

A STAR ALLIANCE MEMBER 

LifeMiles 

Informe anual 2019



#Por100añosmás

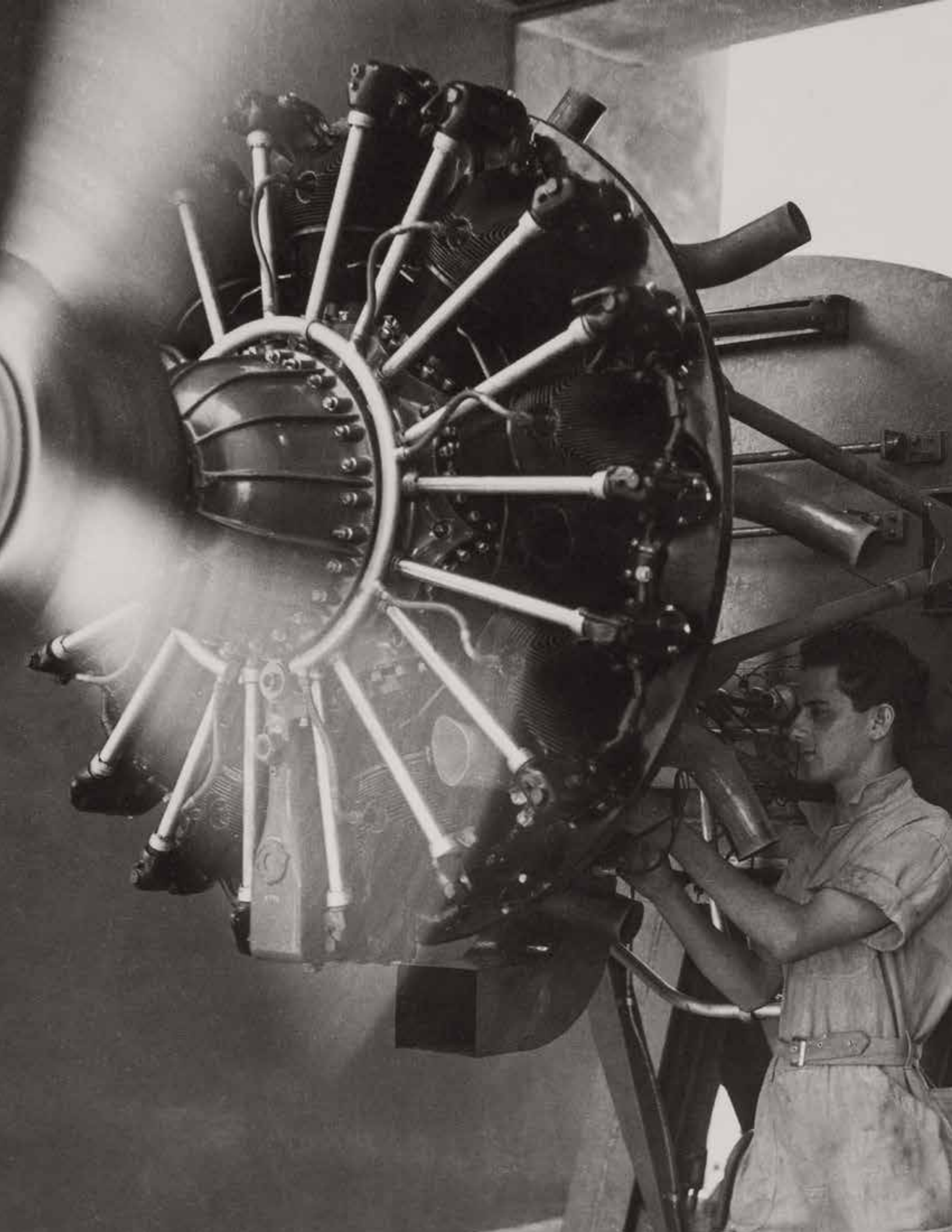


100 Avianca años 

Avianca 100 años

Este año celebramos nuestra historia y nos proyectamos para continuar conectando el mundo con Latinoamérica por 100 años más.





Índice

01

Sobre nosotros	19
Nuestro plan 2020-2021	23
Iniciativas estratégicas	
Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	26 28
Premios y reconocimientos	30

03

Red y alianzas que conectan Latinoamérica con el mundo	56
Destinos y red de rutas	64
Nuestras alianzas estratégicas	72

05

Durante 100 años tú has sido nuestra razón de ser	100
---	-----

07

Generamos valor a largo plazo con rentabilidad y eficiencia operacional	168
Nuestra cadena de suministro	185

02

Renovamos nuestra flota para volar contigo por 100 años más	32
Nuestros centros aeronáuticos de mantenimiento, reparación y revisión (MRO)	48

04

Te damos alas para volar	78
Personalización de la experiencia	84
Nuestra marca	92
Programa de lealtad	96

06

Gestionamos nuestras operaciones de manera integral	118
Nuestras unidades estratégicas de negocio	123
Desarrollo de operaciones en el marco de la seguridad, gestión de riesgos y cumplimiento	139

08

Avianca Digital	200
-----------------	-----



09

Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra 216

Nuestro Gobierno Corporativo 221
Ética y Anticorrupción 233

10

Nuestros empleados, el principal agente de transformación 246

Talento Humano 258
Atracción y retención de nuestro talento Humano 263
Desarrollo y capacitación de nuestro talento 279
Diálogo social 286
Seguridad industrial y salud en el trabajo 293

11

Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión 316

Gremios y Asociaciones 329
Comunicaciones internas 331
Comunicaciones externas 337
Conectándote a través de nuestras redes 344
Somos Ciudadano Avianca, agentes de transformación 351
Medio Ambiente, construyendo futuro juntos 374

12

Sobre nuestro informe 416

Anexos

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

SCADTA



1919

La aerolínea alzó su bandera con el nombre de Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo, SCADTA. En ese mismo año, se realizó el primer vuelo de correo aéreo de Barranquilla a Puerto Colombia.



1920

SCADTA adquirió los primeros hidroaviones Junkers F13 de origen alemán, bautizados "Colombia" y "Bogotá". En ese mismo año, se realizó el primer vuelo entre Barranquilla y Puerto Berrío.



1921

SCADTA recorrió 86.432 kilómetros, transportó 31.760 kilogramos y 379 pasajeros.



1922

El Junkers F13 "Cauca", pilotado por Helmuth von Krohn y Wilhelm Schnurbusch como copiloto, recorrió los 1.200 kilómetros que separan Barranquilla de Cali. En ese mismo año, SCADTA firmó un contrato con el gobierno colombiano para operar el correo aéreo nacional.

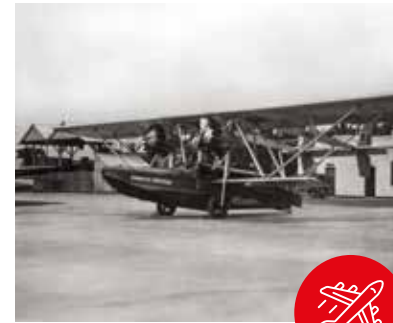


1925

SCADTA realizó el primer vuelo de exploración entre Latinoamérica y Estados Unidos, considerado como uno de los hitos en la aviación comercial.



Primer vuelo de exploración entre Latinoamérica y Estados Unidos.



1929

Se incorporaron a la flota los "Sikorsky", aviones capaces de acuatizar y aterrizar indistintamente y "De Havilland DH.60 Gipsy Moth". Asimismo, se iniciaron nuevas rutas regulares entre las ciudades de Girardot, Bogotá y Neiva.

1930

Se inauguró el Aeropuerto de Techo en la ciudad de Bogotá.



1931

Peter Paul von Bauer, principal accionista de SCADTA, llegó a un acuerdo con Pan American World Airways para recibir capital de inversión a cambio de renunciar a sus rutas internacionales.



1932

Se incorporaron a la flota, los aviones "Ford Trimotor", conocidos como "gansos de latón". En ese mismo año, SCADTA fue nombrada la agencia oficial de correo aéreo del país.



SCADTA

Nombrada

agencia oficial de correo aéreo del país.



1937

SCADTA adquirió diez (10) Boeing 247 considerados los aviones más avanzados de su época. Fueron conocidos como "Los Conquistadores".



1940

SCADTA se fusionó con un competidor más pequeño llamado Servicio Aéreo Colombiano (SACO). En ese mismo año, adoptó el nombre de Aerovías Nacionales de Colombia S.A. y se iniciaron los vuelos a Quito, Lima y Panamá.



1946

Se realizó el vuelo de exploración a Europa con destino a Londres. Asimismo, se iniciaron los vuelos nocturnos.

1947

Primer servicio regular de Avianca a Estados Unidos con ruta Bogotá-Barranquilla-Miami.



Foto: cortesía Jaime Escobar Corradine

1949
Se extendió
la ruta hasta la
ciudad de Nueva York.

1950

Avianca adquirió la Sociedad Aérea del Tolima y Líneas Aéreas Nacionales, reduciendo la participación de Pan-Am a menos del 40%.



1951

Se afianzaron las rutas de largo alcance como la que llegaba a Europa, gracias al primer avión presurizado que operó Avianca conocido como "Connie", los Lockheed Constellation.



1956

Avianca llevó, por primera vez, a la delegación colombiana a los Juegos Olímpicos de Australia, tras un vuelo de 61 horas.



1960

Avianca inició la era jet con la incorporación de los Boeing 707, Boeing 720 y Boeing 727.

1963

Avianca compró la Sociedad Aeronáutica de Medellín.

1966

Avianca recibió su primer Boeing 727-100, el modelo más vendido de su momento.

1968

Avianca recibió dos B737-100 y fue de las primeras aerolíneas en tener este modelo.



EL B737
tiene el récord
Guinness
del avión comercial más vendido.



Foto: Guillermo Torres

1969

Se inauguró el edificio de Avianca en la ciudad de Bogotá. En ese mismo año, Avianca cambió su imagen corporativa y los aviones fueron pintados de rojo.

1976

Avianca fue la primera aerolínea en Latinoamérica en operar permanentemente el Boeing 747, más conocido como Jumbo. El avión fue acondicionado para acomodar 345 pasajeros, incluyendo 30 en Primera Clase, y una lujosa sala en el segundo piso. El HK-2000, el primero en ser adquirido, fue bautizado como 'El Dorado'.



1978

Avianca recibió su primer Boeing 727-200 con capacidad de 189 pasajeros.



1981

Se inauguró el Terminal Puente Aéreo de Avianca para rutas nacionales y se adquirieron los aviones más modernos de la época bajo los nombres de Cristóbal Colón y Américo Vespucio.

1990

Se inició la renovación de la flota de Avianca con la adquisición de Boeing 767, Boeing 757, MD-83 y Fokker 50 en reemplazo de los equipos Boeing 747, 707 y 727.



1992

Se lanzó el programa "Avianca Plus". En ese mismo año, se incorporaron a la flota 11 MD-83 y dos (2) Boeing 757-200.



Foto: cortesía Jaime Escobar Corradine

1993

Avianca adquirió el Fokker 50 (F50) cubriendo destinos como Manizales, Pereira, Armenia, Pasto, Montería, Arauca, entre otros.



Foto: cortesía Jaime Escobar Corradine

1994

Avianca adquirió el servicio de helicóptero HELICOL.

1995

El Ministro de Comunicaciones concedió a Avianca la licencia para transportar envíos en Colombia como mensajero especializado.

1996

Nace la unidad de negocio "Deprisa", que era conocida en el exterior como "Avianca Express".



1998

Avianca convirtió a Bogotá en un centro de conexiones continental, intercontinental y mundial mediante el rediseño de itinerarios.



2002

Avianca entró a hacer parte de Alianza Summa, un acuerdo con las aerolíneas Aces y Sam.

2005

Se presentó una nueva imagen corporativa en la que se destaca un cóndor hecho con líneas de tres colores. Además, se oficializó el cambio de razón social: Aerovías del Continente Americano S.A., Avianca.



2003

Aces fue liquidada y dos (2) años después la compañía cambió su razón social por Aerovías del Continente Americano S.A. e incorporó a su flota el primer Airbus A320.

2004

Tras una reestructuración financiera, se firmó un acuerdo entre los accionistas de Avianca y el Grupo Synergy.

Grupo Synergy quedó con el 75% de la propiedad accionaria de Avianca.



2006

Nace el programa social "Banco de millas".



2007

Avianca realizó una orden de compra de 57 aviones nuevos de la familia Airbus —47 A320 y diez (10) A330-200, dando inicio a un completo programa de renovación de flota.



2008

Avianca compró el 100 por ciento de Transportes Aéreos Mercantiles Panamericanos, Tampa Cargo. Asimismo, inició la incorporación de los aviones del programa de renovación de flota del año 2007.

2009

Se anunció la alianza entre Avianca y Taca y se incorporó la sociedad Avianca Holdings S.A. como compañía Holding de las Aerolíneas.

2011

Avianca listó sus acciones en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC). Se lanzó el programa unificado de viajero frecuente LifeMiles.



Se abrieron 12 nuevas rutas, incrementando a 155 las frecuencias de vuelo y se adquirieron 51 aeronaves Airbus: 33 A320neo y 18 A320.



STAR ALLIANCE

2012

Avianca ingresó a Star Alliance y se unificó en una sola marca pasando de AviancaTaca a Avianca.

2013

Avianca entró a la bolsa de valores de Nueva York. En ese mismo año, presentó su nueva imagen corporativa, la cual aún conserva. Asimismo, AviancaTaca Holding S.A. Cambió su nombre legal a Avianca Holdings S.A.



2014

Avianca continuó ampliando su operación a Europa inaugurando la ruta Bogotá-Londres. Asimismo, adquirió el avión más moderno de la flota, el "Boeing 787-8 Dreamliner".

2015

Se inició la operación del Boeing 787, uno de los aviones más avanzados tecnológicamente en la actualidad. El Boeing 787-8 Dreamliner, inició la operación en la ruta Bogotá-Londres. En ese mismo año, Avianca solicitó 100 aeronaves A320neo.



2016

El MRO de Medellín fue certificado bajo ISO 14001 y obtuvo el "Eco-Friendly Aviation Award".

2017

Avianca fue galardonada como Mejor Aerolínea de Sudamérica en los Skytrax World Airline Awards, premio que repitió en 2018. En ese mismo año, incorporó a la flota el primer A320neo, avión con tecnología *New Engine Option* que ahorra hasta 20% de combustible y disminuye en 5.000 toneladas la emisión de CO2 y compró su primera cartera de proyectos con certificación de carbono neutral en Colombia y América Latina.



2018

Avianca inauguró la ruta directa más larga de su historia: Bogotá-Múnich, la cual se cubre en 12 horas de vuelo.



2019

Avianca obtuvo los siguientes premios: "TripAdvisor Travellers' Choice Awards for Airlines", "Kayak Travel Awards", "APEX Passenger Choice Awards" y durante tres (3) años consecutivos el "Airline Passenger Experience" otorgado por APEX. Asimismo, ocupó la quinta posición en el top de aerolíneas más sostenibles del mundo según el Dow Jones Sustainability Index (DJSI).

2019 en cifras



Implementamos *Branded Fares*,

Un esquema tarifario que le permite a nuestros viajeros seleccionar los **atributos y servicios** (*Ancillary Revenue*) que quieran incluir en su experiencia de viaje

99,53%

Confiabilidad técnica de nuestras aeronaves

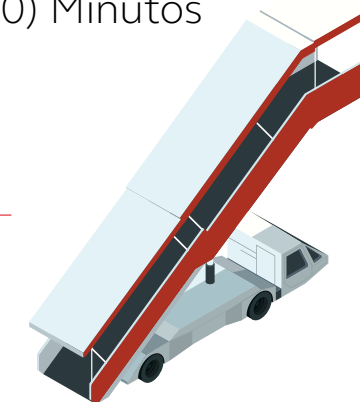


0 accidentes

Fatales de aviación en los últimos 10 años

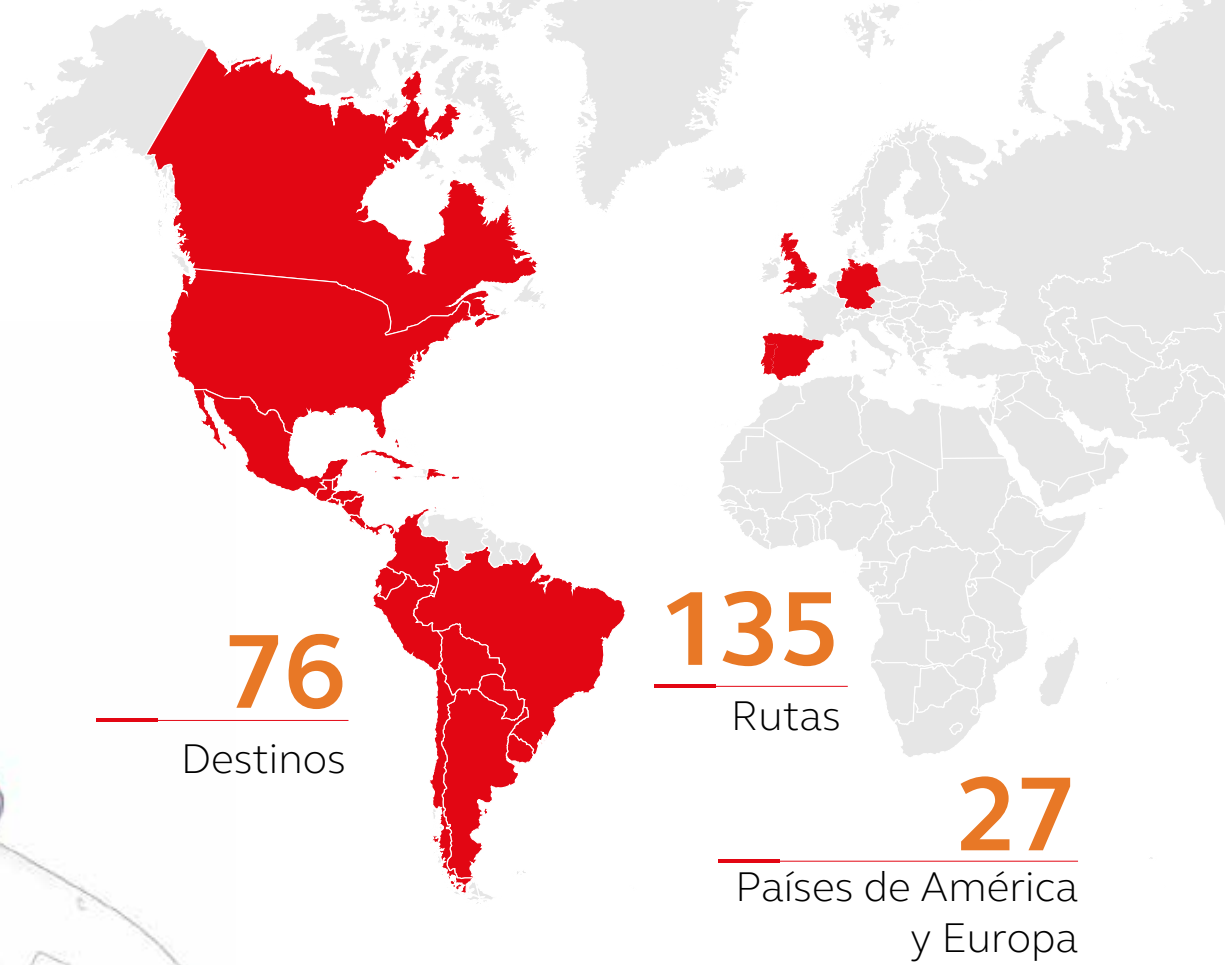
98,4%

Schedule completion o Cumplimiento de Itinerario



78,68%

On Time Performance (OTP)



30'537.701

Pasajeros transportados

en

280.466

Vuelos

83%

índice de compromiso

60,75%

Salida a Cero (0) Minutos

+200

Instructores formados como Tutores Virtuales



16.725

Empleados

USD 1'521.413,1

En inversiones ambientales

34,6%



Disminución de emisiones alcance 2 con respecto al 2018

42,7%



Reciclado del total de residuos convencionales generados en nuestra operación.

66,6%



Residuos peligrosos valorizados

90,15%

Cumplimiento de los servicios de MRO



+ 30

Servicios de mantenimiento a clientes terceros

USD \$157,4 millones

Capturados dentro del Plan de Captura de Ahorros



USD \$4'621.496 miles

Ingresos por ventas netas

85,9

IQ (Índice de quejas)

48,8%

NPS (Net promoter score), nivel de recomendación y lealtad



01

Sobre nosotros

GRI 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, servicios de asistencia en tierra, mantenimiento y servicios de mantenimiento especializados.

Somos la única aerolínea que ha volado durante 100 años de forma ininterrumpida, conectando la grandeza de Latinoamérica con el mundo. 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 (3) centros de operación en Colombia, Perú y El Salvador (más los mercados focales de Costa Rica y Ecuador). Ofrecemos servicios de pasajeros a 76 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 195 países.

GRI 102-2; 102-6; 102-7

Somos un equipo de:

 **16.725**
Personas
en 27 países

 **30'537.701**
Pasajeros
transportados

 **528.807**
toneladas
de carga
transportada

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.



Líneas de negocio

Transporte de pasajeros

Tráfico de pasajeros medido en RPKs (pasajeros pagos por kilómetro volado) creció en **1,7%**

Capacidad, medida en ASKs (sillas disponibles por kilómetro volado) creció en **3,4 %**

Factor de ocupación **81,7 %**

Carga y mensajería

Volúmenes de carga medidos en RTKs (toneladas de carga paga por kilómetro) aumentó en **11,86%**

Capacidad, medida en ATKs (toneladas disponibles por kilómetro volado) aumentó en **11,3%**

Factor de ocupación **58%**

Programa de Lealtad

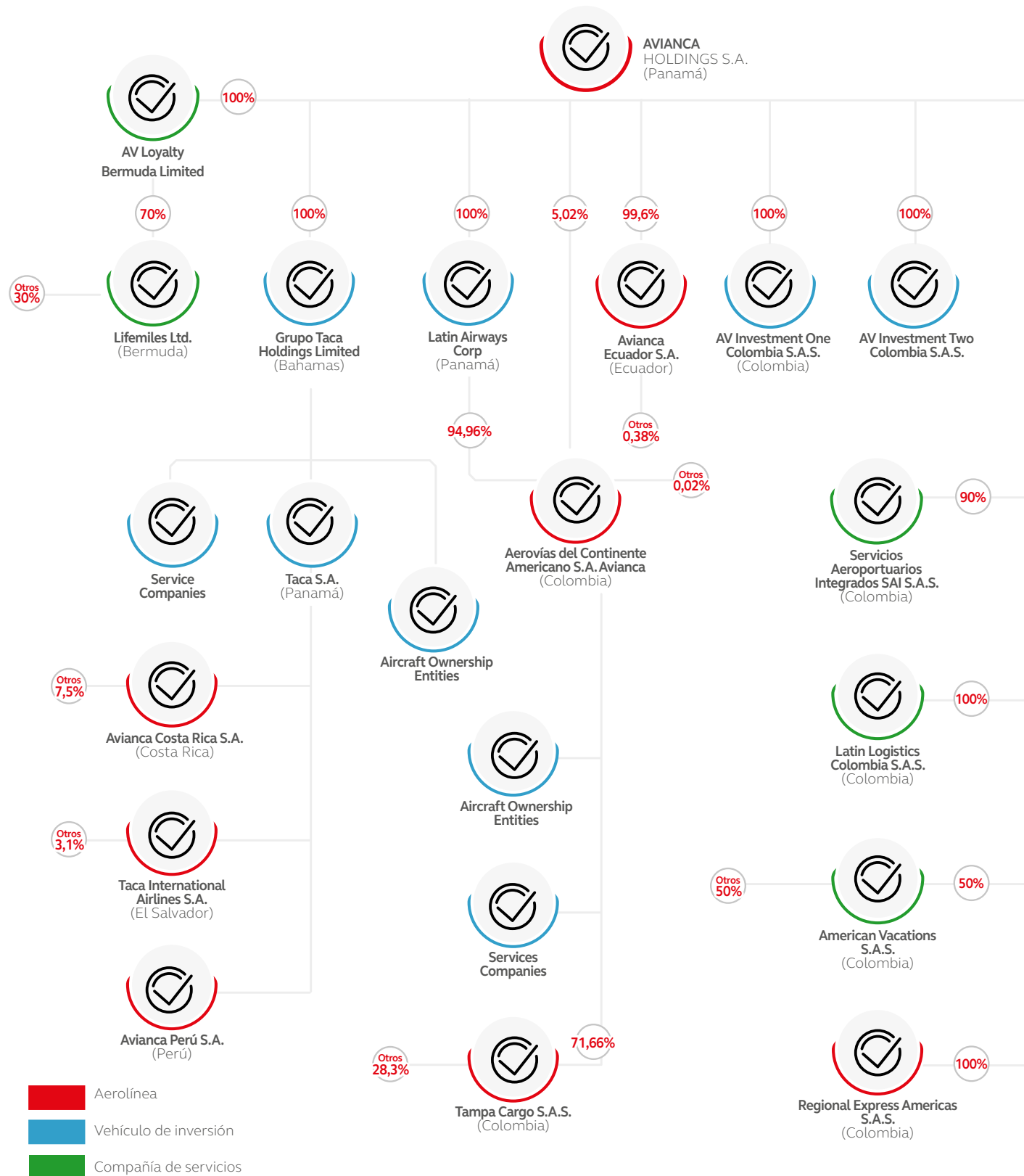
Socios de nuestro programa de lealtad

9,7 millones

Crecimiento de socios activos

11%

Estructura Avianca Holdings S.A.



Sobre nosotros

Nuestro plan 2020 - 2021

2019 fue un año de celebración de nuestra historia, en el que conmemoramos 100 años de vuelo. También fue un año de redefinición de nuestra estrategia, proyectando cómo vamos a conectar al mundo durante los próximos 100 años.

Así entonces, en 2019 presentamos al mercado el plan de transformación más ambicioso de la historia de la compañía que llamamos "Avianca 2021". El principal objetivo de este plan es migrar de una estrategia de crecimiento a una enfocada en la rentabilidad, que se apalanca en la eficiencia operacional y en una estructura de costos competitiva. Buscamos volver a lo básico y cumplir con la promesa a nuestros clientes: seguros, a tiempo, con su maleta y siempre con el mejor servicio.

De cara a lo que definimos en 2019, que será consolidado a lo largo del 2020-2021, partimos de redefinir nuestra red de rutas y flota, y así, tomamos la decisión de consolidar a Bogotá como nuestro principal Hub, potencializar nuestra estrategia comercial con nuevas estructuras tarifarias, darle impulso a mercados como Brasil y lanzar un programa ambicioso de reducción de costos.

Nuestra renovada estrategia responde al desafiante entorno macroeconómico y competitivo del mercado, marcado por el alza en los precios del combustible, la reducción en la demanda de pasajeros de Argentina y Brasil y el debilitamiento de las monedas latinoamericanas. Asimismo, el resultado esperado del Plan Avianca 2021 es el fortalecimiento de la estructura de capital, la reducción del nivel de endeudamiento y apalancamiento.

Este nuevo norte estratégico está fundamentado en cuatro (4) pilares: en primer lugar, la estrategia de transformación financiera, la cual está soportada por los pilares cliente, operaciones y gente. En conjunto, esta estrategia nos permitirá alcanzar las metas establecidas.



Transformación financiera



Operaciones

Fortalecer y seguir mejorando nuestros indicadores operacionales para salir a tiempo y cumplir nuestros itinerarios.

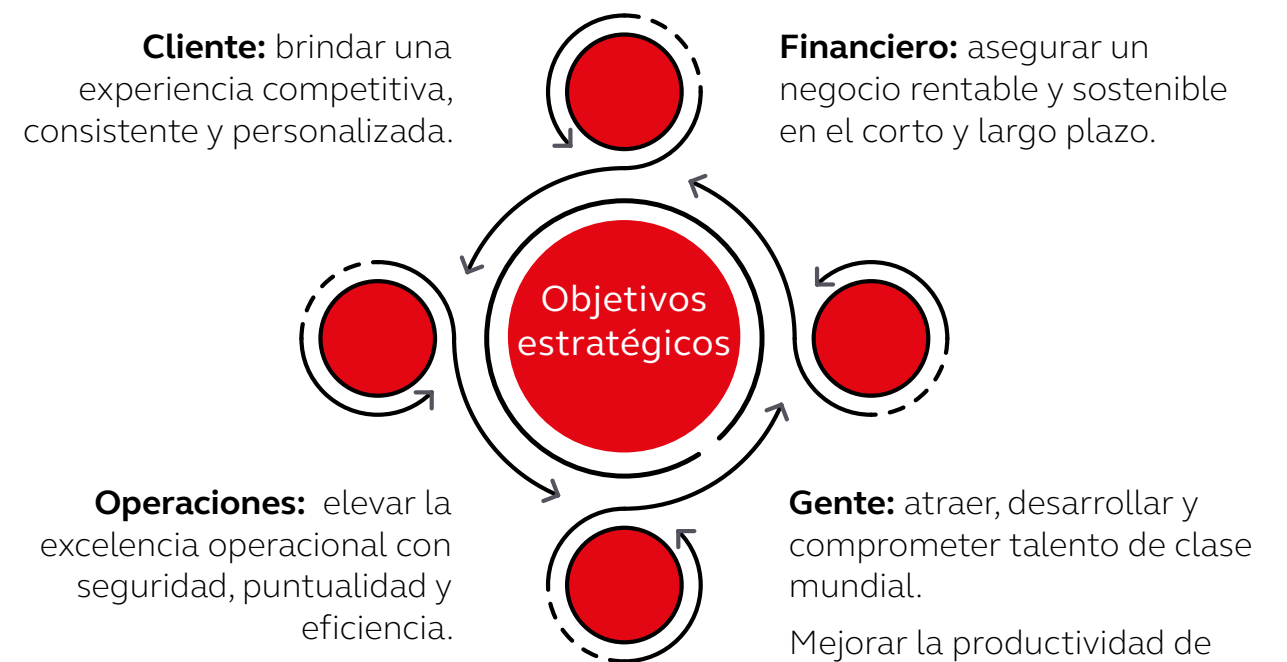
Clientes

Volver a lo básico: ofrecer y cumplir con los servicios básicos a nuestros clientes, midiéndolos a través del NPS (*Net Promoter Score*).

Gente

Lograr nuestros resultados con trabajo en equipo, responsabilidad y liderazgo. Alcanzar las metas propuestas del plan Avianca 2021 a través de la transformación cultural.

Objetivos estratégicos



Iniciativas estratégicas

Para avanzar en nuestro plan Avianca 2021 y alcanzar nuestros objetivos estratégicos, en 2019 desarrollamos las siguientes iniciativas:

Transformación Financiera

Rutas y flota

Eliminar las rutas no rentables y ajustar el plan de flota de acuerdo con la nueva red. Esta estrategia se centró en la venta de aeronaves de menor capacidad de pasajeros, lo cual resultó en la salida de operación de **41** aeronaves y la reducción de **cinco (5)** tipos de flota (Cessna Caravan, Airbus A318, ATR42, Embraer 190 y Airbus A300-200F). Adicionalmente, se retornó a su arrendador un A330-200.

Branded Fares, Implementación de Economy Plus y Canales Digitales

Aumentar los ingresos a través de la personalización y el incremento de *Ancillary Revenues*.

Desinversión de activos no estratégicos

Estas desinversiones se dan en el marco de enfocar los esfuerzos de la Holding en tres (3) segmentos de negocio: transporte de pasajeros, transporte de carga y lealtad.

En línea con lo anterior, concretamos la venta de activos no estratégicos como: Getcom, CAE SANSÁ y La Costeña.

Cliente

Programa para la mejora de las irregularidades (IROPS)

Minimizar el impacto de las irregularidades, para mejorar la experiencia de nuestros clientes brindando un servicio diferenciado y optimizando los recursos disponibles.

Mejora del proceso de equipaje

Durante 2019, mejoramos nuestros indicadores de irregularidades de equipajes, logrando una disminución del 33% en el indicador MB (*Mishandled Baggage*):

2019 = 4,52

2018 = 6,80

Conectividad (WIFI a bordo)

Ofrecer a los pasajeros un servicio de conectividad/Internet de calidad WiFi-GSM a bordo.

Operaciones

Plan de Mejora Operacional

Mejorar el indicador *On Time Performance* (OTP) y *Completion Factor* a través de un programa de iniciativas enfocadas especialmente en la operación en Colombia desde siete (7) frentes de trabajo, involucrando a todas las áreas operativas.

Es así como hemos mejorado nuestros indicadores:

- OTP: **78,68% OTP 2019** vs **71,09% OTP 2018**.
- *Schedule Completion* **98,40%** de cumplimiento 2019 vs **97,33%** de cumplimiento 2018.

Plan de fortalecimiento de Bogotá (BOG)

Identificar todos los retos operacionales que existen en Bogotá y definir un plan de acción con todos los grupos de interés involucrados (Gobierno, Aeronáutica Civil, Concesionario, etc.)

Construcción del Hangar de Mantenimiento en Línea en Bogotá

Inició el proceso de la construcción del nuevo hangar de mantenimiento en línea en Bogotá, que será ubicado cerca de la zona golfo del Aeropuerto El Dorado. Contamos con los contratos firmados con la ANI, OPAIN y Aerocivil y tenemos seleccionado el diseñador del hangar.

Hangar Portable para Flota Wide Body

Finalizar la instalación de un hangar portable con capacidad para una aeronave Wide Body o dos (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.

JBA United – Copa (*Regulatory Filing*)

Gestionar los permisos regulatorios correspondientes en los diferentes países involucrados, para la entrada en vigor de la alianza estratégica y comercial que se dio en noviembre de 2018 con United Airlines y Copa Airlines.

Gente

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 el plan Avianca 2021.

Talent Review

A través de una reunión formal entre vicepresidentes y su equipo directo se discuten y definen las prioridades de talento para el desarrollo de la próxima generación de líderes. La agenda definida para este espacio consiste en la identificación y calibración de talentos clave (empleados con alto potencial y desempeño), la nominación de sucesores internos y externos a posiciones críticas y la construcción de los planes de desarrollo. En este periodo se realizaron el 100% de las reuniones de *Talent Review* a nivel de vicepresidentes, donde se identificó el 24% de los ejecutivos como talentos, asimismo, se nominó al 97% de sucesores para posiciones críticas.

Efectividad en supervisión

Para lograr la conexión entre la estrategia y la operación, definimos una iniciativa para que nuestros líderes de mandos medios alinearan, empoderaran, desarrollaran y reconocieran a sus equipos a través de diferentes metodologías de aprendizaje como procesos formativos, activaciones en campo, homologaciones de *briefing* operacional, videos inspiradores, audios de alineación, plantillas de reconocimiento, trazabilidad de indicadores operacionales y ayudas visuales.

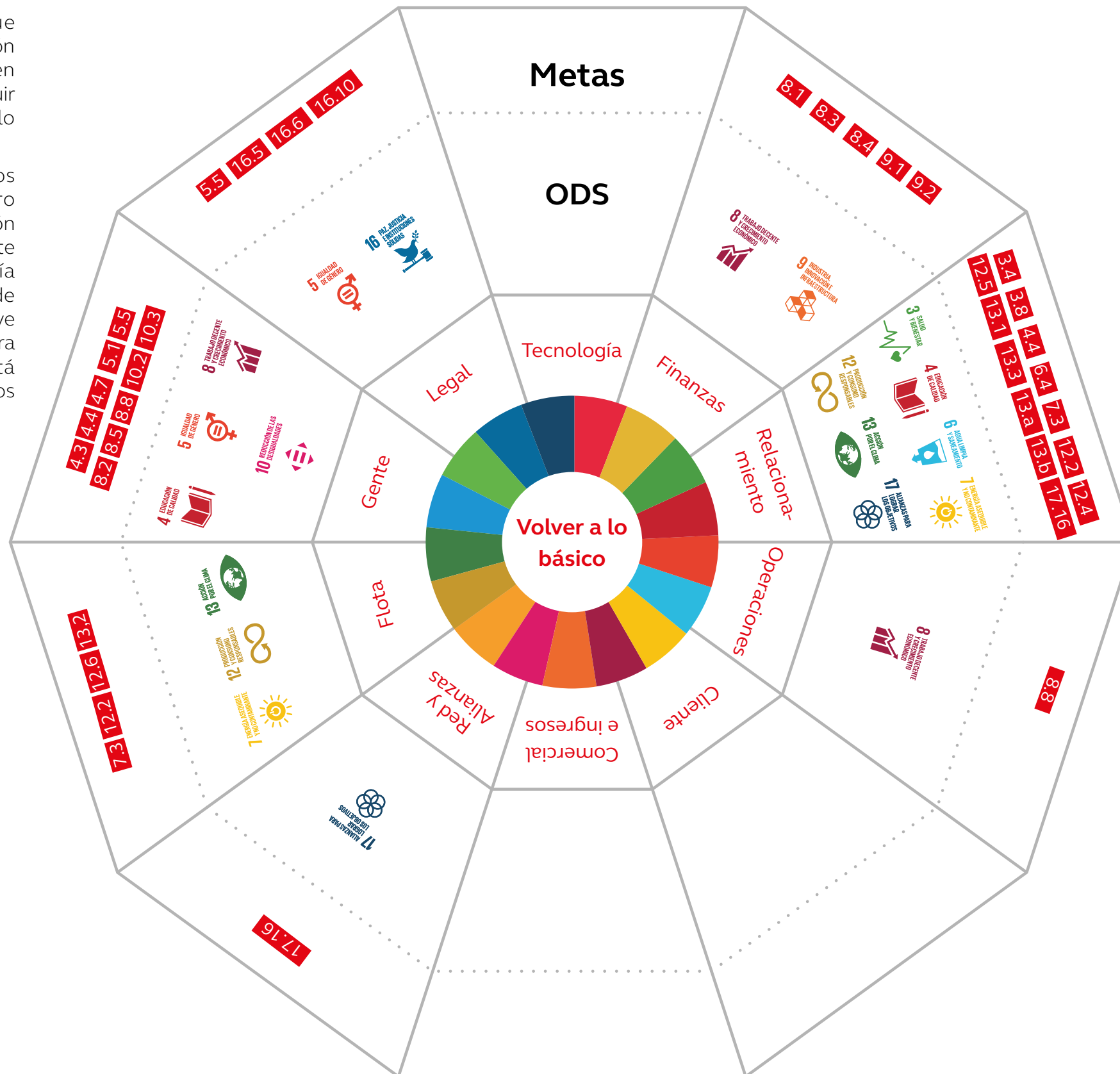
Evolución del sistema CRM (Customer Relationship Management)

Durante el 2019 se implementó la gestión comercial de ejecutivos, que permite la optimización de los procesos comerciales para el mercado corporativo y atención de agencias de viajes.

Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible

Todas las actividades e iniciativas que desarrollamos en el marco de la generación de valor económico, social y ambiental en nuestra región, están orientadas a contribuir al progreso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Tomando como base la alineación de los temas materiales realizada para nuestro Informe Anual 2018, se realizó la alineación para 2019, considerando adicionalmente el plan Avianca 2021. Utilizamos la guía “An Analysis Of The Goals And Targets” de Global Compact, Global Reporting Initiative (GRI) y Pricewaterhouse Coopers (PwC) para dar a conocer cómo nuestra gestión está alineada con nuestro compromiso con los ODS.



Temas materiales relacionados

Tecnología

- N/A

Finanzas

- Desempeño económico.
- Manejo responsable de la Cadena de Suministro.

Relacionamiento con grupos de interés

- N/A

Operaciones

- Gestión de riesgos y crisis.
- Seguridad y protección en tierra y aire.

Cliente

- Satisfacción y relación con clientes.

Comercial e Ingreso

- N/A

Red y Alianzas

- N/A

Flota

- N/A

Gente

- Atracción y retención del Talento Humano.
- Capacitación y desarrollo de empleados.

Legal

- Prevención de corrupción y soborno.
- Cumplimiento de leyes y regulaciones.

Nuestra gestión del año 2019 permitió impactar positivamente 12 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Nuestro futuro 2020-2021

Durante 2020 y 2021, continuaremos desarrollando nuestras iniciativas, de acuerdo con los cuatro (4) pilares, que nos permitirán alcanzar los objetivos estratégicos trazados y comenzar nuestro viaje por 100 años más.

Premios y reconocimientos

- **Certificación** como Empresa Amiga de la Lactancia por parte del Ministerio de Salud Pública del Ecuador.
- **Primer lugar** en El Salvador y ascendimos al cuarto (4°) en Colombia en la Encuesta “La carrera de los sueños de los jóvenes 2019”.
- **Reconocimiento** como caso de éxito de teletrabajo en las empresas líderes en Colombia por parte del Ministerio del Trabajo de Colombia.
- **Business traveler:** mejor aerolínea latinoamericana.
- **TripAdvisor Travelers’ Choice Awards for Airlines:** aerolínea con “Mejor Comodidad para el Pasajero en América Latina”.
- **Premios Kayak a Mejores Aerolíneas:** aerolínea con “Mejor Confort” y “Mejor Entretenimiento a Bordo” de América Latina.
- **Premios APEX -Passenger Choice Awards:** “Mejor Aerolínea Regional de Suramérica” y “Aerolínea con la Mejor Alimentación y Bebida” de esa región.
- **Apex:** aerolínea cinco (5) estrellas.
- **Galardón** Amigo de la donación de órganos y tejidos, otorgado por la Fundación Donarte.
- **Reconocimiento** por el traslado de órganos al interior de Colombia en el marco de la campaña #MiFamiliaDiceSí del Ministerio de Salud y Protección Social y el Instituto Nacional de Salud.
- **Galardón** en los Premios Best Buddies Colombia 2019 como mejor experiencia significativa en el ámbito laboral. Asimismo, nuestro Amigo del Alma el agente de servicio al cliente del Aeropuerto El Dorado, Jesús David Medina, se llevó el premio a mejor trabajador novato del año.
- **Reconocimiento y Certificación** Agentes de Servicio Colombia por la campaña #EsoEsCuento.
- **Reconocimiento** del índice de Sostenibilidad Dow Jones- MILA Pacific Alliance como la quinta aerolínea más sostenible del mundo.
- **Reconocimiento** por nuestro compromiso social- Fundación ANIQUEM (Asociación de Ayuda al Niño Quemado) en Perú.



A STAR ALLIANCE MEMBER 



02

Renovamos
nuestra flota
para volar contigo
por 100 años más



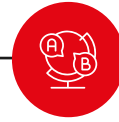
1920

En julio, la Sociedad Colombo Alemana de Transporte Aéreo (SCADTA hoy Avianca) incorporó los primeros hidroaviones Junkers F13 de origen alemán. Se ensamblaron en Barranquilla con adaptaciones para operar en el trópico. Los dos (2) primeros aeroplanos fueron bautizados “Colombia” y “Bogotá”, y cada uno costó 12 mil dólares oro.



1937

Se incorporaron diez (10) Boeing 247 que eran considerados los aviones más avanzados de su época.



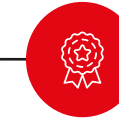
1951

Se afianzaron las rutas de largo alcance como la que llegaba a Europa gracias al primer avión presurizado que operó Avianca, el *Lockheed Constellation*, conocido como “Connie”.



1960

Avianca inició la era jet con la incorporación de los Boeing 707, Boeing 720 y Boeing 727.



1976

Avianca fue la primera aerolínea en Latinoamérica en operar permanentemente el Boeing 747, más conocido como Jumbo. El avión fue acondicionado para acomodar 345 pasajeros, incluyendo 30 en Primera Clase, y una lujosa sala en el segundo piso. El HK-2000, el primero en ser adquirido, fue bautizado como ‘El Dorado’.



2008

Avianca inició la incorporación de 57 aviones nuevos de la familia Airbus —47 A320 y diez (10) A330-200, dando inicio a un completo programa de renovación de flota. Este modelo, se destacó por tener la más moderna tecnología aeronáutica y de entretenimiento a bordo —pantallas táctiles individuales y monitores con entradas para iPod y USB—.



1990

Se adquirieron los aviones más modernos de la época bajo los nombres de Cristóbal Colón y Américo Vespucio.

Se inició la renovación de la flota de Avianca con la adquisición de Boeing 767, Boeing 757, MD83 y Fokker 50 en reemplazo de los equipos Boeing 747, 707 y 727.



1981

El Puente Aéreo se inauguró para vuelos internacionales a New York, Miami y nacionales a Cali y Medellín.



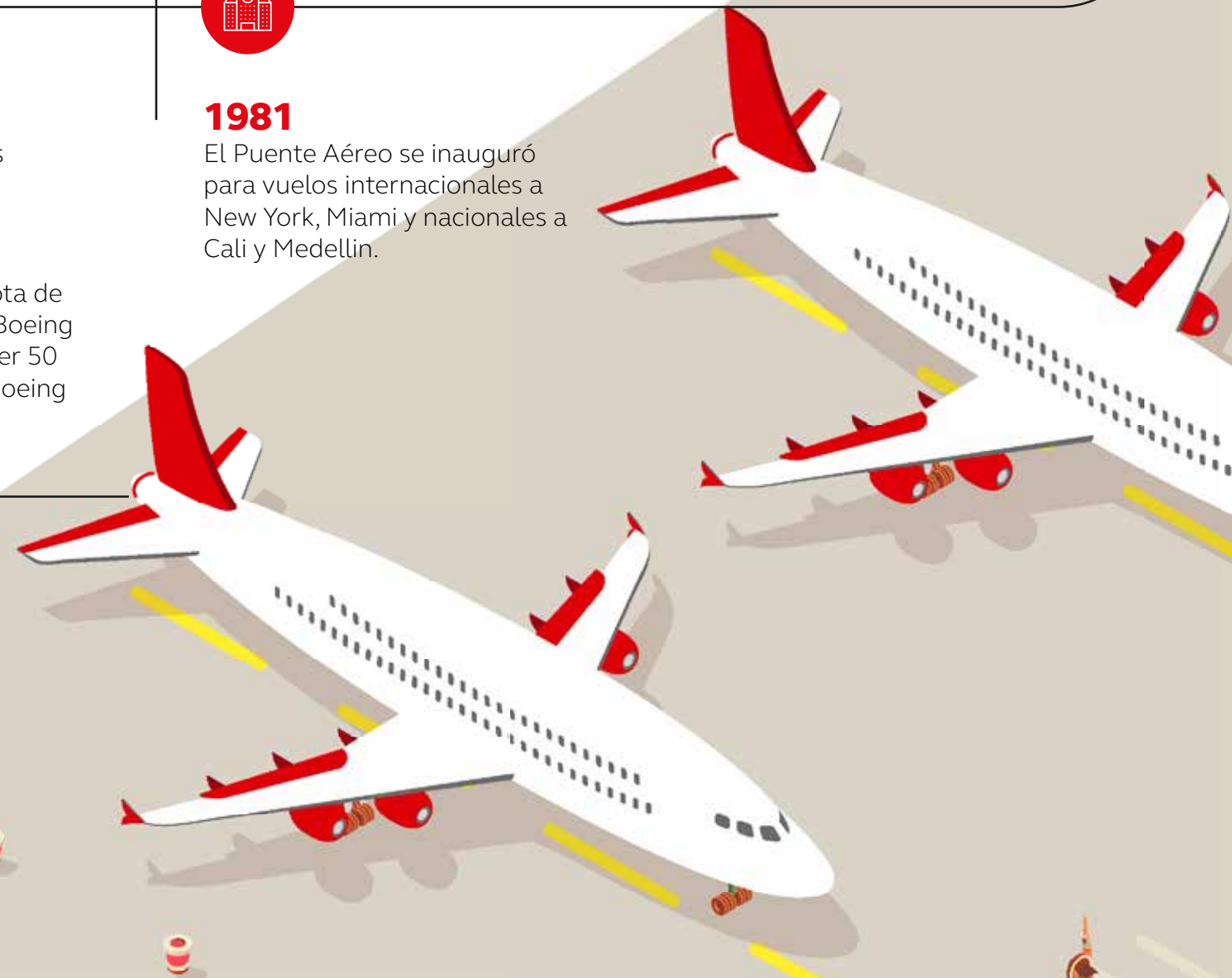
2015

Se inició la operación del Boeing 787, uno de los aviones más avanzados tecnológicamente en la actualidad.



2017

Se incorporó a la flota el primer Airbus de la familia A320neo, avión con tecnología *New Engine Option* que ahorra hasta 20% de combustible y disminuye en 5.000 toneladas la emisión de CO₂.





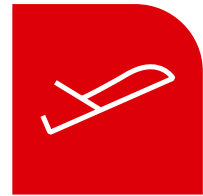
¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

De cuatro (4) pasajeros y 160 km/h en 1920, a 300 pasajeros y 890 km/h (Mach 0,85) en 2019, hemos transformado nuestra flota durante 100 años para darle alas a América Latina

En Avianca contamos con una flota moderna, eficiente y con la mejor tecnología, lo que nos ha permitido mantenernos a la vanguardia de la industria, mientras brindamos a nuestros clientes experiencias cómodas y a la altura de sus expectativas.

Hemos fortalecido nuestra gestión de flota con miras a la optimización, ecoeficiencia y transformación. Pasamos de administrar 35 aeronaves de Avianca S.A. en 2003, a 171 aeronaves de carga y pasajeros al cierre de 2019 en ocho (8) países, a través de diez (10) aerolíneas, con convenios de intercambio entre algunas de ellas.

171



Aeronaves administradas a cierre de 2019

Alineados con el plan Avianca 2021, nuestra estrategia se ha enfocado principalmente en:

La venta de aeronaves de menor capacidad de pasajeros, lo cual resultó en la salida de operación de 41 aeronaves y la reducción de cinco (5) tipos de flota (Cessna Caravan, Airbus A318, ATR42, Embraer 190 y Airbus A300-200F).

Simplificación



Rentabilidad



Adicionalmente se retornó a su arrendador un A330-200.

Simplificar la flota y tener menos tipos de aeronaves, significa generar una mayor rentabilidad y eficiencia en repuestos, materiales y herramientas, lo cual se traduce en menores costos asociados a la flota.

41



Aeronaves retiradas de operación durante 2019

El proceso de renovación de aeronaves ha sido continuamente impulsado por nuestro deseo de ofrecer lo mejor a nuestros clientes. En las décadas de los 30s y 40s adquirimos las aeronaves Boeing 247 y DC-3, que representaban lo más avanzado de la industria en su momento.

En las décadas de los 60s y 70s se inició la era jet con equipos Boeing 707, 727 y 747. En 1990, se modernizó

Modernización



Estandarización



la flota con la adquisición de aeronaves Boeing 767, Boeing 757, MD 83 y Fokker 50. Para 2007, nos renovamos con la compra de 57 aviones nuevos de la familia Airbus—47 A320 y diez (10) A330-200—.

Hoy volamos más alto con aeronaves de última tecnología (Boeing 787, Familia A320 y ATR72). La renovación iniciada en 2007 ha representado más de 200 movimientos de aeronaves.

Gestión de nuestra flota

Nuestro objetivo es la administración del ciclo de vida de los aviones, desde su planeación e incorporación, administración de sus contratos, hasta su retiro. Este proceso, involucra una serie de actividades relacionadas entre ellas, asegurando la gestión eficiente y oportuna de nuestra flota.

La gestión se mide cuantitativamente por el movimiento de aeronaves y el costo de estas

(adquisición, incorporación, retiro, extensión, adquisición, traslados, devolución y venta) haciéndole seguimiento en diferentes comités corporativos. Asimismo, existen revisiones de auditoría y controles de la Ley Sarbanes-Oxley (SOX) de los diferentes procesos relacionados con flota, dependiendo de su periodicidad u ocurrencia.

Ciclo de vida de nuestras aeronaves

1. Planeación de flota:

Replanteamiento de las necesidades de flota a largo plazo en línea con el plan Avianca 2021.

7. Retiro de la flota:

En 2019 se logró la mayor optimización de flota en la historia de la empresa, reduciendo tanto el número como el tipo de aeronaves operadas.

6. Desempeño y operación de la flota:

Análisis de la operación de aeronaves con miras a dar lineamientos para su óptima operación.

5. Incorporación de la flota:

Tres (3) A320 Neo y un A300-600 carguero.

2. Análisis y selección de la flota:

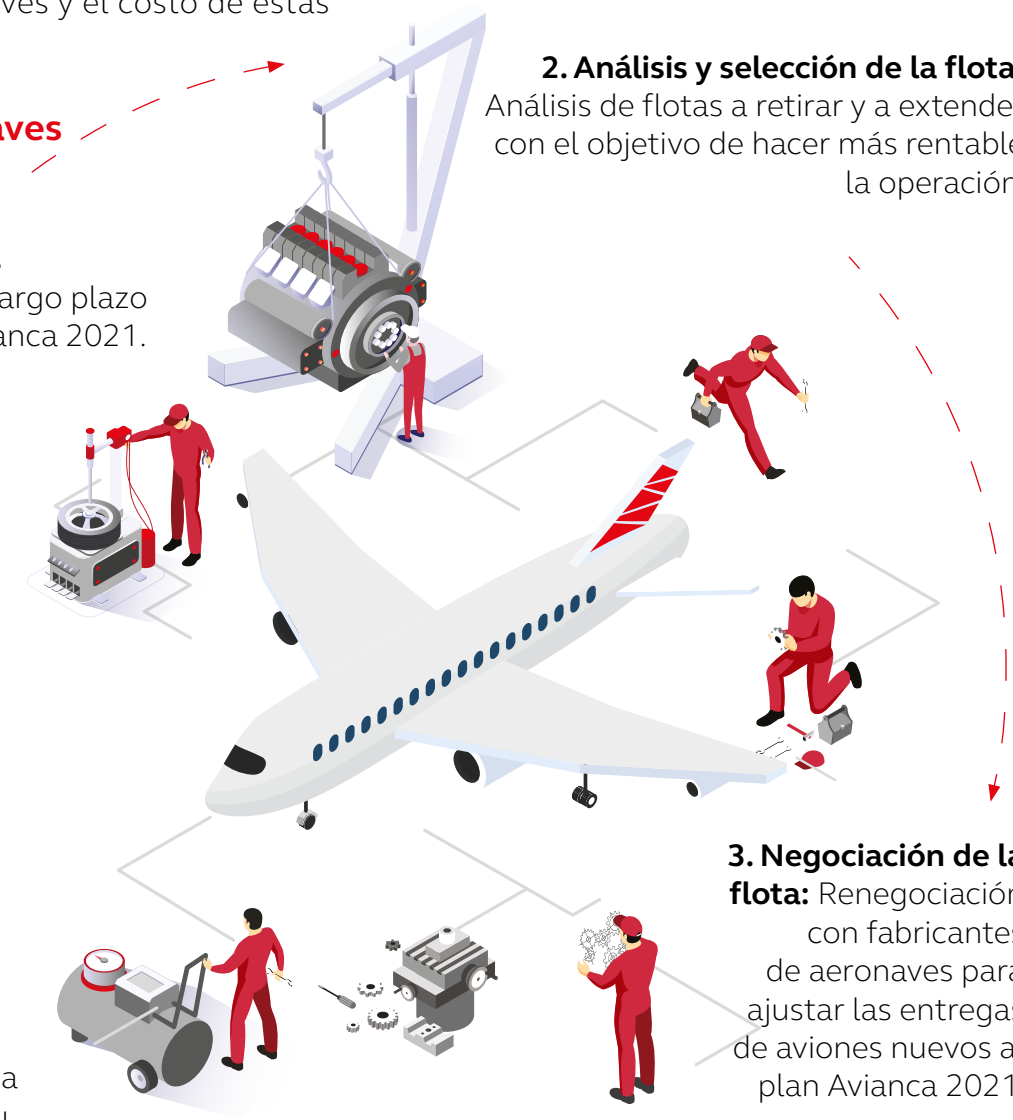
Análisis de flotas a retirar y a extender con el objetivo de hacer más rentable la operación.

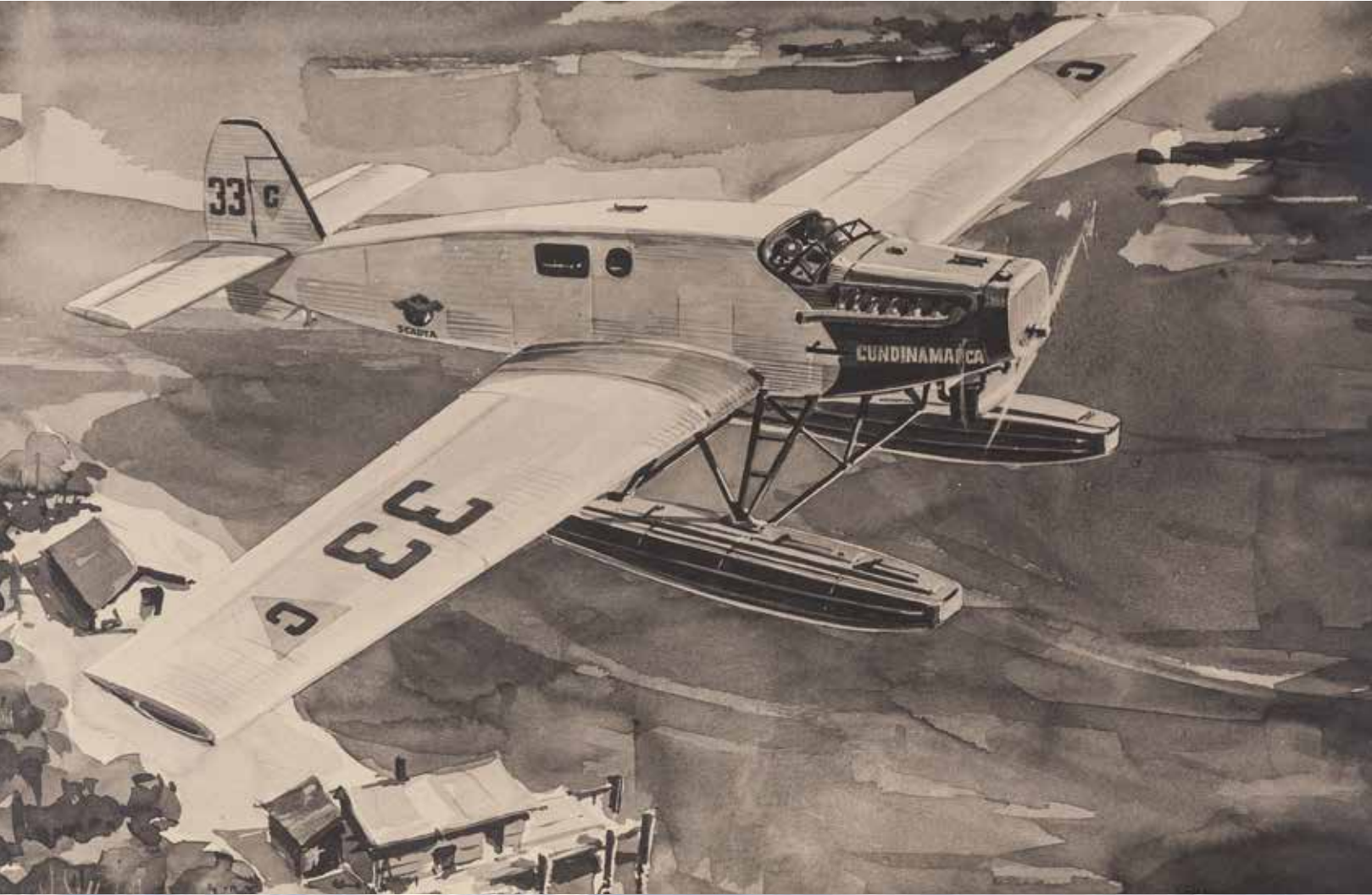
3. Negociación de la flota:

Renegociación con fabricantes de aeronaves para ajustar las entregas de aviones nuevos al plan Avianca 2021.

4. Financiación de las aeronaves:

Renegociación de los contratos de arrendamiento y financiación de aviones.





Por 100 años más

Antes

Junkers F13

En 1920, fuimos pioneros al alzar vuelo con la llegada de la aeronave Junkers F13 desde Alemania.

Configuración:

- Capacidad: 4 pasajeros o 689 kg (1.519 lb) de carga útil; capacidad para tripulación: 2.
- Longitud: 9,59 m (31 pies 6 pulgadas)
- Envergadura: 14,8 m (48 pies 7 pulgadas)
- Altura: 3.50 m (11 pies 6 pulgadas)
- Peso máximo de despegue: 1.640 kg (3.616 lb)
- Central eléctrica: 1 × Mercedes D. IIIa motor de pistón en línea refrigerado por agua de 6 cilindros, 118 kW (158 hp)
- Velocidad máxima: 173 km / h (107 mph, 93 kn)
- Velocidad de crucero: 160 km / h (99 mph, 86 kn)
- Alcance: 1.400 km (870 mi, 760 nmi)
- Techo de servicio: 5.000 m (16.000 pies)

4 Pasajeros

Capacidad

160 km/h

velocidad
de crucero

Ahora

Boeing 787-8

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

Configuración:

- Velocidad de crucero: 890 km/h (Mach 0,85)
- Alcance: 14.500 kilómetros
- Asientos: 250 pasajeros, 28 en Clase Ejecutiva y 222 en Clase Económica.
- Avanzado diseño de alas lo que permite vuelos suaves, incluso en condiciones de turbulencia.
- En Clase Ejecutiva las sillas pueden reclinarsse hasta quedar en posición horizontal.
- La compañía tiene en su flota un B787-9 que está en proceso de incorporación

250 Pasajeros

Capacidad

890 km/h

velocidad
de crucero

Nuestra flota

Transporte de pasajeros



Boeing 787-8

14 aviones

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

Configuración:

- Velocidad de crucero: 890 kilómetros por hora.
- Alcance: 14.500 kilómetros.
- Asientos: 28 en Clase Ejecutiva y 222 en Clase Económica.
- Avanzado diseño de alas lo que permite vuelos suaves, incluso en condiciones de turbulencia.
- En Clase Ejecutiva las sillas pueden reclinarse hasta quedar en posición horizontal.
- La compañía tiene en su flota un B787-9 que está en proceso de incorporación.



Airbus A330

10 aviones¹

Ideal para vuelos largos y vuelos más cómodos.

Configuración:

- Velocidad de crucero: 880 kilómetros por hora.
- Altura máxima: 12.500 metros.
- Capacidad: 47.000 kilogramos.
- Asientos: 30 sillas en Clase Ejecutiva y 222 en Clase Económica.
- Sillas totalmente reclinables en Clase Ejecutiva para mayor comodidad al dormir.
- Ocho (8) escenarios de iluminación que se adaptan a cada momento del vuelo.



Airbus A321

15 aviones

Tiene una menor cantidad de emisiones, ruido y consumo de combustible.

Configuración:

- Velocidad de crucero: 846 kilómetros por hora.
- Altura máxima: 12.100 metros.
- Capacidad: 24.200 kilogramos.
- Asientos: 12 sillas en Clase Ejecutiva y 182 en Clase Económica.



Airbus A320

67 aviones

Equipo eficiente, silencioso y ecológico, cuenta con el sistema de prevención de salidas de pista.

Configuración:

- Capacidad de carga: 1.892 kilogramos.
- Velocidad de crucero: 828 kilómetros por hora.
- Altura máxima: 12.131 metros.
- Capacidad: 17.600 kilogramos.
- Asientos: 12 sillas en Clase Ejecutiva y 138 en Clase Económica.



Airbus A319

27 aviones

Configuración:

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



ATR - 72

15 aviones

Aeronave turboprop para viajes regionales y de corta duración.

Configuración:

- Velocidad de crucero: 440 kilómetros por hora.
- Altura máxima: 7.620 metros.
- Capacidad: 7.100 kilogramos.
- Asientos: 68 sillas en Clase Económica.

1. Una de las aeronaves A330 hace parte provisional de nuestra flota bajo la modalidad wet lease.



Transporte de pasajeros



Embraer 190

10 aviones (fuera de operación)

Estas aeronaves salieron de operación y están en proceso de entrega a su comprador, incluyendo dos (2) alquilados a Aeroméxico



158
Total de aeronaves de pasajeros



Transporte de carga



Airbus A330F

6 aviones

Configuración:

- Velocidad máxima: 913 kilómetros por hora.
- Capacidad total: 467,70 m³.
- Carga máxima: 68 toneladas.



Airbus A300F

5 aviones

Configuración:

- Envergadura: 44,8m y longitud: 58,08m.
- Peso máximo de despegue: 165 toneladas.
- Carga Máxima: 43,5 toneladas.

Dos (2) A300-200 han salido de operación y están en proceso de alistamiento para su venta.



Boeing 767F

2 aviones

Configuración:

- Envergadura: 47,6m y longitud: 48,5m.
- Peso máximo de despegue: 159,2 toneladas.
- Carga Máxima: 44 toneladas.

Indicador Propio: Número total de aeronaves administradas.

A corte de 2019, Avianca Holdings cuenta con una flota de:

13
Total de aeronaves de transporte de carga

171
Aeronaves administradas

Nuestra flota subarrendada

	Tipo	Flota 2018	Flota 2019
AEROMÉXICO	Embraer 190	2	2
OCEANAIR	Airbus A319	2	-
OCEANAIR	Airbus A330	1	-
OCEANAIR	Airbus A330F	1	-

Tabla 1. Flota subarrendada de Avianca Holdings

Para 2018 teníamos seis (6) aeronaves subarrendadas, dos (2) a Aeroméxico y cuatro (4) a Oceanair. A cierre de 2019, no mantenemos ningún plan de integración de flota, ni contamos con ninguna aeronave subarrendada de Avianca Holdings o cualquiera de sus subsidiarias con Oceanair. Asimismo, se espera la terminación del subarriendo de dos (2) Embraer 190 a Aeroméxico a principios de 2020.

Cómo nos transformamos en 2019

- Fortalecimos y avanzamos en nuestro proceso de renegociación con fabricantes de aeronaves, para ajustar las entregas futuras a los planes de la empresa.
- Apoyamos a Avianca Holdings en la reperfilación de la deuda, lo que permitió generar un flujo de caja asociado a la venta de aeronaves.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- En 2019, en línea con el plan Avianca 2021, se consolidó el retiro de operación de 41 aeronaves y la reducción de cinco (5) tipos de flota: Cessna Caravan, Airbus A318, ATR42, Embraer 190 y Airbus A300-200F. Adicionalmente, se retornó un A330-200 que se encontraba bajo arrendamiento.

Nuestro futuro 2020-2021

- Asegurar que el proceso de administración de flota cumpla con los requerimientos del plan Avianca 2021.
- Avanzar en el proceso de reducción de tipos de aeronaves y de optimización de la operación de la flota, buscando generar eficiencias.
- Fortalecer el proceso de seguimiento al ciclo de vida de las aeronaves





Nuestros centros aeronáuticos de mantenimiento, reparación y revisión (MRO)²

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?


El 24 de mayo de 2016, inició operaciones nuestro centro aeronáutico en Rionegro (Colombia), uno de los más modernos de América Latina, reconocido por implementar procesos innovadores en el mantenimiento de aeronaves y sus componentes.


El centro aeronáutico de mantenimiento, reparación y revisión (MRO) de Avianca Holdings está compuesto por el MRO Avianca y Avianca Cargo, ubicados en Rionegro – Antioquia (Colombia) y MRO Aviatega, ubicada en Ciudad de Guatemala (Guatemala). Estos, en conjunto, conforman uno de los centros más modernos de América Latina, el cuál es reconocido por implementar procesos innovadores en el mantenimiento de aeronaves y fabricación de partes plásticas. Se especializa en:


- Reparaciones estructurales.
- Fabricación de partes plásticas para uso aeronáutico.
- Inspecciones y ensayos no destructivos.
- Procesos de incorporación y devolución de aviones.
- Reparación de componentes aeronáuticos.
- Servicios mayores de mantenimiento en diferentes tipos de flotas.
- Modificaciones mayores y reacondicionamientos de cabina.
- Servicios de ingeniería.


2. Por sus siglas en inglés (Maintenance Repair and Overhaul)



 Proporcionamos servicios de ingeniería y mantenimiento a aeronaves de Avianca y otras compañías aéreas del continente en las flotas Airbus A330 y A320, Boeing 787 y 767, ATR42 y ATR72.

 Actualmente nuestro centro cuenta con ocho (8) líneas de servicios mayores.

 Contamos con talleres de componentes: accesorios eléctricos, ATEC³ instrumentos, ruedas y frenos, gases, equipo de emergencia, estructuras y compuestos, soldadura, plantas motrices, etc.

 Más de 1.200 personas comprometidas, experimentadas y altamente calificadas, hacen parte del equipo del MRO. Día a día trabajan en las diferentes áreas del centro aeronáutico para prestar un servicio eficiente y de calidad.

En línea con nuestro plan Avianca 2021, en 2019 los MRO de Avianca Holdings ejecutaron más de 200 servicios de mantenimiento a diferentes tipos de aviones de la flota de Avianca S.A. y Avianca Holdings, así como a clientes terceros de la región. Esto impactó de forma positiva las finanzas del negocio y nos permitió posicionar al MRO como Hub de innovación, confiabilidad y capacidad operativa en la región. Como parte de este crecimiento, se obtuvieron, adicional a las aprobaciones ya existentes con la Administración Federal de Aviación (FAA) y la Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA), las aprobaciones de las autoridades de Chile y Argentina, para realizar mantenimiento e incrementar en capacidades de *airframe* y/o componentes.

Ingresos superiores
10 M
USD

Por primera vez en los años de operación del MRO de Avianca Holdings, se ejecutaron más de 30 servicios de mantenimiento a clientes terceros, que equivalen a 490 días de hangar e ingresos superiores a diez (10) M USD.

Asimismo, en 2019, consolidamos el plan de crecimiento de nuestro centro aeronáutico, posicionándonos como fuente de conocimiento técnico especializado, de innovación y progreso para la industria aérea nacional e internacional.

3. Equipo ubicado en el taller de Aviónica del MRO donde se realizan pruebas a computadores de la familia A320.

El MRO tenía para 2019 los siguientes objetivos:

Cumplimiento en días de avión en servicio

meta
94%
cierra el 2019
en 99.69%


Ocupación de Hangar

Sobrepasamos la meta de 95%



Cumplimiento de servicios

meta
80%
cierra el 2019
en 90.15%
lo cual supera en 10 puntos la meta establecida.

 **Aseguramos la confiabilidad técnica de nuestras aeronaves**

Mantenimiento en línea



Cuando una de nuestras aeronaves llega a un aeropuerto es recibida por uno de los técnicos de mantenimiento, quien de manera preventiva revisa las condiciones de la aeronave y verifica que todos sus sistemas esenciales funcionen correctamente, asegurando que está en óptimas condiciones para que inicie su siguiente vuelo.

Mantenimientos mayores



En intervalos no mayores a tres (3) años, nuestras aeronaves pasan por un mantenimiento mayor en el MRO de Rionegro, Antioquia. En este procedimiento los motores son sometidos a una inspección de boroscopia⁴, inspección a algunas áreas de la aeronave por rayos X y mantenimiento exhaustivo de cabina.

4. Inspecciones a algunas áreas de la aeronave usando técnicas de ensayos no destructivos (Ultrasonido, termografía, corrientes eddy, rayos X, entre otras).

Control especializado mantenimiento 750 horas de vuelo



Una vez nuestras aeronaves completan 750 horas de vuelo, tienen una revisión de rutina con el equipo técnico especialista que se encarga de hacer una inspección funcional y detallada de todo el avión.

Confiabilidad técnica de nuestras aeronaves



Indicador propio: confiabilidad técnica

La buena condición de una aeronave se mide por su confiabilidad técnica. En nuestro caso, la confiabilidad es de 99,53%, cifra que supera los estándares de la industria.



La confiabilidad técnica de nuestras aeronaves se ve reflejada en:

Nuevos técnicos de mantenimiento



Entre técnicos, inspectores, supervisores e ingenieros, contamos con más de 1.200 expertos en diferentes especialidades.

Antes de inspeccionar y reparar las aeronaves, cursan más de cuatro (4) años de preparación académica y práctica.

Además, cada dos (2) años realizan cursos de actualización por cada tipo de aeronave.

Durante los últimos diez (10) años y a partir de la incorporación de nuevas aeronaves a nuestra flota, hemos mejorado en gran medida nuestro desempeño operacional y técnico. En este sentido, nuestro indicador de confiabilidad técnica incrementó, en este periodo, en un 0,19%, superando así el estándar promedio de nuestra industria. Esto nos impulsa a continuar trabajando para siempre ofrecer lo mejor a nuestros clientes.

Cumplimiento de itinerarios



Confiabilidad operacional



Cumplimiento en salida



Confiabilidad técnica de nuestras aeronaves

Flota B78

Confiabilidad	%
Industria	98,71
Avianca S. A.	99,29

Flota A320

Confiabilidad	%
Industria	99,34
Avianca S.A.	99,63
Avianca Salvador	99,64

Familia A330

Confiabilidad	%
Industria	99
Avianca S. A.	99,38
Avianca Salvador	99,58
Avianca Cargo	99,73
Avianca Brasil	98,51

Hacemos seguimiento a nuestra gestión

En los MRO de Avianca Holdings, evaluamos la gestión mediante las siguientes acciones:

- Indicadores de Desempeño (KPI):** De manera global, así como por procesos, el MRO evalúa con periodicidad semanal y mensual su cumplimiento en metas de producción, ventas, incidentes, satisfacción de los clientes y uso de recursos (ocupación de hangar) para así tomar acciones a corto plazo que permitan una gestión adecuada de la estación reparadora.
- Auditorías:** recibimos al año un total de 140 auditorías, entre las que se destacan la Administración Federal de Aviación (FAA), Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA), la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (UAEAC) Colombia, clientes como United, LATAM, JetSMART, Viva Air, además de las realizadas por cada una de las aerolíneas que hacen parte de Avianca Holdings. Lo anterior permite confirmar el cumplimiento de Avianca MRO en términos de requisitos legales, así como procedimientos de los clientes y estación reparadora.
- Encuestas a los clientes:** efectuamos encuestas trimestrales a los clientes terceros del MRO, en donde se evalúan los servicios prestados. Esto permite tener una visión completa de cómo el MRO satisface las necesidades de los clientes y la capacidad de la estación reparadora para adaptarse a los clientes.

Cómo nos transformamos en 2019

- Iniciamos la venta de servicios a terceros, optimizando nuestro modelo de negocio. Como principales clientes prestamos servicios a las aeronaves de LATAM y United Airlines.
- Aportamos a la mejora de los indicadores operacionales, de ingeniería y mantenimiento a nivel compañía (*On Time Performance* (OTP), cancelaciones, *Deferred Maintenance Items* (DMI), *Estimated Time of reparation* (ETR)).
- Implementamos nuestro modelo de técnico *On Call*, para atención de los tránsitos de los aviones. Este modelo ya implementado a nivel mundial nos permite optimizar el número de técnicos que atienden los aviones durante la operación de los vuelos y bajar los costos de atención de los aviones.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Durante 2019 se efectuaron más de 30 servicios de mantenimiento a clientes terceros con un número total de 490 días de ocupación de bahías. Lo anterior permitió generar ingresos a Avianca Holdings superiores a diez (10) M USD por la ejecución de mantenimientos.
- (14) aeronaves fueron modificadas con la instalación del sistema de conectividad Wi-Fi en 2019, permitiendo a los pasajeros tener acceso a internet de alta velocidad durante los vuelos. Todas estas modificaciones fueron realizadas en nuestras MROs.

Nuestro futuro 2020-2021

- El MRO de la Holding incorporará, desde el 2020, un ajuste en su modelo operativo que permita mayor flexibilidad operacional, eficiencia y enfoque a clientes para lograr cumplir las metas establecidas de ventas en servicios a terceros.
- A partir de 2020, procesos no core del negocio como limpieza técnica de aviones durante servicios mayores, carpintería, fabricación de cortinas y tapetes pasarán a gestionarse a través de proveedores. Esto permitirá optimizar los tiempos y enfocarnos en la operación de las líneas de servicios mayores, así como la reparación de componentes.
- Se espera, en 2020, la apertura de una bahía más de servicios mayores, para completar un total de nueve (9) bahías.
- Para 2020, esperamos consolidar la ejecución de servicios a terceros para la flota 767.
- En 2020, Avianca dará apertura a mantenimientos mayores para la flota A320 en Guatemala, agregando ésta a la capacidad actual en la flota ATR.





03

Red y alianzas
que conectan
Latinoamérica
con el mundo



1920

A través de SCADTA, recorrimos **4.325 kilómetros, transportamos 850 kilogramos de carga y a 12 pasajeros**, mientras que en **1921** estos números crecieron exponencialmente, **recorrimos 86.432 kilómetros, transportamos 31.760 kilogramos y 379 pasajeros**. Desde ese año, nuestra historia ha estado marcada por aviones modernos y rutas, la renovación de nuestra marca, el cierre de alianzas, la compañía de pasajeros ilustres y varios movimientos corporativos estratégicos que nos han llevado a ser la aerolínea que hoy conocemos.



1928

Aterrizó en Guayaquil, Ecuador, un Junkers F-13 desde Barranquilla, la primera ruta internacional de SCADTA.



1929

Se **inauguraron vuelos** a Ciudad de Panamá, Cristóbal en Panamá y rutas regulares entre las ciudades de Girardot, Bogotá y Neiva.



1930

Los aviones de SCADTA recorrieron **1'171.393 kilómetros** y transportaron a **4.791 viajeros**.



1946

Se realizó el vuelo de **exploración a Europa** con destino a Londres. Partió desde Bogotá y trazó la siguiente ruta: Georgetown (Guayana Británica, actual Guyana), Belem y Natal (en territorio brasileño), isla de Ascensión (en medio del Atlántico), Monrovia (Liberia), Dakar (Senegal), Casablanca (Marruecos), Madrid (España), París (Francia) y finalmente la capital inglesa.



1970

Se llevó a cabo la **primera excursión a la Unión Soviética**. El itinerario era: Bogotá, París, Londres, Moscú, Volgogrado, Rostov del Don, Tbilisi, Kiev, Leningrado, Roma, Madrid, Bogotá.



1998

Avianca convirtió a **Bogotá** en un **centro de conexiones continental**, intercontinental y mundial mediante el rediseño de itinerarios. El primer año se dispusieron cerca de **6.000 conexiones semanales**.



2014

Después de 13 años, **Avianca regresó a Inglaterra** a orillas del Támesis sin escalas entre el Aeropuerto El Dorado, en Bogotá, y el Aeropuerto Heathrow, de Londres.

Los **8.468 kilómetros** se recorren en 11 horas y 15 minutos.



2019

Tenemos **conexión con 1.317 aeropuertos**, en **195 países**, a través de la red de aerolíneas **Star Alliance**.

Avianca 100 años

Durante estos 100 años de operación hemos trabajado por conectar a nuestros clientes con sus destinos, aumentando nuestra capacidad, cobertura y las opciones de conectividad, para llegar cada vez a más destinos y más personas.

Esta historia no sería posible sin tener actores relevantes a nuestro lado, amigos del sector que quieren crecer del lado de Avianca, por eso las alianzas son una pieza clave del crecimiento y de la estratégica de conectividad. Desde nuestros inicios hemos trabajado con aliados estratégicos con el propósito de aumentar el beneficio y oferta de valor a nuestros clientes, llevarlos a un mayor número de destinos, así como aumentar nuestra presencia en el mercado.

Nuestras alianzas a través de los años



1939

Fusión de SCADTA y SACO, producto de esa fusión aparece por primera vez el nombre Avianca en noviembre de 1939.



1945

Ingreso a IATA, Asociación Internacional de transporte aéreo.



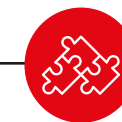
1948

Miembro de MITA (acuerdo interlinea multilateral de IATA), fundamento de todos los acuerdos interlinea y comerciales de la industria.



1994

Avianca establece Alianza estratégica con SAM.



2002

Avianca en conjunto con SAM y ACES, conformaron la Alianza Summa.



2018

Firma de acuerdo cooperación comercial (JBA) entre United, Copa y Avianca.



2012

Acuerdo intermodal con RENFE, primer acuerdo de esa modalidad de una aerolínea latinoamericana en Europa.
Ingreso de Avianca a Star Alliance.



2009

Fusión de activos de Avianca y TACA Airlines, completando su proceso de integración en mayo de 2013.
Se fusiona Avianca con Aerogal.





Meta 17.16 Fortalecer la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible, complementada por alianzas entre múltiples interesados que movilicen y promuevan el intercambio de conocimientos, capacidad técnica, tecnología y recursos financieros, a fin de apoyar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en todos los países, en particular los países en desarrollo.

Destinos y red de rutas



GRI 102-4; 102-6; 102-7; 102-10

En 2019, seguimos conectando al mundo a través de:



Como parte de nuestro plan Avianca 2021 con el propósito de ser más eficientes, rentables y sostenibles a largo plazo, repensamos nuestra red de rutas implementando los siguientes cambios:



Cancelación de la operación en el mercado doméstico peruano, manteniendo únicamente la ruta Cuzco-Lima.



Cancelación del "focus city" en Guatemala (GUA).



Cierre de operación en las siguientes bases: Juliaca (JUL), Mendoza (MDZ), Boston (BOS), Trujillo (TRU), Chicago (ORD) y Puerto Maldonado (PEM).



Bogotá, Colombia



Desde el centro de conexiones de la capital colombiana realizamos:



Operando directamente a:

- 6** Ciudades en Norteamérica
- 12** En Suramérica
- 12** En México, Centroamérica y el Caribe
- 4** Destinos en Europa: Madrid, Barcelona, Londres y Múnich

San Salvador, El Salvador



Desde el centro de conexiones en San Salvador se operaron:



Ofreciendo operación directa en:

- 9** Ciudades en Norteamérica
- 11** Ciudades en México, Centroamérica y el Caribe
- 4** Ciudades en Suramérica

Lima, Perú



A través del centro de operaciones ubicado en la capital del Perú, se atendieron:



Llegando a:

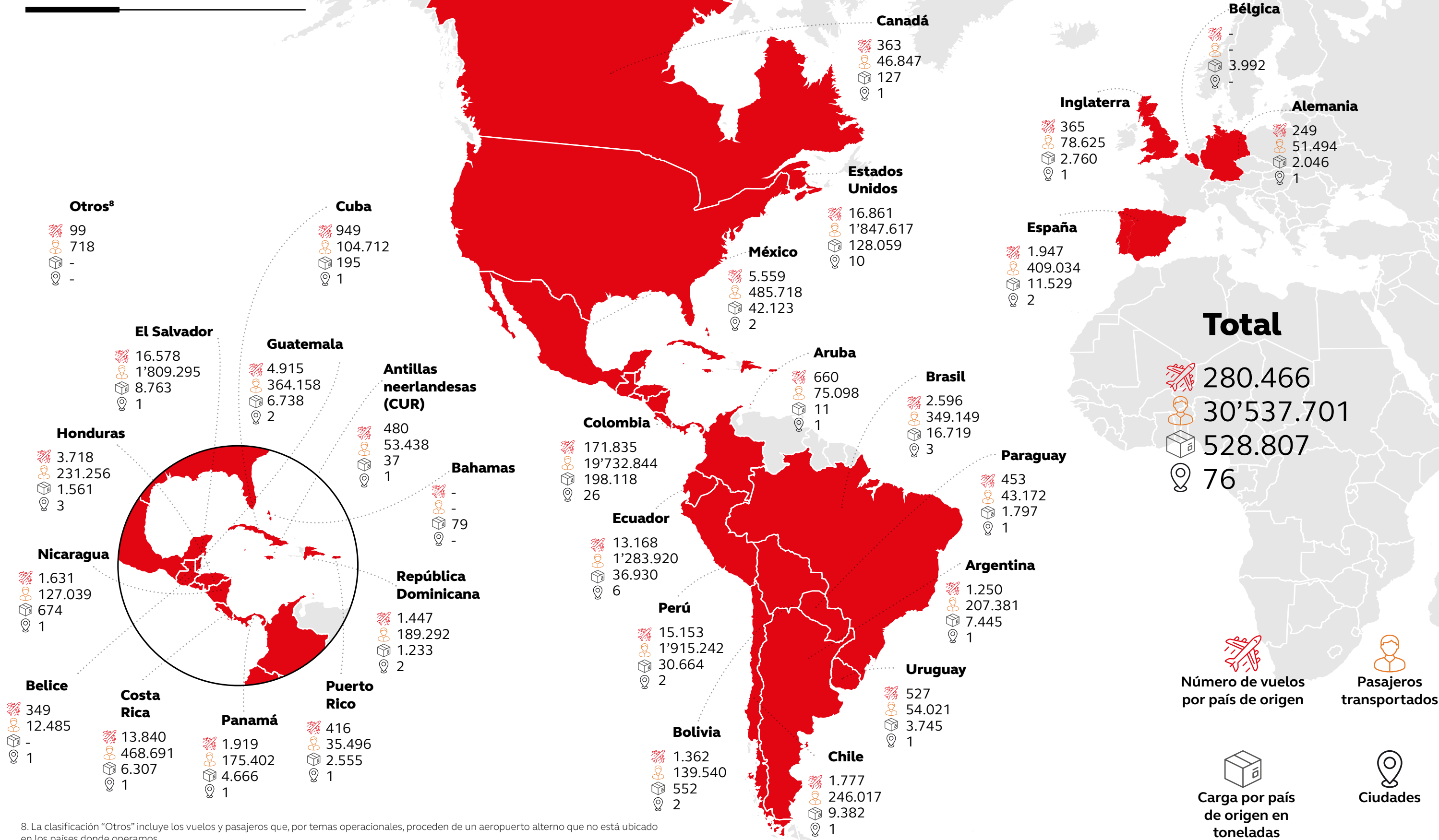
- 11** Puntos en Suramérica
- 5** Ciudades en México Centroamérica y el Caribe
- 1** Ciudades en Norteamérica
- 1** Destino al interior del país Inca

5. Vuelos semanales equivalentes a un promedio de operaciones desde y hacia la base. Solo operación regular. No incluye cargueros.

6. Idem

7. Idem

Así conectamos nuestros destinos



Red y alianzas que conectan Latinoamérica con el mundo

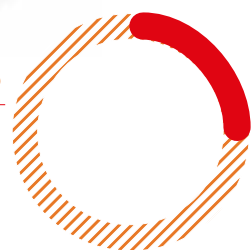
8. La clasificación "Otros" incluye los vuelos y pasajeros que, por temas operacionales, proceden de un aeropuerto alternativo que no está ubicado en los países donde operamos.



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

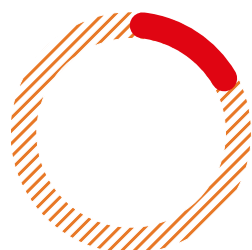
Negocios

23,25%



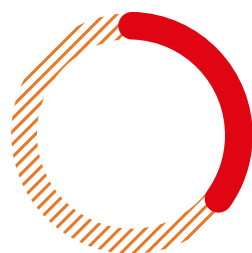
Visitas a amigos o familiares

15,30%



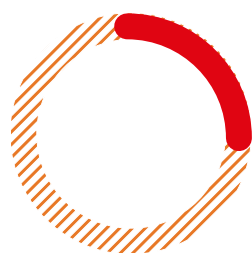
Descanso

35,26%



Otros

26,20%



Nuevas rutas directas

Hub Bogotá

- Bogotá (BOG)- Tumaco (TCO)
- Asunción (ASU)- Bogotá (BOG)
- Bucaramanga (BGA)- Cúcuta (CUC)
- Bucaramanga (BGA)- Cartagena (CTG)
- Bucaramanga (BGA)- Santa Marta (SMR)

Incremento de frecuencias semanales

Hub Bogotá

- Bogotá (BOG)- Villavicencio (VVC) aumentó 13 frecuencias
- Bogotá (BOG)- Medellín (MDE) aumentó 11 frecuencias
- Bogotá (BOG)- Neiva (NVA) aumentó diez (10) frecuencias
- Bogotá (BOG)- Yopal (EYP) aumentó diez (10) frecuencias

Hub San Salvador

- Los Ángeles (LAX)- San Salvador (SAL) aumentó seis (6) frecuencias
- Managua (MGA)- San Salvador (SAL) aumentó siete (7) frecuencias
- San Salvador (SAL)- Sula (SAP) aumentó cuatro (4) frecuencias

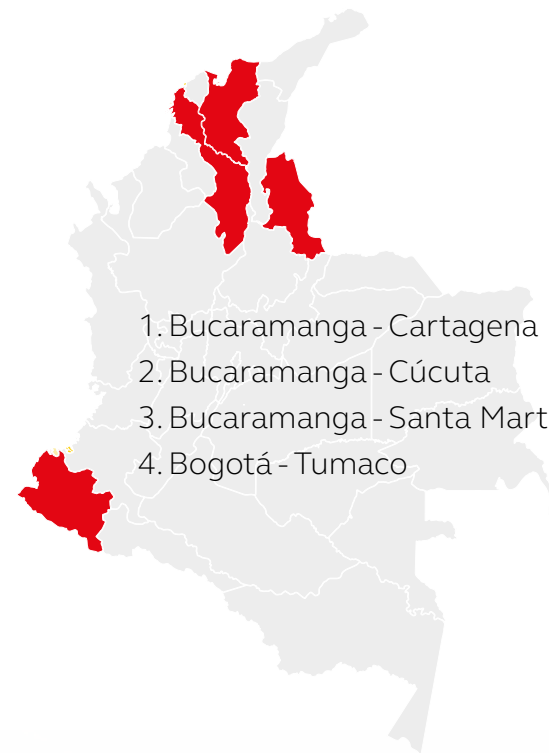
9. El propósito es estimado con base en reglas de negocio de la compañía.

Regional Express Américas

Regional Express Américas es nuestra aerolínea regional enfocada en cubrir destinos al interior de Colombia. Entró en operación en 2019, con el propósito de conectar punto a punto al país e interconectar diferentes destinos domésticos con la amplia red de rutas nacionales e internacionales ya operadas por Avianca. La operación se da desde 15 bases: Bogotá, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Santa Marta, Ibagué, Villavicencio, Yopal, Neiva, Florencia, Popayán, Corozal, Tumaco, Manizales y Pasto.

En 2019, incorporamos a Regional seis (6) aviones que permitieron obtener el certificado de operación por parte de la Aerocivil y volar en marzo del mismo año. Asimismo, Regional atendió rutas que operaba Avianca optimizando los costos de la red, mejorando los itinerarios y patrones de vuelo que permitieron brindar un mejor servicio a nuestros clientes.

Por otro lado, abrimos cuatro (4) rutas nuevas por medio de esta operación:



1. Bucaramanga - Cartagena
2. Bucaramanga - Cúcuta
3. Bucaramanga - Santa Marta
4. Bogotá - Tumaco

Bases Operadas

Con la aerolínea regional en 2019 operamos en 15 bases regionales de Colombia, sin embargo, por demoras en la obtención de los permisos no logramos cumplir la meta de operar en 20 bases. Durante el año de reporte, tramitamos los permisos para el Aeropuerto Enrique Olaya Herrera de Medellín y El Carraño de Quibdó.

La consolidación de la compañía es un gran paso para seguir avanzando en el propósito de transformación de la Holding. Todos los procesos se han implementado en línea con el plan Avianca 2021, siempre basados en generar eficiencias operacionales y de gastos, así como en la evaluación de mejoras en diferentes procesos operacionales que puedan replicarse a una escala mayor en Avianca.

15 bases Operadas

El principal reto a futuro es consolidar la operación regional, lo que lograremos a través de:

- Incorporación de seis (6) aviones adicionales a la operación (cinco (5) de ellos ya operan en Avianca y uno (1) en Centro América).
- Apertura de nuevas rutas y el hub operacional en el Aeropuerto Enrique Olaya Herrera (EOH), llegando a nuevos destinos y fortaleciendo la presencia de la marca Avianca en el mercado.

Los grandes retos están enmarcados en lograr una comunicación eficaz, ágil y directa con el cliente, manteniendo las ventajas que ofrece volar bajo una aerolínea de la Holding.





Nuestras alianzas estratégicas

En 2019, trabajamos por seguir extendiendo nuestros acuerdos existentes y buscar nuevas formas de relacionamiento y cooperación. El propósito es fortalecer y ampliar nuestro alcance en Europa y Norteamérica, así como incrementar nuestra distribución en México y recuperar los ingresos en Brasil.

En el caso específico de Brasil, nos enfocamos en establecer nuevas relaciones con socios estratégicos que nos permitieran tener

acceso al mercado doméstico. En línea con lo anterior, se establecieron nuevos acuerdos de distribución interlínea y código compartido con Azul y GOL.

Las iniciativas desarrolladas en el marco del plan Avianca 2021, se enfocaron en dar soporte a la estrategia de generación de ingresos y a la reestructuración del plan de flota y red.

A STAR ALLIANCE MEMBER 

Star Alliance en cifras:

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

 **26**
aerolíneas miembro

 **1.317**
aeropuertos en
195 países

 **+ de 19.000**
vuelos diarios

 **+ de 4.919**
aeronaves

Códigos Compartidos

En 2019, continuamos ofreciendo servicios operados en código compartido con 17 aerolíneas. Logramos que nuestros pasajeros conectaran con más de 140 destinos y 215 rutas adicionales que complementan nuestra red directa.

-  **Latinoamérica:** Copa Airlines, Azul y GOL (efectiva desde 21 de diciembre 2019)
-  **Norteamérica:** United Airlines, Air Canada y Silver Airways
-  **México:** Aeroméxico
-  **Europa:** Iberia, Lufthansa y Turkish Airlines
-  **Asia:** All Nippon Airways, Eva Air, Singapore Airlines, Air China, Etihad Airways y Air India

Acuerdos interlínea e intermodales

Contamos con alrededor de **80 convenios interlínea** con aerolíneas de los cinco (5) continentes y **cinco (5) acuerdos intermodales** con las compañías de trenes Renfe en España, Great Western Railway de Gran Bretaña, Deutsche Bahn de Alemania, Oëbb de Austria y con los buses interurbanos *National Express* en Gran Bretaña.

Adicionalmente, tenemos acuerdos para el **intercambio de beneficios** con los programas de viajero frecuente con todas las aerolíneas miembro de **Star Alliance**, **Iberia Plus** de Iberia y **Club Premier** de Aeroméxico.

 **80**
convenios

 **5**
acuerdos intermodales



Beneficios para nuestros clientes por pertenecer a Star Alliance

- Fácil **acceso** a una red mundial de 26 aerolíneas.
- **Ascensos de clase** en cualquier aerolínea miembro de la alianza por medio de millas, bajo el programa de Star Alliance Upgrade Awards – SAUA.
- Simplicidad en la experiencia de viaje teniendo la posibilidad de **chequear el equipaje hasta su destino final** y utilizar un único ticket 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:** 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.
 - **Corporate Plus,** genera beneficios a nuestros clientes corporativos dando acceso a más de 19.000 vuelos diarios operados por las 26 aerolíneas de la alianza, cubriendo 1.317 aeropuertos en 195 países.
- Para los viajeros frecuentes en las **categorías Élite Gold y Diamond** ofrecemos ingreso a las exclusivas Salas VIP propias de Star Alliance y de los diferentes aliados en los aeropuertos del mundo, así como prioridad en el abordaje y en la entrega de su equipaje.



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

La alianza estratégica y comercial que se dio en noviembre de 2018 con United Airlines y Copa Airlines, traerá un mejor servicio a los pasajeros que viajan entre Estados Unidos y 19 países de América Latina. Llegamos a este acuerdo en línea 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.

Actualmente, nos encontramos gestionando los permisos regulatorios correspondientes para los diferentes países involucrados.

Más opciones y mejor servicio para nuestros pasajeros

Gracias a la coordinación de itinerarios y a la integración en la red de rutas de las tres (3) aerolíneas, lograremos los siguientes beneficios para nuestros clientes:

- 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.
- Estandarización de los programas de viajero frecuente.
- Control de equipaje unificado.
- 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 contempladas en el acuerdo como Centros de conexión (Hubs), impulsando de esta manera el turismo y la inversión en ciudades como Bogotá, Lima, San Salvador, Ciudad de Panamá, Houston, Los Ángeles y Nueva York.

Proceso para aprobación regulatoria

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

Para lograr la coordinación requerida y poder brindar los beneficios de esta alianza a nuestros clientes, las comunidades y el mercado, estamos a punto de iniciar, junto con nuestros aliados, el proceso de aprobación regulatoria del acuerdo. Lo anterior incluye una subvención complementaria de inmunidad antimonopolio (ATI) ante el Departamento de Transporte de los Estados Unidos (DOT), así como otras aprobaciones de las autoridades regulatorias en 19 países latinoamericanos.

El Acuerdo será implementado una vez recibamos las aprobaciones gubernamentales necesarias. De igual forma, las tres compañías nos uniremos 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, ya que con United Airlines y Copa Airlines ampliaremos nuestro alcance de servicio en el continente para ofrecer una mejor conectividad a nuestros clientes.



Mercado en Brasil – Azul y GOL

En 2019 iniciamos un acuerdo de código compartido con las Aerolíneas Brasileñas Azul Linhas Aéreas Brasileiras y Gol Transportes Aéreos, con el fin de ofrecer mayores opciones de conectividad para nuestros clientes y expandir la oferta de viajes en el mercado aéreo más grande de América Latina. A partir de octubre de 2019 los pasajeros pudieron acceder a 27 nuevos destinos en Brasil bajo servicio interlineal con Azul y 60 con GOL desde diciembre de este mismo año.

Dentro de los nuevos destinos, Avianca proporciona diez (10) rutas de código compartido con Azul y 34 con GOL, con la ventaja de que los pasajeros de Avianca pueden volar con un único tiquete, no sólo para el vuelo de ida sino también para el vuelo de regreso, y un único proceso de documentación y registro de equipaje.



Brasil es un país importante para el desarrollo de la estrategia de Avianca Holdings. Ambos acuerdos nos permiten fortalecer aún más la presencia en Brasil y ofrecer a nuestros pasajeros la posibilidad de llegar a múltiples ciudades dentro de este país. Algunos de estos destinos que pasarán a formar parte de la red de Avianca a través del código compartido son los siguientes: Belo Horizonte, Recife, Goiania, Cuiaba, Salvador, Curitiba, Vitória, Brasilia, Florianopolis, Manaus, Fortaleza, Maceió, Porto Seguro, Foz do Iguaçu, Navegantes, Chapecó, Brasilia, Aracaju, Passo Fundo y Juazeiro do Norte.



United Australia

Avianca S.A. y United Airlines han ampliado el actual acuerdo de código compartido, para incluir vuelos desde Sídney (Australia) y Bogotá (Colombia) con conexiones a través de California (Estados Unidos).

Estas nuevas rutas se integran al acuerdo de código compartido existente, que actualmente ofrece alternativas de conexión a más de 50 destinos de United Airlines dentro de Estados Unidos y el mundo. Los pasajeros de Avianca pueden volar con un único tiquete tanto en el vuelo de ida como en el de regreso y pasar por un único proceso de documentación y registro de equipaje.

La venta de vuelos en código compartido inició el 31 de julio de 2019 para volar a partir del 13 de agosto de 2019. Estas rutas permiten a los pasajeros acumular y redimir millas, no sólo dentro del programa MilagePlus de United Airlines, sino también a través del programa de viajero frecuente de Avianca, LifeMiles.

El vuelo de ida opera tres (3) veces por semana (martes, jueves y sábado), saliendo de Bogotá con Avianca y conectando con United Airlines en Los Ángeles, con destino final en Sídney. El vuelo de regreso está disponible todos los días. United operará el vuelo de Sídney a San Francisco, San Francisco a Los Ángeles y Avianca operará el vuelo de Los Ángeles a Bogotá.

A STAR ALLIANCE MEMBER 



04

Te damos
alas para volar

Avianca 100 años

Por 100 años hemos buscado consolidarnos como una compañía que trabaja por sus clientes, logrando que nos reconozcan por hacer parte de la historia latinoamericana



1940

Nuestra compañía inició en 1919 y fue hasta 1940 que adquirió el nombre de Avianca convirtiéndose en una marca para recordar, siempre adaptándonos a los cambios.



1946

Siempre adaptándonos a los cambios, en 1946 integramos el servicio en cabina para nuestros clientes



1969

Conmemoramos 50 años de servicio que fueron condecorados con la cruz de Boyacá y abrieron espacio a que nuestra marca figurara en medios impresos como: “Avianca: medio siglo en el aire” (El Tiempo) y “50 años en las rutas del progreso” (El Espectador).



1992

Gracias a nuestro trabajo y el avance que significó el apoyo de nuestros clientes, creamos “Avianca Plus”, que se ha venido transformando a lo que actualmente conocemos como LifeMiles. Para inscribirse en el programa “Avianca Plus”, los clientes debían diligenciar un folleto que reclamaban en puntos físicos (aeropuertos, agencias o en las oficinas de Avianca) y luego enviarlo por correo al apartado aéreo 98900.

Dos semanas después recibían su tarjeta Avianca Plus en su lugar de residencia.



¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Por 100 años hemos brindado experiencias únicas a nuestros clientes, que son el corazón del negocio. Hemos acompañado estos primeros 100 años, conectando con la grandeza latina que nos caracteriza en diferentes lugares del mundo, dándoles “alas para volar”

Somos una marca orgullosamente latinoamericana, con gran trayectoria a nivel mundial, a través de la cual hemos trabajado por 100 años para acercarnos emocionalmente a nuestros clientes. Con el paso del tiempo, nos hemos adaptado a los procesos de cambio y a las necesidades de los viajeros para brindar siempre el mejor servicio. En 2019, nos transformamos para seguir construyendo historia. Estos cambios positivos que hemos vivido nos han permitido reconectarnos con nuestros grupos de interés y con los aspectos básicos de nuestro servicio, logrando una mayor visibilidad y confianza en la marca.

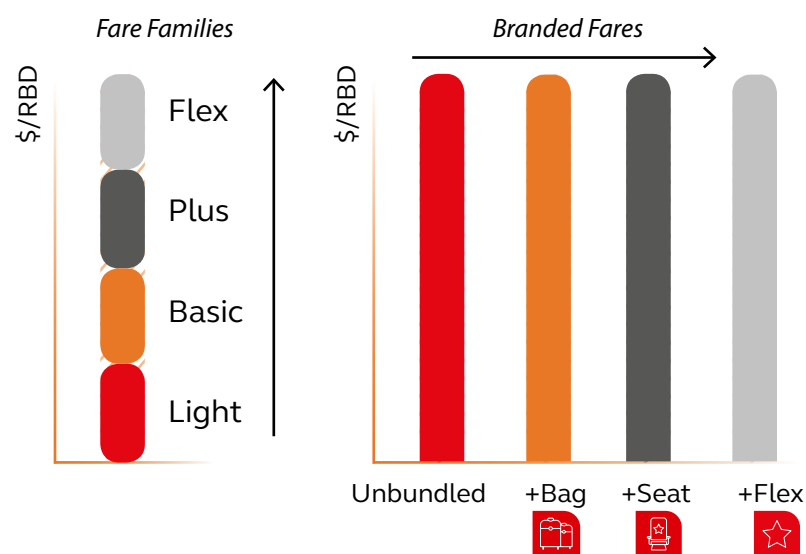
Con el propósito de seguir trabajando por 100 años más, en 2019 evolucionamos nuestra marca y lanzamos dos campañas que reflejan nuestra transformación: “**Latino, tienes alas para volar**” y “**Vuela a tu medida**”. Además, en relación con nuestro programa de lealtad, nos enfocamos en alinearlos a los estándares de industria y al plan Avianca 2021.



Personalización de la experiencia



En Avianca entendemos que cada uno de los viajes de nuestros pasajeros es diferente, por esta razón hemos creado opciones que se ajustan a su manera de volar, pensadas en sus necesidades y en mejorar la experiencia de vuelo. Como parte del plan Avianca 2021, en 2019 repensamos nuestra estrategia comercial, y pasamos de *Fare Families* a *Branded Fares*, un novedoso esquema tarifario que le permite a nuestros viajeros seleccionar los atributos y servicios (*Ancillary Revenue*) que quieran incluir en su experiencia de viaje. Mientras que, en el esquema anterior los servicios adicionales dependían de la tarifa elegida para el vuelo.



Branded Fares

En 2019, pusimos en marcha *Branded Fares* en nuestras operaciones domésticas de Ecuador y Colombia. Con este cambio, le abrimos la puerta a nuestros viajeros a múltiples alternativas, teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas a la hora de seleccionar los atributos y servicios complementarios que requieren al momento de viajar, esto, sin importar la familia tarifaria. Por otro lado, logramos reducir las brechas de precios entre una tarifa y otra, permitiendo hacer más atractiva nuestra oferta. Lo anterior, conservando la experiencia de vuelo con un excelente servicio, el respaldo de una red de rutas que conecta 76 destinos, la comodidad de nueve (9) salas VIP¹⁰ y una flota moderna

de alta tecnología que brinda mayor seguridad y confort a nuestros pasajeros.

Además, durante 2019 ofrecimos el nuevo producto “Avianca Plus”, el cuál le permite a nuestros clientes ahorrar tiempo con el abordaje y desembarque prioritario.


Branded Fares nos ha permitido incrementar nuestros ingresos comerciales, la venta de *Ancillaries*, la entrega de valor a nuestros clientes y mantener la competitividad en el mercado. Asimismo, mejoramos la experiencia de nuestros clientes al ajustar la oferta no solo a la región, sino a las necesidades particulares de cada persona y así, brindar una mejor oferta de precios.

Con este objetivo, contamos con un nuevo esquema que tiene seis (6) tarifas para Colombia y Ecuador:

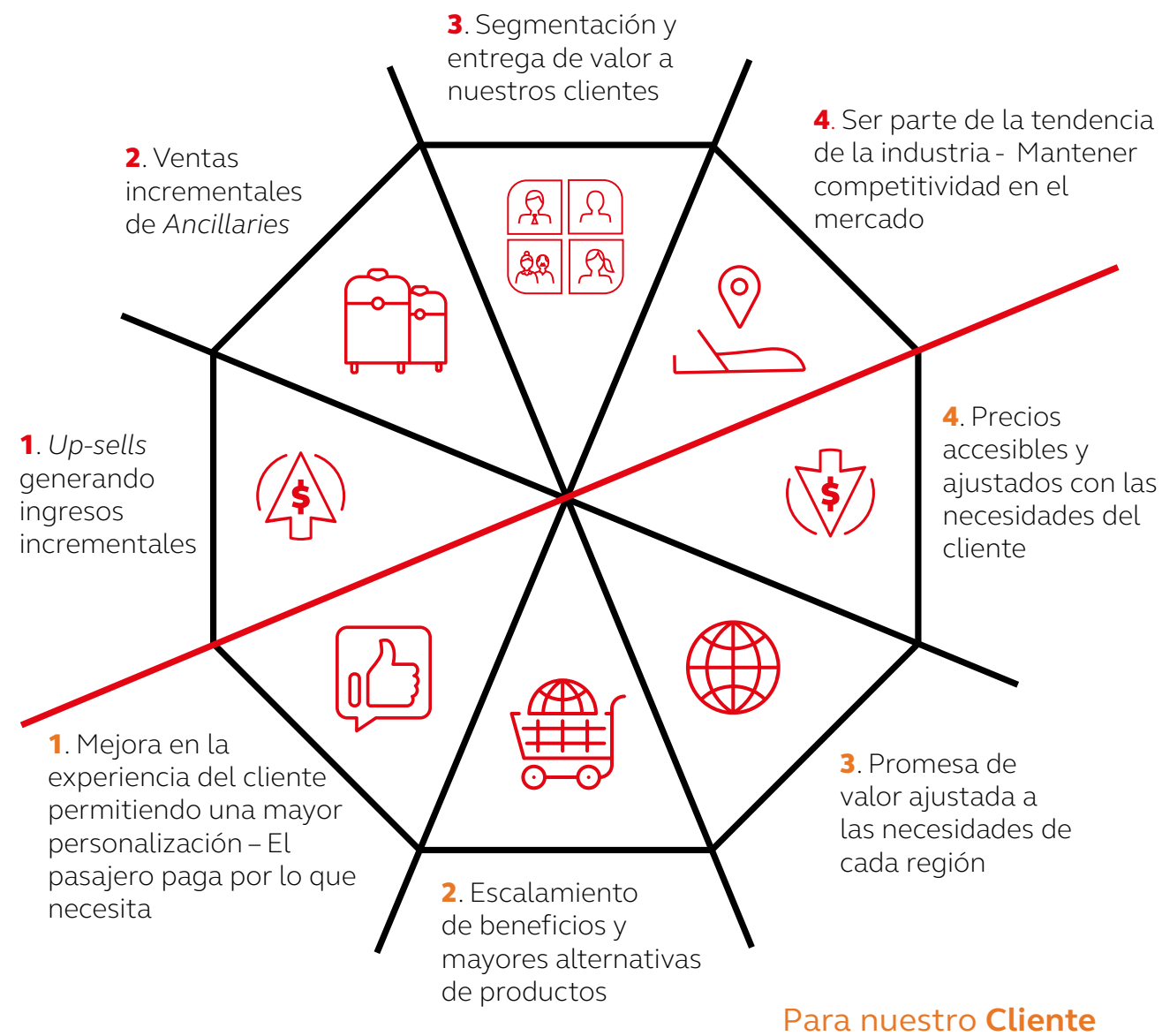
	Cabina económica						Cabina ejecutiva					
	XS		S		M		L		XL		XXL	
	Col	Ecu	Col	Ecu	Col	Ecu	Col	Ecu	Col	Ecu	Col	Ecu
Equipaje de mano 10 kg	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Equipaje de bodega	\$	\$	\$	\$	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Preselección de silla	\$	\$	\$	\$	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Avianca plus	\$	\$	\$	\$	✓		✓		✓		✓	
Cambio de itinerario			\$	\$	\$	\$	✓	✓	\$	\$	✓	✓
Reembolsos		\$		\$	\$	\$	✓	✓	\$	\$	✓	✓
Abordaje preferencial							✓	✓	✓		✓	✓
Sala VIP	\$	\$	\$		\$		\$		✓		✓	
Adelanto de vuelo en ATO			\$		\$		\$		✓		✓	
LifeMiles Segmentos calificables			25%	25%	100%	100%	150%	150%	150%	150%	200%	200%

10. Tres (3) salas internacionales: BOG, SAL, MIA; y seis (6) nacionales (BOG, MDE, CLO, BAQ, BGA, CTG). De estas salas, la sala de Miami opera a través de un servicio de tercerización.



 ¿Cuáles son los beneficios de implementar *Branded Fares*?

Para Avianca



En 2020 lanzaremos nuestra estrategia *Branded Fares* en los mercados de Europa, Norteamérica, Centroamérica, México, Caribe y Sudamérica.

Ancillary Revenue

En línea con nuestro plan Avianca 2021 y respondiendo al contexto actual del mercado, contamos con una estrategia de *Ancillary Revenue* (ingresos adicionales) ofreciendo un portafolio de servicios y productos complementarios que mejoran la experiencia de nuestros clientes, permitiendo la personalización de los viajes y generando una rentabilidad sostenible.

Durante 2019 conformaron el portafolio de *air ancillaries*, 12 productos como beneficios adicionales que el pasajero decide adquirir. Estos beneficios y su costo dependen de la ruta, el canal de compra, las temporadas, entre otros elementos.

EQUIPAJE ADICIONAL



Nuestros clientes pueden viajar con todo lo que necesiten con este servicio, adicional al equipaje documentado libre permitido.

EQUIPO DEPORTIVO



Transportamos equipos deportivos como tablas de *surf*, bicicletas, etc. para que nuestros clientes practiquen su pasión donde sea que viajen.

RESERVA TU ASIENTO



Permite a nuestros clientes elegir con anticipo la silla que prefieran, ya sea en las primeras filas del avión con Avianca Plus, en las salidas de emergencia para tener más espacio para las piernas, o si viaja en familia o en grupo puede asegurar sentarse todos juntos.

SILLA VACIA



Ofrecemos a nuestros pasajeros la posibilidad de separar, por un cargo adicional la silla del lado para viajar más cómodo. Recomendado para trayectos largos ya que se asegura que nadie más ocupe esa silla durante el viaje.

DUTTY FREE



Nuestros clientes pueden comprar exclusivos artículos libres de impuestos, acumular millas y disfrutar descuentos increíbles en fragancias, licores y muchos más.

MASCOTAS A BORDO



Nuestros pasajeros pueden viajar con su mascota gracias al transporte en cabina o en bodega.

ASISTENCIA EN VIAJE



Ofrecemos a nuestros viajeros un programa integral de asistencia en viaje para cualquier destino, que cubre gastos médicos por enfermedad, asistencia legal y hasta seguro para mascotas, si el cliente así lo selecciona.

ACCESO A SALA VIP



Nuestros clientes pueden vivir la experiencia de nuestras salas VIP, dándoles el acceso por un día para que disfruten todos los beneficios.

ACCESO A CABINA EJECUTIVA



Ofrecemos la posibilidad de conocer nuestro servicio exclusivo de Cabina Ejecutiva mediante ascensos de clase.

MENORES SIN ACOMPAÑANTE



Una asistencia completa para menores de edad entre cinco (5) y 17 años que viajen solos, desde su llegada al aeropuerto hasta la entrega al adulto responsable en su destino final.

ON BOARD WIFI¹¹



Ahora nuestros clientes pueden seguir en línea y mantenerse conectados durante todo su vuelo con nuestros paquetes de conectividad a internet.

BONO DE REGALO



Una tarjeta de regalo prepagada que se podrá utilizar para canjear en varios de nuestros productos y servicios.

Queremos que nuestros pasajeros tengan una excelente experiencia de viaje, por eso ofrecemos varios productos y servicios para complementar su vuelo, de acuerdo a sus necesidades y el viaje que están realizando, sea este de vacaciones, un viaje de negocios, visita de amigos, etc.

11. Este servicio no se encuentra disponible en toda la flota.



Cómo nos transformamos en 2019

- Ampliamos la oferta de los *ancillaries* principales en el flujo de compra de avianca.com para todos los países, a través de Mis Viajes (para Colombia) y en nuestro portal corporativo (B2B).
- Introducimos Avianca Plus, permitiendo la pre-asignación de las primeras filas del avión en rutas domésticas de Colombia y Ecuador con beneficios adicionales como abordaje prioritario y portaequipaje exclusivo.
- Ofrecemos nuevas coberturas de asistencia en viaje, tales como seguros para mascotas y un producto exclusivo para cuentas corporativas.
- Iniciamos la venta de paquetes de conectividad a internet a bordo – WIFI a bordo y continuamos con la ampliación de los aviones con este servicio.
- Habilitamos la opción de cambios de itinerario en avianca.com (para Colombia) ampliando las opciones de “self servicing” de nuestros clientes.
- Con la implementación del módulo “Shopping Basket” en los sistemas de los mostradores del aeropuerto, agilizamos la atención a los clientes que desean adquirir los servicios tales como equipaje adicional, ascensos de cabina, equipaje deportivo, entre otros.
- Hicimos un “revamp” de nuestro sitio web de artículos libres de impuestos *Duty Free*, para que los clientes puedan pre-reservar sus productos y recibirlos durante su vuelo, ampliando la cantidad de productos a seleccionar con precios especiales y ofertas. www.shop.avianca.com
- Implementamos una estrategia de *mailing* segmentada (*post ticket* y *pre-travel*) que permite a los clientes conocer todos los productos y servicios adicionales disponibles para su viaje, que se ajusten al tipo de tarifa adquirida (*Branded Fares*), a su destino, entre otras variables.

Nuestro futuro 2020-2021

- Continuaremos ampliando la oferta de productos y servicios para que nuestros clientes encuentren en Avianca todo lo que desean para una experiencia completa, desde que planean el viaje, en destino, hasta su regreso a casa. Nos enfocaremos en “Non-Air Ancillaries” tales como oferta de alojamiento, reserva de coches, actividades en destino, entre otros. Esto por medio de alianzas y colaboración con expertos de cada rubro en el mercado, que resulten en beneficios y precios exclusivos para nuestros viajeros. Asimismo, ofreceremos “Ancillaries”, más allá del esquema tarifario aéreo, brindaremos productos relevantes y personalizados para nuestros pasajeros, de acuerdo con sus necesidades, gustos y preferencias particulares en el canal de compra adecuado, al precio correcto, en el momento necesario. Tendremos clientes satisfechos al tiempo que mejoraremos los ingresos y rentabilidad.

Nuestra marca



Durante nuestro tiempo de operación hemos desarrollado campañas publicitarias, que nos han permitido acercarnos a nuestros grupos de interés y posicionarnos como una aerolínea de talla mundial que día a día construye una gran historia en la región. Por esta razón, hemos lanzado campañas como “It’s our pleasure” (2009), “Not by chance” (2011), “Because of you” (2013) y “todo para enamorarte” (2018).

Durante 2019 repensamos nuestra marca a través de dos campañas:



Latino, tú tienes alas para volar



Esta campaña busca posicionar la aerolínea, como una de las marcas con más trayectoria en el mundo, la cual es orgullosamente colombiana y latinoamericana y de esta manera resaltar el orgullo por nuestras raíces, partiendo desde lo grandes que somos los latinos y cómo Avianca desde hace 100 años conecta al mundo con la grandeza de Latinoamérica y lo continuará haciendo por

100 años más. Queremos hacer notorio que los latinoamericanos somos grandes y logramos lo que nos proponemos, este mensaje de empoderamiento lo damos desde la óptica de la aerolínea que más ha volado en la historia sin interrupciones, además de que es colombiana y latinoamericana.



Branded Fares: vuela a tu medida



Sabemos que todos los viajes de nuestros clientes son diferentes. Por esto en 2019, repensamos la manera de viajar y establecimos una estructura tarifaria que se adapte a sus necesidades.

“Vuela a tu medida” es la campaña que comunica un cambio en nuestra estructura

tarifaria que entrega a nuestros clientes un vuelo personalizado, pues cambiamos la manera de ofrecer nuestros productos, permitiéndole al pasajero personalizar y ser el dueño de su experiencia de viaje, que se adapte a sus expectativas y responda a las demandas y posibilidades actuales del mercado.



Así nos medimos

Para medir nuestra gestión, utilizamos diferentes fuentes de información que nos permiten analizar el mercado y evaluarnos internamente para mejorar los procesos. Una de estas fuentes es el estudio de *tracking* de marca, realizado por la firma de investigación de mercados Ipsos, el cual se mide anualmente para tener una visión general estratégica de la posición competitiva de la marca Avianca en 12 mercados. Como resultado de este estudio se obtienen las siguientes métricas:

Indicador propio: TSA- Total Spontaneous Awareness: medimos la habilidad del cliente de recordar y mencionar correctamente el nombre de la marca cuando se le pregunta sobre una categoría de producto específica.

Indicador propio: VFM- Value For Money: relación entre lo que la compañía da al cliente y lo que el cliente da a la compañía.

Estos indicadores son claves para tomar acciones y encontrar oportunidades de cara al cliente final.



TSA

2019: 54,4

2018: 54,8



VFM

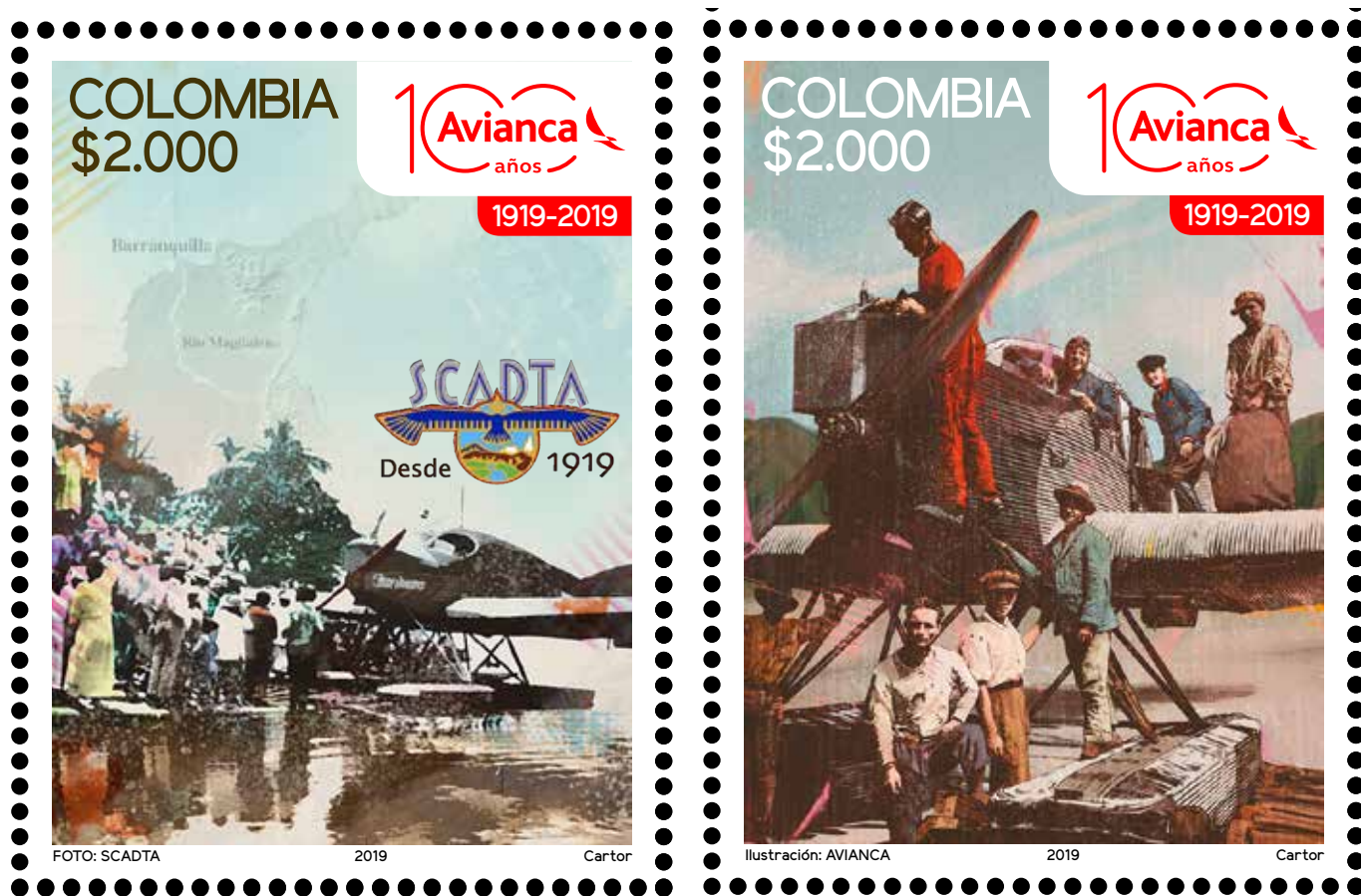
2019: 45,7

2018: 45,7

Nuestra celebración de 100 años

Para celebrar que conectamos la grandeza de Latinoamérica con el mundo, nos tomamos más de 70 aeropuertos el día 5 de diciembre, impactando la operación con una celebración a nuestros empleados. El 100% de nuestras sedes administrativas y operativas vivieron la celebración.

También, realizamos un evento conmemorativo en la ciudad donde nació la aviación en Colombia y fue la cuna de SCADTA: Barranquilla. El gobierno de Colombia, a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y de 4-72, empresa oficial de correos de Colombia, hizo un reconocimiento a Avianca en sus 100 años de historia ininterrumpida, con una estampilla oficial lanzada con el nombre de nuestra compañía. Asimismo, trajimos del pasado uno de los diseños externos del avión más emblemáticos de la historia de Avianca, evocando la época dorada de los años 50. Fue en esa década cuando inauguramos las conexiones trasatlánticas hacia ciudades como Madrid, Hamburgo, Fráncfort, entre otras, volando con esa representativa imagen azul.



Avianca es la segunda aerolínea más antigua del mundo y la primera en volar ininterrumpidamente.

Nos adaptamos al contexto de mercado en 2019

No podemos desconocer que, en el curso del periodo de reporte, se dieron situaciones que impactaron la percepción de nuestros clientes, principalmente por hechos que se presentaron en los mercados de Argentina y Brasil. En consecuencia, comunicamos la información necesaria de mercado y el contexto de operación a nuestros grupos de interés.

En 2019, Avian Líneas Aéreas S.A. (Avianca Argentina) y Oceanair Linhas Aéreas S.A. (Avianca Brasil) cerraron sus operaciones. Aunque estas aerolíneas son compañías totalmente independientes de Avianca Holdings y su situación legal, financiera y operacional es ajena a la Holding y a sus subsidiarias, esto generó un impacto en la percepción de marca.

En ambos casos respondiendo a nuestros principios de transparencia y veracidad en la información y para toda nuestra operación, hemos trabajado en informar y aclarar oportunamente la situación a nuestros clientes y grupos de interés, lo que nos ha permitido reconectarnos y recuperar la confianza de estos mercados.

Cómo nos transformamos en 2019

- En línea con nuestro plan Avianca 2021, y respondiendo a la evolución de la marca hacia la forma de comprar y vivir la experiencia Avianca, lanzamos nuestras campañas “Latino, tú tienes alas para volar” y “Vuela a tu medida”.

Nuestro futuro 2020-2021

- Resaltar el orgullo por nuestras raíces y potenciar la cultura latina.
- Continuar con el fortalecimiento de nuestra marca, mejorando el posicionamiento y midiendo *Brand closeness* y consideración.
- Posicionar a la aerolínea como una de las marcas con más trayectoria en el mundo, la cual es orgullosamente latinoamericana.

Programa de lealtad



LifeMiles es el programa de viajero frecuente de Avianca, reconocido por su presencia en América Latina y por su oferta de valor. Actualmente cuenta con más de 9.7 millones de socios, una gran parte de ellos distribuidos en tres niveles Élite: Silver, Gold y Diamond.

Durante años, hemos reconocido el valor de cada uno de nuestros socios, por ello, nos enfocamos en brindar beneficios consistentes y experiencias únicas que respondan a la confianza que depositan al volar con nosotros.



Te damos alas para volar

LifeMiles

en la historia de Avianca

 **1992**

se creó Avianca Plus como programa de fidelización.

 **2001**

Los primeros niveles elite se denominaron “Tairona” y “Calima”, que en 2001 pasaron a ser Básico, Plata y Oro, luego de llevarse a cabo la integración con la aerolínea ACES.

 **2009**

En la búsqueda de hacer el programa más atractivo, y tras la alianza de Avianca con Taca en 2009, se puso en marcha el programa de viajero frecuente LifeMiles, que se consolidó en 2011, y aún permanece vigente en la aerolínea.

 **2019**

LifeMiles, fue repensando para beneficio de sus socios y actualmente es reconocido mundialmente por su oferta de valor competitiva así como sus beneficios.

Alineados al plan Avianca 2021 y enfocados en ser más rentables y sostenibles a largo plazo, durante 2019 nos enfocamos en el rediseño del programa de viajero frecuente, revisando la calificación, los beneficios que los socios disfrutaban y los protocolos de servicio en los múltiples puntos de contacto con nuestros clientes. Este trabajo significó una mayor eficiencia en la entrega de servicios como salones VIP, ajustes a los Bonos Elite, entre otros.



Cambios en el programa

- Realizamos un ajuste en los requisitos de calificación para el estatus Élite de nuestro programa de lealtad, y alineamos los beneficios de nuestros socios Élite de acuerdo con la nueva estructura tarifaria “Vuela a tu medida”, para seguir brindándoles una experiencia única.
- Adaptamos la acumulación de millas y segmentos al programa “Vuela a tu medida”, ahora todas nuestras tarifas ayudan a la calificación al estatus Élite.
- Dentro de la página Web de la compañía se incluyó una *landing page*¹¹, dirigida a los socios del programa¹².



12. Página de aterrizaje

13. <https://www.avianca.com/co/es/experiencia/programa-lifemiles/>



Beneficios socios Élite,

en el nuevo esquema Vuela a tu medida, Branded Fares para el mercado doméstico Colombia:

Nuestros socios Élite podrán disfrutar de los siguientes beneficios adicionales

			Upgrades de cortesía:	Complementarios/ +1 acompañante. Aplica desde talla M, no aplica para Europa.
			Certificados de ascenso (SWC):	2 globales/ un solo trayecto / Aplican Black Out de temporada / Aplica desde talla M.
			Adelanta tu vuelo:	Aplica desde talla M
				Aplica desde talla S
			Equipaje adicional en Cabina Económica:	+1/23 kg en compras desde talla S. (No aplica talla XS) +2/23 kg en compras desde talla S. (No aplica talla XS)
			Avianca plus access:	Disponible en el momento del <i>Check In</i> . Aplica desde talla M. Disponible desde la compra. Aplica desde talla M. Disponible desde la compra. Aplica desde talla S. Aplica en tiquetes redimidos con millas.

● Silver ● Gold ● Diamond

Y tendrán los siguientes segmentos calificables (*LifeMiles Qualifying Segments*).

Brand:	XS	S	M	L	XL	XXL
Cabina:	Económica	Económica	Económica	Económica	Ejecutiva	Ejecutiva
Segmentos calificables:	0	1	1	2	2	3
Millas calificables:	0%	25%	100%	150%	150%	200%

Requisitos de calificación 2020¹⁴

	LM Qualifying Miles (LMQM)	LM Qualifying Segments (LMQS)	LM Qualifying Dollars (LMQD)	Millas Mínimas Voladas en AV
Silver:	25.000	30	\$2.500	15.000
Gold:	45.000	50	\$4.500	27.000
Diamond:	75.000	85	\$7.500	45.000

Cómo nos transformamos en 2019

- Logramos mantener y vincular aproximadamente 9,7 millones de miembros.
- Implementamos nuevos requisitos del programa de Lealtad y el habilitador en dólares (LMQD). El habilitador en dólares tiene en cuenta el dinero invertido en Avianca por los socios durante un año (inclusión de umbral de gasto mínimo en la aerolínea).
- Ajustamos el plan de Beneficios a Socios Élite en esquema tarifario *Branded Fares* "Vuela a tu Medida".

Nuestro futuro 2020-2021

- Superar el umbral de los diez (10) millones de socios en el programa de viajero frecuente.
- Implementar una estrategia de Retención y Protección a nuestros socios Élite.
- Implementar el modelo de recompensas por comportamiento excepcional de nuestros clientes con mejor calidad de compra: "Quality Revenue".

14. 1 de enero a 31 de diciembre 2020.

A STAR ALLIANCE MEMBER 



05

Durante 100 años tú has sido nuestra razón de ser



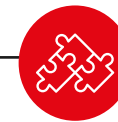
1919

SCADTA inició sus servicios con vuelos de carga y transporte de pasajeros en 1919.



1940

Una vez nos convertimos en Avianca, fortalecimos el servicio al cliente a través de la inclusión de cabineros y la compra de aeronaves que permitieron aumentar el confort y la satisfacción de nuestros pasajeros.

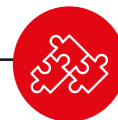


1952

Integramos el servicio de “ruana roja” que se caracterizó por ofrecer comida a bordo y por tener uniformes característicos de las cabineras de vuelo que a partir de esa fecha se empezaron a denominar auxiliares de vuelo.



Con el paso del tiempo, hemos adquirido nuevas aeronaves de última tecnología que nos han permitido mejorar nuestro servicio.



2018

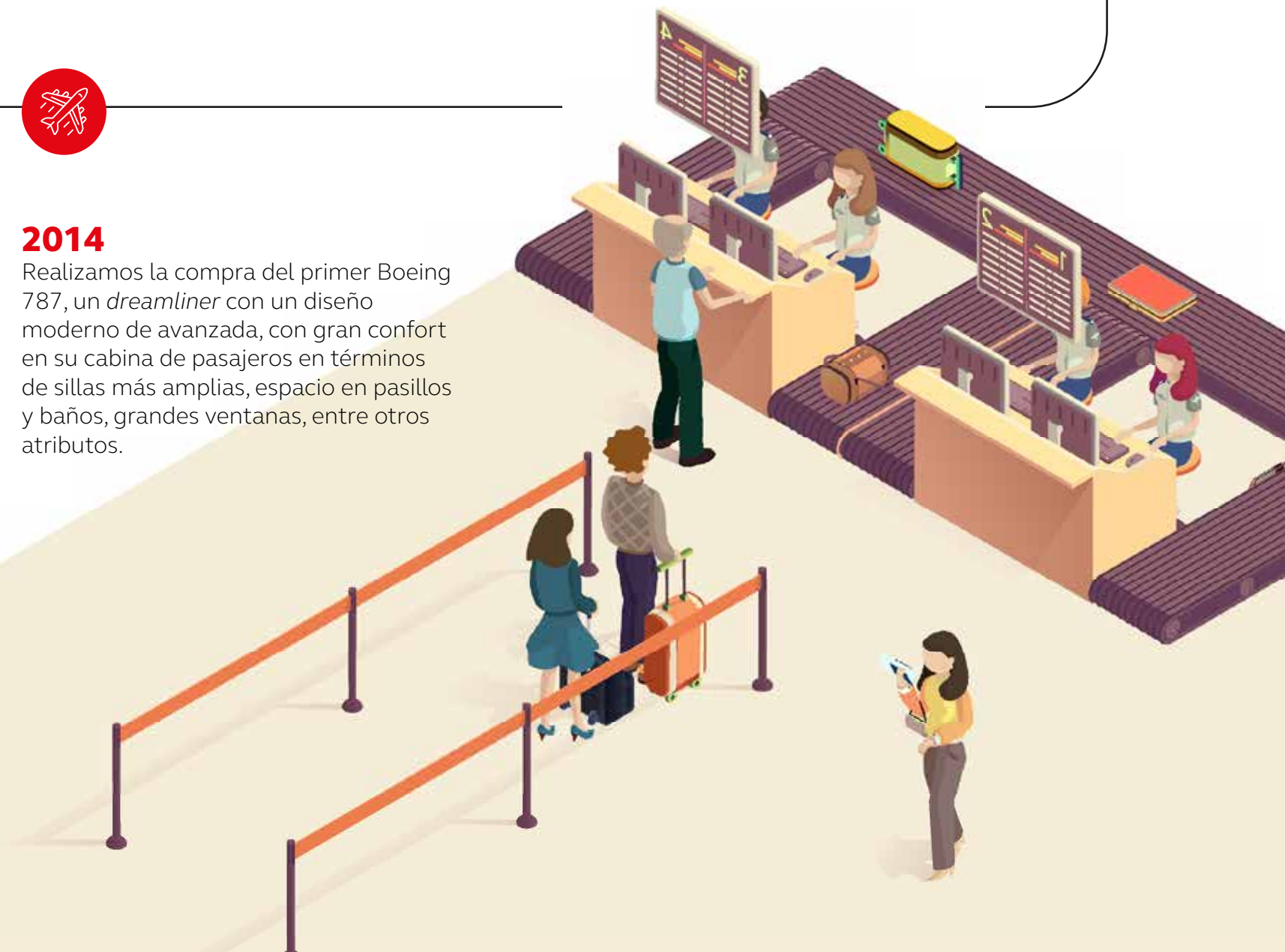
Inauguramos nuestra nueva sala VIP ubicada en el muelle nacional del Aeropuerto El Dorado, rediseñando la experiencia de los 3.200 viajeros en promedio que la visitan por día.



2014

Realizamos la compra del primer Boeing 787, un *dreamliner* con un diseño moderno de avanzada, con gran confort en su cabina de pasajeros en términos de sillas más amplias, espacio en pasillos y baños, grandes ventanas, entre otros atributos.

Hoy, contamos con una de las flotas más jóvenes de Latinoamérica, que nos permite brindarles a nuestros pasajeros una experiencia placentera y confortable mientras viajan a todos nuestros destinos.





¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nos acompañaste desde el primer vuelo en Barranquilla y estuviste a nuestro lado en cada momento. Gracias por permitirnos ser parte de tu historia, por ti queremos volar 100 años más.

Cada año, asumimos el reto de mejorar la experiencia de nuestros clientes, siempre tomando en cuenta el contexto del mercado y las expectativas de nuestros grupos de interés.

Los clientes son el centro de todo lo que hacemos. Trabajamos día a día por optimizar los procesos, siempre ofreciendo el mejor servicio y cuidando cada detalle, para lograr que cada uno de sus viajes sea una gran experiencia.

Con el propósito de generar valor a nuestros clientes, buscamos gestionar las decisiones de negocio con base en su satisfacción. Por esto, analizamos cada punto de contacto y monitoreamos los indicadores¹⁵ de gestión que reflejan la satisfacción (NPS e IQ) para entender su sentir y sus motivaciones. Esto con el objetivo de fortalecer el servicio, ofrecer un portafolio adaptado a sus preferencias e implementar nuevas tecnologías que permitan optimizar procesos para responder a sus necesidades y prioridades.

Nuestro propósito es generar experiencias diferenciadas y relaciones sostenibles a largo plazo.

15. Información detallada de estos indicadores en la página 110.

Gestión de factores que impactan a la operación

Hemos identificado diferentes riesgos internos y externos a los que estamos expuestos en nuestra operación, que pueden llegar a afectar la percepción del cliente frente al servicio prestado. Entre ellos: infraestructura limitada en los **Hubs** y aeropuertos, interrupción en la operación por emergencias sociales y naturales, impuntualidad por parte de terceros que afecten la operación, entre otros.

Nuestro mapa de cliente "Customer Journey"

Diseñamos la experiencia de nuestros clientes a través del *Customer Journey* donde se analiza cada punto de contacto del pasajero con la aerolínea y sus indicadores asociados (NPS e IQ). Con esta visión completa de la

La voz de nuestros clientes es vital

Continuamos trabajando en el monitoreo constante de la voz de nuestros clientes, con indicadores tanto operacionales como de satisfacción, que nos permitan identificar el impacto y posibles acciones que nos permitan mitigar el riesgo. Asimismo, buscamos que la información de cara a nuestros clientes sea clara y alineada en todos los canales, garantizando que ante contingencias o materialización de riesgos podamos brindar información suficiente y oportuna en la conversación con el cliente.

experiencia que viven nuestros clientes, se pueden identificar planes de acción, ya sea en mejora de procesos o rediseño de etapas de la experiencia.

Al entender las necesidades particulares de nuestros pasajeros, brindamos una experiencia única a partir de tres (3) macro-momentos que marcan las diferentes etapas su viaje:



Imagine: es el momento de soñar, de planear el viaje y buscar las opciones que se ajusten a sus expectativas y necesidades de viaje.



Remember: su viaje ha finalizado, es el momento de que nos cuente su experiencia y planee su próximo destino.



Experience and enjoy: es el momento de hacer realidad su experiencia de viaje y volar hacia su destino.



Experience and Enjoy

En la sala VIP de Bogotá se realizaron activaciones con distintas marcas aliadas ofreciendo experiencias a nuestros pasajeros con diferentes productos. Adicionalmente, se hizo un cambio en los menús, ofreciendo comidas calientes como pizza, perritos calientes, empanadas, entre otros alimentos. De igual manera, se cambió el menaje, lo que nos permite mostrar una nueva presentación de la comida, con menaje moderno y premium.

En el marco de nuestro compromiso con el medio ambiente, se logró la digitalización del material de lectura en las salas VIP. Ahora contamos con códigos QR, con los que nuestros pasajeros pueden descargar material de lectura a través de plataformas como Pasa la página.

Desde el 24 de diciembre de 2018 se dio apertura a la sala para menores recomendados en el Aeropuerto el Dorado, en donde los niños han disfrutado de los beneficios que tiene la sala, diferentes juegos de mesa, espacio de lectura y otras actividades lúdicas.

Autogestión de reservas en la página web para el mercado Colombia: nuestros clientes pueden acceder a este servicio en caso de que su viaje inicial necesite algún cambio o mejora. Este servicio estará disponible 24 horas después de comprar el ticket y hasta dos (2) horas antes del vuelo para realizar consultas y hacer cambios en el vuelo, comprar equipaje adicional, elegir la silla, solicitar servicios especiales, ascenso a clase ejecutiva y adquirir una asistencia de viaje.



Mejoramos el *look and feel* del correo de confirmación del ticket: ahora tiene una visual más gráfica que facilita la comprensión de los temas relevantes para el viajero previo a su viaje. Reforzamos el mensaje de información de equipajes, añadiendo un enlace a un nuevo "Landing" en avianca.com que detalla información relevante sobre el equipaje para nuestros clientes.

Buscamos entregar información clara y oportuna a nuestros clientes, por lo tanto, desarrollamos un nuevo correo informativo para el viajero que incluye tips para planear y organizar su viaje. Actualmente es uno de los correos que más consultan nuestros clientes.

¡Vuela a tu medida! Personaliza tu viaje y planea y compra según tus necesidades.

Imagine

Llega al aeropuerto
Haz Check in

4 Pasa por seguridad, migración y aduanas

5 Entra a la sala VIP

6 Aborda

7 Vuela

Haz la conexión

Reclama el equipaje

Sal del aeropuerto

8 Peticiones, quejas y reclamos

Trabajamos en la estrategia de reorganización de grupos y gestión de filas, esto permitió una notable mejora en los tiempos de abordaje y en la experiencia del pasajero. En marzo se inició la implementación en Bogotá y se logró cubrir las operaciones en el 100% de la Holding en noviembre. El NPS de este proceso tuvo un aumento de cuatro (4) puntos.

Avianca Plus se implementó en vuelos domésticos alineado con el proyecto de *Branded Fares* "Vuela a tu medida". Ahora ofrecemos a nuestros pasajeros sillas preferenciales en la parte delantera del avión, con abordaje y desabordaje prioritario, así como compartimentos exclusivos para el equipaje.

Avanzamos con la instalación de Wi-Fi a bordo en 14 aeronaves de nuestra flota a nivel Holding.

Se hizo un cambio de *Amenity* a bordo durante 2019, ofreciendo *Amenity Kits* con la marca Ferragamo buscando un elemento premium con una marca reconocida a nivel mundial.

Remember

Durante 2019 trabajamos por mejorar el proceso de reembolsos, no solo enfocado en tiempos de respuesta, sino que activamos notificaciones paso a paso del estado del proceso para que nuestros clientes estén informados.

Regresa

Medimos la satisfacción de nuestros clientes

En 2019, la Dirección de Recorridos del Cliente y la Dirección de Voz del Cliente se unieron con el fin de centralizar la visión y la gestión de nuestros clientes, así como la toma de medidas correctivas o que involucren nuevos diseños de experiencia que respondan a nuestros procesos de transformación.

Desde esta nueva Dirección de Recorridos y Voz del Cliente, participamos y monitoreamos las decisiones más relevantes que afectan a nuestros pasajeros a

través del *Customer Journey* teniendo como insumo los resultados de los indicadores de cliente en cada punto de contacto: **Índice de quejas por cada 10.000 pasajeros transportados (IQ)**, **Net promoter score (NPS)**; los **benchmarks** con otras aerolíneas e industrias así como la **observación en campo**, lo que nos permite gestionar mejoras en la experiencia de nuestros clientes.

Los resultados de nuestra gestión en 2019 se ven reflejados en:

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.

NPS ejecución 2019
48,8%

NPS Meta 2019
48%

Cerramos 2019 con tres (3) puntos más respecto a 2018



Indicador propio: Índice de quejas (IQ)

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

En 2019 cambiamos la herramienta de gestión de contactos de nuestros clientes, por lo tanto, la medición no es comparable con 2018.

IQ 85,9



Durante 100 años
tú has sido nuestra razón de ser

Mitigamos el impacto ante irregularidades operacionales

Centro de Protección al cliente (CPC)

Sabemos que en ocasiones y por diversos factores se dan cambios involuntarios en el itinerario de nuestros clientes. El propósito del CPC es mitigar el impacto de estos eventos, buscando soluciones eficientes desde nuestra red o generando alianzas con otras compañías, para brindar un servicio diferenciado y consistente. Para alcanzar lo anterior, en 2019 mejoramos

nuestros procesos de gestión, trabajando en equipo y maximizando los beneficios y las funcionalidades de las aplicaciones que ya teníamos implementadas. Además, operamos bajo el programa IROPS (*irregular operations*) y AJES, el cual plantea tres (3) pilares para el manejo de irregularidades:

Manejo de la irregularidad y reacomodación: buscamos gestionar oportunamente las mejores soluciones para optimizar los recursos tecnológicos, humanos, financieros y operacionales, contribuyendo a la mejora continua en la entrega del servicio al cliente en aeropuertos, *Call Center* y puntos de venta.

Compensaciones: buscamos mejorar la gestión de todo el ciclo de compensaciones por irregularidades operacionales, logrando eficiencia en términos de tiempo, flexibilidad y practicidad, para asegurar el control presupuestal y mejorar los indicadores de satisfacción del cliente.

Comunicación: buscamos mejorar la comunicación de irregularidades operacionales a todos los pasajeros, definiendo e implementando procesos de comunicación que garanticen una entrega oportuna de información en los aeropuertos y en momentos de irregularidad operacional.

A partir de esta gestión, nuestro principal reto es cerrar la brecha tecnológica que existe en la reacomodación y el autoservicio, dando las posibilidades a nuestros usuarios de gestionar las irregularidades de forma automática y así, mejorar las experiencias del cliente cuando sucedan estos imprevistos.

Nuestros proyectos enfocados al manejo de irregularidades generaron resultados positivos de cara a las inconformidades de los clientes, con un resultado:

Índices de quejas



Experiencia en aeropuertos

Como parte de la experiencia Avianca, buscamos brindar la mejor atención en los aeropuertos en los que operamos, a partir de las diferentes áreas como facturación, conexiones, salas VIP, salas de abordaje y equipajes.

En 2019, desarrollamos las siguientes iniciativas para mejorar la experiencia de viaje de nuestros clientes en los aeropuertos:

16. IROPS: índice de quejas medido con respecto a las irregularidades con los pasajeros.

17. AJES: índice de quejas medido con respecto a las irregularidades relacionadas con el equipaje.

Equipajes:

- Operamos BRS (*Baggage Reconciliation System*), un software que nos permite hacer seguimiento a las maletas que pasan por los Hub's de Bogotá, Lima y San Salvador, disminuyendo las afectaciones por irregularidades en equipajes.
- Implementamos el proyecto de mejora de equipajes, que nos permitió disminuir en un 33% las irregularidades que pueden llegar a sufrir los equipajes en los aeropuertos.
- Obtuvimos el mejor desempeño al promedio de la industria y uno de los mejores de la región en *Mishandling Baggage* (MB).




Mejora en indicadores operacionales:

- En 2019 nos esforzamos por mejorar los indicadores de puntualidad en la operación. Obtuvimos resultados positivos en los indicadores Salida a cero minutos, *On Time Performance* (OTP) y *Turn Time Performance* (TTP).

Nuestros clientes:

- Ofrecemos diferentes opciones de asistencia en San Salvador, para los pasajeros que van en silla de ruedas, entre ellas: acompañamiento hasta la puerta del avión y *Transport Security Administration* (TSA) y traducción según sea necesario.
- Reconfiguramos el acceso a la sala VIP de Bogotá, para que nuestros pasajeros tengan un único punto de contacto en esta sala y su registro sea más rápido.
- Implementamos NPS-Opinat en sala VIP de Bogotá en acuerdo con Gate Gourmet, que consiste en un mecanismo de encuestas presenciales que nos permite conocer la percepción del servicio por parte de nuestros clientes.





Entre todas las aerolíneas miembro de Star Alliance los clientes nos califican como los primeros en seguridad y confort en cabina, segundos en check-in y terceros en puntualidad, lounge y abordaje; demostrando la calidad de nuestros servicios en aeropuertos y abordaje de la aeronave.

Infraestructura:

- El control de los espacios arrendados en los aeropuertos nos permitió adelantar diversas iniciativas que representaron una optimización financiera en la operación.
- Implementamos TAMS (*Turn Around Management System*), que nos permitió el seguimiento y administración de todas las actividades que se realizan a la aeronave cuando esta está en tierra, optimizando recursos y garantizando la seguridad de nuestros pasajeros.

Cómo nos transformamos en 2019

- Implementamos el asistente virtual en la totalidad de la operación. Por lo que, a través de Messenger en Facebook, los viajeros pueden hacer consultas como: *check-in*, cotización para compra de vuelos, estado del vuelo, buscar reserva, actualización de datos personales y pronóstico del tiempo.
- Mejoramos los tiempos de procesamiento de las irregularidades en la ventana planificada, logrando reacomodaciones de una forma más ajustada a las necesidades del cliente.
- Mejoramos los procesos de comunicación interna de información operacional a través de un canal único (IROPS.COM), con el fin de estandarizar procesos en las diferentes áreas que intervienen en el *Customer Journey*.
- Ajustamos el proceso de control y seguimiento en la gestión de compensaciones, logrando una disminución en un 37% el costo de compensaciones vs 2018.
- Nos enfocamos en ofrecer a nuestros pasajeros una experiencia personalizada y nos ajustamos a sus necesidades y preferencias a través del modelo de tarifas *Branded Fares* "Vuela a tu medida".
- Hemos sido reconocidos como la aerolínea número uno (1) dentro de Star Alliance en términos de seguridad y confort; asimismo, segundos en check in y terceros en puntualidad, *lounge* y abordaje.

Nuestro futuro 2020-2021

- Impulsar la diversificación de las fuentes de valor asegurando un negocio rentable y sostenible en el largo plazo.
- Mejorar la experiencia del cliente y la productividad de nuestra gente, con la mejor tecnología disponible para gestión de irregularidades.
- Mejorar el nivel de autoservicio de nuestros clientes a través de los canales digitales, con más herramientas disponibles para que puedan autogestionar sus solicitudes.
- Mejorar el nivel de las salas VIP actuales, buscando estandarizar en lo posible el servicio que se presta en ellas.
- Diseñar la experiencia del pasajero en el proceso de densificación de flota, para ofrecer más sillas renovadas.
- Implementar el concepto Latino en la comida abordo y en la oferta de menú premium para nuestros clientes de cabina ejecutiva.
- Optimización de recursos existentes mediante la optimización de las tecnologías *self services*.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Implementamos el nuevo esquema de abordaje pasando de seis (6) a cuatro (4) grupos, con lo que logramos reducir los tiempos y brindar una mejor experiencia para el pasajero.
- Integramos la marca Ferragamo en el *Amenity Kit* a bordo, ofreciendo elementos premium con una marca conocida a nivel mundial.
- Definimos el *Customer Journey* para las irregularidades de cara al viajero, implementando protocolos de comunicación y optimizando procesos.
- Mejoramos la experiencia en salas VIP al estandarizar el servicio.



06

Gestionamos
nuestras
operaciones de
manera integral

Avianca 100 años

La seguridad en la operación ha sido parte esencial en estos 100 años. Gracias a una gestión enfocada en la seguridad integral, somos referente de seguridad en la región y líderes de la industria.

Esto ha sido posible gracias a que contamos con el mejor talento, con personas comprometidas que en su día a día entienden la seguridad y dan su mayor esfuerzo para que seamos una aerolínea que conecta la grandeza latinoamericana con el mundo.



1995

Potencializamos el área de Seguridad Aérea con reporte directo al Presidente con el objetivo de implementar programas de seguridad aérea que mejoraran los niveles de seguridad en la operación y minimizaran la probabilidad de accidentes aéreos.



2005

Adoptamos la certificación de estándares IATA *Operational Safety Audit* (IOSA), ratificando así la gestión y compromiso con niveles de seguridad efectivos al nivel de las mejores aerolíneas del mundo.



2008

Adoptamos la certificación de estándares IATA's *Safety Audit for Ground Operations* (ISAGO) ratificando así la gestión y compromiso de la organización como proveedor de servicios terrestres, estableciéndose como un estándar para la aviación mundial, al lograr ser el primer proveedor de servicios terrestres en certificarse en el mundo.



2010

El Sistema de Gestión de Seguridad Operacional fue aprobado por la Autoridad de Aviación Civil Colombiana (Aerocivil), el cual ratifica la implementación de métodos de captura de datos de seguridad operacional de manera reactiva, proactiva y preventiva para la toma de decisiones estratégicas en seguridad operacional, basada en datos.



2009

Definimos un equipo enfocado en la protección de la información de la compañía y de nuestros clientes que se ha fortalecido año tras año y cuyo propósito es definir los lineamientos para proteger la información, identificar, mitigar y monitorear los riesgos en la transmisión, almacenamiento y procesamiento de la información en sus procesos y su tecnología.





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

Nuestras unidades estratégicas de negocio



Queremos sumar miles de millas en nuestras operaciones, siempre en el marco de la seguridad, gestión de riesgos y cumplimiento, para llegar más lejos

Operamos un grupo de compañías y unidades de negocio que nos permiten prestar diferentes servicios de transporte de carga y de pasajeros. Gracias a esto, fortalecemos nuestra consolidación como Holding y avanzamos en nuestro camino para ser la aerolínea latinoamericana preferida por los viajeros del mundo.

Trabajamos para promover la diversificación mediante la generación de nuevas fuentes de ingresos, crecimiento y rentabilidad de nuestras empresas. A través de las unidades estratégicas de negocio de la Holding creamos valor a nuestros grupos de interés y fortalecemos nuestras tres líneas de negocio: Transporte de pasajeros, carga y mensajería, y lealtad.

Avianca 100 años

En 1920 se operó el vuelo Barranquilla - Puerto Colombia, en el cual fueron transportadas 57 cartas. Con este vuelo, se da inicio a la primera operación de la aerolínea y al correo aéreo en Colombia que, en 1922, se establecería como servicio nacional.

La compañía prestó el servicio de correo postal de Colombia consolidando a Avianca como el *Correo Aéreo Colombiano* hasta 1995, momento en que el Estado retiró la concesión. En 1996, nace la marca Deprisa, mediante la cual continúa la prestación del servicio de mensajería y paquetería a nivel nacional e internacional a nuestros clientes.



Prestamos soluciones logísticas de transporte y entrega de documentos, paquetes y mercancías a nivel nacional e internacional, optimizando el uso de las barrigas de los aviones en vuelos domésticos y apalancando nuestra operación en la red de Avianca Cargo y otros aliados. En Deprisa ofrecemos un completo portafolio de servicios con alcance a millones de personas en Colombia y otros países e importantes empresas a nivel internacional.

Estamos alineados con el plan Avianca 2021 para maximizar el aporte a la Holding. En este proceso de cambio, buscamos mejorar los márgenes de rentabilidad de forma sostenible, ejerciendo un estricto control en los procesos que permita minimizar la generación de costos adicionales de transporte de larga distancia o de última milla¹⁸ para documentos y paquetes. Como consecuencia de lo anterior, se ha creado una cultura de optimización que no se concentra únicamente en el área financiera, sino también en las áreas de desarrollo comercial y operacional.

18. Proceso final de entrega del pedido en comercio electrónico.

Cifras relevantes



85.158

Toneladas movilizadas por año



2.436

Clientes corporativos nacionales e internacionales



150

Puntos de venta + 75 expendios en Colombia



1.091

Destinos domésticos



223

Destinos internacionales por medio de alianza con UPS y Avianca Cargo

Cómo nos transformamos en 2019

Debido al enfoque de transformación, en 2019 el margen EBIT de Deprisa refleja un **crecimiento del 40%** frente a 2018. Además, resaltamos las siguientes iniciativas que continuarán en 2020:

- **Rentabilización de portafolio:** por medio de esta iniciativa buscamos aumentar los beneficios obtenidos en dos (2) de nuestros segmentos: Personas y Corporativo. Lo anterior, a través de la gestión de ingresos, donde comprobamos la generación de retorno y revisamos los márgenes de contribución, y la reparación tarifaria, la cual realizamos con base en las condiciones ajustadas del servicio prestado.
- **Optimización de la productividad:** abordamos estratégicamente nuestro reto organizacional relacionado con la productividad de última milla, buscando continuamente la correcta asignación de recursos para incrementar la eficiencia con un menor costo en el proceso de distribución. Todo esto, basados en información, control de proveedores, fortalecimiento de las áreas clave de control y planeación operativa.



Reconocimientos

En 2019, obtuvimos la certificación ISO 28001:2007 -Sistema de Gestión de Seguridad de la Cadena de Suministro- para la operación de Deprisa en Colombia y Latin Logistics en Estados Unidos.

Nuestro futuro



2020 - 2021

- Consolidar a Deprisa como una unidad de negocio independiente.
- Continuar el proceso de transformación para que Deprisa sea una unidad de negocio más eficiente y atractiva, mejorando la experiencia de nuestros clientes.
- Avanzar en el proceso de búsqueda de inversión.



A través de LifeMiles Ltd. operamos el Programa de Lealtad de Avianca, incluyendo el programa de viajero frecuente. A través de esta unidad de negocio se venden millas, tanto a Avianca como a terceros y se opera la red de aliados comerciales, en la cual las millas pueden ser acumuladas y/o redimidas por productos y servicios. LifeMiles cuenta con 9,7 millones de socios en diferentes partes del mundo, siendo nuestros mercados principales: Colombia, El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Perú y Ecuador.

LifeMiles es una fuente importante de rentabilidad y flujo de caja para Avianca Holdings. Nuestras actividades permiten fidelizar y atraer nuevos clientes, muchos de los cuales se afilian a través de la coalición de aliados comerciales de LifeMiles, como: bancos, tiendas de ropa, restaurantes, entre otros.

El plan Avianca 2021 permitirá consolidar una aerolínea más rentable, sólida y eficiente, lo que fortalecerá nuestro programa de lealtad y nuestra capacidad de brindar un mejor servicio.

Bajo el programa nuestros clientes ganan millas:

- Viajando a través de Avianca y de nuestros socios aéreos (incluyendo aerolíneas miembro de 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).
- Participando en las promociones de compra de millas (2x1, multiplica tus millas, entre otras).

Las millas ganadas pueden ser redimidas por vuelos, servicios y productos de los socios comerciales del programa. Asimismo, pueden ser donadas a través del programa Banco de Millas, el cual apoya a los niños más vulnerables que requieran viajar para recibir asistencia médica especializada, provenientes de ciudades latinoamericanas en las que Avianca opera.

Cifras relevantes

9,7
Millones de Socios afiliados al programa

11%
Crecimiento de socios activos

29%
Crecimiento de socios activos en coalición de aliados no-aéreos

3.900
Puntos de venta en la coalición de aliados no-aéreos

734.000
Tarjetas de marca compartida activas

586
Aliados comerciales activos

Cómo nos transformamos en 2019

- Tuvimos un crecimiento importante en nuestra coalición de aliados en Colombia, El Salvador, Guatemala y Costa Rica; con la inclusión de compañías como Rappi, Adidas y Gasolineras Uno.
- Continuamos fortaleciendo nuestras alianzas con bancos en Norteamérica, muestra de ello es el lanzamiento de campañas exitosas con American Express, Citi y Capital One.
- Ampliamos alianzas alrededor del mundo, particularmente con bancos en China, tales como ICBC, PingAn y SPD Bank, y en México con Inbursa.
- Extendimos nuestro acuerdo con Visa en el mercado peruano por siete (7) años más.
- Lanzamos una nueva tarjeta de crédito de marca compartida con Banco Itaú en Colombia.
- Iniciamos la colocación de tarjetas de crédito de marca compartida en nuestra página Avianca.com en Colombia.
- Lanzamos nuestro producto “Lock and Fly”, que permite a nuestros miembros reservar su tarifa en millas con anticipación a la redención por boletos aéreos.
- Innovamos en tecnología para mejorar la experiencia de los socios de nuestro programa.
- Resaltamos el nuevo sistema operativo IBS, nuevo motor de redención y las mejoras en aplicación móvil, entre otros proyectos de innovación.

Reconocimientos

En 2019 recibimos el reconocimiento Freddie Awards #12. En esta ocasión, como mejor promoción, por la compra de millas con descuento. LifeMiles es el único programa de viajero frecuente en Latinoamérica que recibe este reconocimiento desde 2012.

Nuestro futuro 2020-2021

- Crecer en nuestros mercados principales: Colombia, Área Andina y Centroamérica, por medio del fortalecimiento de nuestra red de aliados comerciales.
- Mantener el crecimiento en mercados adyacentes como Norteamérica, Brasil y México, mediante alianzas estratégicas.
- Continuar con la inversión en innovación tecnológica y comercial para mejorar la experiencia de nuestros socios.

Avianca 100 años

LifeMiles es parte importante de nuestra historia

LifeMiles



2011

Nace LifeMiles como resultado de la combinación entre los programas de viajero frecuente de Avianca (Aviancaplus) y TACA (Distancia).



2013

Ganamos nuestros primeros galardones internacionales: Freddie Awards por 'Mejor programa de redención' en las Américas y Global Traveler Award por 'Mejor programa de viajero frecuente en redención'.



2015

Advent International (fondo de capital privado de Estados Unidos) compra una participación del 30% en LifeMiles.



2014

Lanzamos nuestra coalición de aliados comerciales en Colombia y El Salvador.



2017

Alcanzamos "Quint Status" de Global Traveler por ganar cinco (5) Global Traveler Awards consecutivos.



2019

Ganamos nuestro décimo segundo Freddie Award.



Gestionamos nuestras operaciones de manera integral

Avianca Cargo

A través de nuestra unidad de negocio, operada por la aerolínea de carga Tampa Cargo S.A.S., ofrecemos soluciones efectivas e innovadoras de envío de carga, de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes. El transporte aéreo de bienes y mercancías es realizado a través de 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.

Movilizamos diferentes tipos de carga, en el marco de cumplimiento de estrictos estándares internacionales de industria para transporte de animales vivos, mercancías peligrosas, restos humanos, Pharma, CoolCare, e-Commerce, entre otros, incluidos los productos perecederos, por los cuales nos destacamos como una aerolínea con trayectoria y experiencia en su manejo.

Buscamos ser más eficientes y simplificar los procesos como parte de nuestra alineación con el plan Avianca 2021. Además, continuamos con nuestra estrategia “*Fill the Planes*”, en la cual llevamos a cabo las acciones que contribuyen a aumentar el factor de ocupación de los diferentes destinos que manejamos en la red.

En Avianca Cargo contamos con personal capacitado para brindar un servicio profesional de talla mundial, transportando carga a una gran variedad de clientes, incluidos otros transportistas aéreos internacionales, compañías de transporte de carga, exportadores y consumidores individuales. Nuestra oferta de destinos se ha fortalecido a través de acuerdos interlínea para ofrecer a nuestros clientes una mayor cobertura en diferentes continentes.

Cifras relevantes

 **261.545**
DEPS (Salidas)

 **4,6%**
VAR DEPS (Variación en las salidas)

 **2.747 M**
ATKs (Toneladas disponibles por kilómetro volado)

 **11,3%**
VAR ATK (Variación en toneladas disponibles por kilómetro volado)

 **1.584 M**
RTKs (Ingresos por tonelada volada)

 **11,86%**
VAR RTK (Variación en ingresos por tonelada volada)

 **58%**
LF (Factor de ocupación)

Cómo nos transformamos en 2019

- Afrontamos exitosamente un año complejo para la industria de carga en Latinoamérica, desafiando los retos presentados por medio del trabajo en equipo y el compromiso de todas las áreas de nuestra unidad de negocio. De esta manera, nos acercamos a las metas establecidas para el año y logramos mantener un nivel óptimo de servicio, con nuestros clientes como centro de todo lo que hacemos.

Nuestro futuro 2020-2021

- Robustecer nuestra operación, servicio y procesos para hacer frente a los retos asociados con los competidores, las tarifas de industria y la negociación con clientes.
- Fortalecer nuestra participación en Europa con operación en cargueros y en las barrigas de los aviones de pasajeros.
- Analizar el potencial de ventas en Asia, donde nos apalancamos en nuestros acuerdos interlínea.
- Frente al manejo de productos Pharma, los cuales requieren de condiciones especiales para su transporte como zonas de control de temperatura detallada y precisa, vamos a continuar trabajando para que se pueda ofrecer este servicio de transporte especial en las estaciones principales donde operamos.

Avianca 100 años

Con Avianca Cargo, consolidamos el liderazgo de ventas en Colombia y nos convertimos en un jugador clave en Miami. Asimismo, hemos construido un reconocimiento de marca y posicionamiento en la industria como solución de negocio y aliado para el transporte de carga en Latinoamérica.

Avianca Cargo



2008

Avianca compró el 100% de Transportes Aéreos Mercantiles Panamericanos (Tampa Cargo), una empresa de Medellín que empezó su operación en 1973 con la exportación de flores a Estados Unidos.



2009

Se informa públicamente la intención de unir a Avianca y TACA Airlines para afianzar su posición estratégica en la región y potenciar su capacidad de crecimiento en la industria, integrando la operación de carga con la barriga de los aviones de pasajeros.



2013

Se adoptó una marca comercial única para todas sus operaciones de carga denominada: Avianca Cargo.



2012

Avianca Cargo recibió su primer A330-200F dedicado exclusivamente para carga.



2014

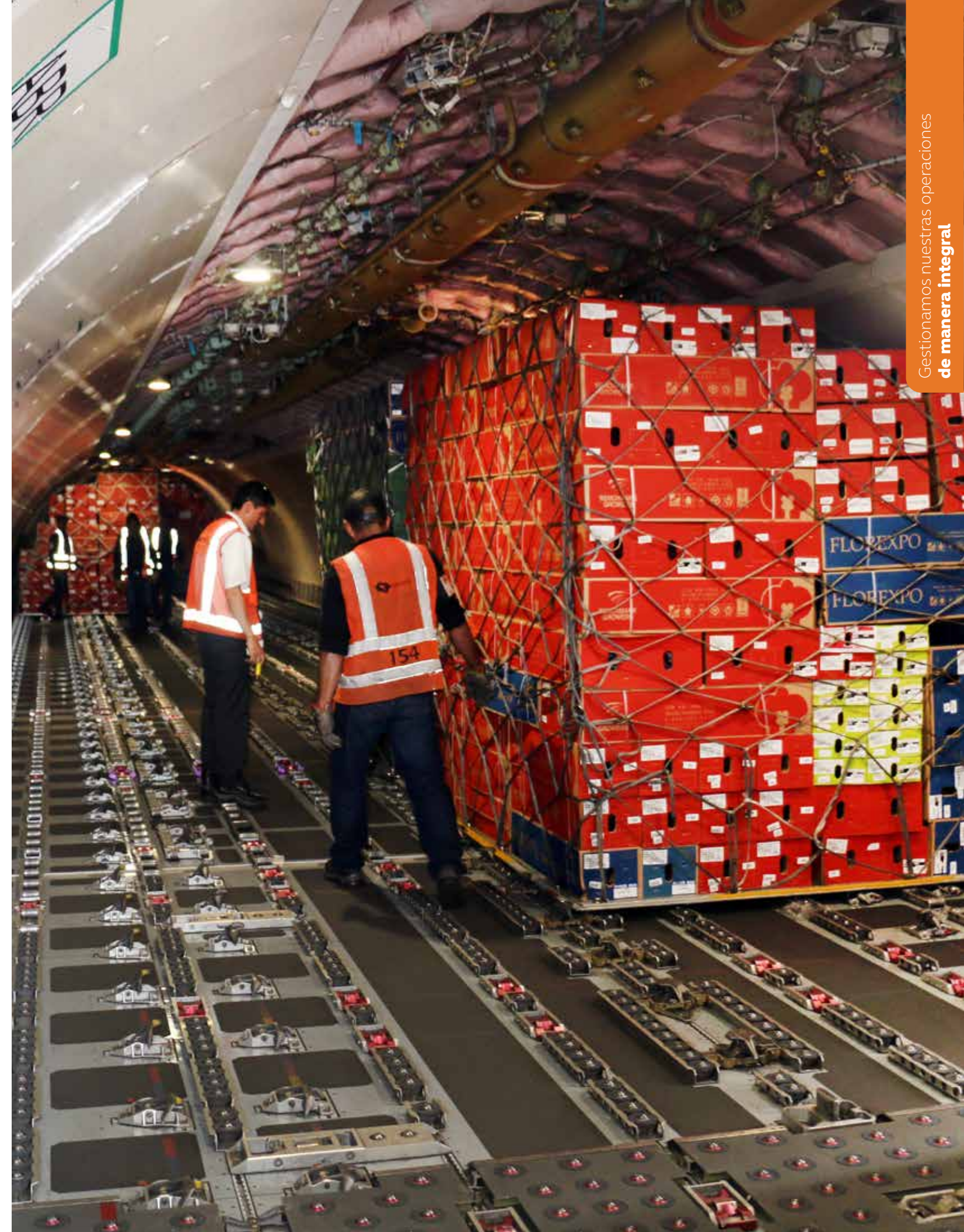
Se adquiere el 25% de la participación accionaria de AeroUnión (Aero Transporte de Carga Unión S.A. de C.V.) por medio de Tampa Cargo S.A.S.

Desde 2008

Avianca Cargo y los vuelos de pasajeros han transportado más de 600 toneladas de ayuda humanitaria y alrededor de 1.000 personas que ofrecen su ayuda en la atención de desastres y emergencias.

Actualmente,

realizamos la operación carguera con una flota moderna y de tecnología de punta en la industria. Trabajamos siempre a la vanguardia buscando nuevas oportunidades de negocio y beneficios para nuestros clientes llegando a diferentes destinos como: Bruselas, Dallas, San Juan, entre otros.



Gestionamos nuestras operaciones de manera integral



A través de nuestra unidad de negocio SAI, hemos brindado por 30 años servicios de asistencia aeroportuaria (*ground handling*), que incluyen:

- Servicio de operaciones terrestres: operaciones en rampa para todo tipo de aeronaves.
- Servicio a pasajeros: operaciones de *check-in* en *counter*, salas de abordaje, manejo de equipajes y ventas de tiquetes.
- Servicios especiales: servicio de menores no acompañados (UNMR) y servicio de sillas de ruedas (WCHR).
- Servicios de despacho: operaciones de despacho de aeronaves, local y centralizado.
- Servicios de vuelos *Charter* y especiales.

Tenemos 19 clientes en nuestro portafolio de servicios, resaltando: Avianca, y sus aerolíneas filiales, Aeroméxico, Jetblue, Delta, Aerolíneas Argentinas, American Airlines, Iberia, Turkish Airlines, KLM, Air Canada y Spirit.

Actualmente tenemos presencia en seis (6) ciudades más de Colombia con respecto al 2018, completando 13 bases: Bogotá, Rionegro, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Montería, Pereira, Armenia, Neiva, Ibagué, Corozal, Pasto y Barranquilla.

Cifras relevantes

101.963
Vuelos atendidos

Más de 10 millones
de equipajes movilizados

Más de 142K
Toneladas de carga manejada en los aviones

318.581
Servicios de sillas de ruedas prestados

820
Equipos en tierra no motorizados

530
Equipos en tierra motorizados

99,26%
de cumplimiento del tiempo de tránsito

Cómo nos transformamos en 2019

- Aumentamos nuestra presencia en seis (6) ciudades de Colombia prestando servicios de atención a pasajeros, rampa y despacho.
- Cumplimos con los indicadores operacionales planteados:
 - Disminuimos en un 30% las irregularidades de equipajes frente al año anterior.
 - Mejoramos en un 12% el cumplimiento de los tiempos de tránsito, llegando al 99,26%.
- Incorporamos tres (3) clientes nuevos al portafolio de la compañía.
- Alcanzamos un 97% de cumplimiento en la auditoría ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operations).
- Lanzamos el Centro de Control Operacional.
- Innovamos en tecnología con la incorporación de la herramienta de control de servicios de sillas de ruedas, seguimiento vía GPS a los equipos motorizados, asignación de equipos con biometría, control de ingreso de trabajadores a la plataforma, entre otros.
- Disminuimos en un 45% del número de accidentes de trabajo.

Nuestro futuro 2020-2021

- Ampliar nuestra operación a nuevas ciudades de Colombia, basados en el plan de expansión trazado por la compañía.
- Aumentar la eficiencia de costos operacionales en un cinco (5)%, a partir de la implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la programación de recursos.
- Aumentar en 20% el número de clientes.
- Consolidar nuestra cultura organizacional.
- Incrementar la inversión en tecnológica para mejorar la experiencia de nuestros clientes.

Avianca 100 años



2017

El 27 de octubre de 2017, Avianca Holdings y Servicios Aeroportuarios Integrados se unen para el desarrollo de su operación, consolidando la nueva unidad de negocios “SAI”.

El 1 de noviembre de 2017, conforme al acuerdo de formalización suscrito con el Ministerio de Trabajo, se formalizan los trabajadores que hacían parte de los procesos de operaciones terrestres de Bogotá y Atención a Pasajeros de Terceros de Avianca S.A. en SAI.



2018-2019

Iniciamos con la atención de los vuelos de Avianca S.A. y sus asociadas en las ciudades de Corozal, Bucaramanga, Montería, Neiva, Ibagué, Pasto, Cali y Cartagena.



Otras unidades de negocio

Además de las unidades de negocio mencionadas previamente, contamos con una participación indirecta minoritaria en Éxito, Viajes y Turismo S.A.S., la agencia líder en empaquetamiento de planes turísticos de Colombia. Esta unidad de negocio hace parte de las compañías sobre las cuales hemos decidido desinvertir, en línea con nuestro plan Avianca 2021.

Asimismo, contamos con dos (2) unidades de negocio de Aerovías del Continente Americano S.A., las cuales son:

Avianca Tours A través de Avianca Tours, armamos paquetes turísticos en toda la red de rutas de la compañía, encontrando ofertas en servicios como alojamiento, alquiler de autos, tours, excursiones y actividades.

Avianca Services En Avianca Services, prestamos y comercializamos servicios aeroportuarios, de ingeniería, mantenimiento y entretenimiento.

Volamos juntos con puntualidad

Sabemos que cada minuto cuenta cuando conectamos a nuestros pasajeros con sus destinos, por este motivo, medimos el desempeño de nuestros vuelos por medio de indicadores, con el fin de tomar acciones para mejorar nuestro desempeño operacional y así, brindar la mejor experiencia a nuestros clientes.

Indicador propio:

Salida a Cero
(0) Minutos

60,75%

El cumplimiento a Salida a Cero (0) Minutos mide el porcentaje de vuelos operados que salen antes o que cumplen su hora estimada de salida.

En 2019, obtuvimos una variación de 13,58 puntos porcentuales frente a 2018.



On Time
Performance (OTP)

78,68%

El Indicador de OTP corresponde al porcentaje de vuelos cuya demora a la llegada fue inferior a 15 minutos.

En 2019, obtuvimos una variación de 7,59 puntos porcentuales frente a 2018.

Schedule
completion

98,4%

El *Schedule Completion* o Cumplimiento de Itinerario mide el porcentaje de vuelos operados con respecto a lo publicado en los itinerarios.

La variación positiva en este indicador frente al año anterior es de 1,07 puntos porcentuales.

Vuelos de corto recorrido y larga distancia

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

21,63%

Vuelos cumplidos OTP - corto recorrido

78,37%

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

20,24%

Vuelos cumplidos - largo recorrido

79,76%

Desarrollo de operaciones en el marco de la seguridad, gestión de riesgos y cumplimiento



En Avianca queremos asegurar una gestión enfocada en la mitigación de riesgos y en el cumplimiento normativo aplicable a la compañía y sus filiales. Con el objetivo de llevar a cabo nuestras operaciones de forma eficiente y rentable, lideramos la gestión de seguridad, riesgos y cumplimiento de manera transversal a la compañía y sus unidades de negocio.

Frente a este compromiso, hemos establecido un Sistema Integrado de Gestión de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento (SGSRC) con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

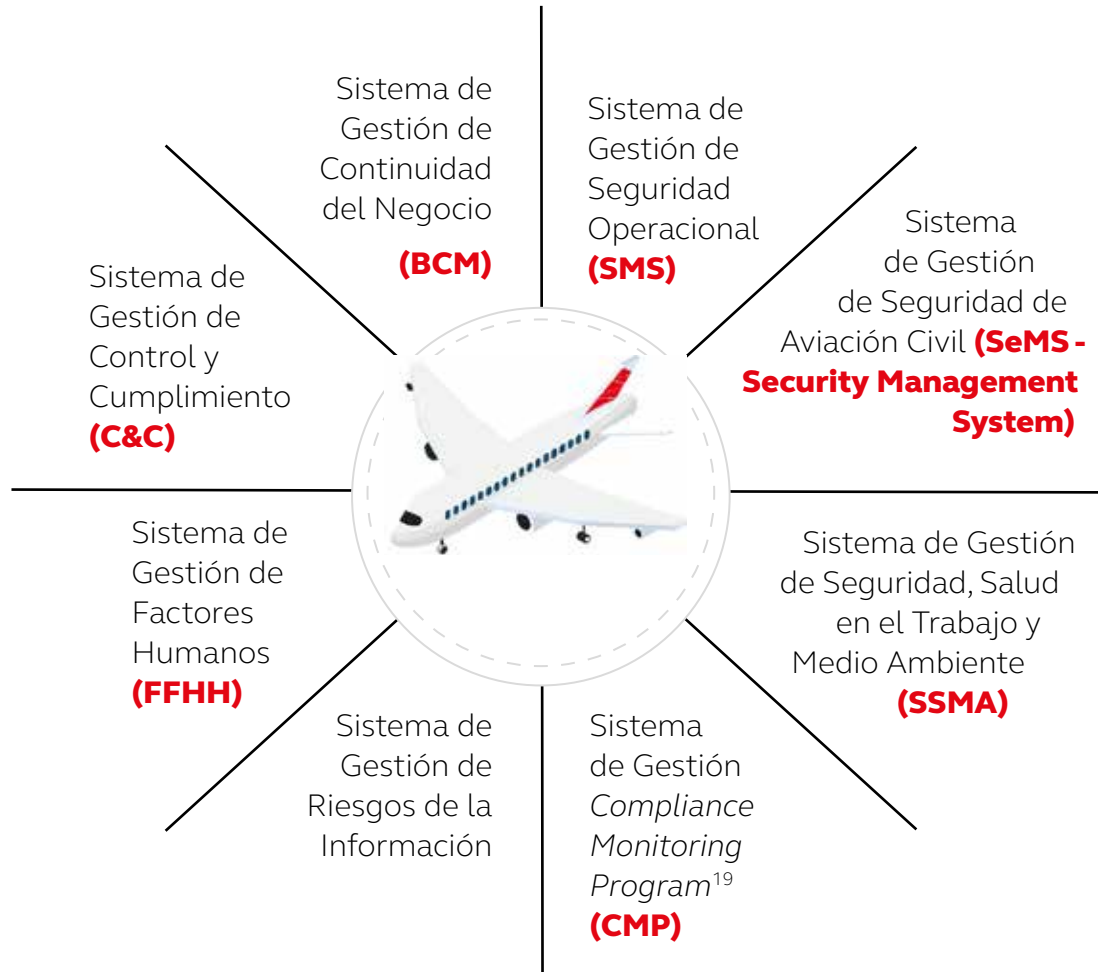
- Establecer un marco de gestión holístico y transversal que facilite la gestión de seguridad, riesgos y cumplimiento en todas nuestras operaciones.
- Proveer una metodología enfocada en la gestión de riesgos bajo la cual podamos priorizar el uso de los recursos frente a los riesgos que más afectan la gestión.
- Disponer de herramientas que garanticen la gestión de cambio.
- Simplificar la gestión de deficiencias e incumplimientos.
- Mantener la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo.

Este sistema ha sido establecido con base en: marcos normativos de sistemas de gestión aplicables, requerimientos regulatorios y mejores prácticas empresariales y de industria. Asimismo, abarca los siguientes sistemas de gestión:



Modelo de Tres Líneas de Defensa

El Sistema Integrado de Gestión de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento fue establecido de acuerdo con nuestras políticas organizacionales, las cuales se mantienen vigentes e incluyen la asignación de responsabilidades frente a la gestión de riesgos. Todo esto, bajo el modelo de Tres Líneas de Defensa que nos permite una gestión estratégica del riesgo en todos los niveles de la compañía. Al clasificar en este modelo las áreas funcionales y de responsabilidad buscamos garantizar una adecuada supervisión y gestión del riesgo. Asimismo, buscamos proporcionar una manera simple y efectiva de mejorar nuestra comunicación en la gestión de riesgos y controles.



Se han establecido objetivos del sistema integrado de acuerdo con la estrategia organizacional; esto con el fin de alinear la gestión de seguridad, riesgos y cumplimiento con el norte de la compañía. Los mismos, se establecen y alinean con cada frente del *Balanced ScoreCard* (BSC) y su respectivo objetivo estratégico.

19. Programa de monitoreo del cumplimiento

Alta gerencia

Ejemplo y consistencia en comportamientos seguros, éticos y en cumplimiento

Primera línea de defensa	Segunda línea de defensa	Tercera línea de defensa
<p>Está conformada por las personas involucradas directamente en el negocio o la operación.</p>	<p>Es liderada por el equipo de la Dirección General de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento de Avianca Holdings.</p>	<p>Está a cargo de Auditoría Corporativa.</p>
<p>La primera línea de defensa es la responsable de la identificación y administración de los riesgos en la implementación del modelo del Sistema Integral de Gestión de Riesgos. A través de esta, se implementan las acciones correctivas y preventivas que sean necesarias para abordar el proceso y las deficiencias; asimismo, se ejecutan los procedimientos de control sobre los riesgos identificados.</p>	<p>Por medio de la segunda línea de defensa, se llevan a cabo las funciones de supervisión de riesgos, controles y cumplimiento de políticas y estándares establecidos en la compañía. Adicionalmente, se evalúa la efectividad de los controles definidos por la primera línea de defensa y se orienta a las áreas en la gestión de riesgos.</p>	<p>La tercera línea de defensa es responsable de la verificación del cumplimiento normativo y de la efectividad de los controles en la compañía. El área de Auditoría Corporativa es una instancia de administración independiente que aporta a la supervisión objetiva sobre la eficacia de la gestión de riesgos y la manera en que la primera y segunda línea de defensa implementan los controles y logran sus objetivos.</p>
Auditorías externas y entidades regulatorias		

Hemos definido las responsabilidades de cada uno de los cargos de la compañía con respecto a los Sistemas Integrados de Gestión y Cumplimiento de la Holding, con el fin de asegurar una administración y operación en la que los riesgos sean gestionados efectivamente y las oportunidades sean potencializadas para garantizar la sostenibilidad, eficiencia y efectividad de Avianca Holdings.



Gestionamos la seguridad integral en nuestras operaciones a través de la identificación, análisis, tratamiento y monitoreo de los riesgos de acuerdo con nuestro ciclo de gestión de riesgos; nuestra seguridad se rige y apalanca bajo las siguientes políticas corporativas:



20. La Política de Seguridad Integral está disponible para ser consultada por nuestro personal en el Sistema de Gestión Documental de la Compañía.

21. Las denominaciones de la Holding para las compañías referenciadas en las Política de Seguridad Integral son: Avianca S.A. (AVA), Avianca Ecuador (2K), Taca Perú (Avianca Perú S.A.) (TPU), Taca Internacional (TAI), Isleña (Avianca Honduras) (ISV), Aviateca (Avianca Guatemala) (GUG), San José Costa Rica (Avianca Costa Rica) (SJO), y Tampa Cargo (QT).

Gestión de riesgos y crisis

La gestión de riesgos, así como la gestión de crisis y continuidad del negocio son elementos fundamentales para el cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía. El equipo de Riesgo Corporativo y Continuidad del Negocio de Avianca Holdings diseña, implementa y mantiene los sistemas de gestión que nos permiten abordar estratégicamente los riesgos, las crisis y la continuidad del negocio. Estos sistemas cuentan con políticas, manuales, procesos y procedimientos que han sido diseñados con estándares internacionales como la norma ISO 31.000 y COSO.

De esta manera, hemos establecido un método estructurado para implementar estrategias y herramientas que posibiliten la identificación, análisis y monitoreo permanente de aquellas situaciones internas y/o externas que tienen o pueden llegar a tener un efecto positivo o negativo en la consecución de nuestros objetivos corporativos. Esta consideración, cuenta con una perspectiva estratégica y de proyectos, así como una visión de los procesos que conforman nuestra cadena de valor para la gestión integral del riesgo.

Con lo anterior, buscamos estar preparados para responder de forma oportuna y eficiente a las situaciones generadas, en la compañía o fuera de ella, cuyas consecuencias puedan generar una crisis, emergencia o contingencia.

En 2019

nuestra gestión estuvo enfocada en tres (3) frentes:

- 1 Mejorar nuestro nivel de madurez para los componentes establecidos por RIMS (the Risk Management Society) frente a la gestión de riesgos corporativos (ERM Enterprise Risk Management).
- 2 Cubrir las tres (3) líneas de negocio de Avianca Holdings en el mapa de riesgos corporativos.
- 3 Implementar el Sistema de Gestión Integrado de Crisis y Continuidad del Negocio.

Ciclo de gestión de riesgos

Todos nuestros sistemas de gestión basan sus actividades en el ciclo de gestión de riesgos para abordar estratégicamente los riesgos de la compañía bajo una misma metodología. Este ciclo cuenta con cinco (5) fases para la gestión de riesgos y cinco (5) elementos soporte que permiten la adecuada realización de la metodología.

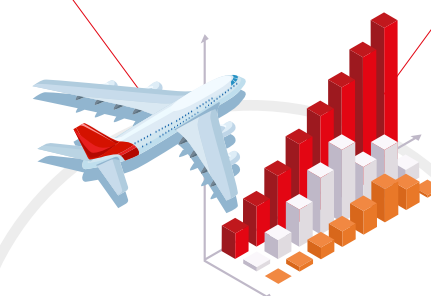
Fases del ciclo de riesgos

1. Identificación

Establece los medios para realizar la identificación de riesgos, los cuales pueden estar presentes en el entorno interno y externo, y cuentan con potencial de generar afectaciones.

2. Análisis

Define el método bajo el cual se evalúan los riesgos dentro de su contexto específico con el fin de llevar a cabo su priorización y definir su nivel de gestión. Asimismo, se lleva a cabo el análisis de la información que permita identificar las deficiencias que están generando estos riesgos.



5. Agregación

Establece los métodos para agregar o asociar riesgos con el fin de asegurar la optimización en la gestión de los riesgos organizacionales.

3. Tratamiento

Establece el método para comunicar los riesgos analizados y generar acciones correctivas para minimizar su ocurrencia o mantener sus consecuencias al nivel más bajo posible de riesgo aceptable.

4. Monitoreo

Define los medios bajo los cuales se realiza el seguimiento de la efectividad de los controles que han sido establecidos para la gestión de riesgos.




Elementos de soporte

- **Gobierno:** define las responsabilidades frente a la gestión efectiva de riesgos en toda la compañía.
- **Diálogo:** establece los estamentos bajo los cuales se toman decisiones frente a la mitigación o aceptación de riesgos identificados, así como los canales de comunicación para escalar estos riesgos.
- **Metodología:** establece taxonomías, niveles de riesgo, procesos y procedimientos transversales.
- **Cultura:** define los atributos y valores bajo los cuales se establecen las expectativas del comportamiento del personal de Avianca frente a la gestión de riesgos y el cumplimiento del marco normativo organizacional.
- **Respuesta:** estipula las actividades a realizar una vez se haya materializado un riesgo, con el fin de asegurar que su impacto se minimice.

Indicador Propio: Seguridad, riesgos y cumplimiento

Este indicador mide los niveles de riesgo 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, así como los planes de acción propuestos por las áreas para la mitigación de los riesgos identificados²².

 **92,94%**
 Resultado en 2019, superando en 12,94 puntos porcentuales la meta trazada para este año.

En 2019, obtuvimos un resultado de **92,94%** en este indicador frente a una meta del 80%, superando en 12,94 puntos porcentuales la meta trazada para este año. Lo anterior, refleja el buen comportamiento en nuestras operaciones frente a la no materialización de eventos relevantes y de alto impacto, la respuesta a tiempo frente a los hallazgos, junto a la implementación de acciones y la efectividad en la ejecución de los planes para la mitigación de las condiciones y problemáticas de seguridad en la aerolínea.

Este indicador se mide en porcentaje de cumplimiento considerando el avance para los siguientes componentes:

1. Unidades de riesgo (UR)²³:

Mide el nivel de riesgo al que estuvo expuesta la compañía en un momento dado. Debido a que se han presentado incidentes y hallazgos, que en su mayoría son de riesgo bajo en la operación, tuvimos una disminución importante en las unidades de riesgo, pasando de:

34,85 en 2018 a **27,20** en 2019

2. Cierre a tiempo de hallazgos y planes de acción

Como resultado de una respuesta más oportuna y mejores análisis de causa raíz dentro de los tiempos definidos de implementación, el resultado de este componente pasó de:

85,87% en 2018 a **91,49%** en 2019

3. Cumplimiento de SPIs (Safety Performance Indicators)

En 2019, iniciamos con la medición del componente de SPIs en este indicador, obteniendo un resultado de:

90%

22. Este indicador ahora incluye los Indicadores de Desempeño en Seguridad (SPIs por sus siglas en inglés), los cuales no estaban considerados en su cálculo para periodos anteriores.

23. El KRI de Seguridad, riesgos y cumplimiento solo toma eventos de Safety (Seguridad Operacional), valorados con más de 30 UR. Este valor contempla todas las ocurrencias y hallazgos de todos los sistemas y de la totalidad de asignaciones de riesgo.

Riesgos emergentes

En 2019, identificamos los dos (2) riesgos emergentes más importantes para la compañía en el largo plazo, y establecimos nuestras acciones para mitigarlos.

Riesgo	Descripción del riesgo	Impacto comercial potencial del riesgo	Acciones de mitigación
 Riesgo Cibernético	<p>Pérdidas de confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información, así como denegaciones de servicio derivados de instrucciones o ataques cibernéticos a la infraestructura tecnológica.</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de ingresos. • Multas y sanciones. • Impacto reputacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización tecnológica, fortalecimiento de las estrategias de monitoreo y respuesta frente a ataques cibernéticos.
 Riesgo Político	<p>Inestabilidad sociopolítica de los países de la región en los cuales opera Avianca Holdings.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impacto en los ingresos de la compañía producto de la situación económica de los países en los que operamos. • Impacto en las estrategias de red, crecimiento y expansión. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vigilancia del entorno y de los cambios y tendencias políticas y económicas de los países en que operamos. • Formulación de estrategias en diferentes escenarios.

Sistema de Gestión de Riesgo de Fatiga

El Sistema de Gestión de Riesgo de Fatiga (FRMS por sus siglas en inglés) busca identificar, gestionar, mitigar y controlar los riesgos e impactos generados por la fatiga y sus síntomas en el personal de operaciones. Este sistema está a cargo de la Dirección de Factores Humanos (FFHH) y da cumplimiento a las diferentes normas y estándares de Industria, tales como OACI (Organización de Aviación Civil Internacional).

Programa de Salud Mental para Pilotos

Nuestro programa está enfocado en la promoción de la salud mental de nuestros pilotos y la prevención de aquellos factores que puedan afectarla. En 2019, desarrollamos acciones como:

Briefing	Primeros Auxilios Psicológicos (PAP)	Webinar "Hablemos AbiertaMENTE"	Reto "Dame tus 5C"	Comunicaciones por los Canales Corporativos
<ul style="list-style-type: none"> • Implementamos reuniones breves con población operativa para dar a conocer la definición de Primeros Auxilios Psicológicos (PAP), brindando herramientas de soporte, acompañamiento y contención a los colaboradores de la Holding. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por medio de esta iniciativa, llevamos a cabo un proceso de acompañamiento individual sobre vulnerabilidades generadas en momentos de crisis, con el fin de potencializar estrategias de afrontamiento y así, mejorar el desempeño humano (<i>Human Performance</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Con esta reunión virtual explicamos qué es Salud Mental y cómo cuidarla con herramientas tangibles aplicables desde Factores Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • En este reto realizamos una actividad participativa a través de Yammer con el objetivo de potencializar estrategias de cuidado integral para la salud mental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enviamos cápsulas con información sobre Salud Mental para eliminar los estigmas y sensibilizar a nuestros colaboradores frente a los posibles riesgos en salud mental.

En Avianca, la seguridad primero



Nuestra prioridad es cuidar a nuestros clientes, por lo cual “vivimos la seguridad” como uno de nuestros valores corporativos. De esta forma garantizamos que las operaciones en tierra y aire estén libres de contratiempos o estos se minimicen, para lograr una gestión operativa que privilegie la puntualidad, conectividad y calidad en los servicios.

La seguridad integral en Avianca está enmarcada en una gestión basada en riesgos, que posibilita el mejoramiento de nuestra operación y al mismo tiempo fortalece la confianza de nuestros grupos de interés. Lo anterior, a través de la gestión estratégica de las situaciones que potencialmente puedan afectar la seguridad operacional, industrial, corporativa y de aviación civil, así como la seguridad de la información y privacidad en la compañía.



Contamos con una Política de Seguridad integral²⁴, en la cual se definen los lineamientos para el desarrollo, implementación y mantenimiento de los sistemas de gestión de seguridad integral. Asimismo, tenemos el Programa LOSA (Line Operations Safety Assessment / Evaluación de la seguridad de operaciones de línea), el Programa de monitoreo de la operación de vuelo (FDM- Flight Data Monitoring), el Programa de reportes IRO (Informe de Riesgo Organizacional) y la Política de cultura justa de seguridad operacional.



En línea con lo anterior, desarrollamos actividades de gestión de la seguridad integral por medio de la gestión del cambio para operaciones seguras, el monitoreo del Indicador de Desempeño en Seguridad (SPI *Safety Performance Indicator*), la identificación de peligros y gestión de riesgos, y la investigación de eventos operacionales. Además, resaltamos nuestros avances en 2019 frente a la reducción de los niveles de riesgo de los precursores de accidentes en las operaciones y la implementación de los sistemas de seguridad operacional en nuestros COAs (Centros de Operación Aérea) y MROs (Maintenance, Repair and Overhaul).

Dentro del marco de gestión de nuestra seguridad integral, contamos con cuatro (4) tipos de seguridad desde donde administramos diferentes riesgos organizacionales.

Seguridad operacional



- Riesgos que pueden generar incidentes y/o accidentes operacionales.

Seguridad industrial



- Riesgos que pueden generar accidentes de trabajo y/o enfermedades laborales en nuestro personal y nuestros clientes derivados de la ejecución de las actividades. (Ver más información en el Capítulo Nuestros empleados, el principal agente de transformación).

Seguridad corporativa y aviación civil



- 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 privacidad



- Riesgos relacionados con el manejo de la información que puedan afectar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos de nuestros clientes, empleados, proveedores y accionistas.



Protección de datos

Gestionamos los riesgos relacionados con el manejo de información que puedan afectar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de datos. De esta manera, los procesos y sistemas de manejo de información tienen controles para la protección de datos tomando como base su criticidad. Todo este proceso es liderado por nuestra Dirección de Riesgos de la Información.

En 2019 y como parte de nuestro compromiso, conformamos un equipo con el propósito de definir los lineamientos para proteger la información, así como identificar, mitigar y monitorear los riesgos en la transmisión, almacenamiento y procesamiento de la misma. Lo anterior, con el fin de generar acciones enfocadas en concientizar a nuestros colaboradores y proveedores que soportan los procesos.


24. La Política de Seguridad Integral está disponible para ser consultada por nuestro personal en el Sistema de Gestión Documental de la compañía.

GRI 418-1

En 2019, se presentó un incidente de brechas de seguridad en la compañía. Además, recibimos 11 solicitudes de titulares por protección de datos frente a los derechos ARCO, los cuales están relacionados con el tratamiento de datos personales. Estas solicitudes fueron gestionadas conforme a nuestros procedimientos internos de seguridad de la información.

En los últimos 3 años, se han presentado seis (6) casos de violaciones y/o reclamaciones de Seguridad de la Información, los cuales han sido identificados como filtraciones, robos o pérdidas de datos de clientes y han sido atendidos sin alto impacto para Avianca ni sus clientes.

Se presentó un caso en 2019, tres (3) en 2018 y dos (2) en 2017. Los casos más críticos fueron reportados a los entes de control externo y no se ha generado ningún tipo de multa por estos casos.

 **Gestión de la seguridad integral**

La seguridad es primero, por este motivo, mantenemos indicadores que nos permiten analizar la información en nuestros vuelos y compararnos con las mejores aerolíneas del mundo. En este sentido, los riesgos que hemos identificado en seguridad operacional se encuentran relacionados con cada uno de los precursores de accidentes, los cuales cuentan con un indicador asociado y planes de acción de acuerdo con sus resultados, tal como se presenta a continuación:

Indicador Propio: Daños severos de motor en el vuelo

Corresponde al número de daños de motor en vuelo por cada 1.000 vuelos.

Medimos este indicador con el objetivo de controlar los daños del motor en el vuelo.

Resultado

En 2019 obtuvimos un resultado de 0,008, cada mil vuelos dado que se presentaron dos (2) eventos, frente a 0,0076 cada mil vuelos en 2018.

2019
0,008
por cada
1.000 vuelos

Este indicador aplica para la Vicepresidencia de Ingeniería y Mantenimiento, excluyendo AeroUnión y Regional Express Américas, y es gestionado por medio de un programa de confiabilidad técnica de motores donde se mide el IFSD (In Flight Shutdown²⁵) rate y el UR (Unsheduled Removal²⁶) rate.

25. Tasa de confiabilidad técnica en vuelo apagado
26. Tasa de Remoción no programada

Indicador Propio: Tasa de accidentalidad de aviación

Este indicador corresponde a la cantidad de accidentes presentados en el año.

Resultado²⁷

No se han registrado accidentes fatales de aviación en los últimos diez (10) años de operación de Avianca Holdings.

Resaltamos que la compañía lleva a cabo un control de un KRI (Key Risk Indicator, indicador clave de riesgos) para los precursores de accidentes.

Indicador Propio: Daños a las Aeronaves

Indica los daños causados a la aeronave durante el proceso de atención en tierra.

Resultado

En 2019, presentamos un resultado de 0,43 por cada 1.000 vuelos, logrando una disminución del índice en un 36% frente a 2018, en donde obtuvimos un resultado de 0,67. Esto nos permitió cumplir con el objetivo trazado para 2019, donde la meta era de 0,61, y mejorar nuestros indicadores de cumplimiento, puntualidad y costos de no calidad generados por daños a las aeronaves.

Este indicador aplica a la Vicepresidencia de Servicio, todas las aerolíneas de la Holding y todas las estaciones.

Planes de acción

Para mejorar nuestros resultados en este indicador hemos planteado lo siguiente:

- Inclusión del Safety Performance Indicator en los contratos de prestadores de servicios para operaciones terrestres y catering (servicio de alimentación a bordo).
- Documentación de operaciones terrestres, catering y aeropuertos, procedimientos seguros en los manuales para el acople seguro de equipos a la aeronave de acuerdo con la industria.
- Ejecución de entrenamiento en las áreas de operaciones terrestres, catering y aeropuertos, de acuerdo con los estándares de industria.
- Desarrollo de actividades para la toma de conciencia situacional y cultura de reporte.

2019
0,43
por cada 1.000
vuelos

Disminución del
índice
36%
frente a 2018

27. Un ATR 72-600 de Avianca Express, tuvo un golpe de cola al aterrizar en la pista 10 en el aeropuerto de Manizales, sobre el umbral de la pista. El avión bajó repentinamente y el fuselaje trasero impactó la pista. No hubo víctimas mortales o heridos (pasajeros / miembros de la tripulación) en este incidente. El avión fue evaluado y actualmente está en reparación.

**Indicador Propio:
Precursores de Salidas
de Pista**

2019

4,9

eventos por cada
1.000 vuelos

Disminución en
el promedio de
eventos del

20%

frente a 2018

Este indicador corresponde al número de “Aterrizajes Largos” medidos como aterrizajes por delante de la última marca de la zona destinada a que los aviones que aterrizan hagan el primer contacto con la pista.

Resultado

4,9 eventos por cada 1.000 vuelos.

Logramos una disminución del 20% en el promedio de eventos de 2019 frente al 2018, superando la meta propuesta de reducción del cinco (5)%, lo cual marca una tendencia positiva en términos de seguridad operacional.

Planes de acción

- Modificamos los documentos de operaciones de vuelo como “*Airport Briefing Pages*” para alertar a las tripulaciones sobre las amenazas de ciertos aeropuertos específicos donde se presenta esta condición.
- Ajustamos la Política de Aproximación Estabilizada para incluir nuevos conceptos de “Aterrizaje Estabilizado” y llamados de “*Long Landing*” con el objetivo de tomar acciones inmediatas.

**Indicador Propio:
Precursores de Contacto
Anormal con la pista de
aterrizaje**

2019

0

eventos por cada
1.000 vuelos

Corresponde a la sumatoria del número de “*Hard Landings*” medidos como aterrizajes fuera de límites de acuerdo con el fabricante de cada flota; el número de “*Tail Strikes*” medidos como impactos de la cola del avión con el terreno durante el aterrizaje y el número de “*Wing Strikes*” medidos como impactos de las alas del avión con el terreno durante el aterrizaje. Lo anterior, dividido entre la cantidad de operaciones del año y multiplicado por 1.000 para contar con el Ratio.

Resultado

Cero (0) eventos por cada 1.000 vuelos.

Logramos nuestra meta de no contar con ningún evento de alta severidad que pueda terminar en accidente.

Planes de acción

- Contamos con boletines de seguridad operacional, con información relevante de fabricantes sobre la anticipación de factores en aeropuertos elevados para evitar aterrizajes fuertes.
- Monitoreo de parámetros durante el aterrizaje, como *Pitch* y *Roll* (Cabeceo y Alabeo) para evitar desviaciones de los parámetros normales que puedan llegar a ser un “*Tail*” o “*Wing*” *Strike* en el futuro.

Este indicador aplica a las operaciones de vuelo de todas las aerolíneas de la Holding, excluyendo AeroUnión y Regional Express.

**Indicador Propio:
Medidas de seguridad
de las aeronaves y
protección contra actos de
interferencia ilícita**

Este indicador corresponde al cubrimiento de aeronaves en tierra en las estaciones de operación.

Resultado

En 2019, las aeronaves de Avianca Holdings contaron con protección en tierra en los aeropuertos de operación.

Para la gestión de este indicador la compañía cuenta con programas de seguridad aprobados por cada autoridad de registro y de los estados de operación, donde es requerida la aprobación de un programa de seguridad.



**Seguimiento a nuestra
gestión de seguridad integral**

En Avianca contamos con comités de seguimiento que realizan el análisis de los datos obtenidos en nuestros sistemas de monitoreo, los cuáles son utilizados para la toma de decisiones estratégicas que nos permiten mejorar nuestra gestión.



CSI (Comité de Seguridad Integral): se informa al CEO los temas relevantes que afectan la seguridad en la operación.



Comité Seguridad CO: se lleva a cabo la rendición de cuentas desde las áreas operativas sobre los temas que afectan la seguridad.



Comités SMG por Vicepresidencia Operativa: a nivel estratégico, se llevan los eventos relevantes de cada proceso y se toman las decisiones que afectan la seguridad en estos procesos.



Comités SAG / Flota: a nivel táctico, se implementan las acciones de mitigación de las falencias encontradas por el Sistema de Gestión de Seguridad.

Cumplimiento Operacional

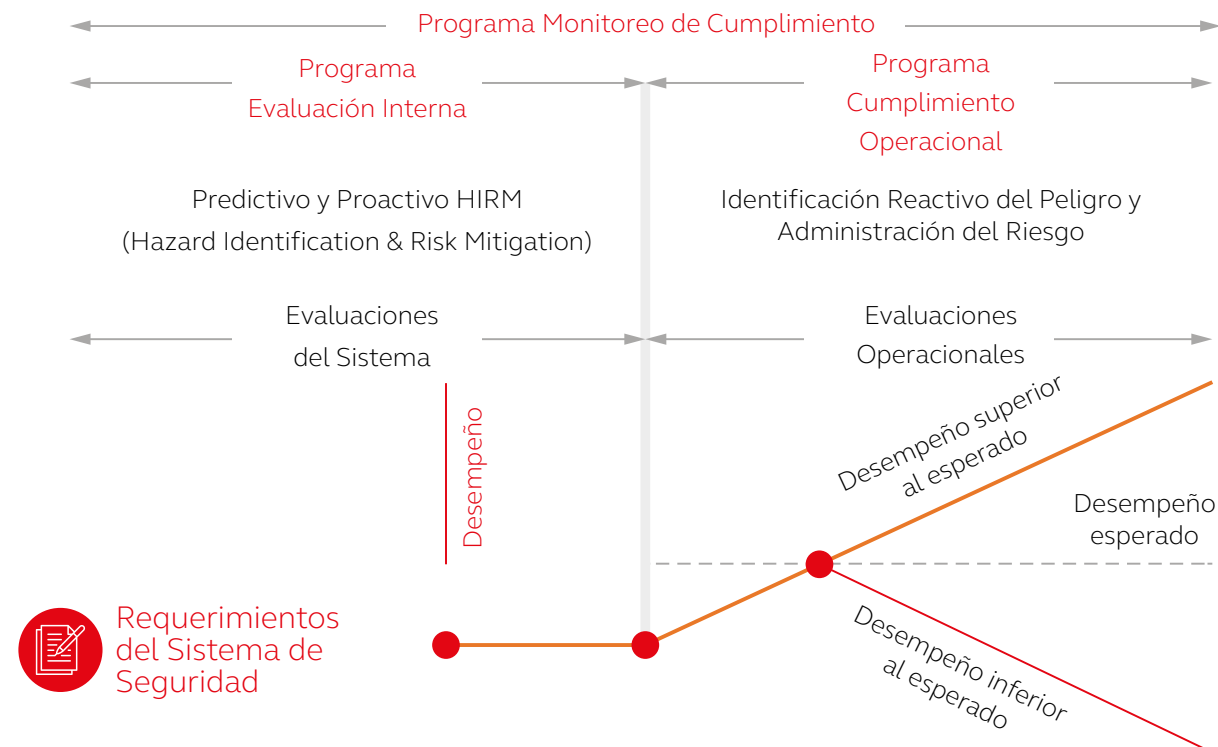
En Avianca contamos con un Sistema de Gestión de Cumplimiento Operacional (*Compliance Management System*), que se basa en los requerimientos establecidos por la FAA (Federal Aviation Administration) y las mejores prácticas de industria. En este marco de gestión, continuamos con la implementación del Programa de Monitoreo y Cumplimiento Operacional con el fin de mejorar los niveles de seguridad y desempeño de nuestras operaciones.

La gestión en este frente se enfoca en la evaluación del diseño de procesos organizacionales que contienen elementos críticos de seguridad y en la validación de la implementación de dichos procesos en nuestras operaciones del día a día

Programa de Monitoreo y Cumplimiento Operacional

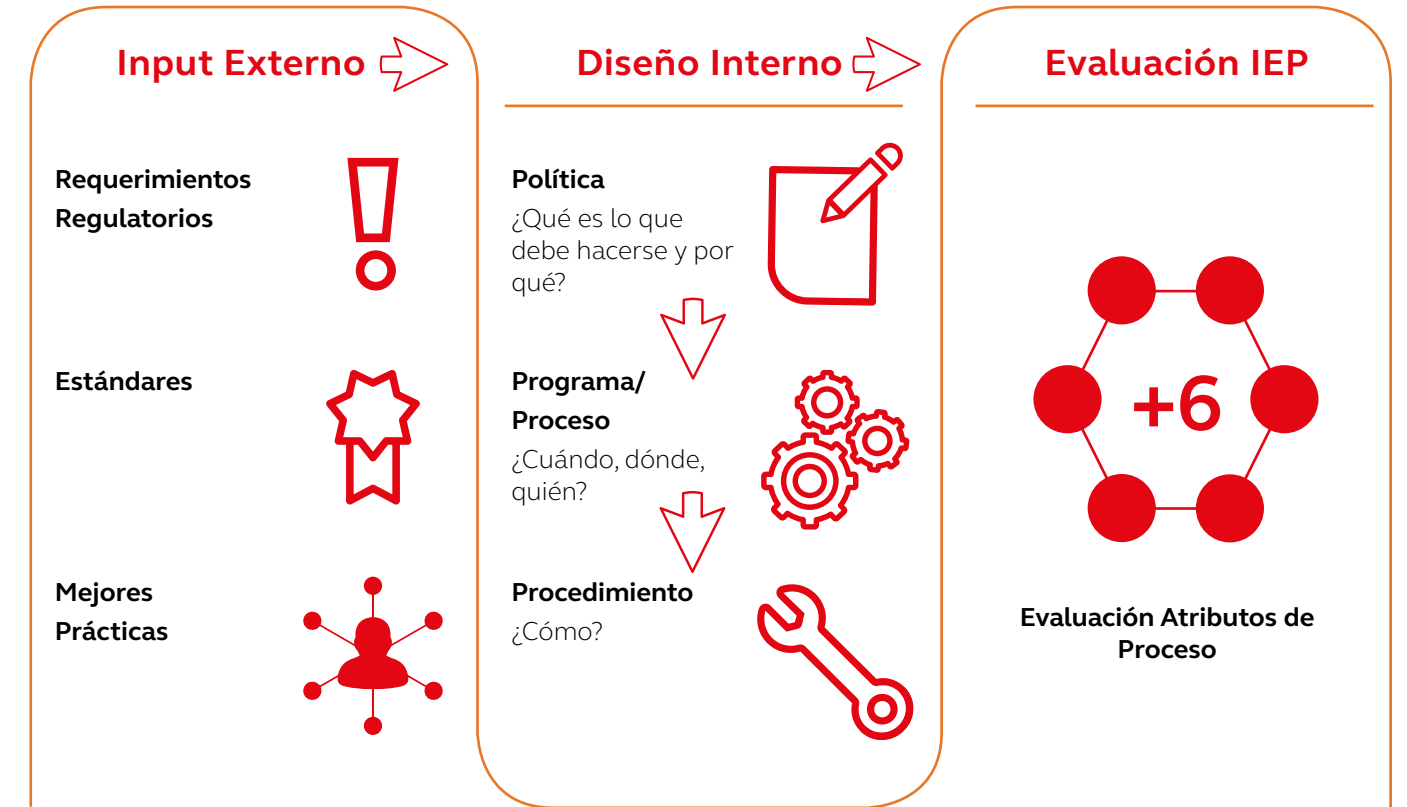
Este programa ha sido establecido bajo dos (2) enfoques de intervención en el ciclo de vida de los proyectos: el diseño y la ejecución. Durante la fase de diseño y antes de su despliegue operacional, se interviene el proceso con el Programa de Evaluación Interna (IEP). Una vez el proceso es desplegado operacionalmente, realizamos nuestra intervención con el Programa de Cumplimiento Operacional (OCP).

El objetivo de estos programas es identificar de manera proactiva deficiencias e incumplimientos en el diseño de los procesos y durante su ejecución, con el fin de gestionar estas situaciones, por parte de los dueños de proceso, para mantener niveles de seguridad y cumplimiento constantes en el tiempo. Estas intervenciones funcionan de la siguiente manera:



1. Programa de Evaluación Interna (IEP)

Se enfoca en la evaluación de la adecuación y efectividad del diseño de los sistemas y procesos (*System Assessment*) de acuerdo con el flujo de actividades predefinido:



La evaluación de procesos en el IEP busca asegurar que los inputs externos al proceso, tales como requerimientos regulatorios, estándares y mejores prácticas de industria se tomen como base para la construcción del proceso. Asimismo, dicha evaluación permite asegurar que el diseño del proceso se realice bajo atributos de seguridad, buscando que se ejecute de manera eficiente.

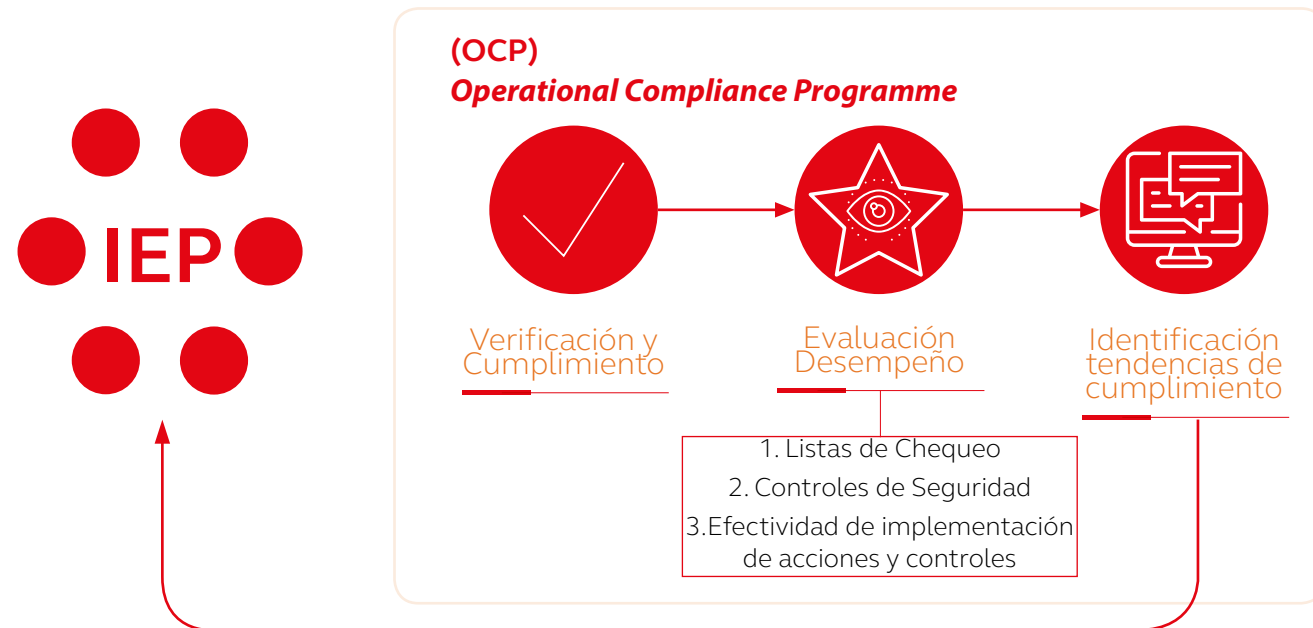
Los atributos de seguridad son los siguientes:



Durante la evaluación de los procesos, se audita el cumplimiento de los requerimientos regulatorios, las mejores prácticas de la industria y la implementación y ejecución de los atributos de seguridad, los cuales deben estar establecidos de forma clara en los procesos. Al validar que estos procesos cumplen con los criterios mencionados, se da un aval para su distribución, en ese momento se activa el segundo enfoque del programa.

2. Programa de Cumplimiento Operacional (OCP)

Este programa se enfoca en el monitoreo constante del cumplimiento de los requerimientos establecidos a nivel organizacional. Al asegurar que el diseño del proceso cumple con los requerimientos regulatorios y las mejores prácticas de la industria, se valida que este ha sido alineado con los atributos de seguridad del proceso y ha sido divulgado. Posteriormente, se procede a realizar auditorías operacionales para validar la implementación de los procesos y actividades definidas por parte del personal de Avianca.



Durante la ejecución de las auditorías operacionales, se evalúan los procesos en la línea de operación con listas de chequeo que contienen los estándares documentados del proceso. Así, validamos que estos estándares se tengan en cuenta de acuerdo a lo definido en el proceso. En caso de identificar una no conformidad, se genera un hallazgo al dueño del proceso solicitando una acción de mejora para asegurar el cumplimiento de los estándares.

Las actividades en este programa se definen de manera anual con un cronograma de auditoría basado en riesgo, el cual define prioridades de intervención de acuerdo con la información histórica de eventos de seguridad, hallazgos internos y externos, cambios del entorno, requerimientos regulatorios y de la alta gerencia.

De esta manera, gestionamos procesos seguros y en cumplimiento de las regulaciones y requisitos legales.

Cumplimiento de regulaciones en Seguridad de Aviación Civil

Las regulaciones en materia de seguridad de la aviación emitidas por las autoridades aeronáuticas en los estados de registro de las aerolíneas son:

Regulación	País
RAC - 160 (Reglamento Aeronáutico Colombiano)	Colombia
RAC 17 (Reglamentos Aeronáuticos Costarricenses)	Costa Rica
RAC 17 (Regulación de Aviación Civil Guatemala)	Guatemala
RAC 17 (Regulación de Aviación Civil El Salvador)	El Salvador
PNSAC (Programa Nacional de Seguridad de Aviación Civil)	Honduras
RDAC 1544 (Regulaciones de Aviación Civil de Ecuador)	Ecuador
RAP 108 (Regulaciones Aeronáuticas del Perú)	Perú

En las operaciones hacia y desde Estados Unidos, las aerolíneas deben dar cumplimiento a las regulaciones emitidas por TSA (Transportation Security Administration):

- Model Security Program
- All Cargo International Security Program
- EA1546 Series

Estados Unidos

Indicador Propio: Auditorías recibidas por parte de autoridades regulatorias de seguridad de la aviación civil

Durante 2019, las aerolíneas de la Holding recibieron un total de 115 auditorías por parte de las autoridades a sus procesos.

Número de auditorías recibidas por parte de autoridades regulatorias de seguridad de aviación civil



Las aerolíneas que conforman Avianca Holdings se encuentran en cumplimiento regulatorio en materia de seguridad de aviación civil ante las autoridades de aviación de los estados donde operan, lo anterior, se ha evidenciado a través de los programas de vigilancia que llevan a cabo las autoridades en las operaciones de las aerolíneas.

En 2019, continuamos el fortalecimiento de nuestros programas de cooperación con las autoridades y agencias federales en la lucha contra el tráfico ilícito, el lavado de activos y la trata de personas, así como el acompañamiento a los requerimientos de las autoridades y las agencias en las operaciones de las aerolíneas de Avianca Holdings.



Cómo nos transformamos en 2019

Gestión de riesgos y crisis

- Mejoramos nuestro nivel de madurez en seis (6) de los siete (7) componentes propuestos por RIMS para medir la madurez en la gestión de riesgos corporativa (ERM). Estos componentes fueron: Gestión de procesos ERM, Adopción del enfoque basado en ERM, Resiliencia y sostenibilidad en el negocio, Gestión del desempeño, Disciplina de causa raíz y Riesgos no cubiertos.

Sistema integrado de gestión de riesgo

- Trabajamos en la consolidación del Manual del Sistema Integrado de Gestión, mapeando las políticas y lineamientos transversales del sistema, así como socializando la metodología de gestión de riesgos como engranaje del sistema de gestión integrado.
- Consolidamos lineamientos transversales al sistema integrado de gestión como el programa de gestión analítica de SRC y el manual de gestión de riesgos.
- Facilitamos herramientas para la gestión de riesgos y hallazgos, así como para reportar condiciones de peligro y/o amenazas haciendo uso del IRO (Informe de Riesgo Organizacional), a través de cursos y material compartido a los empleados.
- Consolidamos y efectuamos el monitoreo continuo a procesos, proyectos y aplicativos de Avianca Holdings y a unidades de negocio, asegurando la ejecución de las actividades bajo los niveles de seguridad y cumplimiento requeridos.
- Desde la perspectiva SeMS (Security Management System) realizamos análisis de riesgos al MRO SAL (El Salvador), MRO RNG (Rionegro), MRO GUA (Guatemala), Aeropuerto TGU (Tegucigalpa), BHS BOG (Baggage Handling System- Opain) y estudio de seguridad LPB (La Paz, Bolivia).
- A través de los procesos de gestión de reporte voluntario llevamos a cabo diferentes investigaciones para identificar y mitigar los riesgos en los procesos.

Cultura y comunicaciones en gestión de riesgos

- Socializamos los diferentes riesgos a los que estamos expuestos en nuestra industria desde la perspectiva de seguridad integral.
 - Avanzamos en la concientización sobre la importancia de cumplir con las políticas y procedimientos establecidos por la compañía.
 - Brindamos y socializamos herramientas para la participación activa de los empleados en la prevención, identificación y reporte de riesgos.
 - Utilizamos diferentes medios para la divulgación de campañas transversales, llegando a diferentes públicos objetivo. Estas campañas se efectuaron a través de videos, infografías y piezas emitidas por correo, Yammer e intranet.
 - Apalancamos y reforzamos la cultura de seguridad, riesgos y cumplimiento a través de los comunicados y campañas, brindando y divulgando conocimientos en estos tres (3) frentes.
 - Fortalecimos la cultura del reporte voluntario a través de la implementación de los *Mandatory Security* (Reportes Obligatorios de Seguridad), campañas para incentivar el reporte y empoderamiento de la primera línea de defensa en la gestión de riesgos.
 - En una labor conjunta entre SeMS (Security Management System) y el proceso de línea ética, se llevó a cabo una campaña de concientización en buenas prácticas para el cumplimiento del código de ética y estándares de seguridad de aviación civil y corporativa.
 - Adelantamos campañas de sensibilización a pasajeros frente a la importancia en el cumplimiento de las medidas de seguridad.
- Desde la perspectiva SeMS (Security Management System) se llevó a cabo el acompañamiento en la implementación de campañas y entrenamiento dirigidos a la implementación del Modelo de Tres (3) líneas de defensa.
 - Continuamos con la implementación de la promoción de cultura por medio de publicaciones proactivas y reactivas a toda la compañía. Asimismo, en trabajo conjunto con la Academia Avianca desarrollamos nuevas herramientas y recursos de entrenamiento al personal.
 - Llevamos a cabo tres (3) campañas a nivel transversal a todos los empleados de la compañía:
 - **Modelo de tres líneas defensa:** explicamos qué son y cuáles son las responsabilidades frente a la gestión de riesgos. Se efectuó una encuesta sobre el entendimiento del modelo, la cual tuvo respuesta de 1.200 empleados de la Holding.
 - **Reporte IRO:** reforzamos cómo ingresar a realizar un reporte a través de AQD (Aviation Quality Database), cuáles son las situaciones a reportar, los tipos de riesgos y canales de reporte.
 - **Riesgos y Crisis:** reforzamos el tema de riesgos y el entendimiento de una crisis, mostrando escenarios y acciones a tomar.

Seguridad

- En el marco de nuestro plan Avianca 2021, lanzamos el proyecto GMRMS (*Ground and Maintenance Risk Management System*)²⁸, con el cual buscamos mejorar los procesos de operación terrestre de Avianca Holdings, a través de la adopción de las mejores prácticas de la industria.
- Diseñamos e implementamos la Política de Confidencialidad y No Punitividad, que define los lineamientos que regirán a la compañía en términos de confidencialidad y no punitividad referente a la información recolectada a través del sistema de reportes de seguridad operacional, Factores Humanos y el programa *Flight Data Analysis* (Análisis de datos de vuelo).

Cumplimiento

- Reestructuramos el Programa de Monitoreo de Cumplimiento Operacional enfocado en generar mayor valor a la compañía al definir una metodología basada en riesgos para la definición de prioridades de intervención en los procesos.
- Desde SeMS implementamos el Programa de Control de Calidad en las Operaciones, el cual promueve la detección de posibles factores de incumplimiento en los procesos a través de un enfoque proactivo.
- Logramos cambiar la metodología bajo la cual ejecutamos los ejercicios de auditoría, con el fin de realizarlos de manera transversal a nivel Holding, minimizando la cantidad de auditores requeridos para el cumplimiento del plan.
- Optimizamos los planes de auditorías en más del 40% al depurar los

- Implementamos el programa Continuo Interno LOSA (*Line Operations Safety Assessment*) en cumplimiento con los estándares IOSA. En este programa identificamos amenazas en la operación mediante la observación en línea por parte de personal capacitado en el modelo TEM, quienes hacen parte de la operación. Esto nos permite recolectar datos para el análisis y la implementación de acciones que mitiguen el riesgo relacionado.
- Desde la perspectiva del Security Management System (SeMS) con un enfoque transversal a los procesos y en línea con el plan Avianca 2021, identificamos posibles sinergias que, alineadas dentro del modelo de las tres líneas de defensa, facilitarán la optimización en tiempos y mejora en la eficiencia de los procesos.

requerimientos a evaluar para definir la conformidad del proceso, asegurando mayor enfoque en aquellos que presentan una potencial afectación a la seguridad y el cumplimiento en la operación.

- Iniciamos el proyecto de digitalización del programa de auditorías, con el fin de asegurar la estructuración de datos y así, realizar estudios de analítica sobre la información generada por las auditorías.
- Llevamos a cabo la identificación de las tendencias de problemáticas más recurrentes con el fin de establecer metas de mejora para el 2020 en varias vicepresidencias operacionales.
- Avianca Perú S.A. (Taca Perú), Avianca Costa Rica S.A. (Lacsa), Avianca Ecuador y Avianca S.A. recibieron la recertificación IOSA (IATA Operational Safety Audit) otorgada por IATA.

28. Sistema de Gestión de Riesgos en tierra y en mantenimiento.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

Gestión de riesgos y crisis

Riesgos

- Iniciamos el proyecto MEGA, trabajando en la primera fase de definición de requerimientos hasta mediados de 2019, dado que el proyecto tuvo que ser suspendido por una decisión corporativa, sin embargo, este se reactivará en enero de 2020.
- Consolidamos el mapa de riesgos estratégicos de Avianca Holdings, integrando los riesgos estratégicos inherentes a los negocios de pasajeros, carga y lealtad.
- Acompañamos la definición y mejoramiento de la cadena de valor y gestión por procesos de la organización, mediante la alineación de procesos desde el punto de vista de riesgos.
- La gestión de riesgos se mantuvo presente en el curso de proyectos críticos emprendidos por la compañía, dentro de los cuales se destacan, *Branded Fares*, IROPS, Densificación de Flota y Construcción del Hangar, entre otros.

Gestión de crisis y continuidad del negocio

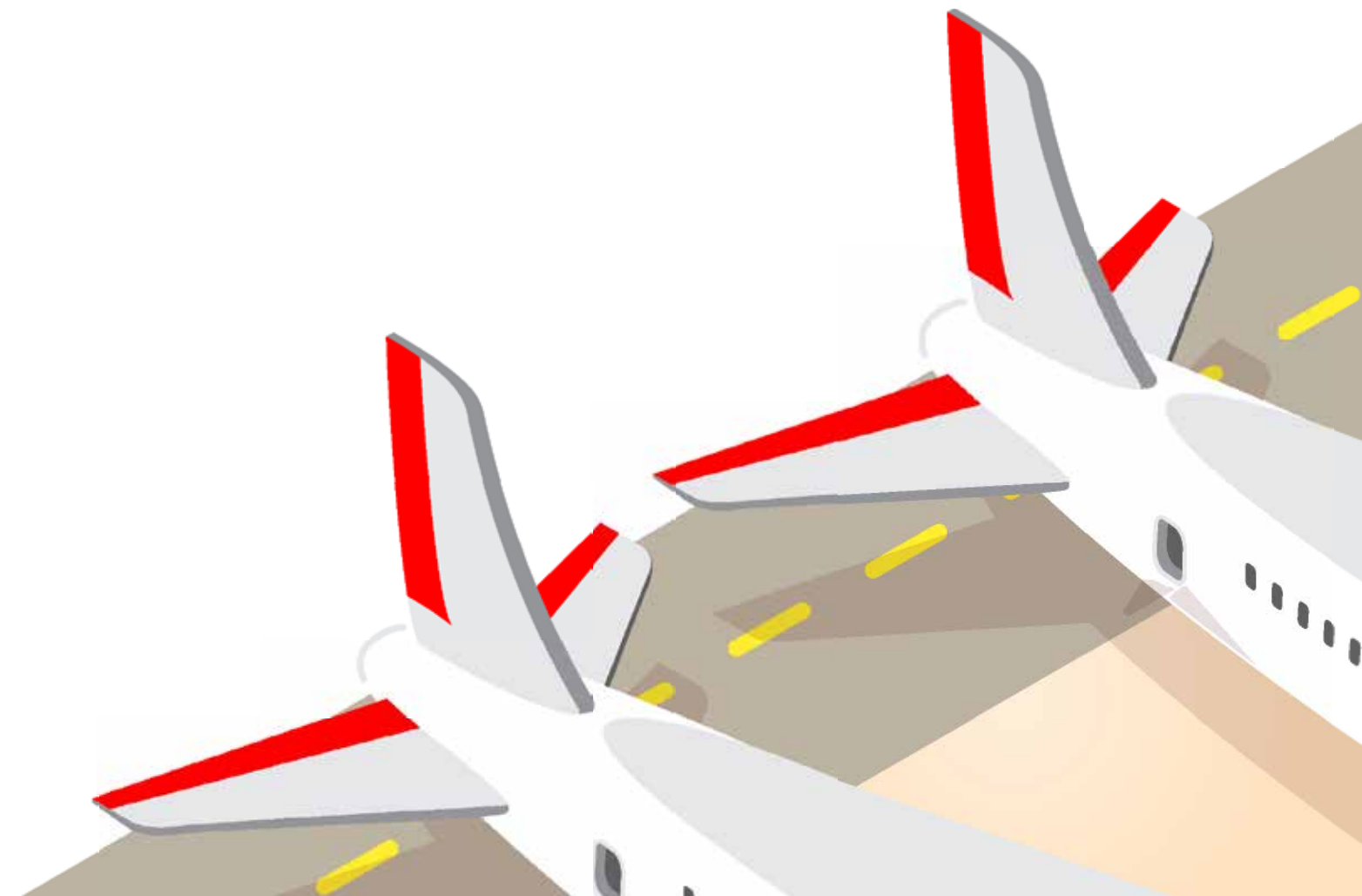
- Desarrollamos el modelo de gestión de crisis y continuidad del negocio integrado, el cual logra la preparación de una respuesta estandarizada, organizada y articulada ante crisis derivadas de diferentes escenarios, mediante la activación de planes de contingencia orientados a cada uno de ellos.
- Consolidamos la estrategia de contingencia para respaldar los procesos operativos de gestión de la operación en Bogotá y San Salvador.
- Construimos estrategias y planes de continuidad de negocio para los procesos principales de atención en aeropuertos, para las bases de Bogotá, Lima y San Salvador, siendo estos los procesos más críticos identificados en la compañía.

Seguridad integral

- Implementamos satisfactoriamente el software SARA-ERGOSS, para el monitoreo y análisis de los datos de vuelo, con el cual hemos mejorado el proceso FDA (*Flight Data Analysis*) en la compañía. En línea con esto, comenzaremos la implementación del software MOQA (*Maintenance Operations Quality Assurance*) para el mejoramiento de nuestra gestión en cuanto a seguridad y análisis de datos.

Cumplimiento

- Consolidamos los programas de evaluación interna y de cumplimiento operacional bajo dos (2) gerencias que aseguran la gestión transversal de los ejercicios definidos desde los frentes operacionales y de aeronavegabilidad.
- Logramos la estructuración inicial del Programa de Evaluación Interna y Cumplimiento Operacional, a través de la asignación de atributos a los estándares de las listas de chequeo utilizadas para la ejecución de auditorías operacionales.
- Implementamos la metodología para la generación de un cronograma anual de auditorías basado en riesgos que permitiera la optimización del recurso y enfoque en problemáticas existentes de la organización.



Nuestro futuro 2020-2021

Gestión de riesgos y crisis

- Ampliar y fortalecer la cobertura de nuestra gestión de riesgos, crisis y continuidad del negocio, extendiendo nuestra gestión hacia todos los procesos misionales de la compañía en sus diferentes líneas de negocio.

Seguridad integral

- Fortalecer los modelos proactivos y predictivos de la identificación de peligros, logrando identificar de forma anticipada los peligros de seguridad a los cuales se ve expuesta la compañía. Para esto, se busca desarrollar el modelo de observaciones en línea para los procesos de vuelo, atención de tierra y mantenimiento e implementar el modelo MOQA (Maintenance Operations Quality Assurance), el cual busca identificar tendencias adversas en la operación de las aeronaves y solucionar las fallas técnicas antes de que generen una afectación operacional.
- Implementar el modelo Safety II para identificar, fortalecer y multiplicar las buenas prácticas de seguridad que se llevan a cabo en la compañía y que, a la vez, permiten que la operación se desarrolle de manera segura en un alto porcentaje todos los días.

Cumplimiento

- Consolidar la integración de los sistemas de Seguridad con los de cumplimiento con el fin de generar información holística que permita mejorar las decisiones sobre asignación de recursos para mitigar problemas de seguridad y cumplimiento.
- Fortalecer la metodología para la validación sistemática de la efectividad de los controles de seguridad y cumplimiento.
- Consolidar la digitalización del programa de auditorías con el fin de optimizar la gestión del equipo.
- Fortalecer la gestión de promoción del programa de cumplimiento con el fin de realzar la conciencia situacional del personal sobre condiciones de cumplimiento claves de la compañía.
- Ampliar el alcance del programa de cumplimiento para dar cobertura a las aerolíneas Regions y AeroUnión.





07

Generamos valor
a largo plazo
con rentabilidad
y eficiencia
operacional

Avianca 100 años

En nuestros primeros 100 años hemos contribuido con nuestra operación a la generación de valor a todos nuestros grupos de interés. Avianca, inició con un capital de 80.000 pesos, el cual después se amplió a 100.000, aportados por la casa comercial de Luis Gieseken, un empresario de origen alemán. Ahora, somos una Holding con ingresos superiores a los USD \$4.000 millones de USD, que cotiza sus acciones en la Bolsa de Nueva York. Esto nos motiva a seguir trabajando por una transformación corporativa que garantice la sostenibilidad de la compañía en el largo plazo.



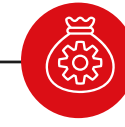
1931

En enero, Peter Paul von Bauer, principal accionista de SCADTA, llegó a un acuerdo con Pan American World Airways para recibir capital de inversión a cambio de renunciar a sus rutas internacionales.



1981

Avianca emprendió la construcción de un terminal exclusivo en Bogotá con la cooperación de la Aeronáutica Civil. Después de ocho (8) meses de construcción, el Terminal Puente Aéreo fue inaugurado. Manejó inicialmente las rutas Bogotá-Cali y Bogotá-Medellín (33 por ciento del flujo nacional de pasajeros) En 1984 inició viajes a Miami y Nueva York. Se llamó así porque operaba conexiones de alta frecuencia, que en aviación reciben el nombre de 'puentes aéreos'. Esto representó un hito para la infraestructura aeroportuaria nacional: era la primera vez que el país gestionaba este tipo de servicios, con vuelos cada hora y para los cuales no era necesario hacer una reserva.



2013

El 6 de noviembre, Avianca entró a la bolsa de valores de Nueva York bajo el nombre AVH y se convirtió en la tercera compañía con capital colombiano en hacerlo. Su ingreso se hizo a un precio de 15 dólares por acción.



2019

Logramos el cierre exitoso del intercambio de bonos con vencimiento en mayo de 2020, al llevar el 88,1% o USD \$484.4 millones a vencimiento en 2023 y con cupón del 9%, lo anterior cumplió con las condiciones acordadas para el desembolso de los préstamos convertibles de USD \$250 millones por parte de United Airlines y Kingsland Holdings.



2018

Avianca celebró su quinto aniversario de cotizar en la bolsa de Nueva York.



2016

Con una inversión de 42,2 millones de dólares, se inauguró el MRO (Maintenance, Repair and Overhaul) el 28 de septiembre, en el Aeropuerto José María Córdova, cerca de Medellín.

En cuanto a la gestión de nuestra cadena de suministro, hemos evolucionado al pasar de un modelo de compras segregado por región a un modelo de abastecimiento por categoría de compra, lo cual nos permite ser más eficientes y contar con proveedores de talla mundial para seguir ofreciendo nuestros servicios con aliados ideales por 100 años más.





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

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 8.3 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.



Meta 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.

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Volamos más alto con una contribución que trasciende la dimensión económica de nuestras operaciones

En Avianca, fortalecemos y renovamos nuestra gestión para desarrollar rentablemente los mercados estratégicos con negocios, operaciones y servicios diferenciados, que respondan a las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Lo anterior, con el propósito de garantizar la generación de valor a nuestros grupos de interés, así como la sostenibilidad de la compañía. Por este motivo, lideramos nuestra estrategia corporativa con un enfoque de rentabilidad y eficiencia operacional que responde al desafiante entorno macroeconómico y de industria, por medio de nuestro plan Avianca 2021.

Con este plan, buscamos fortalecer la estructura de capital y reducir el nivel de endeudamiento y apalancamiento de la compañía a través de cuatro (4) frentes de trabajo:



Mejorar los indicadores de la operación



Ajustar los planes de flota



Priorizar los planes de inversión



Vender los activos no estratégicos

En línea con lo anterior, hemos llevado a cabo un programa de reperfilamiento de la deuda, con el cual hemos logrado:

- Cerrar acuerdos con acreedores.
- Cerrar exitosamente el intercambio de bonos.
- Formalizar una propuesta de financiamiento con United Airlines y Kingsland Holdings.
- Renegociar con proveedores estratégicos para nuestras operaciones.
- Avanzar en nuestra desinversión en negocios no estratégicos.
- Concretar nuestro Plan de Captura de Ahorros.

Desde nuestra gestión, aseguramos que los procesos financieros y económicos en la compañía estén orientados hacia una administración eficiente de los recursos por medio de nuestras políticas internas²⁹, las cuales cubren los temas más relevantes frente al desempeño económico de la compañía.

Asimismo, utilizamos sistemas supervisados en conjunto con el área de tecnología para asegurar el correcto desempeño del área financiera, los cuales incluyen sistemas de contabilidad, consolidación, planeación financiera, gestión de pagos, gestión de deuda y gestión de flota.

Nuestra buena gestión financiera, se debe ver reflejada en:

- La calidad de los resultados que se entregan al mercado de manera trimestral.
- El cumplimiento de las responsabilidades de repago de obligaciones de todo tipo.
- La consecución de recursos para nuestra operación.
- El aseguramiento de retornos sobre inversiones.
- La optimización de costos.
- La prestación de un excelente servicio al cliente interno.

Enfoque integral de riesgos en el desempeño financiero

Gestionamos oportunamente nuestros riesgos a través de un enfoque integral en procesos y proyectos. La identificación del riesgo se realiza por parte del área de Seguridad y Riesgos, y posteriormente, es consultada y validada con el área a cargo de los riesgos identificados. Este análisis se realiza de forma periódica con una revisión de la probabilidad y posibles impactos, los cuales, para este caso, son determinados en conjunto con los Directores Financieros. En 2019, los principales riesgos financieros y de transformación que han sido identificados son:



1. Riesgo financiero: nivel de apalancamiento.



2. Competitividad de la estructura de costos.



3. Pérdida del ingreso a causa de la devaluación de la moneda y otras variables macroeconómicas en Suramérica.



5. Efectos del precio del combustible en los beneficios económicos de la compañía.



7. Disputas fiscales.

Adicionalmente, como parte de nuestro modelo de tres (3) líneas de defensa para la gestión del riesgo, contamos con el proceso anual de auditoría interna y externa para cumplir con todas las políticas de revisoría de la compañía y así, certificar todos nuestros procesos SOX.



4. Impacto de los operadores de bajo costo en la cuota de mercado de Avianca.



6. Impacto en la estrategia comercial debido a compromisos vinculantes entre accionistas mayoritarios y terceros.



Nuestra transformación avanza con compromiso y transparencia

En el marco del plan Avianca 2021, iniciamos nuestro programa de reperfilación de las obligaciones de deuda y arrendamiento de la compañía para continuar con el proceso de disminución del apalancamiento y mejora de la rentabilidad. De este modo, logramos llegar a acuerdos mutuamente satisfactorios con aliados estratégicos y acreedores, permitiendo un diferimiento de pagos de aproximadamente USD\$800 millones y una provisión de USD\$375 millones de caja adicional.

Logramos el cierre exitoso del intercambio de bonos con vencimiento en mayo de 2020, al llevar el 88,1% o USD \$484.4 millones a vencimiento en 2023 y con cupón del 9%,

lo anterior cumplió con las condiciones acordadas para el desembolso de los préstamos convertibles de USD \$250 millones por parte de United Airlines y Kingsland Holdings. Además, logramos una financiación adicional por US \$125 millones dándonos una liquidez financiera que permite seguir la ejecución del plan Avianca 2021.

Por otra parte, hemos avanzado en el proceso de renegociación con proveedores sobre los contratos más grandes de la compañía que están relacionados con la operación. Esto nos ha permitido encontrar mejores tarifas y condiciones en nuestros vínculos comerciales.

29. Nuestras políticas para asegurar el desempeño económico cubren los siguientes temas: Unidad de caja, Inversiones, Cobertura de riesgos financieros, Manejo de descuentos por pronto pago, Limpieza de movimientos bancarios, Uso de cajas menores y fondos fijos, Procedimiento Administración de Reembolsos, Control de Gastos en Viaje de Negocio, Manejo de provisiones y Miscelaneos Clearing House. Asimismo, contamos con el Manual de niveles de autorización y delegación de atribuciones administrativas.

En línea con lo anterior, hemos avanzado con la desinversión en negocios no estratégicos, buscando enfocarnos en las líneas de pasajeros, carga y lealtad como parte de nuestra transformación. En 2019, realizamos la venta de nuestra participación en Getcom, CAE, y las aerolíneas Sansa y La Costeña, de la siguiente manera:

Negocio	Descripción	Contexto
GETCOM Getcom Int'l Investments S.L.	Compañía de servicios de Contact Center y BPO.	El 28 de diciembre de 2018, Avianca Holdings realizó un acuerdo de venta de la totalidad de su participación en GETCOM, incluyendo algunos de los activos involucrados en el negocio y todas las acciones en GETCOM. Lo anterior, buscando mantener los beneficios iniciales de tarifas para la Holding.
CAE Avianca-CAE Flight Training (ACFT) S.A.S.	Negocio de entrenamiento con simuladores de vuelo.	El 30 de enero de 2019, Avianca realizó un acuerdo de venta de la totalidad de su participación en Avianca CAE, incluyendo algunos de los activos involucrados en el negocio y todas las acciones en Avianca CAE, buscando mantener los beneficios iniciales de tarifas y entrenamiento para la Holding.
SANSA y La Costeña	Aerolíneas regionales que prestan servicios al interior de Costa Rica y Nicaragua.	El 23 de abril de 2019, Avianca realizó un acuerdo para la venta del 68% de la participación accionaria de TACA en Turboprop Leasing Company y el 68% de participación accionaria de NICA en Aerotaxis La Costeña S.A a Regional Airline Holding LLC. Dada la revisión de resultados de las compañías regionales y el ingreso de nuevos competidores al mercado centroamericano, además de la creciente necesidad de liquidez (caja) de la compañía, se estableció la necesidad de realizar la venta de estos negocios de pasajeros en Centroamérica, los cuales estaban siendo administrados en gran parte por el socio minoritario.

Plan de Captura de Ahorros

En 2019, desarrollamos nuestro Plan de Captura de ahorros en el cual implementamos iniciativas de eficiencias en costos y ahorros con una meta anual de \$151,6 millones de dólares. En este plan hemos realizado un trabajo conjunto con diferentes áreas,

quienes lideran la implementación de cada captura; el área financiera se encarga de las mediciones necesarias, mientras que el área de transformación corporativa lidera la estrategia corporativa.

Logros

- Negociación exitosa de contratos con proveedores estratégicos.
- Revisión e implementación de procesos que derivan en eficiencias.
- Revisión del plan de red y el tamaño de la flota, entre otras.



Logramos capturar \$157,4 millones de dólares para 2019, superando nuestra meta inicial frente al plan.

Uno de los beneficios más importantes en este proceso ha sido la cultura de ahorro que han generado los programas de eficiencias en costos, ingresos e inversiones de la compañía. Para 2020 y 2021, continuaremos identificando

y gestionando iniciativas a lo largo de toda la compañía, por medio del programa *Cost Competitiveness*, con metas representativas de más de \$120 millones de dólares cada año para continuar con nuestro plan Avianca 2021.

CASK



2017

**6,6
centavos**



2018

**6,4
centavos**



2019

**9,5
centavos**

En 2019, el costo unitario por ASK (CASK) fue de 9,5 centavos.

Capacidad 2019: 54,4 millones de sillas por kilómetro.

Participación sobre el total de los costos operativos: el costo más representativo es el de combustible con una participación del 23,3% lo que representa 2,2 centavos del costo total. Los costos de depreciación y deterioro representan el 20,6%, 2,0 centavos de los costos operativos, debido a la implementación de la norma NIIF 16

la cual permite capitalizar las rentas y alquileres, impulsando estos costos y reduciendo el costo por alquiler o rentas que representan 0,2% del costo total. Adicionalmente, los costos salariales y beneficios tienen un peso de 13,9% de los costos operativos, lo que corresponde a 1,3 centavos del costo total. Por último, los costos generales y administrativos tienen una participación del 8%, equivalentes a 0,8 centavos, lo cual es impulsado por costos enmarcados en el plan Avianca 2021.



Nuestro desempeño económico

Buscamos fortalecer nuestra gestión financiera, generando valor económico sostenible para nuestros grupos de interés, creando oportunidades de empleo, contribuyendo en los territorios donde tenemos presencia y creando capacidades y dinámicas de crecimiento de mercado con la demanda de bienes y servicios.

GRI 201-1; GRI 102-7

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.

Valor económico directo generado (VEDG)

	Valor 2019 Miles (USD)	Valor total 2019 Miles (USD)
Ingresos por ventas netas	\$4'621.496	\$4'827.848
Ingresos por inversiones financieras	\$9.041	
Ingresos por venta de activos	\$197.311	
		2018 \$5'035.889
		2017 \$4'617.622

Valor económico distribuido

	Valor 2019 Miles (USD)	Valor total 2019 Miles (USD)
Gatos operativos	\$4'458.436	\$5'487.352
Sueldos y prestaciones a los empleados	\$717.342	
Pagos a proveedores de capital	\$210.119	
Pago a gobiernos	\$101.444	2018 \$4'990.474
Inversiones en comunidades	\$10	2017 \$4'370.485

Valor económico retenido

Este valor corresponde a la diferencia entre el Valor económico directo generado y el Valor económico distribuido.

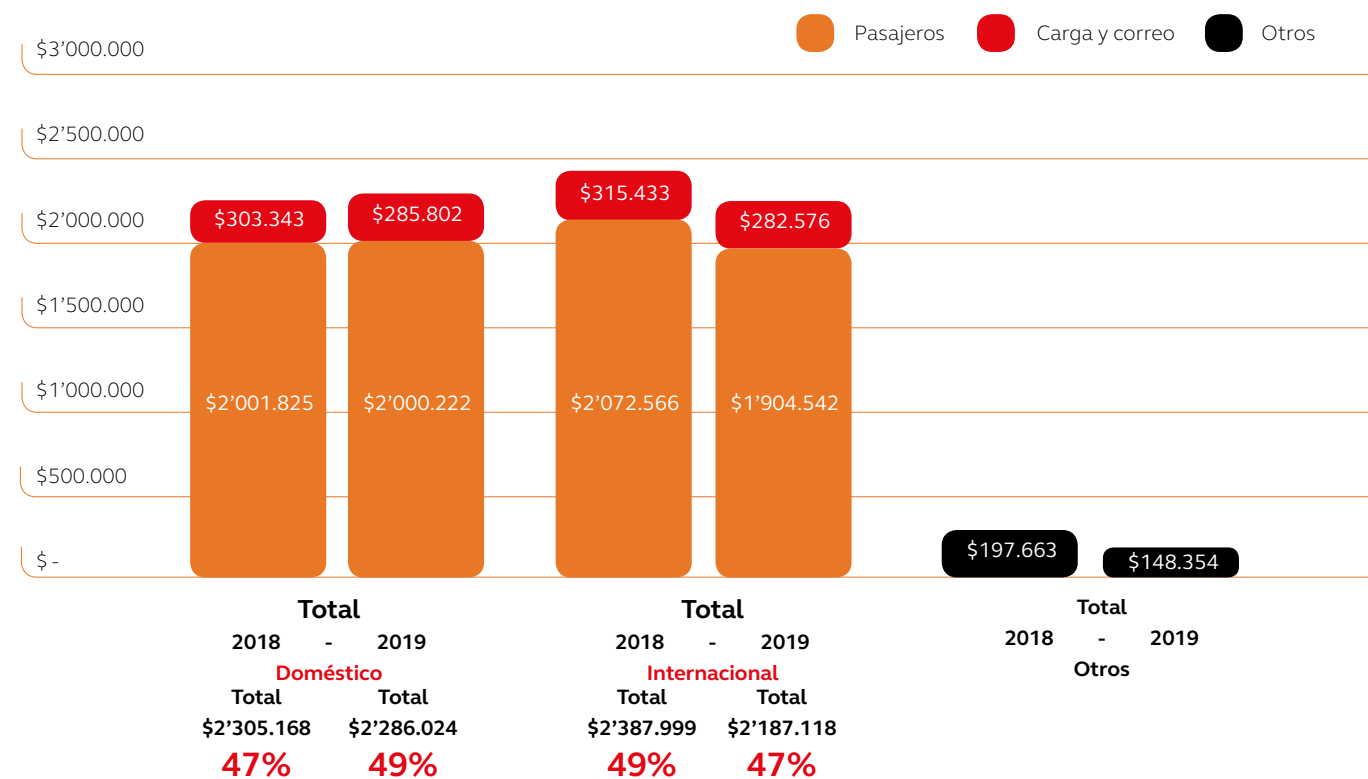
	Valor total 2019 Miles (USD)
	\$(659.504)
	2018 \$45.415
	2017 \$ 247.136

Valor económico directo generado

Ingresos operacionales

Los ingresos operacionales de Avianca Holdings durante 2019 fueron de USD \$4.621,5 millones, lo cual representó una disminución del 5,5% en comparación con los ingresos generados en 2018. Al finalizar la gestión del periodo 2019, se obtuvo una disminución en las categorías de transporte de pasajeros y transporte de carga y correo a nivel internacional. El primero obtuvo una disminución del 1,2% que equivalen a USD \$168 millones en relación a lo percibido en 2018.

Ingresos operacionales por tipo de servicio prestado y alcance geográfico



Total ingresos operacionales

2018 **\$4'890.830** 2019 **\$4'621.496**

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

En 2019, los ingresos de Avianca Holdings S.A. por concepto de intereses presentaron una disminución del 10,62%, al pasar de USD \$10,5 millones en 2018 a USD \$9 millones durante el 2019.

Por concepto de instrumentos derivados, se totalizaron USD \$2,2 millones de gasto durante el 2019, lo cual significó un aumento del 732% frente al período anterior, donde se totalizaron USD \$0,26 millones de gasto.

Valor económico distribuido

El valor económico distribuido por parte de Avianca Holdings S.A. y todas sus compañías subsidiarias en 2019 incluye los siguientes conceptos:

Costos operacionales

En 2019, los costos operacionales tuvieron un incremento de USD \$517,1 millones, lo que representa un incremento del 11,1% con respecto al periodo anterior. Entre los principales conceptos que se tienen en cuenta para la construcción de este rubro sobresalen: el plan Avianca 2021, los componentes de combustible, servicios de pasajeros, operaciones en tierra, instalaciones y servicios de mantenimiento, depreciaciones y amortizaciones, salarios y beneficios a los empleados.

Combustible

El gasto de combustible disminuyó en USD \$9,3 millones, lo cual representa un 0,8% menos frente al periodo anterior. Esto se

debe a una disminución del 7,1% (USD \$39 millones) en el precio del barril de crudo WTI, y un mayor consumo de galones debido a la operación normalizada en 2019. Adicionalmente se presentó un mayor costo de coberturas por valor de USD \$29,8 millones debido a un mayor pago de primas para derivados de cobertura de combustible.

Salarios y beneficios sociales para los empleados

Al finalizar el periodo 2019, este concepto que incluye colaboradores directos y subcontratados totalizó USD \$717,3 millones, incluyendo principalmente los pagos realizados por concepto de salarios, seguros médicos y otros beneficios a los trabajadores.

Pagos a accionistas

El total de dividendos pagados a nuestros accionistas en 2019 fue de USD \$51,4 millones. Esta cifra incluye los dividendos decretados de Avianca Holdings y LifeMiles.

Depreciaciones y amortizaciones (Reinversión)

El total de depreciaciones, amortizaciones y gastos de transformación organizacional “Avianca 2021” en 2019 fue de USD \$1.064 millones.

Pagos a Proveedores de Capital

En 2019, el total de pagos a proveedores de fondos realizados por la compañía ascendió a USD \$210,1 millones.

Pagos a Gobierno

Todos los impuestos locales, municipales, a las ventas e impuesto corriente de renta se encuentran incluidos dentro de los pagos realizados al gobierno, los cuales representaron USD \$101,4 millones en 2019.



Valor económico retenido

Al finalizar el ejercicio del periodo 2019, el valor económico retenido total, presentó un total de USD \$(659.5) millones. Este rubro no incluye el impuesto diferido, ni la diferencia en cambio.

Cómo nos transformamos en 2019

- Logramos reperfilear nuestras obligaciones de deuda y arrendamiento.
- Superamos nuestra meta de captura de ahorros a través del plan implementado.
- Avanzamos en la estrategia de simplificación de flota.
- Mejoramos nuestra competitividad en los costos por medio de iniciativas enmarcadas en el plan Avianca 2021.
- Centralizamos el área de manejo de combustible en el área financiera, permitiendo la identificación e implementación de eficiencias.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Implementamos de manera exitosa IFRS 16 (*International Financial Reporting Standard*, por sus siglas en inglés).
- La implementación de ERP SAP se encuentra en proceso, esperamos culminar exitosamente este proceso en 2020.
- En 2019 hemos avanzado en la optimización del Sistema de *Revenue Accounting* pasajeros y carga, la actualización del sistema se realizará en 2020.
- Seguimos trabajando en las posibles automatizaciones de reembolsos, reversiones y pagos de indemnizaciones a clientes y pasajeros.
- Frente a la implementación de robots para el procesamiento de información, estamos en el proceso de evaluación de diferentes alternativas.
- Para nuestro reto de estandarizar y homologar las estructuras, políticas y procesos financieros que generen valor agregado a la transaccionalidad y a la operación financiera, estamos finalizando la modificación de estructura y se está llevando a cabo el proceso de redacción de las políticas y documentación de procesos financieros.
- En 2019, capturamos USD \$157,4 millones por medio de nuestro plan de captura de ahorros como parte de nuestros retos en 2019.

Nuestro futuro

2020-2021

- Mejorar los principales márgenes de rentabilidad de la compañía.
- Continuar con la implementación del plan Avianca 2021.
- Culminar exitosamente la implementación de ERP SAP.
- Finalizar la estandarización y la homologación de estructuras, políticas y procesos financieros que generan valor agregado a la transaccionalidad y a la operación financiera.



Nuestra cadena de suministro



En Avianca, buscamos desarrollar y fortalecer nuestros proveedores, como socios y aliados estratégicos en la cadena de suministro, garantizando el desarrollo de nuestras operaciones, así como el fomento de relaciones a largo plazo. Es así como nos hemos comprometido a implementar procesos de abastecimiento eficientes, sostenibles y rentables, que aseguren el cumplimiento de los más altos estándares de calidad para brindar siempre el mejor servicio a nuestros clientes.

Para lograrlo, en 2017 creamos la Vicepresidencia Administrativa y Abastecimiento, centralizando la adquisición de bienes y servicios de Avianca Holdings,

así como las áreas intervinientes dentro del proceso: Abastecimiento de Operaciones Técnicas, Inventarios y Comercio Exterior. Seguimos avanzando y madurando el modelo, pasando de una estrategia de abastecimiento segmentada por regiones a una centralizada y basada en las categorías de compra³⁰, todo esto logrado en el marco de nuestro plan Avianca 2021.

Este modelo nos permite generar valor a la compañía a través del fortalecimiento de las negociaciones globales, consolidando las compras y centralizando el gasto asociado, logrando así, una mayor eficiencia en nuestra cadena de abastecimiento.



Herramientas para la gestión

Contamos con el **Manual General de Adquisición de Bienes y Servicios**, donde se estipulan los lineamientos que deben cumplir todos los proveedores que deseen hacer parte de nuestra cadena de abastecimiento. Estos lineamientos incluyen:

- Temas financieros, legales y de riesgo de lavado de activos y financiación al terrorismo.

- Normas referentes al Código de Ética, Política Anticorrupción y Política SIPLAFT (Sistema Integral de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo).
- Lineamientos aplicables en seguridad industrial y salud en el trabajo, de acuerdo con el alcance de las negociaciones.

30. Actualmente, hemos centralizado el gasto en el área de compras, con la captura de las categorías de compra tales como mercadeo, médicos y servicios financieros.

¿Cómo medimos nuestra gestión?

Evaluamos la gestión de nuestro proceso de abastecimiento por medio de Indicadores clave de desempeño (KPI's), los cuales son socializados mensualmente en el Comité de Cadena de Abastecimiento con los Vicepresidentes de Mantenimiento, Administrativo y Abastecimiento, junto con los líderes de cada área de compras y

mantenimiento. Lo anterior, con el fin de identificar oportunidades de mejora en el proceso de adquisición de forma alineada con la estrategia de centralización de compras. Además, contamos con un equipo interdisciplinario de auditoría interna que vela por el cumplimiento de los procesos.

Objetivos

En 2019, nuestra gestión estuvo enfocada en el logro de los siguientes objetivos:

- Evaluar el desempeño de los proveedores categorizados como de mayor impacto y generar planes de mejora para aquellos con calificaciones inferiores al mínimo establecido.
- Incluir criterios de sostenibilidad dentro de la ficha de registro de proveedores, con el fin de identificar si cuentan con políticas/lineamientos en este aspecto, así como establecer planes conjuntos de fortalecimiento de prácticas ambientales, sociales y económicas.
- Capacitar nuestros administradores de contratos, sobre temas relevantes para su gestión y el relacionamiento efectivo con sus proveedores, como: impactos ambientales, seguridad industrial, *safety and security*, seguros, evaluación de desempeño, Acuerdos de Niveles de Servicio, conocimiento de Manuales y procedimiento de incumplimiento de contratos.
- Generar alianzas estratégicas con nuestros proveedores con el fin de desarrollar relaciones a largo plazo, logrando beneficios y crecimiento mutuo a través de objetivos comunes.
- Actualizar nuestros Manuales y políticas de acuerdo con las nuevas estrategias del negocio.



Nuestra cadena de suministro

GRI 102-9;

Nuestros procesos

1

Gestión Inventarios Planeación de la cadena de abastecimiento

Garantizamos la planificación del inventario, buscando niveles económicos y adecuados de abastecimiento, para atender las necesidades del mantenimiento aeronáutico en los aviones operados por Avianca y terceros atendidos en el MRO.

2

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

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

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

3

Gestión de logística y comercio exterior

Garantizamos el abastecimiento de material técnico y no técnico, cumpliendo las normas legales, aduaneras, logísticas y de transporte internacional con el fin de suplir las necesidades en tiempo y costos de Avianca al momento de la negociación.

4

Selección y monitoreo de proveedores

Aseguramos que todos nuestros proveedores sean sometidos a evaluaciones de riesgos previo a su vinculación, con el fin de garantizar transparencia frente al lavado de activos y/o financiación del terrorismo. Igualmente, y de acuerdo con los montos de negociación, son sujetos a evaluaciones financieras midiendo su capacidad de respuesta frente al servicio contratado.

5

Administración del contrato y gestión de la compra

Centralizamos la administración de los contratos bajo personas capacitadas para desempeñar el rol, con los conocimientos necesarios para la adecuada gestión de la relación con los proveedores, mediante una comunicación efectiva y seguimiento claro a la ejecución de los contratos.

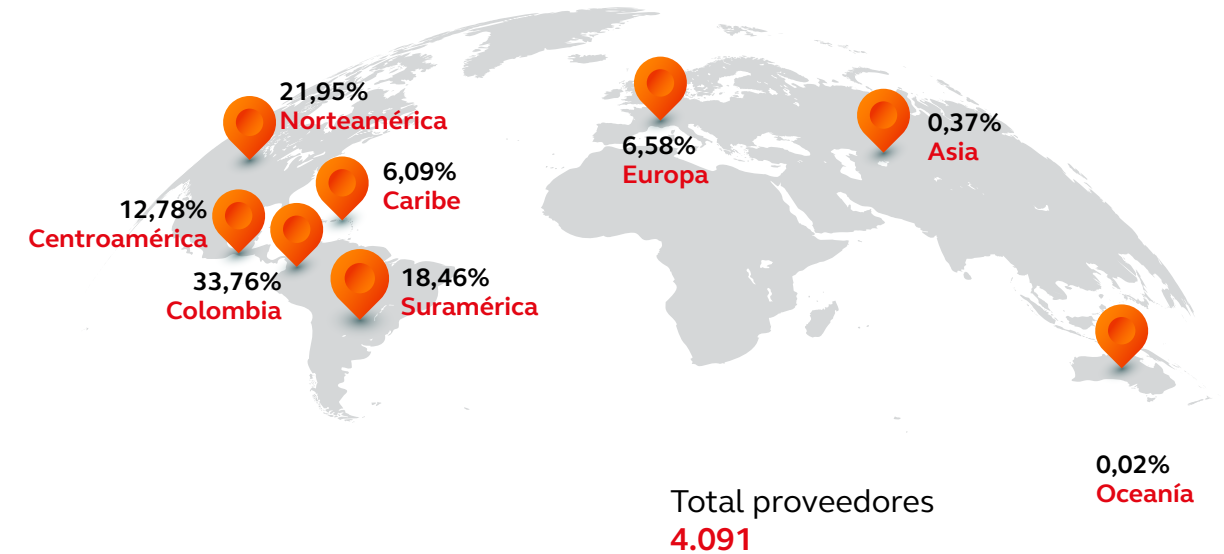
6

Gestión de la relación con el proveedor

Garantizamos que las relaciones con nuestros proveedores estén alineadas con el Código de ética y demás políticas de la compañía³¹.

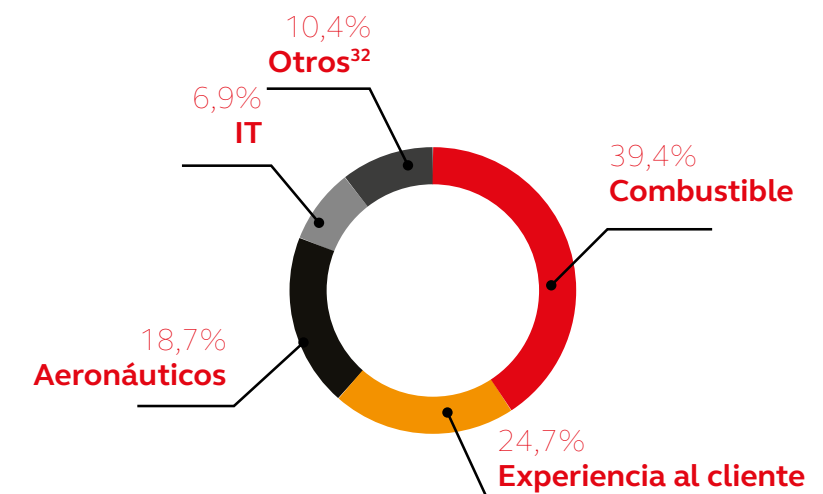
Indicador propio: Distribución del gasto de proveedores

Distribución del gasto de nuestros proveedores por región



Enfocados en la optimización de nuestros procesos, la generación de mayores eficiencias y de la mano de nuevas tecnologías, iniciamos la etapa de migración de nuestros proveedores a la plataforma SAP ARIBA, lo cual ha permitido la actualización de la información de nuestros aliados, quienes forman parte de la estrategia del negocio.

Distribución del gasto de nuestros proveedores



31. El Código de ética para proveedores está enmarcado en nuestro Código de ética, numeral 2.2.4. Relaciones con Proveedores, Contratistas y Clientes, y en la Política Anticorrupción, numeral 4. Prohibición absoluta de cualquier forma de soborno.

32. La categoría denominada "Otros" incluye los gastos asociados con honorarios profesionales, honorarios legales, maquinaria y equipo, alquiler, transporte de personal, transporte de carga, dotación, mobiliario, suministro oficina, seguros, entrenamiento, general y administrativo.

Distribución del gasto por categoría y región³³



Combustible

CAM: 8,26%

CAR: 1,95%

CO: 54,99%

EUR: 6,26%

NAM: 11,00%

SAM: 17,54%



Aeronáuticos

CAM: 0,48%

CAR: 0,10%

CO: 2,66%

EUR: 34,63%

NAM: 61,48%

SAM: 0,65%



Experiencia del cliente

CAM: 8,12%

CAR: 1,52%

CO: 44,28%

EUR: 6,93%

NAM: 14,56%

SAM: 24,59%



IT

CAM: 1,43 %

CAR: 0,03%

CO: 37,16%

EUR: 31,93%

NAM: 28,63%

SAM: 0,82%



Otros

CAM: 3,16%

CAR: 6,40%

CO: 57,44%

EUR: 4,42%

NAM: 19,48%

SAM: 9,10%

Monitoreo de la cadena de suministro

Con el fin de monitorear nuestra gestión de la cadena de suministro, implementamos las siguientes acciones:

- Por medio del modelo de gestión de riesgos y cumplimiento de terceros de Avianca, realizamos la verificación de todos nuestros proveedores en más de 300 listas, bajo criterios de valoración establecidos, entre los cuales: listas vinculantes, aspectos legales, impacto financiero y riesgos de suministro.
- Fortalecemos los acuerdos de niveles de servicio para garantizar el cumplimiento de la prestación del servicio y/o bien contratado con nuestros proveedores.
- En 2019, evaluamos el desempeño de 35 grupos del total de proveedores segmentados. Asimismo, monitoreamos el comportamiento financiero de 85 grupos de proveedores, en donde solo uno (1) tuvo calificación de alto riesgo, con el cual se adelantó un plan de acción y se ha

efectuado un seguimiento constante.

- Comprometidos con la eficiencia operacional, realizamos seguimiento mensual a los indicadores de la cadena de abastecimiento, con lo cual hemos alcanzado sinergia entre las áreas de Mantenimiento y Abastecimiento, y hemos impactado positivamente la disponibilidad de avión, los tiempos logísticos de componentes aeronáuticos y los niveles de servicio de inventarios. De esta manera, buscamos reducir demoras y cancelaciones causadas por este proceso.
- Llevamos a cabo nuestro monitoreo mensual de indicadores propios de la cadena de abastecimiento como parte de nuestro compromiso con la eficiencia operacional.
- Capacitamos a administradores de contratos en: proceso y responsabilidades de la administración de contratos, proceso de facturación y pago, impactos ambientales, entre otros.

Gestión de riesgos en la cadena de suministro

Identificamos los riesgos e impactos que se pueden presentar en nuestra cadena de suministro, con el fin de establecer las medidas correctivas y preventivas necesarias para evitar la materialización del riesgo.

En 2019, trabajamos en temas estratégicos de medio ambiente, ética, lavado de activos y financiación del terrorismo, seguridad de la información, industrial, operacional y física como parte de nuestro compromiso con la gestión responsable de la cadena de suministro, enfocando nuestras acciones en los siguientes frentes:

- Inclusión de cláusulas proforma de acuerdo con la naturaleza del contrato.
- Evaluación del impacto de los servicios prestados por nuestros proveedores con la participación de la Dirección de Evaluación Interna y Gestión de Riesgos.
- Identificación de las categorías de compra que puedan presentar riesgos altos.

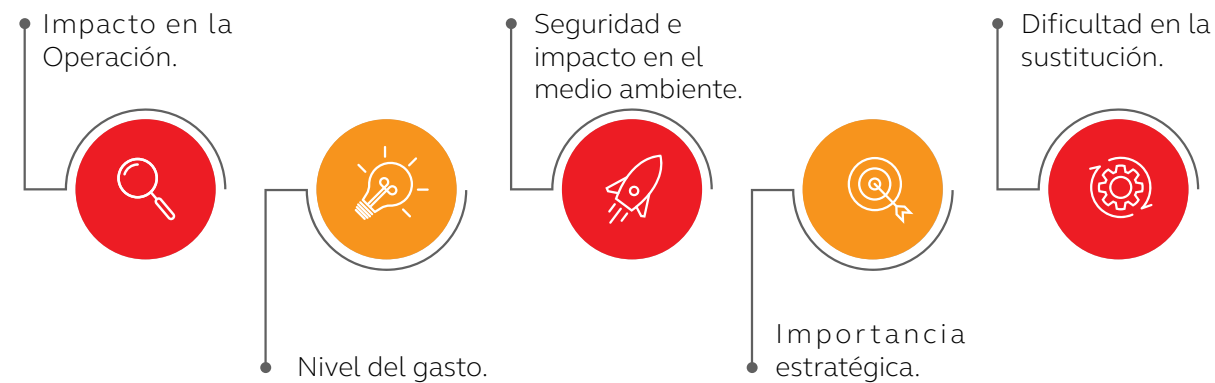
Asimismo, gestionamos la validación de referencias de nuestros proveedores de Obra Civil de manera más robusta con el objetivo de mitigar el riesgo de incumplimiento.

33. La información de EUR consolida el gasto de Europa, Asia y Oceanía. La información de CO consolida el gasto de Colombia y proveedores sin registro de país.

Riesgo en sostenibilidad

Trabajamos por la gestión responsable de la cadena de suministro, contando con proveedores de talla mundial que estén alineados con nuestro propósito. Por esto, identificamos y gestionamos los riesgos de sostenibilidad en nuestra cadena de abastecimiento.

Por medio de nuestro modelo de segmentación de proveedores, realizamos la categorización bajo la evaluación de los siguientes criterios:



En la última segmentación de proveedores³⁴, la cual se realiza cada dos (2) años, obtuvimos el siguiente resultado:

Tipo	Descripción	Grupos
A	(Alto) Proveedores estratégicos en los que se debe enfocar la gestión.	43
B	(Medio) Proveedores que requieren seguimiento moderado y/o atención puntual.	29
C	(Bajo) Proveedores que requieren acciones ocasionales y un seguimiento mínimo.	49

34. Existe una categoría adicional de proveedores de seguimiento limitado: Proveedores de importancia estratégica baja.

Nuestro modelo de segmentación nos permite analizar aquellas organizaciones que pueden representar un riesgo en temas de sostenibilidad, incluyendo seguridad y medio ambiente como parte de nuestros criterios de evaluación. Buscamos mitigar el riesgo identificado por medio de la estandarización de cláusulas incluidas en las proformas de los contratos.

Por otra parte, enfocamos acciones para prevenir y monitorear los riesgos relacionados con la conducta ética. Garantizamos que nuestros proveedores firmen e indiquen que conocen y cumplen nuestras políticas en el marco de lineamientos financieros, legales y

de riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo, así como normas referentes al Código de Ética, Política Anticorrupción y Política SIPLAFT.

Finalmente, trabajamos por garantizar vínculos transparentes con futuros proveedores, al constatar referencias comerciales en el proceso de selección para la ejecución en algunas categorías de compra no técnicas, las cuales, de acuerdo con nuestro Manual general de adquisiciones de bienes y servicios, son aquellas compras relacionadas con la adquisición de bienes y/o servicios diferentes a los requeridos para la operación y el mantenimiento propio de los aviones y sus componentes.

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.

Nuestras acciones de mitigación de riesgo

Selección de aliados ideales

- Aseguramos que todos nuestros proveedores sean verificados en más de 300 listas restrictivas.
- Evaluamos el impacto de los servicios prestados por nuestros proveedores en materia de medio ambiente, seguridad de la información, operacional, industrial, y física, como uno de los criterios de segmentación de los proveedores la compañía.
- En nuestros criterios de segmentación de proveedores, incluimos aspectos relacionados con el “impacto en la operación del servicio y/o bien prestado” con el fin de identificar aquellos de mayor relevancia y así, proceder con la evaluación de desempeño.
- Seguimos fortaleciendo la selección de proveedores de obra civil a través de la validación de referencias comerciales.

Selección de aliados ideales

- Aseguramos que todos nuestros proveedores sean verificados en más de 300 listas restrictivas.
- Evaluamos el impacto de los servicios prestados por nuestros proveedores en materia de medio ambiente, seguridad de la información, operacional, industrial, y física, como uno de los criterios de segmentación de los proveedores la compañía.
- En nuestros criterios de segmentación de proveedores, incluimos aspectos relacionados con el “impacto en la operación del servicio y/o bien prestado” con el fin de identificar aquellos de mayor relevancia y así, proceder con la evaluación de desempeño.
- Seguimos fortaleciendo la selección de proveedores de obra civil a través de la validación de referencias comerciales.

Vínculos comerciales basados en la excelencia

- Hemos avanzado en la construcción y actualización de 13 proformas de contratos que incluyen cláusulas ambientales y de seguridad, las cuales impactan 31 categorías de compra, con el fin de evitar la materialización de riesgos identificados.

Herramientas tecnológicas de gestión

- En 2019, lanzamos la plataforma ARIBA que genera mayor eficiencia en la gestión de compras y garantiza una trazabilidad completa del proceso. Iniciamos la migración de nuestros proveedores, asegurando el diligenciamiento de una nueva ficha de registro que solicita la revisión y aceptación de nuestras políticas.
- Creamos un sitio de proveedores en nuestra página Avianca.com, que incluye información sobre el proceso de registro de proveedores, el código de ética y normas de conducta de los negocios, como información relevante para que nuestros proveedores conozcan los lineamientos en temas como Derechos Humanos, Medio Ambiente, Sostenibilidad, Protección de los derechos de los menores y cero tolerancia a la corrupción.

Disponible en <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/nuestros-proveedores/>



- Alineados con el trámite de nuestra certificación OEA³⁵ (Operador Económico Autorizado), iniciamos visitas a nuestros proveedores más críticos de acuerdo con el bien y/o servicio recibido, con el fin de garantizar la seguridad y el cumplimiento en toda la cadena de suministro. Durante este proceso realizamos las validaciones de los requisitos mínimos de seguridad, mediante un cuestionario que incluye información como: seguridad en los procesos, seguridad del personal, seguridad física, seguridad documental, programas de seguridad, entre otros.
- La certificación OEA genera una serie de beneficios en las operaciones de comercio exterior, así como el reconocimiento como una empresa segura, tanto para sus asociados de negocio, como para las autoridades de control.

35. Autorización que otorga la autoridad aduanera, atendiendo los lineamientos propuestos por la Organización Mundial de Aduanas, a una empresa que demuestra estar comprometida con la seguridad en toda su cadena de suministro, mediante el cumplimiento de requisitos en materia de seguridad e historial satisfactorio de obligaciones aduaneras y fiscales.

Indicadores clave de desempeño en la gestión de la cadena de suministro

Hemos establecido dos (2) indicadores clave de desempeño para la gestión responsable de nuestra cadena de suministro:

1 Asegurar que todos nuestros nuevos proveedores tengan conocimiento de nuestro Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, el cual incluye temas relevantes como Derechos Humanos, Medio Ambiente y Sostenibilidad, Protección de los derechos de los menores, cero tolerancia a la corrupción.

Resultados 2019:

- En enero realizamos la salida en vivo del registro de proveedores en el nuevo sistema ARIBA con **4.091** proveedores registrados, quienes reconocen haber leído el código de ética y políticas de la compañía.
- Realizamos el envío del Código de ética desde nuestra Línea Ética a los proveedores Tipo A, B y C, con un total de 121 grupos.
- Brindamos entrenamiento sobre nuestro Código de Ética a los proveedores por medio de la plataforma *e-Academy*.

2 Evaluar e identificar nuestros proveedores de alto riesgo basados en el modelo de segmentación y en las evaluaciones de desempeño.

Resultados 2019:

Grupos	Porcentaje de grupos evaluados	Los proveedores técnicos cuentan con una metodología propia para la evaluación de proveedores. La categoría de combustible no fue contemplada dentro de la medición, debido a que actualmente se encuentra en construcción una metodología para la evaluación de desempeño de sus proveedores atendiendo a su alto impacto en la operación.
Tipo A	65%	
Tipo B	10%	
Tipo C	8%	

¿Cómo nos transformamos en 2019?

- Avanzamos en el cumplimiento de nuestro plan Avianca 2021 por medio de la identificación de proveedores que son estratégicos para nuestra operación y cuentan con un alto potencial de renegociación de contratos, lo cual permite trazar una hoja de ruta enfocada en la rentabilidad de la compañía en el largo plazo.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Construimos el Manual de Proveedores incluyendo los temas relevantes tales como el Código de conducta, Código de ética, Política Anticorrupción, Política SIPLAFT, entre otros.
- Establecimos cinco (5) alianzas estratégicas como parte de nuestro objetivo de identificar los proveedores con quienes podamos desarrollar relaciones de largo plazo.
- Ampliamos el alcance de la evaluación del desempeño de proveedores. Ahora la evaluación también es realizada a nuestros proveedores con incumplimientos contractuales, proveedores de Obra Civil y aquellos que requieren la aplicación de la evaluación.
- En cuanto a la calificación OEA, Operador Económico Autorizado en Colombia, cumplimos alrededor de 115 requisitos relacionados con la seguridad, transparencia y confianza en la cadena de abastecimiento de Avianca y Tampa Cargo Colombia.
- La iniciativa de obtener la calificación de OEA en Perú y por la Asociación de Aduanas y Comercio contra el Terrorismo (CTPAT) en Estados Unidos frente a los entes reguladores de cada país (Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), Bureau of Industry and Security (BIS) y Transportation Security Administration (TSA)) fue analizada y evaluada sin novedad, lo cual nos da una prefactibilidad para ser candidatos a ser certificados. Ambas certificaciones son necesarias para dar garantía a las autoridades aduaneras de los países, lo que nos proporcionaría beneficios en importación y exportación de todo el suministro técnico y no técnico para el servicio a nuestros clientes.

Otros retos importantes que hemos gestionado en 2019

Avance 2019

Monitorear a través de la definición de indicadores de desempeño todos los eslabones de la cadena de abastecimiento.

Generamos la medición y seguimiento de KPI's para las áreas de Abastecimiento, Comercio Exterior, Inventarios, Ingeniería, Almacén, Calidad y Mantenimiento en Línea.

Fortalecer la evaluación técnica realizada a nuestros proveedores, incluyendo un punto específico frente a temas ambientales y de sostenibilidad.

Avanzamos en los criterios ambientales evaluados a proveedores de categorías sensibles como Obra Civil, Servicios aeroportuarios, *Catering*, entre otros.

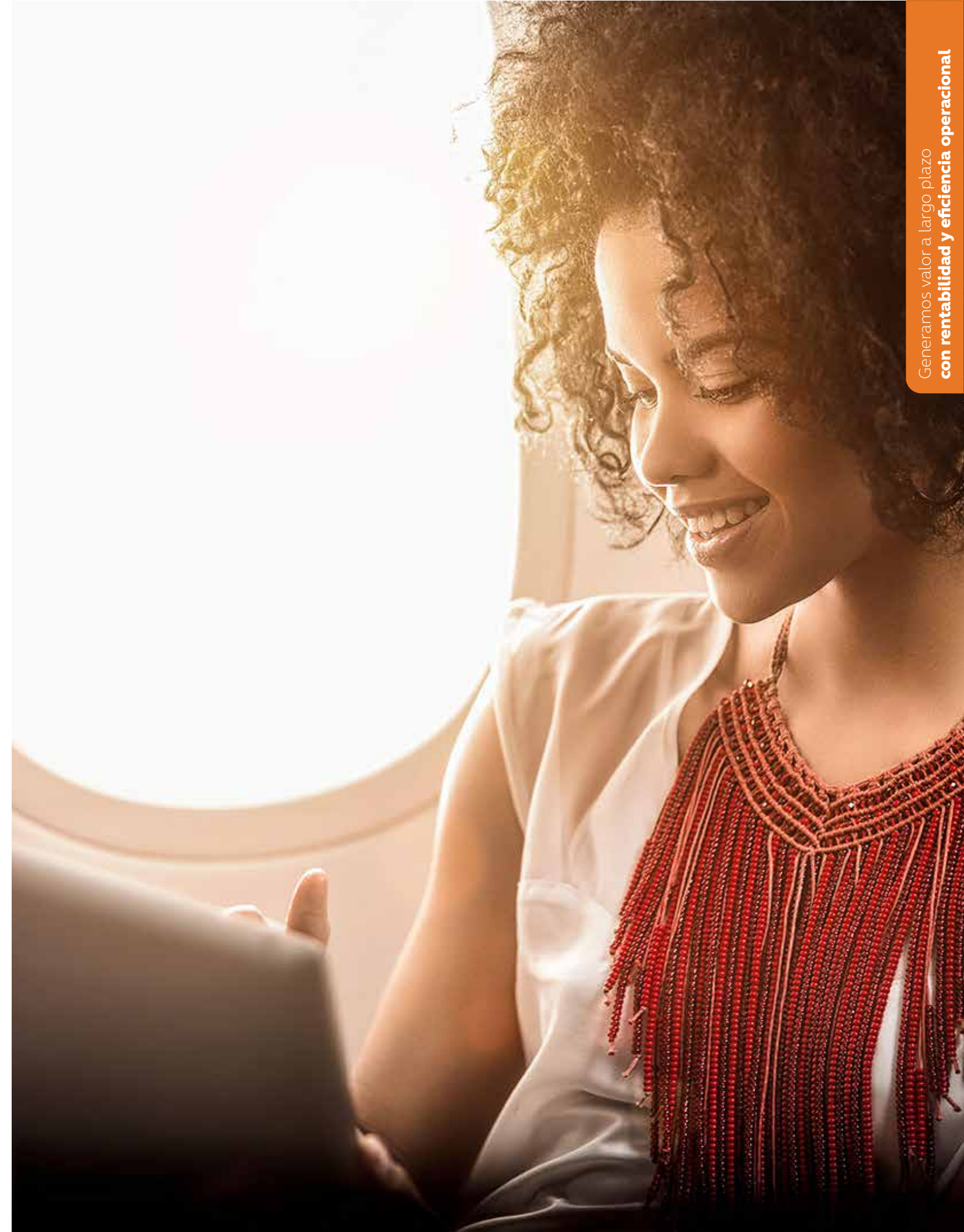
Mediante el RFP Proyecto "Pegaso", identificar aliados estratégicos que permitan un modelo de integración, coordinación y supervisión de los servicios logísticos de carga del equipo de Comercio Exterior y Logística de Avianca Holdings.

Buscamos proveedores con la capacidad de ser centralizadores estratégicos de todo el proceso de transporte internacional y agenciamiento de aduana para el suministro técnico y no técnico.

En 2019, realizamos un ejercicio de mercado seleccionando los proveedores logísticos internacionales reconocidos que lograran cumplir con estas expectativas. Seguimos en el proceso y esperamos implementar la operación del proyecto "Pegaso" y lanzarlo en el segundo trimestre de 2020.

Nuestro futuro 2020-2021

- Avanzar en el modelo de consolidación de las compras centralizadas de la Holding.
- Evaluar el desempeño de nuestros proveedores en diferentes medidas de profundidad.
- Generar valor a la compañía por medio de negociaciones que permitan reducir los costos o permitan innovar en la cadena de suministro.
- Continuar con las capacitaciones de administradores de contratos de la Holding y ampliar los temas para conocimiento y aplicación en la relación con nuestros proveedores.
- Integrar dentro de la ficha de registro de proveedores criterios ambientales y de sostenibilidad.
- Generar evaluaciones de desempeño de proveedores técnicos a través de ARIBA, para tener una completa trazabilidad en evaluaciones y un medio único para su desarrollo.
- Avanzar en la construcción de proformas de contratos para las categorías de compra, así como para RFP's (*Request For Proposals*), RFQ's (*Request For Quote*) y cláusulas estándar para nuestros contratos.
- Gestionar una migración efectiva de nuestros proveedores actuales a la herramienta ARIBA.
- Aumentar el número de alianzas estratégicas con nuestros proveedores para avanzar hacia un crecimiento conjunto.



A STAR ALLIANCE MEMBER 



08

Avianca Digital

Avianca 100 años

La renovación es parte de nuestra historia. Somos una aerolínea que ve en la transformación una oportunidad para adaptarse a nuevas tecnologías y mercados a nivel Latinoamérica y el mundo, logrando ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes. A lo largo de nuestros 100 años de operación nos hemos renovado para ser más ágiles y competitivos, buscando estar a la vanguardia sin perder los detalles que hacen que nuestros pasajeros vivan una experiencia inolvidable en sus viajes.

20 años

de historia digital



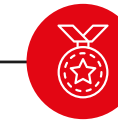
1999

Nuevo milenio, nueva compañía: invertimos 14 millones de dólares en el desarrollo de software, lo cual permitió agilizar las reservas de nuestros clientes y tener un control del inventario de sillas, alianzas y códigos compartidos.



2004

Implementamos sistemas de tiquete y *check-in* virtual, para disminuir el tiempo que nuestros clientes usan en estos procesos.



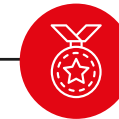
2010

Ganamos el reconocimiento como “Empresa del Año en Comercio Electrónico”, otorgado por el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico, por nuestra labor como pioneros en la promoción y expansión del comercio electrónico en Colombia.



2017

Ganamos el reconocimiento de eCommerce Awards como “Mejor iniciativa mobile para eCommerce”, por la versión *mobile* de nuestra página web desde la cual se pueden hacer reservaciones o compras.



2015

Recibimos el galardón “*Transform*” en Red Hat Innovation Awards, que reconoce la simplificación, reorganización e innovación al redefinir la estructura tecnológica.



¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nos transformamos para personalizar la experiencia de nuestros clientes y facilitar la autogestión a través de nuestros activos digitales durante todo su viaje.

En Avianca buscamos que los clientes vivan la mejor experiencia a través de nuestros servicios, conectando a cada pasajero con su destino de una forma ágil, consistente y personalizada. Asimismo, buscamos optimizar los procesos operacionales y proponer herramientas que incrementen la productividad de nuestra gente. Es así como la estrategia Digital y Tecnología, orienta el mejoramiento de nuestros servicios a través de la transformación digital en tres (3) frentes de trabajo: Cliente, Operaciones y Empresa.

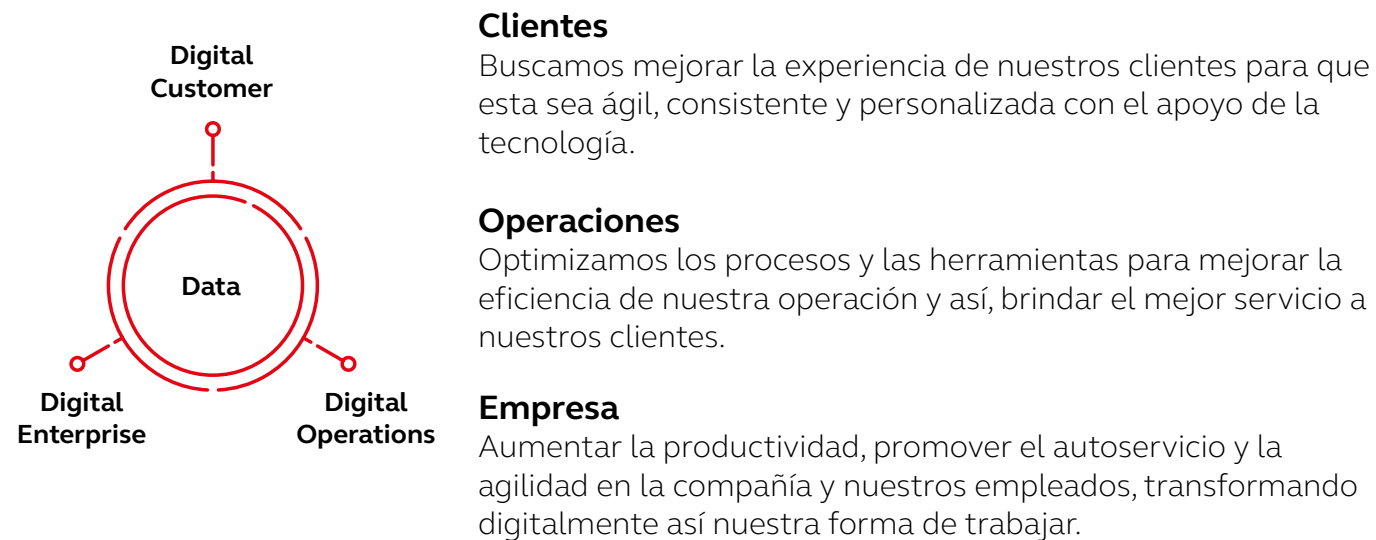
Por medio de esta estrategia, aportamos a nuestro plan Avianca 2021, trabajando por la optimización de nuestros procesos con el apoyo de la tecnología, para brindar un servicio que privilegie la puntualidad, la conectividad y la calidad. De esta manera, buscamos ser la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo mientras avanzamos en nuestros objetivos de rentabilidad y eficiencia operacional.

Los proyectos e iniciativas que hemos desarrollado en el ámbito digital y tecnológico han sido priorizadas en nuestro Plan Maestro, el cual está alineado con el plan de transformación corporativo. Esto nos ha permitido lograr una gestión estratégica con logros y avances importantes en 2019. Como parte de nuestros logros, realizamos mejoras en los indicadores y los procesos corporativos a través de la metodología y trabajo orientado a procesos. Asimismo, medimos la madurez de 12 procesos críticos de la compañía, donde una de las perspectivas de evaluación fue la digitalización.

Estrategia de transformación digital



En 2019, avanzamos en la implementación de los proyectos de nuestra estrategia de Transformación Digital para los tres (3) frentes de trabajo de acuerdo con la priorización realizada en nuestro Plan Maestro, permitiéndonos abordar estratégicamente aquellos proyectos que aportan un mayor beneficio a cada uno de los ejes estratégicos.



Cientes. Mejora de la Experiencia Digital

Nuestros clientes son el centro de todo lo que hacemos, por esto, transformamos y mejoramos los procesos a través de la innovación y la tecnología para brindar el mejor servicio antes, durante y después del viaje.

Es por esto que con los avances en nuestros canales digitales, Avianca.com logró un mix de ventas pasando de 22,4% en el 2018 al 24% en el 2019 de ventas de tiquetes aéreos, siendo el único canal principal con crecimiento vs 2018.

Adicional, **aumentó en +2.5 MM USD las ventas de servicios adicionales (ancillaries)** vs 2018.

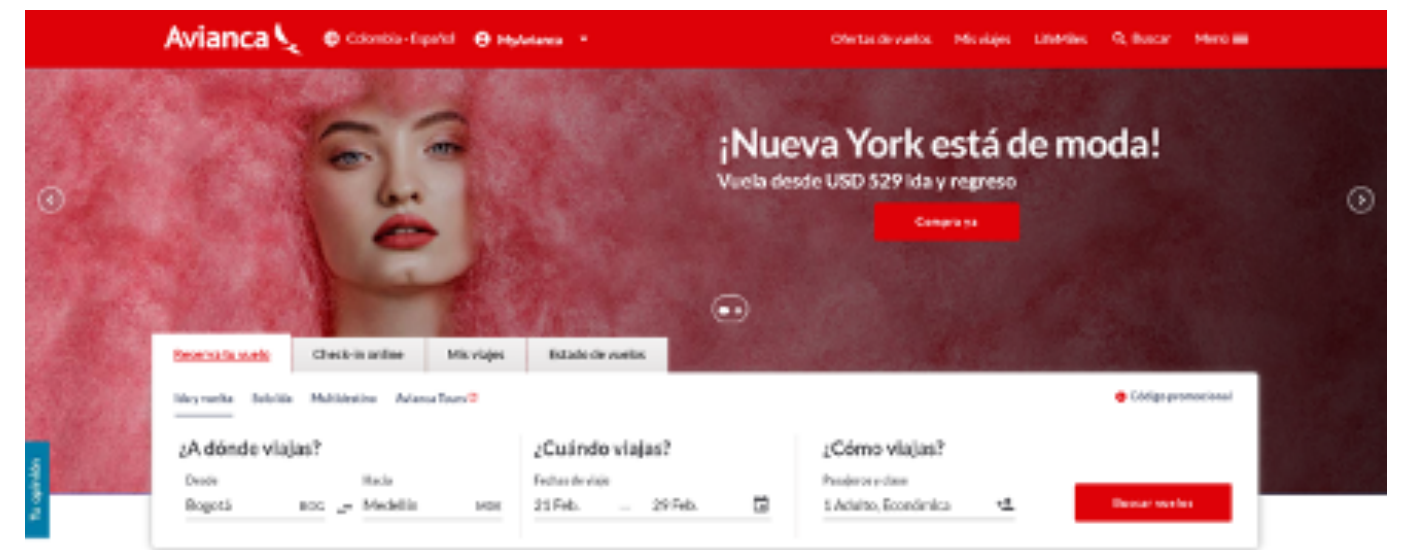
En términos de satisfacción, la experiencia de nuestros clientes a través de los medios digitales fue superior a los canales tradicionales y medios presenciales.

Mejora del Índice de Satisfacción de Cliente Digital vs Otros Canales



Iniciativas y proyectos destacados

Las iniciativas que apoyaron el logro de los indicadores expuestos anteriormente fueron:







- Rediseño de Avianca.com**

Nueva experiencia renovada de Avianca.com con un diseño *responsive* que se adapta a cualquier resolución de pantalla, ofreciendo una experiencia óptima multidispositivo.
- Cambios Voluntarios de Vuelo - CO**

Se implementó en Colombia la funcionalidad para nuestros clientes de cambios voluntarios de itinerario en Avianca.com, facilitando así la autogestión durante el viaje.
- Venta de Ancillaries en Prime Booking y Gestión de Reserva**

Se incorporó la venta de servicios adicionales durante el proceso compra de vuelos y durante el proceso de gestión de la reserva (asiento, equipajes y salas VIP).

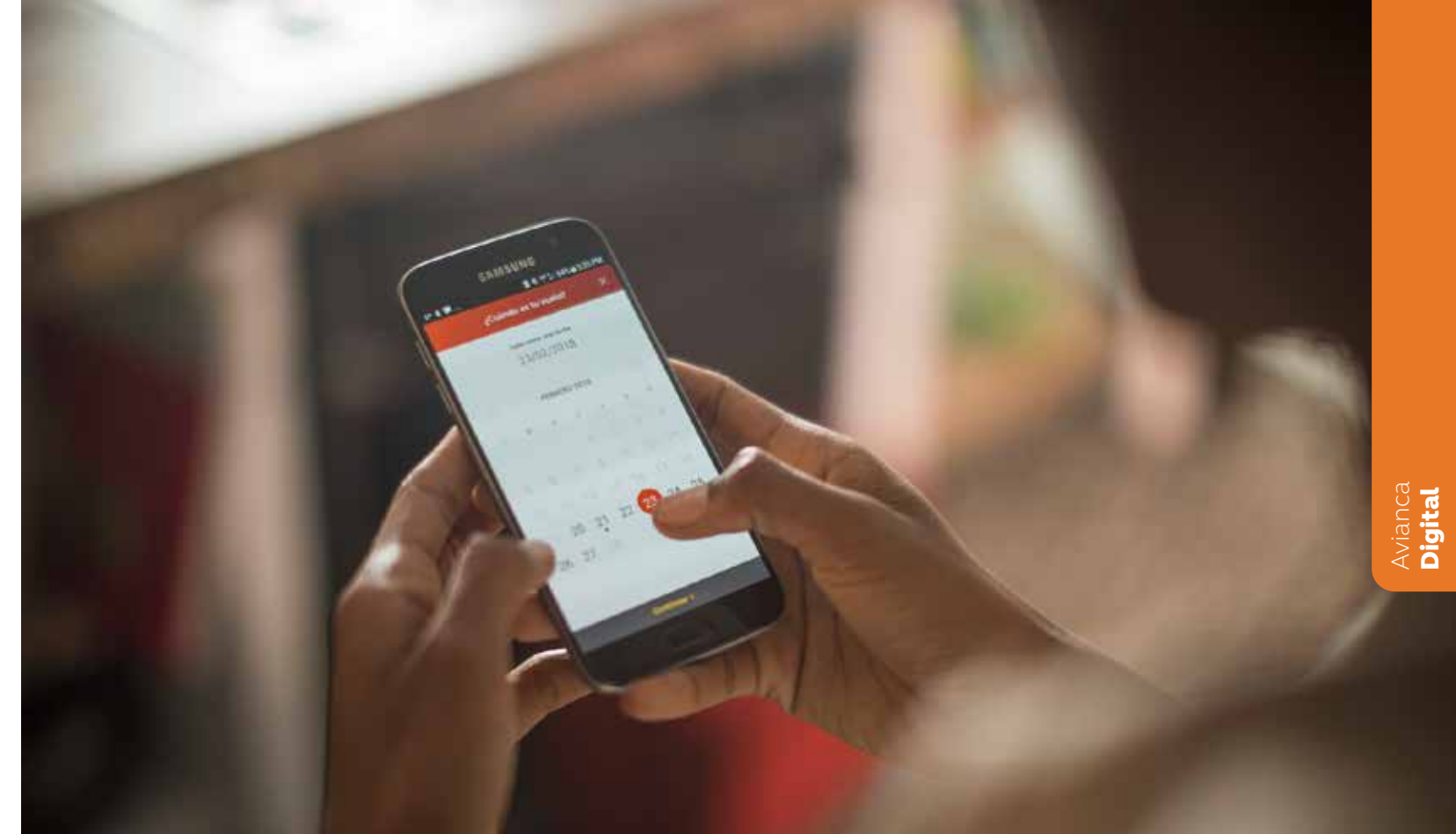
Servicios adicionales

 <p>Asiento Selecciona tu asiento</p> <p>Desde EUR 3.49</p>	 <p>Equipaje adicional Toma todo lo que necesites.</p> <p>Desde EUR 54.36</p>	 <p>Equipo deportivo Viaja con lo que te apasiona</p> <p>Desde EUR 22.33</p>	 <p>Acceso a Salas VIP Compra el acceso a nuestras Salas VIP</p> <p>Desde EUR 32.35</p>
--	--	--	--

Branded Fares – Doméstico Ecuador y Colombia

Se incorporaron en Avianca.com las nuevas familias tarifarias para nuestros clientes, con una nueva visualización y casos de personalización para adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes.

<p>S Viaja ligero</p> <p>EUR €36,75</p> <p>Esta tarifa incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipaje de mano 1x10kg/22lbs + 1 artículo personal LM Acumulación de millas 25% 1 segmento calificable. <p>Más detalles ▾</p>	<p>M Lleva más</p> <p>EUR €47,47</p> <p>Esta tarifa incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipaje de mano 1x10kg/22lbs + 1 artículo personal Equipaje Facturado 1x23kg/50lbs Asiento estándar LM Acumulación de millas 100% 1 segmento calificable. <p>Más detalles ▾</p>	<p>L Más beneficios</p> <p>EUR €64,05</p> <p>Esta tarifa incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> Equipaje de mano 1x10kg/22lbs + 1 artículo personal Equipaje Facturado 2x23kg/50lbs Asiento estándar Avianca Plus (sujeto a disponibilidad) Cambios Reembolsos LM Acumulación de millas 150% 2 segmento calificable. Adelanto de Vuelo
---	--	---



Nuevo Check-in Online

Se implementó un nuevo *check-in online*, más ágil, con diseño *responsive* y con la posibilidad de descargar la tarjeta de embarque al celular del cliente. Esta última funcionalidad para usuarios IOS.

Evolución del sistema CRM (Customer Relationship Management)

Durante 2019 se implementó la gestión comercial de ejecutivos, que permite la optimización de los procesos comerciales para el mercado corporativo y atención de agencias de viajes.

Procesos de Reembolsos

Dinamizamos y agilizamos este proceso a través de la creación de células, con el apoyo de un equipo interdisciplinario. Esto nos permite disminuir los tiempos en la gestión de reembolsos, logrando una disminución en el tiempo de reembolsos del 57%, impactando positivamente la experiencia del cliente, lo que se ve en la disminución de las quejas por reembolsos de un 40%

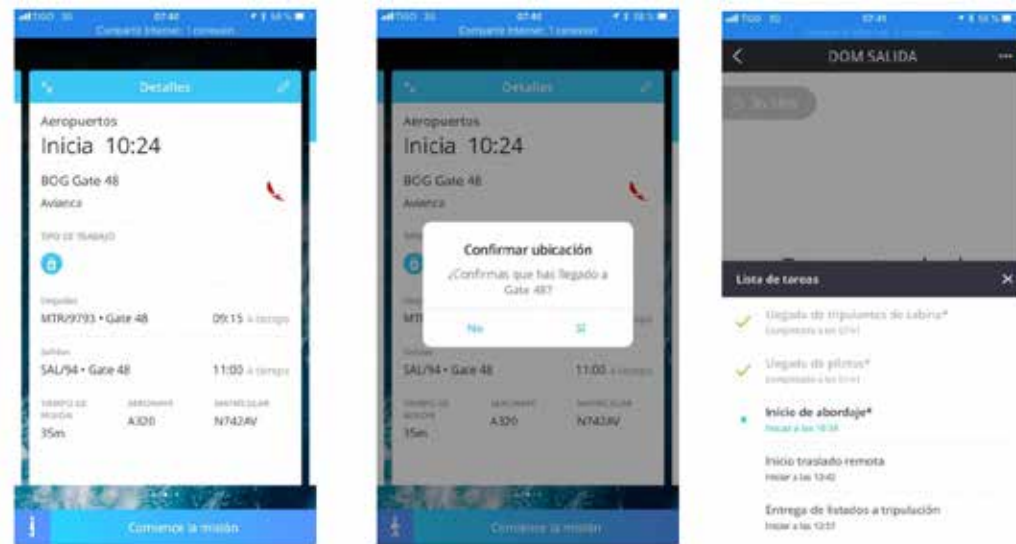
Operaciones Digitales: más eficientes, más rentables

Como compañía nos pusimos el objetivo de mejorar el desempeño operacional, el cual se vio reflejado en una mejora del nivel de cumplimiento en el itinerario medido por el OTP (*On Time Performance*). Como digital y tecnología implementamos y mejoramos herramientas tecnológicas que soportan la operación, enfocadas en productividad y mejora del desempeño.

Iniciativas y proyectos destacados

Gestión y Control de Tránsitos

Se implementó la herramienta para gestión y control de todas las actividades de tránsito de los aviones en el Hub de Bogotá – TAMS (Turn Around Management System). Con esta herramienta conectamos con soluciones móviles e información en tiempo real toda la operación terrestre en el Hub de Bogotá, impactando positivamente el cumplimiento de la operación.

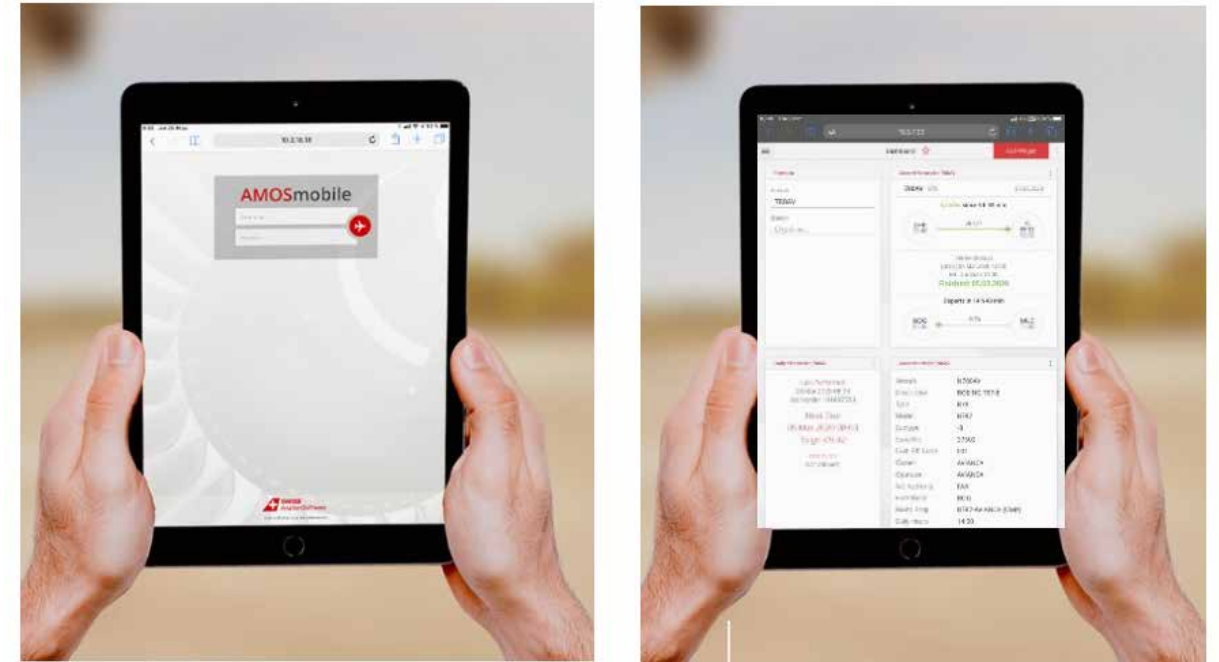


Optimización en la Reacomodación de Pasajeros

Se implementó en nuestro sistema de inventario de vuelos- *Amadeus Altea Inventory*, el modelo de reacomodación automática de pasajeros para el periodo planificado (cambio de itinerario 72 horas antes de la salida del vuelo), logrando una automatización del 90%, reduciendo significativamente el tiempo y esfuerzo requerido, mejorando la calidad de dicha reacomodación y permitiendo mayor oportunidad en la información a los pasajeros de sus cambios de itinerario.

Movilidad en Mantenimiento

Se implementó la versión móvil del sistema de mantenimiento para ser utilizada a través de iPads, esto permitió mejorar la productividad de los técnicos de mantenimiento, evitando desplazamientos para registrar o consultar el sistema core de mantenimiento de la compañía. Más del 30% de los accesos se realizan a través de la herramienta móvil.



Estandarización los 12 procesos core de la operación alineados al cumplimiento del OTP

Basados en la metodología *Lean*, se logró la mejora en los procesos core de las áreas de operación (rampa, aeropuertos, mantenimiento, *Hub Control* y SOC) logrando la meta del OTP para 2019.

Analítica para Gestionar las Operaciones y su Desempeño

Se construyeron modelos de datos y tableros de control para la gestión de la operación, incluyendo los niveles de cumplimiento detallados, causas de demora, gestión de tiempos de tránsito, disponibilidad de avión, asignación de tripulaciones y manejo de equipajes.

Empresa Digital: productividad y agilidad

Transformamos digitalmente nuestra forma de trabajar a través de iniciativas y herramientas que brindan a nuestros empleados una mayor autonomía, haciendo que sus actividades en la compañía sean más ágiles y productivas.

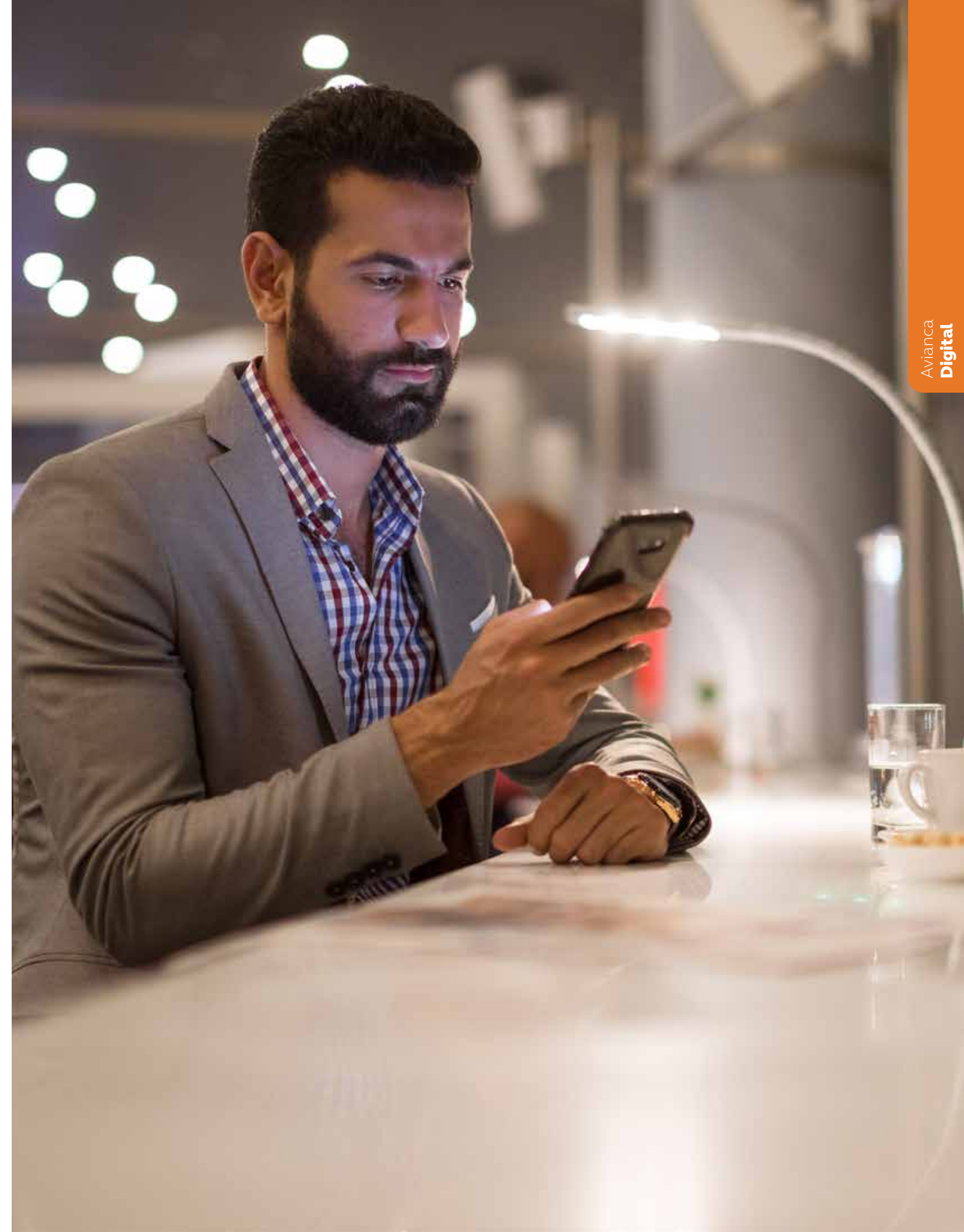
En 2019 implementamos las siguientes iniciativas:

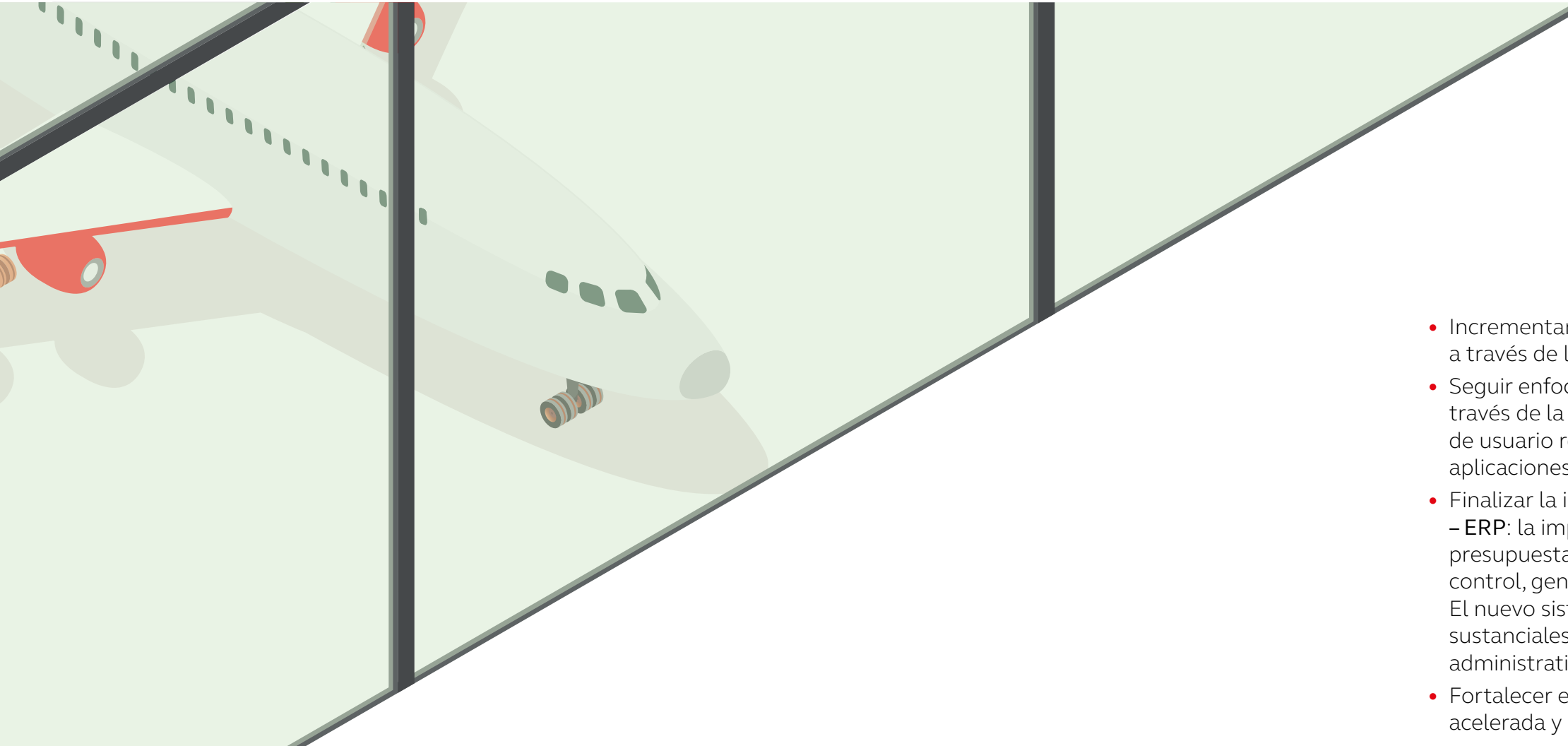
Gestión Documental

Terminamos la implementación del sistema de gestión documental que nos permite no solamente cumplir con la legislación, sino que habilita a todas las áreas de la compañía a manejar, en forma centralizada y de acuerdo con las normas de operación, el archivo y retención de los documentos con los cuales operamos. Basados en este nuevo sistema, presentamos la documentación requerida tanto para las auditorías IOSA (Auditoría de seguridad Operacional IATA) como para los requisitos de la Resolución de Superintendencia de Puertos y Transportes, logrando un 100% de cumplimiento.

Productividad

Implementamos flujos de trabajo colaborativos basados en la suite de productos de Microsoft Office 365 como Teams, Sharepoint, Power BI, los cuales permiten mejorar la productividad de los equipos que trabajan en los procesos integrados de la compañía. Durante 2019 nos concentramos en 22 flujos de trabajo de los equipos de Abastecimiento y Administración, que resultaron en mejoras en procesos de contratos, manejo de solicitudes de compras, manejo de activos fijos (muebles y enseres) movilidad de tripulaciones, manejo de seguros, entre otros.





Nuestro futuro 2020-2021

- Incrementar las funcionalidades de autogestión para nuestros clientes a través de los canales digitales.
- Seguir enfocados en ser *customer centric* (centrado en el cliente), a través de la personalización y anticipación, además de una experiencia de usuario reduciendo las fricciones, especialmente con foco en aplicaciones móviles.
- Finalizar la implementación del **Sistema Integrado de Planeación – ERP**: la implementación cubrirá los procesos de planeación, presupuestación, costos directos e indirectos de la operación aérea, control, generación de estados financieros y reportes de rentabilidad. El nuevo sistema, que entrará en operación en 2020, producirá sustanciales mejoras en integralidad de nuestros procesos logísticos, administrativos y financieros.
- Fortalecer el modelo de agilidad, para entregar valor de forma acelerada y oportuna de acuerdo con los requerimientos del negocio.
- Fortalecer el modelo de inteligencia de negocios, con mejoras en los modelos de analítica y toma de decisiones basadas en datos en los diferentes niveles y procesos de la compañía.
- Continuar con el plan de renovación tecnológica siguiendo la estrategia de migración a la nube.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Adicional a la implementación de los proyectos definidos en el Plan Maestro, que presentamos previamente, avanzamos en otros frentes del proceso operativo de TI de la siguiente manera:
 - Mejoramos un 35% en el indicador de *Internal Customer Effort* logrando un indicador de satisfacción interno durante el último trimestre 4,55/5 y una disminución de 15% en los *tickets* de la organización.
 - Pasamos de un modelo cascada a la implementación de un modelo *agile* para el desarrollo de productos y software a la medida, logrando entregas productivas cada 2 semanas en el área digital.
 - En cuanto a nuestro reto de fortalecer la agilidad, analítica y toma de decisiones basadas en datos, implementamos nuevos motores analíticos que permiten incrementar la velocidad de despliegue de la información con mayor eficiencia, entregando nuevas capacidades mediante tableros de control para los procesos de mantenimiento, operación, reembolsos y equipajes.



09

Direccionamos
nuestro vuelo
de forma ética e
íntegra

Avianca 100 años



1919

Los alemanes Werner Kämmerer, Stuart Hosie y Alberto Tietjen —el primer gerente—, y los colombianos Aristides Noguera, Cristóbal Restrepo, Rafael Palacios, Ernesto Cortissoz —el primer presidente— y Jacobo Correa —ocho (8) en total— estamparon su firma para fundar la Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos, SCADTA. La escritura se registró con el número 2.374, ante el notario segundo Julio César Roca, con Víctor Rojas y Alejandro Zapata como testigos.



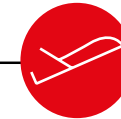
1940

Se selló la fusión entre SCADTA y el Servicio Aéreo Colombiano (Saco). La nueva compañía cambió su nombre por Aerovías Nacionales de Colombia S.A., Avianca.



2005

Tras una reestructuración financiera se firmó un acuerdo entre los accionistas de Avianca y el Grupo Synergy, creado por Germán Efromovich. Esta empresa quedó con el 75 por ciento de la propiedad accionaria de Avianca.



2011

Avianca Holdings ingresa al mercado de valores de Colombia con la colocación de acciones preferenciales. En marzo Avianca Holdings S.A. adoptó el Código de Gobierno Corporativo, que define los parámetros bajo los cuales la organización busca asegurar la transparencia en el desarrollo de las actividades que realiza reforzando la protección de los accionistas e inversionistas en el contexto de la Misión, Visión y Valores. La aplicación de este Código se extiende a las empresas afiliadas y subsidiarias, tanto en Colombia como en el extranjero y por consiguiente, en cualquier actividad en la que actúe directa o indirectamente.



2016

En agosto se crea y aprueba por el máximo órgano social la Política SIPLAFT cuyo objetivo es establecer las bases generales sobre las cuales la compañía administrará la gestión de la prevención y control del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo en los procesos, operaciones y relaciones de negocios que adelante en desarrollo de sus actividades.

Se nombra el Oficial de Cumplimiento para Avianca Holdings.



2014

En julio, se crea y aprueba por el máximo órgano social la Política Anticorrupción para Avianca Holdings y sus compañías subsidiarias, tiene como objetivo principal “Tolerancia Cero” con cualquier conducta que pudiese ser considerada soborno o que pueda, en cualquier otra forma, ser considerada corrupta.



2013

En mayo se aprueba el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, donde se incluye el desarrollo del tema de Transparencia y Cero Tolerancia a la Corrupción.

Avianca Holdings ingresa a la Bolsa de Valores de Nueva York con la colocación de ADSs representativos de acciones preferenciales. Se convirtió en la tercera compañía con capital colombiano en lograrlo.



2017

Avianca se adhiere a la iniciativa Pacto Global de Naciones Unidas, para trabajar por los Derechos Humanos, el Medio Ambiente, los Estándares Laborales y la Lucha contra la Corrupción.

En marzo de este mismo año, se crea el Procedimiento de Prevención de Riesgos de Lavado de Activos (LAFT), Financiación del Terrorismo y Proliferación de Armas de Destrucción Masiva (PADM) con el objetivo de establecer reglas para identificar, evaluar, controlar, documentar y mitigar los diferentes tipos de riesgos de LAFT y PADM.



2018

En julio se establece el instructivo para la Identificación de la vinculación de PEP’s (Persona Expuestas Políticamente), y se crea el comité PEP al que se delegó la función de aprobación de estas vinculaciones.

Se identificaron riesgos de LA/FT y Corrupción en 65 procesos de la compañía implementando 98 controles ligados con LA/FT y corrupción.



2019

Avianca fue anfitrión, de la segunda mesa anticorrupción junto con La Red Pacto Global y *Alliance For Integrity*, con el propósito de promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Lucha Contra la Corrupción bajo la temática “¿Por qué los negocios íntegros son buen negocio?”





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 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.

Nuestro Gobierno Corporativo

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nuestra forma de actuar, ética e íntegra, nace desde lo más alto de nuestro gobierno corporativo y nos ha permitido volar ininterrumpidamente por 100 años

Nuestro buen gobierno nos permite asegurar una operación exitosa y rentable y un relacionamiento abierto y confiable con nuestros grupos de interés, especialmente con accionistas e inversionistas.

A través de la gestión del gobierno corporativo, buscamos cumplir con las obligaciones legales y con los compromisos adquiridos con los inversionistas y el mercado de valores. Además, propendemos por una cultura ética dentro de la compañía y por la generación de valor a través de una gestión corporativa transparente. Por último, garantizamos la protección de los derechos de los accionistas e inversionistas y el trato igualitario a los diferentes grupos de interés.

Nuestros objetivos:

- Generación de valor a través de una gestión corporativa transparente.
- Protección sobre los derechos de los accionistas e inversionistas y trato igualitario a los diferentes grupos de interés.
- 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.

Hemos establecido lineamientos generales para la administración de las compañías integradas bajo la Holding, con el objetivo de facilitar la adopción de políticas y procesos para la implementación de las mejores prácticas de gobierno corporativo.

- Los documentos que rigen nuestro gobierno corporativo son los siguientes:
 - Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios
 - Política Anticorrupción
 - Política y Procedimiento para que Directivos Negocien con Valores de la compañía
 - Política del Sistema Integral de Prevención y Control del Riesgo del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo SIPLAFT
- Dentro de los documentos corporativos que comprenden el desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo se encuentran:
 - Pacto Social
 - Reglamento de Junta Directiva
 - Reglamento de Asamblea de Accionistas
 - Reglamento de Comité Financiero y de Inversiones
 - Reglamento de Comité de Talento Humano y Compensación
 - Reglamento de Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo
 - Código de Buen Gobierno Corporativo

Estos documentos se ponen a disposición y aprobación de la Junta Directiva de la compañía y tienen alcance en todas las compañías subordinadas.

Avianca Holdings, como compañía registrada en el mercado de valores de Colombia y Estados Unidos, se encuentra sometida al control de la Superintendencia Financiera de Colombia, según los términos previstos en la Ley 964 de

2005 y sujeta al *Securities Act* de 1933, y sus modificaciones, al *Securities Exchange Act* de 1934, y sus modificaciones, así como al control de la Securities and Exchange Commission SEC y al cumplimiento en lo que le es aplicable, de la Ley Sarbanes-Oxley Act 2002 y a las regulaciones de la *New York Stock Exchange* NYSE.

Nuestra Junta Directiva



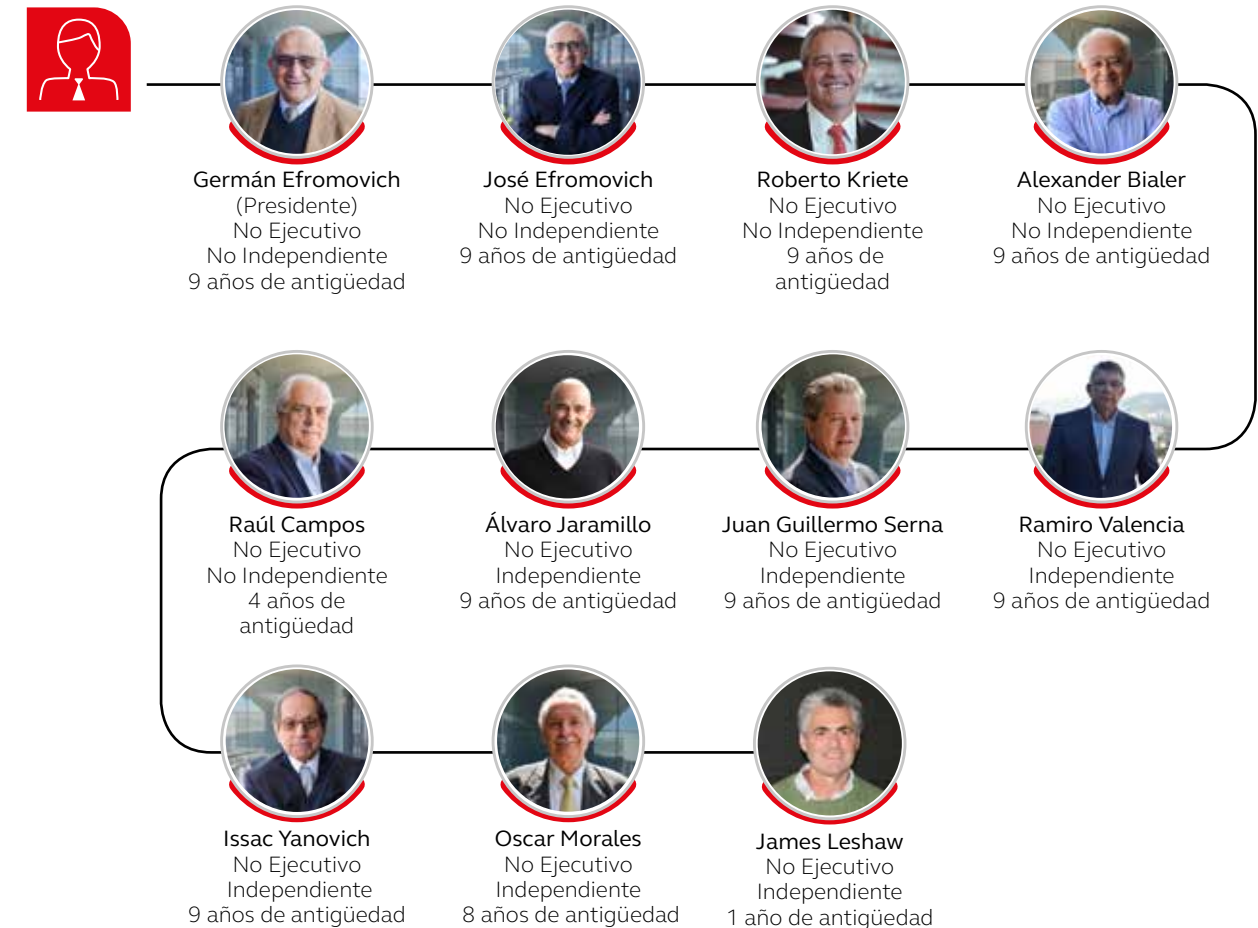
GRI 102-18; 102-22; 102-23; 405-1

El órgano superior de nuestra administración es la **Junta Directiva**, la cual está compuesta por ejecutivos de gran trayectoria profesional y experiencia. Actualmente el 100% de nuestros directores son hombres y no pertenecen al nivel ejecutivo de la compañía.

Además, la mayoría superan los 60 años, a excepción de James Leshaw, Rodrigo Salcedo, Sergio Michelsen y Jairo Burgos quienes se encuentran entre 50 y 60 años.

Nuestra Junta Directiva 2019

1 de enero a 21 de marzo



Nuestra Junta Directiva 2019

22 de marzo a 23 de mayo



 Germán Efromovich No Ejecutivo No Independiente 9 años de antigüedad	 José Efromovich No Ejecutivo No Independiente 9 años de antigüedad	 Alexander Bialer No Ejecutivo No Independiente 9 años de antigüedad	 Rafael Alonso No Ejecutivo No Independiente Menos de un año de antigüedad	 Isaac Yanovich No Ejecutivo Independiente 9 años de antigüedad	
 James P. Leshaw No Ejecutivo Independiente 1 año de antigüedad	 Roberto Kriete No Ejecutivo No Independiente 9 años de antigüedad	 Luisa Fernanda Lafaurie No Ejecutivo Independiente Menos de un año de antigüedad	 Alvaro Jaramillo No Ejecutivo Independiente 9 años de antigüedad	 Rodrigo Salcedo No Ejecutivo Independiente Menos de un año de antigüedad	 Oscar Dario Morales No Ejecutivo Independiente 8 años de antigüedad

24 de mayo a 31 de diciembre



 Roberto Kriete No Ejecutivo No Independiente 9 años de antigüedad	 Richard Shifter No Ejecutivo Independiente Menos de un año de antigüedad	 Sergio Michelsen No Ejecutivo Independiente Menos de un año de antigüedad	 James Leshaw No Ejecutivo Independiente 1 año de antigüedad	 Álvaro Jaramillo No Ejecutivo Independiente 9 años de antigüedad	
 Rodrigo Salcedo No Ejecutivo Independiente Menos de un año de antigüedad	 Jairo Burgos de la Espriella No Ejecutivo No Independiente Menos de un año de antigüedad	 Fabio Villegas No Ejecutivo No Independiente Menos de un año de antigüedad	 Juan Emilio Posada No Ejecutivo No Independiente Menos de un año de antigüedad	 Roberto Zamora No Ejecutivo No Independiente Menos de un año de antigüedad	 Oscar Dario Morales No Ejecutivo Independiente 8 años de antigüedad

Para conocer las Hojas de Vida de nuestros miembros de Junta puede acceder a la siguiente página web:
<http://aviancaholdings.com/Spanish/gobierno-corporativo/default.aspx>

Nuestros comités y sus miembros



Nuestra estructura de gobierno cuenta con cuatro (4) comités de Junta, que soportan la operación y tienen como propósito establecer lineamientos y supervisar la gestión de los asuntos económicos, sociales, ambientales y de buen gobierno.



Comité Ejecutivo

Alvaro Jaramillo:
No Ejecutivo
Independiente

James Leshaw:
No Ejecutivo
Independiente

Rodrigo Salcedo:
No Ejecutivo
Independiente



Comité Financiero e Inversiones

Roberto Kriete:
No Ejecutivo
No Independiente
9 años de antigüedad

Oscar Morales:
No Ejecutivo
Independiente
8 años de antigüedad

Álvaro Jaramillo:
No Ejecutivo
Independiente
9 años de antigüedad



Comité de Talento Humano y Compensación

Juan Emilio Posada:
No Ejecutivo
No Independiente
Menos de un año de antigüedad

Jairo Burgos:
No Ejecutivo
No Independiente
Menos de un año de antigüedad

James Leshaw:
No Ejecutivo
Independiente
Menos de un año de antigüedad

Rodrigo Salcedo:
No Ejecutivo
Independiente
Menos de un año de antigüedad

Roberto Kriete:
No Ejecutivo
No Independiente
9 años de antigüedad



Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo

Oscar Morales:
No Ejecutivo
Independiente
8 años de antigüedad

Rodrigo Salcedo:
No Ejecutivo
Independiente
Menos de un año de antigüedad

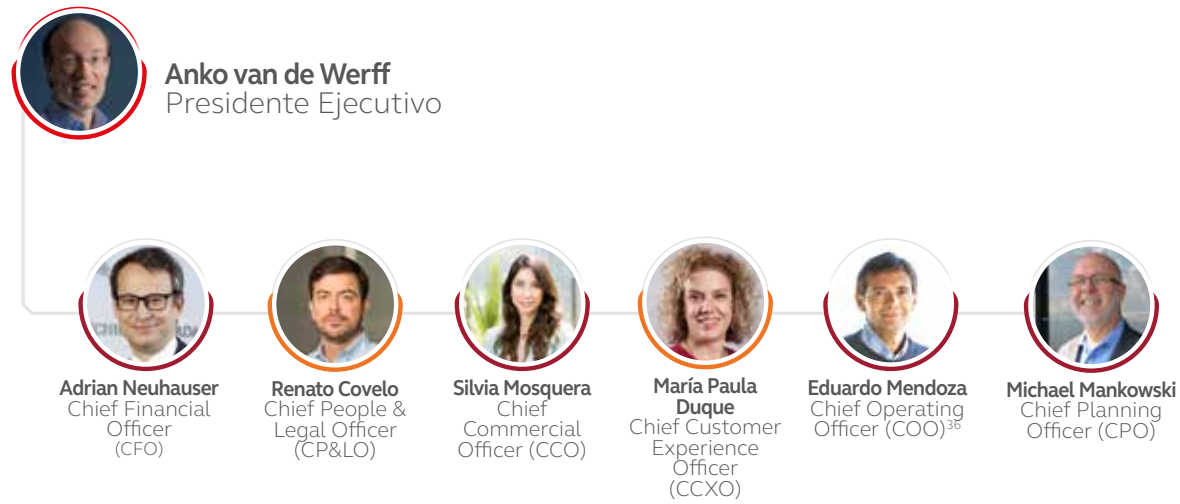
James Leshaw:
No Ejecutivo
Independiente
1 año de antigüedad.

Sergio Michelsen:
No Ejecutivo
Independiente
Menos de un año de antigüedad

Adicional a lo anterior, la Administración cuenta con un “team meeting” y varios comités especializados con alcance sobre la totalidad de las compañías que conforman la Holding.

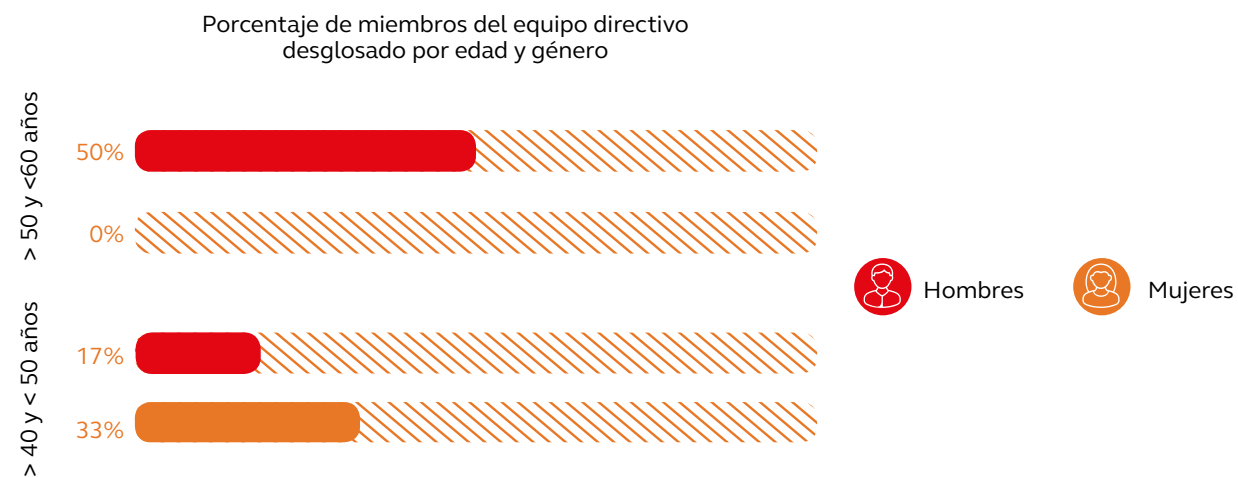
Nuestro equipo directivo

Nuestro equipo directivo se encuentra integrado por:



En junio de 2019, la Junta Directiva de la compañía designó a Anko van der Werff como nuevo Presidente Ejecutivo de la compañía en reemplazo de Hernán Rincón. Anko van der Werff cuenta con más de 19 años de experiencia en la industria aérea en compañías como Air France-KLM, Qatar y Aeroméxico.

GRI 405-1 Diversidad en el equipo directivo



36. COO encargado.



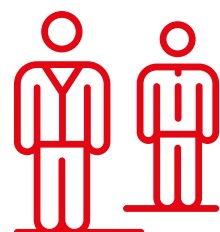
Todo lo que tienes que saber sobre nuestro gobierno corporativo



GRI 102-19; 102-26; 102-29

¿Cuáles son las funciones del máximo órgano de gobierno?

- Definir el norte estratégico de la compañía. Liderar la definición y actualización del norte estratégico, visión, misión y valores de la compañía.
- Definir las ventajas competitivas de la compañía y sus habilitadores.
- 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 102-24

¿Cómo se seleccionan a los miembros del máximo órgano de gobierno?

- El proceso de designación y selección de nuestra Junta Directiva se regula por lo dispuesto en el *Joint Action Agreement* (“JAA”) suscrito el 29 de noviembre de 2018 entre Avianca Holdings S.A., Kingsland Holdings Limited, BRW Aviation LLC y United Airlines Inc.
- Además, según lo dispuesto en el JAA, la Junta Directiva debe tener como mínimo 11 directores y no más de 14, de los cuales la mayoría deben ser independientes, de acuerdo con las reglas y normas de la Bolsa de Valores de Nueva York.
- Los grupos de accionistas son los encargados de designar a los directores independientes y no independientes de acuerdo con la proporcionalidad de propiedad o participación que cada grupo de accionistas ostenta en Avianca Holdings. Dos de los directores independientes deben ser escogidos de forma consensual entre BRW Aviation LLC y Kingsland Holdings Limited. Estos directores consensuales deben contar con experiencia en administración de aerolíneas, finanzas y/o gobernanza.
- Asimismo, para la designación de los miembros Independientes se deben tener en cuenta los criterios de independencia establecidos bajo la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE).



GRI 102-28

¿Cómo se evalúa el desempeño del máximo órgano de gobierno?

- La Junta es evaluada anualmente a través de un cuestionario presentado por la administración a los miembros de Junta, donde se solicita la autoevaluación como miembro y una evaluación del desempeño colectivo del órgano.
- En 2019 a los miembros de Junta Directiva se les solicitó evaluar los siguientes asuntos:
- Conocimiento respecto de la Organización, la industria y el mercado.
 - Conocimiento sobre Políticas adoptadas por la compañía.
 - La interacción, participación, compromiso, puntualidad, desempeño y satisfacción como miembro de la Junta.
 - Organización, competencias, compromiso y cumplimiento de la Junta.
 - Interacción y seguimiento de la Junta con la Administración.
 - Ambiente de trabajo, herramientas de trabajo e instalaciones.



GRI 102-25

¿Cómo se manejan los conflictos de interés?

- Nuestro Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, la Política para la Gestión de los Conflictos de Intereses de los Administradores y el Reglamento del Comité de Auditoría regulan el procedimiento que se debe aplicar para los conflictos de interés a nivel de directivos y empleados de la organización.
- Como parte de nuestras buenas prácticas de gobierno, anualmente realizamos jornadas de revelación de conflictos de intereses para asegurar que los casos 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. Estos conflictos son revelados en el reporte 20F³⁷.
- En cumplimiento a las Normas Internacionales de Información Financiera-NIC 24 “Información a revelar sobre partes relacionadas” y a las mejores prácticas corporativas, los miembros de la Junta Directiva y los directores ejecutivos hacen una declaración de partes vinculadas.

37. <http://aviancaholdings.com/Spanish/relacion-con-inversionistas/informacion-financiera/default.aspx>



GRI 102-19; 102-26

¿Cómo delega su autoridad la Junta Directiva?

La Junta Directiva delega su autoridad en la alta dirección a través del “*Team meeting*”, que está conformado por el presidente y sus reportes directos.

El “*Team meeting*” tiene todo el contexto de la compañía sobre los temas económicos, ambientales y sociales, para lo cual se reúne semanalmente.

Se cuenta con un mecanismo de seguimiento diseñado para asegurar la ejecución de las decisiones y planeación de recursos. Asimismo, a través del CP&LO y la Dirección de análisis de Negocio de Presidencia, la Alta Dirección asegura que hay ritmo estratégico entre la Junta Directiva y el “*Team meeting*”.



GRI 102-27

¿Cómo potencia su conocimiento colectivo el máximo órgano de gobierno?

Periódicamente, generamos espacios con la Junta Directiva donde se realizan actualizaciones sobre el contexto socioeconómico. Asimismo, se revisan temas de impacto para Avianca en su relacionamiento con diferentes grupos de interés en Colombia y en los países donde operamos.

En los comités de Junta también se organizan agendas con expertos en diferentes temas de interés para la implementación de nuevas metodologías en las prácticas de administración.

Asimismo, en las sesiones ordinarias de Junta dentro de la discusión estratégica se abordan temas de sostenibilidad.



GRI 102-20; 102-29; 102-31; 102-32

¿Cuáles son las responsabilidades en cuanto a los temas económicos, ambientales y sociales?

Todas las Vicepresidencias tienen injerencia en temas **económicos**, por lo cual, cada una tiene a su cargo distintos frentes que cubren esta materia.

En cuanto a los asuntos **ambientales y sociales**, estos son liderados por el Chief Customer Experience Officer (CCXO) y Chief People and Legal Officer (CP&LO), alineados a nuestra estrategia de sostenibilidad y generación de valor compartido. Adicionalmente, desde diferentes áreas de la Organización: Técnica y de Mantenimiento, Estrategia, Abastecimiento, Financiera y Experiencia del cliente, se trabaja en la incorporación de flota ecoeficiente.

En las sesiones ordinarias mensuales de Junta Directiva y sus Comités, se evalúan temas económicos que por manual de erogaciones de la Junta o que por desarrollo estratégico deben ser conocidos por estos. Los temas ambientales y sociales que tengan aplicabilidad a toda la Holding son llevados a política y aprobados por los distintos comités de Junta y directamente por la Junta Directiva.

La vicepresidencia de Chief Customer Experience Officer, 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

¿Cómo se define la 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, asimismo 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 102-33

¿Cómo se llevan a cabo las comunicaciones de preocupaciones críticas?

Las preocupaciones críticas deben ir acompañadas de un análisis de riesgo y materialización. Estas situaciones pueden ser escaladas desde el comité de riesgos, o desde los reportes directos del presidente y, dependiendo de la materialidad del asunto, deben ser direccionadas por el Comité de Auditoría a la Junta Directiva.

¿Dónde se encuentra más información sobre el gobierno corporativo de Avianca?

Anexo a este reporte puede encontrar más detalle sobre esta gestión en nuestro Informe Anual de Gobierno Corporativo Avianca Holdings S.A. Asimismo, en la sección de Gobierno Corporativo en nuestra página web:

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

Situación Jurídica

En 2019, 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. Asimismo, dejamos constancia de que no impedimos la libre circulación de las facturas emitidas por los vendedores o proveedores de acuerdo con lo establecido en la Ley 1676 del 20 de agosto de 2013 relacionada con la recepción y pago de facturas, así como 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.

Cómo nos transformamos en 2019

- El diseño de la estrategia y la implementación del plan Avianca 2021 estuvo a disposición, proyección y autorización de la Junta Directiva. El acompañamiento a este plan y el aseguramiento de su cumplimiento se ejecutó también desde este órgano, asegurando el reporte continuo de los avances o inconvenientes que se pudieran presentar.
- Anualmente la Bolsa de Valores de Colombia, en conjunto con la Universidad del CESA, evalúan la adopción de las recomendaciones sobre buenas prácticas de gobierno corporativo de aquellas compañías que se encuentran registradas en el mercado de valores de Colombia. Para 2019, Avianca Holdings obtuvo un resultado de 75% en implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.

Nuestro futuro 2020-2021

- Incrementar el porcentaje de cumplimiento de mejores prácticas de gobierno corporativo, aumentando entre 8,2 y 10,2 puntos porcentuales.
- Aumentar cinco (5) puntos en la Encuesta Código País para 2020.

Ética y Anticorrupción



Pacto Global

Los comportamientos éticos y una cultura de Cero Tolerancia a la corrupción no se debilitan o negocian, aún en procesos de transformación. Como compañía mantenemos siempre los más altos estándares, a través de políticas que promueven la integridad y transparencia entre nuestros colaboradores, proveedores, clientes y accionistas.

Promovemos una cultura de integridad, respeto y cumplimiento de las normas éticas, legales y corporativas en todos los niveles de la compañía. Buscamos operar en línea con nuestros valores y los más altos estándares internacionales en temas de ética y transparencia, mediante acciones de prevención, detección, monitoreo y remediación de conductas no íntegras en el marco de la ética y el cumplimiento.

Para cumplir con nuestro compromiso, implementamos el programa de Ética y Cumplimiento, el cual está construido bajo un sistema de gestión de riesgos y busca generar una cultura empresarial de integridad basada en el compromiso ético de la alta dirección y todos los empleados de la organización.

Nuestro programa se soporta en las siguientes políticas, normas y códigos de conducta, que están aprobados por el máximo órgano de gobierno y se encuentran disponibles en la página web de Avianca para todos los grupos de interés:

GRI 102-16

Nuestros Valores



SEGURIDAD

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

Somos uno y disfrutamos lo que hacemos

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



PASIÓN E INTEGRIDAD

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.



SOSTENIBILIDAD

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.

- 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: Directivos, colaboradores vinculados mediante contrato de trabajo y 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>

- Política Anticorrupción



Establece la prohibición de soborno a Oficiales de Gobierno, o entre privados. Busca garantizar el cumplimiento de las leyes 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 contables. Además, cuenta con numerales relacionados con la recepción y entrega de obsequios y atenciones, contribuciones a campañas políticas, entre otros.

- Política de Prevención y Control de Riesgos de Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Proliferación de Armas de Destrucción Masiva SIPLAFT



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.

La Política SIPLAFT, 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>

- Procedimiento prevención de Riesgos Lavado de Activos, Financiación del Terrorismo y Proliferación de Armas de Destrucción Masiva



Corresponde a los procedimientos que permiten dar cumplimiento a la anterior política.

- 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 organización

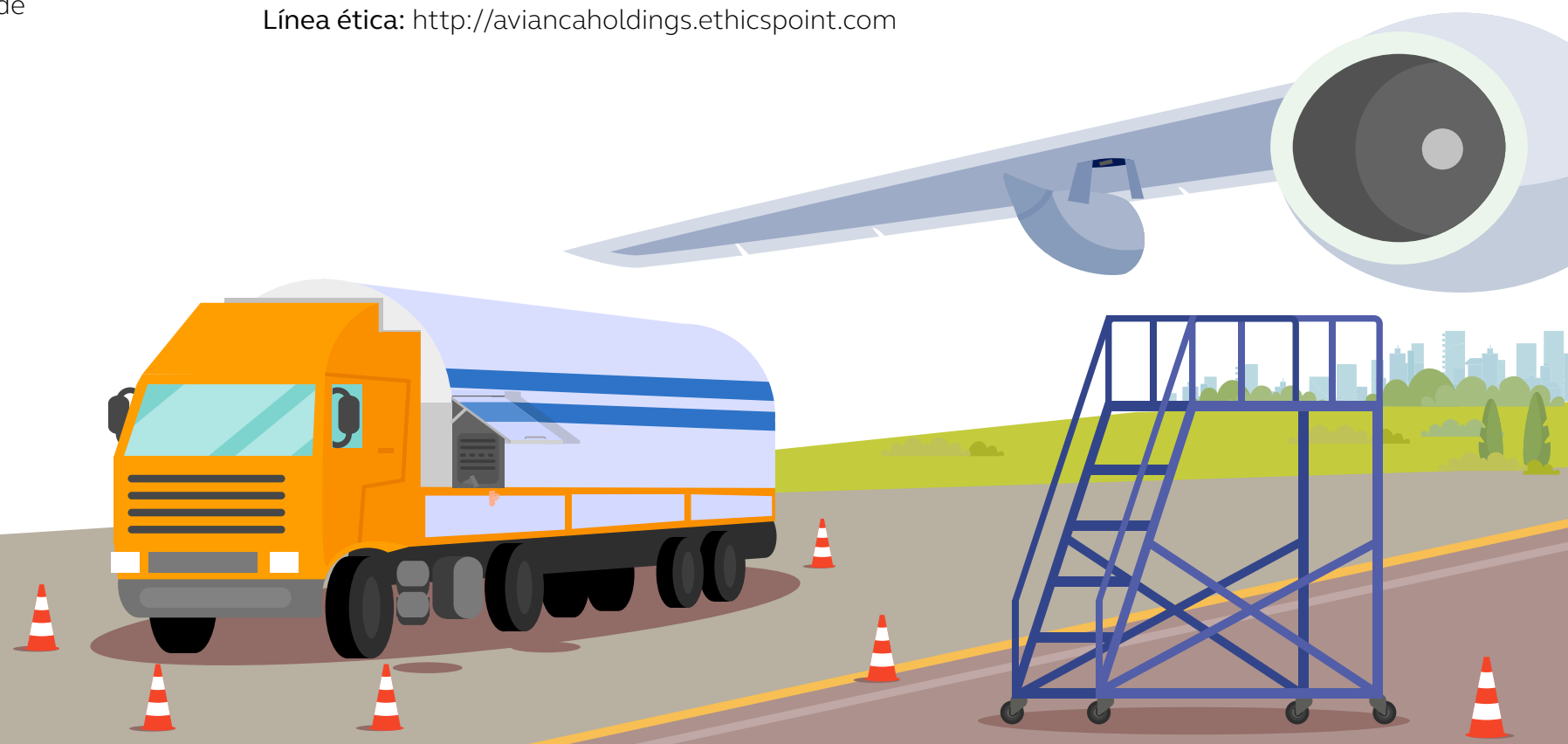


Tiene como objetivo formular los principios y directrices para prevenir y gestionar adecuada y oportunamente los posibles conflictos de interés que surjan en el desarrollo de los negocios de Avianca Holdings S.A. o cualquiera de las compañías integradas bajo esta y que involucren a un Administrador y/o un Directivo como se encuentra definido en el alcance de esta política.

Renovamos el compromiso de cumplimiento del 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.

GRI 102-17 Ponemos a disposición de los empleados y otros grupos de interés nuestra **Línea Ética**, la cual es administrada por un tercero y se encuentra disponible 24 horas, los siete (7) días de la semana, para que se puedan realizar consultas y denuncias de forma abierta, anónima o confidencial, relacionadas con el incumplimiento al Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, la Política Anticorrupción y demás políticas internas.

Línea ética: <http://aviancaholdings.ethicspoint.com>



Nuestros comités

Con el fin de llevar a cabo el seguimiento de nuestra gestión, realizamos periódicamente los siguientes comités:

Comité de Ética

Tiene el objetivo de asegurar el cumplimiento de las disposiciones del Código de Ética, su adecuada interpretación, así como solucionar cualquier conflicto de interés de los colaboradores. El Comité se reúne de manera bimensual, de acuerdo con el cronograma anual definido en la primera reunión de cada año. No obstante, se pueden llevar a cabo reuniones extraordinarias cuando se detecten situaciones que requieran ser consideradas por este Comité. De ser

necesario, el Comité de Ética pone en conocimiento del Comité de Auditoría de la Junta Directiva de Avianca Holdings S.A., y de las empresas integradas pertinentes, las situaciones relacionadas con posibles actos ilícitos o fraudes que a juicio del Comité de Ética sean de alta importancia y en las que esté involucrado cualquier empleado, además de los casos de conflictos de intereses de los miembros de Junta Directiva que considere pertinentes elevar.

Comité PEP

Es la máxima instancia del proceso de aprobación de vinculación de Personas Expuestas Políticamente (PEP) en la compañía, cuyas reuniones se llevan a cabo trimestralmente o cuando sea necesario.

Adicionalmente, se realizan auditorías externas sobre el cumplimiento de la ley FCPA - Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero y sobre el cumplimiento regulatorio del Sistema Integral de Prevención de Riesgos de Lavado de Activos.

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

GRI 102-13



Alliance for Integrity

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



Hacia la integridad

- Desde noviembre de 2017, estamos adheridos a esta iniciativa liderada por la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, que busca una construcción entre los sectores público y privado para luchar contra la corrupción en Colombia.



Red de pacto global Colombia

- Como empresa ciudadana, nuestra gestión integra los diez (10) principios del Pacto Global a través de los objetivos y estrategia corporativa 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. De esta manera, alineamos nuestros indicadores de desempeño hacia el cierre de las brechas en gestión sostenible obtenidas de los resultados del índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) MILA Pacific Alliance y desarrollamos acciones concretas en lo relacionado con las cuatro (4) dimensiones del Pacto Global, sobre las cuales este informe de gestión permite la comunicación del progreso logrado en cada uno de ellos.

Fuimos anfitriones de la segunda mesa anticorrupción junto con la Red Pacto Global y *Alliance For Integrity*, con el propósito de promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Lucha Contra la Corrupción bajo la temática “¿Por qué los negocios íntegros son buen negocio?”

Participamos en un DEPE (De Empresas Para Empresas) como empresa Ancla, dentro del programa prevención del soborno de Nestlé en Ecuador, promoviendo el Objetivo de Desarrollo Sostenible No. 16, con el cual se promueve la Paz, Justicia e Instituciones Sólidas.



Nuestro compromiso con la prevención de la corrupción y soborno

La Junta Directiva de Avianca Holdings S.A. y todas sus subsidiarias se comprometen con adherirse a los más altos estándares internacionales, como el estatuto anticorrupción de los Estados Unidos, la Ley FCPA (Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero) y las *Federal Sentencing Guidelines*³⁸, y a cumplir con todas las leyes que le son exigibles y reglamentaciones que rigen sus operaciones.

Nuestra gestión para la prevención de la corrupción y el soborno se basa en la sensibilización y capacitación de nuestros empleados, o quienes trabajan para o a nombre de la compañía, en lo concerniente a las leyes anticorrupción aplicables. El mensaje claro es que la compañía tiene **tolerancia cero** frente a cualquier conducta que pudiese ser considerada soborno o que pueda, en cualquier otra forma, ser considerada corrupta.

Dentro del Programa de Ética y Cumplimiento, se identifican, valoran, controlan, mitigan y monitorean los riesgos de corrupción/soborno, contribuciones de caridad y/donaciones, contribuciones a campañas políticas y actividades de *lobby*.

Tenemos establecido un **Procedimiento para la Entrega y Recepción de Obsequios y Atenciones, y Contribuciones a Campañas Políticas**, el cual incluye los procesos a seguir y los requisitos para este tipo de situaciones, señalando cuándo es necesaria la aprobación del Comité de Ética o de la Junta directiva. Asimismo estipula la prohibición de entrega de obsequios o atenciones a Oficiales de Gobierno y define el procedimiento para registrar o reportar estos casos.

Por último, contamos también con una Política y Procedimiento para la negociación de acciones por parte de Directivos que tienen información privilegiada que no ha sido revelada al mercado (*insider trading*).



GRI 205-3³⁹

Durante 2019, no hubo incidentes confirmados en relación con casos de corrupción y soborno.

En 2019, Avianca Holdings realizó una revelación ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos - SEC, y ante el Departamento de Justicia de los Estados Unidos - DOJ como parte de su debida diligencia, esta revelación se encuentra actualmente en proceso de investigación.



Medimos nuestra gestión

Evaluamos nuestro desempeño a través de diferentes indicadores relacionados con la comunicación y capacitación en temas de Ética y Cumplimiento. En conjunto con la Academia Avianca, desarrollamos un indicador de entrenamiento virtual, con el cual identificamos y monitreamos el número de empleados capacitados. Aplica para empleados, terceros y Unidades de Negocio.

Además, establecimos dentro del plan de entrenamiento virtual, tres (3) niveles de aprendizaje: básico, intermedio y avanzado, para atender de manera especializada las necesidades por población y los riesgos propios de las actividades que tales poblaciones realizan.

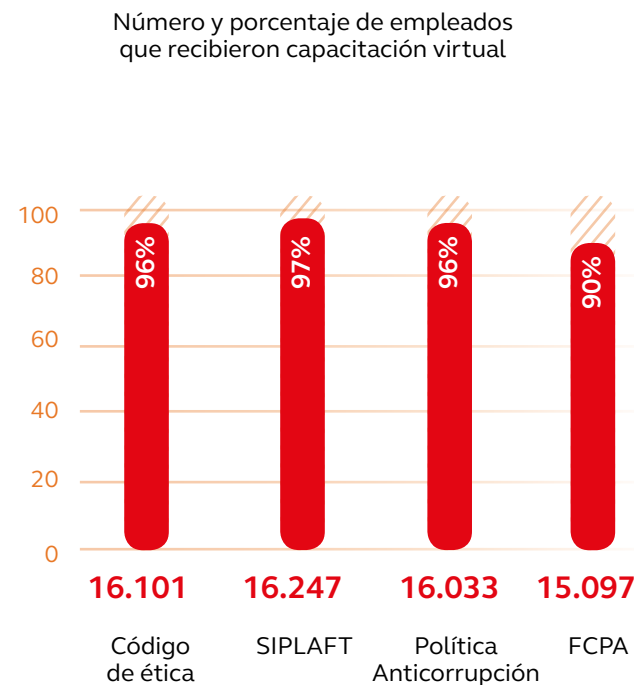
38. Pautas Federales de Sentencias de los Estados Unidos

39. Avianca Holdings, utiliza como base la definición de corrupción y soborno establecida por la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero - FCPA, la cual define como corrupción-soborno todo acto de dar, ofrecer, pagar, prometer o autorizar pagos directa o indirectamente a funcionarios públicos, con el propósito de influir en cualquier decisión o acción de este funcionario, inducir a cualquier acción u omisión en violación de los deberes oficiales, con el único fin de obtener, conservar o dirigir un negocio de manera corrupta u obtener una ventaja inapropiada.

Indicador Propio: Entrenamiento en ética y cumplimiento

En 2019, realizamos capacitaciones presenciales y virtuales a nuestros empleados para socializar nuestras políticas en temas relacionados con Ética y Cumplimiento.

De forma presencial, capacitamos **594 empleados** en temas relacionados con Ética y Cumplimiento, el **100%** de las áreas proyectadas para esta capacitación durante 2019.



Además de nuestros empleados directos, brindamos **capacitación virtual** en temas de ética y cumplimiento a más de **2.300 empleados** en las siguientes **Unidades de Negocio** (LifeMiles, Aerounión, SAI, Regional Express y Deprisa). Adicionalmente, se brindó entrenamiento a través de la plataforma virtual e-Academy a más de **3.000 empleados de los terceros** que hacen parte de las compañías: Getcom, Swissport, PyP Transportes, Aviaservicios, Accion Plus, entre otros.

GRI 205-2

Comunicación y formación sobre la Política Anticorrupción



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

Enviamos comunicados relacionados con nuestras Políticas de Ética y Cumplimiento a **163 proveedores** que corresponden al **76%** de los proveedores tipo A, B y C.

Comunicamos nuestra Política Anticorrupción al 100% de nuestros empleados

16.725 empleados

359

Cargos medios (Gerentes)

111

Alta Dirección (VPs y directores)

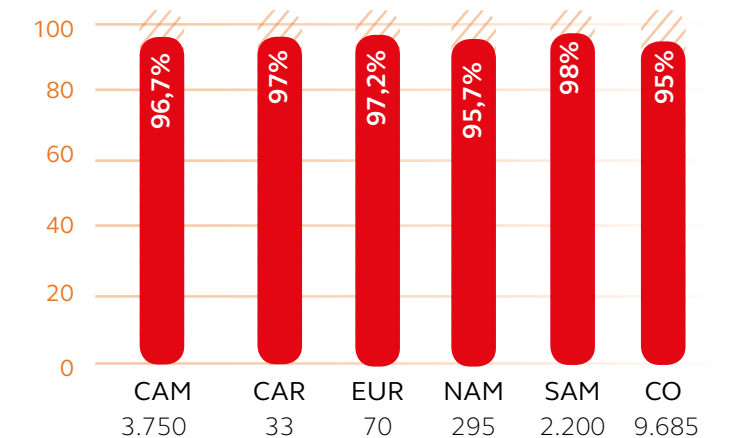
3.283

Administrativo

12.972

Operativo

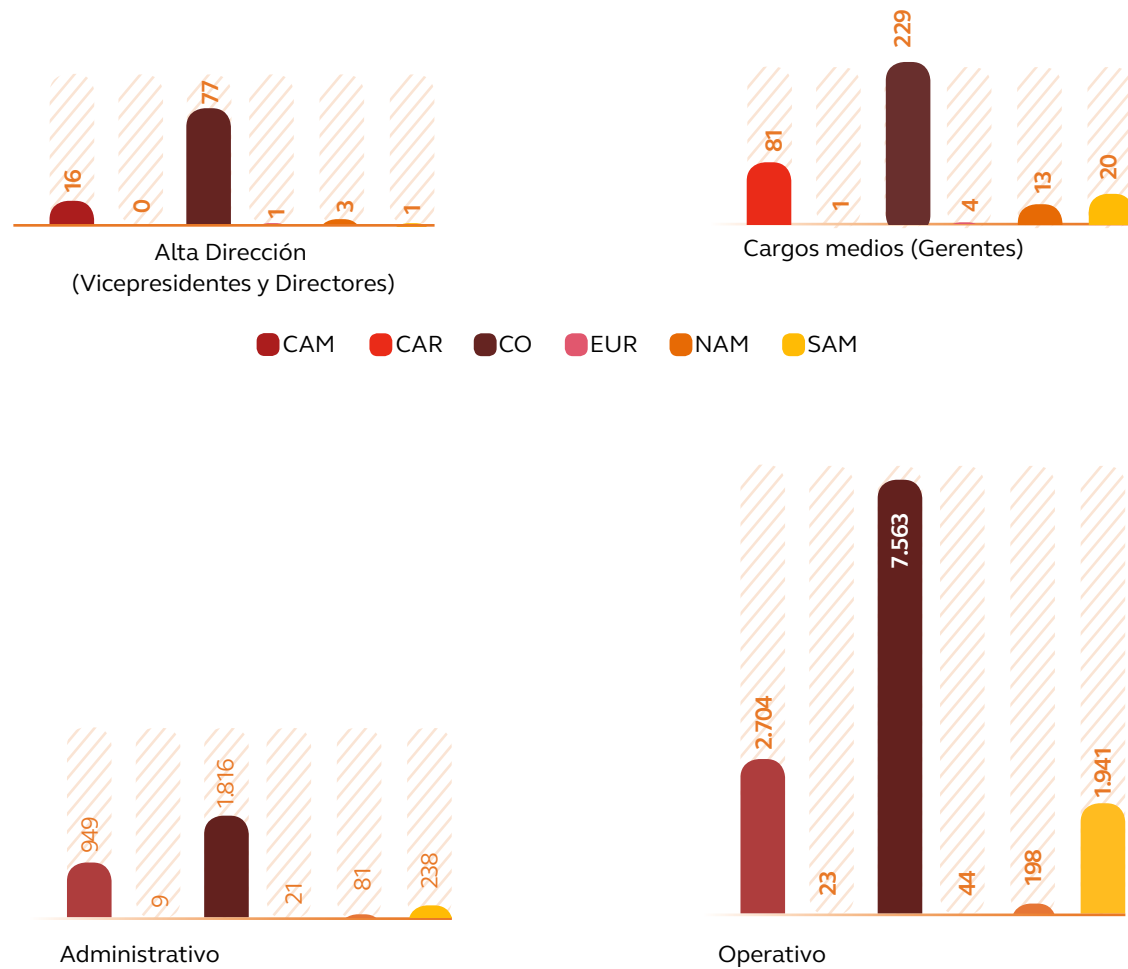
Empleados capacitados en temas de anticorrupción desglosado por región



Formación

En 2019, capacitamos a nuestros **empleados** en temáticas relacionadas con anticorrupción:

Empleados capacitados en temas de anticorrupción desglosado por categoría laboral y región



Cómo nos transformamos en 2019

- Actualizamos nuestra la Política Anticorrupción, algunos de los cambios más importantes son:



Definición de monto para la recepción de obsequios y atenciones.



Prohibición de entrega de obsequios o atenciones a Oficiales de Gobierno.



Procedimiento para Contribuciones Políticas.



Lineamientos para Contribuciones de Caridad/ donaciones.



Creación de controles para actividades de lobby.

- Creamos el Procedimiento Entrega y Recepción de Obsequios y Atenciones, y Contribuciones a Campañas Políticas de conformidad con lo establecido en la Política Anticorrupción.
- Monitoreamos los controles LAFT- Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo / CO Corrupción implementados en cinco (5) Unidades de Negocio.
- Monitoreamos 31 procesos con 51 controles de LAFT/CO de Avianca Holdings.
- Realizamos cuatro (4) monitoreos anticorrupción a los centros de costo de manera trimestral en Avianca Holdings.
- Participamos en Mesa Redonda de CEO's sobre Anticorrupción "Nivelando el campo de juego: Estrategias de cumplimiento que trascienden de la empresa." a través del Chief People and Legal Officer, Renato Covelo.
- Efectuamos la Jornada de Revelación de Conflictos de intereses para miembros de Junta y Directivos de la organización durante el mes de octubre-noviembre.
- Lanzamos el nuevo curso virtual sobre el manejo de los Conflictos de Intereses.
- Logramos incrementar en un 24% la cultura de reporte en la línea ética, con respecto al año anterior.
- Se identificaron 1.922 alertas de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo generadas con terceros.
- Realizamos una jornada de revelación de Personas Expuestas Políticamente – PEPs para miembros de Junta Directiva y Directivos de la Organización. Avianca Holdings S.A y sus subsidiarias integradas.
- Se efectuaron reportes con 154.701 transacciones y operaciones a las Unidades de Información y Análisis Financiero.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018



- Implementamos el Programa “*Know Your Customer*” (KYC) (conoce tu cliente) en las Unidades de Negocio definidas.
- Cumplimos el cronograma del sistema integrado de gestión de riesgos al 98%.
- Optimizamos la gestión de riesgos al 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.

Nuestro futuro



2020-2021

- Actualizar el Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios, el proyecto de actualización enmarca su contenido, las características del Ciudadano Avianca, Avianca Humana, Avianca Íntegra y Avianca Segura.
- Fortalecer los programas de monitoreo de gestión de riesgos programa KYC, mediante el incremento de uso de tecnología y la participación en proyectos críticos de la compañía.
- Implementar el programa SCP *Sanctions Compliance Program* del U.S. Department of the Treasury’s Office of Foreign Assets Control (OFAC), en atención al cumplimiento normativo que debe soportar la organización y en complemento con el Sistema Integral de Prevención de Lavado de Activos, Financiación y terrorismo (SIPLAFT).
- En el marco del Programa de Ética y Cumplimiento, fortalecer la cultura y la correcta implementación y monitoreo de los controles establecidos en las áreas.



A STAR ALLIANCE MEMBER 



10

Nuestros
empleados, el
principal agente
de transformación

Avianca 100 años

Nuestros empleados han sido testigos y parte esencial de los 100 años de nuestra empresa; contar con su compromiso y empeño, así como con el apoyo de sus familias, ha significado que Avianca sea el lugar de trabajo de varias generaciones.



Nuestros ocho (8) socios fundadores fueron:



Ernesto Cortissoz: barranquillero y banquero de profesión. Fue el primer presidente de SCADTA. El actual aeropuerto de la ciudad lleva su nombre.



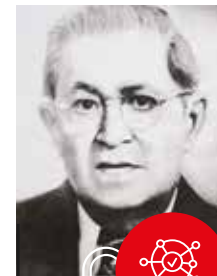
Jacobo Correa: barranquillero.



Albert Tietjen: nació en Bremen, Alemania, y representaba a la casa comercial Luis Gieseken. Fue el primer gerente de SCADTA.



Aristides Noguera: comerciante nacido en Santa Marta.



Cristóbal Restrepo: comerciante de Barranquilla.



Rafael Palacio: barranquillero. Fue gobernador del Atlántico y senador de la república.



Stuart Hosie: comerciante nacido en Hamburgo, Alemania.



* **Werner Kämmerer:** nació en Daneig, Alemania. Viajó a su tierra natal a comprar los primeros aviones de la aerolínea.

* Foto no disponible.

Avianca 100 años

Nuestros empleados han trabajado como un solo equipo, disfrutando lo que hacen día a día. Su disciplina, dedicación y pasión, han permitido que sigamos creciendo y logrando las metas y objetivos corporativos:



empleados en
1992
4.239



empleados en
2019
16.725

Parte de este proceso y crecimiento ha sido gracias a un enfoque en desarrollo y capacitación, que ha permitido a nuestros empleados mejorar sus capacidades y habilidades. Durante estos 100 años hemos operado de la siguiente manera:



30s-40s

SCADTA capacita personal alemán directamente en Puerto Veranillo en aviones Junkers.



1955

La escuela Técnica Avianca inició sus labores en Barranquilla.



1961

Se creó la Escuela Técnica Colombo-alemana. Hoy en día SENA Barranquilla.



60s-70s

Se creó el Centro de Capacitación – Escuela Técnica en Hangares de Barranquilla para formación de técnicos en flotas B720, B707, B727, B737.



1992

Se creó la Escuela Técnica Bogotá – Hangar 1 para formación de técnicos en flotas B727, MD83, F50 y RJ100.



1993

Se incorporó la tecnología de entrenamiento WICAT de Boeing para la formación de técnicos en las flotas B767/ B757.



2009

Se implementaron programas de formación virtual con la plataforma “Avancemos” para las áreas de Ingeniería y Mantenimiento.



2008

Se inauguró el nuevo Centro de Entrenamiento Técnico en el Centro Empresarial la Cofradía con aulas especializadas para la flota A320 Family y A330 con ayudas de *Simulación maintenance/flight training device* (MFTD).



2006

Se desarrolló el modelo de competencias - mapeo del talento en la compañía, además obtuvimos la Certificación de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil (UAEAC) como Centro de Instrucción Aeronáutico CCI-025.



2004

Se inauguró la Escuela del Talento Abordo, trabajando el servicio enfocado en el Ser antes que el Hacer. Asimismo, se creó un esquema salarial basado en niveles de responsabilidad con descriptores de cargo estandarizados.



2013

Se obtuvieron aprobaciones de las autoridades de El Salvador, Costa Rica, Honduras, Guatemala, Perú y Ecuador, para la adopción de programas de entrenamiento técnico a nivel multi-COA.



2016

Se inauguró el Centro de Excelencia Operacional – CEO en Bogotá.



2017

Se implementó la Academia Avianca, dando paso a la integración del Centro de Instrucción Aeronáutico para el área técnica, de tripulantes de cabina, la escuela de tierra y Escuela de Operaciones para el entrenamiento a pilotos de la Holding.



2019

Se brindó soporte de entrenamiento al MRO para la atención de servicios de mantenimiento a clientes terceros: Viva Air, Jet Smart, LATAM y United Airlines. Se brinda entrenamientos especializados a clientes y aerolíneas externas. El taller de Servicio se llama “Pasión es Más”. También lanzamos el proyecto “Idea Hunters”, trabajamos en la construcción del modelo de sucesión y diseñamos un modelo para humanizar las comunicaciones.



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 5.5 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 8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores, incluidos los trabajadores migrantes, en particular las mujeres migrantes y las personas con empleos precarios.



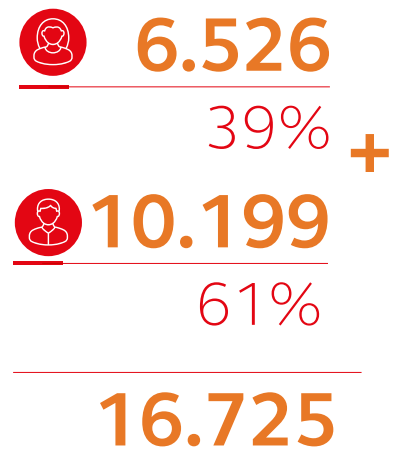
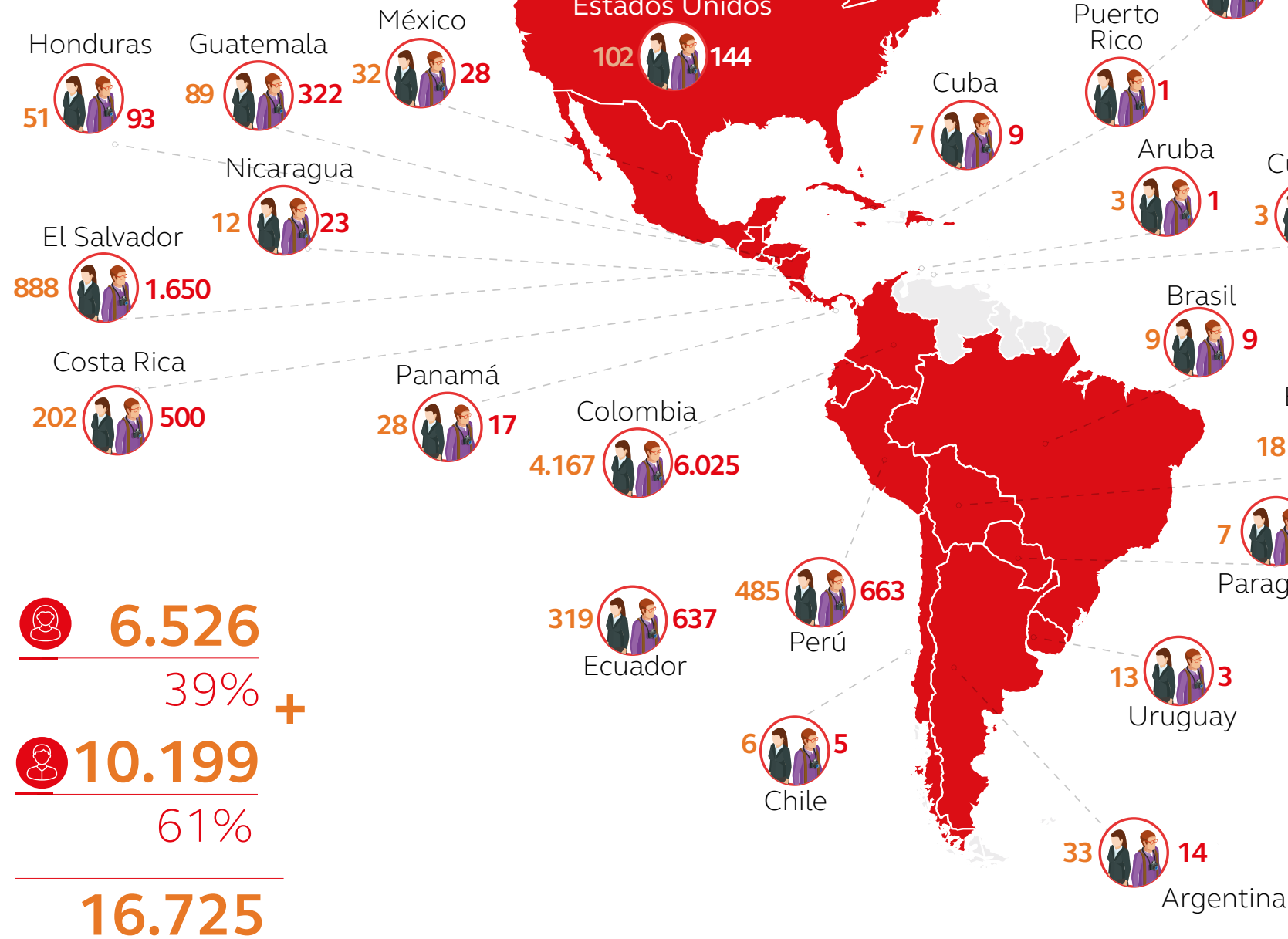
Meta 10.2 De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición

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

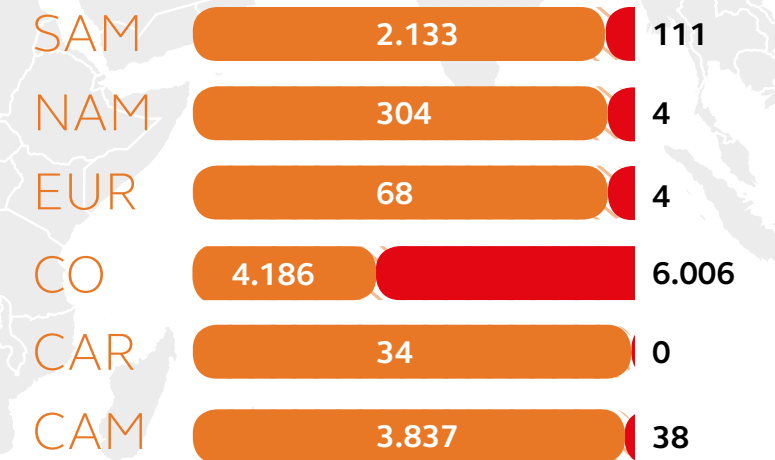
Nuestra gente

102-7⁴⁰, 102-8^{41,42}

Mujeres Hombres



Número de empleados distribuidos por región y contrato laboral 2019



Término indefinido
 Término fijo

Número de empleados distribuidos por género y contrato laboral 2019.

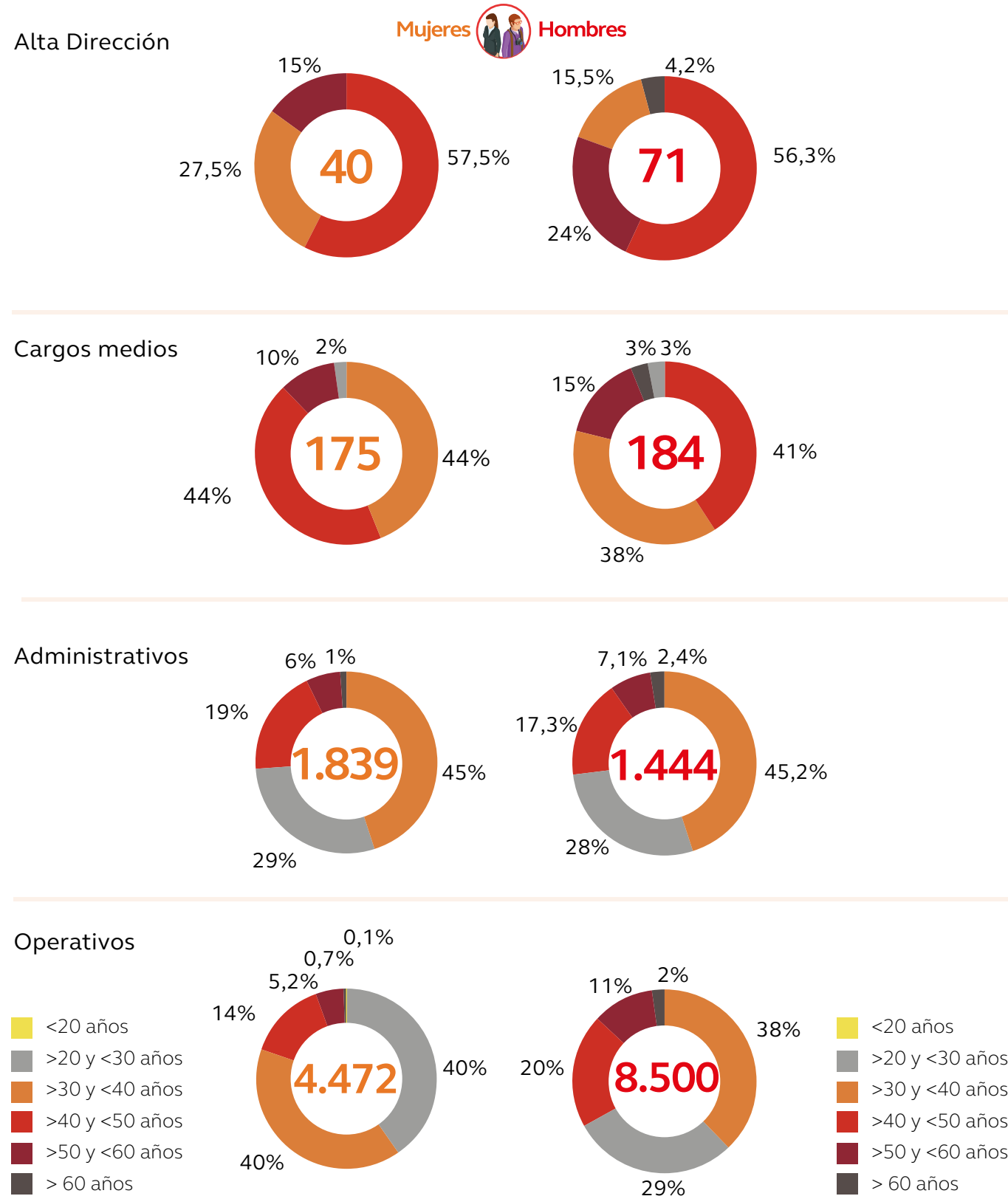


Nuestros empleados, el principal agente de transformación

40.El número total de empleados no incluye los practicantes, los cuales suman 682 (esta cifra NO incluye a SAI, Aerounión, LatinCo ni Regions)
 41.En 2019 la compañía no contrató a terceros por lo que el porcentaje no se incluye en el reporte del indicador 102-8.
 42.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.

GRI 405-1

Porcentaje de empleados desglosados por edad, género y tipo de cargo



Nuestros empleados, el principal agente de transformación

Talento humano

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Nuestra gente ha sido siempre un eje fundamental en el funcionamiento de la compañía, por lo que nos hemos enfocado en atraer, desarrollar y comprometer al mejor talento, para continuar volando por 100 años más.

Reconocemos que estamos en un momento clave de nuestra historia, en el que es necesario transformarnos con el fin de ser sostenibles por 100 años más. Es así como buscamos innovar y adaptar nuestros procesos para liderar la gestión del cambio y del conocimiento con el ejemplo, brindando apoyo a todas las áreas de la compañía y trabajando por un mismo fin: impulsar los objetivos corporativos y la estabilidad de la empresa.

Con este propósito, reforzamos la implementación del plan estratégico basado en atraer, desarrollar y comprometer al mejor talento para cada rol de la organización, buscando personas con alta orientación al resultado, liderazgo, adaptabilidad, pero sobre todo compromiso, garantizando siempre que el cliente sea el centro de su gestión.

Durante el 2019 realizamos el mapeo del talento de la compañía, con el fin de generar planes de desarrollo y de sucesión para los colaboradores (este proceso se realizó para posiciones críticas y claves de la compañía). Lo anterior contribuye a la retención, promueve el crecimiento de nuestra gente y garantiza tener el mejor talento en las posiciones clave de la compañía.

Asimismo, creamos el plan de adopción al plan Avianca 2021, buscando acompañar a los empleados en su proceso de adaptación y generar nuevos comportamientos que apalanquen el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Para lograr lo anterior, hemos creado diversas acciones:



Frente de trabajo

Desarrollo de las competencias

Proyectos

- Se trabajó en el fortalecimiento de las competencias de adaptabilidad de los líderes para replicarlas en sus equipos de trabajo, se realizaron diferentes intervenciones con expertos buscando promover las competencias de liderazgo y adaptabilidad.

Estrategia de comunicaciones

- Se transformó el Grupo primario a Conversaciones Efectivas (*Charlie Echo*) que busca abrir espacios de conversaciones efectivas de doble vía, con mayor entendimiento y participación de nuestra gente.
- Se llevó a cabo el Plan Embajador, el cual busca una mayor cercanía y visibilidad de la alta gerencia con nuestra gente en el marco del plan Avianca 2021. Se ejecutó el 100% de las visitas del Plan Embajador⁴³.
- Se han generado comunicaciones a través de los diferentes canales internos (correos, Yammer, *webinars* con la alta gerencia) con el fin de mantener informados a los empleados sobre las estrategias y acciones del plan Avianca 2021.

Participación de los empleados en la estrategia

- Buscando una mayor participación y compromiso de nuestra gente en el plan Avianca 2021, se diseñó e implementó el programa de captura de ideas "*Idea Hunters*", que busca la generación de ideas por parte de los empleados, para lograr los objetivos del plan. En la primera fase se trazó como objetivo lograr un ahorro significativo para la organización. Se registraron más de 500 ideas en la primera etapa del programa, y se aprobaron 244.

Para alcanzar los objetivos planteados como organización dentro de una cultura de liderazgo y adaptabilidad, gestionamos nuestro talento por medio de los siguientes procesos core:

- Atracción y retención.
- Capacitación y desarrollo de empleados.
- Diálogo social.
- Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo.

43. 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.

Cómo nos transformamos en 2019

- Creamos un proceso robusto de comunicación de los detalles y noticias más relevantes del plan Avianca 2021 para que nuestros empleados siempre estuvieran informados.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Cumplimos con el 100% de las visitas planeadas del Plan Embajador.
- Generamos planes de sucesión para el 100% de las posiciones críticas a partir de los mapeos de talento.

Nuestro futuro 2020-2021

- Alinear todas las iniciativas del plan Avianca 2021 y seguimiento en conjunto.
- Desarrollar una cultura que apalanque el plan Avianca 2021 y se alinee con el norte estratégico.
- Cumplir con el plan operativo desde el frente de *headcount*, asegurando la correcta ejecución del presupuesto.



Testimonio ¿qué significa trabajar en Avianca?⁴⁴

Camila Basto, capitán Airbus A320

Las satisfacciones

“Muchas cosas, aunque lo mejor es cuando algunas niñas entran a la cabina, me piden una foto y dicen: ‘Cuando sea grande, quiero ser como tú’. Estas palabras me llenan. Siempre les digo que tengan ánimo, que, si de verdad les gusta esto, salgan a perseguir ese sueño”.

“Dos momentos me han marcado. Por un lado, el ‘Viaje de esperanza’: el vuelo que transportó al papa Francisco de Cartagena a Roma en septiembre de 2017. En ese entonces yo era copiloto. El segundo fue por el que luché toda mi vida: me convertí en capitán en febrero de 2019. Todo fue emocionante: la entrega de los

cuatro galones como capitán, el abrazo con mi familia y amigos en el aeropuerto, las palabras de los compañeros, todo”.

Los retos

“Perder el miedo. En el gremio, la mayoría son hombres, pero hay un trato por igual, de respeto y admiración mutua. Hay quienes me preguntan por el hecho de ser mujer y querer tener hijos. Uno puede organizar el tiempo, las actividades y adaptarse. Amo volar y todos los días me sorprende con los paisajes que veo, y esto no quiere decir que no quiera tener una familia. Sé que lo voy a poder manejar. Además, Avianca te da los medios para integrar tu familia a tu trabajo”.

44. Testimonio tomado de la edición de Avianca en revista de 100 años, diciembre 2019. <https://www.aviancaenrevista.com/revista/especial-100-anos-en-100-hitos-de-avianca/>



Atracción y retención de nuestro talento Humano

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Tenemos activo un portal de empleos⁴⁵ donde publicamos las oportunidades laborales disponibles y las personas interesadas pueden aplicar en línea a las vacantes.

Nuestra gestión está enfocada en atraer, desarrollar y comprometer a los mejores talentos, que no sólo quieran crecer dentro de la compañía, sino que agreguen valor a los procesos y a los equipos de trabajo y compartan una cultura orientada al servicio a través de un liderazgo humanamente efectivo. Buscamos contar con gente talentosa y apasionada, que siempre dé lo mejor.

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 encontrar en nuestros procesos de selección.

Para lograr lo anterior, contamos con una **Política General de Atracción de Talento** que describe el proceso de atracción, su alcance, áreas involucradas y responsables, así como las políticas de ingreso. También contamos con un **Procedimiento de Vinculación de Colaboradores**, que define el cronograma del proceso de selección para las posiciones vacantes, identificando las fases del ciclo y responsables.

45. <https://jobs.avianca.com/>

En 2019, el plan Avianca 2021 nos retó a replantear la búsqueda de talento para que se ajuste a las nuevas necesidades de la organización, lo que nos llevó a desarrollar las siguientes actividades:

- Aumentamos el cubrimiento de vacantes con personal interno.
- Empleamos los canales de comunicación interna para la

promoción de las vacantes disponibles.

- Potenciamos las comunicaciones en canales oficiales y redes sociales de la compañía para fortalecer la marca empleadora.
- Mantuvimos nuestros semilleros para cubrir las vacantes de áreas operativas.

Somos conscientes que un riesgo latente en los procesos que desarrollamos es que los candidatos no cumplan con el perfil y competencias requeridas de los cargos, por lo que implementamos un Taller de Competencias para capacitar a los líderes en el proceso de Atracción de Talento, con el objetivo de darles a conocer las distintas etapas del proceso, su rol en cada una y entrenarlos en técnicas de entrevista.

52
Talleres
44
Presenciales
8
Virtuales

31 en Colombia
6 en El Salvador
4 en Perú
3 en Ecuador
Participaron en total 453 líderes

Nuestra gestión es evaluada por medio de:

- Encuesta de *Net Promoter Score* (NPS) que mide la satisfacción de nuestros líderes y candidatos.
- Grupos focales y llamadas de servicio bimensuales a nuestros candidatos finalistas para conocer su experiencia

durante el proceso de selección.

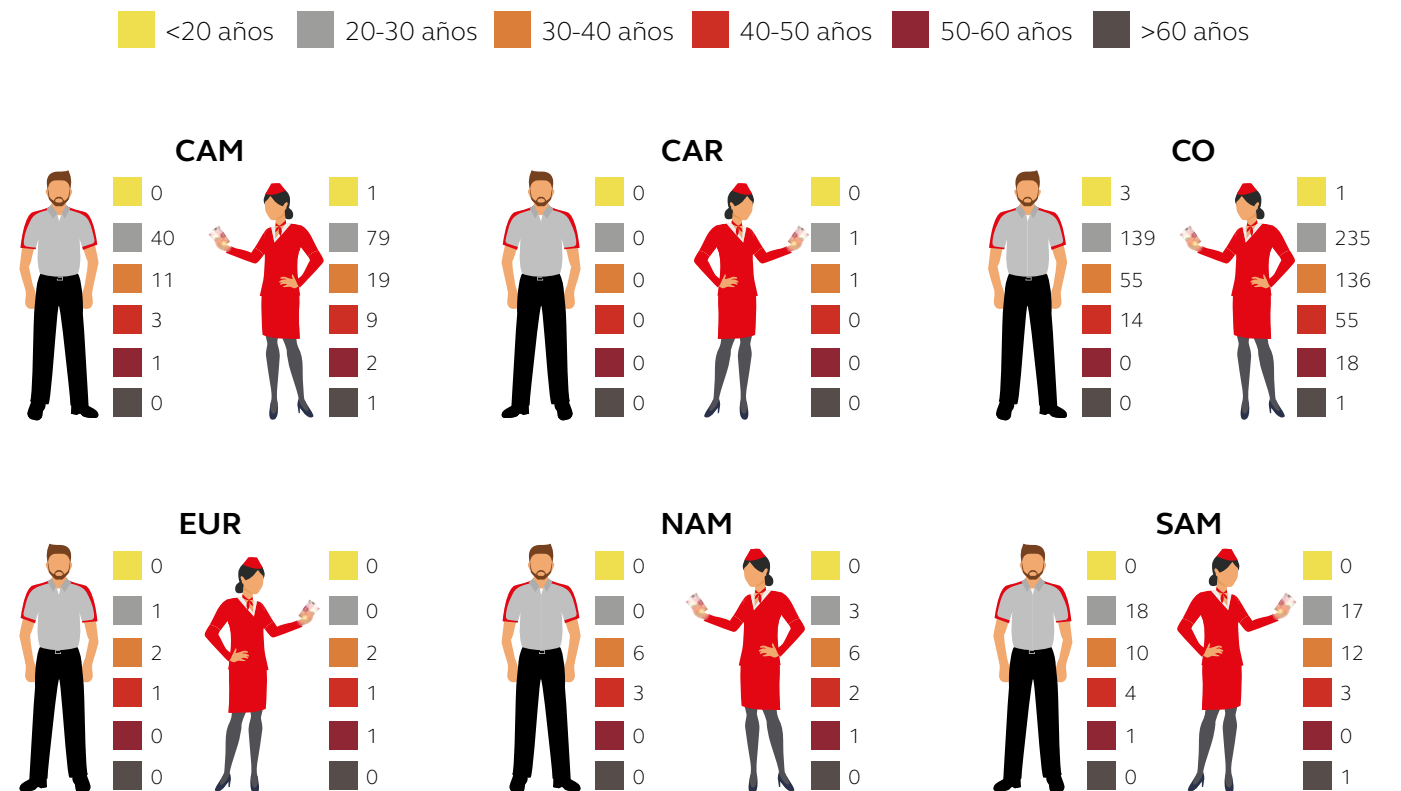
- Auditorías periódicas para validar que el proceso se documentó correctamente en el sistema.
- Reuniones semanales con el equipo para comunicar novedades y alinear el proceso.



Nuestros empleados, el principal agente de transformación

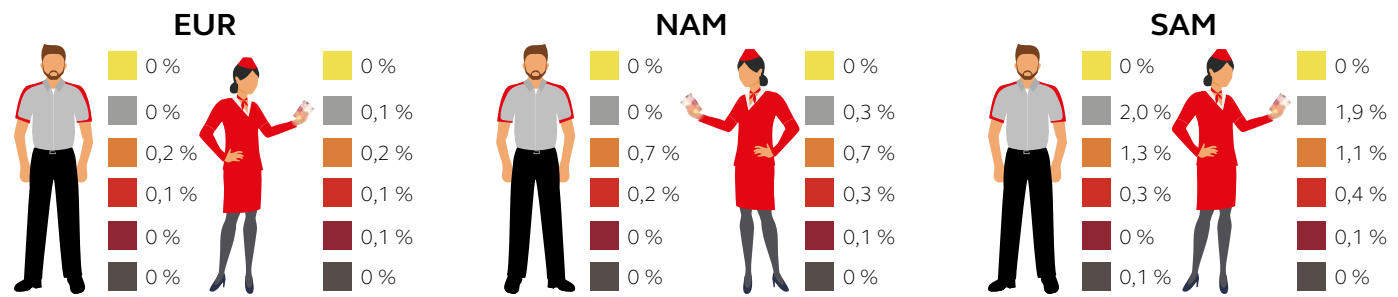
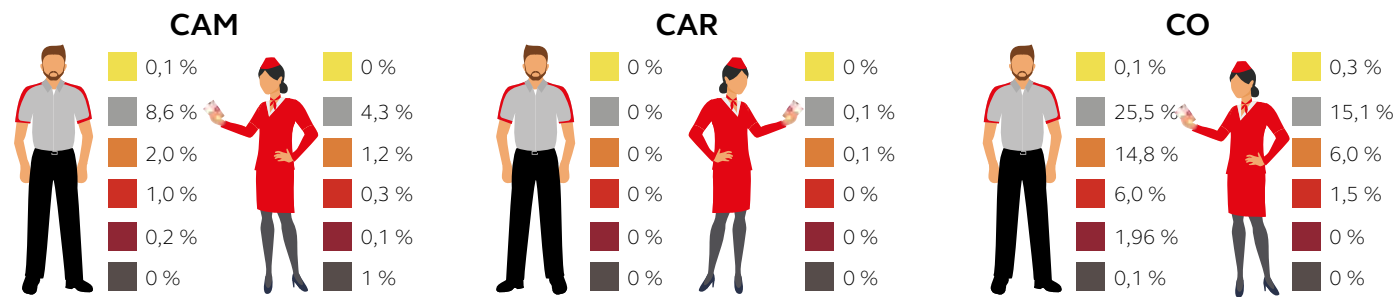
GRI 401-1

Nuevas contrataciones en 2019 desglosado por región, edad y género



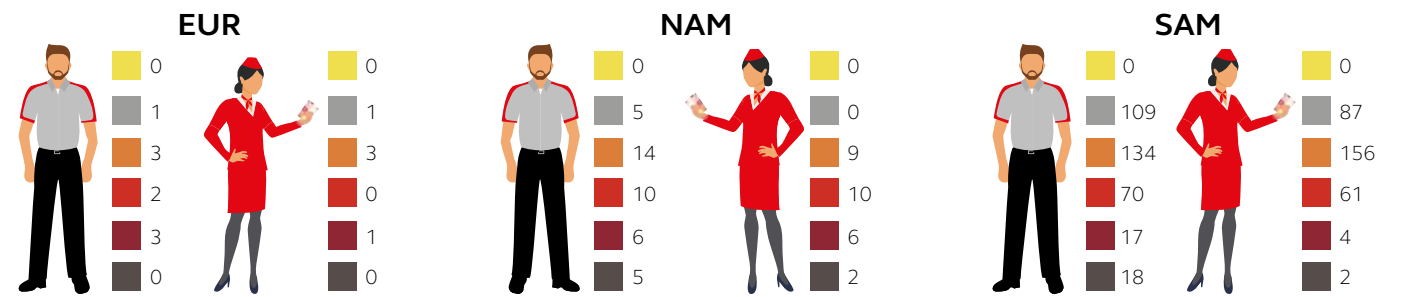
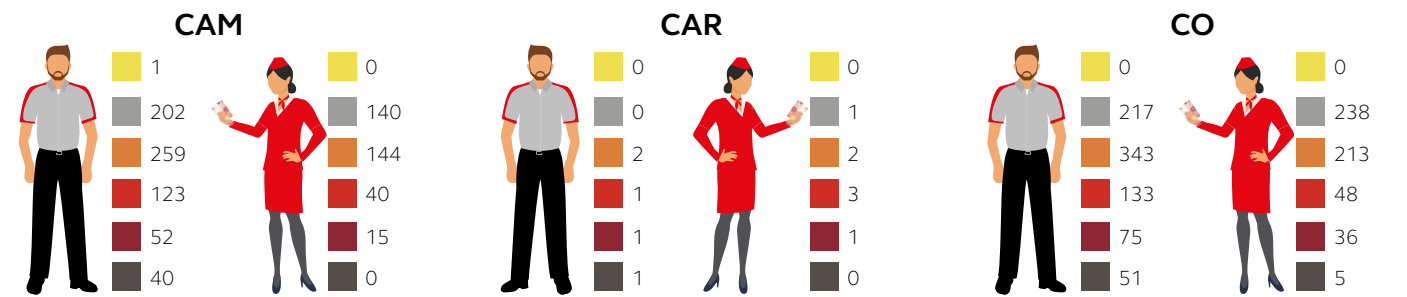
Índice de nuevas contrataciones en 2019 desglosado por región, edad y género

<20 años 20-30 años 30-40 años 40-50 años 50-60 años >60 años

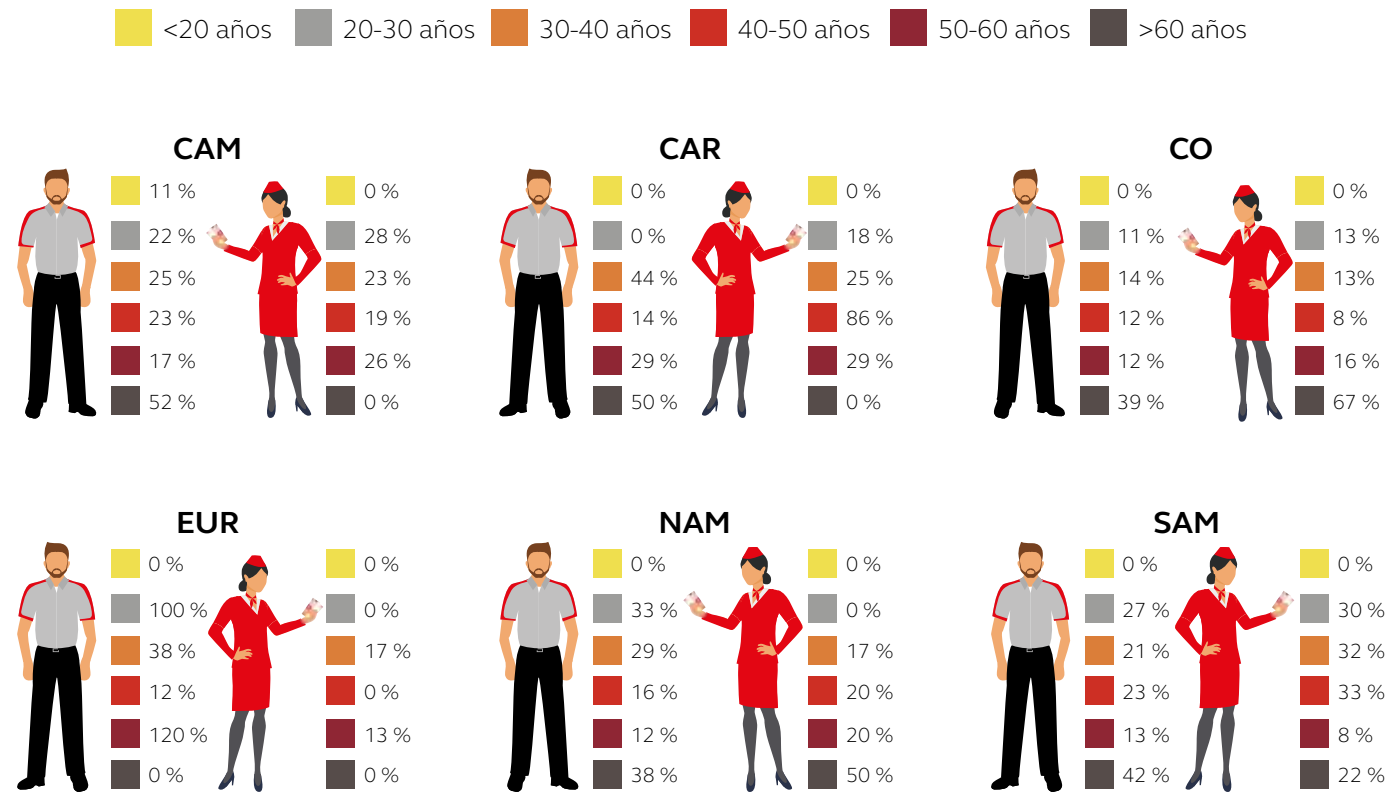


Retiros en 2019

<20 años 20-30 años 30-40 años 40-50 años 50-60 años >60 años



Tasa de rotación desglosada por edad y género



Tasa de rotación total: 17,52%

Esta tasa de rotación representa un incremento de alrededor del 0,5% respecto al año anterior, esto va alineado con los ajustes requeridos dentro del plan Avianca 2021, desde el que se ha hecho necesario repensar el tamaño de la operación y por tanto revisar la estructura de la compañía.

Indicador Propio: Medición de compromiso

Gracias a la gestión realizada en las cinco (5) dimensiones de enfoque: liderazgo, trabajo en equipo, reconocimiento, oportunidades de carrera y alta gerencia, nuestro índice de compromiso fue de 83%, la medición contó con la participación de 14.818 personas, es decir, el 91% de nuestra población. Los resultados obtenidos en la misma indican que el nivel

de compromiso de nuestros empleados se sigue manteniendo en comparación al del año 2018 y nos ubica 12 puntos porcentuales por encima de la industria. Adicionalmente, entre los resultados de nuestra gente se destaca:

- No dudarían en recomendar Avianca a un amigo que esté buscando empleo y le comentarían a otras personas las ventajas de trabajar acá.
- Necesitarían una razón extraordinaria para que dejen la empresa.
- Avianca los inspira a dar lo máximo en el trabajo todos los días y se motivan a contribuir más de lo que normalmente se requiere.

Remuneración y beneficios de nuestros colaboradores

GRI 102-36, 102-37

Fomentar el desarrollo integral y bienestar de nuestros empleados para lograr atraer y retener el mejor talento, es uno de los objetivos principales de nuestra gestión. Por esto, reconocemos el compromiso y entrega de nuestros colaboradores, brindando los mejores beneficios y buscando siempre ser competitivos en el mercado laboral.

Contamos con una Política de Compensación para empleados de Avianca Holdings, la cual define los lineamientos para administrar la Compensación Total, en el marco de la estrategia, cultura y valores. También

contamos con una metodología de evaluación de puestos, un programa de salario emocional y una herramienta de administración salarial (*Success Factor*), que contribuyen al fortalecimiento de una cultura de bienestar y equilibrio de nuestros empleados, impactando positivamente su productividad y compromiso con la empresa.

En 2019 operamos bajo un modelo de compensación definido a través de nuestra Política general de remuneración, que tiene como objetivo potenciar la atracción, desarrollo y compromiso de nuestra gente a través de tres (3) frentes:



Compensación fija: por medio de la metodología de valoración de cargos definimos la política de compensación por bandas salariales, para ello, tenemos en cuenta estudios de mercado y referencias externas buscando garantizar un marco de equidad y competitividad.



Compensación variable: contamos con programas de remuneración que dependen de los resultados individuales y grupales de nuestra fuerza laboral.



Administración de los beneficios y programas de calidad de vida: implementación de programas de salario emocional como *Home Office*, tiempo flexible y viernes reducido, los cuales son elementos para contribuir con la calidad de vida y felicidad de nuestra gente.

Sabemos que se pueden presentar riesgos asociados a nuestra gestión en compensación como: alta rotación, baja atracción de talento e inequidades dentro de la organización. Estos impactos son identificados junto con nuestros grupos de interés (líderes, consultores externos, grupos sindicales) por medio de monitoreos recurrentes. De esta manera implementamos diferentes proyectos para abordar estos riesgos y fortalecer nuestra estrategia:

- Participación en encuestas salariales y *benchmarking* con consultores externos, para comprender el mercado y asegurar nuestra competitividad.
- Análisis de la encuesta de retiro, donde podemos identificar si la rotación de colaboradores está asociada a su remuneración.
- Análisis interno de equidad mediante el indicador de penetración de la banda salarial con la finalidad de mitigar brechas salariales entre cargos o roles similares.

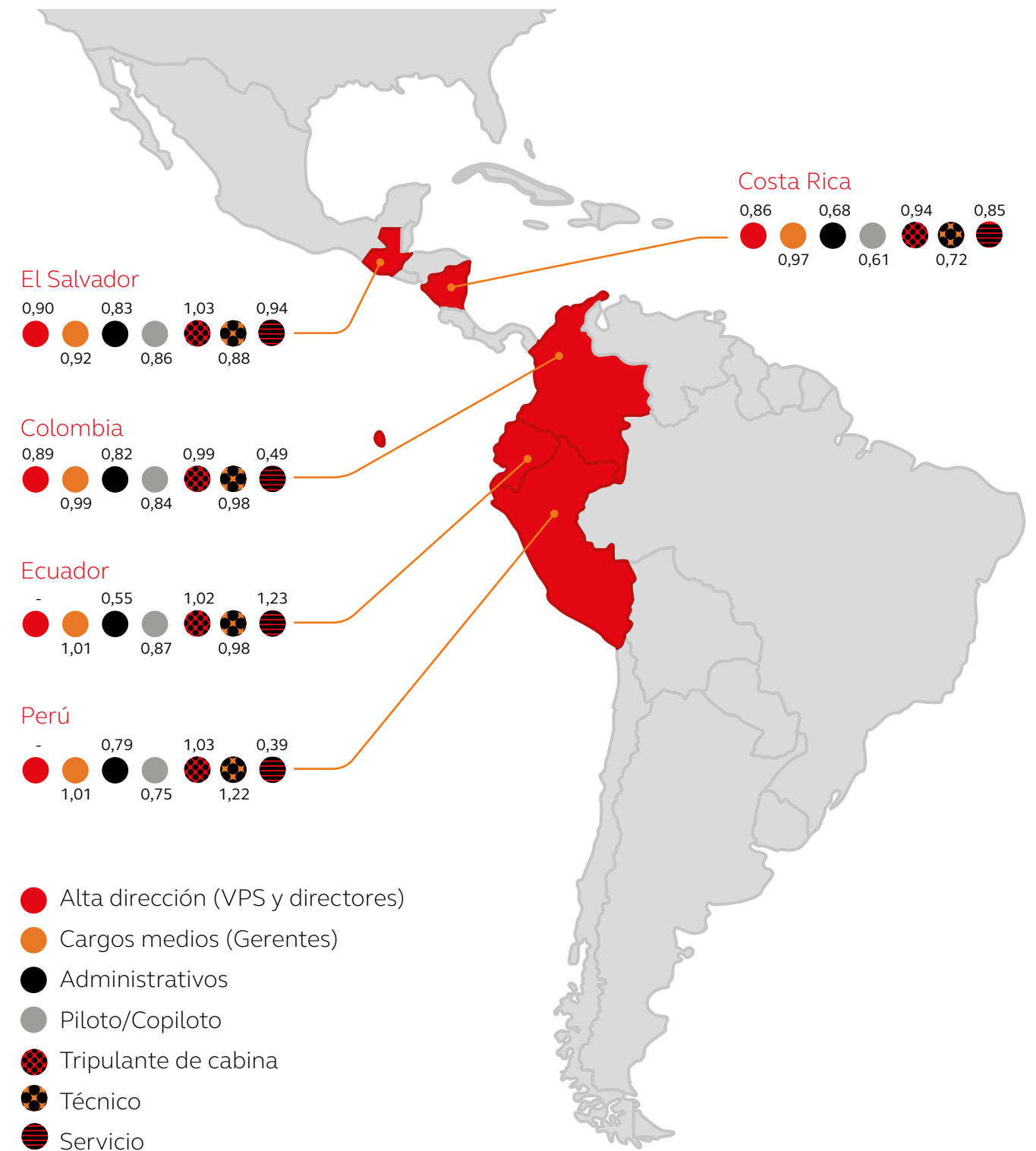
¿Cómo definimos la asignación salarial?

Para definir la asignación salarial de una posición, es requisito documentar la descripción de cargo. Los puestos se evalúan 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. Asimismo, revisamos y nos asesoramos sobre las tendencias y las metodologías de pago de las principales empresas.

Con el propósito de asegurar la competitividad, periódicamente adquirimos las escalas salariales de mercado aplicables para cada país o región, y realizamos la actualización de los estudios internos de compensación. Lo anterior con el propósito de identificar ajustes salariales y medir la posición salarial de la compañía frente al mercado.

GRI 405-2

Relación salarial entre mujeres y hombres⁴⁶



46. La gráfica presenta el ratio por operación y cargo, por lo que para llegar a determinada cifra, debe ubicar la operación; una vez lo haga por medio de las convenciones identifique el cargo y con ello el ratio.

La política de compensación y beneficios de Avianca propende por ser competitiva y equitativa, donde no existen barreras de género, raza, religión o cualquier otra característica individual. Esta política está diseñada para reconocer el impacto y generación de valor que tiene cada cargo dentro de la organización, por lo que, frente al año pasado este indicador se ha mantenido estable mostrando que no existen diferencias significativas de compensación entre mujeres y hombres.

GRI 401-2

Adicional a la remuneración salarial nuestros empleados cuentan con los siguientes beneficios:

Beneficio	Jornada completa	Operaciones cubiertas por el beneficio				
		Colombia	El Salvador	Perú	Ecuador	Costa Rica
Seguro de Vida Para cubrimiento de nuestros trabajadores en situaciones difíciles la empresa otorga una póliza de vida.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Asistencia sanitaria Mediante planes voluntarios se negociaron con diferentes aseguradoras coberturas y precios especiales con un pago compartido entre la empresa y el trabajador.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Cobertura por incapacidad e invalidez Cobertura en caso de incapacidad y/o invalidez para el trabajador por medio de la póliza de vida.	✓	✓	✗	✓	✗	✗
Permiso parental Según lo estipulado en la ley la empresa otorga permisos en días de disfrute o permiso.	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Boletos beneficio Al personal que se encuentre contratado directamente con la compañía le aplicará la política vigente de boletos beneficio a nivel Holding.	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Beneficio	Jornada completa	Operaciones cubiertas por el beneficio				
		Colombia	El Salvador	Perú	Ecuador	Costa Rica
Salud Mediante pólizas voluntarias se otorga un porcentaje de pago o auxilios para pago de las primas de los trabajadores que quieran acceder al beneficio.	✓	✓	✓	✓	✓	✗
Pólizas voluntarias asegurables o de pérdida de licencia Mediante pólizas voluntarias se entrega un porcentaje de pago o auxilios para pago de las primas de los trabajadores que quieran acceder al beneficio.	✓	✓	✗	✓	✗	✗
Auxilio educativo Se otorga un auxilio para pagar costos asociados a estudios o reconocimientos al obtener títulos educativos.	✓	✓	✓	✓	✓	✓



Cómo nos transformamos en 2019

- Fortalecimos el posicionamiento de Marca Empleadora en nuestros canales digitales para atraer talento de clase mundial. Hemos participado en más de 46 charlas y ferias en universidades en Colombia, Perú, Ecuador y El Salvador.
- Identificamos una nueva generación de talento, por medio del programa de trainees, que podrían llegar a ser sucesores internos y externos y el programa de *Talent Swap* entre Avianca y Unilever. Este programa permite que se intercambien talentos en las compañías para incentivar el aprendizaje y la adquisición de múltiples habilidades.
- Entrenamos a líderes en manejo del DISC⁴⁷, evaluación de competencias en dinámicas y entrevistas y técnicas para realizar proalimentaciones efectivas. Realizamos 52 talleres y capacitamos a 453 líderes.
- Por medio de la medición de servicio hemos implementado diferentes estrategias que nos han permitido elevar el nivel de satisfacción de nuestros candidatos y líderes, incrementando el NPS en ocho (8) pp comparado con el año 2018.
- Inauguramos el *Day Care* (espacio para niños de trabajadores en el Aeropuerto el Dorado).
- Logramos el 98% de la participación de los Líderes en el Módulo de Compensación para la toma de decisiones de los incrementos salariales anuales.

Nuestro futuro 2020-2021

- Atraer al mejor talento de la región alineado a la nueva cultura Avianca.
- Definir las estrategias de desarrollo para nuestros talentos, que aportará en su retención y compromiso.
- Garantizar una experiencia memorable en el proceso de *onboarding* para nuestros nuevos talentos (inducción y bienvenida a la empresa).
- Continuar posicionando nuestra marca empleadora.
- Mejorar la percepción de un pago justo, paquete de beneficios y salario emocional en la encuesta de compromiso.
- Potencializar los programas de remuneración variable de corto plazo, incrementando la cobertura año tras año hasta lograr el 100%.
- Reducir en cuatro (4)% las causas de retiro voluntario, relacionadas con compensación y beneficios.
- Culminar la digitalización del proceso de Compensación total.
- Fortalecer el posicionamiento del proceso y gestión de compensación con los líderes.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Definimos una estrategia de comunicación para posicionar nuestra marca empleadora. Mensualmente generamos contenido a través de redes sociales para aumentar el tráfico en jobs.avianca.com.
- Hemos fortalecido nuestra marca empleadora brindando información sobre oportunidades de desarrollo y crecimiento en la compañía por medio de la estrategia de comunicación: 'El destino que te apasiona'.
- En el ranking de la encuesta "Empresa de los Sueños de los Jóvenes" 2019 para El Salvador mantuvimos el primer lugar y para Colombia subimos al cuarto lugar.
- Continuamos con nuestro programa de trainees administrativos, en 2019 contamos con nueve (9) trainees que rotaron en las áreas core de la compañía aprendiendo sobre los procesos y generando proyectos que aporten al negocio.
- Hemos avanzado en la digitalización del proceso de Compensación, mediante el ERP de *Success Factor* con un avance del 80%.

47. Test de selección de personal basado en la personalidad





Testimonio ¿cómo desarrolló su carrera en Avianca?⁴⁸

Entre ambos suman 62 años en Avianca. Jaime Tolosa, padre, trabajó entre 1957 y 1994, el mismo año en que su hijo, Jaime Andrés, se incorporó como copiloto. “Yo quería ser aviador, pero la vida me llevó por otros caminos. Alcancé a estar en una lista de aspirantes”, dice Jaime, quien empezó trabajando en el correo aéreo —organizaba bolsas de cartas que iban hacia los diferentes destinos de la aerolínea—. Tenía 18 años.

Jaime Andrés escucha a su padre y le recuerda algunos de los trabajos que tuvo antes de llegar a la isla. “Pasé por los departamentos de personal, pasajes y reservas, en Bogotá, antes de convertirme en gerente regional de Avianca en San Andrés”, cuenta. Tenía 21 años, 13 después nacería su hijo.

“Mis primeros recuerdos tienen que ver con aviones”, añade Jaime Andrés, quien creció en la isla y desde pequeño pasaba su tiempo libre en el aeropuerto acompañando a su padre —los pilotos de la aerolínea lo dejaban entrar en las cabinas—. Nunca se le pasó por la cabeza otra profesión distinta a la de piloto.

En abril de 2007, Jaime Andrés se convirtió en capitán, después de doce años como copiloto. “Todavía me emociono cuando recuerdo ese primer vuelo. Fue en un Fokker 50, ida y vuelta entre Bogotá e Ibagué. En la plataforma del aeropuerto me esperaba toda mi familia”, dice, y su padre agrega: “Un día inolvidable”. Hoy Jaime Andrés Tolosa es capitán de un Boeing 787-8 Dreamliner, habla todos los días con su padre de aviación y no cambiaría por nada su trabajo.

48. Testimonio tomado de la edición de Avianca en revista de 100 años, diciembre 2019. <https://www.aviancaenrevista.com/revista/especial-100-anos-en-100-hitos-de-avianca/>



Desarrollo y capacitación de nuestro talento

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Los procesos de capacitación y desarrollo en Avianca son de vital importancia ya que contribuyen al desarrollo personal y profesional de los empleados, potenciando sus habilidades, actitudes y conocimientos. Asimismo nos ayudan a mejorar el presente y planear un mejor futuro, por medio de herramientas que permitan desarrollar el gran potencial de nuestros empleados hacia el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

Estos procesos se centralizan en el área de entrenamiento, asegurando que se cumplan las regulaciones aeronáuticas, los estándares de industria y las políticas de seguridad de la compañía como requisito para ejecutar las funciones de cada cargo de la compañía y cumplir con las competencias del rol. Asimismo, el área de entrenamiento está constituida por los centros de instrucción de Avianca Holdings.



Herramientas:

- **LMS:** *Learning Management System* para la administración de la formación virtual para todos los empleados.
- **AMOS:** Gestión del entrenamiento para personal de mantenimiento.
- **MINT:** Gestión del entrenamiento para personal de vuelo (pilotos, auxiliares y despacho).



Procesos:

- Innovación, estrategia y contenidos.
- Planeación.
- Gestión y aseguramiento de recursos.
- Ejecución y Certificación.
- Control y verificación.



Seguimiento:

- Comités mensuales con la Vicepresidencia y Comités por gerencia.
- Auditorías internas y externas.

Estas herramientas permiten centralizar y estandarizar, por cada población, todos los programas regulados y no regulados. Asimismo, mantienen los registros y soportes de la programación y ejecución para un control mediante reportes e indicadores monitoreando su efectividad.

Sabemos que se pueden presentar riesgos como la descentralización de información, falta de control de vencimientos de entrenamientos virtuales y presenciales, procedimientos manuales que generen reprocesos y falta de actualización de programas. Por lo cual, en 2019 se trabajaron proyectos y acciones específicas para mitigar estos riesgos:

Estandarizamos programas y virtualizamos más de 246 materias que se dictaban presencialmente.

- Digitalizamos diferentes procesos y formatos de entrenamientos.
- Integramos los diferentes sistemas de información, con el fin de permitir un flujo de información inmediato y consolidado.
- Implementamos el modelo *Kirkpatrick* como sistema integral de evaluación y seguimiento a las estrategias de formación y entrenamiento de la Holding.

En 2019 se realizó el primer congreso internacional de instructores de Avianca Holdings, donde gracias a las sinergias con entidades como el SENA, Universidad Militar Nueva Granada, Gartner, Universidad Pontificia Bolivariana, entre otros, se abordaron las tendencias del entrenamiento para las nuevas ciudadanía digitales.

En 2019 brindamos los siguientes programas de entrenamiento para nuestros empleados:

GRI 404-2

Programa	Descripción	Alcance
Liderazgo Humanamente Efectivo	Programa orientado a mejorar las habilidades de liderazgo de los colaboradores que tienen bajo su responsabilidad la gestión de procesos, personas y equipos. Esto con el objetivo de potenciar el proceso de transformación cultural de Avianca.	Líderes de la organización a nivel Holding.

Programa

Descripción

Alcance

Pasión es más, mucho más

Programa donde se trabajan los atributos del servicio, dándole herramientas a nuestra gente para brindar el mejor servicio y a la medida.

Personal core del negocio. Personal administrativo.

Conectando con mi cliente

Capacitación orientada a identificar el impacto en los indicadores y cifras generadas por la experiencia de nuestros pasajeros, sensibilizando a los equipos en la optimización de los procesos y trazabilidad del equipaje.

Personal del aeropuerto, operaciones terrestres y aliados estratégicos (SAI) – Avianca Holdings.

Taller de competencias para atraer talento de clase mundial

Taller de competencias para atraer talento de clase mundial, que incluye temáticas como: entrenamiento en manejo de la prueba DISC, evaluación de competencias en dinámicas y entrevistas y técnicas para realizar pro-alimentaciones efectivas.

Líderes Avianca Holdings.

En 2019 se cubrió el 20% de los líderes en el proceso de atracción de talento.

Indicador propio: Horas de capacitación en el programa de liderazgo (presencial y virtual)

La formación de nuestros líderes es uno de los elementos más relevantes para impulsar los objetivos del negocio y la cultura corporativa, es así como en nuestro Liderazgo Humanamente Efectivo, basado en conversaciones, permite el desarrollo de la competencia en Liderazgo: para 2019, 1.656 líderes de la operación, como de los procesos de soporte, asumieron el reto de formarse para continuar guiando a sus equipos.

Tipo cargo	Horas de capacitación	Número empleados capacitados
Alta Dirección (VPs y directores)	42	15
Cargos medios (gerentes)	462	120
Administrativo	1.736	445
Operativo	3.376	1.076
Total	5.616	1.656

Indicador propio: Horas de capacitación en el programa de servicio

Para el desarrollo de la competencia en servicio, nuestros empleados recibieron formación en el programa “Pasión es Más”, modalidad presencial y el curso virtual “Propósito de servir”, para reforzar la cultura de servicio en la organización; a través del propósito de servir incluyendo indicadores y comportamientos de un ciudadano Avianca; en 2019, 6.843 empleados han recibido la formación.

Tipo cargo	Horas de capacitación	Número empleados capacitados
Alta Dirección (VPs y directores)	36	13
Cargos medios (gerentes)	367	96
Administrativo	5.225	1.300
Operativo	11.198	5.434
Total	16.826	6.843

Indicador Propio: Número de Tripulantes de Cabina entrenados en el programa “Pasión es Más”

Tipo cargo	Horas de capacitación	Número empleados capacitados
Tripulantes de Cabina	12.971	2.428

Indicador propio: Encuesta de satisfacción de entrenamiento

Medimos el nivel de satisfacción de los participantes para los entrenamientos en tierra de pilotos, tripulantes de cabina, despachadores de vuelo, aeropuertos, personal de tierra, mantenimiento y entrenamiento corporativo a nivel Holding.

En 2019
logamos un **98%**
de satisfacción, tres (3) puntos por encima del resultado del año pasado.



Academia Avianca

La Academia Avianca es una iniciativa que centraliza los entrenamientos regulados y no regulados de Avianca Holdings. Administramos todos los entrenamientos requeridos por la autoridad para que nuestros empleados estén capacitados en las actividades laborales y de servicio, reciban las actualizaciones y gestionen la seguridad de las operaciones aeronáuticas.

Nuestro público objetivo:

- Vuelo (pilotos, tripulantes de cabina y despachadores)
- Aeropuertos y tierra (rampa, carga, mercancías peligrosas)
- Mantenimiento (técnicos, ingenieros, talleres)

Indicador propio: Programas de formación relacionados con Academia Avianca, propios y terceros

Programas virtuales

Tipo cargo	Número empleados capacitados
Despacho	147
Mantenimiento	2.904
Pilotos	1.894
Tierra	4.446
Tripulantes	1.933
Total	11.324


Programas presenciales

Tipo cargo	Horas de programa	Número de matrículas
Mantenimiento	260.609	17.782
Pilotos	78.714	1.778
Tripulantes de cabina	135.175	2.693
Despacho	8.812	345
Aeropuertos	10.813	8.307
Total	494.123	30.905

Desempeño de nuestro talento

Durante 2019 promovimos una cultura de cambio y alto desempeño, donde la alineación estratégica, el empoderamiento en el rol, las conversaciones uno a uno con los líderes y el trabajo como un solo equipo, fueron la prioridad de nuestra gestión. Estamos convencidos que este enfoque contribuye al desarrollo integral de nuestra gente, mejorando su productividad y calidad de vida; y asimismo, aporta en el fortalecimiento de las capacidades organizacionales.

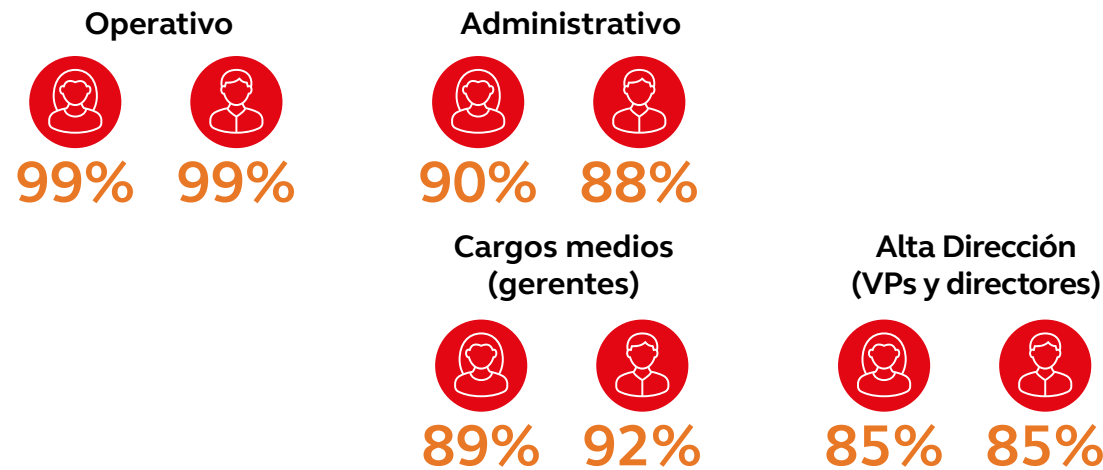
Anualmente llevamos a cabo un

proceso de gestión de desempeño, para medir la contribución de nuestros empleados al cumplimiento de los objetivos corporativos, además de identificar el nivel de desarrollo de los colaboradores frente a las competencias requeridas.

La herramienta SAP ha sido un gran aliado en este proceso, pues por medio de Success Factors se realizan ejercicios de pro-alimentaciones 360° sobre las fortalezas y oportunidades para el desarrollo de competencias y habilidades en nuestros empleados.

GRI 404-3

Porcentaje de empleados por género y categoría laboral que recibieron evaluación de desempeño durante 2019



En 2019, se incrementó el porcentaje de evaluaciones de desempeño para el personal operativo debido a la definición de dos indicadores de equipo con un impacto en el cliente y la operación, las diferentes áreas segmentaron sus poblaciones y definieron indicadores de acuerdo a su estrategia 2019. Este resultado tiene como beneficio para los empleados el pago de un bono variable atado a desempeño, lo cual es nuevo también para algunas poblaciones operativas en este periodo.

El proceso de evaluación de desempeño permitió a los empleados conectarse con la estrategia de negocio, entendiendo cómo desde su rol participan en el logro de los resultados de la organización.

Cómo nos transformamos en 2019

- Digitalizamos los procesos que permiten llevar en tiempo real la data para seguimientos y controles.
- Contamos con la formación de más de 200 instructores como Tutores Virtuales.
- Contribuimos con la aprobación de la autoridad de LIM para no imprimir los registros de entrenamientos de tripulantes de cabina y manejarlos digitalmente.
- Logramos alianzas estratégicas con diferentes entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Implementamos 58 iniciativas de ludificación (gamificación) en entrenamiento.
- Implementamos e-academy para la programación de los entrenamientos para aeropuertos y entrenamientos en tierra de Avianca Holdings.
- Innovamos en los procesos de registro de asistencia de entrenamientos presenciales a través de las listas de asistencia en formatos digitales en *Mint* con firma electrónica para pilotos, tripulantes de cabina y despacho para su calificación on-line.
- Certificamos 224 instructores en tutor virtual.

Nuestro futuro 2020-2021

- Realizar el entrenamiento en *Branded Fares* para Europa.
- Ampliar el alcance de realidad virtual a otras necesidades de entrenamiento.
- Implementar el modelo *Kirkpatrick*, para medir el impacto de los programas de formación.

Diálogo social



Pacto Global

En Avianca promovemos el desarrollo y bienestar integral de nuestros empleados. Trabajamos en la consolidación de una cultura de trabajo incluyente y diversa, a través de un sistema de gestión que promueve el respeto y garantía de los Derechos Humanos y las buenas prácticas laborales.

Buscamos construir relaciones de confianza con nuestros trabajadores, organizaciones sindicales o asociaciones de trabajadores que los representan, a través de una comunicación transparente, cercana y asertiva; por lo que contamos con una Estrategia de Relaciones Laborales, la cual es implementada a través del diálogo social con el fin de minimizar los riesgos laborales y asegurar la correcta gestión de nuestra fuerza laboral.

Nuestra guía fundamental con nuestros empleados se manifiesta en nuestro respeto por:

- Los ocho (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.



Pacto Global- Comités de diálogo continuo con las organizaciones sindicales o asociaciones de trabajadores

Con el fin de generar espacios de diálogo continuo con los representantes de nuestros trabajadores, llevamos a cabo reuniones estratégicas, a través de las cuales se generan iniciativas que redundan en el bienestar, condiciones laborales y cultura organizacional de Avianca.

Durante el 2019, se adelantaron las siguientes reuniones con las organizaciones sindicales:

México

Número de reuniones/mesas de trabajo

- Sindicato Nacional de Trabajadores de Transportes, Transformación, Aviación y Servicios Similares (SNTTTASS): 1

Colombia

Número de reuniones/ mesas de trabajo:

- Asociación de Pilotos de Avianca (ADPA): 38
- Organización de Aviadores de Avianca (ODEAA): 23
- Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC): 6
- Sindicato Nacional de Trabajadores de Avianca (SINTRAVA)/ Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria del Transporte Aéreo (SINDITRA): 21

Perú

Número de reuniones/mesas de trabajo:

- Sindicato de Pilotos de Trans American Airlines S.A. (SIPTRA): 10
- Sindicato de Tripulantes de Cabina, Agente de Servicio al Pasajero e Instructores de Trans American Airlines S.A. (SINTAITRA): 2
- Sindicato de Despachadores de Vuelo de Trans American Airlines S.A. (SIDEVUTA): 1





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

Pacto Global

A la fecha, relacionamos el estado de las negociaciones colectivas con las organizaciones sindicales y asociaciones de AVH:

Colombia:

- En Colombia, la empresa Avianca S.A tiene las siguientes organizaciones sindicales:

Organización de trabajadores	Plazo del Convenio Colectivo vigente
Asociación Colombiana de Auxiliares de Vuelo y demás trabajadores de industria del sector aéreo colombiano (ACAV).	En marzo de 2019 se inició negociación colectiva entre ACAV y AVIANCA S.A, la cual a la fecha se encuentra pendiente para convocatoria del tribunal de arbitramento.
Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC).	Pendiente revisión del Laudo Arbitral ante Corte Suprema de Justicia.
Asociación Colombiana de Mecánicos de Aviación (ACMA).	30 de junio de 2019 prórroga automática al 30 de diciembre de 2019.
Organización de Aviadores de Avianca (ODEAA).	Acuerdo colectivo vigente desde el 01 de abril de 2017 hasta el 31 de marzo de 2020
Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria del Transporte Aéreo (SINDITRA).	Convención colectiva de trabajo vigente desde el 01/07/2015 hasta el 01/07/2020
Sindicato de los Trabajadores del Transporte Aéreo Colombiano, Servicios, Logística y Conexos (SINTRATAC).	No hay convenio colectivo vigente. No presentaron pliego de peticiones en 2019.
Sindicato Nacional de Trabajadores de Avianca (SINTRAVA).	Convención colectiva de trabajo vigente desde el 01/07/2015 hasta el 01/07/2020
Asociación de Pilotos de Avianca (ADPA).	No hay convenio colectivo vigente. No presentaron pliego de peticiones en 2019.
Sindicato Nacional de Trabajadores del Sector Aéreos y Servicios Complementarios (SINTRAEREOS).	En noviembre de 2019 se retomó negociación colectiva entre el Sindicato SINTRAEREOS y AVIANCA S.A, la cual a la fecha se encuentra pendiente la convocatoria del tribunal de arbitramento.
Asociación Nacional de Trabajadores del Sector Aéreo y de Servicios Aeroportuarios (ANTSA).	No hay convenio colectivo vigente. No presentaron pliego de peticiones en 2019.

- En Colombia, la empresa Tampa Cargo S.A.S. tiene las siguientes organizaciones sindicales:

Organización sindical	Plazo del Convenio Vigente
Asociación de Trabajadores de Tampa (Asotratampa).	Convención colectiva vigente hasta el 2 de agosto de 2021.
Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC).	En diciembre de 2019, se iniciaron conversaciones entre la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC) y TAMPA CARGO S.A.S. con el fin de iniciar la negociación colectiva.
Sindicato de los Trabajadores del Transporte Aéreo Colombiano, servicios, logística y conexos (SINTRATAC).	No hay Convención colectiva.
Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria del Transporte Aéreo (SINDITRA).	No hay Convención colectiva.

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 de 2019.
Sindicato de Pilotos de Trans American Airlines S.A.	Convenio colectivo vigente desde el 1 de agosto de 2017 hasta el 31 de diciembre de 2019. Se instaló mesa de negociación en diciembre de 2019. Desde diciembre de 2019 se gestionaron con el sindicato las medidas que conforman las eficiencias enmarcado en el plan Avianca 2021.
Sindicato de Tripulantes de Cabina, Agentes de Servicio al Cliente e Instructores.	Convenio vigente desde mayo 2016 hasta el 30 de septiembre 2017. Se viene prorrogando desde septiembre de 2017. Se instaló mesa de negociación en agosto de 2019 en trato directo.

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	1 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020
Asociación Sindical 1° de Mayo	1 de junio de 2019 al 1 de junio de 2020

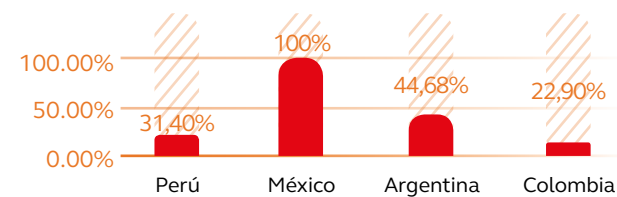
Argentina

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

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

GRI 102-41

Empleados cubiertos en los acuerdos de negociación colectiva



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

Asimismo, **15,5%** de nuestros trabajadores están cubiertos por los acuerdos de negociación colectiva a nivel Holding, específicamente:

2.163 Colombia
60 México
360 Perú
21 Argentina

Cómo nos transformamos en 2019

- Digitalizamos el proceso de Relaciones Laborales, al integrar en un repositorio documental en línea de fácil consulta los procesos disciplinarios, tutelas, derechos de petición y litigios, logrando una interacción ágil con las demás áreas de la compañía.
- Consolidación del Dialogo Social como forma de comunicarnos e interactuar con nuestros trabajadores y las organizaciones sindicales, por lo que, realizamos 102 espacios de construcción conjunta en Avianca Holdings en donde se trataron temas estratégicos y de alta importancia con las organizaciones de trabajadores.
- Firmamos Acuerdos Colectivos en México y Chile.
- Capacitamos más de 450 líderes de la compañía en el manejo del ausentismo laboral y liderazgo equitativo.
- Implementamos iniciativas para la transformación del error en oportunidades de desarrollo, logrando una disminución del 24,3% en procesos disciplinarios.
- Acompañamos a 59 trabajadores en su tránsito de la vida laboral activa al goce de su derecho pensional.
- Generamos \$453.967 USD de ahorros en la gestión oportuna en trámites ante el Sistema de Seguridad Social en Colombia.

Nuestro futuro 2020-2021

- Continuar trabajando en fortalecer la relación con los grupos de interés y así facilitar la implementación del plan Avianca 2021 y estrategia del negocio.
- Continuar con el apoyo 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.
- De cara a los trabajadores, liderar los planes de eficiencia de la compañía los cuales se encuentran enmarcados en el plan Avianca 2021, con excelencia y sentido humano.
- Continuar con el empoderamiento a líderes haciendo énfasis en la Vicepresidencia Técnica y Dirección de Aeropuertos.
- Diseño de planes de mejora basados en indicadores judiciales
- Atender dentro de los términos legales las negociaciones colectivas con:
 - Sindicato Nacional de Trabajadores de Transporte, Transformación, Aviación, Servicios y Similares (SNTTTASS) en México en 2020.
 - ODEAA en marzo de 2020.
 - SINTRA, SINDITRA en junio de 2020.
 - Asociación de Trabajadores de TAMPA (ASOTRATAMPA) en 2021.



Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo



Planteamos nuestros objetivos de gestión en términos de Seguridad y Salud en el Trabajo, basados en los ODS



- Medicina preventiva y riesgo psicosocial.
- Programa de prevención de consumo de alcohol y drogas.
- Programa de seguridad vial.
- Programa de riesgo químico.
- Estrategia de medicina preventiva y autocuidado.
- Sistema de vigilancia epidemiológica.



- Reubicación e inclusión laboral y Gestión del Ausentismo.
- Sistema de Gestión Seguridad y Salud en el trabajo.



- Proyectos de infraestructura

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Durante años hemos trabajado para lograr que la seguridad industrial y la salud en el trabajo sean un factor fundamental en la productividad, competitividad y sostenibilidad futura del negocio. Con ello, vivimos la seguridad como uno de nuestros valores corporativos, un valor esencial y un prerrequisito para todas nuestras operaciones. Promovemos una cultura de prevención y cuidado, para propender por un ambiente de trabajo que cuide del bien más preciado que es nuestra gente y así se fortalezca nuestra productividad y competitividad. Enmarcamos nuestra gestión con un enfoque de seguridad, riesgos y cumplimiento, con el que abordamos estratégicamente los riesgos ocupacionales a los que están

expuestos nuestros colaboradores. Promovemos el cuidado de su salud física y mental, así como estilos de vida saludables, y buscamos prevenir enfermedades laborales y accidentes de trabajo, dando cumplimiento a los requisitos legales aplicables vigentes⁴⁹. Contamos con una Política de Seguridad Integral en la que se establece el compromiso de la alta dirección frente a la seguridad y la salud de nuestros colaboradores. Asimismo, contamos con un Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), basado en los requisitos de la norma internacional ISO 45001:2018, para planear, dirigir y coordinar nuestros programas e iniciativas para la gestión de riesgos ocupacionales.

¿Cómo evaluamos nuestra gestión?

- Proceso de evaluación y seguimiento por medio de siete (7) comités formalmente establecidos en los diferentes niveles.
- Reuniones semanales de seguimiento y actualización de las estaciones para abordar las situaciones presentadas que deben ser gestionadas con el apoyo de un nivel superior, tal como la Gerencia o la Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA).
- Cuatro (4) tableros de control interno, para efectuar el seguimiento de la gestión de seguridad y salud en el trabajo para los siguientes temas:
 - ✓ Objetivos de Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo.
 - ✓ Proyectos de infraestructura.
 - ✓ Identificación y evaluación de peligros y riesgos.
 - ✓ Indicador de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento.

Enfoque de riesgos en nuestra gestión

Hemos avanzado en el logro de metas en Seguridad y Salud en el Trabajo gracias a nuestra gestión basada en el control de riesgos. Contamos con un procedimiento documentado para la identificación de peligros y la evaluación de riesgos, basado en una metodología cualitativa-cuantitativa que tiene los siguientes pasos:







Nuestro trabajo en identificación de peligros y evaluación de riesgos ocupacionales, así como en la evaluación de aspectos e impactos ambientales, nos ha permitido implementar controles que aportan en el mantenimiento de los riesgos en un nivel aceptable según nuestra escala de evaluación, la cual cuenta con cuatro (4) categorías:

49. Decreto 1072 de 2015 y la Resolución 0312 de 2019 de Colombia.

Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo

Desde el SG-SST⁵⁰ se planean los programas, procesos y procedimientos para lograr nuestros objetivos de Seguridad Industrial y Salud en el Trabajo. Así en 2019, planteamos las siguientes metas para avanzar en nuestra gestión:

- 
 Incrementar los niveles de seguridad, garantizar el cumplimiento y optimizar la gestión de riesgos en la Holding, mediante la implementación del modelo de gestión de riesgos de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA), cumpliendo con los requisitos de la Resolución 0312 de 2019 y los requisitos de la norma ISO 45001:2018
- 
 Garantizar el cumplimiento regulatorio, fortalecer la cultura de seguridad, riesgos y cumplimiento y mejorar la gestión de riesgos mediante el cumplimiento de los Indicadores de Desempeño en Seguridad (SPI por sus siglas en inglés) de los proyectos y procesos estratégicos de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- 
 Minimizar el impacto de los eventos, hallazgos y riesgos de SSMA valorados como intolerables a partir de la realización de investigaciones, asegurando el seguimiento de la implementación oportuna de los planes de acción establecidos por la primera línea de defensa en un 100%.
- 
 Disminuir el Índice de Frecuencia de Accidentes de Avianca Holdings en un 5% en el total de los accidentes de trabajo, mediante la implementación del Modelo de Transformación Cultural.

50. Normativa colombiana por medio de la cual se definen los estándares mínimos del SG-SST.

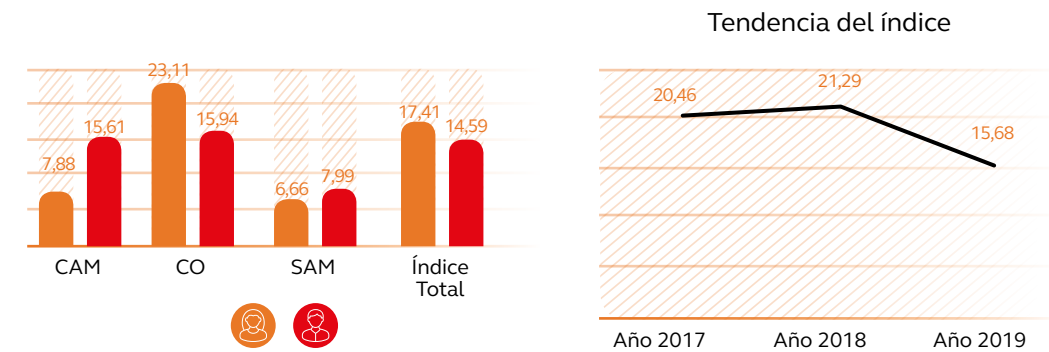
Ambientes de trabajo seguros y saludables para nuestro talento

Gestionamos los riesgos en Seguridad industrial y salud en el trabajo, para brindar bienestar a nuestro talento por medio de la generación de ambientes de trabajo seguros y saludables que les permitan desarrollar sus actividades en las mejores condiciones. En este sentido, fortalecemos nuestra gestión desde diferentes frentes para prevenir las enfermedades laborales y accidentes de trabajo, y promover estilos de vida saludables en los empleados.

GRI 403-2;

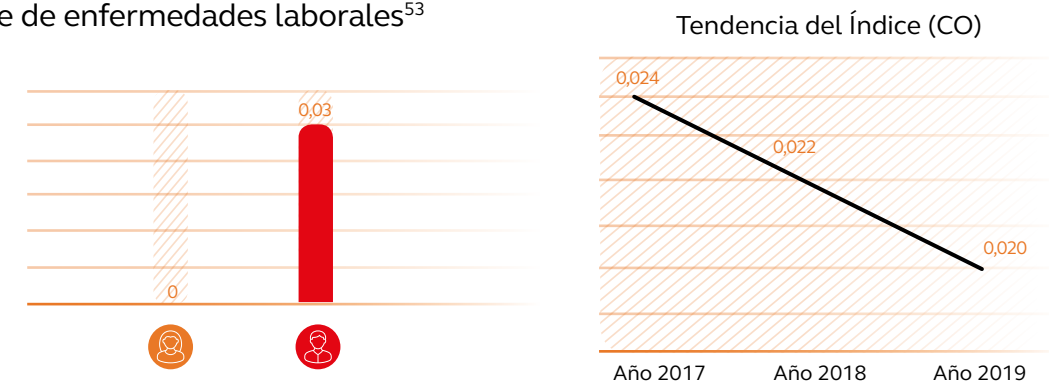
Indicador propio: Ausentismo y siniestralidad para empleados directos de la Holding⁵¹.

Índice de lesiones por accidentes de trabajo (FTA)⁵²



En 2019, se presentó una reducción significativa en el indicador, con un 26% menos de accidentes por actividades laborales frente a 2018. Alcanzamos la meta con 4,33 puntos porcentuales versus la meta establecida (20,01). Para 2020, nos planteamos como objetivo reducir el cinco (5)% del índice de frecuencia en Avianca Holdings, lo cual equivale a tener un Índice igual o inferior a 14,89.

Índice de enfermedades laborales⁵³



En Ecuador y Perú no se han calificado enfermedades profesionales, mientras que en Colombia se calificó una sola enfermedad laboral durante 2019, alcanzando la meta de gestión que fue de no superar las tres (3) enfermedades confirmadas.

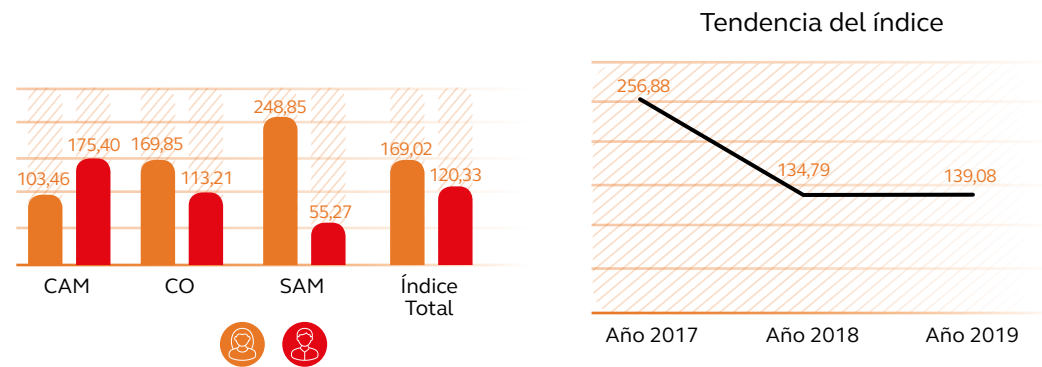
51. En este indicador se incluyen los siguientes países: Colombia, Perú, Ecuador, El Salvador, Costa Rica, Guatemala y Honduras. Se incluyen todos los accidentes de trabajo reportados, independientemente de su severidad.
 52. Índice de lesiones corresponde a: (Número de accidentes de trabajo / número 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.
 53. Índice de Enfermedades laborales corresponde a: (Número de casos de enfermedades laborales registrados/ número de horas laborales) * 1.000.000.

Iniciativas

Prevención de enfermedades laborales

- Implementamos actividades de prevención en salud según las necesidades y características de nuestros trabajadores.
- Hemos mantenido de manera efectiva indicadores bajos de impacto del ruido sobre la salud auditiva de nuestros colaboradores.
- Fortalecimos y optimizamos la cobertura y acceso a servicios de salud para nuestros empleados.
- Llevamos a cabo la implementación de medidas de control para enfermedades endémicas de las regiones, en el marco de la prevención de enfermedades prevalentes o de interés en salud pública.
- A través de nuestro Sistema de vigilancia Epidemiológica para desórdenes músculo esqueléticos, hemos llevado a cabo la implementación de los monitoreos, inspecciones y capacitaciones a empleados e intervenciones de los puestos de trabajo y áreas críticas.

Índice de días perdidos por Accidentes de Trabajo y Enfermedad Laboral⁵⁴

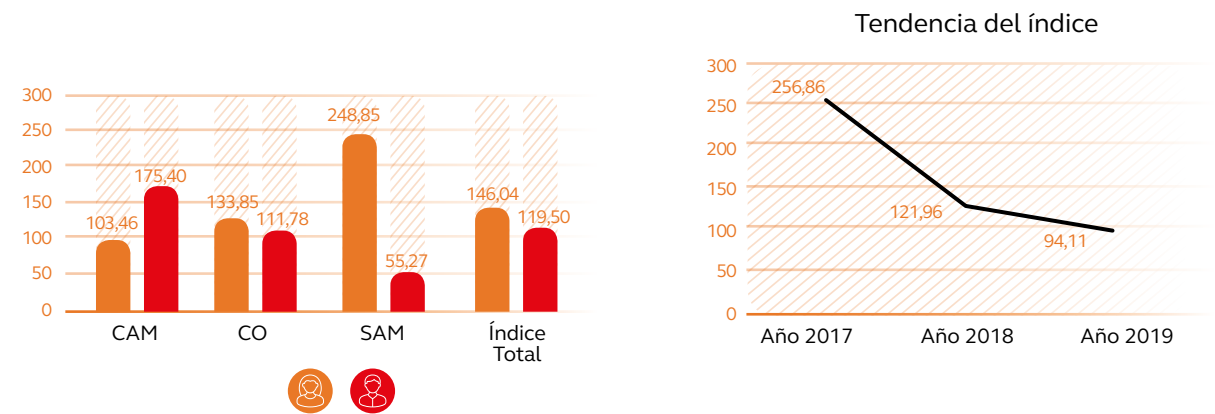


Iniciativas

Plan de Gestión Integral del Ausentismo Laboral

- En 2019, implementamos el Plan de Gestión Integral del Ausentismo Laboral, en el que llevamos a cabo la caracterización detallada de las causas asociadas al ausentismo y su gestión interdisciplinaria, con la participación de diversas áreas de la compañía, logrando así una reducción del ausentismo.
 - Los líderes de las áreas (primera línea de defensa- ver más detalle en el capítulo
- Gestionamos nuestras operaciones de manera integral) han fortalecido sus competencias y apropiado sus responsabilidades frente a la gestión integral del riesgo.
- Acompañamos el proceso de reintegro y adaptación laboral de nuestros empleados con restricciones y recomendaciones médicas.

Índice de días perdidos por accidentes laborales⁵⁵



Iniciativas

Seguridad vial

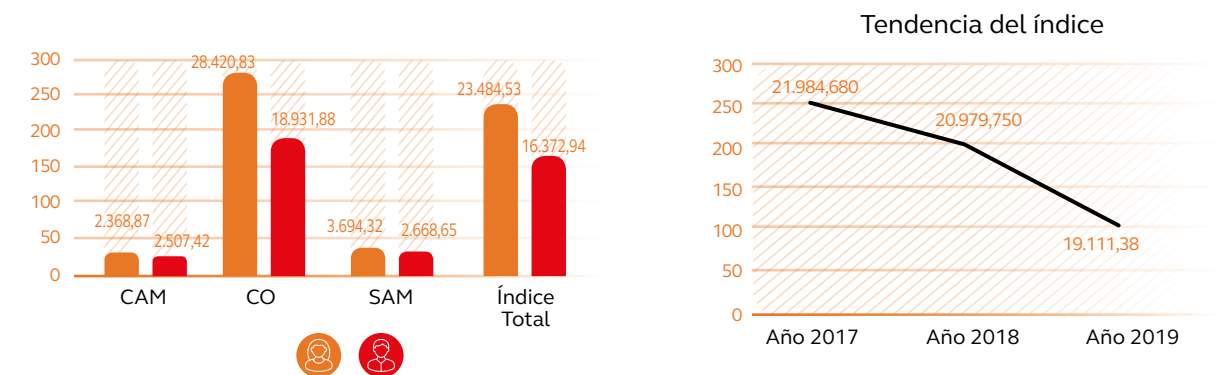
- Implementamos nuestro Plan Estratégico de Seguridad Vial en procesos de alta criticidad y riesgos viales.

Iniciativas

Proyectos de infraestructura

- Desde la Dirección de Seguridad, Salud y Medio Ambiente, participamos en el 100% de los proyectos de infraestructura para analizar y controlar los riesgos ocupacionales desde el diseño y la fuente generadora del riesgo.

Índice de absentismo⁵⁶



54. Este indicador es calculado con días naturales, contados a partir del día que se presentó el accidente. Así pues, este cálculo corresponde al índice de días perdidos AT o EL y se calcula con la fórmula (N° días perdidos por AT o EL/HHL * 1000000)

55. Índice de días perdidos por accidentes de trabajo= N° de días perdidos por accidente de trabajo/ Horas Hombre de Trabajo * 1.000.000

56. 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.

En 2019, se evidencia una disminución del 8% en el índice de absentismo derivado del desarrollo de las estrategias implementadas para la gestión del ausentismo por enfermedad general, superando la meta planteada para el año de reporte que fue del 3,4% (20.266,439) y resaltando los resultados en países como Colombia y Perú.

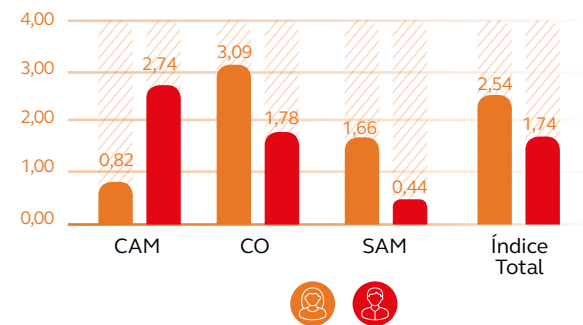
Número total de víctimas mortales

En 2019, no se presentaron víctimas mortales por actividades laborales.

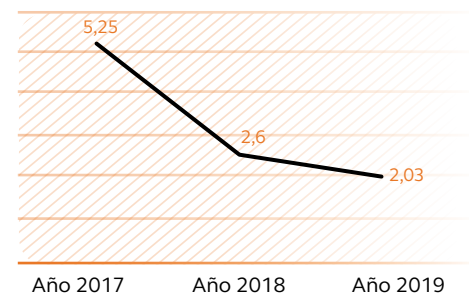
Número de víctimas mortales

Año 2017	1
Año 2018	0
Año 2019	0

Índice de lesiones incapacitantes ⁵⁷



Tendencia del índice



Se registra una disminución de 0,57 puntos porcentuales con relación al 2018, debido a la disminución significativa presentada en el indicador de frecuencia de accidentalidad.

57. En indicador fue calculado por medio de la fórmula (Índice de Frecuencia * Índice de Severidad) /1.000.



Nuestros empleados,
el principal agente de transformación

Iniciativas

Investigación de accidentes

Contamos con un procedimiento de gestión de incidentes y accidentes de trabajo en el que se establecen los criterios, la metodología de investigación, el equipo investigador y la documentación de la gestión del accidente de trabajo por medio de las siguientes etapas:

- Planeación y revisión de aspectos importantes (incluye la descripción

inicial del evento, la revisión de procedimientos, legislación, reglamentos y normas de seguridad, entre otros).

- Inspección al sitio del accidente.
- Entrevista a colaboradores o testigos.
- Análisis de la información y determinación de causas.

Generación de planes de acción

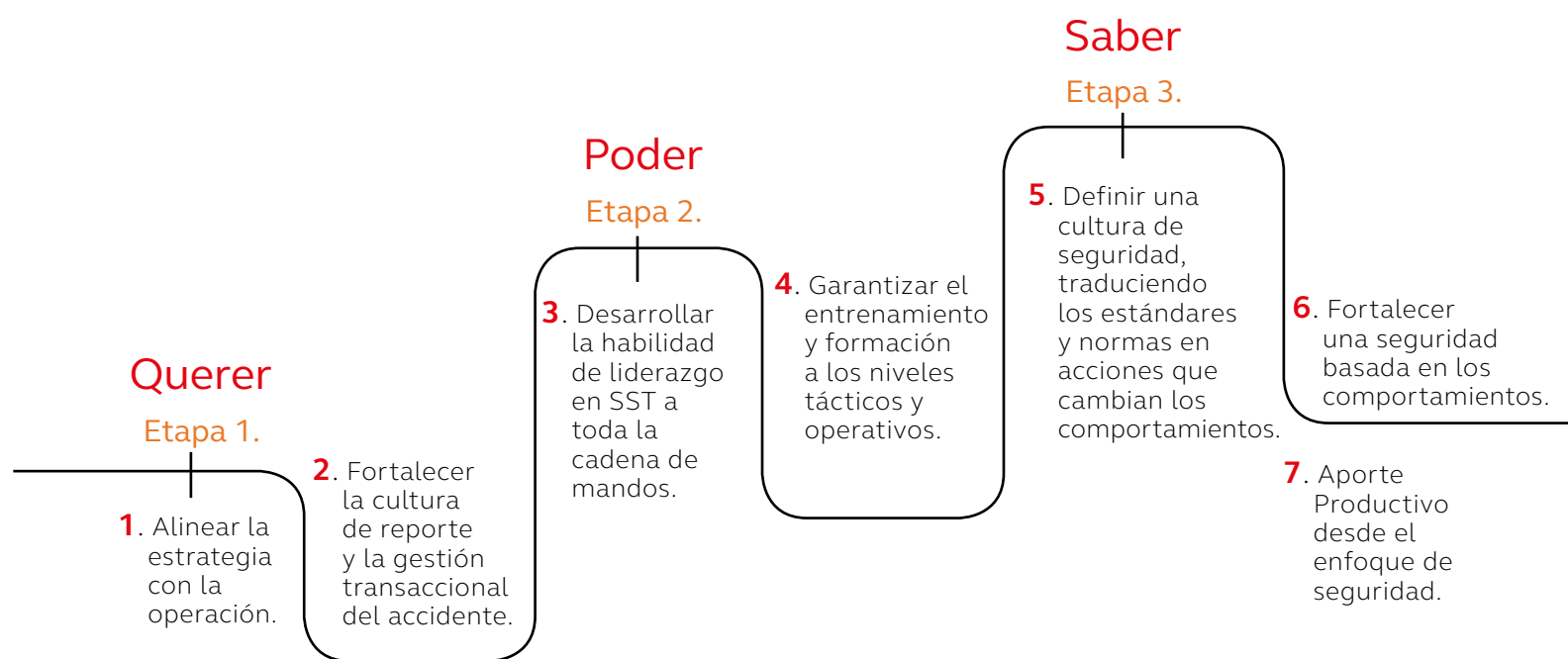
La información referente al tema se consolidada en la plataforma tecnológica llamada AQD (por sus siglas en inglés) para garantizar una trazabilidad efectiva y un cumplimiento a las acciones de los incidentes y accidentes de trabajo de manera oportuna y eficaz.

Modelo de transformación cultural

En línea con el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en 2019 desarrollamos acciones enfocadas en el cambio a una cultura de cuidado y prevención, a partir de nuestro Modelo de transformación cultural.

Por medio de este Modelo, buscamos reducir la accidentalidad en nuestras operaciones con la premisa: *Primero la seguridad*, orientando nuestra gestión hacia el establecimiento de cambios en los comportamientos de nuestros colaboradores que permitan una mayor conciencia frente a su seguridad y bienestar. Consta de tres (3) etapas basadas en Querer, Saber y Poder, que permean en la cultura de nuestra compañía.

En 2019, implementamos exitosamente la primera etapa de este Modelo, donde el avance estuvo centrado en garantizar el proceso transaccional del accidente de trabajo y aumentar la cultura del reporte.



Enfoque

- Garantizar la gestión transaccional del Accidente de Trabajo.
- Llevar a cabo la ejecución del 80% del máster plan de Transformación Cultural.
- Fortalecer el programa de capacitación.
- Contar con los líderes como agentes de cambio.
- Garantizar un programa de seguridad basado en el comportamiento.

Indicador propio: Capacitaciones en Salud y Seguridad Industrial

Las capacitaciones a nuestros trabajadores son una de las actividades clave para promover el autocuidado y el empoderamiento.

Para realizar estas capacitaciones contamos con un cronograma detallado de actividades que define estratégicamente nuestras intervenciones. A continuación, presentamos las capacitaciones realizadas en 2019:

País	Temáticas	Número de trabajadores capacitados
Colombia	Las sustancias psicoactivas ¿sabes cuáles son los riesgos de consumirlas?	1.419
	Los riesgos de la automedicación	1.739
	Tratamientos alternativos e inmunoterapia	857
	Evita el contagio de Enfermedades Respiratorias: recomendaciones	5.462
	Más que una alergia respiratoria /Clima y afecciones asociadas (me renuevo)	5.064
	Prevención del Barotrauma (Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP) - Tripulantes de Cabina de Mando (TCM)) Trauma acústico y Otitis (Personal de mantenimiento)	4.705
	Autocuidado como Cultura / Factores de Riesgo para la Pérdida Auditiva	613
	Uso mantenimiento de Protectores Auditivos (Personal de mantenimiento)	654
	Como prevenir Desórdenes Musculoesqueléticos (Personal de mantenimiento)	700
	Pausas Activas - Prevención Frente a Hombro (Personal de mantenimiento)	842
	Cuidado de Sí mismo. Previene los DME (Desordenes Musculoesqueléticos)	1.094
	Ocho (8) Tips Fáciles de Recordar para Tu Cuidado Integral Osteomuscular	1.823
	Videos a Tripulantes de Cabina de Pasajeros (TCP) sobre manejo de Trolleys y Resguardo	949
	Mantener una alimentación sana y saludable en el verano y tus vacaciones.	4.350
	Alimentos saludables y apropiados para consumir según la hora, lugar y desarrollo de actividades diarias. Alimentos que sanan y previenen enfermedades /Enfermedades gastrointestinales	861
	Seguridad vial	4.110
	Gestión de riesgos	3.465
	Reporte de accidentes de trabajo	483

	Químico	72
	Emergencias	1.975
Costa Rica	Promoción y prevención sobre el uso de Sustancias Estupefacientes, Enervantes y Alcohol	208
	Manipulación correcta de carga	218
	Manejo del estrés	12
	Prevención de Enfermedades Crónico-Metabólicas	15
	Seguridad Industrial	60
	Higiene y Seguridad Industrial contratistas	20
Ecuador	Manipulación correcta de carga	58
	Promoción y prevención sobre el uso de sustancias Estupefacientes, Enervantes y Alcohol	328
	Autocuidado de Enfermedades Respiratorias y Digestivas	328
	Salud Reproductiva, prevención de VIH	65
	Ergonomía Laboral	52
El Salvador	Manipulación correcta de carga	353
	Promoción y prevención sobre el uso de sustancias Estupefacientes, Enervantes y Alcohol	40
	Prevención del Dengue	215
	Promoción y Educación Nutricional	72
	Prevención de Enfermedades Crónico-Metabólicas	237
	Manejo del Estrés	63
	Promoción del Autocuidado de la salud	120
	Promoción y Prevención de Enfermedades Respiratorias	270
	Seguridad Industrial	200
	Comités de Seguridad Industrial	15
	HSI Contratistas	25
Perú	Promoción y Prevención Sobre el Uso de Sustancias Estupefacientes, Enervantes y Alcohol	1
	Primeros auxilios	462
	Medicina Aeronáutica	462
	Entrenamiento de equipos de emergencia	300
	Uso de extintores	462
	Ergonomía Laboral	162
	Trabajos en altura	162
	Primeros auxilios para riesgos químico	12
	Lactancia en el trabajo	34
Guatemala	Inducción	2
	Manejo y uso de extintores	30
	Trabajo en alturas y EPP en alturas	19



Servicios de salud en el trabajo

Gestionamos la salud en el trabajo con base en tres (3) pilares: Medicina laboral, Medicina preventiva y Medicina del Trabajo. Esto nos permite orientar nuestra gestión en conservar la salud física y mental de nuestros empleados, prevenir las enfermedades derivadas o agravadas por la exposición al riesgo y fomentar estilos de vida saludable.



Medicina Laboral

Identificamos y ejecutamos los planes de acción para la gestión de riesgos asociados a la salud de nuestros colaboradores, buscando su adecuado retorno laboral sin afectar su salud, reconociendo las principales causas de ausentismo y la gestión de éstas con el fin de incrementar la productividad.



Medicina Preventiva


Mediante un diagnóstico epidemiológico actualizado de las condiciones de salud y trabajo de los trabajadores, implementamos un sistema de monitoreo en salud, destinado a la prevención e intervención oportuna de las causas de enfermedad más prevalentes, generando conciencia sobre el autocuidado y estilos de vida saludable.



Medicina del Trabajo

Detectamos, monitoreamos y disminuimos los factores de riesgo del personal con exposición ocupacional a través exámenes médicos ocupacionales con el fin de resguardar su salud y seguridad. Implementamos programas de vigilancia epidemiológica de desórdenes musculoesqueléticos y de riesgo químico, entre otros, para evitar la incidencia de enfermedades laborales.



 Garantizamos la calidad de los servicios de salud en el trabajo por medio de las siguientes medidas:

Servicios de salud en el trabajo en Costa Rica, El Salvador, Perú y Ecuador



Pago de seguros



Afiliación a Seguridad Social



Facilidades médicas dentro de la compañía

Ecuador



Afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) donde tienen derecho a servicios del Seguro General de Riesgos de Trabajo.



Contamos con dos (2) dispensarios médicos implementados en UIO (Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre) y GYE (Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo) con médicos especializados en salud en el trabajo.

Costa Rica



Seguro cubierto por Avianca para la atención médica por parte del Instituto Nacional de Seguros (INS) con cobertura de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.

El Salvador



Seguro médico privado opcional, con cobertura de accidentes de trabajo y enfermedades laborales.



Afiliación de empleados al Instituto Salvadoreño del Seguro Social.



Contamos con un consultorio médico ubicado en las instalaciones del Aeropuerto Internacional de El Salvador, en convenio con el Instituto Salvadoreño de Seguridad Social (ISSS).

Perú



Seguro complementario de trabajo de riesgo (SCTR) y pensión que cubre accidentes de trabajo y/o enfermedades ocupacionales.



Seguro particular (EPS) para atención de enfermedades comunes (financiado en más del 70% del costo por la compañía).



Contamos con un médico ocupacional y consultorio médico se atienden patologías agudas no complejas.



Participación y consulta de los trabajadores

Hemos implementado instancias de participación, consulta y comunicación sobre la seguridad y salud en el trabajo para nuestros colaboradores, con el objetivo de gestionar oportunamente las situaciones dadas y fortalecer nuestra cultura del reporte.

Informe de riesgo organizacional (IRO)

Contamos con el Informe de Riesgo Organizacional (IRO) en la plataforma de riesgos de AQD para brindar la posibilidad a nuestros colaboradores de informar los incidentes, accidentes de trabajo, actos y condiciones inseguros que se presentan en la compañía. Éste, nos permite garantizar el cumplimiento de nuestra política, donde se establece el compromiso de aplicar, promover y administrar un sistema de reporte voluntario, confidencial y/o anónimo sin fines sancionatorios, que incentive el reporte oportuno de aquellas situaciones que puedan comprometer la seguridad y el cumplimiento en la operación.

Además del IRO, contamos con los siguientes canales de participación:

- Línea Ética.
- Herramienta de Gestión Documental.
- Identificación de Peligros y Riesgos mediante entrevistas con los trabajadores.
- Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Comité de Convivencia Laboral.
- Comités de Seguridad con las áreas.

GRI 403-1

Desde nuestros comités de seguridad industrial y salud en el trabajo realizamos el seguimiento a nuestra gestión⁵⁸:

Comités	Participantes	Periodicidad	Principales Actividades
Comité Ejecutivo/ Comité de Seguridad Integral	CEO y su equipo de vicepresidentes.	Bimensual	Se presentan y escalan los hallazgos significativos que requieren un nivel de aprobación presupuestal y/o administrativo para su gestión.
Comité Local de Seguridad y Cumplimiento	Líderes de proceso y el equipo de SSMA.	Mensual	Se exponen los indicadores de accidentalidad y ausentismo, eventos graves ocurridos durante el periodo evaluado y los hallazgos identificados. Asimismo, se revisan las acciones planteadas para abordar los temas tratados.
Comité Primario de la Dirección	Director de SSMA.	Mensual	Presentación del comportamiento de la accidentalidad y el ausentismo.
Comité Primario VP. Ingeniería y Mantenimiento, VP. Entrega del servicio, VP. Operaciones de vuelo	Líderes de Proceso y equipo SSMA.	Mensual	Se lleva a cabo la participación en los comités de otras áreas, donde se verifica la gestión de la accidentalidad y ausentismo de cada población, las iniciativas y casos que se han presentado durante los periodos evaluados y, de ser necesario, se generan las acciones necesarias para los riesgos significativos identificados.
Comités de Accidentalidad	Director del área involucrada.	Mensual	Se realiza con los procesos críticos de la compañía para gestionar los casos graves y severos y las acciones a tomar frente a los eventos presentados.
Comité de Productividad	Vicepresidente y director.	Mensual	Se participa en este comité donde se expone a detalle la gestión del ausentismo, indicadores por áreas y Planes de acción alineados a la Holding y personalizados para cada estación.
Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo	Todos los niveles de la organización (incluidas las gerencias).	Mensual	Las líneas de acción de este comité son: inspecciones de Seguridad, investigaciones de los accidentes laborales, vigilancia y participación en el SG-SST, participación y consulta de los trabajadores, entre otros. Este Comité aplica para Colombia.

58. La información reportada para el indicador GRI 403-1 es consolidada para el 100% de los trabajadores vinculados directamente a las compañías que pertenecen a la Holding para cada uno de los centros de trabajo.

Comité de Convivencia Laboral	Todos los niveles de la organización (incluidas las gerencias).	Bimensual	Recibir y dar trámite de manera confidencial a las quejas que describan situaciones que puedan constituir acoso laboral.
One to One	Integrantes del equipo de gestión.	Bimensual	Se programan reuniones, 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.

Cómo nos transformamos en 2019

- Fortalecimos nuestra cultura del cuidado y la prevención con la implementación de la primera etapa del modelo de transformación cultural, logrando reducir en un 13% la accidentalidad en Avianca Holding, 21% en la Vicepresidencia de Entrega de Servicio al Cliente y el 18% en la Vicepresidencia de Ingeniería y Mantenimiento.
- En nuestras operaciones en Perú hemos impactado positivamente en la productividad, logrando una disminución del ausentismo por causas médicas de un 8%. Sensibilizamos a los líderes de áreas sobre la importancia de conservar la salud de nuestra gente, fortaleciendo el control y seguimiento del ausentismo y la prevención de enfermedades.
- Incrementamos la madurez del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo de Avianca S.A. alcanzando un 95,25% en la puntuación final de los requisitos mínimos del SG-SST basado en la Resolución 0312 del 2019. Lo anterior, respalda las relaciones con las autoridades de seguridad y salud y los concesionarios aeroportuarios.

Reconocimientos

Obtuvimos la certificación como Empresa Amiga de la Lactancia por parte del Ministerio de Salud Pública de Ecuador.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Creamos los modelos de cláusulas legales para todos los contratos de adquisición de bienes y servicios de Avianca, en el marco de la ampliación del modelo de administración integral para terceros, contratistas y proveedores.
- Frente a la integración del Plan de Gestión de Emergencias en Tierra (PGET) con el Plan de respuesta a emergencias en aire (ERP), hemos realizado la alineación con un avance del 80% en el plan de trabajo establecido con la Gerencia de Continuidad del Negocio.
- Disminuimos la accidentalidad en un 18% para la Vicepresidencia de Ingeniería y Mantenimiento, en un 21% para la Vicepresidencia de Entrega de Servicio al Cliente y en un 35% para la Vicepresidencia de Operaciones de Vuelo.
- Monitoreamos los entrenamientos de trabajo seguro en alturas en la Academia Avianca y se realizaron las auditorías de seguimiento a los procesos de movilidad, operaciones terrestres y mantenimiento en el Plan Estratégico de Seguridad Vial.
- Implementamos el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST en un 95,25% para los requisitos de la Resolución 0312 de 2019 y en 70% para la implementación de la norma ISO 45001:2018.
- Logramos una reducción del 9% en el ausentismo laboral, aportando a la productividad de la compañía.
- Finalizamos el proceso de investigación de enfermedades laborales en un 92%, implementando planes de mejora y gestionando los riesgos más significativos identificados como factor causal de las enfermedades.



Nuestro futuro 2020-2021

- Incrementar nuestra calificación del nivel de madurez del SG-SST, al 90%.
- Reducir la accidentalidad laboral de la compañía en un 5%.
- Implementar la segunda etapa del Modelo de Transformación Cultural para la prevención de la accidentalidad laboral
- Fortalecer las estrategias de prevención del ausentismo por causas médicas y así aumentar la productividad de las áreas.
- Fortalecer la estandarización y el impacto de los procedimientos y programas de vigilancia epidemiológica y prevención de la salud, enfocándonos en los riesgos más críticos para la compañía y sus trabajadores.
- Alcanzar un mayor impacto en la gestión del ausentismo laboral y en el bienestar de los trabajadores, buscando efectos más visibles en la productividad.
- Implementar los programas integrales para la promoción y prevención en salud para tripulantes de cabina de pasajeros, tripulantes de cabina de mando y colaboradores de

mantenimiento, con iniciativas dirigidas hacia una experiencia positiva basada en la salud y el autocuidado.

- Fortalecer los procesos de atención integral en salud, garantizando la atención, recuperación, retorno efectivo y mantenimiento de la aptitud psicofísica y de la productividad.
- Fortalecer la gestión del ausentismo, buscando la estrategia adecuada para cada una de las áreas.
- Contar con mayor cercanía con los trabajadores y más presencia en las áreas, a través del fortalecimiento de la estructura de líderes y asesores.
- Fortalecer el impacto de los procesos de comunicación y formación para contar con cambios profundos en la cultura y autocuidado, permitiendo a la compañía alcanzar la seguridad y la salud como valor.





11

Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión

Avianca 100 años

Comunicándonos con nuestros grupos de interés

En Avianca, nos hemos adaptado al entorno y a la necesidad de diversificar los medios y canales para alcanzar a nuestras audiencias. Esto ha permitido que nuestros objetivos estratégicos, valores y propósitos organizacionales lleguen a nuestros grupos de interés alrededor del mundo.

El mayor hito para las comunicaciones externas de estos 100 años ha sido la llegada de Internet, y con este, la digitalización de los contenidos y procesos, haciendo nuestras comunicaciones inmediatas y oportunas.



2009

Se anunció la fusión entre Avianca y Taca, la comunicación durante la fusión y homologación de procesos fue fundamental y representó la unión de dos (2) culturas y mercados diferentes.



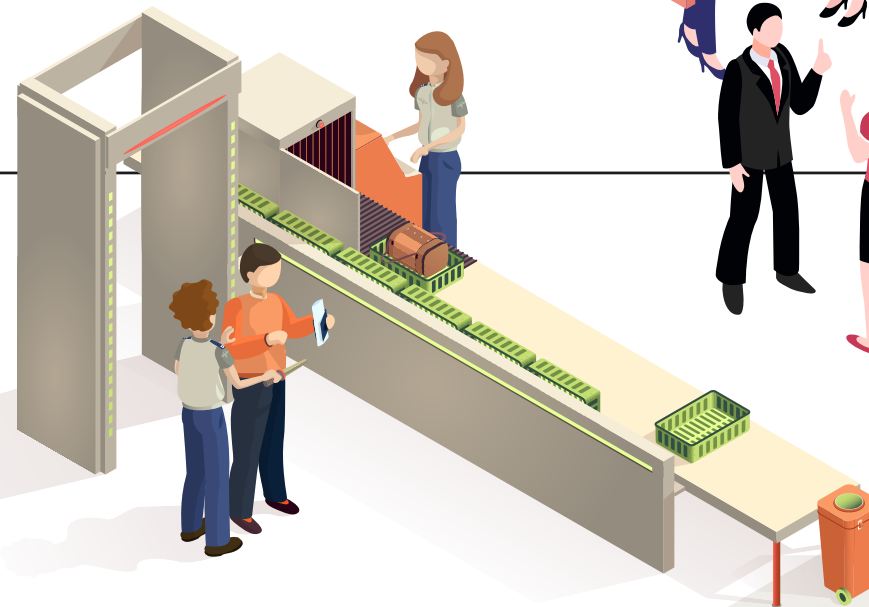
2017

Se publicó la campaña #YoNoParo durante el cese ilegal de actividades de los pilotos de la Asociación Colombiana de Aviadores Civiles (ACDAC).



2019

Se realizó el proceso de comunicación a partir del plan Avianca 2021 bajo el concepto "Por 100 años más". Además, hemos comunicado y hecho seguimiento al cierre de negociaciones y reperfilamiento de la deuda.





¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

En Avianca creemos que construir nuestra estrategia sobre principios, valores, metas y una visión compartida, donde el ser humano y nuestro planeta se unen para dar respuesta a los desafíos a nivel local, nacional, regional y global, nos permitirá ser un agente efectivo para lograr el desarrollo sostenible. Todo esto trabajando de manera articulada con nuestros grupos de interés.

Entendemos que relacionarnos estratégicamente con nuestros grupos de interés implica alinear sus expectativas con nuestros objetivos, para así cumplir nuestra promesa de valor. Buscamos generar relaciones de largo plazo, duraderas y confiables con ellos, que permitan dar respuesta efectiva a los retos del entorno por medio de una visión estratégica e íntegra.

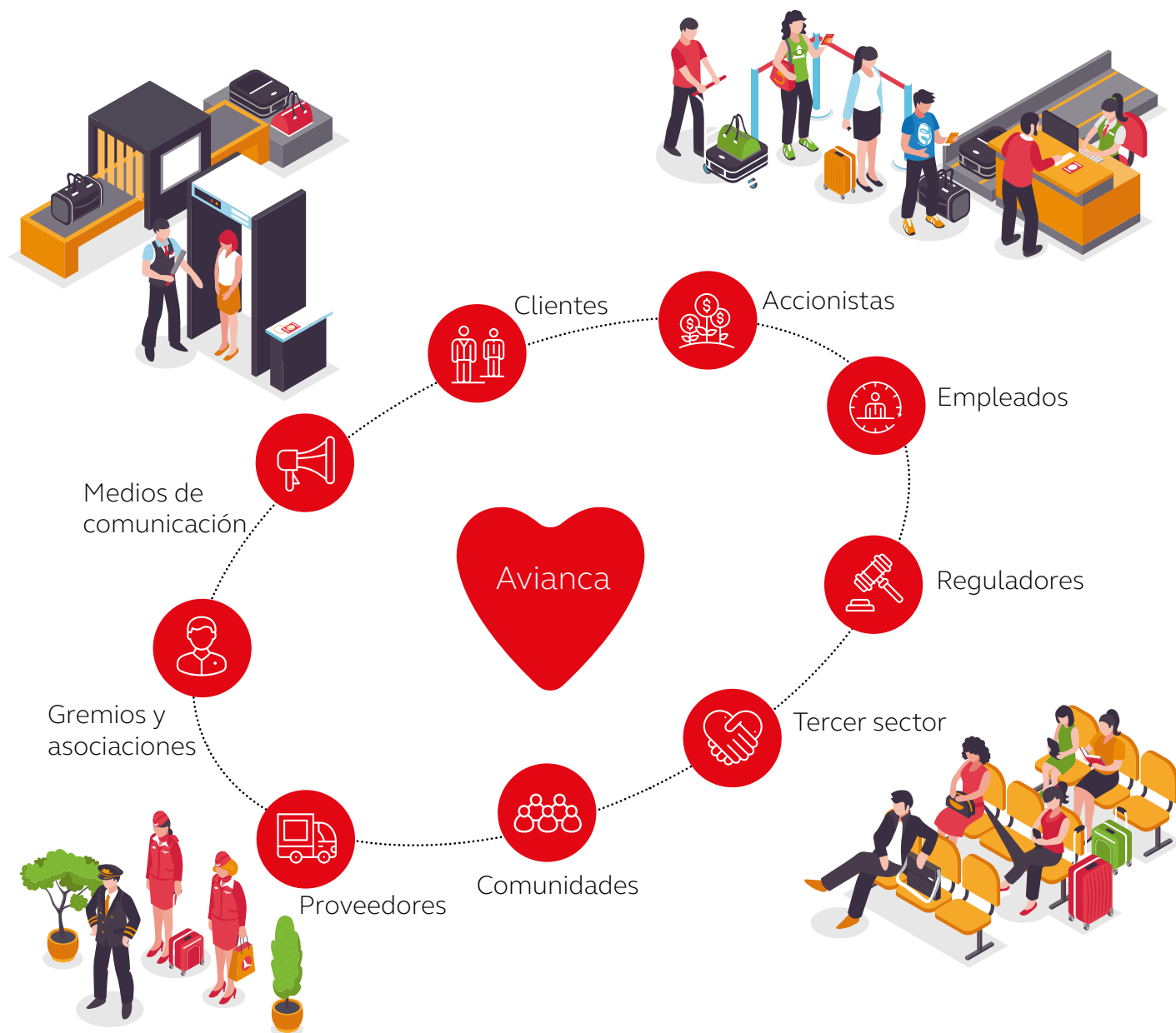
Para lograr lo anterior, es indispensable entender los temas relevantes para quienes influyen de forma directa en nuestras actividades y trabajar en la búsqueda de oportunidades y crecimiento conjunto, por lo que lideramos y construimos escenarios que nos permitan entender sus expectativas, buscando siempre generar impacto positivo en las regiones donde operamos.

Nuestros grupos de interés



GRI 102-40; 102-42

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. A continuación, nuestros grupos de interés:



GRI 102-43;102-44

Incorporamos prácticas de relacionamiento y diálogo social, generando valor a las relaciones y creando confianza a través de espacios de comunicación en doble vía y de canales pertinentes para cada grupo de interés. Utilizamos espacios de comunicación digitales, presenciales y espacios de relacionamiento, así mismo, interactuamos con ellos para entender sus prioridades, necesidades y expectativas, como insumo

para la actualización de nuestra materialidad y la generación de propuestas de valor.

El relacionamiento con nuestros grupos de interés es fundamental para nuestra sostenibilidad, es por esto por lo que buscamos tener una comunicación constante a través de nuestros diferentes canales y mantenerlos informados sobre nuestra gestión económica, ambiental y social.

Grupo de interés

Empleados

Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento	Periodicidad	Temas relevantes
<ul style="list-style-type: none"> Operativos 	<ul style="list-style-type: none"> Briefing Operativo. Conversatorios con el líder. My crew (pilotos y tripulantes de cabina). 	<ul style="list-style-type: none"> Diario Mensual Diario 	<ul style="list-style-type: none"> Día a día operativo. Procesos organizacionales.
<ul style="list-style-type: none"> Transversales 	<ul style="list-style-type: none"> Conversatorios con el CEO. Plan embajador. Intranet. App revista corporativa - Somos Uno. Red social corporativa Yammer. Correo electrónico. Skype empresarial. Microsoft Teams. Canales de atención (Success Factors, MAURO, Línea ética). 	<ul style="list-style-type: none"> 4 anuales Una visita anual Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> Plan Avianca 2021. Beneficios. Agenda de Ciudadanía Corporativa.
<ul style="list-style-type: none"> Administrativos 	<ul style="list-style-type: none"> Charlie Echo (Conversaciones efectivas). Reuniones 1:1 con el líder. Conversaciones de desempeño. Conversaciones de desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> Mensual 	<ul style="list-style-type: none"> Oportunidades de crecimiento y desarrollo. Cambios organizacionales y de estructura. Alineación a objetivos corporativos.

Clientes

Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento	Periodicidad	Temas relevantes
<ul style="list-style-type: none"> • Corporativos y agencias. 	Mecanismos de relacionamiento <ul style="list-style-type: none"> • Centro de atención telefónica (<i>Call Center</i>). • <i>Mail Chat</i>. • <i>Live Chat</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Consultas sobre ventas. • Irregularidades. • Equipajes. • Operación de la compañía. • Estado de vuelos. • Red de rutas. • Modificaciones al itinerario. • Prestación de servicios adicionales. • Gestión de quejas. • Programa Viajero Frecuente.
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes de alto valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de viajero frecuente. • Sitio Web. • Redes Sociales. • Puntos físicos de contacto. • App Avianca. • Revista a bordo. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Otros clientes. 	Mecanismos de entendimiento <ul style="list-style-type: none"> • Encuesta NPS (<i>Net Promoter Score</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Trimestral • Mensual 	

Proveedores y Contratistas

Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento	Periodicidad	Temas relevantes
Proveedores de: <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. • Correo electrónico: registro.proveedores@avianca.com • Línea ética 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Soporte para inscripción de proveedores. • Autorregistro de nuevos proveedores. • Canal de comunicación habilitado para que los proveedores informen cualquier actividad no ética, corrupta o sospechosa.

Medios de Comunicación

Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento	Periodicidad	Temas relevantes
<ul style="list-style-type: none"> • Directores de medios de comunicación. • Editores. • Periodistas de la fuente. • Columnistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones 1:1. • Entrevistas en profundidad. • Eventos de capacitación. • <i>Briefings</i> informativos. • Envío de información relevante. • Centro de Noticias. • Avianca Noticias. • Revista a bordo. • Rondas de visitas a medios. • <i>Fam Trips</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Permanente • Mensual • 6 al año máximo 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación financiera de la compañía. • Ajustes en productos y programa de lealtad. • Indicadores operacionales y niveles de servicio. • Gobierno Corporativo. • Relación con sindicatos.

Accionistas

Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento	Periodicidad	Temas relevantes
<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. • Conferencia trimestral de inversionistas. • Informe Anual. • Informe 20F. • Asamblea de accionistas. • Sitio web. • Punto de contacto: Oficina de relación con el inversionista. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eventual • Trimestral • Anual • Anual • Permanente • 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.



Comunidades

Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento	Periodicidad	Temas relevantes
<ul style="list-style-type: none"> • Comunidades área de influencia aeropuertos principales. • Comunidades beneficiarias de los programas sociales y ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Anual. • Correo electrónico de la Dirección de Ciudadanía Corporativa. • Líderes del Comité Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anual • Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Ciudadanía Corporativa. • Acceso a los programas sociales.

Tercer Sector

Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento	Periodicidad	Temas relevantes
<ul style="list-style-type: none"> • Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) Aliadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Anual. • Correo electrónico de la Dirección de Ciudadanía Corporativa. • Líderes del Comité Social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Anual • Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de Ciudadanía Corporativa. • Acceso a los programas sociales. • Oportunidades de alianzas. • Desarrollo de campañas en el marco de temas sociales y ambientales. • Patrocinios para eventos sociales y ambientales.

Gremios y Asociaciones

Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento	Periodicidad	Temas relevantes
<ul style="list-style-type: none"> Gremios internacionales. Gremios operacionales. Gremios comerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicados de prensa. Informe Anual. Reportes periódicos. Comunicación informal (llamadas, correos electrónicos, mensajes de texto, WhatsApp) a nivel institucional y técnico. Asistencia a reuniones organizadas para los agremiados. Formar parte de las Asambleas del Gremio al ser miembros de la Junta Directiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Permanente Anual Periódico Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la legislación. Nuevos proyectos de ley. Infraestructura aeroportuaria. Cobro de impuestos. Situaciones socio-económico-políticas de cada país. Solicitud de información periódica operacional, fiscal y de sostenibilidad. Conectividad aeronáutica. Servicio al cliente y derechos de los pasajeros. Proyectos operativos.

Autoridades de Gobierno

Subgrupo	Mecanismos de relacionamiento	Periodicidad	Temas relevantes
<ul style="list-style-type: none"> Organismos reguladores internacionales. Reguladores sectoriales. Administración nacional y/o supranacional. 	<ul style="list-style-type: none"> Derechos de petición. Comunicados de prensa. Informe Anual. Reportes periódicos. Página Superintendencia Financiera. Requerimientos, oficios, resoluciones, actos administrativos. Comunicación informal (llamadas, correos electrónicos, mensajes de texto, WhatsApp) a nivel institucional y técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> Anual Periódico Anual Permanente 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la legislación. Resoluciones y Actos Administrativos. Solicitud de información periódica operacional, socio-económica, política, fiscal y de sostenibilidad. Red de rutas y servicio de la compañía. Servicio al cliente y derechos de los pasajeros. Proyectos operativos.

Gremios y asociaciones



GRI 102-13

A nivel internacional y regional, hacemos parte de organizaciones e iniciativas que comparten nuestros principios y valores en la búsqueda de nuestros objetivos estratégicos. Buscamos pertenecer a Grupos Gremiales en los que podamos evidenciar un impacto positivo para nuestra operación en términos de:

- Exposición de Marca.
- Acercamientos a Gobierno, autoridades del sector y otros ámbitos económicos relevantes.
- Trabajo conjunto con las empresas del sector.
- Participación en la toma de decisiones del sector.
- Conocimiento sobre los proyectos de ley que afecten al sector.

\$458.532 USD

Valor total de las contribuciones a todos los gremios y asociaciones

Asociaciones con mayor valor de contribución en 2019

	Nombre de la asociación	Valor de la contribución en USD
1	International Air Transport Association (IATA)	\$282.237
2	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	\$67.130
3	Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA)	\$25.000
4	Asociación del Transporte Aéreo Colombiano (ATAC)	\$15.000
5	Asociación de Anunciantes de Colombia (ANDA)	\$10.113

El 60% de los aportes totales a los gremios sectoriales corresponde a lobbying directo/indirecto y el porcentaje restante se utiliza para revisión de temas aeronáuticos.

23 Asociaciones

De estas organizaciones e iniciativas podemos destacar:

#	NOMBRE	ASOCIACIÓN/ GREMIO	PAIS	AUDIENCIA
1	Cámara de Compañías Aéreas en Argentina (JURCA)	Gremio	ARGENTINA	OPERACIONAL
2	Cámara de Comercio ARUBA	Gremio	ARUBA	COMERCIAL
3	Asociación de Líneas Aéreas (ALA Bolivia)	Asociación	BOLIVIA	OPERACIONAL
4	Junta dos Representantes das Companhias Aéreas Internacionais do Brasil (JURCAIB)	Gremio	BRASIL	OPERACIONAL
5	Asociación Chilena de Líneas Aéreas	Asociación	CHILE	OPERACIONAL
6	Asociación del Transporte Aéreo Colombiano (ATAC)	Asociación	COLOMBIA	OPERACIONAL
7	Asociación de Industriales de Colombia (ANDI)	Asociación	COLOMBIA	COMERCIAL
8	Asociación de Anunciantes de Colombia (ANDA)	Asociación	COLOMBIA	COMERCIAL
9	Asociación de Líneas Aéreas (ALA)	Asociación	COSTA RICA	OPERACIONAL
10	Curasao Tourism Board	Gremio	CURACAO	COMERCIAL
11	Curasao Cámara de Comercio e Industria	Gremio	CURACAO	COMERCIAL
12	Asociación de representantes de aerolíneas internacionales en el Ecuador (ARLAE)	Asociación	ECUADOR	OPERACIONAL
13	Asociación de Líneas Aéreas de El Salvador (ASLA)	Asociación	EL SALVADOR	OPERACIONAL
14	Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas de Guatemala (AGLA)	Asociación	GUATEMALA	OPERACIONAL
15	Asociación Hondureña de Líneas Aéreas (AHLA)	Asociación	HONDURAS	OPERACIONAL
16	Cámara Nacional de Aerotransporte (CANAERO)	Gremio	MÉXICO	OPERACIONAL
17	Asociación de Líneas Aéreas (ALA)	Asociación	NICARAGUA	OPERACIONAL
18	Asociación de Líneas Aéreas en Panamá (ALAP)	Asociación	PANAMÁ	OPERACIONAL
19	VISIT USA	Gremio	PARAGUAY	COMERCIAL
20	Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional AETAI	Asociación	PERÚ	OPERACIONAL
21	Cámara Aeronáutica UY	Gremio	URUGUAY	OPERACIONAL
22	International Air Transport Association (IATA)	Gremio	INTERNACIONAL	INTERNACIONAL
23	Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo (ALTA)	Asociación	INTERNACIONAL	INTERNACIONAL

Comunicaciones internas



¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Promovemos espacios de conversación y participación con nuestros empleados, fortaleciendo las relaciones de confianza y contribuyendo al mejoramiento de prácticas organizacionales.

Contamos con una estrategia de comunicación interna que busca facilitar la comprensión y adopción de la comunicación de negocio en las diferentes audiencias internas en la compañía. En este proceso, nosotros:

- Identificamos oportunidades, fortalezas y riesgos de la comunicación dentro de la organización.
- Investigamos, diagnosticamos y medimos la eficacia de cada estrategia de comunicación implementada entendiendo el contexto para asesorar a los líderes y usuarios sobre los mensajes clave a comunicar.
- Definimos los medios y canales para llegar a nuestros colaboradores.

A través de nuestro proceso de comunicación interna buscamos la alineación de nuestros empleados con los valores, objetivos y estrategias corporativas y el compromiso de nuestros colaboradores con la cultura y el equipo Avianca.

Gestionamos nuestra comunicación interna a través de:



Nuestro sistema de medios y canales internos (Medios operativos, administrativos y transversales)

Comunicación cercana y efectiva para nuestras diferentes audiencias, transmitiendo la información más relevante, a través de la gestión de nuestro sistema de medios de comunicación interna: intranet, correo electrónico, Yammer, MyCrew, conversatorios operativos, entre otros.



Nuestros líderes como voceros del plan Avianca 2021 con sus equipos

Durante 2019, y con el propósito de acompañar a los líderes en su rol protagónico como voceros principales ante sus audiencias, nos encargamos de proporcionar guiones Q&A (*Question and Answer*) o *Talking Points* cuando se pretendan abordar temas sensibles, para garantizar que el discurso esté alineado con lo que se comunica dentro y fuera de la empresa.



Nuestras herramientas como el modelo conversacional y el kit de líderes

Estas herramientas buscan garantizar que la comunicación entre equipos fluya de manera efectiva. En Avianca, hemos demostrado el poder que tienen las conversaciones. De acuerdo con análisis de efectividad realizados en 2018, las conversaciones con el líder tienen el 71% de efectividad, superando a la divulgación de información por otros canales internos (29%). Nuestro modelo de liderazgo humanamente efectivo está basado en el líder como el vocero principal para transmitir los mensajes, al generar confianza y mayor credibilidad en el equipo. Para impulsar el modelo conversacional, desde la Gerencia de Comunicaciones Internas se desarrolló un kit de líderes, una guía para apoyar a los líderes a generar conversaciones efectivas con sus equipos.

Así mismo, para coordinar esfuerzos con las diferentes áreas de la compañía y garantizar una comunicación alineada con nuestros objetivos, hemos definido para cada vicepresidencia la figura de “champions” (campeones). Esta figura, miembro de cada vicepresidencia, se encarga de ser el punto de contacto entre la vicepresidencia y la Gerencia de Comunicaciones Internas, apoyando la divulgación de información específica de cada vicepresidencia en la intranet y correo electrónico, previo entrenamiento por parte de la Gerencia de Comunicaciones Internas.

En Avianca entendemos que la identificación temprana de riesgos asociados a la comunicación interna nos permite hacer frente a los desafíos, retos o impactos que de esta se deriven. Por lo que procuramos reconocer las situaciones en las que potencialmente se presenten fallas de comunicación o comunicaciones desalineadas con nuestra marca, para construir planes de acción y responder adecuadamente y en línea con el ritmo de la organización.

Medimos el alcance de nuestra gestión de la comunicación interna en nuestros canales digitales mediante las siguientes cifras:



Correo electrónico

2.524
Correos electrónicos enviados.



58%

Porcentaje de apertura sobre una población promedio de 18.000 empleados.



Masterbase

Masterbase es la plataforma que usamos internamente para enviar correos al personal directo que labora en la compañía. Entre las funciones más importantes, Masterbase permite hacer envíos segmentados por público, área, lugar de trabajo, cargo, género, rol, ciudad, etc., permitiendo segmentar de forma más efectiva los mensajes. También permite obtener métricas de los mensajes enviados (aperturas, clics, entre otros), para tener un parámetro de la efectividad de nuestra comunicación.



Intranet

341.634
Número de visitas en la intranet.



Yammer⁵⁹

4.083
Número de publicaciones en Yammer.

59. Yammer es la plataforma colaborativa de comunicación interna de Avianca.

Plan Avianca 2021

A lo largo de la implementación del plan Avianca 2021, asumimos el compromiso de incentivar y motivar a nuestros colaboradores a sumarse a esta iniciativa, manteniéndolos informados para mitigar la incertidumbre y dudas que puedan tener frente al tema.

Asimismo, hemos desarrollado iniciativas en conjunto con los equipos de transformación cultural, talento humano, mercadeo y marca, áreas operativas entre otros, con el fin de socializar de la mejor forma los proyectos y actividades relacionados con el plan Avianca 2021 que se ejecuten desde los diferentes frentes.



Para medir esta gestión, realizamos tres (3) encuestas *In House* (internas) a nivel Holding, para medir el nivel de conocimiento y percepción frente al plan Avianca 2021.

Indicador propio: Porcentaje de apropiación de los empleados de Avianca Holdings frente al plan Avianca 2021.

2.983

Empleados participaron en la última encuesta *In House* del plan Avianca 2021.

90,65%

De la población encuestada de Avianca Holdings demostró conocer los conceptos básicos y el modelo al que queremos migrar en el plan Avianca 2021.

Este porcentaje nos permite establecer el nivel de confiabilidad de las respuestas obtenidas en la encuesta, y nos permite entender cuál es la percepción y entendimiento de nuestros empleados frente al plan Avianca 2021. Asimismo, los resultados muestran la eficacia de los canales y medios de comunicación interna.

Principales resultados de la encuesta *In House* del plan Avianca 2021:

7,75%

- Porcentaje de aumento de respuestas correctas en la encuesta respecto a la medición realizada en el primer trimestre (1Q).
- En la pregunta ¿qué queremos garantizar a través del plan Avianca 2021?, los empleados encuestados demostraron comprensión del modelo (89,22%), aumentando su nivel de conocimiento del primer trimestre (1Q) al cuarto trimestre (4Q) en 70,22%.

1,47%

- Porcentaje de aumento en el sentido de confianza frente al plan Avianca 2021 del primer trimestre (1Q) al cuarto trimestre (4Q). Pese a que muchos empleados afirmaron sentir incertidumbre frente a los cambios realizados en el marco del plan, también aumentó la confianza en la alta gerencia y en que las decisiones que se están tomando son para garantizar la sostenibilidad y el futuro de la compañía.

+80%

- Porcentaje de empleados encuestados que demostró, a lo largo de las tres (3) mediciones, tener conocimientos sobre los temas clave que forman parte del plan y en donde se han visto más cambios, tales como el ajuste de red de rutas, la simplificación de la flota, los indicadores operacionales y el nuevo modelo tarifario *Branded fares*, entre otros.

En 2019, uno de los principales logros dentro de la gestión de la comunicación interna fue el rol protagónico que obtuvo nuestra figura de líder como principal canal de divulgación de las actualizaciones, noticias e información relacionada con el plan Avianca 2021. En la primera encuesta realizada esta figura se situaba como canal principal de comunicación solo en áreas operativas, siendo reemplazada por el correo electrónico y la intranet, mientras que, en la segunda encuesta, la figura del líder pasó a ser la número uno a nivel Holding, tanto en áreas administrativas como operativas. Tras la última medición, el líder disminuyó el porcentaje

de selección como canal principal, dado que se implementaron espacios como *Conversemos con Anko*, sesiones lideradas por el CEO, que se posicionaron como espacios de comunicación ágiles y claros con los empleados, consiguiendo en la última medición el 21,80% de preferencia como canal para enterarse del plan Avianca 2021. Esto, además, tuvo un impacto directo en el índice de percepción de las personas frente al plan Avianca 2021, ya que entre más porcentaje obtuvo el líder como canal principal de comunicación, disminuyó el porcentaje de personas que afirmaron sentirse con incertidumbre frente a este plan.

Cómo nos transformamos en 2019

- Fortalecimos nuestro modelo de comunicación interna, no solo a través de la gestión de nuestro sistema de medios, sino también con el acompañamiento a los líderes como voceros de sus equipos dentro del plan Avianca 2021.
- Implementamos las estrategias para apalancar el plan Avianca 2021 del *workstream* de información, comunicaciones y cambio cultural. Este avance fue medido a través de los indicadores: Data Masterbase y Encuesta *In House*.
- Contribuimos desde comunicaciones internas al diseño de la estrategia del Journey del Staff de Avianca Holdings, dentro del objetivo del incremento de dos (2) puntos porcentuales al indicador *Net Promoter Score* (NPS).
- Aportamos a la mejora de los procesos de reembolsos, equipajes y manejo de irregularidades.
- Realizamos la segmentación por público o región con el fin de que la información más relevante llegue a la audiencia de mayor interés.

Nuestro futuro 2020-2021

- Trabajar de forma conjunta para posicionar al líder como el principal vocero de la comunicación del negocio.
- Disminuir el volumen de contenido actual en formatos escritos aumentando el uso de las herramientas tecnológicas y colaborativas para fomentar conversaciones entre los equipos y su líder para la comprensión de los mensajes claves.
- Contribuir por medio de la comunicación a superar los principales desafíos de nuestro plan Avianca 2021.

Comunicaciones externas

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

En Avianca, entendemos que entablar comunicaciones asertivas y propiciar espacios de diálogo abiertos y transparentes, contribuye a crear relaciones de confianza, duraderas y de valor con nuestros grupos de interés. Así, actuamos como motor de gestión de la comunicación estratégica para fortalecer la conexión entre Avianca y sus empresas con los públicos externos, con el fin de generar capital de opinión positiva.

Con ese propósito, entregamos información de manera oportuna y clara para que la opinión pública pueda construir un concepto calificado sobre el entorno de nuestro negocio. Asimismo, compartimos conocimiento sobre los sectores de la economía que hacen parte de la Holding, en especial del aeronáutico.

Nuestra relación con los medios de comunicación se basa en la generación de contenidos proactivos, pues los consideramos el canal más adecuado para informar a la opinión pública.



Nuestras audiencias:

- Medios de comunicación (directores, editores, columnistas, periodistas).
- Líderes de opinión.
- Inversionistas.
- Clientes.



Nuestros canales:

- Centro de Noticias.
- Correo Avianca Noticias.
- Avianca en revista (revista a bordo).
- Avianca.com
- Aviancaholdings.com (inversionistas).
- LifeMiles.com (Programa lealtad).
- Redes sociales.
- Correos directos a medios de comunicación y clientes.
- Avianca Sales News (agencias de viaje).

En 2019, el principal reto fue comunicar de forma efectiva y oportuna el plan Avianca 2021. En ese sentido, la estrategia de comunicación corporativa definida fue:

Ser proactivos con los grupos de interés reconociendo el contexto retador de la organización, el cambio de modelo de negocio de crecimiento acelerado a rentabilidad y eficiencia mediante los ejes clave de la transformación.



Entendiendo la importancia de la reputación, aceptación y diálogo para una compañía, mantenemos una relación con nuestras audiencias de manera oportuna y clara para facilitar y garantizar la construcción de un concepto real sobre el entorno del negocio y la Holding. Esta comunicación se realiza bajo cuatro (4) pilares:

Priorización de audiencia

Anticipación/proactividad

Trabajo conjunto con autoridades

Transparencia

1 Priorización de audiencias

Reducir la incertidumbre es fundamental en momentos de cambio. Por ende, la transmisión de la información se realizó primero a nuestros empleados y de manera oportuna a los demás grupos de interés:



Transmisión de información oportuna al mercado, inversionistas, clientes, y demás grupos de interés.

Empleados, los principales embajadores de la marca y de la reputación.



3 Transparencia

Explicamos las decisiones, su impacto y solución, de forma clara y abiertos a responder dudas. Somos efectivos en la comunicación, reconociendo dificultades y oportunidades de mejora.

2 Anticipación – Proactividad

Lideramos la agenda informativa saliendo a tiempo con la información (noticias, información relevante, declaraciones, etc.) y transmitiendo siempre un mismo mensaje, coherente y segmentado en canales. Este pilar fue determinante, pues nos permitió anticiparnos y garantizar la posición oficial de la compañía en las publicaciones en medios.

4 Trabajo conjunto con autoridades

Comunicamos conjuntamente entre áreas y actores del sector, mostrándonos como parte de un sistema. Realizamos trabajo interinstitucional con autoridades, concesionarios y otros actores del sector para comunicar de forma coordinada y en línea con nuestro protocolo de comunicaciones.

Nuestra gestión de la comunicación corporativa está soportada en la digitalización de los canales de transmisión de información, ya que permiten entregar la información a nuestras audiencias de una manera más fácil, inmediata y global.

Nuestros proyectos

Durante 2019, implementamos proyectos y programas encaminados a optimizar y fortalecer la gestión de la comunicación externa de Avianca. Estos proyectos son:

- Irops**
 - Acciones enfocadas a mejorar la comunicación en situaciones de irregularidad (tanto en las salas de espera como a bordo):**
 - Diseñamos un taller de comunicación en irregularidades y otro de comunicación asertiva. El primero se empezó a socializar con equipos de aeropuertos, y el segundo está en proceso de establecerse como curso virtual.
 - Generamos contenidos pedagógicos dirigidos a clientes a través de redes sociales sobre temas que originan las irregularidades (clima, huracanes, *duty* de tripulación, entre otros).
 - Estandarizamos el protocolo de comunicaciones de irregularidades y ajustamos los anuncios a bordo en situación de irregularidad.

Estas acciones contribuyeron a la mejora de cinco (5) puntos respecto a 2018 en los ítems “Calidad de la información”, “Información clara y oportuna” e “Información recibida de parte del piloto” del *Net Promoter Score* (NPS).
- Tono de marca**

Proyecto encaminado a estandarizar la comunicación desde todos los canales y hacia todas las audiencias. Para 2019 logramos homogenizar las comunicaciones del 80% de los proyectos clasificados como prioridad 1.
- Relacionamiento**

Durante 2019, nos reunimos con los equipos de comunicaciones de las autoridades aeronáuticas, concesionarios y otros actores de la industria para trabajar de manera conjunta en el mejoramiento de la comunicación actual con el fin de unir esfuerzos en pro de los clientes. Gracias a esto hemos desarrollado estrategias en conjunto con importantes avances, como el protocolo de comunicaciones con la Aerocivil (que está próximo a firmarse). Esta iniciativa se extendió a otros actores como Airplan, Aerocali y Aerocaribe.
- Revista a bordo**

La revista a bordo obtuvo ingresos por pauta publicitaria de USD \$ 3'357.389, un 5,23% más que en 2018. La edición especial de 100 años (de circulación en diciembre) se convirtió en la de mayores ingresos de toda la historia de la revista, con una venta de USD \$ 473.000 dólares.

- Entrenamiento vocería**

Iniciamos entrenamientos a nueve (9) voceros de la compañía (*C-Level*⁵⁹, vicepresidentes y directores seleccionados) para fortalecer su desempeño en intervenciones públicas, de forma que los clientes y demás audiencias externas puedan entender el porqué de las acciones de la compañía y se movilicen en torno a ellas.

2019 fue un año de crecimiento y continua transformación. En este sentido, los acontecimientos más relevantes fueron:

Noticias publicadas

23.386 en 28 países



Sentimiento: 45% Positivas, 50% neutras y 5% negativas.

Comunicación exitosa de los avances del plan Avianca 2021, alcanzando



2.300 publicaciones en 28 países



Contenidos 100 años

183 publicaciones

76

Entrevistas o cuestionarios gestionados con medios

Relacionamiento

con más de 50 medios de 26 países

Entrenamiento exitoso a siete (7) voceros internos (vicepresidentes y algunos directores) y dos (2) voceros externos (representante de IATA).

Comunicados de prensa, guiones, infografías y otras piezas:

148 comunicados, 95 guiones de preguntas y respuestas, 45 infografías, 40 piezas y 19 videos.

2020 será un año crucial para la difusión de los resultados del plan Avianca 2021. En ese sentido, la comunicación de estrategia proactiva se basará en la excelencia operacional, sostenibilidad financiera y la relación con el cliente.

59. El *C-Level* corresponde al título corporativo de trabajo (*Corporate Level Jobs* por sus siglas en inglés), de aquellos funcionarios con roles ejecutivos de alto nivel.

Cómo nos transformamos en 2019

- Contribuimos en el mejoramiento de la comunicación en salas de abordaje y a bordo, especialmente en momentos de irregularidad.
 - Nuestras conversaciones y estrategia de trabajo conjunto con autoridades y otros actores del sector derivaron en una comunicación más oportuna con el respaldo de terceros.
 - Financieramente, logramos la comunicación permanente y oportuna en momentos claves: Intercambio de bonos, desinversión de activos
- fijos, reperfilamiento de la deuda y su cierre, obtención de los préstamos de United, Kingsland y Citadel. Con el cierre del reperfilamiento logramos 178 publicaciones (125 de ellas en Norteamérica) con un sentimiento 100% positivo y un *free press* superior a los 700.000 dólares.
- Con las mejoras implementadas en el centro de noticias actual logramos una mayor inmediatez en la comunicación de las novedades de la compañía y la diversificación de formatos permitió llegar de una manera más asertiva a los medios.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Logramos que el 96% de las comunicaciones publicadas en los medios sobre el plan Avianca 2021 incluyeran la posición de la compañía, logrando en la mayoría de los anuncios el pronunciamiento de un tercero o validador (22 en total).
- Mejoramos el proceso y los tiempos de publicación de los contenidos en el Centro de Noticias y además diversificamos los formatos y recursos para hacerlos más útiles para los medios.
- Fortalecimos la comunicación a través del correo Avianca Noticias convirtiéndolo en un canal de doble vía, lo que nos ha permitido centralizar las solicitudes que recibimos de los medios.
- Logramos incrementar el número de publicaciones en Europa en cerca de un 40%.
- Desarrollamos contenidos para talleres de comunicación en irregularidades y comunicación asertiva.

Nuestro futuro 2020-2021

- Comunicar el lanzamiento oficial de la marca de Regional Express Américas, Avianca Express. Nuestro reto es posicionar a la aerolínea regional como una verdadera opción de conectividad al interior de Colombia separándola del concepto de aerolínea de bajo costo (*low cost*).
- Demostrar avances y resultados del plan Avianca 2021 en sus cuatro (4) pilares.
- Comunicar los avances del Joint Venture con United Airlines y Copa Airlines, clarificando las particularidades de esta alianza estratégica de cara a la opinión pública y los beneficios que traerá para los clientes.
- Diversificar la vocería de la organización en el C-Level.
- Mejorar los indicadores de comunicación asociados al NPS en los momentos claves del *Customer Journey*.
- Migrar el centro de noticias a Aviancaholdings.com, para lograr la alineación con los objetivos de comunicación y con las audiencias para las que están pensados los contenidos.

Conectádate a través de nuestras redes

En 2019, la gestión de nuestras redes sociales nos permitió interactuar y conectarnos con nuestros viajeros digitales a través de contenidos relevantes y de interés. Así es nuestra comunidad:

4'716.840

Seguidores en nuestras redes sociales 2019

- Seguidores en cada uno de nuestros canales:

f Facebook

2'051.898

Global

893.599

Colombia

t Twitter

873.364

Colombia

8.101

SAM

4.734

CAM

3.285

NAM

2.200

Europa

in LinkedIn

411.559

YouTube

60.000

Instagram

408.100

Participación durante 2019

Nuestro reto es acercarnos y brindar soluciones a nuestros viajeros que buscan información relevante, veraz y de fácil alcance, por esto las redes sociales son una gran herramienta para hacer que esto pase, y con un equipo de más de 43 personas logramos:

6.8%

Porcentaje de interacción con nuestro contenido

526'417.185

Personas que vieron nuestro contenido

- Cantidad de menciones de nuestros seguidores que necesitaban resolver un caso de servicio en redes sociales durante 2019

545.571

- Alertas detectadas por el equipo de monitoreo sobre la compañía en redes sociales durante 2019

48.651

- Cantidad de piezas digitales publicadas en redes sociales durante 2019

3.149

- Obtuvimos un alcance significativo en los principales hitos informativos y de servicio de la compañía:

#ViajeDeEsperanza Best Buddies Casa de la Madre y el Niño #RunTour2019
#MatiasEnElEspacio #MakeAWish #BrandedFares WOC #100AñosVolando


Con el propósito de incrementar nuestra visibilidad y facilitar la comunicación para nuestros grupos de interés, a lo largo del año, difundimos diferentes campañas en nuestras redes sociales:

#ViajeDeEsperanza	Post	Engagement	Alcance	Interacciones
Facebook Global	65	6,45%	1'580.373	51.712
Facebook Colombia	77	3,31 %	1'522.846	46.430
Twitter CAM	55	6,14%	31.877	2.642


Durante la campaña de #ViajeDeEsperanza, le contamos a la comunidad sobre los diversos acontecimientos que sucedieron en la visita del papa Francisco a Panamá, donde Avianca fue la aerolínea oficial.

#RunTour2019	Post	Engagement	Alcance	Interacciones
Facebook Colombia	44	1,29%	719.426	8.452
Instagram Post	1	2,8 %	22.996	637
Instagram Stories	96	2,05%	722.299	15.000
Twitter	139	1,09%	474.613	5.563


En la campaña #RunTour2019 de Avianca, le contamos a la comunidad sobre la participación de Avianca en apoyo a los Amigos del alma, y todo el cubrimiento de la carrera tanto para adultos como la primera versión de la carrera para niños.

 Portada Best Buddies	Post	Engagement	Alcance	Interacciones
Facebook Colombia	17	2,12%	300.543	5.558
Instagram Stories	8	2,42%	88.165	2.107
Twitter	49	0,97%	212.343	2.110
LinkedIn	2	22,95 %	78.144	18.486


Durante la campaña de Best Buddies, le contamos a la comunidad sobre la participación de Avianca en apoyo a los Amigos del alma, y todo el cubrimiento de la carrera profesional y el rol que están ejecutando en el Aeropuerto El Dorado.

 Portada Matías en el espacio - #MatíasEnElEspacio	Post	Engagement	Alcance	Interacciones
Facebook Global	13	3,70%	262.319	11.073
Facebook Colombia	12	3,85 %	163.762	7.207
Twitter	56	0,40%	77.707	399


Durante la campaña de #MatíasEnElEspacio, le contamos a la comunidad sobre cómo Avianca junto con la Fundación Make A Wish han cumplido el sueño de muchos niños diagnosticados con enfermedades que ponen en riesgo su vida. En este caso llevamos a Matías a la base espacial en Estados Unidos.

 Portada Madre y el Niño - Fundación Casa de la Madre y el Niño	Post	Engagement	Alcance	Interacciones
Facebook Global	9	3,90 %	111.480	4.255
Instagram Stories	8	2,42%	80.165	2.107
Twitter	49	0,38%	134.370	544


Durante la campaña de Avianca junto a la Fundación Casa de la Madre y el Niño, le contamos a la comunidad sobre cómo Avianca ayudó a cumplir el sueño de los niños de esta fundación de conocer sus nuevas familias en Estados Unidos.

 Portada Make A Wish	Post	Engagement	Alcance	Interacciones
Facebook Global	2	7,02%	83.544	4.118
Facebook Colombia	2	7,29 %	36.754	2.587
Twitter	10	0,60%	31.209	374


Durante la campaña Make a Wish le contamos a la comunidad sobre cómo Avianca junto con la Fundación Make A Wish han cumplido el sueño de muchos niños diagnosticados con enfermedades que ponen en riesgo su vida. En este caso llevamos a Eder y a su padre a San Andrés para conocer el mar.

 Portada Branded Fares	Post	Engagement	Alcance	Interacciones
Facebook	8	4,92 %	19.057	788
Twitter	9	1,09%	3.044	38

Durante la campaña de Branded Fares de Avianca, le contamos a la comunidad sobre cómo ahora desde Avianca puedes volar a tu medida y solo pagar por lo que realmente usarás durante el vuelo, con beneficios de equipaje, asiento y comida.

 Portada Winds of Change	Post	Engagement	Alcance	Interacciones
Facebook Global	27	0,71%	415.243	3.683
Facebook Colombia	34	0,80 %	639.591	6.293
Instagram Stories	2	2,07%	30.376	624
Twitter Global	89	1,06%	384.038	5.886

Durante la campaña Winds of Change de Avianca, le contamos a la comunidad sobre cómo nuestros clientes Latinoamericanos han triunfado en diversas áreas en el mundo y a través del tiempo.

 #100AñosVolando	Post	Engagement	Alcance	Interacciones
Facebook Global	56	3,84%	948.398	26.313
Facebook Colombia	61	6,80 %	1'486.362	112.271
Instagram Stories	16	7,94%	176.624	13.310
Twitter	170	3,06%	1'274.930	113.859

Durante la campaña de #100AñosVolando, invitamos a nuestros seguidores a conocer toda nuestra historia y a celebrar que llevamos un siglo conectando a Latinoamérica con el mundo. Con hitos, datos de interés y celebraciones en las regiones con toda nuestra familia Avianca, vamos #Por100AñosMás.



Avianca 100 años

Siendo agentes de transformación social



2006

Fue creada la Gerencia de Responsabilidad Social y Relaciones Públicas con el propósito de ejecutar acciones para el bienestar de poblaciones vulnerables. En este mismo año, nació el programa “Banco de millas” que, con millas donadas por Avianca y sus viajeros frecuentes, permite a niños de bajos recursos transportarse hasta servicios médicos que de otro modo no podrían alcanzar.



2007

Nació el programa “Niños al Mar” con el propósito de llevar a niños colombianos de poblaciones vulnerables, para que conocieran el mar del Caribe Colombiano.



2009

Iniciamos el trabajo con organizaciones sociales a través del programa “Alianzas Estratégicas” con el cual beneficiábamos a diferentes organizaciones con un foco social por medio de la entrega de tiquetes.



2008

Avianca cambió el foco del programa y creó “Niños por América” ampliando el alcance a todos los destinos de operación de Avianca. También se lanzó el programa social “Avianca Solidaria” con el cuál se atendían emergencias naturales o sociales.



2017

La estrategia evolucionó a la creación de la Dirección de Ciudadanía Corporativa con el propósito de generar valor social, ambiental y económico a través de la construcción de Ciudadanía en la región y en el marco de la estrategia “Avianca Ciudadana.”



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.

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 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 17.6 Mejorar la cooperación regional e internacional Norte-Sur, Sur-Sur y triangular en materia de ciencia, tecnología e innovación y el acceso a estas, y aumentar el intercambio de conocimientos en condiciones mutuamente convenidas, incluso mejorando la coordinación entre los mecanismos existentes, en particular a nivel de las Naciones Unidas, y mediante un mecanismo mundial de facilitación de la tecnología.

Somos Ciudadano Avianca, agentes de transformación

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

En Avianca, construimos nuestra estrategia desde el compromiso para transformarnos como agentes de cambio e influir positivamente en las sociedades en las que servimos. Sabemos que una conducta de excelencia corporativa nos permite generar valor en la compañía y nuestros grupos de interés, con una contribución que trasciende la dimensión económica y permite generar bienestar social y ambiental en las comunidades que impactamos.

Por este motivo, nuestra estrategia de ciudadanía corporativa y nuestras acciones están enfocadas en la generación de valor a largo plazo para nuestros grupos de interés. Esto lo logramos a través del relacionamiento y cooperación con distintas organizaciones que aportan en el cumplimiento de las metas y objetivos compartidos frente a la promoción del desarrollo social y la construcción de ciudadanía en la región. Desde nuestra estrategia, medimos el impacto de las acciones y proyectos que llevamos a cabo a través de la identificación de riesgos y oportunidades de desarrollo para la compañía y la sociedad.

Nuestras alianzas con organizaciones sociales

Para llevar a cabo nuestro propósito, tuvimos un rol activo en escenarios que promueven una conducta corporativa de excelencia y afianzamos alianzas estratégicas con diferentes organizaciones reconocidas por su alcance e impacto en la sociedad.

GRI 102-12;

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



Somos la primera aerolínea aliada del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) para América Latina y el Caribe y la primera en ofrecer a sus clientes la opción de invertir en los programas de educación que UNICEF tiene para los niños, niñas y adolescentes de la región, a través de *Click for Change*⁶⁰, un aplicativo vinculado al proceso de compra en línea de tiquetes que permite a nuestros clientes hacer donaciones en dinero.

Los fondos recaudados por medio de esta iniciativa son destinados a reforzar la agenda de educación de UNICEF en América Latina y el Caribe, permitiendo consolidar uno de sus principales objetivos: *“contribuir con los gobiernos nacionales para lograr que la educación pre-primaria, primaria y secundaria sean universales, y que las escuelas sean espacios de aprendizaje y protectores para todos los niños, niñas, y adolescentes en la región”*.

Gracias a nuestros clientes, desde la entrada en funcionamiento de la plataforma hemos logrado recaudar más de COP \$65 millones.

Este es un compromiso que Avianca ha asumido con los niños, niñas y adolescentes en Latinoamérica, contribuyendo de manera efectiva al propósito de impulsar el ODS 4.

Educación de calidad, el cual busca “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”.



Generation Unlimited

Hacemos parte del directorio de Generation Unlimited, que busca aportar soluciones para promover el desarrollo de habilidades y competencias que faciliten a las nuevas generaciones su educación, aprendizaje, capacitación o empleo para el año 2030 en armonía con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

De esta manera, Generation Unlimited crea asociaciones público-privadas, a nivel mundial y en diferentes países, para cocrear y apoyar oportunidades de inversión, programas e innovaciones a gran escala, para ayudar a los jóvenes a generar herramientas que les permitan ser más productivos y atractivos para el mercado laboral.

60. Este desarrollo consiste en un motor de micro donaciones que Amadeus facilitó a UNICEF, que permite realizar donaciones en dinero en el proceso de compra en línea. Este aplicativo entró en funcionamiento en Colombia en octubre de 2018.



Somos aliados de la Organización Social Make a Wish (MAW) para América Latina, una organización que ayuda a cumplir los sueños de los niños, niñas y adolescentes con enfermedades de alta complejidad en

más de 50 países en el mundo. Cumplir estos sueños, permite que los niños vean su enfermedad de otra manera, y que sus familias vuelvan a creer, luchar y permanecer juntos.

En 2019, cumplimos 33 sueños, entre ellos: conocer Disney, conocer el mar y los animales marinos, visitar a sus familias, conocer a su artista más querido, ser piloto de carreras, ser un astronauta, comer tacos en México, ser Youtuber y conocer a la Virgen de Guadalupe.



Además de cumplir sus sueños, los niños y sus familiares recibieron una experiencia única en el aeropuerto y a bordo, gracias a nuestro equipo Avianca comprometido y apasionado por ser parte de estos sueños. Acompañamos a los niños en los módulos de atención con un manejo prioritario

en la atención de su check-in y equipaje. Asimismo, brindamos una experiencia personalizada en el aeropuerto y las salas de embarque, un saludo especial de las tripulaciones, y la visita a las cabinas de mando, creando así una experiencia inolvidable.

Voluntariado con Make a Wish



Iniciamos un proceso de voluntariado con MAW en el que contamos con la participación de los empleados de Avianca en Bogotá.

Erick y su sueño hecho realidad:

Erick es un adolescente diagnosticado con Fibrosis Quística. Su saga favorita es Los Vengadores. Le gusta ver películas en Netflix con su familia y le encanta el helado

de chocolate. Su sueño era tener un Smart TV de 50 pulgadas para poder ver sus programas preferidos junto a su familia.

El equipo voluntario de Avianca cumplió su sueño en Crepes & Waffles en Bogotá compartiendo una tarde cargada de helados y alegría, entregándole el televisor que tanto anhelaba junto con un mensaje del capitán de fútbol de su equipo favorito.



Federación de las Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja de las Américas

Apoyamos la atención de desastres naturales y emergencias sociales en las rutas donde operamos. 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 población damnificada o trasladando personal de rescate.

En 2019, logramos consolidar nuestro compromiso con organizaciones sociales de alto impacto, trabajamos juntos para llevar a cabo nuestro propósito.

Nuestros programas sociales

Por medio de nuestros programas sociales, dirigimos iniciativas de forma articulada para contribuir en la construcción de valor social a nuestros grupos de interés y consolidarnos como agentes de transformación para las sociedades en las que servimos.

En nuestros programas sociales ofrecemos plataformas de inversión social para cumplir los

sueños de nuestros niños, niñas y adolescentes, conectar la esperanza con quienes buscan una segunda oportunidad de vida y apoyar la ayuda humanitaria en la atención de desastres naturales y emergencias sociales. También, sueños educativos que aportan a la construcción de ciudadanía en la región.

Banco de millas

Conectamos a los niños, niñas y adolescentes de las sociedades más vulnerables de América Latina con tratamientos médicos y cirugías de alta complejidad. Los canales de recepción

de millas son: un porcentaje de millas vencidas de periodos anteriores de LifeMiles y millas donadas por nuestros socios.

Millas 2019:

Millas vencidas y acumuladas en el Banco de millas:

1'259.907

Millas donadas por los socios LifeMiles

478.688

Millas redimidas por el programa:

1'123.000

En 2019, transportamos 30 niños y acompañantes a tratamientos médicos y cirugías de alta complejidad.

Los tiquetes que otorgamos están valorizados en: USD \$63.459

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 y siendo el propósito de viaje, cumplir 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: un reconocimiento, premio o distinción por parte de una entidad educativa, una beca estudiantil o con el objetivo de compartir investigaciones, estudios o proyectos que aportan al desarrollo de las comunidades y el cuidado del ambiente.

Avianca solidaria

Apoyamos la atención de desastres naturales y emergencias sociales en las rutas en las que operamos. 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/ médico.

Tiquetes otorgados en el marco de nuestros programas sociales: Niños por América y Avianca Solidaria

Personas y acompañantes transportados en 2019:

272

Valoración tiquetes otorgados:

USD \$123.599

Traslado de órganos

El rol de Avianca en el transporte de órganos ha sido fundamental para que más personas reciban a tiempo un trasplante en Colombia. Somos la única aerolínea en el país que apoya el traslado aéreo de órganos con nuestra red de rutas.

Contamos con un procedimiento interno que nos permite reaccionar de manera inmediata, garantizando el manejo y transporte adecuado desde que se recibe

en la ciudad de origen, hasta que se entrega con prioridad en la ciudad de recepción.

Esta iniciativa ha sido desarrollada con el apoyo de instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil, con quienes asumimos un compromiso para salvar y mejorar radicalmente la calidad de vida de aquellas personas que hoy se encuentran en lista de espera por un órgano.

En Avianca, hemos llevado en nuestros vuelos al interior del país más de 60 órganos de forma gratuita en los últimos tres (3) años.

Durante 2019, se trasladaron tres (3) corazones, 16 hígados y nueve (9) riñones desde Medellín, Cali, Bucaramanga, Cúcuta y Bogotá, los cuales fueron trasplantados exitosamente gracias al trabajo entre Avianca, el Instituto

Nacional de Salud (INS), su Red Nacional de Donación y Trasplante de Órganos y Tejidos, Fundación Donarte y la Asociación Colombiana de Deportistas Trasplantados (ACODET).



Entrega de galardón como institución aliada de la red, entregado por el INS.

Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión



Principales proyectos de ciudadanía corporativa

Pacto Global

Debida Diligencia en Derechos Humanos

En Avianca reconocemos los Derechos Humanos como eje fundamental de nuestro comportamiento empresarial. Estamos comprometidos con el respeto de la Declaración Universal de los Derechos Humanos de 1948, los Derechos Fundamentales de la Organización Internacional del Trabajo, la transparencia y la protección del medio ambiente en el marco de nuestra adhesión a la iniciativa del Pacto Global de las Naciones Unidas. Asimismo, como ciudadanos corporativos, hemos adoptado los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos, en el Marco de las Naciones Unidas

de “Proteger, Respetar y Remediar”. Con esto, contemplamos la identificación, prevención, mitigación y remediación de situaciones de vulneración de Derechos Humanos en nuestras operaciones.

Para hacer efectivo el compromiso con estos asuntos, hemos llevado a cabo el proceso de debida diligencia en Derechos Humanos, con la asesoría de una firma independiente, de acuerdo con lo definido en los Principios Rectores para las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU, bajo el ciclo de riesgos que manejamos en nuestra organización:

1

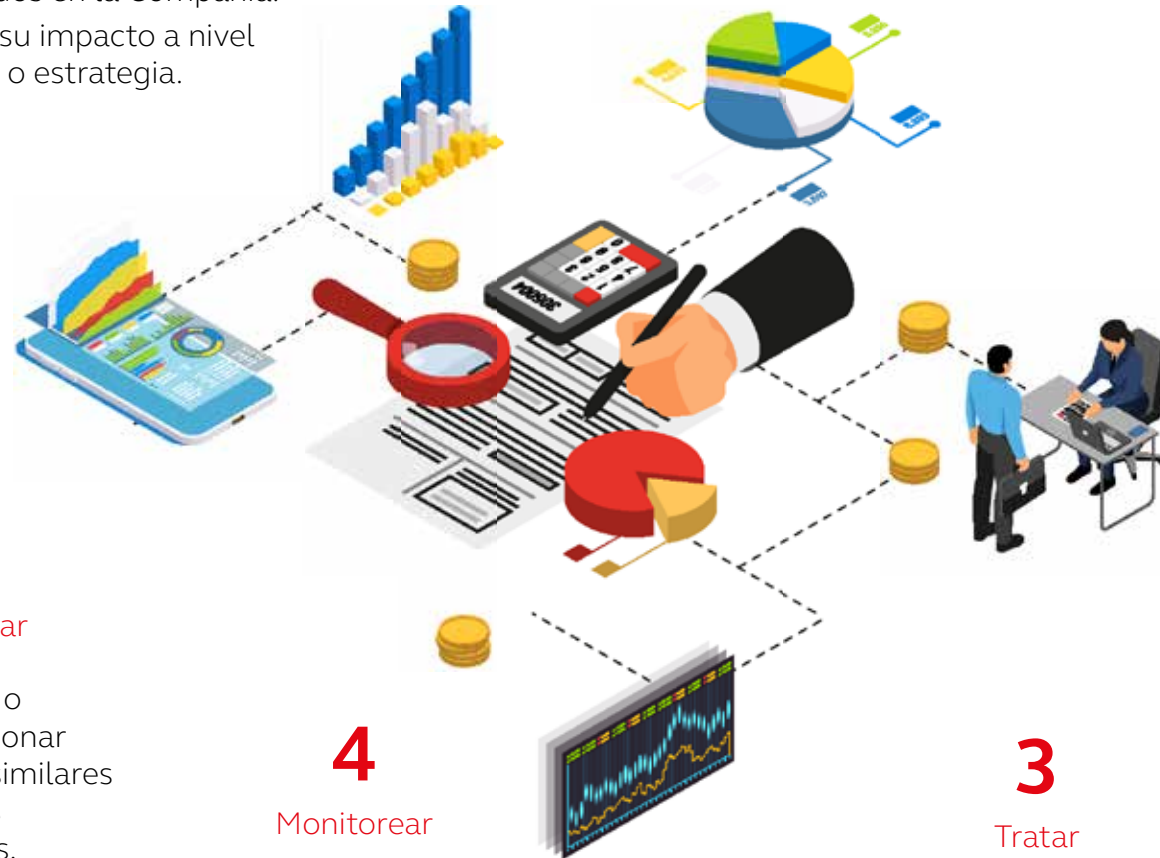
Identificar

- Diagnóstico cada tres (3) años.
- Considerar factores internos y externos.
- Involucrar a los niveles apropiados en la Compañía.
- Evaluar su impacto a nivel objetivo o estrategia.

2

Analizar

- Determinar el riesgo inherente.
- Evaluar causas y efectos.
- Identificar actividades de control para su mitigación.



5

Agregar

- Agrupar o correlacionar riesgos similares o causas comunes.

4

Monitorear

- Monitorear la efectividad de las actividades de control en la mitigación de los riesgos.

3

Tratar

- Evaluar las respuestas (mitigar, transferir, aceptar).

En 2019, como resultado de nuestra debida diligencia en Derechos Humanos:

- Realizamos una consulta interna para analizar los principales procesos y actividades de la compañía y así, llevar a cabo la identificación de los riesgos e impactos en Derechos Humanos. Esta identificación se basó en las siguientes siete (7) categorías:

- Condiciones laborales.
- Proveedores y contratistas.
- Clientes.
- Medio Ambiente.
- Salud y Seguridad en el Trabajo.
- Seguridad.
- Relacionamiento con Grupos de interés.

En este proceso logramos abarcar el 73% de las operaciones de la Holding, un avance importante en nuestro compromiso por el respeto y promoción de los Derechos Humanos. Asimismo:

- Estamos incorporando en nuestro Sistema de Gestión de riesgos, las conclusiones obtenidas en las evaluaciones de riesgos e impactos. Lo anterior, con el fin de establecer medidas oportunas que permitan prevenir la materialización de los riesgos en Derechos Humanos que hemos identificado.
- Disponemos de un conjunto de canales de comunicación con nuestros grupos de interés, en los cuales pueden dar a conocer sus inconformidades e interponer las reclamaciones a las que haya lugar.
- Comunicamos las medidas tomadas para hacer frente a las consecuencias de nuestras actividades sobre los Derechos Humanos, a través de nuestros diferentes canales internos y externos.



Prevención de trata de personas

#EsoEsCuento

Reiteramos nuestro compromiso frente a la prevención y denuncia de la trata de personas, un delito que afecta a más de 40 millones de personas en el mundo, según la Organización Internacional para las Migraciones (OIM).

En el marco de la campaña #EsoEsCuento, en 2019 capacitamos más de 2.000 agentes de servicio en Colombia, contribuyendo a la prevención y judicialización de más de 90 casos de delito de trata de personas y conexos en el país, donde las denuncias han aumentado en más de 166% por mes a través de

la línea 122 de la Fiscalía. Asimismo, lanzamos el curso virtual de prevención de trata de personas con el propósito de capacitar a nuestros empleados de la Holding en torno a esta problemática.

Esta campaña fue liderada por la Agencia de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC), UNICEF, la Fiscalía General de la Nación en Colombia, Migración Colombia, Fundación Renacer, la Policía Nacional, el Ministerio del Interior, la Cancillería de Colombia y Avianca.



Celebramos 100 años de historia con la Ruta de la Felicidad

La Ruta de la Felicidad fue un evento realizado en el marco de la celebración de nuestros 100 años, con el propósito de brindar una experiencia educativa y lúdica a niños y niñas de diferentes fundaciones sociales de El Salvador y Colombia. Por medio de esta iniciativa, expresamos nuestro agradecimiento por compartir con nosotros el hecho histórico de cumplir nuestros primeros 100 años.

Ruta de la Felicidad – El Salvador **Fundación Aldeas Infantiles SOS.**

Más de 100 niños de esta organización social se reunieron en el Museo Tín Marín para participar en un recorrido lúdico, que incluyó la visita a la exhibición permanente “El Avión”, la cual fue renovada en 2019. En esta oportunidad, los niños y niñas de la Fundación Aldeas Infantiles

SOS tuvieron una experiencia única de vuelo, iniciando por el *check-in* en el mostrador de la aerolínea y terminando con el ingreso a la cabina de mando y pasajeros del avión del museo.

Ruta de la Felicidad – Bogotá **Fundaciones Best Buddies Colombia, Make a Wish y la Casa de la Madre y el Niño.**

En el Parque Salitre Mágico, 60 personas entre niños, niñas, adolescentes y acompañantes de las fundaciones participaron en un recorrido lúdico que incluyó la visita al avión de Avianca,

donde celebramos junto a los niños nuestro cumpleaños #100. Además, disfrutaron de las demás atracciones del parque.



Voluntariado Navideño

San Salvador – El Salvador

Actividad: compartimos actividades lúdicas con los niños, haciendo una visita guiada en el aeropuerto y avión de Avianca. Asimismo, recolectamos 105 juguetes.

Voluntarios: 25

Cantidad de niños beneficiados: 35

Organización social: Aldeas Infantiles SOS

Quito – Ecuador

Actividad: realizamos un evento navideño con los niños, entregamos alimentos, útiles de aseo y escolares. Durante la actividad, regalamos 165 loncheras y 157 juguetes.

Voluntarios: 67

Cantidad de niños beneficiados: 150

Organización social: Fundación Sol de Primavera

Guayaquil – Ecuador

Actividad: realizamos un show navideño y entregamos 60 regalos de navidad. Además, cuatro (4) colaboradores apadrinaron niños para apoyarlos económicamente en sus estudios.

Voluntarios: 33

Cantidad de niños beneficiados: 60

Organización social: Fundación ECOS y LUZ

Buenos Aires – Argentina

Actividad: recolectamos y vendimos aproximadamente 450 prendas de ropa en buen estado con el fin de recaudar fondos para solventar gastos de primeras necesidades. Además, entregamos aproximadamente 60 juguetes nuevos y usados a los niños del hogar.

Cantidad de niños beneficiados: 17

Organización social: Casa Manu

Costa Rica

Actividad: compartimos con los niños entregando refrigerios y realizando actividades lúdicas.

Voluntarios: 3 voluntarios

Cantidad de niños beneficiados: 500

Organización social: Fundación Pintando caritas

México

Actividad: entregamos 200 juguetes mediante actividades lúdicas con los niños, estos juguetes fueron donados por el personal.

Voluntarios: 20

Cantidad de niños beneficiados: 200

Organización social: ANDA México

Barranquilla – Colombia

Actividad: entregamos aproximadamente 200 juguetes y ropa por parte de todas las áreas de estación.

Voluntarios: 14

Cantidad de niños beneficiados: 200

Organización social: Fundación Fútbol con corazón.

Medellín – Colombia

Actividad: entregamos 400 mudas de ropa, juguetes, productos de aseo, medias, etc., por parte de todas las áreas de la estación.

Voluntarios: 120

Cantidad de niños beneficiados: 68

Organización social: Aldeas Infantiles SOS

Curazao

Actividad: recaudamos fondos para el programa Ronald McDonald Family Room en el Hospital CMC, ayudando a más de 11.500 familias.

Voluntarios: 3

Organización social: Ronald McDonald House Charities Curacao Foundation

Bucaramanga – Colombia

Actividad: entregamos 170 juguetes para los niños de la Fundación.

Voluntarios: 89

Cantidad de niños beneficiados: 89

Organización social: Aldeas Infantiles SOS

Bogotá – Colombia

Actividad: realizamos dinámicas con los niños de la fundación, mejoramos el aspecto físico del área de nivelación donde los niños hacen sus tareas y donamos insumos para los bebés entre los 0 y 3 años.

Voluntarios: 50

Cantidad de niños beneficiados: 130

Organización social: Fundación casa de la madre y el niño

Cali – Colombia

Actividad: entregamos 75 regalos en el Hospital Universitario del Valle donde se encuentran los niños hospitalizados.

Voluntarios: 10

Cantidad de niños beneficiados: 75

Organización social: Fundación anhelo de vida

Lima – Perú

Actividad: entregamos aproximadamente 200 artículos entre víveres, kits de aseo y ropa, durante un show musical con los voluntarios.

Voluntarios: 28

Cantidad de beneficiados: 65

Organización social: Asilo de las Hermanas de los Ancianos Desamparados

Pereira – Colombia

Actividad: entregamos 199 juguetes por parte de todas las áreas de la estación con el apoyo del proveedor de transporte TTE.

Voluntarios: 9

Cantidad de niños beneficiados: 199

Organización social: Aldeas Infantiles SOS (Niños indígenas de Riosucio)





Comité social

En 2019, continuamos con la consolidación de nuestro Comité social, por medio del cual buscamos canalizar las solicitudes, proyectos e iniciativas sociales de los países donde operamos. Lo anterior, facilita el envío de respuestas oportunas a los solicitantes y

permite desarrollar aquellas iniciativas que se encuentran en el marco de nuestra estrategia y los programas sociales de la compañía.

Actualmente, contamos con la participación de las siguientes estaciones en nuestro Comité social:



- Colombia: Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y Eje Cafetero.
- Panamá
- El Salvador
- Perú
- Ecuador
- México
- Costa Rica
- Guatemala
- Curazao
- Aruba
- Argentina
- Paraguay
- Uruguay
- Bolivia
- República Dominicana



Run Tour

Por medio del Run Tour 2019, apoyamos a la Fundación Best Buddies Colombia, una organización con presencia en los cinco (5) continentes que ha logrado oportunidades reales de inclusión laboral y social para personas con capacidades diferentes. Esta fundación cuenta con 15 años de experiencia en Colombia, donde han generado espacios para el desarrollo de competencias sociolaborales en más de 1.200 personas con capacidades diferentes, a través de procesos de inclusión en contextos empresariales.

En Avianca, hacemos parte de las compañías que han incluido en sus equipos de trabajo a miembros del programa de inclusión laboral de Best Buddies Colombia desde diciembre de 2018. Por medio de este programa y nuestras iniciativas corporativas, hemos generado oportunidades laborales a largo plazo para los *Amigos del Alma*, trabajadores con capacidades diferentes, quienes ahora ven en Avianca un lugar para cumplir sus sueños de ser independientes y tener mayor participación en la sociedad.



Diálogos Avianca Ciudadana Agenda con nuestros grupos de interés

30 de abril

Primer Diálogo Avianca Ciudadana Tema: Empresa y Derechos Humanos

A este taller invitamos a nuestros colaboradores a nivel Holding, a las directivas de nuestros sindicatos, a la administración de la corporación, al Pacto Global de las Naciones Unidas y a las diversas organizaciones internacionales y de la sociedad civil con los cuales hemos asumido compromisos como ciudadanos corporativos.

En este diálogo hablamos sobre los Derechos Humanos, su estado del arte y en general, sobre el trabajo decente, la transparencia y la protección del ambiente en el marco de la gestión sostenible y el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Contamos con la participación de Dante Pesce - *Chairman* de la mesa de Derechos Humanos y empresa de la Organización de Naciones Unidas; Italo Cardona - Especialista en legislación y administración del trabajo Organización Internacional de Trabajo (OIT); Alberto Echavarría - Vicepresidente de asuntos jurídicos y sociales de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) y miembro del comité de libertad sindical de la Organización Internacional de Trabajo (OIT); y Mauricio López - Director Red Colombiana del Pacto Global.

23 de octubre

Segundo Diálogo Avianca Ciudadana Tema: Equidad de Género en las organizaciones

En nuestro segundo diálogo contamos con la participación de más de 1.400 empleados a través de *streaming*. En esta ocasión, el diálogo tuvo como objetivo hablar sobre los retos, oportunidades y mejores prácticas que le permiten a las organizaciones asumir compromisos e implementar acciones relacionadas con la equidad de género.

Contamos con la participación de María Paula Duque - nuestra Chief Customer Experience Officer; Catalina Rengifo - Directora de Gobierno y Asuntos

Regulatorios de IBM; Ana María Fergusson - Gerente Seccional Bogotá de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI); y Diego González - representante de Pacto Global Red Colombia; quienes con su experiencia abordaron temas de equidad de género relacionados con los retos y oportunidades para los procesos de selección y promoción, los casos de éxito para implementar acciones puntuales en la organización, el rol del hombre y la mujer en el hogar y en el trabajo, y las acciones para llevar a las mujeres a cargos directivos, entre otros.



Iniciativas

ACODET⁶¹

En 2019, tuvimos a bordo a 11 deportistas de la Selección Colombia de trasplantados, el único equipo nacional conformado por personas que recibieron un órgano para transformar su vida para siempre. El equipo integra personas trasplantadas de corazón, hígado y riñón, que viajaron con nosotros a los XXII Juegos Mundiales para Trasplantados en Newcastle, Inglaterra, donde no solo buscaron buenos resultados deportivos en ciclismo, atletismo, natación, squash y triatlón, también representaron la vida y las segundas oportunidades.

I Cumbre de Emprendimiento Social en Colombia- RECON

Fuimos la aerolínea oficial del Primer Summit de Emprendiendo Social que se llevó a cabo en noviembre de 2019 por parte de RECON.

Esta organización apoya los emprendimientos sociales que aportan a la construcción de paz y al desarrollo económico y social de comunidades vulnerables en el país. Sus convocatorias se caracterizan por ser incluyentes y participativas, teniendo en cuenta un enfoque territorial, de género y étnico, para crear oportunidades de desarrollo, transformando realidades sociales y aportando a la construcción de paz.

En esta cumbre, se llevó a cabo la premiación de los mejores emprendimientos a nivel territorial y se compartieron las mejores prácticas y proyectos con más de 300 asistentes en las instalaciones de Ruta N (centro de eventos) en Medellín.

Vacaciones de Verano - Fundación Casa de la Madre y el Niño

Apoyar a los niños y niñas para que cumplan sus sueños, es ser parte de la construcción de ciudadanía en las regiones donde operamos.

Con el apoyo de Avianca, 83 niños, niñas y adolescentes cumplieron su sueño de ir a Estados Unidos para conocer a las familias con las que iniciaron el proceso de adopción. Los niños de la Casa de la Madre y el Niño vivieron una experiencia única, donde no solo disfrutaron del vuelo a su destino, sino que tuvieron la oportunidad de visitar las oficinas administrativas de Avianca en Bogotá y compartir con algunos de nuestros voluntarios.

En los últimos dos (2) años se ha logrado que más de 130 niños puedan conocer familias para su adopción.

61. Asociación Colombiana de Deportistas Trasplantados.

Hackatón “Un llamado por Colombia”

En julio de 2019, se llevó a cabo la Hackatón que tuvo por nombre “Un llamado por Colombia”, cuyo propósito fue encontrar soluciones innovadoras para el manejo y atención de los desastres naturales que ocurren en Colombia. El evento fue realizado en la sede principal de la Universidad EAFIT, en Medellín, Antioquia, y se constituyó como la primera actividad de alcance nacional realizada a través de C Emprende⁶².

Avianca apoyó el viaje de 20 jóvenes líderes de Colombia a este evento, en el que se crearon ideas innovadoras para la prevención y atención de desastres naturales con la articulación de emprendedores, empresas de tecnología, entidades públicas y la academia.

Dow Jones Sustainability Index (DJSI)



Reconocimiento

Fuimos reconocidos por tercer año consecutivo por el índice de sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index- MILA Pacific Alliance (Mercado Integrado Latinoamericano). Este índice representa el compromiso de las empresas con la gestión sostenible, respondiendo a mejores prácticas de gestión financiera, social y ambiental, relevantes para la comunidad inversionista.

De esta manera, Avianca hace parte de las empresas líderes por su desempeño en sostenibilidad corporativa y ocupa la quinta posición entre las aerolíneas más sostenibles del mundo según el índice.

62. Campus latinoamericano para el desarrollo de emprendimientos e innovaciones.

Cómo nos transformamos en 2019

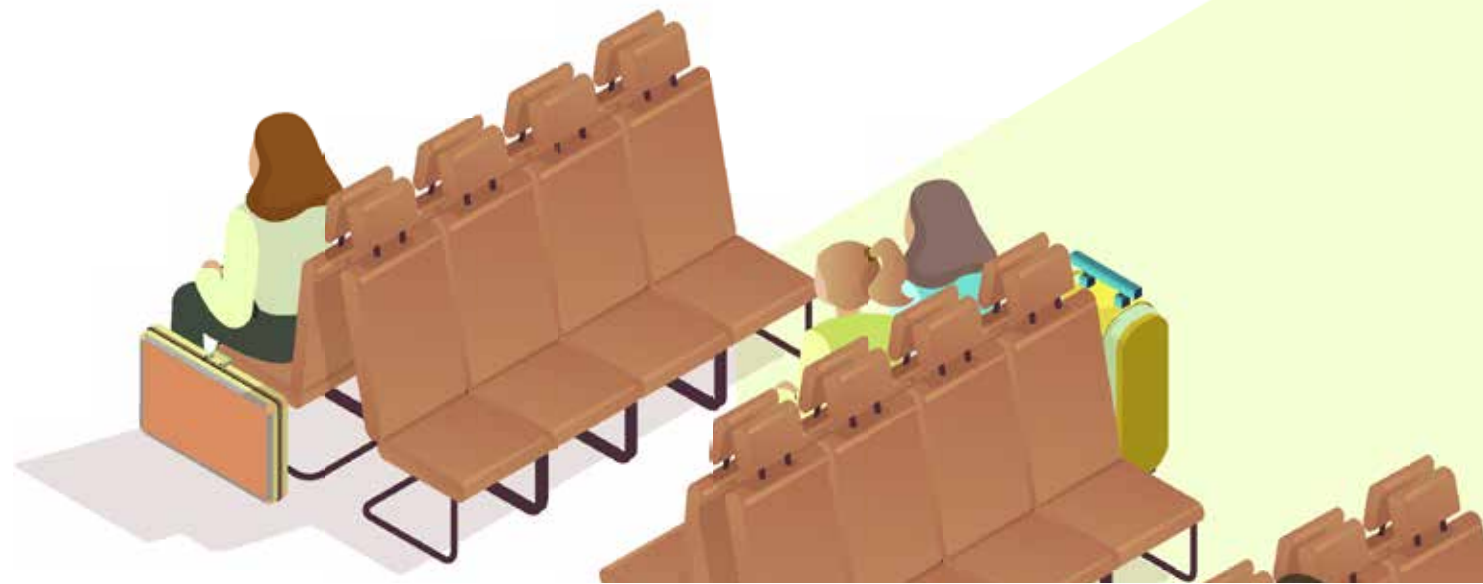
- Desarrollamos una nueva estrategia encaminada a la generación de valor compartido en las comunidades donde operamos.
- Fuimos reconocidos por nuestro trabajo en el traslado de órganos al interior del país en el marco de la campaña #MiFamiliaDiceSí del Ministerio de Salud y Protección Social y el Instituto Nacional de Salud. Este galardón enaltece a la aerolínea por contribuir y facilitar el proceso de salvar vidas mediante los trasplantes.

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Avanzamos en el cierre del 70% de las brechas DJSI identificadas a corto plazo para mejorar nuestro desempeño en sostenibilidad.
- Compartimos con los empleados de Costa Rica, Perú, Ecuador, Colombia y El Salvador la convocatoria y selección de las mejores organizaciones sociales que tienen impacto y alcance en estos países. Con esta convocatoria buscamos conectar a nuestros empleados con el propósito superior de Avianca.
- Construimos el procedimiento de Donaciones en especie de Avianca Holdings para apoyar a organizaciones sociales que utilizan estos materiales en su gestión con comunidades.
- Desarrollamos la Política de Sostenibilidad y de Derechos Humanos de Avianca Holdings.
- Implementamos diversos proyectos/acciones sociales y ambientales de alto impacto, que permitieron fortalecer nuestra estrategia, pilares y acciones transversales.

Nuestro futuro 2020-2021

- Consolidar la estrategia de Equidad de género a nivel Holding, con acciones, indicadores, comités y lineamientos específicos.
- Incorporar en nuestro Sistema de Gestión de riesgos, los resultados obtenidos en las evaluaciones de riesgos e impactos de la Debida Diligencia en Derechos Humanos.
- Trabajar con organizaciones sociales de alto impacto a nivel social/ambiental que permitan fortalecer nuestra estrategia.
- Seguir desarrollando e implementando acciones donde se valoren las diferencias, en el marco de una cultura de trabajo incluyente y por medio de acciones en inclusión y diversidad.



Avianca 100 años

Desde 2008 se empezaron a implementar iniciativas y estrategias operacionales, con el fin de mejorar la eficiencia en el consumo de combustible de las aeronaves. Ya para 2018 se consolida el programa *Avianca Fuel*, con el cual buscamos contribuir a las metas de la industria aeronáutica:

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

Estabilizar las emisiones de CO₂ con un crecimiento neutro a partir de 2020.

Reducir las emisiones hasta el 50% en 2050, en comparación a los niveles de 2005.



2009

Se calculó la Huella de Carbono (Alcance 1 y 2) en Avianca Colombia con base en la norma ISO 14064:2006.

Se inauguró el Centro Administrativo Avianca (CAV), en Bogotá. Su diseño contó con las principales innovaciones tecnológicas del momento en eficiencia energética y respeto al medioambiente.

El reciclaje de nuestros residuos generados en nuestra operación en Bogotá ha estado ligado con proyectos de sostenibilidad. Los materiales recuperados han sido donados a Fundaciones sin Ánimo de Lucro, que a través de la venta de estos materiales desarrollan su objeto social.



2016

Entró en operación el MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*) en Rionegro-Colombia, el cual está diseñado dando cumplimiento a los parámetros LEED(R) –*Leadership in Energy & Environmental Design*–.

Como muestra de la mejora continua en el desempeño ambiental se obtuvieron logros como: Premio Eco friendly al MRO en Medellín otorgado por The Business Year, Premio LAP por mejor desempeño ambiental en Perú, Reconocimiento Aeris por desempeño ambiental SJO.



2014

Se calculó por primera vez nuestra Huella de carbono en Avianca Holdings (Alcance 1 y 2), con el propósito de trabajar en la reducción, compensación y mitigación de emisiones de CO₂.

Se incorporó a la flota el Airbus A321. Este avión está equipado con *sharklets* de 2,4 metros, dispositivos aerodinámicos en las puntas de las alas, que ayudan a disminuir el consumo de gasolina hasta en 4%.



2012

Empezó el funcionamiento del *web check in*, lo que evita la impresión de papel, promoviendo el uso racional de los recursos.



2011

Se adquirieron escaleras para el abordaje de los clientes, las cuales capturaban energía solar que luego era utilizada en usos tradicionales de la energía eléctrica.



2017

Se realizó la primera compra de bonos de carbono para la compensación de nuestras emisiones de CO₂, en proyectos con alto impacto social, ambiental y económico.

Ese año también se incorporó a la flota el primer A320neo, avión con tecnología *New Engine Option* que ahorra hasta 20% de combustible y disminuye en 5.000 toneladas la emisión de CO₂.

Ingresamos al índice Dow Jones de Sostenibilidad (Dow Jones Sustainability Index, DJSI).



2018

Nuestra operación fue carbono neutro para las operaciones en Colombia por medio de la compra de bonos de carbono, reducciones de emisiones verificadas y certificadas bajo estándares internacionales y nacionales.

Iniciamos la participación en el Carbon Disclosure Project -CDP- convirtiéndonos en la primera aerolínea en las Américas en ser parte del programa “*Supply Chain*”.

Ampliamos la certificación al MRO (*Maintenance, Repair and Overhaul*) en Medellín-Colombia en el sistema de gestión ambiental basado en la ISO 14001:2015 y actualizamos la certificación de Ecuador en ISO 14001:2015.



2019

Se dio inicio al uso de siete (7) carros eléctricos en el transporte de nuestros colaboradores en las estaciones de Bogotá y Quito, evitando la emisión de 111,6 toneladas de CO₂.

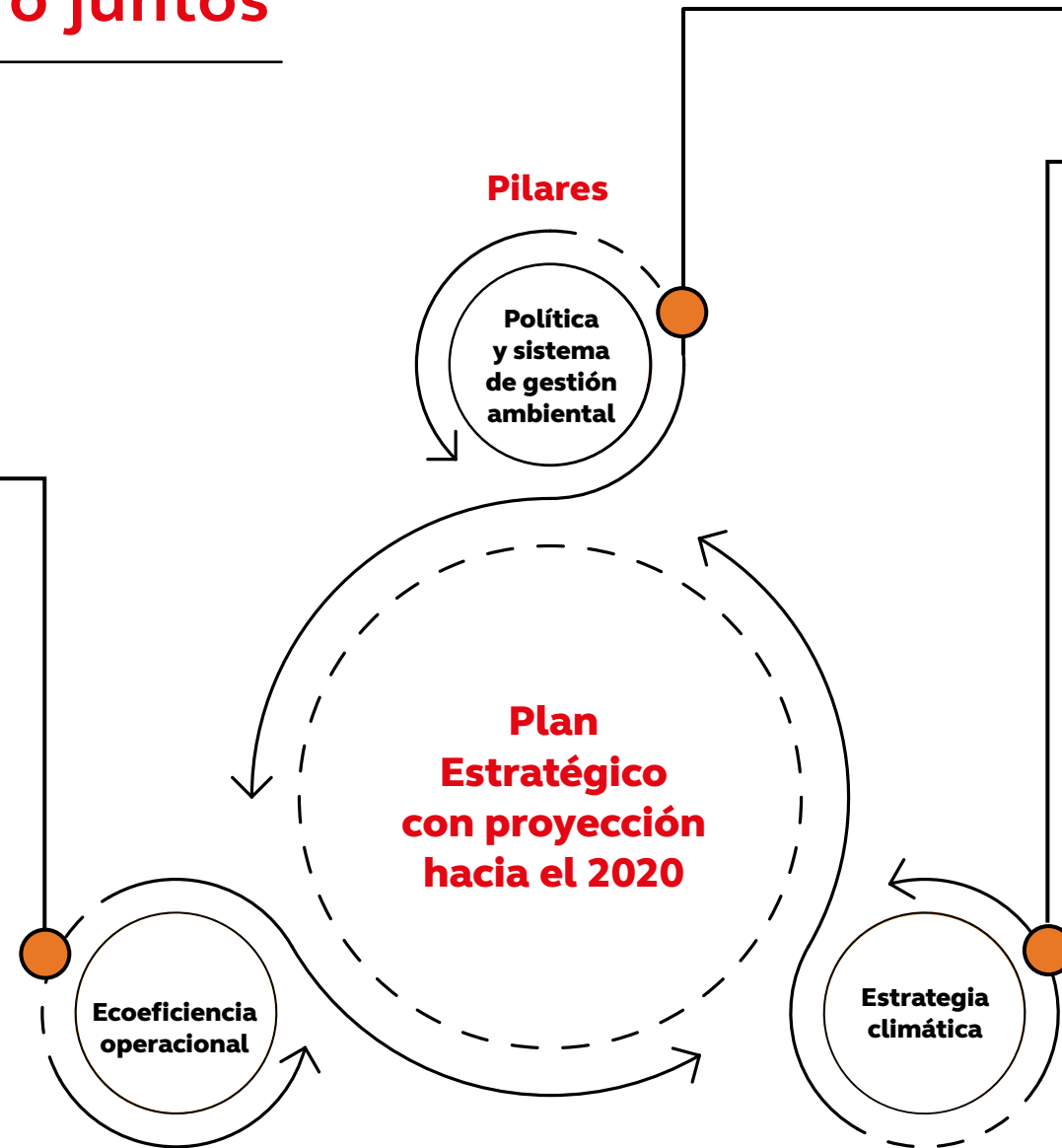
Medio Ambiente, construyendo futuro juntos



Meta 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.



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



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



Meta 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.

Meta 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.

Meta 13.a 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.

Meta 13.b 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.



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

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



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.

Tema	Objetivo	Meta para 2019
Gestión de residuos	Aumentar el aprovechamiento de residuos no peligrosos respecto al total de residuos generados.	37% reciclado respecto al total generado.
	Aumentar la valorización de residuos peligrosos respecto al total de residuos generados.	67% valorizado respecto al total generado.



Tema	Objetivo	Meta para 2019
Generación de emisiones	Reducir los kg de CO ₂ emitidos por aeronaves por cada 100 pasajeros por kilómetro recorrido (RPKs).	1,5% menos de lo registrado en 2018.



Consumo de combustible	Reducir el combustible consumido en la operación de aeronaves por cada 100 pasajeros por kilómetro recorrido (RPKs).	1,5% menos de lo registrado en 2018.
------------------------	--	--------------------------------------



Política y sistema de gestión ambiental

¿Por qué es importante y cómo lo gestionamos?

Pacto Global

Alineamos nuestra estrategia ambiental con los mejores estándares de la industria.

En Avianca, trabajamos de forma continua para impulsar estrategias y acciones que nos permitan desarrollar nuestras operaciones en armonía y equilibrio con el medio ambiente y la sociedad, generando valor a nuestros grupos de interés.

Nuestro sistema de gestión ambiental está compuesto por un conjunto de estrategias enfocadas en prevenir la contaminación ambiental, dando cumplimiento a la legislación y otros compromisos ambientales aplicables, a través de:



El uso racional de los recursos naturales.



La implementación de prácticas de producción más limpia.



La introducción de estrategias para la mitigación y adaptación al cambio climático.



Compromisos de nuestra política ambiental

El sistema de gestión se encuentra alineado con nuestra Política Ambiental, la cual reafirma el compromiso de todas las aerolíneas que hacen parte de la Holding con la protección del medio ambiente y el uso sostenible de los recursos naturales.

Reducir el consumo de combustibles fósiles e implementar estrategias para la mitigación y adaptación al cambio climático.

Cumplir con la legislación ambiental aplicable y con otros compromisos de carácter ambiental suscritos por las aerolíneas que hacen parte de Avianca Holdings S.A.



Disminuir la cantidad de residuos peligrosos y convencionales enviados a disposición final.

Implementar mecanismos de prevención de contaminación en las actividades realizadas.

Mejorar continuamente el desempeño ambiental.

Reducir el ruido ambiental producido por las aeronaves.

Promover el compromiso ambiental de los empleados, proveedores, contratistas y clientes.

En 2019, resaltamos la capacidad de este sistema para lograr las metas planteadas por la alta dirección asociadas con:

- Estructuración de mecanismos de identificación de comunicaciones ambientales (externas e internas).
- Fortalecimiento de controles operacionales.
- Reducción de emisiones y valorización de residuos.
- Establecimiento de controles y requisitos ambientales aplicables a proveedores en etapas precontractuales.

Para poner en práctica y aplicar la gestión, estrategias y Política Ambiental contamos con una Dirección Corporativa de Seguridad, Salud y Medio Ambiente (SSMA) en cada una de nuestras compañías operativas, por medio de la cual se dan a conocer las directrices generales y se estandarizan las mejores prácticas ambientales en todas las zonas de operación. Esta Dirección forma parte de la Dirección General de Talento Humano.



GRI 102-11

Direccionamos estratégicamente nuestras actividades para proteger el medio ambiente basándonos en el principio de precaución. Llevamos a cabo acciones preventivas desde la identificación periódica de los aspectos e impactos ambientales en los procesos existentes, así como en los nuevos procesos y proyectos de infraestructura.

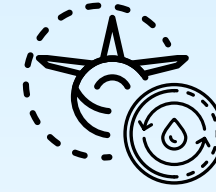
Alineamos esta gestión con el Modelo de las Tres Líneas de Defensa⁶³, a través del ciclo PHVA (Planea, Hacer, Verificar y Actuar) lo que nos permite, desde la primera línea de defensa, controlar los riesgos ambientales desde el análisis preventivo de situaciones y garantizar que nuestros líderes y dueños de proceso se empoderen de sus responsabilidades frente al Sistema de Gestión Ambiental. En la segunda

línea de defensa, la Gerencia de Gestión Ambiental es responsable de monitorear los controles administrados por la primera línea y dar orientación en la gestión de riesgos.

Nuestra metodología para la identificación de aspectos e impactos ambientales se enfoca en el análisis de las actividades rutinarias, los cambios planificados, la identificación de condiciones anormales y las situaciones de emergencia que se presentan en todos nuestros procesos. Esta identificación se realiza como mínimo una vez al año por profesionales en ciencias ambientales y afines. Asimismo, cuando los dueños de proceso toman decisiones frente a cambios en sus actividades se realiza este mismo análisis.

63 Este modelo se presenta en detalle en el capítulo 06 Gestionamos nuestras operaciones de manera integral

Los aspectos ambientales identificados para Avianca Holdings son:



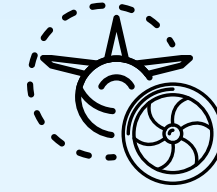
Centros de mantenimiento aéreo:

- Generación de residuos no peligrosos y peligrosos.
- Consumo de combustible en plantas eléctricas de emergencia.
- Consumo de agua y energía.
- Generación de vertimientos.
- Consumo de sustancias químicas.



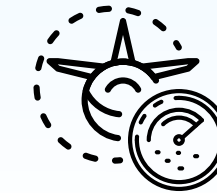
Centros administrativos:

- Generación de residuos no peligrosos y peligrosos.
- Consumo de combustible en plantas eléctricas de emergencia.
- Consumo de agua, energía y papel.
- Generación de vertimientos.



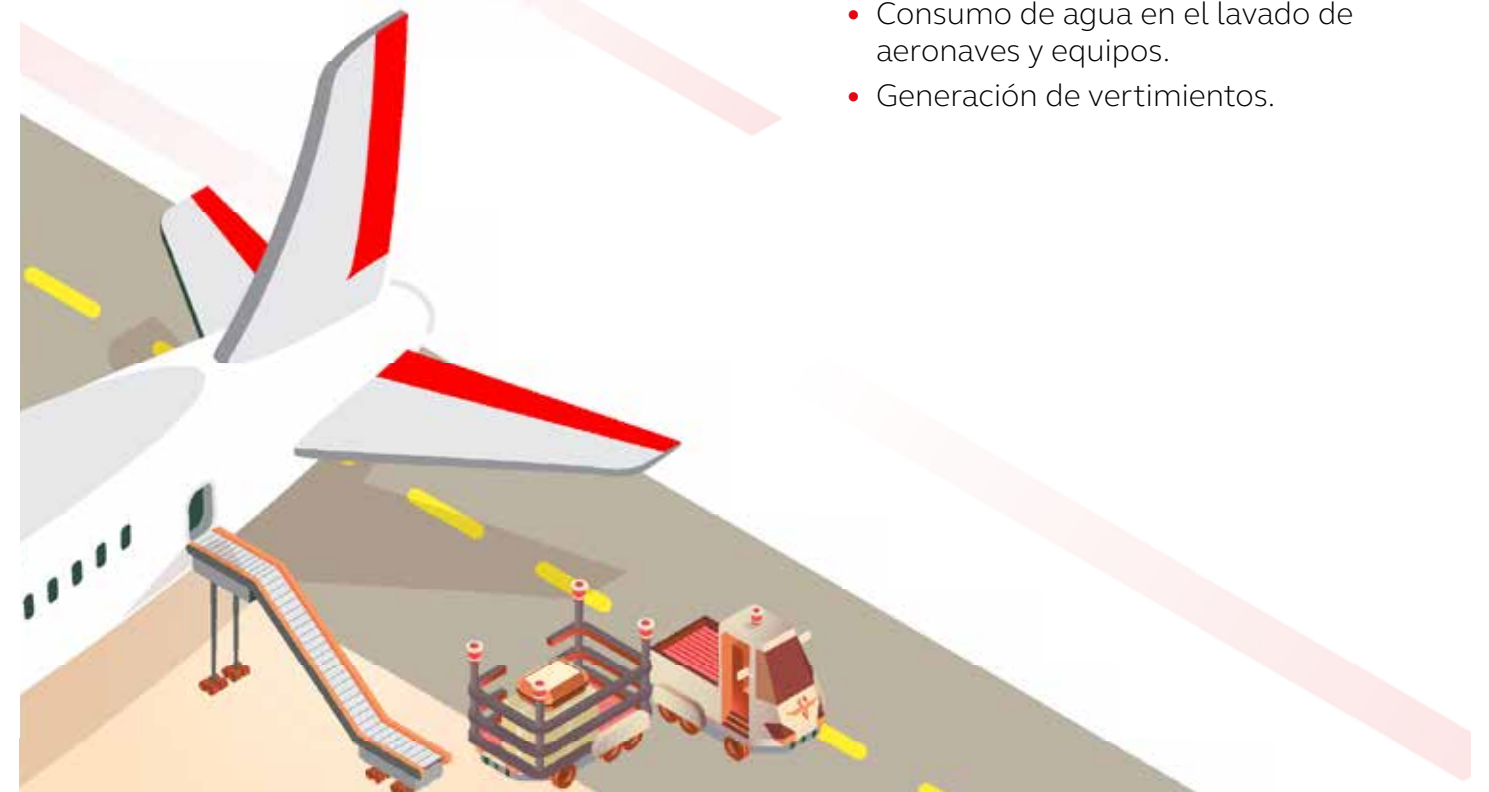
Operación aérea:

- Generación de residuos no peligrosos en vuelos nacionales.
- Consumo de combustible.
- Emisiones de gases de efecto invernadero.
- Generación de ruido.



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.



Hemos fortalecido nuestra gestión ambiental, incorporando el concepto de Economía Circular a nuestra estrategia, con el propósito de optimizar la eficiencia operativa gestionando de forma integral los recursos naturales, los procesos y los residuos generados en nuestra actividad. Algunos procesos se encuentran en fase de reciclaje, mientras que otros en rediseño.

Asimismo, de cara a nuestro compromiso con el cumplimiento de las obligaciones legales ambientales en los territorios donde operamos, contamos con registros y permisos ambientales que, de forma complementaria,

nos permiten asegurar la gestión sostenible de la compañía. Como consecuencia de esto, todas las inspecciones realizadas por parte de las autoridades ambientales y aeroportuarias durante 2019 fueron satisfactorias y no recibimos sanciones ambientales.

Desde 2009 nuestras operaciones de mantenimiento en Ecuador están certificadas en sistema de gestión ambiental basado en la norma ISO 14001:2004; y a lo largo del periodo comprendido entre 2016 y 2020 hemos ejecutado el plan de certificación ISO 14001:2015 en las principales estaciones.

Indicador propio: Incumplimientos ambientales



En 2019, no se presentaron multas relacionadas con incumplimientos de requisitos legales ambientales mayores a **\$10.000 USD**.

Indicador propio: Gastos e inversiones ambientales



En 2019 ascendieron a **\$736.397 USD**.
Correspondieron a:

- Manejo de residuos.
- Compra de elementos de contención y respuesta ante emergencias.
- Asesorías legales.
- Monitoreos ambientales.
- Desarrollo de guías ambientales.
- Implementación del curso virtual del Sistema de Gestión Ambiental.



En 2019 invertimos \$1'521.413,1 USD, el **92%** correspondió a la compensación de emisiones a través de la compra de bonos de carbono.

Inversiones ambientales

Estación	Iniciativa	Descripción	Monto \$ (USD)
COL	Bonos de Carbono	Compensación de Carbono.	1'398.925,36
COL	CDP	Participación en el Carbon Disclosure Project (CDP).	14.500
COL	Certificación ISO 14.001	Certificación en ISO 14001:2015.	10.434
ECU	Proceso lavado de rines	Compra de máquina para lavado de rines, para reutilización del agua y producto químico.	42.300,10
LIM	Estrategia de Eficiencia de Energía	Cambio de luminarias a luces LED.	1.556,63
LIM	Eficiencia de Reducción de Agua	Compra de suministro sanitario – Kit de ahorro de agua.	86,00
LIM	Proceso lavado de rines	Compra de máquina para lavado de rines, para reutilización del agua y producto químico.	42.300,10
SAL	Estrategia de Eficiencia de Energía	Cambio parcial de luminarias fluorescentes por luminarias LED.	815,00
SAL	Estrategia de Reciclaje de Residuos	Compra de ecopuntos para aumentar la cantidad de residuos no peligrosos segregados, que serán entregados a un gestor ambiental autorizado para reciclaje.	187,79
SAL	Estrategia de Control de Emisiones Atmosféricas	Mejora en infraestructura/condiciones de cuarto de pintura de equipos terrestres.	1.660,00
SAL	Estrategia de Reducción de Residuos generados	Reencauche de neumáticos utilizados por los Equipos Terrestres, logrando utilizar la misma llanta con nuevas bandas de rodamiento, hasta tres (3) veces; reduciendo así la cantidad de residuos generados para disposición final.	8.647,83

En 2019 se desembolsaron USD 3,5 millones, correspondientes al pago del Impuesto Nacional al Carbono, al Fondo para la Sostenibilidad Ambiental y Desarrollo Rural Sostenible en Zonas Afectadas por el Conflicto (“Fondo para una Colombia Sostenible”).

Cómo nos transformamos en 2019

- Incrementamos cinco (5) puntos en el componente ambiental con respecto al año anterior en el índice de Sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index (DJSI), versión Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), posicionándonos en el top cinco (5) de las aerolíneas más sostenibles del mundo.
- Tres (3) de las cuatro (4) Aeronaves adquiridas en 2019 son de última generación (A320-251 NEO), el promedio de edad de la flota de pasajeros es de 7,15 años. La modernización de la flota redujo el consumo de combustible y las emisiones de CO₂ (Dióxido de Carbono), NOx (Óxido de Nitrógeno), y genera menores niveles de ruido.
- Certificamos el sistema de gestión ambiental bajo el estándar internacional ISO 14001:2015 validado por IQNET en las estaciones de Quito, Guayaquil y Rio Negro (MRO).
- Se realizaron auditorías internas en Lima y centros de trabajo en Bogotá (Centro administrativo Avianca y Centro de Excelencia operacional) bajo el estándar internacional ISO 14001:2015, con miras a la ampliación de nuestro alcance en la certificación para 2020.
- Capacitamos a 3.388 empleados a nivel Holding en el desarrollo de competencias para procesos de gestión ambiental, por medio de la inducción virtual en la plataforma *Success Factors*.
- En 2019 fue clave el control de los riesgos ambientales desde la primera línea de defensa, así como la correcta gestión de nuestros residuos, la optimización de nuestros recursos y las buenas prácticas operacionales con base en principios de producción más limpia (PML).

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Implementamos estrategias que permitieron contribuir con la mejora continua del sistema de gestión, identificando mecanismos de comunicación ambiental con nuestros grupos de interés, especialmente para clientes y trabajadores.
- Fortalecimos los controles operacionales para continuar garantizando el cumplimiento legal ambiental aplicable.
- Implementamos controles en etapas precontractuales de requisitos ambientales aplicables tales como: autodeclaración, publicación de cartilla de proveedores e inclusión de cláusulas ambientales en los términos de referencia para la contratación (RFP); lo que fortaleció el cumplimiento ambiental de nuestros proveedores y contratistas.
- Avanzamos en la integración del Sistema de Gestión Ambiental con el Sistema de Gestión de Riesgos corporativos, mediante la adopción de mecanismos de evaluación de riesgos a escala corporativa y por procesos, metodologías de monitoreo y reporte e implementación de las tres líneas de defensa desde la perspectiva ambiental.

Nuestro futuro 2020-2021

- Para 2020, continuar con la ampliación del alcance de la certificación bajo la norma internacional ISO 14001:2015 a las principales bases de Avianca Holdings.
- Continuar fortaleciendo los controles para el cumplimiento ambiental de proveedores y contratistas.
- Alinear los indicadores claves de rendimiento con la eficiencia en el consumo de combustible, de forma que sean más relevantes para nuestro negocio y se establezcan metas de cumplimiento.
- Continuar fortaleciendo la conciencia de nuestros trabajadores, a través de la implementación de nuestro modelo de riesgos.

Estrategia climática



De acuerdo con la Agencia Internacional de Energía (IEA), el sector de la aviación civil actualmente genera el 2,5% del total de las emisiones globales. Como consecuencia, el sector aeronáutico fue pionero en tomar acciones globales y definir objetivos para reducir el consumo de combustible y las emisiones de CO₂e.

Estrategia de la industria aeronáutica

Pilares

- Inversión en nueva tecnología.
- Infraestructuras más eficientes.
- Operaciones más efectivas.
- Medidas económicas de mercado positivas.

Metas

del sector aéreo frente al cambio climático

ESTABILIZAR las emisiones de CO₂ con un crecimiento neutro a partir de 2020

MEJORAR la eficiencia del consumo de combustible un 1,5% anual hasta 2020

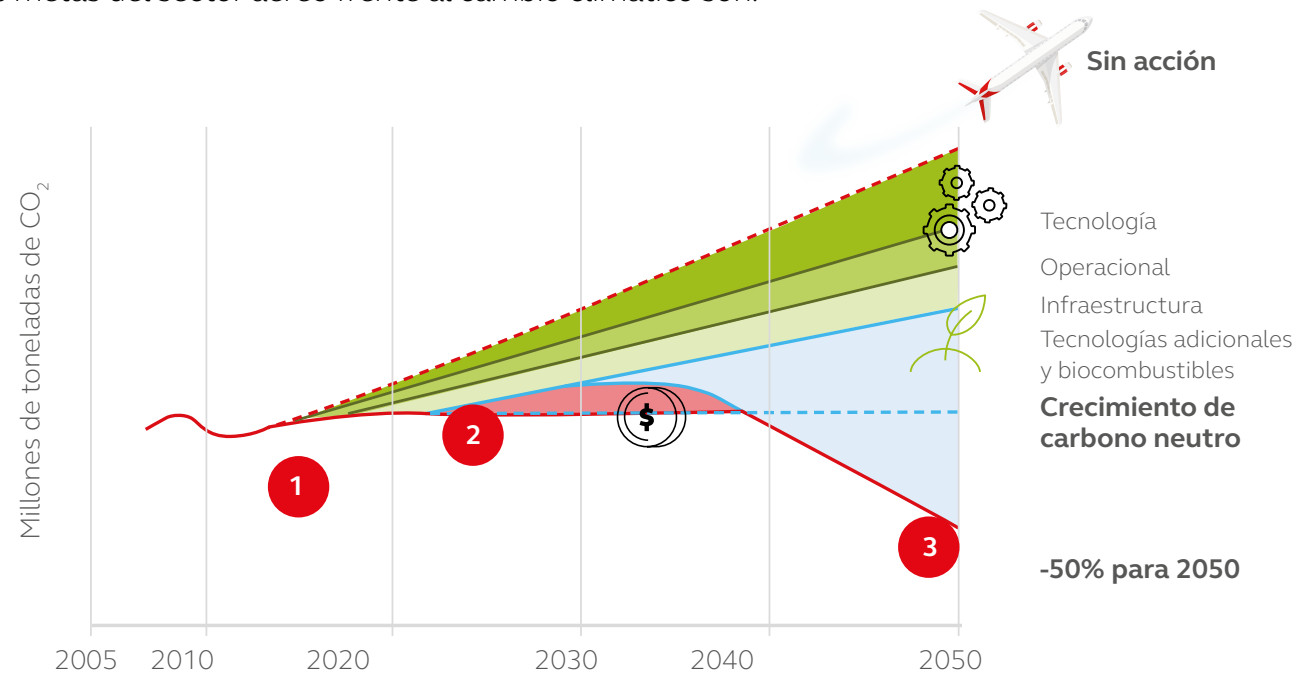
REDUCIR las emisiones hasta el 50% en 2050, en comparación a los niveles de 2005

Alineados con estos objetivos, en Avianca hemos invertido en la mejora continua de todos los procesos operativos, así como en la búsqueda constante de iniciativas que nos permitan afrontar los retos globales asociados al Cambio Climático. Como resultado, y gracias al trabajo conjunto de cada una de las aerolíneas que pertenecen a la Holding, hemos contribuido con la reducción de emisiones. Desde 2014 hemos reducido en promedio 1,6% el indicador de consumo de combustible Jet A1 para transportar 100 pasajeros por kilómetro.





Las metas del sector aéreo frente al cambio climático son:



- 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.

Consumo energético

El principal consumo energético, procedente de fuentes no renovables, se presenta por la quema de combustible Jet A1 para la operación de aeronaves, el cual corresponde al 99,8% del total de consumo energético. A través de nuestro programa de eficiencia de combustible *Avianca Fuel*, trabajamos para fortalecer el desarrollo de los cuatro (4) pilares fundamentales de la conservación de combustible:

• Inversión en nueva tecnología



Retiramos de operación nuestros aviones Embraer 190 y Airbus 318, las flotas con el mayor consumo de combustible por pasajero transportado. Además, incorporamos a la flota tres (3) aeronaves Airbus NEO de la familia 32S, que reducen 15% el combustible consumido comparado con su antecesor.

Continuamos con la instalación de un paquete de optimización de consumo de combustible en los motores CFM-56, que permite reducir en 0,2% el consumo específico, aumentando así la eficiencia de la flota.

• Operaciones más efectivas



Como parte de este pilar, reforzamos siete (7) nuevas iniciativas de conservación de combustible alineadas con nuestro plan Avianca 2021. Con lo anterior evitamos emitir 122.602 toneladas de CO₂ a la atmósfera.

• Medidas económicas de mercado



Iniciamos el proceso de transición hacia el Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional CORSIA (por sus siglas en inglés), con la finalidad de reportar las emisiones de CO₂ e anuales ante los diferentes entes regulatorios de cada uno de los ocho (8) operadores aéreos pertenecientes al grupo Avianca Holdings. Asimismo, logramos completar los Planes de Monitoreo de Emisiones (EMP por sus siglas en inglés) los cuales fueron aprobados por las autoridades responsables en cada uno de los países donde tenemos presencia directa con nuestras aerolíneas.

Siguiendo con nuestro compromiso con la reducción de la huella de carbono y la participación durante la fase piloto (2021-2023), actualmente nos encontramos en el proceso de verificación de nuestras emisiones para 2019.

• Infraestructuras más eficientes

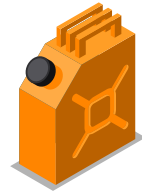


Trabajamos con OPAIN (Operador aeroportuario del Aeropuerto El Dorado) y la Aerocivil, liderado desde el equipo de Hub-Control, para mejorar la asignación de zonas de parqueo en el Aeropuerto el Dorado, lo anterior ha permitido una reducción considerable en los tiempos de taxeo a la llegada (tiempo de remolque más el tiempo estimado de rodaje).

Asimismo, como parte de nuestra alineación con las metas de la industria, hemos monitoreado el comportamiento de nuestro perfil de consumo de combustible en los últimos años. Esto nos ha permitido avanzar en temas de eficiencia energética, renovación de flota, ahorro en el consumo de combustible, entre otras.

Eficiencia de Combustible Aeronáutico

En 2019, *Avianca Fuel*, nuestro programa de eficiencia de combustible se enfocó en:



Implementar nuevas iniciativas de conservación de combustible.



Aumentar el cumplimiento de las iniciativas a través de un ambicioso plan de comunicaciones.



Desarrollar capacidades analíticas que permitan mejorar la eficiencia y la cultura operacional

Iniciativas del programa *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** (*Reduce Flaps Landing*): aterrizaje con flaps 3.



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



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



6 **IRL** (*Idle Reverse on Landing*): uso del *Idle Reverse* en el aterrizaje.



7 **APU** (*APU Optimization*): reducir el uso del APU.



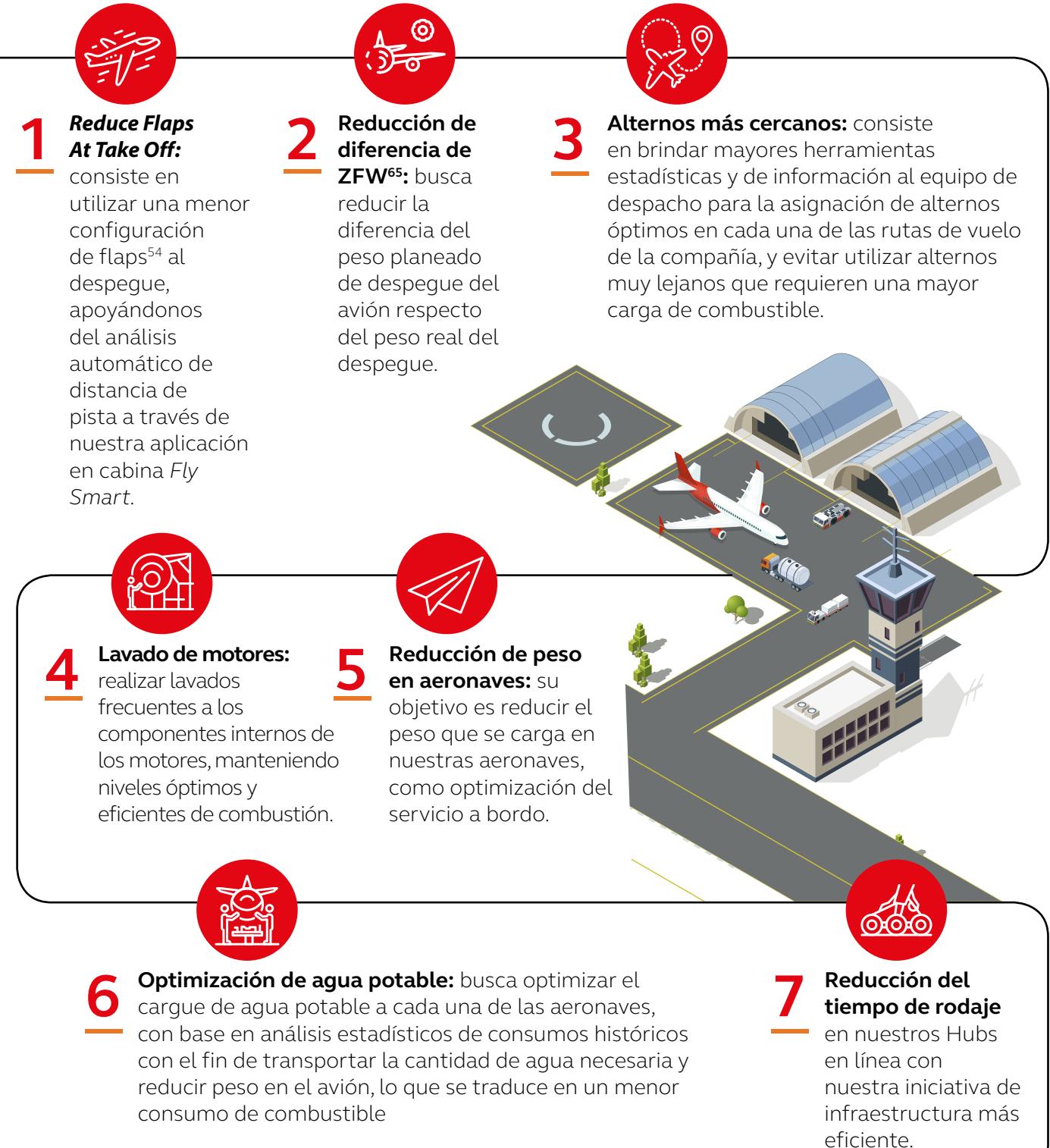
8 **IFF** (*Idle fuel flow factor*): uso de un valor de IFF para lograr que el avión se mantenga más tiempo en crucero y descienda “más limpio” y así logrando un ahorro en combustible.



9 **Overfueling**: disminución de la variación entre el combustible requerido y el tanqueo.



Asimismo, en 2019 reforzamos siete (7) iniciativas adicionales para la conservación y optimización del combustible utilizado en nuestras operaciones:



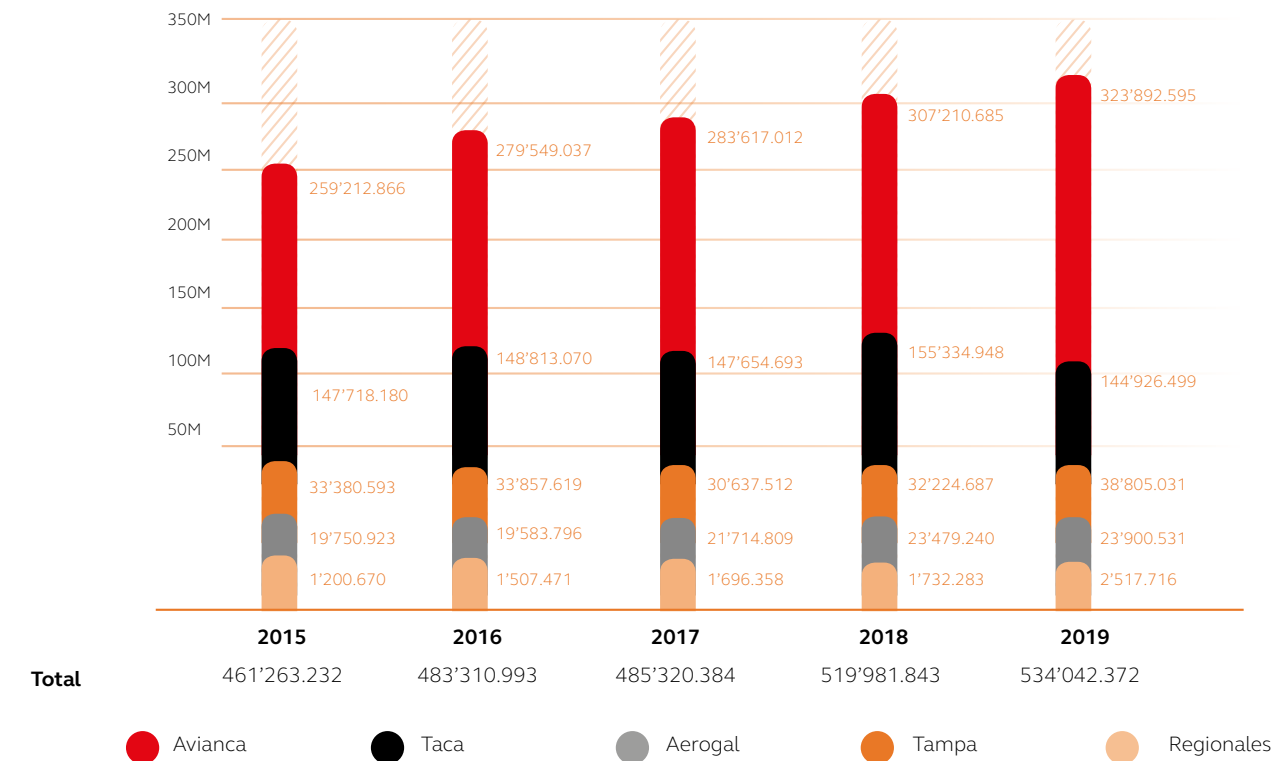
64. Superficies que producen mayor sustentación a la aeronave en el momento del despegue, y que se pueden visualizar en la parte trasera del ala del avión.

65. *Zero Fuel Weight* (ZFW) ó *Peso sin Combustible* (ZFW) es el peso un avión sin considerar el peso del combustible ni aceite desechables. En términos simples, es el peso de los pasajeros, maletas y carga. Optimización de peso en las aeronaves: su objetivo es optimizar el peso que se carga en nuestras aeronaves, esto mediante una planificación de las necesidades del vuelo en función de la cantidad de pasajeros que se transportaran.

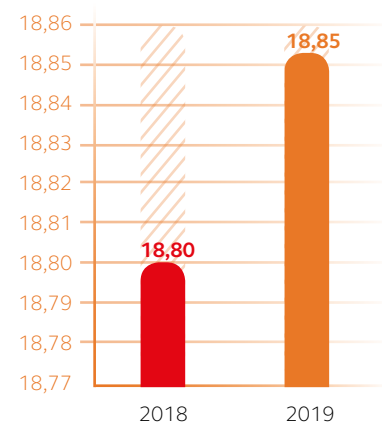
Datos cuantitativos de consumo energético

GRI 302-1

Consumo de combustible (Jet A1) en aeronaves⁶⁶ (en Galones) **534'042.372**

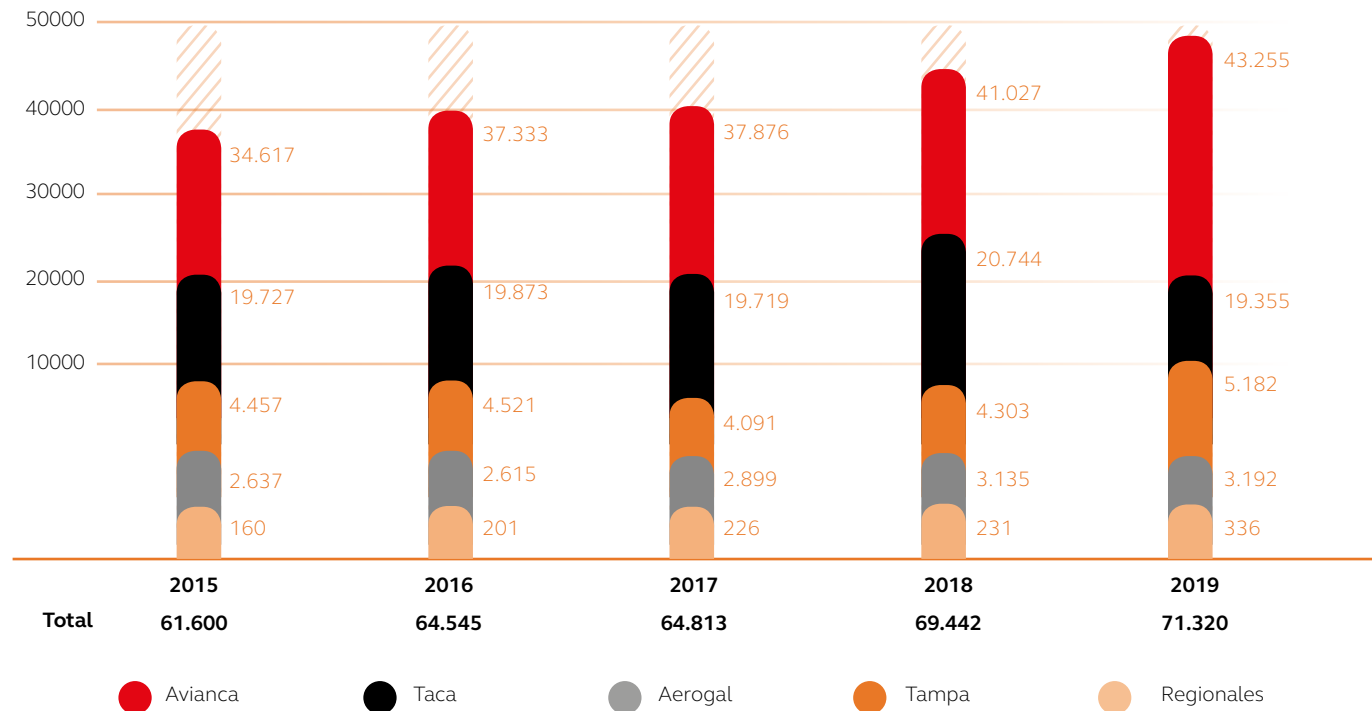


Indicador propio: Consumo específico de combustible por transporte de carga **18,85**

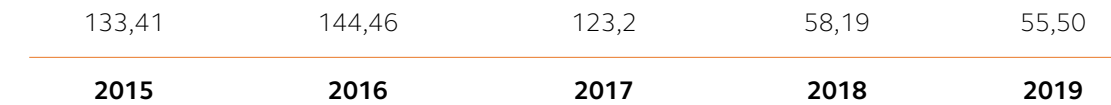


Litros de combustible/100TKT (Toneladas Kilómetros Transportados)⁶⁷
 Del 2018 al 2019 se presentó un aumento del 0,3%

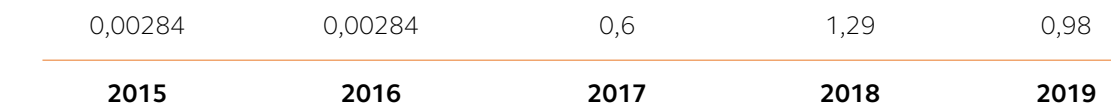
Consumo energético por combustible de aeronaves en TeraJulios **71.320**



Consumo energético por combustible en vehículos y equipos de apoyo terrestre en TeraJulios **55,50**



Consumo energético por combustible en plantas eléctricas de emergencia en TeraJulios⁶⁸ **0,98**



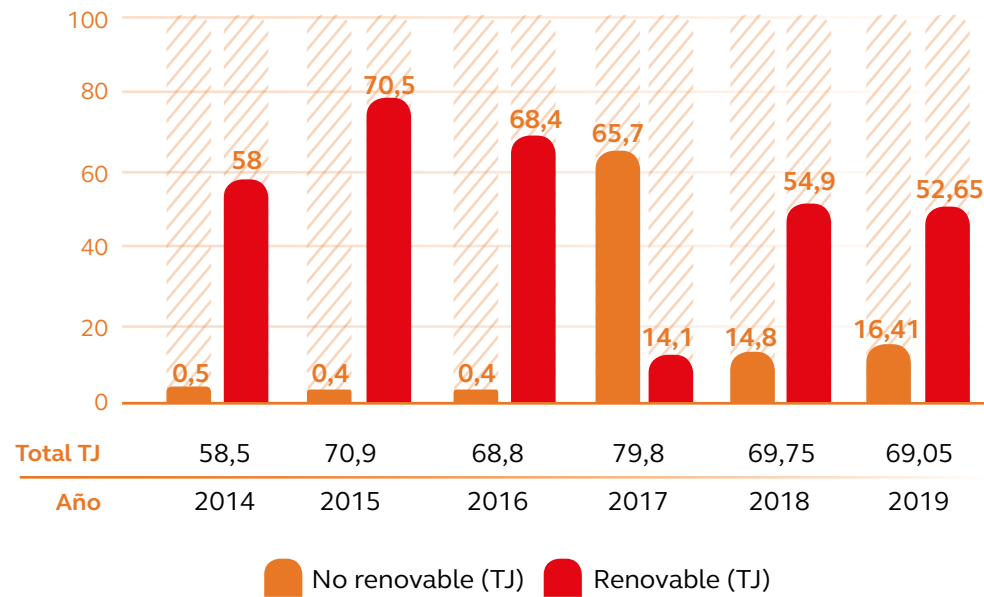
66. El consumo de combustible aeronáutico se mide desde el cierre de puertas en la estación origen hasta la apertura de puertas en la estación destino.

67. Se presenta información para los años 2018 y 2019. para los años anteriores los valores de TKT no contaban con suficientes validaciones.

68. Para 2015 y 2016 se establece un promedio de consumo, ya que para este periodo no se cuenta con suficientes validaciones.

Consumo energía eléctrica comprada en TeraJulios

69,05

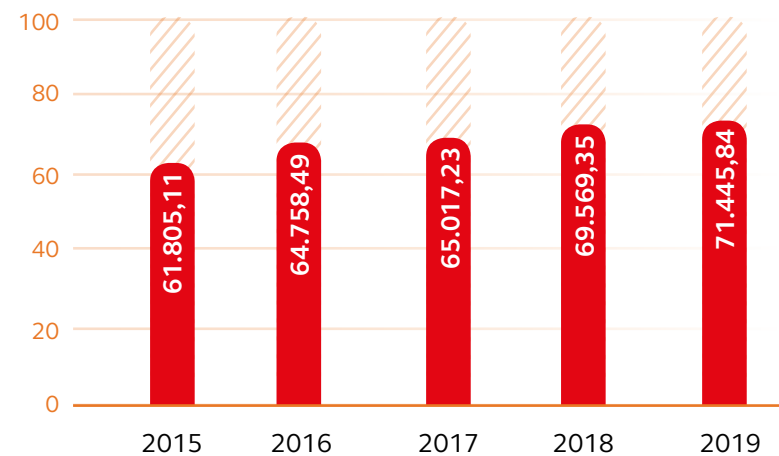


Para 2019, el consumo de energía proveniente de fuentes no renovables presentó una disminución de aproximadamente 193.757 KWh con respecto al 2018, que representa una reducción del 1% y 0,7% en TJ. Lo anterior se dio en gran parte por la redistribución de

personal en diferentes centros administrativos en las estaciones El Salvador, Costa Rica y Guatemala, lo que permitió la optimización de espacios, evitando así el consumo ineficiente de recursos.

Total de consumo de energía en TeraJulios

71.445,84



GRI 302-4

En 2019, nuestro consumo de combustible aumentó en un 2,7% respecto a 2018, como consecuencia de un crecimiento en la operación área, sin embargo, el indicador de Litros Jet A1 por cada 100 pasajeros por kilómetro recorrido se mantuvo igual. Por otro lado, el consumo de energía por electricidad comprada y combustible en vehículos y equipos de apoyo terrestre disminuyó en valores cercanos al 1%.

Aun así, se implementaron diferentes estrategias enfocadas al ahorro y uso eficiente de energía eléctrica comprada, dentro de las que se destacan:

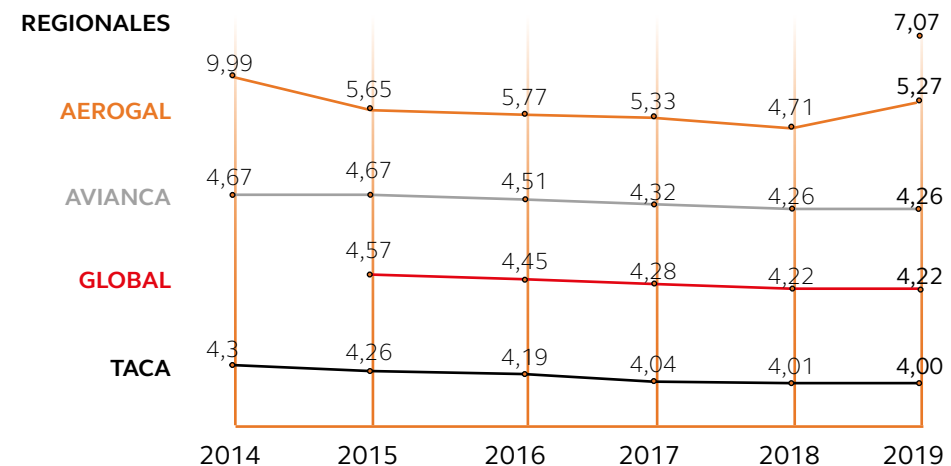
- Reducción del 50% de la iluminación, a través de la optimización de lámparas en áreas de trabajo administrativas en la estación de Bogotá.
- Optimización del uso de máquinas de café en edificios administrativos en Bogotá.
- Reducción del número de horas de funcionamiento del Muro Cascada en Centro administrativo de Bogotá, el cual pasó de funcionar permanentemente a funcionar una (1) hora de un día en la semana, ésta se acciona con bomba de recirculación.
- Cambio a nuevas luminarias tipo LED en centros administrativos.
- Recorridos y campañas de sensibilización en los centros administrativos, con el objetivo de evitar que luminarias y equipos electrónicos permanezcan encendidos cuando no están en uso.

Indicador propio: FUEL RPK

Litros de Jet A1 consumido en la operación de las aeronaves por cada 100 pasajeros pagos por kilómetro recorrido (RPKs)⁶⁹

4,22

Estación



69. Incluye las estaciones: AV, TA, 2K y Regionales.



Para 2019 nuestras aeronaves utilizaron un promedio de 4,22 litros de combustible Jet A1 para transportar 100 pasajeros por kilómetro, mismo valor obtenido en el 2018. Por lo anterior la meta del 1,5% anual no fue alcanzada.

Este indicador se vio influenciado en mayor medida por una disminución en el factor de ocupación de las aeronaves (RPKs), debido a la situación económica, política y social que se vivió en la región de Sudamérica,

principalmente en los países de Chile, Ecuador y Colombia, lo que afectó los mercados domésticos e internacionales.

Para 2020 Avianca sigue comprometida con la meta de reducción y, junto al rediseño de su red de rutas, el programa de densificación de las aeronaves y la renovación de flota apuntará a dar cumplimiento nuevamente al objetivo de 1,5% de reducción en el indicador de litros de combustible de aviación por RPK.

<p>Avianca</p> <p>Disminución del índice de ocupación en los aviones.</p>	<p>2K</p> <p>Peso extra en aviones por falta de servicio de abastecimiento de combustible en los lugares de destino, por lo que lo llevan desde el origen.</p> <p>Variabilidad del factor de ocupación, se esperará un impacto positivo con la implementación del programa “Branded Fares”.</p>	<p>Regional Express</p> <p>Utiliza aeronaves ATR 72, las cuales son menos eficientes en el consumo de combustible y vuela en rutas con distancias menores con respecto a los otros COAS de AVH.</p>	<p>Grupo Taca</p> <p>No se ha visto afectado a pesar de los cambios operacionales.</p>
--	--	--	---

Huella de Carbono

La estimación de nuestras emisiones Alcance 1 y 2 se realizaron siguiendo los lineamientos establecidos en la norma ISO 14064:2015, los estándares brindados por el Grupo Intergubernamental de expertos en Cambio Climático (IPCC) de las Naciones Unidas, así como las tasas del Potencial de Calentamiento Global de esta entidad. Las emisiones

se calculan utilizando factores de emisión publicados y se consolidan bajo el enfoque de control operacional. La incertidumbre se cuantifica mediante los factores de emisión y los datos de la actividad, tomados del IPCC “Capítulo 3. Combustión Móvil” para la aviación civil internacional y la metodología descrita en el mismo capítulo.

Gas	Incertidumbre del factor de emisión		Incertidumbre de la actividad		Incertidumbre combinada	
	%	%	%	%	%	%
CH ₄	57	100	5	5	57,22	100,12
N ₂ O	70	150	5	5	70,18	150,08
NO _x	25	25	5	5	25,50	25,50

Las emisiones de CO₂e están conformadas por los procesos de combustión en la operación de las aeronaves, que corresponden al 99,8% del total de emisiones Alcance 1 y 2 de Avianca Holdings. 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.

Los datos de emisiones de aeronaves para 2019 se calcularon con base en lo establecido por la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) en el marco del esquema CORSIA⁷⁰, determinando como valores de referencia la densidad del JET A1 en 0,8Kg/litro y el factor de emisión por cada kilogramo de combustible en 3,16 Kg CO₂. Por esta razón, los datos de 2015 a 2017 fueron recalculados.

En el cálculo de las emisiones de CO₂e durante

el 2019 se incluye:

- **Los gases:** CO₂, N₂O, CH₄ y NO_x. Este último gas se incorporó al cálculo durante el 2019, por lo que los datos de 2015 al 2018 fueron recalculados como aparecen en el siguiente apartado.
- **El segmento de Regionales se incorpora al grupo de Avianca Holdings.** La compañía Regional Express Américas S.A., ubicada en Colombia, entró en operación el mes de marzo. Las compañías regionales ubicadas en Centroamérica dejan el grupo Avianca Holdings, por lo que no se continuarán considerando en el cálculo de las emisiones de CO₂e.

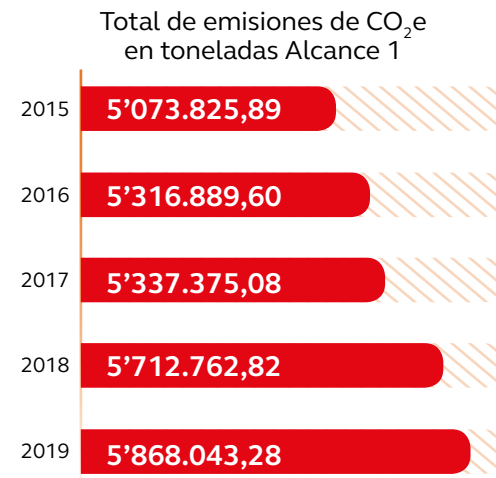
70. El esquema CORSIA es una medida mundial basada en el mercado diseñada para compensar las emisiones de CO₂ procedentes de la aviación internacional a fin de estabilizar los niveles de esas emisiones a partir de 2020.

Emisiones Alcance 1

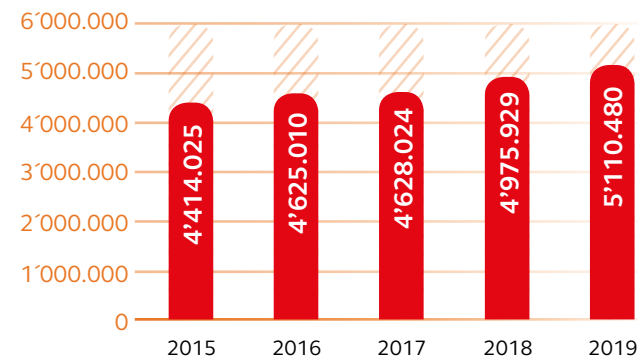
GRI 305-1

Nuestras emisiones de CO₂e Alcance 1 aumentaron 2,7% con respecto al año anterior, esto debido principalmente al crecimiento de la operación aérea.

A continuación, se presenta la información desglosada de los gases que conforman el total de emisiones directas GEI⁷¹ Alcance 1 de la compañía. Los factores de emisión y las tasas del potencial de calentamiento global (PCG) utilizadas para la estimación de emisiones, se encuentran en la Tabla de Contenido GRI.

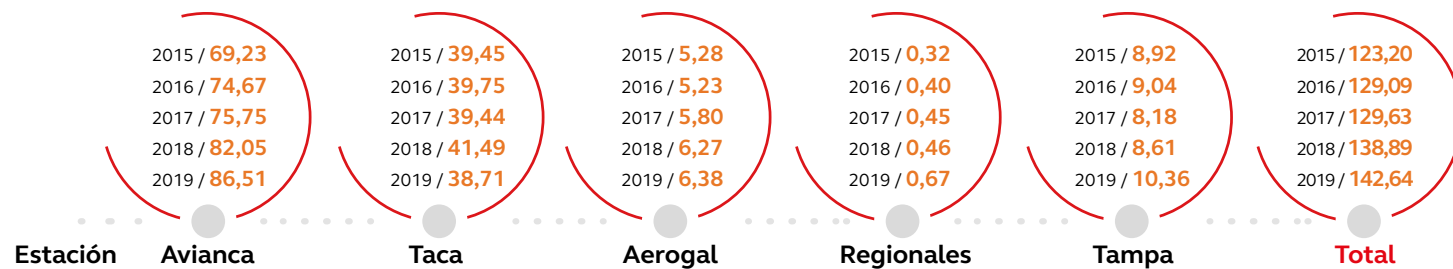


Emisiones CO₂ aeronaves en toneladas

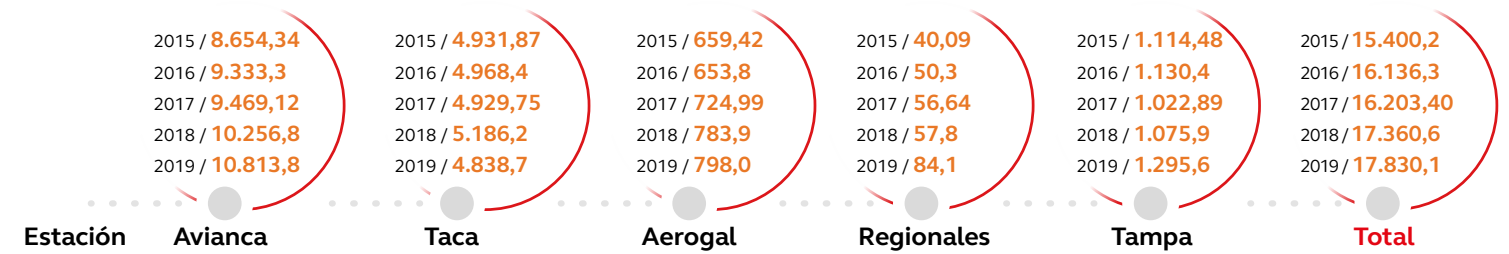


GRI 305-7

Emisiones N₂O aeronaves en toneladas



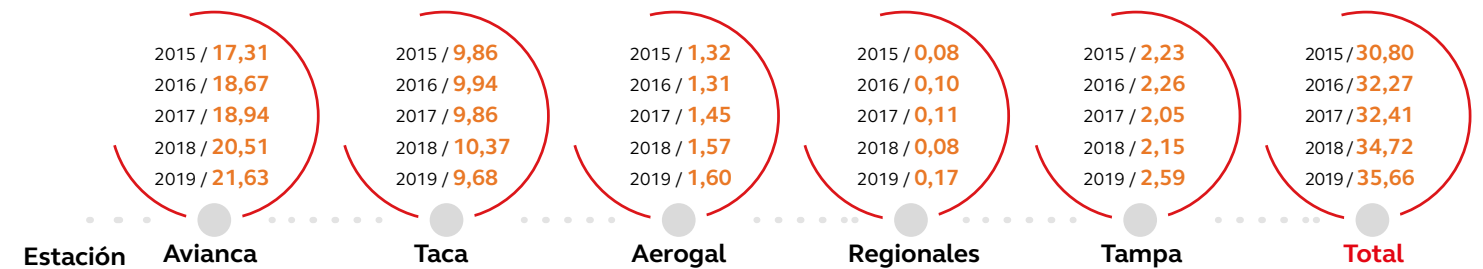
Emisiones NO_x aeronaves en toneladas



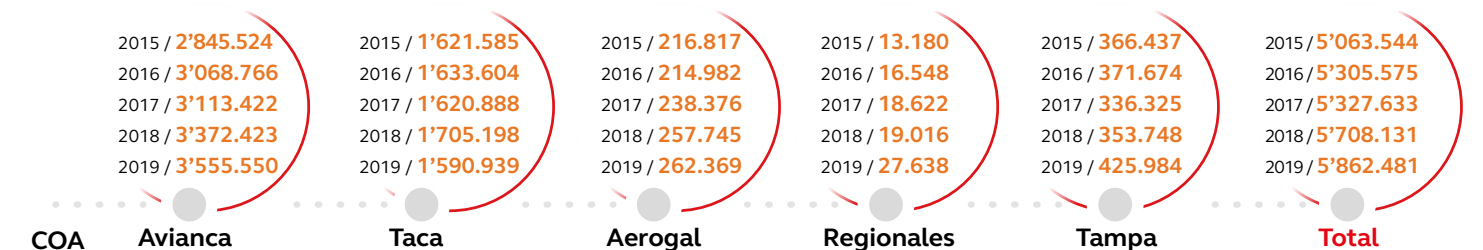
Indicador propio: Emisiones de NO_x específicas para transporte de carga

Parámetro	2018	2019
166,24 Gramos/100TKT (Toneladas Kilómetros Transportados).		
Emisiones de NOx específicas para transporte de carga	165,85	166,24
Porcentaje de toneladas transportadas por kilómetro	100	100

Emisiones CH₄ aeronaves en toneladas

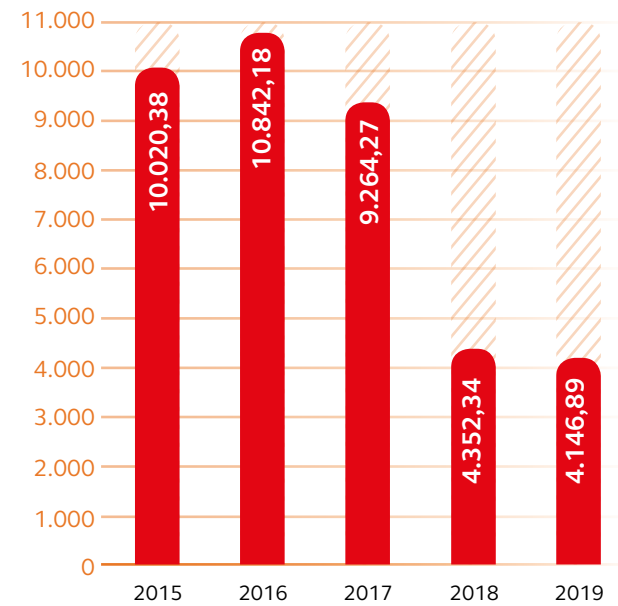


Total de emisiones CO₂e aeronaves en toneladas



71. Gases de Efecto Invernadero

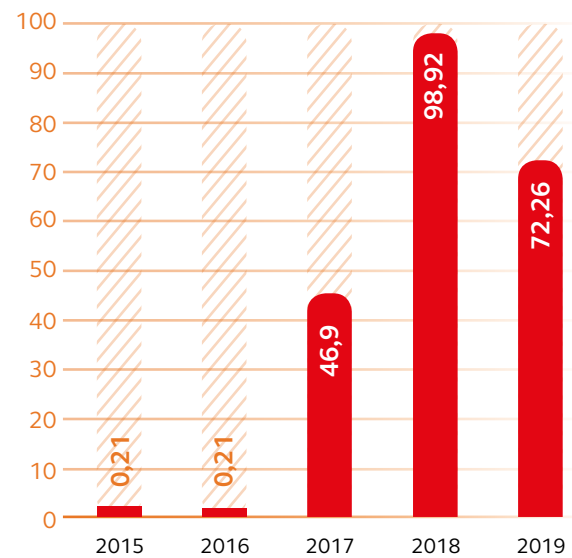
Emisiones de vehículos y equipos de apoyo terrestre en toneladas de CO₂e



4,8%

disminuyeron estas emisiones como resultado de la reestructuración de procesos en las estaciones.

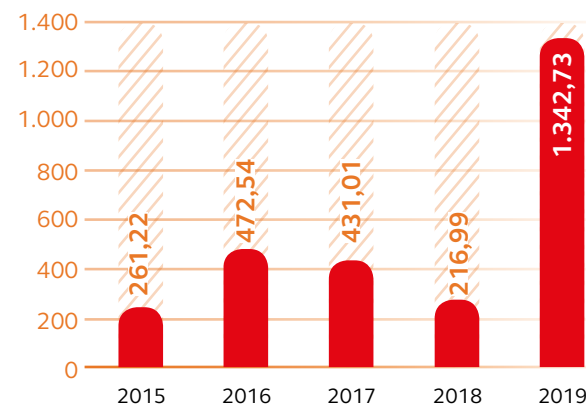
Emisiones de plantas eléctricas en toneladas de CO₂e



26,9%

de reducción en estas emisiones, resultado de disminución en las interrupciones del servicio eléctrico.

Emisiones por consumo gas refrigerante en toneladas de CO₂e



1.125,8 ton CO₂e

aumentó debido a inconvenientes con el sistema de refrigeración en una de las bodegas de carga, los cuales fueron solventados.

Emisiones de CO₂ uso de extintores: Para 2019, no se generaron emisiones de CO₂ por uso de extintores.



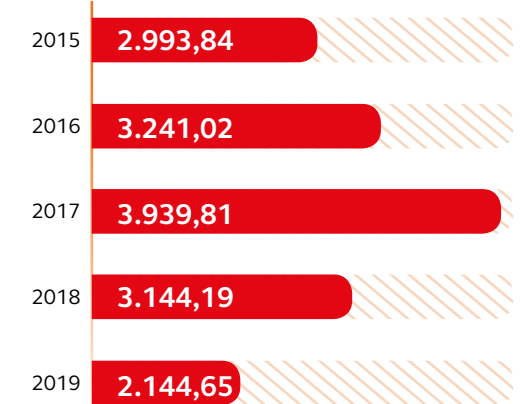
Emisiones Alcance 2

GRI 305-2

Nuestras emisiones Alcance 2 disminuyeron en un 34,6% respecto a 2018, por medio de estrategias de ahorro y uso eficiente de energía eléctrica comprada.

2.144,65

Toneladas de CO₂e por emisiones Alcance 2⁷²



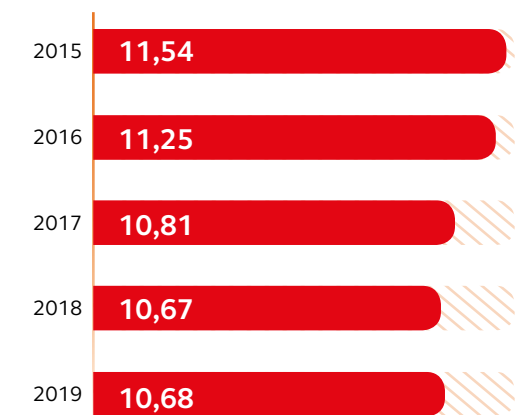
Intensidad de emisiones de GEI

GRI 305-4

Nuestro indicador de intensidad de emisiones de Gases Efecto Invernadero se calcula determinando los kg de CO₂e emitidos por las aeronaves sobre cada 100 pasajeros pagos por kilómetro recorrido.

En 2019, el indicador tuvo un comportamiento similar al año anterior, debido a una disminución en el factor de ocupación de las aeronaves, ocasionada por los conflictos sociopolíticos que se desarrollaron en la región de Sudamérica durante los últimos meses del año, lo que afectó los mercados aéreos a nivel doméstico e internacional.

10,68



72. Este valor corresponde al valor bruto de emisiones indirectas de GEI en función del mercado (Market based). Los factores de emisión por territorio se especifican en la tabla de contenido GRI.

Compensación de emisiones

En 2019, compensamos 300.000 toneladas de CO₂e por medio de la compra de bonos de carbono, lo que corresponde al 30,25% de las emisiones generadas por la operación doméstica de Colombia y 5,11% a nivel de la Holding. El porcentaje restante de emisiones fue sujeto a otra medida económica⁷³.

La compra de estos bonos o unidades de carbono se realizó en dos (2) proyectos de reforestación, restauración y conservación de bosques, en Colombia. Más del 60% de dichos créditos corresponden al proyecto REDD+ Resguardo Indígena Unificado Selva de Matavén:

Protección y conservación de bosques y selva
1'856.836
 hectáreas

Reducción voluntaria de emisiones (VCS)
1566 REDD+
Proyecto Resguardo Indígena Unificado Selva de Matavén (RIU SM):

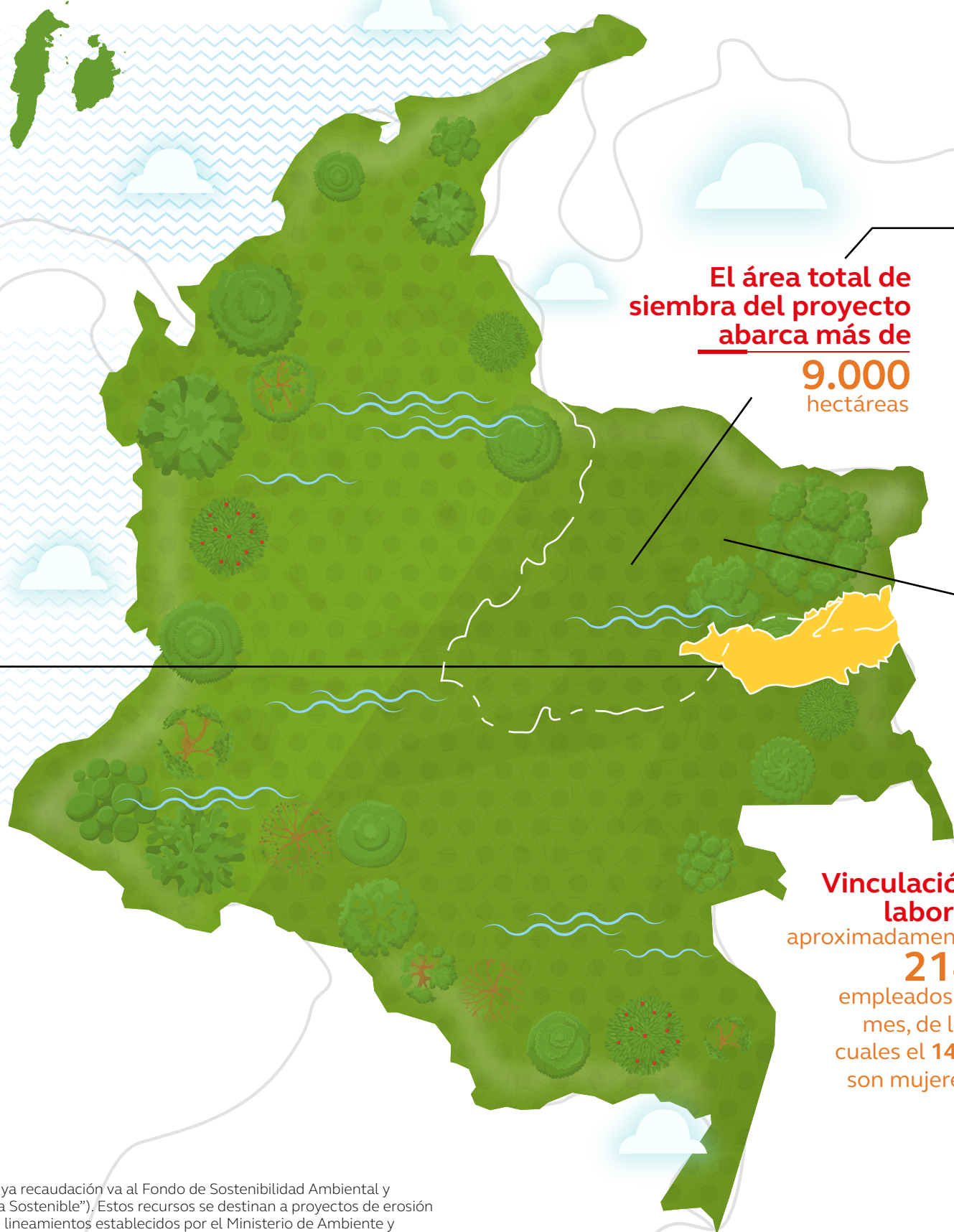
Este proyecto integra un sistema de manejo de bosques y tierras de la reserva indígena que permite asegurar la sostenibilidad y mitigar las amenazas de la conservación y recuperación. Con esta compensación se contribuyó a la protección y conservación de bosques y selva con 1'856.836 hectáreas, dentro de 17 comunidades indígenas de las altas planicies de la selva de la Amazonía. Ubicadas en el municipio de Cumaribo, departamento de Vichada, Colombia.



Estándar VCS
Cantidad de Créditos
200.000



73. Pago del impuesto Nacional al carbono, al cual destinamos 3,5 millones de dólares y cuya recaudación va al Fondo de Sostenibilidad Ambiental y Desarrollo Rural Sostenible en Zonas Afectadas por el conflicto ("Fondo para una Colombia Sostenible"). Estos recursos se destinan a proyectos de erosión costera, conservación de fuentes hídricas y a la protección de ecosistemas de acuerdo a los lineamientos establecidos por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia.



El área total de siembra del proyecto abarca más de
9.000
 hectáreas

Vinculación laboral
 aproximadamente **214** empleados al mes, de los cuales el **14%** son mujeres.

Proyecto forestal de mitigación de cambio climático "Forestal de La Orinoquía":

Este proyecto de reforestación comercial ubicado en los municipios de Puerto Carreño y La Primavera, en el departamento de Vichada, trabaja para producir astillas de madera para generar dendroenergía. El objetivo del proyecto es producir madera de alta calidad a partir de especies arbóreas introducidas, pero bien adaptadas, contribuyendo al mismo tiempo al logro de los objetivos de desarrollo sostenible y generando créditos de carbono para apoyar la ejecución de las actividades del proyecto. El área total de siembra del proyecto abarca más de 9.000 hectáreas.

Este proyecto ha logrado la conservación de ecosistemas naturales típicos de la zona como los bosques de galería, los varillales y los morichales, junto con la generación y conservación de corredores biológicos para el resguardo y paso de fauna en la zona, en especial de especies en peligro de extinción (EN) y en peligro crítico de extinción (CR) como:



Estándar ICONTEC
Cantidad de Créditos
100.000



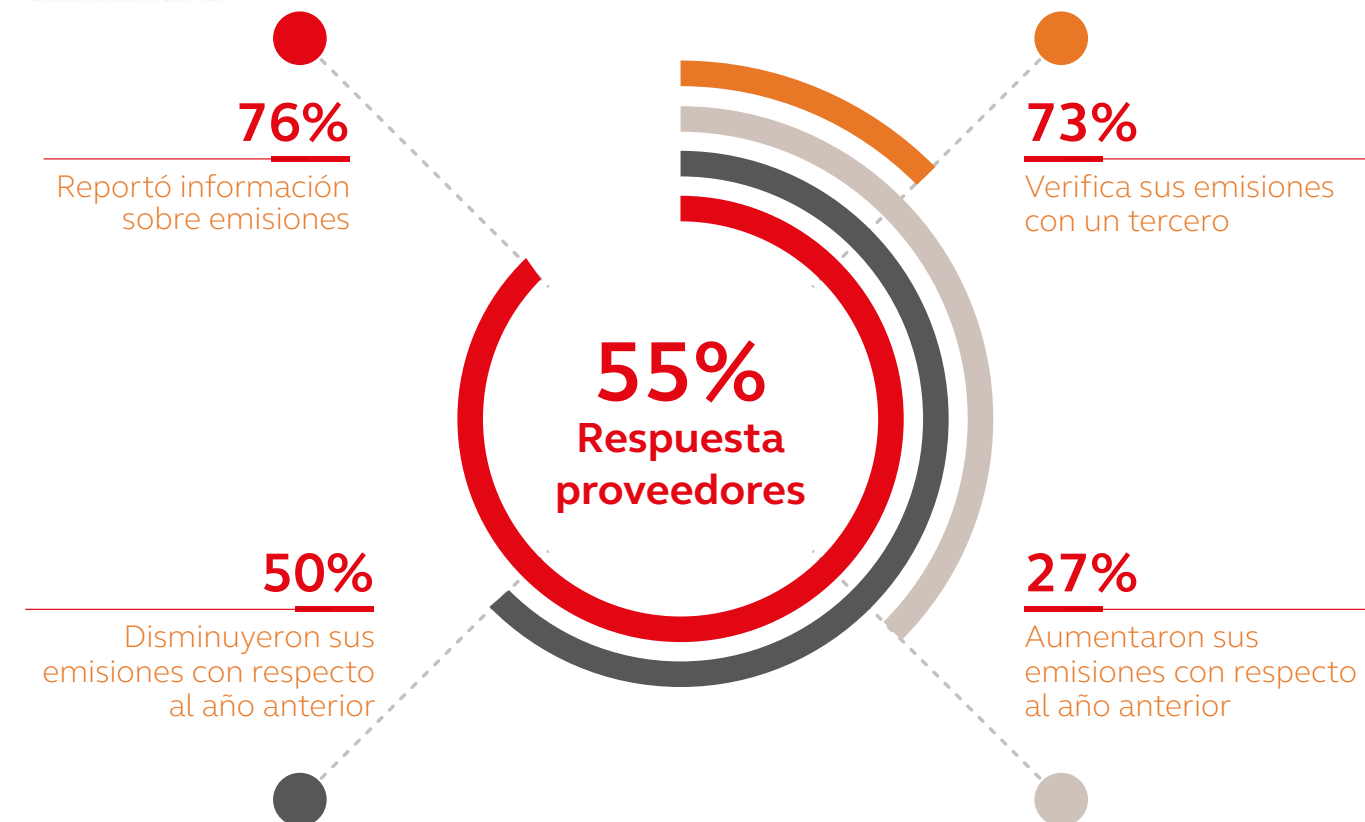
Carbon Disclosure Project (CDP)

Por segundo año consecutivo, formamos parte de la organización internacional Carbon Disclosure Project (CDP) participando en el enfoque de “cambio climático”. En 2019, obtuvimos una calificación de **B-**, superando el resultado **D-** obtenido el año anterior y siendo la única aerolínea en América Latina que obtiene este nivel. Esto es el reflejo de las acciones coordinadas que como compañía hemos tomado sobre el cambio climático; así como de nuestro compromiso y transparencia con la gestión del impacto que tienen nuestras actividades. Este resultado nos permitió ubicarnos dentro del 55% de las compañías de la industria que han alcanzado un grado de gestión por encima del promedio de la región.

Así, alineados con las mejores prácticas a nivel mundial, continuamos trabajando con el programa “Supply Chain” de CDP. A través

de éste invitamos a proveedores estratégicos de las áreas de servicio, como abastecimiento de combustible, operadores de asistencia en tierra, fabricantes de aeronaves, alimentación, mantenimiento, entre otros, a reportar su gestión ambiental logrando una participación del 55%. Estos proveedores reportaron su gestión en cambio climático incluyendo; gobernanza, emisiones, metas, indicadores, oportunidades y riesgos.

Hemos avanzado en nuestra metodología de cuantificación de otras emisiones indirectas de GEI (Alcance 3). En línea con lo anterior, por datos reportados por los proveedores de manera directa, a través del programa CDP “Supply Chain”, las emisiones (Alcance 3) de Avianca fueron de 174.759,40 toneladas de CO₂e.



Aeronaves con los menores niveles de ruido de la industria

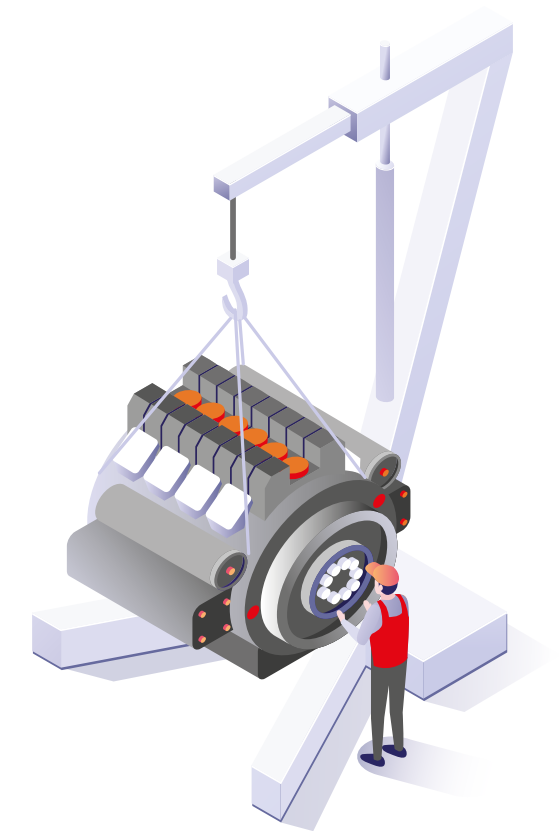
En el sector aeronáutico se han implementado medidas importantes para reducir el ruido en las operaciones. Es así como la Organización Internacional de la Aviación Civil (OACI), introdujo un estándar de límite de ruido en 2006, denominado *Capítulo 4*, con el propósito de garantizar que las nuevas aeronaves fueran como mínimo diez (10) decibelios (o un tercio) más silenciosas que aquellas construidas con las especificaciones del *Capítulo 3*.

Este estándar de homologación conforma una serie de medidas implementadas en los últimos años para reducir el nivel acústico de los motores a reacción en la industria y así, disminuir el impacto sonoro de nuestras operaciones en el entorno; sobre todo en las comunidades que viven cerca a los aeropuertos o bajo las trayectorias de aproximación y despegue. Actualmente las aeronaves nuevas son en promedio un 50% más silenciosas que hace diez (10) años, según datos de Boeing y Airbus. Se calcula que la “huella acústica” de cada nueva generación de aviones es, como mínimo, un 15% inferior a la de la generación precedente.

Todos nuestros aviones⁷⁴ están certificados como Etapa 4 de nivel de ruido, una categorización que es emitida por el fabricante del avión.

Además, cumplimos con los procedimientos de abatimiento de ruido en los aeropuertos definidos por la autoridad aeronáutica. Todo lo anterior, reafirma nuestro compromiso con la reducción del impacto sonoro, por medio de la mejor tecnología disponible para la operación aérea.

74. Flota A319, A320, A321, A330, A300, ATR72, Boeing 787 y Boeing 767.



Estamos comprometidos con las buenas prácticas

Hemos aplicado el carreteo con un solo motor (*Single Engine taxi out e in*), una buena práctica del sector que nos permite ahorrar combustible y reducir el impacto sonoro.

Cómo nos transformamos en 2019

- Con una inversión de USD 1'398.925,36 compensamos la emisión de 300.000 toneladas de dióxido de carbono que corresponden al 5,11% del total de las emisiones directas Alcance 1 de la compañía.
- Obtuvimos una clasificación **B-**, en CDP con enfoque al “cambio climático”, reflejo de nuestro compromiso sobre la debida gestión de nuestras actividades.
- Nos encontramos en el quinto lugar de las aerolíneas más sostenibles del mundo según el índice Dow Jones Sustainability Index (DJSI) MILA Pacific Alliance, ratificando la gestión de riesgos y oportunidades de cambio climático y el cumplimiento de las metas establecidas asociadas a la estrategia climática.
- Gracias a las iniciativas del programa *Avianca Fuel* de conservación de combustible, disminuimos el uso de 12 millones de galones de combustible, con respecto al consumo proyectado para 2019 teniendo en cuenta el crecimiento en la operación.
- Logramos la aprobación de ocho (8) Planes de Monitoreo de Emisiones (EMP) por la autoridad de aviación civil, para cada uno de los operadores aéreos pertenecientes al grupo Avianca Holdings.
- Participamos en la creación de la línea base de emisiones OACI (2019-2020).

Avanzamos en los retos que nos planteamos en 2018

- Medimos nuestra huella de carbono Alcance 1 y 2 de acuerdo con los lineamientos de ISO 14064:2015.
- Realizamos sesiones de trabajo con aliados estratégicos para la compensación de emisiones. Estamos a la espera de la reactivación del mercado de bonos de carbono en Colombia para continuar con el proceso en el 2020.
- Logramos que el 55% de nuestros proveedores estratégicos de servicios reportaran su estrategia climática, a través de la participación en el Carbon Disclosure Project. Lo que facilita la identificación de oportunidades en la gestión de riesgos asociados al cambio climático y la medición del Alcance 3 de su huella de carbono.

Nuestro futuro 2020-2021

- Mantener los estándares más altos en tecnología para la mitigación de ruido y emisiones en la operación.
- Continuar con la implementación de la mejor tecnología de aeronaves y la aplicación de buenas prácticas de operación.
- 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.
- Continuar trabajando con los proveedores para fortalecer el reporte de emisiones que permita mejorar el cálculo de las emisiones Alcance 3.



Ecoeficiencia operacional



En Avianca promovemos el uso eficiente de los recursos y su adecuada gestión. Estas iniciativas, son apoyadas en gran medida por actualizaciones tecnológicas, alianzas con proveedores estratégicos y la sensibilización ambiental de nuestros colaboradores.

Alineamos la gestión ecoeficiente con los aspectos ambientales identificados en Avianca, específicamente con:

Gestión de residuos

GRI 306-2

Gestión de residuos no peligrosos

Gestionamos los residuos no peligrosos generados en nuestras operaciones, identificando y cuantificando la cantidad, de acuerdo con el método de disposición específica para cada uno.

Residuos No peligrosos generados

1.599,0 toneladas en 2019

Año	Total
2018	1.380,9
2017	1.405,2
2016	1.465,3
2015	1.501,1
2014	1.864,2

COL ⁷⁵	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	1.251,2	1.108	1.131,1	1.169,6	1.204	1.587,2

ECU ⁷⁶	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	23,4	33,6	33,4	25,8	19,8	19,3

SAL	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	131,5	144,2	134,2	140,4	140,5	143,2

SJO	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	125,0	22,2	30,3	46,2	29,1	45,1

GUA	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	19,9	33,1	35,7	31,3	75,7	38,2

LIM	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	48,0	39,9	40,5	52	32	31,2

75. Para Colombia se incluyen las estaciones de BOG (Bogotá) y MDE (Medellín). Para el caso de MDE el dato de residuos ordinarios del mes de diciembre se saca del promedio de los datos obtenidos durante todo el año, ya que a la fecha no se tiene el dato real.

76. Para Ecuador se incluyen las estaciones de UIO (Quito) y GYE (Guayaquil).

Residuos reciclados

682,1 toneladas en 2019

Año	Total
2018	572,2
2017	508
2016	587,5
2015	583,5
2014	571,8

COL ⁷⁷	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	553,7	481,3	439,5	512,7	481,5	478

ECU ⁷⁸	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	14,7	26,2	26,9	21,5	16	16

SAL	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	52,9	33,9	20	26,8	26,6	47,7

SJO	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	37,7	8,8	0	13,4	0	3,6

GUA	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	5,5	7,9	10,5	6,1	50,5	13

LIM	2019	2018	2017	2016	2015	2014
	17,7	14,1	11,1	7	8,9	13,5

En 2019, en la estación de Bogotá iniciamos la gestión de residuos orgánicos generados en la operación, mediante su envío a compostaje. Esta gestión se realiza por medio de los gestores de residuos autorizados que maneja el Aeropuerto Internacional El Dorado.

Residuos enviados a compostaje

137,2 toneladas en 2019

77. Para Colombia se incluyen las estaciones de BOG (Bogotá) y MDE (Medellín).

78. Para Ecuador se incluyen las estaciones de UIO (Quito) y GYE (Guayaquil).

Residuos enviados a relleno sanitario

916,9 toneladas en 2019

Año	Total
2018	808,7
2017	897,2
2016	877,8
2015	917,5
2014	1.292,4

País	2019	2018	2017	2016	2015	2014
COL	697,6	626,7	691,6	656,9	722,5	1.109,2
ECU	8,7	7,4	6,5	4,3	3,8	3,3
SAL	78,5	110,3	114,2	113,6	113,8	95,5
SJO	87,3	13,4	30,3	32,8	29,1	41,5
GUA	14,4	25,2	25,2	25,2	25,2	25,2
LIM	30,3	25,8	29,4	45	23,1	17,7



Gracias a nuestra correcta gestión de residuos, y al trabajo conjunto con nuestros gestores, nos sentimos orgullosos al asegurar un ciclo de vida más largo y provechoso para gran parte de los residuos no peligrosos, generados como parte de nuestras operaciones:

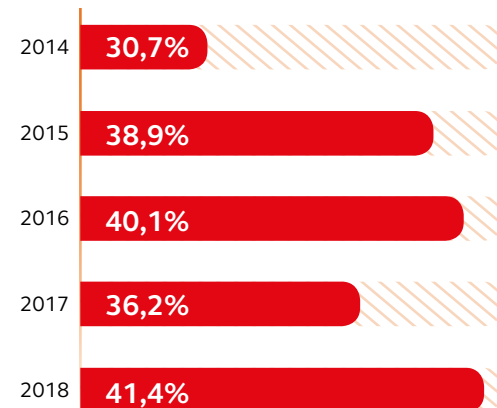
Indicador propio: Porcentaje de residuos no peligrosos aprovechados.

Incrementamos el porcentaje de residuos no peligrosos aprovechados en 42,7% respecto al total de residuos no peligrosos generados. Con esto, no sólo superamos nuestra meta de 37%, sino que además nos convertimos en referentes para la región.

Lo anterior, es el resultado de múltiples estrategias enfocadas en garantizar la gestión integral de los residuos a lo largo de su ciclo de vida, dentro de las cuales se resaltan:

- Convenio en El Salvador con CEPA (Operador Aeroportuario), para el reciclaje de las botellas de vidrio que se generan del Servicio a Bordo.

- Envío de residuos orgánicos generados en la operación del Aeropuerto a un proceso de compostaje, el cual permite obtener abono orgánico.
- Publicación de información sobre la cantidad de residuos reciclados durante 2019 y el aporte a comunidades en condición de vulnerabilidad en canales internos de Avianca y por correo electrónico, con el fin de sensibilizar a los trabajadores sobre el tema.
- Cuantificación de residuos ordinarios generados, como control interno en Guatemala.



42,7%
residuos no peligrosos aprovechados



VIDRIO
Vidrio, se muele y funde para elaborar nuevos envases



PAPEL
Cartón, pulpa para cajas de cartón
Periódico, pulpa para bandejas de huevo
Archivo, pulpa para elementos de aseo como toallas de manos o papel higiénico



METAL
Latas de aluminio, son fundidas para generar aluminio apto para una variedad amplia de procesos industriales.
Tetrapak, láminas de aglomerado para fabricación de muebles o viviendas.



PLÁSTICO
Plástico envases de bebidas, fibra textil utilizada en confección de prendas de vestir
Icopor, se funde o se muele para fabricación de madera plástica y otros elementos plásticos
Plástico de bolsas, plástico para fabricar nuevas bolsas

Una gran parte de los residuos no peligrosos generados son entregados a entidades que impactaron socialmente a sus trabajadores y comunidades como: La asociación de recicladores puerta de Oro (Bogotá), Cooperativa planeta verde (Medellín), Fundación Hermano Miguel (Quito) y la Asociación de ayuda al niño quemado (Lima).

Gestión de residuos peligrosos

Gestionamos los residuos peligrosos que se generan en nuestras actividades. Estos residuos son valorizados o entregados para disposición final a gestores autorizados.



Estación	COL ⁷⁹	ECU ⁸⁰	SAL	SJO	GUA	LIM	Total
2019	416,7	17,3	34,8	9,3	21,9	12,6	512,6
2018	496,5	26,4	41,6	7,7	34,8	13,3	620,4
2017	451,2	24,3	5,2	4,8	30	13,8	529,3
2016	332,1	20,1	12,6	6,8	16,3	11,7	399,6
2015	177,8	20,7	13,6	19,5	7,7	16,6	255,9
2014	174,3	18,5	10,5	23,6	5,9	8,9	241,7

Residuos peligrosos por tipo de disposición

Tipo de tratamiento	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Reutilización	-	-	-	-	22,4	1,0
Reciclaje	-	-	-	-	24,8	1,1
Recuperación, incluida la recuperación energética	183,2	189,3	283,9	358,2	384,7	339,5
Incineración	49,5	48,7	95,0	129,3	114,6	148,5
Relleno de Seguridad	9,0	17,8	20,7	37,9	56,8	17,4
Almacenamiento	3,8	3,8	3,8	3,8	0,1	1,4
Otro: Láminas Filtrantes	-	-	-	-	17,1	5,1
Total	245,5	259,6	403,4	529,2	620,5	514,1

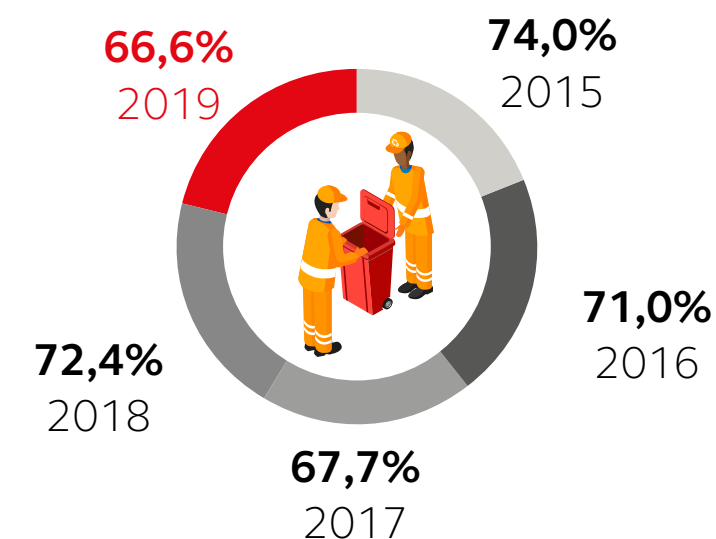
79. Para Colombia se incluyen las estaciones de BOG (Bogotá) y MDE (Medellín), Para el caso de MDE el dato de residuos ordinarios del mes de diciembre se saca del promedio de los datos obtenidos durante todo el año, ya que a la fecha no se tiene el dato real.

80. Para Ecuador se incluyen las estaciones de UIO (Quito) y GYE (Guayaquil).

Indicador propio: Porcentaje de residuos peligrosos valorizados

Logramos la implementación de estrategias de mejora continua de la gestión de residuos, orientada al primer eslabón de la jerarquización de residuos: reducción de la cantidad de residuos generados.

En línea con nuestro compromiso de asegurar la correcta gestión y disposición de los residuos peligrosos, a continuación, describimos algunas de las formas de disposición empleadas por nuestros gestores:



- Coprocesamiento de trapos, guantes, entre otros elementos sólidos impregnados con químicos o hidrocarburos con alta capacidad calorífica.
- Recuperación de solventes a partir de procesos químicos (destilación en serie).
- Recuperación de aceites y combustibles usados.
- Reciclaje de baterías plomo ácido (ciclo cerrado donde se recuperan todos sus componentes).

#UnaToneladaDeSueños

Durante 2019 nos unimos a El Dorado/OPAIN, Darnel, Tetrapak, Carvajal, e Interaseo para aportar en la conservación y protección del medio ambiente, así como en la formación de generaciones futuras. Se trabajó en una estrategia de recuperación de residuos llamada #UnaToneladaDeSueños la cual tenía como propósito recolectar residuos generados de vuelos nacionales (tetrapak, poliestireno expandido y PET) y convertirlos en estructuras para la construcción de un domo ambiental. Este domo fue entregado al Municipio de Funza para realizar actividades de educación ambiental para los niños; además se convirtió en un lugar para la apropiación del territorio, la educación en ciencias naturales y el crecimiento cultural de la región.

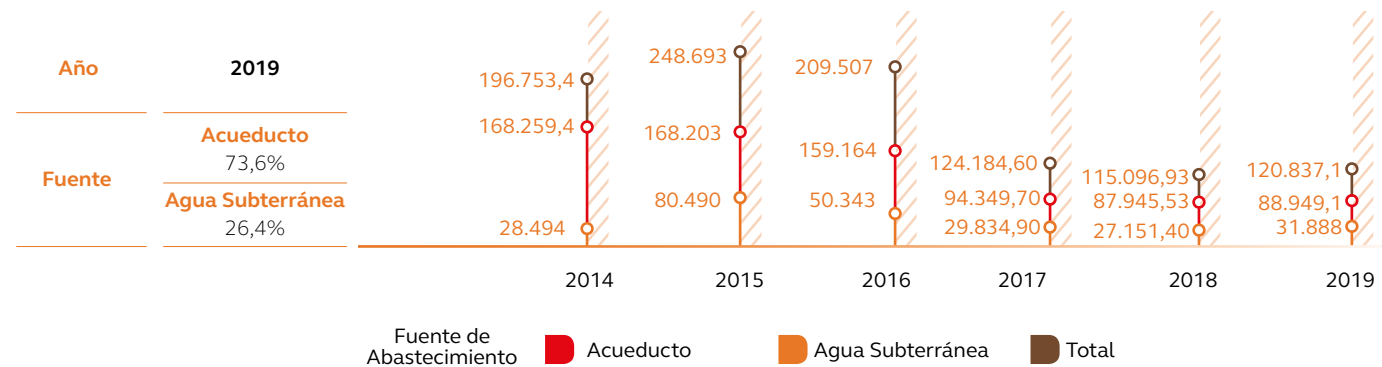
Consumo de agua

120.837,1
Metros cúbicos de agua consumida

Consumo de agua por fuente

GRI 303-1

El incremento en el consumo de agua se deriva del crecimiento de nuestras instalaciones y la expansión de nuestros servicios, especialmente en el MRO localizado en Rionegro, pasando de cuatro (4) a siete (7) líneas de mantenimiento.



Destacamos las estrategias implementadas durante 2019 para incentivar el ahorro y uso eficiente de dicho recurso. Algunas de ellas fueron:

- **Generación de conciencia** en nuestros empleados sobre el correcto uso y ahorro del agua en todas las estaciones. En Bogotá, a través de la campaña “Pasos para cambiar el mundo”, la cual consistió en la instalación de habladores en los baños, con mensajes sobre la importancia del consumo responsable del agua.
- **Implementación** en las estaciones de Lima y Ecuador de una lavadora automática de rines en el proceso de talleres de ruedas, la cual permite la recirculación de agua.
- **Capacitación** al personal de aseo en el centro administrativo de Bogotá sobre cómo realizar el ajuste inmediato de sanitarios y lavamanos.
- **Disminución** de la cantidad de lavados de equipos de apoyo terrestre y de aeronaves en la estación de Guatemala.
- **Implementación** de la tecnología de lavado en seco para vehículos de los trabajadores en centro administrativo de Bogotá y para partes de aviones en Medellín.



El resultado de estas estrategias se vio reflejado en la disminución de consumo de agua principalmente en las estaciones Bogotá, Ecuador, Costa Rica y Perú.

En Bogotá, se logró disminuir

24% (9.100 m³)

con respecto a 2018, Ecuador, Perú y San José lograron reducciones del **35%, 18% y 4%** respectivamente.

Cómo nos transformamos en 2019

- En las estaciones de Lima, El Salvador y Bogotá incrementamos la tasa de aprovechamiento de residuos, por medio de la implementación de estrategias con nuestros proveedores.
- A través de prácticas de valorización de residuos, logramos el reciclaje de 42,7% del total de residuos no peligrosos y 66,6% del total de los residuos peligrosos.
- Minimizamos la cantidad de residuos peligrosos generados durante nuestra operación en 108 toneladas con respecto a 2018, lo que se traduce en una reducción del 17%.

Nuestro futuro 2020-2021

- Buscar nuevas alianzas con proveedores estratégicos para cerrar el ciclo de vida de los residuos que generamos en la operación y aumentar el porcentaje de residuos aprovechados.
- Continuar con la implementación de estrategias que permitan disminuir la cantidad de residuos no peligrosos y peligrosos generados en nuestros procesos.
- Realizar reingeniería en el proceso de mantenimiento aeronáutico para disminuir los residuos generados.
- Continuar con la implementación de estrategias para lograr ahorro y el uso eficiente del recurso hídrico en las principales estaciones en donde operamos.



12

Sobre nuestro
informe

Sobre nuestro Informe



GRI 102-1; 102-52; 102-50; 102-45

Presentación

Nuestro séptimo Informe de Gestión Anual de Avianca Holdings S.A es presentado por la Junta Directiva, el Presidente y su administración.



Contenido

- El desempeño económico, social, ambiental y de gobierno corporativo de Avianca Holdings S.A. y las compañías que la integran para el periodo entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019.
- El Informe Anual de Gobierno Corporativo.
- La Comunicación de Progreso (COP) de Pacto Global de Naciones Unidas.
- Los estados financieros consolidados y separados, auditados por la firma KPMG.

Lineamientos

- Estándares del Global Reporting Initiative (GRI).
- Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) para los estados financieros.
- Estándares, regulaciones e iniciativas aplicables al Informe de Gobierno Corporativo.

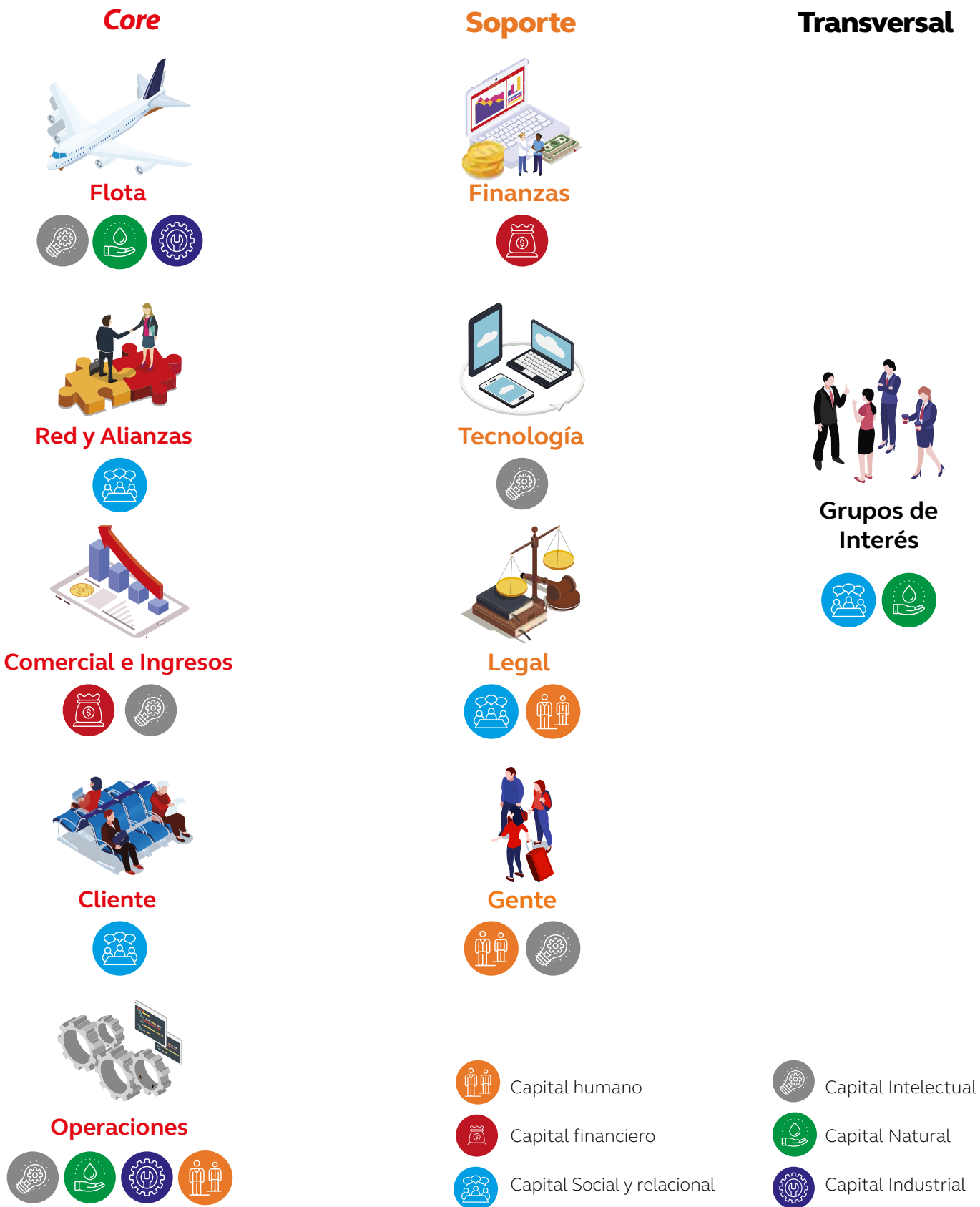
Fuentes de Información

Se utilizaron fuentes de información primaria y secundaria de los registros documentales de las distintas áreas y procesos de la compañía, controlados bajo nuestros sistemas de gestión, los cuales fueron objeto de auditorías internas y externas periódicas durante 2019.

Revelaremos información sobre las diferentes prácticas y programas de la compañía, englobando tanto a la sociedad controlante e inversionista como a las compañías operativas de las líneas de negocio de la Holding. De esta manera, a través de nuestro Informe Anual comunicamos a nuestros grupos de interés la visión de negocio, desempeño y compromiso con la gestión sostenible, así como los retos a los que nos enfrentamos y los avances frente a los objetivos planteados para 2019. Asimismo, daremos un recorrido por la historia, con el fin de destacar la trayectoria de nuestra compañía a lo largo de estos 100 años.

En 2019, la estructura del informe fue redefinida en línea con nuestro norte estratégico y en función de nuestra cadena de valor y modelo de negocio, desde una perspectiva de creación de valor. A través de éste, describimos nuestra gestión de los procesos “core” del negocio, así como de nuestras actividades de soporte y transversales, buscando presentar la integración entre todas las áreas del negocio y describir cómo creamos valor en cada una.

Nuestros procesos interactúan generando valor en los diferentes capitales



GRI 102-54

Elaboramos este informe de conformidad con los Estándares GRI - Global Reporting Initiative, en la opción Esencial, con la asesoría externa de PricewaterhouseCoopers A.G. - PwC.



GRI 102-56

Este informe cuenta con la verificación externa independiente de Deloitte & Touche, realizada de acuerdo con el estándar internacional ISAE3000. Lo anterior, en línea con nuestro compromiso de garantizar la trazabilidad y confiabilidad de la información reportada. Para mayor información sobre el alcance de esta verificación y los resultados de dicho proceso, diríjase al memorando de revisión independiente (pág. 438 del presente informe).



GRI 102-53

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



GRI 102-48; 102-49

Si se presenta alguna modificación en la fórmula, o en la base de cálculo de alguno de los indicadores, así como cambios en la cobertura o en el alcance de la información frente a los datos reportados en informes anteriores, hemos incluido la explicación correspondiente en cada sección. Igualmente, en caso de presentar acciones ejecutadas por una o varias de las compañías que integran la Holding, se mencionará específicamente la compañía que desarrolló dicha acción.



Análisis de Materialidad



GRI 102-46

Definimos los contenidos del Informe Anual manteniendo el proceso de análisis de materialidad que llevamos a cabo en 2018. Este proceso nos permitió identificar los asuntos que cuentan con una mayor relevancia en nuestra visión de negocio por sus impactos económicos, sociales y ambientales y que, por lo tanto, influyen en la generación de valor a nuestros grupos de interés.

En 2018 encuestamos a los representantes de nuestros principales grupos de interés para conocer cuáles son los temas considerados de mayor relevancia en relación con la gestión de la compañía. Asimismo, analizamos los asuntos de mayor impacto para la Holding con el fin de priorizar los temas materiales que se incluyeron en el último Informe Anual, los cuales se mantienen y profundizan en el presente Informe, dando a conocer nuestra gestión, avances y retos frente a cada uno de ellos.

Proceso de análisis de materialidad

Identificación



Identificación de temas materiales

- Consulta de fuentes de información de origen externo e interno en términos de sostenibilidad del sector y la compañía.
- Identificación de 26 temas relevantes a ser analizados y priorizados.

Priorización



Priorización de temas materiales

- Consulta a grupos de interés.
- Análisis de los impactos económicos, sociales y ambientales de la compañía.
- Nueve (9) temas priorizados.

Validación



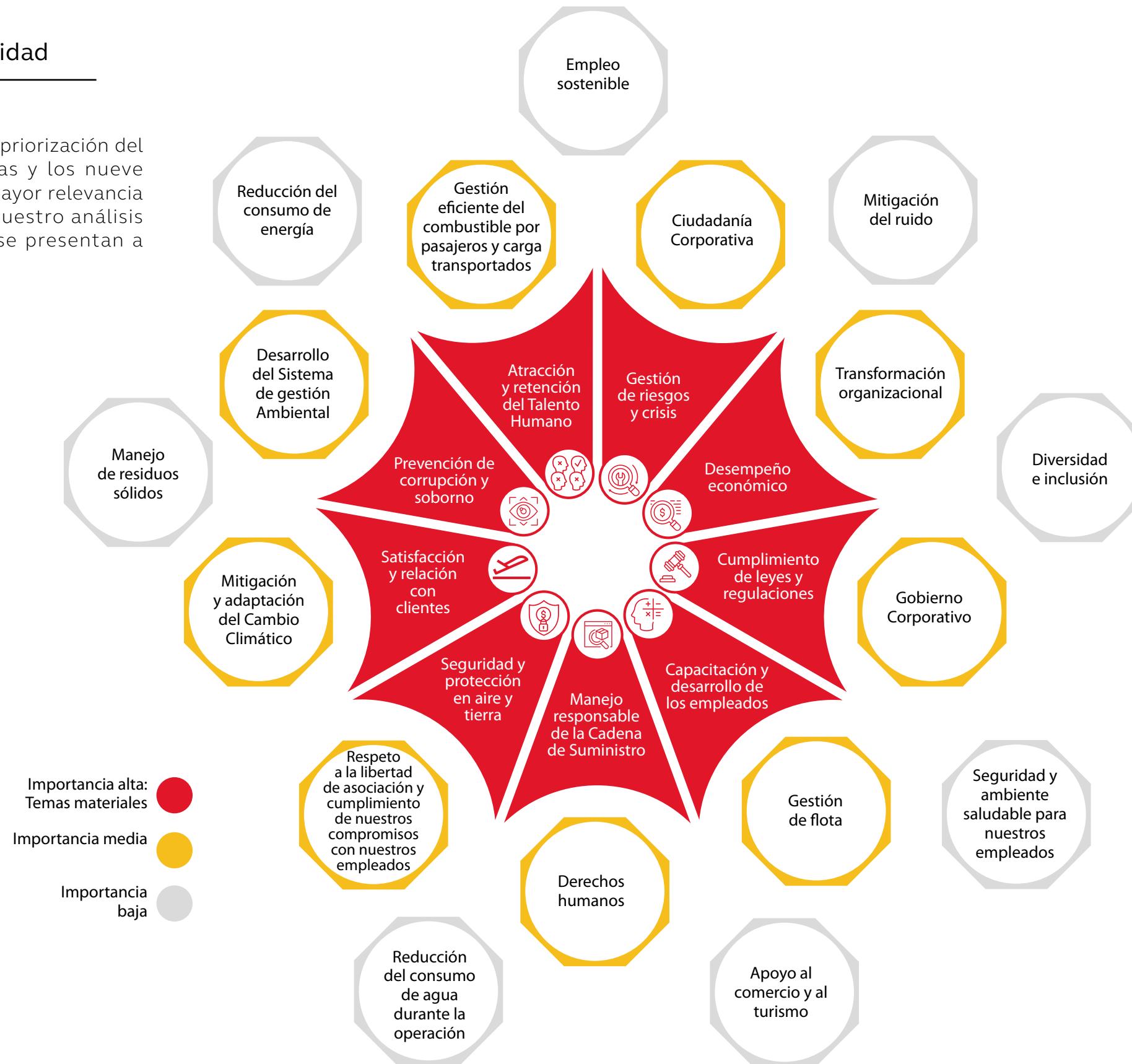
Validación de temas materiales

- Validación por parte de la Vicepresidencia de Relaciones Estratégicas y Experiencia del Cliente y la Dirección de Ciudadanía Corporativa.

Nuestra materialidad

GRI 102-47

El resultado de la priorización del universo de temas y los nueve (9) asuntos con mayor relevancia de acuerdo con nuestro análisis de materialidad se presentan a continuación.



Para el contenido de este informe, tomamos en cuenta los temas de relevancia alta para los grupos de interés y la compañía. La información de nuestros temas materiales se encuentra en los siguientes capítulos del Informe:

Tema Material Capítulo

Satisfacción y relación con clientes	Durante 100 años has sido nuestra razón de ser
Desarrollo económico	Generamos valor a largo plazo con rentabilidad y eficiencia operacional
Cumplimiento de leyes y regulaciones	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
Prevención de corrupción y soborno	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
Atracción y retención del talento humano	Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Capacitación y desarrollo de empleados	Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Seguridad y protección en tierra y aire	Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Gestión de riesgos y crisis	Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Gestión responsable de la cadena de suministro	Generamos valor a largo plazo con rentabilidad y eficiencia operacional

Importancia de los impactos económicos, ambientales y sociales

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capítulo
Perfil de la Organización					
GRI 102-1 Nombre de la Organización	Avianca Holdings S.A.		x		
GRI 102-2 Actividades, marcas, productos y servicios	Pág.20		x		Sobre nosotros
GRI 102-3 Ubicación de la sede	Avianca Holdings S.A Calle 26 # 59 - 15 Bogotá, Colombia		x		
GRI 102-4 Ubicación de las operaciones	Pág.64		x		Red y alianzas que conectan Latinoamérica con el mundo
GRI 102-5 Propiedad y forma jurídica	Avianca Holdings S.A. es una sociedad anónima privada, constituida bajo leyes de la República de Panamá. Se encuentra registrada en el mercado de valores de Colombia y Estados Unidos y sometida al control de la Superintendencia Financiera de Colombia, según los términos previstos en la Ley 964 de 2005 y sujeta al Securities Act de 1933, y sus modificaciones, al Securities Exchange Act de 1934, y sus modificaciones, así como al control de la Securities and Exchange Commission SEC y al cumplimiento en lo que le es aplicable, de la ley Sarbanes-Oxley Act 2002 y a las regulaciones de la New York Stock Exchange NYSE.		x		
GRI 102-6 Mercados servidos	pgs. 20, 64		x		Sobre nosotros Red y alianzas que conectan Latinoamérica con el mundo
GRI 102-7 Tamaño de la organización	pgs. 20, 64, 178		x		Sobre nosotros Red y alianzas que conectan Latinoamérica con el mundo Generamos valor a largo plazo con rentabilidad y eficiencia operacional
GRI 102-8 Información sobre empleados y otros trabajadores	Pág.254		x		Nuestros empleados, el principal agente de transformación
GRI 102-9 Cadena de suministro	Pág.188		x		Generamos valor a largo plazo con rentabilidad y eficiencia operacional

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capítulo
GRI 102-10 Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	Los cambios significativos que hayan tenido lugar durante el periodo 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. Pág.64		x		Red y alianzas que conectan Latinoamérica con el mundo
GRI 102-11 Principio o enfoque de precaución	Pág.380		x	7	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 102-12 Iniciativas externas	Pág.352		x	1,5	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 102-13 Afiliación a asociaciones	pgs. 237, 329		x	1	“Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión”
Estrategia					
GRI 102-14 Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	Estará disponible en la página web de Avianca		x		
Ética e Integridad					
GRI 102-16 Valores, principios, estándares y normas de conducta	Pág.233		x	10	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-17 Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	Pág.235				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
Gobernanza					
GRI 102-18 Estructura de gobernanza	Pág.223		x	10	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-19 Delegación de autoridad	Pág. 228, 230				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-20 Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	Pág.231				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI

Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capitulo
GRI 102-22 Composición del máximo órgano de gobierno y sus comités	Pág.223 La información sobre número de cargos significativos y compromisos de cada persona y naturaleza de los compromisos; afiliación a grupos sociales infrarrepresentados y competencias relacionadas con temas económicos, ambientales y sociales, de los miembros del equipo directivo, puede ser consultada a través de sus Hojas de Vida públicas en: http://aviancaholdings.com/Spanish/gobiernocorporativo/default.aspx				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-23 Presidente del máximo órgano de gobierno	Pág.223				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-24 Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	Pág.228				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-25 Conflictos de intereses	Pág.229			1	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-26 Función del máximo órgano de gobierno en la selección de objetivos, valores y estrategia	pgs. 228, 230			10	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-27 Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	Pág.230				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-28 Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	Pág.229				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-29 Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	pgs. 228, 231				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-31 Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	Pág.231				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-32 Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	Pág.231				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-33 Comunicación de preocupaciones críticas	Pág.230				Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI

Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capitulo
GRI 102-35 Políticas de remuneración	Pág.231			1	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 102-36 Proceso para determinar la remuneración	Pág.269			6	Nuestros empleados, el principal agente de transformación
GRI 102-37 Involucramiento de los grupos de interés en la remuneración	Pág.269			6	Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Participación de los grupos de interés					
GRI 102-40 Lista de grupos de interés	Pág.322		x		Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 102-41 Acuerdos de negociación colectiva	Pág.290		x	3	Nuestros empleados, el principal agente de transformación
GRI 102-42 Identificación y selección de grupos de interés	Pág.322		x		Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 102-43 Enfoque para la participación de los grupos de interés	Pág.323		x		Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 102-44 Temas y preocupaciones clave mencionados	Pág.323		x	1	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Prácticas para la elaboración de informes					
GRI 102-45 Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	Pág.418		x		Sobre nuestro informe
GRI 102-46 Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	Pág.422		x		Sobre nuestro informe
GRI 102-47 Lista de temas materiales	Pág.424		x		Sobre nuestro informe
GRI 102-48 Reexpresión de la información	Pág.421		x		Sobre nuestro informe
GRI 102-49 Cambios en la elaboración de informes	Pág.421		x		Sobre nuestro informe
GRI 102-50 Periodo objeto del informe	Pág.418		x		Sobre nuestro informe
GRI 102-51 Fecha del último informe	El último informe fue presentado para el año 2018.		x		
GRI 102-52 Ciclo de elaboración de informes	Pág.418		x		Sobre nuestro informe

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capítulo
GRI 102-53 Punto de contacto para preguntas sobre el informe	Pág.421		x		Sobre nuestro informe
GRI 102-54 Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	Pág.421		x		Sobre nuestro informe
GRI 102-55 Índice de contenidos GRI	Pág. 426		x		
GRI 102-56 Verificación externa	Pág. 438		x		Sobre nuestro informe
Temas relevantes del análisis de materialidad					
Desarrollo económico					
GRI 201-1 Valor económico directo generado y distribuido	Pág.178		x		Generamos valor a largo plazo con rentabilidad y eficiencia operacional
Satisfacción y relación con clientes					
Indicador propio: Índice de Quejas (IQ)	pgs. 16, 110		x		Durante 100 años tú has sido nuestra razón de ser
Indicador propio: Net Promoter Score (NPS)	pgs. 17, 110				Durante 100 años tú has sido nuestra razón de ser
Indicador propio: IROPS	Pág.112				Durante 100 años tú has sido nuestra razón de ser
Indicador propio: AJES	Pág.112				Durante 100 años tú has sido nuestra razón de ser
Indicador propio: OTP (On time performance)	pgs. 15, 138		x		Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Indicador propio: Schedule completion	pgs. 15, 138				Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Indicador propio: Salida a 0 minutos	pgs. 15, 138				Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Cumplimiento de leyes y regulaciones					
Indicador propio: Incumplimientos ambientales	Pág.382		x		Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Prevención de corrupción y soborno					
GRI 205-2 Comunicación y formación sobre la Política Anticorrupción	Pág.241 La información de capacitación de empleados sobre anticorrupción no se encuentra desglosada por región.		x	10	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capítulo
GRI 205-3 Casos de corrupción y soborno	Pág.239		x	10	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
Indicador propio: Entrenamiento en Ética y Cumplimiento	Pág.240			10	Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra
GRI 415-1 Contribución a partidos y/o representantes políticos	En 2019 no realizamos contribución a partidos y/o representantes políticos.		x	10	
Atracción y retención del talento humano					
GRI 401-1 Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal	Pág.265		x		Nuestros empleados, el principal agente de transformación
GRI 401-2 Beneficios para los empleados a tiempo completo que no se dan a los empleados a tiempo parcial o temporales	Pág.272 No contamos con beneficios referentes a provisiones por jubilación, más allá de las exigidas por la legislación vigente en cada uno de los países donde operamos; asimismo, no contamos con beneficio de participación accionaria en ninguna de nuestras operaciones.			1,6	Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Indicador propio: Medición de compromiso	Pág.269			4,6	Nuestros empleados, el principal agente de transformación
GRI 405-1: Diversidad en órganos de gobierno y empleados	Pág. 223, 226, 256		x	6	“Direccionamos nuestro vuelo de forma ética e íntegra. Nuestros empleados, el principal agente de transformación”
GRI 405-2 Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres	Pág.271		x	1,6	Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Capacitación y desarrollo de empleados					
GRI 404-2 Programas para mejorar las aptitudes de los empleados y programas de ayuda a la transición	Pág.280 No contamos con programas de ayuda a la transición proporcionados para facilitar la empleabilidad continuada y la gestión del final de las carreras profesionales por jubilación o despido.			6	Nuestros empleados, el principal agente de transformación
GRI 404-3 Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional	Pág.284		x	6	Nuestros empleados, el principal agente de transformación

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capitulo
Indicador propio: Horas de capacitación en el programa de liderazgo	Pág.281		x		Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Indicador propio: Horas de capacitación en el programa de servicio	Pág.282		x		Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Indicador propio: Número de Tripulantes de Cabina entrenados en el programa "Pasión es Más"	Pág.282				Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Indicador propio: Encuesta de satisfacción de entrenamiento	Pág.282				Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Indicador propio: Programas de formación relacionados con Academia Avianca, propios y terceros	Pág.283		x		Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Seguridad y protección en tierra y aire					
GRI 418-1 Número de reclamaciones fundamentadas sobre la violación de la privacidad y la fuga de datos de los clientes	Pág.152		x	1, 2	Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Indicador propio: Daños severos de motor en vuelo	Pág.152				
Indicador propio: Tasa de accidentalidad de aviación	Pág.153		x		Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Indicador propio: Daños a las aeronaves	Pág.153				Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Indicador propio: Precursores de salidas de pista	Pág.154				Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Indicador propio: Precursores de contacto anormal con las pista de aterrizaje	Pág.154				Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Indicador propio: Medidas de seguridad de las aeronaves y protección contra actos de interferencia ilícita	Pág.155				Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Gestión de riesgos y crisis					

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capitulo
Indicador propio: Auditorías recibidas por parte de autoridades regulatorias de seguridad de la aviación civil	Pág.159				Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Indicador propio: Seguridad, Riesgos y Cumplimiento.	Pág.147		x		Gestionamos nuestras operaciones de manera integral
Gestión responsable de la cadena de suministro					
Indicador propio: Distribución del gasto de nuestros proveedores.	Pág.189		x		Generamos valor a largo plazo con rentabilidad y eficiencia operacional
Otros indicadores GRI reportados en el Informe					
Flota					
Indicador propio: Número total de aeronaves administradas pertenecientes a la flota propia	Pág.45				Renovamos nuestra flota para volar contigo por 100 años más
Indicador propio: Confiabilidad técnica	pgs. 14, 52				Renovamos nuestra flota para volar contigo por 100 años más
Comercial e ingresos					
Indicador propio: TSA - Total Spontaneous Awareness	Pág.93				Te damos alas para volar
Indicador propio: VFM - Value For Money	Pág.93				Te damos alas para volar
Tecnología					
Indicador propio: ISC Digital	Pág.207				Avianca Digital
Indicador propio: ISC Compra Digital	Pág.207				Avianca Digital
Indicador propio: ISC Online Check-in	Pág.207				Avianca Digital
Gente					
Seguridad y salud en el trabajo					
GRI 403-1 Representación de los trabajadores en comités formales trabajador empresa de salud y seguridad	Pág.311				Nuestros empleados, el principal agente de transformación

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capitulo
GRI 403-2 Tipos de accidentes y tasas de frecuencia de accidentes, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de muertes por accidente laboral o enfermedad profesional	Pág.297				Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Indicador propio: Ausentismo y siniestralidad para empleados directos de la Holding	Pág.297		x		Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Indicador propio: Capacitaciones en Salud y Seguridad Operacional	Pág.303				Nuestros empleados, el principal agente de transformación
Grupos de interés					
Comunicaciones internas					
Indicador propio: Porcentaje de apropiación de los empleados de Avianca Holdings frente al Plan Avianca 2021	Pág.334				Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Somos Ciudadano Avianca, agentes de transformación					
Indicador propio: Vinculación y participación en escenarios fundamentales de Ciudadanía Corporativa.	Pág.352		x		Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Medio Ambiente, construyendo futuro juntos.					

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capitulo
GRI 302-1 Consumo energético dentro de la organización	Pág.392 <ul style="list-style-type: none"> No se reporta el consumo total de combustibles procedentes de fuentes no renovables, ya que no procede. No se reporte información relacionada con consumo de calefacción, refrigeración y de vapor; así como venta de electricidad, calefacción, refrigeración y de vapor, ya que no procede. La fuente de los factores de conversión utilizados corresponden a: 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 diésel 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 diésel 3.149 Kg/gl 		x	7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 302-4 Reducción del consumo energético	Pág.395 <ul style="list-style-type: none"> La reducción de consumo energético lograda como resultado directo de nuestras iniciativas de conservación y eficiencia, corresponde a: * Consumo energético por combustible en plantas electricas de emergencia: 0,31 TJ * Consumo energía electrica comprada: 0,7 TJ 			7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 303-1 Extracción de agua por fuente	Pág.414		x	7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 305-1 Emisiones directas de GEI (alcance 1)	Pág.398 <ul style="list-style-type: none"> Para el reporte de este indicador la compañía no considera Emisiones Biogénicas, ya que no procede. La fuente de los factores de emisión y las tasas del potencial de calentamiento global (PCG) utilizadas corresponden a las establecidas en el documento: Fifth Assesment Report, IPCC 2014. El enfoque de consolidación para las emisiones corresponde a control operacional.” 		x	7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capitulo
GRI 305-2 Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2).	<p>Pág.401</p> <ul style="list-style-type: none"> La fuente de los factores de emisión y las tasas del potencial de calentamiento global (PCG) utilizadas o una referencia a la fuente del PCG corresponden a: Factor de emisión energía Colombia 0,13 t CO2/ MWh (2019. Unidad de planeación Minero-Energética de Colombia, Resolución 642 de 2019). Factor de emisión energía El Salvador 0,0395 kg CO2/KWh (2019. Instituto Meteorológico nacional. Factores de emisión gases efecto invernadero. Novena edición. Pág. 4). Factor de emisión energía Costa rica 0,0395 kg CO2/KWh (2019. Instituto Meteorológico nacional. Factores de emisión gases efecto invernadero. Novena edición. Pág. 4). 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 combustión Highlights. Pág. 114). Factor de emisión energía Ecuador 342,6 g CO2/ KWh (2014. Factor de emisión de CO₂ debido a la generación de electricidad en el Ecuador durante el periodo 2001-2014. Pág.5). Factor de conversión: 1T =278000 KWh El enfoque de consolidación para las emisiones corresponde a control operacional. 	El valor reportado corresponde al valor en función de la ubicación. No se reporta el valor en función del mercado.	x	7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión

GRI 102-55 Índice de contenidos GRI					
Contenidos Generales/ Estándar GRI/ Indicador Propio	Página/ URL/ Respuesta Directa	Omisiones	Verificación Externa	Principios de Pacto Global	Capitulo
GRI 305-4 Intensidad de las emisiones de GEI	<p>Pág.401</p> <ul style="list-style-type: none"> El parámetro específico seleccionado para calcular el ratio corresponde a 100 pasajeros pagos por kilómetro recorrido (RPK). El tipo de emisiones de GEI incluidos en el ratio de intensidad corresponden a emisiones directas (alcance 1), en kg de CO2 emitidos por las aeronaves. El gas incluido en el cálculo corresponde a CO2. Factor de emisión energía Colombia 0,13 t CO2/ MWh (2019. Unidad de planeación Minero-Energética de Colombia, Resolución 642 de 2019). 		x	7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 305-7 Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire	<p>Pág.398</p> <ul style="list-style-type: none"> Se reportan las emisiones significativas al aire, en toneladas de NOx. 		x	7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
GRI 306-2 Residuos por tipo y método de eliminación	Pág.408		x	7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Indicador propio: Fuel RPK	Pág.395		x		Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Indicador propio: Gastos e inversiones ambientales	pgs. 17, 382			7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Indicador propio: Porcentaje de residuos no peligrosos aprovechados.	Pág.410			7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Indicador propio: Porcentaje de residuos peligrosos valorizados.	Pág.413			7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Indicador propio: Consumo específico de combustible por transporte de carga	Pág.392			7, 8, 9	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión
Indicador propio: Emisiones de NOx específicas para transporte de carga	Pág.399			7, 8, 10	Nuestros grupos de interés: eje transversal de nuestra gestión

Memorando de revisión independiente

Revisión Independiente del Informe Anual 2019 – Avianca Holdings

Responsabilidades de la Dirección de Avianca Holdings y de Deloitte.

La preparación del Informe Anual de 2019 de Avianca Holdings, que comprende el periodo del 1 de enero a 31 de diciembre, así como el contenido del mismo, es responsabilidad de Avianca Holdings 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 y previamente acordados para nuestra revisión.

Este Informe ha sido preparado exclusivamente en interés de Avianca Holdings de acuerdo con los términos de nuestra propuesta de servicios. No asumimos responsabilidad alguna frente a terceros diferentes a la Dirección del Holding.

Hemos realizado nuestro trabajo de acuerdo con las normas de independencia requeridas por el Código de Ética de la International Federation of Accountants (IFAC).

El alcance de una revisión independiente es substancialmente inferior al de una auditoría. Por lo tanto, no proporcionamos opinión de auditoría sobre el Informe Anual.

Alcance de nuestro trabajo

Hemos realizado la revisión de la adaptación de los contenidos del Informe Anual del 2019 de Avianca Holdings del Conjunto Consolidado de Estándares GRI para la elaboración de informes de sostenibilidad, en adelante "Estándares GRI".

Estándares y procesos de revisión

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 Accounts (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 2019 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 en el corporativo, 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 con lo sugerido por los Estándares GRI.
- Análisis de los procesos para recopilar y validar los datos presentados en el informe.
- Comprobación de la información, 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 Anual y su adecuada compilación a partir de los datos suministrados por las fuentes de información de Avianca Holdings.

Confirmación de que el Informe Anual 2019 de Avianca Holdings es elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares GRI

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, indicadores DJSI y propios de los siguientes asuntos materiales:

Asuntos materiales	Indicador GRI y/o Propio de Avianca Holdings
Desarrollo económico.	201-1. Valor económico directo generado y distribuido.
Prevención de corrupción y soborno.	205-2. Comunicación y formación sobre políticas y procedimientos anticorrupción.
	205-3. Casos de corrupción confirmados y medidas tomadas.
	415-1. Contribución a partidos y/o representantes políticos.
Medio Ambiente, construyendo futuro juntos.	302-1. Consumo energético dentro de la organización.
	303-1. Extracción de agua por fuente.
	305-1. Emisiones directas de GEI (alcance 1).
	305-2. Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2).
	305-4. Intensidad de las emisiones de GEI.
	305-7. Óxidos de nitrógeno (NOX), óxidos de azufre (SOX) y otras emisiones significativas al aire.
	306-2. Residuos por tipo y método de eliminación.
	Indicador propio: Fuel RPK.
Atracción y retención del talento humano.	401-1. Nuevas contrataciones de empleados y rotación de personal.
	404-3. Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones periódicas del desempeño y desarrollo profesional.
Capacitación y desarrollo de empleados.	Indicador propio: Horas de capacitación en el programa de liderazgo.
	Indicador propio: Horas de capacitación en el programa de servicio.
Atracción y retención del talento humano.	Indicador propio: Programas de formación relacionados con Academia Avianca, propios y terceros.
	405-1. Diversidad en órganos de gobierno y empleados.
	405-2. Ratio del salario base y de la remuneración de mujeres frente a hombres.
Seguridad y protección en tierra y aire.	418-1. Reclamaciones fundamentadas relativas a violaciones de la privacidad del cliente y pérdida de datos del cliente.
	Indicador propio: Tasa de accidentalidad de aviación.
	Indicador propio: Índice de Quejas (IQ).

Asuntos materiales	Indicador GRI y/o Propio de Avianca Holdings
Satisfacción y relación con clientes.	Indicador propio: OTP (On time performance).
Gestión de riesgos y crisis.	Indicador propio: Seguridad, Riesgos y Cumplimiento.
Gestión responsable de la cadena de suministro.	Indicador propio: Distribución del gasto de nuestros proveedores.
Gente.	Indicador propio: Ausentismo y siniestralidad para empleados directos de la Holding.
Grupos de interés.	Indicador propio: Vinculación y participación en escenarios fundamentales de Ciudadanía Corporativa.
Cumplimiento de leyes y regulaciones.	Indicador propio: Incumplimientos ambientales.

Conclusiones

Con base en el trabajo efectuado descrito en este informe, los procedimientos llevados a cabo y la evidencia obtenida, no ha llegado a nuestro conocimiento ningún asunto que nos lleve a pensar que los indicadores dentro del alcance de la revisión y comprendidos en el Informe Anual 2019 de Avianca Holdings, del periodo comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2019, no han cumplido con todos los requerimientos para la elaboración de informes, de conformidad con la opción esencial de los Estándares Global Reporting Initiative (GRI). Para aquellos indicadores de los Estándares GRI en donde Avianca Holdings no reportó de forma cuantitativa (cifras) se revisó únicamente la información cualitativa que incluye procedimientos, políticas, evidencia de actividades realizadas, entre otros.

Alternativas de acción

Deloitte ha proporcionado a Avianca Holdings un reporte con las alternativas de acción más significativas para la elaboración futura de Informes, las cuales no modifican las conclusiones expresadas en el presente informe, además de una serie de observaciones que permitirán fortalecer los procesos de consolidación, gestión, medición y comunicación del desempeño en sostenibilidad de Avianca Holdings.

Declaración de independencia

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 & Touche Ltda.
Jorge Enrique Múnera D.
Socio

Bogotá, Marzo 2020

Deloitte se refiere a una o más firmas de Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), y su red global de firmas miembro y de entidades relacionadas. DTTL (también denominada "Deloitte Global") y cada una de sus firmas miembro son entidades legalmente separadas e independientes. DTTL no presta servicios a clientes. Por favor revise www.deloitte.com/about para conocer más. Deloitte es líder global en Servicios de auditoría y aseguramiento, consultoría, asesoramiento financiero, asesoramiento en riesgos, impuestos y servicios relacionados. Nuestra red de firmas miembro presente en más de 150 países y territorios atiende a cuatro de cada cinco compañías listadas en Fortune Global 500®. Conoce cómo aproximadamente 310.000 profesionales de Deloitte generan un impacto que trasciende en www.deloitte.com. Esta comunicación contiene únicamente información general, ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro o sus entidades relacionadas (colectivamente, la "Red Deloitte") están, por medio de la presente comunicación, prestando asesoría o servicios profesionales. Previo a la toma de cualquier decisión o ejecución de acciones que puedan afectar sus finanzas o negocios, usted deberá consultar un asesor profesional cualificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte se hace responsable por pérdidas que pueda sufrir cualquier persona que tome como base el contenido de esta comunicación. ©2020 Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

A STAR ALLIANCE MEMBER 



13

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 la entrega de información financiera completa, así como el análisis de los resultados trimestrales que se comparten con el mercado.

En 2019, la Compañía mantuvo las buenas prácticas adoptadas bajo los estándares del programa de reconocimiento 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 quinto 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.

La Compañía 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.

La Compañía 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.
- El respeto de los derechos de los accionistas e inversionistas y el trato igualitario a los que pertenecen a un mismo grupo de interés.
- La aplicación de buenas prácticas de Gobierno Corporativo que permitan cumplir con las obligaciones legales y con los compromisos adquiridos con los inversionistas y el mercado de valores.
- La generación de una cultura ética en la Organización.

La Compañía cuenta con las siguientes herramientas, que le permiten garantizar un adecuado ambiente de control:

Documentos Corporativos

- Pacto Social Avianca Holdings S.A.
- Código de Buen Gobierno Corporativo.
- Reglamento de la Junta Directiva.
- Reglamento de la Asamblea.
- Reglamento del Comité de Auditoría y de Gobierno Corporativo.
- Reglamento del Comité Financiero y de Inversiones.
- Reglamento del Comité de Compensación y Talento Humano.

Comités de Apoyo

- Comité de Auditoría y de Gobierno Corporativo.
- Comité Financiero y de Inversiones.
- Comité de Compensación y Talento Humano.
- Comité de Ética.
- Comité Ejecutivo.

Políticas de Buen Gobierno

- Código de Ética y Normas de Conducta de los Negocios.
- Política Anticorrupción.
- Política y Procedimientos de Negociación de Acciones y Valores por parte de Directivos de la Compañía.
- Política del Sistema Integral de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SIPLAFT).

Herramientas de Buen Gobierno

- Oficina de Relaciones con Accionistas e Inversionistas.
- Línea Ética.

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>

La Compañía en 2019 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 Compañía y sus Compañías subsidiarias (en adelante 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 Compañía es de QUINIENTOS MILLONES DE DÓLARES (\$500,000,000.00), moneda legal de los Estados Unidos de América, dividido en CUATRO MIL MILLONES (4.000,000,000) de acciones ordinarias o con dividendo preferencial y sin derecho a voto, de un valor nominal de doce punto cinco centavos de dólar (\$0.125), moneda legal de los Estados Unidos de América, cada una.

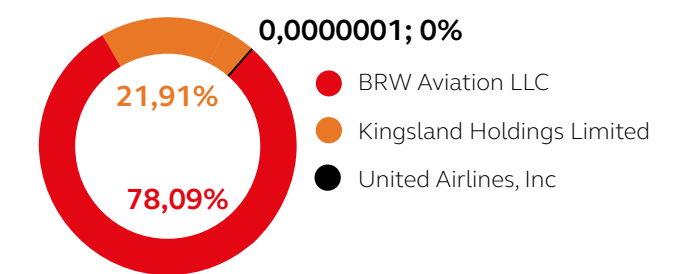
El capital social está representado en SEISCIENTOS SESENTA MILLONES OCHOCIENTOS MIL TRES (660.800.003) acciones ordinarias con derecho a voto y TRESCIENTOS CUARENTA MILLONES QUINIENTOS SIETE MIL NOVECIENTOS DIECISIETE (340.507.917) acciones preferenciales sin derecho a voto, que representan un total de MIL UN MILLONES TRESCIENTOS SIETE MIL NOVECIENTOS VEINTE (1.001.307.920) acciones y está distribuido de la siguiente manera:

Acciones Ordinarias:

Del cien (100)% de las acciones ordinarias con derecho a voto, el setenta y ocho, cero nueve (78.09)% son propiedad de BRW AVIATION LLC

(en adelante “BRW”), una sociedad incorporada en Delaware, cuyos beneficiarios finales son los hermanos Germán Efromovich y José Efromovich; el veintiuno, noventa y uno (21,91)% es de propiedad de Kingsland Holdings Limited (en adelante “Kingsland”) una sociedad incorporada en Bahamas, cuyos beneficiarios finales son el Sr. Roberto Kriete y algunos miembros de su familia y el ceo, cero cero cero cero cero uno (0,0000001)% es de propiedad de United Airlines, Inc. (en adelante “United”) una sociedad incorporada en Delaware.

Acciones Ordinarias 2019

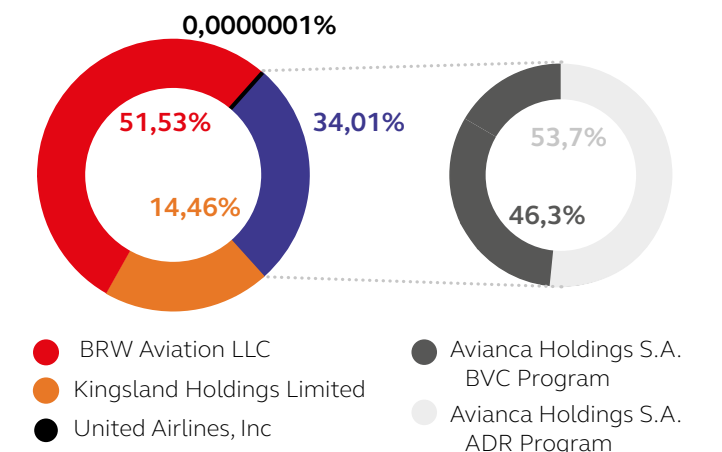


Acciones Preferenciales:

Del cien (100)% de las acciones en circulación, el treinta y cuatro, cero uno (34,01)% corresponden a TRESCIENTOS CUARENTA MILLONES QUINIENTOS SIETE MIL NOVICIENTAS DIECISIETE (340.507.917) acciones con dividendo preferencial sin derecho a voto. Del anterior porcentaje, el cincuenta y tres, siete (53,7)% se negocia en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) en forma de ADR (*American Depositary Receipt*) y el cuarenta y seis, tres (46,3)% se negocia en la Bolsa de Valores de Colombia (BVC).

1.2 Composición accionaria

Con corte al 31 de diciembre de 2019, la distribución de las MIL UN MILLONES TRESCIENTOS SIETE MIL NOVECIENTOS VEINTE (1.001.307.920) acciones en circulación, incluyendo acciones ordinarias y preferenciales de la Compañía, es la siguiente:



1.3 Principales Accionistas

En el siguiente listado, se muestran los principales accionistas de la Compañía que con corte 31 de diciembre de 2019, cuentan con participación en acciones ordinarias o preferenciales.

Composición Accionaria Avianca Holdings S.A. Diciembre 31 de 2019					
25 Principales Accionistas					
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		182'957.208	182'957.208	18,27
5	FONDO BURSATIL ISHARES COLCAP		19'025.562	19'025.562	1,90
6	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION MODERADO		18'108.093	18'108.093	1,81
7	ERFOSST SAS		7'430.636	7'430.636	0,74
8	FONDO BURSATIL HORIZONS COLOMBIA SELECT DE S&P		5'999.183	5'999.183	0,60
9	FIDUBOGOTA - PA PLAN INCENTI AVIANCA TACA HOLDING		4'320.632	4'320.632	0,43
10	ISHARES CORE MSCI EMERGING MARKETS ETF		4'109.639	4'109.639	0,41
11	JARA ALBARRACIN MANUEL GUILLERMO		3'688.772	3'688.772	0,37
12	VALORES BANCOLOMBIA S.A. COMISIONISTA DE BOLSA S A		3'647.000	3'647.000	0,36
13	EMERGING MARKETS CORE EQUITY PORTFOLIO OF DFA INVE		2'918.572	2'918.572	0,29
14	THE EMERGING MARKETS SMALL CAP SERIES OF THE DFA I		2'472.204	2'472.204	0,25
15	GLOBAL X MSCI COLOMBIA ETF		2'444.906	2'444.906	0,24
16	DIMENSIONAL EMERGING MARKETS VALUE FUND		1'643.790	1'643.790	0,16
17	CITY OF NEW YORK GROUP TRUST		1'594.061	1'594.061	0,16
18	SPDR S&P EMERGING MARKETS ETF		1'469.770	1'469.770	0,15
19	PATRIMONIO AUTONOMO MCH		1'180.502	1'180.502	0,12
20	INVERSIONES MANANTIAL S.A.		1'158.882	1'158.882	0,12
21	ALTOS SAS		1'113.137	1'113.137	0,11
22	ISHARES PUBLIC LIMITED COMPANY		1'103.267	1'103.267	0,11
23	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION RETIRO		1'071.569	1'071.569	0,11
24	FIC ABIERTO BTG PACTUAL ACCIONES COLOMBIA		1'060.900	1'060.900	0,11
25	ANDES INVESTMENT GROUP INC		1'038.786	1'038.786	0,10
	Otros		70'950.846	70'950.846	7,09
	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 Miembros de la Junta Directiva en el Capital de la Sociedad.

Con corte al 31 de diciembre de 2019, el señor Roberto Kriete fue el único miembro de la Junta Directiva que tuvo participación indirecta en el capital social. A continuación, se entregan detalles de esta participación:

Nombre	Participación indirecta a través de	Acciones Ordinarias	Participación	Acciones Preferenciales
Roberto Kriete	Kingsland Holdings Limited*	144'800.003	21,91%	N/A

(*) Sociedad de propósito especial constituida bajo las leyes de Bahamas, 100% de propiedad indirecta de Fundación Fomento y Desarrollo. El señor Roberto Kriete y su familia tienen el control indirecto 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 Compañía, 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 Compañía.

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 Compañía

La Compañía no fue informada por parte de ningún miembro de Junta ni funcionario de la Alta Gerencia sobre venta de acciones emitidas 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 Acción Conjunta (*Joint Action Agreement*, por su significado en inglés, en adelante el "JAA") suscrito entre la Compañía, Kingsland, BRW, United y Synergy Aerospace Corp., cuyos términos en lo que hace referencia a aspectos de gobierno corporativo, se encuentran incorporados en el Pacto Social de la Compañía.

A continuación, se señalan algunos aspectos relevantes del JAA:

- Regula los derechos que tienen los grupos de accionistas BRW, Kingsland y United, 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, a Kingsland y a United 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 diez (10) millones en una sola instancia y que superen USD veinticinco (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 relacionadas con los accionistas parte del JAA, Directores o Funcionarios de la Compañía 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 cinco (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 once (11) miembros principales y once (11) suplentes, 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
Roberto Kriete	24 de mayo de 2019	23 de marzo de 2010
Richard Schifter*	24 de mayo de 2019	24 de mayo de 2019
Sergio Michelsen*	24 de mayo de 2019	24 de mayo de 2019
Fabio Villegas	24 de mayo de 2019	24 de mayo de 2019
Juan Emilio Posada	24 de mayo de 2019	24 de mayo de 2019
Álvaro Jaramillo**	24 de mayo de 2019	23 de marzo de 2010
Rodrigo Salcedo**	24 de mayo de 2019	24 de mayo de 2019
Robert Zamora	24 de mayo de 2019	24 de mayo de 2019
Jairo Burgos de la Espriella	24 de mayo de 2019	24 de mayo de 2019
Oscar Darío Morales*	24 de mayo de 2019	10 de abril de 2012
James Leshaw*	24 de mayo de 2019	16 de marzo de 2018

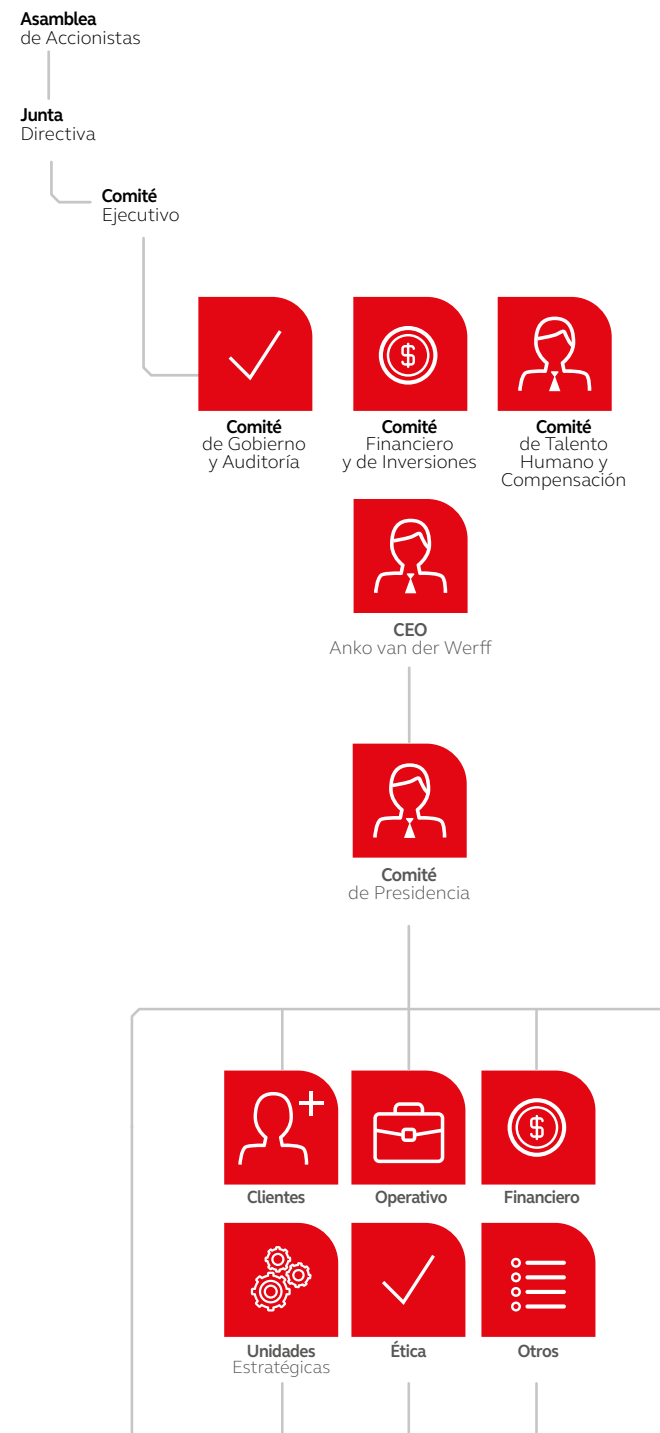
*Miembros independientes.

**Miembros Independientes y de Consenso.

2.2 Órganos de Gobierno

Los Órganos responsables del Gobierno de la Compañía se muestran en el siguiente esquema.

El Presidente Ejecutivo o *Chief Executive Officer* (“CEO”) reporta a la Junta Directiva y los *Chief Officers* 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, la Junta cuenta con tres comités: 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.

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 se encuentra conformado por tres miembros de la Junta Directiva así: dos Directores Independientes y un Director de Consenso.

Forman parte de este Comité los siguientes miembros:

- Álvaro Jaramillo
- James P. Leshaw
- Rodrigo Salcedo

Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo

Su principal labor consiste en apoyar a la Junta Directiva en la supervisión de: i) la efectividad de los sistemas de control interno, control financiero y de gestión de riesgos de la Sociedad y sus y subordinadas; ii) la integridad de los estados financieros, iii) el adecuado desempeño de la Auditoría Corporativa, iv) el cumplimiento de las prácticas de buen gobierno corporativo adoptadas por la Compañía y v) la independencia, objetividad y funcionamiento de la Auditoría Externa y la autorización de servicios adicionales distintos a la dictaminación de los estados financieros por parte del Auditor Externo. Así como la observancia del cumplimiento de los requisitos legales en materia de las regulaciones del mercado público de valores.

Forman parte de este Comité los siguientes miembros independientes de la Junta Directiva:

- Oscar Darío Morales (Presidente)
- Rodrigo Salcedo
- James P. Leshaw
- Sergio Michelsen

Asisten a este Comité de manera permanente el Presidente de la Compañía, el Chief Financial Officer (CFO), el Chief People and Legal Officer (CP&LO) y el Auditor Corporativo. Como invitados asisten el Oficial

de Cumplimiento, el Auditor Externo y otros Chiefs y Directivos 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 2019:

- Presentación, aprobación y seguimiento al Plan de Auditoría Corporativa.
- Informes de resultados de Auditorías realizadas con sus respectivos seguimientos.
- Informes de solicitudes especiales de Junta Directiva y Administración realizadas por Auditoría Corporativa.
- Informes de resultados de pruebas de controles SOX.
- Revisión del nivel de madurez del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad.
- Revisión de los planes de acción de la Regulación General de Protección de Datos y de los Estándares de Seguridad de la Industria de pago con Tarjetas de Crédito.
- Presentación de los procedimientos de control y procedimientos ejecutados por la Compañía revelados en el 20F.
- Resultados de casos de Línea Ética investigados por Auditoría Corporativa.
- Revisión informe Comité de Ética sobre casos reportados a la Línea Ética y acciones tomadas.
- Campañas de Autocontrol diseñadas por Auditoría Corporativa.
- Revisión del Reglamento del Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo.
- Revisión de los Riesgos a nivel Compañía.
- Revisión de la Política Anticorrupción.
- Aprobación conjunta con el Comité Financiero de los Estados Financieros trimestrales del 2019.
- Revisión de aprobaciones especiales de transacciones con partes relacionadas que se llevan a Junta Directiva para su aprobación.
- Aprobación de honorarios al Auditor Externo seleccionado, incluyendo adicionalmente otros servicios considerando su evaluación de independencia.
- Presentación periódica del Auditor Externo de su evaluación sobre el Control Interno de reporte financiero y resultados de su revisión a los Estados Financieros.
- Informe del Funcionamiento del Sistema de Control Interno de la Compañía.

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 Compañía.

Forman parte de este Comité, los siguientes miembros independientes de la Junta Directiva:

- Juan Emilio Posada
- Jairo Burgos
- Roberto Kriete
- James P. Leshaw
- Rodrigo Salcedo

Asisten a este Comité de manera permanente el Presidente Ejecutivo y el CP&LO.

Los principales temas tratados en 2019 fueron los siguientes:

- Cambios en la estructura organizacional;
- Presentación resultados encuesta de Compromiso; Revisión y aprobación de Política de conflictos de interés;
- Informe detallado sobre los resultados de TH de 2018 y Objetivos 2019;
- Incentivo plan de transformación;
- Revisión de aspectos sobre la compensación variable de Corto plazo;
- Benchmarking Remuneración de Juntas Directivas;
- Relaciones Laborales con Pilotos.

Comité Financiero y de Inversiones

Este Comité fue constituido para hacer seguimiento detallado al desempeño financiero de la Compañía, 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.

Forman parte de este Comité los siguientes Directores:

- Alvaro Jaramillo
- Roberto Kriete
- Oscar Dario Morales

Asisten a este Comité de manera permanente el Presidente Ejecutivo y el CFO.

Los principales temas tratados en 2019 fueron los siguientes:

- 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 de los saldos de caja actualizados, detalle de generación de caja operativa y principales entradas y salidas de caja para el acumulado del año. Asimismo, proyecciones de caja para trimestre en curso y próximos dieciocho (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.
- Detalle del comportamiento del precio de la acción de la Compañía durante el año.
- Detalle de la estructura financiera, casos de negocio y seguimiento de los resultados de proyectos estratégicos de la Compañía.
- Evolución de las transacciones de financiación en curso de la Compañía.
- Estatus del plan: *Phase Out* de Flota incluido dentro del plan de transformación de la Compañía.
- Avances en las conversaciones y negociaciones con principales proveedores e instituciones financieras (reperfilamiento de la deuda 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 y se pueden encontrar en la página web www.aviancaholdings.com.

2.5 Cambios en la Junta Directiva durante el año 2019

Durante el año 2019, se presentaron varios cambios en la Junta Directiva de la Compañía, siendo el más importante el ocurrido el 24 de mayo de 2019. En esa fecha, la Compañía fue informada por BRW Aviation LLC (“BRW”, parte del Grupo Synergy), titular del setenta y ocho, cero nueve (78,09)% de las acciones ordinarias de la Compañía, Kingsland Holdings Limited (“Kingsland”), propietario del veintiuno, noventa y uno (21,91)% de las acciones ordinarias de la Compañía y United Airlines, Inc. (“United”),

propietario de una (1) acción en la Compañía, que con ocasión al incumplimiento del préstamo garantizado entre BRW y United, United designó un tercero independiente (Independent Third Party “ITP”) para que ejerciera los derechos de voto de las acciones en BRW y consecuentemente en su filial Avianca Holdings S.A. Kingsland, mayor accionista minoritario de la Compañía, fue designado por United, como el tercero independiente.

Como efecto de lo anterior, la Asamblea de Accionistas, en reunión extraordinaria del 24 de mayo de 2019 designó a los Señores Fabio Villegas, Richard Schifter, Sergio Michelsen, Rodrigo Salcedo, Juan Emilio Posada, Jairo Burgos de la Espriella y Robert Zamora como nuevos miembros de Junta Directiva.

Participación de los Miembros de la Junta Directiva de la Matriz en las Compañías subsidiarias

Los señores Roberto Kriete, Álvaro Jaramillo y Óscar Morales, miembros de la Junta Directiva de la Compañía, son a su vez miembros de la Junta Directiva de Aerovías del Continente Americano S.A. Avianca.

El Sr. Fabio Villegas, miembro de la Junta Directiva de la Compañía, es a su vez miembro de la Junta Directiva de LifeMiles Ltd.

Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante 2019

Durante 2019 la Junta Directiva no aprobó ninguna política.

Quórum de la Junta Directiva

De acuerdo con lo previsto en el artículo cincuenta y tres (53) de la Ley No. Treinta y dos (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 quórum para decidir sobre los negocios de la Compañía. El Pacto Social no establece una regla diferente.

2.6 Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités durante 2019

Cantidad de Reuniones Realizadas

Junta Directiva

En 2019 se adelantaron treinta y ocho (38) sesiones de Junta Directiva. En el periodo comprendido entre

el primero (1) de enero al 21 de marzo se llevaron a cabo 6 sesiones; entre el 22 de marzo y el 23 de mayo se adelantaron 8 sesiones y entre el 24 de mayo y el 31 de diciembre, veinticuatro (24) sesiones de Junta Directiva. A continuación, se detalla la asistencia de los Directores que participaron en los períodos atrás mencionados:

Enero 1 a marzo 21 de 2019:

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
GERMAN EFROMOVICH	33%	2
JOSE EFROMOVICH	50%	3
ALEXANDER BIALER	100%	6
RAUL CAMPOS	100%	6
ISAAC YANOVICH	100%	6
OSCAR MORALES	100%	6
JUAN GUILLERMO SERNA	100%	6
ÁLVARO JARAMILLO	100%	6
RAMIRO VALENCIA	100%	6
ROBERTO KRIETE	100%	6
JAMES P. LESHAW	100%	6

Marzo 22 a mayo 23 de 2019:

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
GERMAN EFROMOVICH	88%	7
JOSE EFROMOVICH	63%	5
ALEXANDER BIALER	100%	8
RAFAEL ALONSO	50%	4
ISAAC YANOVICH	88%	7
OSCAR MORALES	100%	8
RODRIGO SALCEDO	88%	7
ÁLVARO JARAMILLO	100%	8
LUISA FERNANDA LAFAURIE	100%	8
ROBERTO KRIETE	88%	7
JAMES P. LESHAW	100%	8

Mayo 24 a diciembre 31 de 2019:

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Roberto Kriete	95%	23
Álvaro Jaramillo	100%	24
Oscar Morales	100%	24
James P. Leshaw	100%	24
Rodrigo Salcedo	100%	24
Robert Zamora	83%	20
Fabio Villegas	83%	20
Juan Emilio Posada	100%	24
Jairo Burgos	100%	24
Richard Schifter	100%	24
Sergio Michelsen	100%	24

Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo

En 2019 se adelantaron veintidós (22) sesiones del Comité de Auditoría y Gobierno Corporativo. En el periodo comprendido entre el primero (1) de enero al 23 de mayo se llevaron a cabo diez (10) sesiones y entre el 24 de mayo al 31 de diciembre se adelantaron doce (12) sesiones. A continuación, se detalla la asistencia de los miembros del Comité que participaron en los periodos atrás mencionados:

Enero 1 a mayo 23 de 2019:

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Oscar Morales	100%	10
Isaac Yanovich	100%	10
Juan Guillermo Serna*	20%	2
James Peter Leshaw	100%	10

Mayo 24 a diciembre 31 de 2019:

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Oscar Morales	100%	12
Rodrigo Salcedo	100%	12
Juan Guillermo Serna*	100%	9
James Peter Leshaw	100%	12

*Desde el 23 de marzo dejó de formar parte de la Junta Directiva

Comité de Compensación y Talento Humano

En 2019 se adelantaron trece (13) sesiones del Comité de Compensación y Talento Humano. En el periodo comprendido entre el primero (1) de enero al 22 de marzo se llevaron a cabo tres (3) sesiones; entre el 23 de marzo y el 23 de mayo se llevaron a cabo tres (3) sesiones y entre el 24 de mayo y 31 de diciembre se adelantaron siete (7) sesiones. A continuación, se detalla la asistencia de los miembros del Comité que participaron en los periodos atrás mencionados:

Enero 1 a marzo 22 de 2019:

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Roberto Kriete	100%	3
José Efromovich	33,3%	1
Isaac Yanovich	100%	3
Ramiro Valencia*	100%	3

*Desde el 23 de marzo dejó de formar parte de la Junta.

Marzo 23 a mayo 23 de 2019:

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Roberto Kriete	66,6%	2
José Efromovich	33,3%	1
Isaac Yanovich	100%	3
James Leshaw	66,6%	2

Mayo 24 a diciembre 31 de 2019:

Nombre	% Participación	Número de Reuniones
Roberto Kriete	7	100%
Juan Emilio Posada	7	100%
Rodrigo Salcedo	5	71%
James Leshaw	7	100%
Jairo Burgos	7	100%

Comité Financiero y de Inversiones

En 2019, se adelantaron 8 sesiones del Comité Financiero y de Inversiones. En el periodo comprendido entre el primero (1) de enero al 22 de marzo, se adelantó una (1) sesión, entre el 23 de marzo y el 23 de mayo se adelantaron 2 sesiones y entre el 24 de mayo y el 31 de diciembre fueron 5 sesiones. A continuación, se detalla la asistencia de los miembros del Comité que participaron en los periodos atrás mencionados:

Enero 1 a marzo 22 de 2019:

Nombre Miembro	% Participación	Número de Reuniones
Juan Guillermo Serna*	100%	1
Alvaro Jaramillo	100%	3
Alexander Bialer	100%	3
Roberto Kriete	100%	3
Oscar Dario Morales	100%	3

*Desde el 23 de marzo dejó de formar parte de la Junta Directiva

Marzo 23 a mayo 24 de 2019:

Nombre Miembro	% Participación	Número de Reuniones
Alvaro Jaramillo	100%	2
Alexander Bialer	100%	2
Roberto Kriete	100%	2
Oscar Dario Morales	100%	2
Luisa Fernanda Lafaurie**	100%	2

**A partir del 11 de abril empezó a formar parte del Comité

Mayo 24 a diciembre 31 de 2019:

Nombre Miembro	% Participación	Número de Reuniones
Alvaro Jaramillo	100%	5
Roberto Kriete	100%	5
Oscar Dario Morales	100%	5

2.7 Presidente de la Junta Directiva: Funciones y temas claves

En sesión de Junta Directiva llevada a cabo el 24 de mayo de 2019, el Sr. Roberto Kriete fue designado como Presidente de la Junta Directiva.

De acuerdo con el Reglamento de la Junta Directiva de la Compañía las funciones del Presidente o quien haga sus veces son las siguientes:

- Presidir la reunión.
- Abrir y cerrar formalmente la reunión.
- Conceder el uso de la palabra y requerir al interviniente para que finalice su exposición cuando se haya agotado el tiempo asignado para la misma.
- Mantener el orden interno durante la reunión.
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento de la Junta Directiva; y
- Decidir las preguntas o dudas que se presenten sobre la aplicación del reglamento de la Junta Directiva.

2.8 Secretario de la Junta Directiva: funciones y temas claves

De acuerdo con el Reglamento de la Junta Directiva, la Compañía cuenta con un Secretario que lo será también de la Junta Directiva. El Secretario tiene las siguientes funciones:

- Verificar el quórum deliberatorio y decisorio antes de dar inicio a la reunión;
- Certificar en la reunión sobre la forma de convocatoria y el cumplimiento del envío de la información pertinente sobre cada tema a tratar en la reunión;
- Elaborar el acta de la respectiva Junta Directiva, someterla a la correspondiente aprobación y firmarla como Secretario.; y
- Las demás funciones que le establezcan la ley, el Pacto Social y el Reglamento de la Junta Directiva.

2.9 Asesoramiento externo recibido por la Junta Directiva

La Junta Directiva de la Compañía no recibió ningún tipo de asesoramiento en 2019.

2.10 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 Compañía, 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 2018 y 2019.

3.3 Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva

Durante el año 2019 el Señor Roberto Kriete presentó en varias oportunidades ante el Comité de Auditoría, el conflicto de interés que presentaba frente a la aprobación por parte de la Junta Directiva, para el otorgamiento de un préstamo y constitución de garantías respecto de obligaciones de la Compañía.

En su calidad de Presidente y miembro de la Junta Directiva de la Compañía y como una de las personas naturales beneficiarias de la inversión en Kingsland, presentó un conflicto de interés para la aprobación de la transacción atrás señalada. Asimismo, los Señores Sergio Michelsen y Rodrigo Salcedo también presentaron ante el Comité de Auditoría, el potencial conflicto de interés que presentaban frente a la transacción atrás mencionada.

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

La Compañía 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 2019, 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 esta 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 definir metodologías para la gestión de riesgo y administrar el sistema de gestión integral de seguridad, riesgo y cumplimiento, así como monitorear el diseño y creación de controles de la primera línea y asesorar 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.



A finales del 2019, la Dirección de Control y Cumplimiento pasó a hacer parte del CP&LO, con reporte directo a éste. De esta manera, mantenemos un contacto directo con la alta gerencia de la Organización, para mantener informado sobre los avances en el programa de cumplimiento SOX y alertar en aquellos casos que sea necesario hacerlo.

4.2 Evaluación de riesgos

La comañía 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 treinta y uno (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 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, soborno 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 (10) 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 gestion riesgos



Elementos soporte

- A** Gobierno
- B** Diálogo
- C** Herramientas
- D** Cultura
- E** Respuesta

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 2019 se realizaron los siguientes avances en los tres temas:

- Riesgos corporativos:** el mapa de riesgos corporativos se actualizó con base en la estrategia de la Compañía, con visión 2021 buscando identificar, analizar, tratar, monitorear y agregar riesgos que puedan generar impactos sobre el cumplimiento de las metas de Avianca Holdings S.A. El mapa fue actualizado permanentemente durante 2019 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, así como los indicadores clave de los mismos (KRI) han sido presentados periódicamente al Comité de Seguridad Integral, Riesgos y Cumplimiento, revisado por el Comité de Auditoría y la Junta Directiva, Comité de presidencia y grupos primarios de los vicepresidentes.
- Riesgos a nivel de procesos:** durante 2019 se continuó con el avance en la implementación de la metodología para la gestión integral del riesgo, la cual 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 2019, 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 2019 se construyó la matriz de riesgos integral para los procesos comprometidos.
- Riesgos en proyectos:** durante 2019, se acompañaron los proyectos de mayor impacto, a cargo de Dirección de Proyectos Estratégicos y de otras áreas claves de la organización, con la metodología de gestión de riesgos para proyectos, enfocada en dar herramientas al líder del proyecto para anticiparse a las situaciones que puedan interferir con el cumplimiento de los objetivos del mismo. De este modo la gestión de riesgos se mantuvo presente en el curso de proyectos críticos emprendidos por la Compañía, dentro de los cuales se destacan, Branded Fares, IROPS, Densificación de Flota y Construcción del Hangar, entre otros.

- Continuidad del negocio:** durante 2019 se desarrolló el modelo de gestión de crisis y continuidad del negocio integrado, el cual logra la preparación de una respuesta estandarizada, organizada y articulada ante crisis derivadas de diferentes escenarios, incluyendo, emergencias operacionales, contingencias tecnológicas, pérdidas de servicios de terceros, emergencias y contingencias en las instalaciones físicas y problemas con el personal, mediante la activación de planes de contingencia orientados a cada uno de ellos. Se logró también la consolidación de la estrategia de contingencia para respaldar los procesos operativos de gestión de la operación en Bogotá y San Salvador. Se construyeron estrategias y planes de continuidad de negocio para los procesos principales de atención en aeropuertos, para las bases de Bogotá, Lima y San Salvador, siendo estos los procesos más críticos identificados en la Compañía.

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 se mantienen actualizados de acuerdo con la realidad de la Compañía y el nivel de 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 de manera permanente. Durante 2019, se presentaron informes mensuales al CEO y Vicepresidentes, con el ranking de los riesgos principales de Avianca Holdings. Como resultado se presentan los siguientes riesgos y tratamientos:

1. Riesgos Relacionados con la Compañía

RIESGOS	PLAN DE TRATAMIENTO
a. Riesgo Financiero	Plan de transformación corporativo, cambio a una estrategia de rentabilidad y desapalancamiento.
b. Riesgo Rendimiento Operativo	Implementación de estrategias operativas específicas para mejoramiento de los indicadores operacionales (OTP, CF) así como estrategias de trabajo conjunto con autoridades y externos encaminadas al mejoramiento de la infraestructura aeroportuaria.

2. Riesgos de entorno

RIESGOS	PLAN DE TRATAMIENTO
a. Riesgo Cibernético	Actualización tecnológica, fortalecimiento de las estrategias de monitoreo y respuesta frente a ataques cibernéticos.
b. Riesgo Político	Vigilancia del entorno y de los cambios y tendencias políticas y económicas de los países y formulación de estrategias en diferentes escenarios.

4.2.3 Materialización de riesgos corporativos durante el ejercicio

Durante 2019 se presentaron impactos en el negocio derivados de la situación económica de los países de Suramérica. Fue necesario desarrollar estrategias comerciales diferentes para movilizar el mercado buscando aumentar los niveles de ingreso y participación, al tiempo que se mejora la estructura de costos. Asimismo, la Compañía tuvo limitaciones a nivel de liquidez, las cuales fueron atendidas mediante estrategias financieras que incluyeron reperfilamiento de deuda y migración a una estrategia de rentabilidad más que de crecimiento, lo cual fue anunciado en el plan de transformación.

Por otro lado, se presentaron situaciones relacionadas con el aspecto sociopolítico de los países de Suramérica, teniendo que enfrentar disturbios civiles, en Colombia, Ecuador, y Chile principalmente, los cuales significaron retos importantes para garantizar la seguridad de la operación tanto para los clientes como para los colaboradores al tiempo que se mantenía la continuidad de la operación.

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 gestión de cumplimiento operacional (Compliance Management program)

El programa de gestión de cumplimiento operacional, se implementó en la organización con el fin de garantizar niveles adecuados de seguridad y cumplimiento a través de la evaluación del diseño y desempeño de procesos críticos de seguridad en la organización.

El programa se divide en dos partes:

Evaluaciones Internas:

El Programa de Evaluación Interna busca asegurar que los procesos organizacionales se diseñen bajo atributos de seguridad y cumplimiento (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 con su nivel de riesgos. Se intervinieron alrededor de dieciséis (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.

Programa de Cumplimiento Operacional (OCP):

Como parte del complemento del CMP, una vez los procesos hayan sido evaluados a través del programa de evaluaciones mencionado anteriormente 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 2019, 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.

De igual manera, este programa incorporó la ejecución del plan anual de vigilancia de operaciones y mantenimiento frente al cumplimiento del estándar IOSA en los siete (7) principales operadores aéreos pertenecientes a Avianca Holdings de acuerdo con lo establecido por la IATA.

4.3.1.2. Programa de analítica de seguridad, riesgos y cumplimiento

Durante 2019 se trabajó en la fase III 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 dos (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, bajo la premisa de cero tolerancia al fraude.

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 al rededor del reporte financiero, el cual hace parte de la Segunda Línea de Defensa, se encarga de coordinar el programa de Evaluación de SOX anual para Avianca Holdings S.A., que 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 2019, todas estas actividades fueron cubiertas y gestionados los planes de trabajo para superar las deficiencias reportadas al cierre de 2018. 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 360 colaboradores a sensibilizaciones en temas SOX, incluyendo unidades de negocio como LifeMiles.

A finales del 2019, la Dirección de Control y Cumplimiento pasó a hacer parte la Vicepresidencia People and Legal Office, con reporte directo por parte de esta dirección al Chief People and Legal Officer. De esta manera, mantenemos un contacto directo con la alta gerencia de la Organización, para mantener informado sobre los avances en el programa de cumplimiento SOX y alertar en aquellos casos que sea necesario hacerlo.

4.3.3. Cumplimiento

4.3.3.1. 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 veinticuatro (24) horas, los siete (7) días de la semana, para que los inversionistas, clientes, proveedores y colaboradores pueden hacer consultas y denuncias, de forma abierta, anónima o confidencial, 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 2019:

- Cero riesgos críticos de corrupción o soborno materializados en 2019.
- Efectuamos la Jornada de Revelación de Conflictos de intereses para miembros de Junta y Directivos de la Organización durante el mes de octubre-noviembre. 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 los Directivos.
- Logramos incrementar en un veinticuatro (24)% la cultura de reporte en la Línea Ética, con respecto al 2018.
- La Compañía contribuyó en la adaptación de la cartilla No eXcuses, que tiene como objetivo rebatir las diez (10) excusas más comunes en empresas en Colombia para cometer actos de corrupción.
- Hemos brindado entrenamiento virtual y presencial a todas nuestras unidades de negocio. Adicionalmente, contamos con más de tres mil (3.000) empleados de nuestros terceros entrenados en temas de Ética y Cumplimiento, a través de la plataforma virtual.
- Avianca Holdings fue anfitrión, de la segunda

mesa anticorrupción junto con La Red Pacto Global y Alliance For Integrity, con el propósito de promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Lucha Contra la Corrupción bajo la temática ¿Por qué los negocios íntegros son buen negocio?

4.3.3.2. 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 cinco (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 2019:

- Cero riesgos críticos de lavado de activos o financiación del terrorismo materializados en 2019.
- Se mitigaron 1.922 alertas de riesgos de lavado de activos y financiación del terrorismo con alertas generadas con terceros.
- Realizamos una jornada de revelación de Personas Expuestas Políticamente – PEPs para miembros de Junta Directiva y Directivos de la Organización.
- Avianca Holdings S.A y sus Compañías integradas efectuaron reportes con 154.701 transacciones a las Unidades de Información y Análisis Financiero.
- Se capacitaron 64 colaboradores para el manejo de la herramienta de validación de listas vinculantes, con el fin de soportar los controles de cumplimiento en las áreas.
- Se monitorearon los controles Lavado de Activos y Financiación de Terrorismo LAFT/ Corrupción CO implementados en cinco (5) Unidades de Negocio.

4.3.3.3. 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 Avianca Holdings S.A.) y tecnología, con políticas y procedimientos que buscan protegerla, mantenerla disponible y generar acciones que permitan atender

las situaciones de riesgos materializados o no, identificadas a través de reportes o monitoreos realizados.

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/sobre-nosotros/informacion-legal/politica-de-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 Holdings S.A. cuenta con un programa que se enfoca en fortalecer la cultura de riesgos, seguridad y cumplimiento de la información, la cual incluye 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, como parte inherente de sus responsabilidades.

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 2019 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 cuatro (4) frentes; asimismo 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 2019 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 Auditoría Corporativa

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 2019, el Comité de Auditoría aprobó y realizó seguimiento al Plan de Auditoría Corporativa del año.

Auditoría Corporativa en 2019 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, revisó los resultados de las Auditorías Corporativas efectuadas, los informes entregados por el Auditor Externo, los reportes de Línea Ética, revisión del nivel de madurez del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y Ciberseguridad, revisión de los planes de acción de la Regulación General de Protección de Datos y de los Estándares de Seguridad de la Industria de pago con Tarjetas de Crédito y de 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 afectaran 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 el Pacto Social y reglamento de la Asamblea de la Compañía

La Compañía se caracterizó por implementar los diferentes estándares de Gobierno Corporativo en su Pacto Social y demás reglamentos de los Órganos corporativos, lo anterior en virtud de los lineamientos de la Ley Sarbanes Oxley de 2002 y las recomendaciones de la encuesta Código País de Colombia.

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 quinto año consecutivo, la Compañía obtuvo el reconocimiento IR de la Bolsa De Valores de Colombia. La Compañía se caracterizó por mantener las prácticas adoptadas en 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 22 de marzo de 2019 estuvo presente directamente o por representación un número de accionistas que poseen el 100% de las acciones ordinarias de la Compañía.

Asimismo, en la reunión extraordinaria de Asamblea de Accionistas del 24 de mayo de 2019, estuvo presente directamente o por representación un número de accionistas que poseen el cien (100)% de las acciones ordinarias de la Compañía.

5.4 Detalle de los principales acuerdos tomados

En la reunión ordinaria de Accionistas llevada a cabo en el mes de marzo de 2019, los accionistas aprobaron:

- Informe de Gestión de la Junta Directiva, el Presidente y los demás Administradores.
- Estados Financieros preparados bajo normas NIIF (IFRS).
- Asimismo, dio a conocer el informe Anual de Gobierno Corporativo y el Informe emitido por el Auditor Externo.

En la reunión extraordinaria de Accionistas llevada a cabo en el mes de mayo de 2019, los accionistas aprobaron:

- Designar un nuevo representante legal – Jose Ofilio Gurdián
- Elegir un nuevo Presidente de la Sociedad – Roberto Kriete
- Designar nuevos miembros suplentes de Junta Directiva – José Ofilio Gurdián, Carlos Enrique Araujo, Sergio Restrepo, Enrique Luna, Julio Caballero, Nelson Albareda, Orlando Menéndez, Neal Cohen, Kenneth Hoffman, Luis Sansivirini, Fernando Kriete.

De los Señores Accionistas, atentamente.

Anko van der Werff
Presidente Ejecutivo

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

Roberto Kriete
Richard Schifter
Sergio Michelsen
Rodrigo Salcedo
Fabio Villegas
Álvaro Jaramillo
Juan Emilio Posada
Jairo Burgos de la Espriella
Oscar Darío Morales
James Leshaw
Robert Zamora

Bogotá, marzo de 2020.



- ACAV: Asociación Colombiana de Auxiliares de Vuelo
- ACDAC: Asociación Colombiana de Aviadores Civiles
- ACES: Aerolíneas Centrales de Colombia
- ACFT: Avianca-CAE Flight Training
- ACMA: Asociación Colombiana de Mecánicos de Aviación
- ACODET: Asociación Colombiana de Deportistas Trasplantados
- ADPA: Asociación de Pilotos de Avianca
- AEROCIVIL: Autoridad de Aviación Civil Colombiana
- AETAI: Asociación de Empresas de Transporte Aéreo Internacional
- AGLA: Asociación Guatemalteca de Líneas Aéreas de Guatemala
- AHLA: Asociación Hondureña de Líneas Aéreas
- AJES: Índice de quejas medido con respecto a las irregularidades relacionadas con el equipaje.
- ALA: Asociación de Líneas Aéreas
- ALAP: Asociación de Líneas Aéreas en Panamá
- ALTA: Asociación Latinoamericana de Transporte Aéreo
- AMOS: Gestión del entrenamiento para personal de mantenimiento
- ANDA: Asociación de Anunciantes de Colombia
- ANDI: Asociación Nacional de Empresarios de Colombia
- ANIQUEM: Asociación de Ayuda al Niño Quemado
- ANS: Acuerdos de ni SGSST eles de servicio.
- ANTSA: Asociación Nacional de Trabajadores del Sector Aéreo y de Servicios Aeroportuarios
- APA: Asociación de Personal Aeronáutico
- AQD: Aviation Quality Database
- ARLAE: Asociación de representantes de aerolíneas internacionales en el Ecuador
- ASK: Available Seat Kilometers.
- ASLA: Asociación de Líneas Aéreas de El Salvador
- ASOTRATAMPA: Asociación de Trabajadores de Tampa
- ASU: Asunción
- ATAC: Asociación del Transporte Aéreo Colombiano
- ATI: Subvención complementaria de inmunidad antimonopolio
- ATK: Available Tonne Kilometres.
- AVA: Avianca S.A.
- BCM: Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio
- BGA: Bucaramanga
- BHS: Baggage Handling System.
- BIS: Bureau of Industry and Security
- BOG: Bogotá
- BOS: Boston
- BPO: Business Process Outsourcing
- BRS: Baggage Reconciliation System
- BSC: Balanced ScoreCard
- C&C: Sistema de Gestión de Control y Cumplimiento
- CAM: Centroamérica
- CANAERO: Cámara Nacional de Aerotransporte
- CAR: América Central y del Caribe
- CASK: Costo por ASK (Available Seat Kilometers).
- CAV: Centro Administrativo Avianca.
- CCEO: Chief Customer Experience Officer
- CDP: Carbon Disclosure Proyect
- CEO: Chief Executive Officer o Director Ejecutivo.
- CFO: Chief Finance Officer.
- CGO: Control de Gastos Operacionales.
- CH4: Metano
- CMP: Programa de monitoreo del cumplimiento
- CO: Colombia
- CO2: Dióxido de Carbono.
- CO2e: Equivalentes de dióxido de carbono
- COA: Centros de Operación Aérea
- COP: Comunicación de Progreso
- CORSIA: Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional
- COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- CP&LO: Chief People and Legal Officer
- CPC: Centro de protección al cliente
- CR: Especies en peligro crítico de extinción
- CSI: Comité de Seguridad Integral
- CTG: Cartagena
- CTPAT: Asociación de Aduanas y Comercio contra el Terrorismo
- DA: Desaccelerated Approach
- DEPS (Departures).
- DJSI: Índice Bursátil de Sostenibilidad Dow Jones Sustainability Index.
- DME: Desordenes Musculoesqueléticos
- DMI: Directional Movement Index
- DOJ: Departamento de Justicia de los Estados Unidos
- DOT: Departamento de Transporte de los Estados Unidos
- EASA: Agencia Europea de Seguridad Aérea
- EBIT: Earnings before interest and taxes
- EBIT: Earnings before interest and taxes
- EMP: Planes de Monitoreo de Emisiones
- EN: Especies en peligro de extinción
- EOH: Aeropuerto Enrique Olaya Herrera
- EPP: Elementos de protección personal
- EPS: Entidad Promotora de Salud
- ERM: Enterprise Risk Management
- ERP: Plan de respuesta a emergencias en aire
- ETR: Estimated Time of reparation
- EUR: Europa
- EYP: Yopal
- FAA: Federal Aviation Administration.
- FCPA: Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero
- FDA: Flight Data Analysis
- FDM: Flight Data Monitoring.
- FENALCO: Federación Nacional de Comerciantes
- FFHH: Dirección de Factores Humanos
- FRMS: Fatigue Risk Management System.
- GEI: Gas de efecto invernadero
- GMRMS: Ground and Maintenance Risk Management System
- GRI: Global Reporting Initiative
- GUA: Guatemala
- GUG: Avianca Guatemala
- GYE: Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo
- Hubs: Centros de conexión
- IATA: Asociación Internacional de transporte aéreo.
- IEA: Agencia Internacional de Energía
- IEP: Internal Evaluation Program.
- IESS: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- IFF: Idle fuel flow factor
- IFQP: IATA Fuel Quality Pool
- IFRS 16: International Financial Reporting Standard
- IFSD: In Flight Shutdown
- INS: Instituto Nacional de Salud
- IOSA: IATA Operational Safety Audit
- IPCC: Grupo Intergubernamental de expertos en Cambio Climático
- IQ: índice de quejas por cada 10000 pasajeros transportados
- IQNET: International Certification Network
- IRL: Idle Reverse on Landing
- IRO: Informe de Riesgo Operacional.
- IROPS: Índice de quejas medido con respecto a las irregularidades con los pasajeros.
- ISAGO: IATA's Safety Audit for Ground Operations
- ISC: Índice de satisfacción de clientes
- ISO: International Organization for Standardization.
- ISSS: Instituto Salvadoreño de Seguridad Social
- ISV: Avianca Honduras
- JAA: Joint Action Agreement
- JBA: Joint Business Agreement
- JUL: Juliaca
- JURCA: Cámara de Compañías Aéreas en Argentina
- JURCAIB: Junta dos Representantes das Companhias Aéreas Internacionais do Brasil
- KPI: Key Performance Indicator
- KRI: Key Risk Indicator
- LAFT: Lavado de activos y financiación del terrorismo
- LAX: Los Ángeles
- LF: Load Factor
- LMQD: LifeMiles Qualifying Dollars
- LMS: Learning Management System
- LOSA: Line Operations Safety Assessment, Evaluación de la seguridad de operaciones de línea.
- LPB: La Paz, Bolivia
- MB: Mishandling Baggage
- MDE: Medellín
- MDZ: Mendoza
- MFTD: Maintenance/flight training device
- MGA: Managua
- MILA: Mercado Integrado Latinoamericano.
- MINT: Gestión del entrenamiento para personal de vuelo (pilotos, auxiliares y despacho)

- MITA: Acuerdo interlinea multilateral de IATA
- MOQA: Maintenance Operations Quality Assurance
- MRO: Maintenance, Repair, and Overhaul
- N2O: Óxido de nitrógeno
- NAM: Norteamérica
- NIFF: Normas Internacionales de Información Financiera
- NOx: Óxido de Nitrógeno
- NPS: Net Promoter Score
- NVA: Neiva
- NYSE: New York Stock Exchange
- OACI: Organización de Aviación Civil Internacional.
- OCP: Operational Compliance Program.
- ODEAA: Organización de Aviadores de Avianca
- ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible
- OEA: Operador Económico Autorizado.
- OFAC: Office of Foreign Assets Control
- OIM: Organización Internacional para las Migraciones
- OIT: Organización Internacional del Trabajo
- ONG: Organizaciones No Gubernamentales
- OPAIN: Operador aeroportuario del Aeropuerto El Dorado
- ORD: Chicago
- OTP: On time performance
- Overfueling: disminución de la variación entre el combustible según plan de vuelo y el real.
- PADM: Proliferación de Armas de Destrucción Masiva
- PAP: Primeros Auxilios Psicológicos
- PCG: Potencial de calentamiento global
- PEM: Puerto Maldonado
- PEP: Persona Expuesta Políticamente
- PGET: Plan de Gestión de Emergencias en Tierra
- PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar
- PML: Producción más limpia
- PNSAC: Programa Nacional de Seguridad de Aviación Civil
- PQRS: Peticiones, Quejas, Reclamos, Solicitudes, Felicitaciones y Gestiones Proactivas
- Q&A: Question and Answer
- QT: Tampa Cargo
- RAC – 160: Reglamento Aeronáutico Colombiano
- RAC 17: Reglamentos Aeronáuticos Costarricenses - Regulación de Aviación Civil Guatemala - Regulación de Aviación Civil El Salvador
- RAP 108: Regulaciones Aeronáuticas del Perú
- RDAC 1544: Regulaciones de Aviación Civil de Ecuador
- RFP: Request For Proposals.
- RFQ: Request For Quote.
- RIMS: Risk Management Society
- RLF: Reduce Flaps Landing
- RNG: Rionegro
- RPK: Pasajeros por kilómetro recorrido
- RTK: Revenue Tonne kilometres.
- SACO: Servicio Aéreo Colombiano
- SAL: El Salvador
- SAM: Sociedad Aeronáutica de Medellín
- SAM: Sudamérica
- SAP: Sula
- SAUA: Star Alliance Upgrade Awards
- SCADTA: Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos
- SCP: Sanctions Compliance Program
- SCTR: Seguro complementario de trabajo de riesgo
- SEC: Securities and Exchange Commission
- SeMS: Security Management System.
- SETI: Single Engine Taxi In
- SETO: Single Engine Taxi Out
- SGSRC: Sistema Integrado de Gestión de Seguridad, Riesgos y Cumplimiento
- SGSST: Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo
- SIDEVUTA: Sindicato de Despachadores de Vuelo de Trans American Airlines S.A.
- SINDITRA: Sindicato Nacional de Trabajadores de la Industria del Transporte Aéreo
- SINTAITRA: Sindicato de Tripulantes de Cabina, Agente de Servicio al Pasajero e Instructores de Trans American Airlines S.A.
- SINTRAEREOS: Sindicato Nacional de Trabajadores del Sector Aéreos y Servicios Complementarios
- SINTRATAC: Sindicato de los Trabajadores del Transporte Aéreo Colombiano, Servicios, Logística y Conexos
- SINTRAVA: Sindicato Nacional de Trabajadores de Avianca
- SIPLAFT: Sistema Integral de Prevención y Control del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.
- SIPTRA: Sindicato de Pilotos de Trans American Airlines S.A.
- SJO: Avianca Costa Rica
- SMR: Santa Marta
- SMS: Sistema de Gestión de Seguridad Operacional
- SNTTTASS: Sindicato Nacional de Trabajadores de Transporte, Transformación, Aviación, Servicios y Similares
- SPI: Sigla en inglés de “Indicadores de Desempeño en Seguridad”
- SSMA: Seguridad, Salud y Medio Ambiente
- SUNAT: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria
- TAI: Taca Internacional
- TAMS: Turn around management system
- TCM: Tripulantes de Cabina de Mando
- TCO: Tumaco
- TCP: Tripulantes de Cabina de Pasajeros
- TEM: Threat and error management
- TF: Transport Finance
- TGU: Tegucigalpa
- TKT: Toneladas Kilómetros Transportados
- TPU: Avianca Perú S.A.
- TRA: Thrust Reduction Altitude
- TRU: Trujillo
- TSA: Total Spontaneous Awareness
- TTP: Turn Time Performance
- UAEAC: Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil
- UIO: Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre
- UNICEF: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
- UNMR: Servicio de menores no acompañados
- UNODC: Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
- UPADEP: Unión Personal de Aeronavegación de Entes Privados
- UR: Unscheduled Removal
- VAR ATK: Variation in Available Tonne Kilometres.
- VAR DEPS: Variation in Departures.
- VAR RTK: Variation in Revenue Tonne kilometres.
- VEDG: Valor económico directo generado
- VFM: Value For Money
- VVC: Villavicencio
- WCHR: Servicio de sillas de ruedas
- ZFW: Peso Cero de Combustible, es el peso máximo permitido de un avión sin combustible ni aceite desechables.

**AVIANCA HOLDINGS S.A.
Y SUBSIDIARIAS**
(República de Panamá)

Estados Financieros Consolidados

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018 y por los
años terminados el 31 de diciembre de 2019, 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
Bogotá D.C. - Colombia

Teléfono 57 (1) 6188000
57 (1) 6188100
Fax 57 (1) 2185490
57 (1) 6233403
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 2019 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 posición financiera consolidada del Grupo al 31 de diciembre de 2019, 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 en Colombia 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.

Evaluación de la base contable de negocio en marcha usada por el Grupo en la preparación de los estados financieros consolidados (Ver nota 2 (f) a los estados financieros consolidados)	
Asunto clave de auditoría	Cómo se abordó este asunto clave en la auditoría
<p>El grupo ha preparado sus estados financieros consolidados para el año terminado el 31 de diciembre de 2019 sobre una base contable de negocio en marcha.</p> <p>Durante el año ocurrieron ciertos hechos que afectaban la capacidad del Grupo para continuar como negocio en marcha, dentro de los cuales estuvieron: a) incumplimiento de los acuerdos de deuda y de financiación de aeronaves por un potencial cambio de control, en razón a que, en abril de 2019, el grupo fue informado por su accionista controlador que había incumplido ciertos compromisos relacionados con un préstamo. b) incumplimiento en contratos de financiación de aeronaves y ciertos contratos de arrendamiento operativo derivados de la suspensión unilateralmente de pagos y el incumplimiento de ciertos ratios financieros incluidos en dichos contratos y c) dificultad de la renovación de deuda originada por la reducción en la calificación crediticia.</p> <p>Por lo anterior, la base contable de negocio en marcha para el Grupo dependía de factores, tales como: i) refinanciación de las principales obligaciones a corto plazo y con ello mejora de la calificación crediticia, ii) negociación con los acreedores para enmendar los contratos de financiación con el fin de obtener la exoneración de las obligaciones incumplidas, y iii) iniciativas para el mejoramiento de la generación de caja tales como: la optimización de rentabilidad operacional, la negociación para el diferimiento de las inversiones para adquisición de aeronaves, la enajenación de flota y la obtención de nuevas fuentes de financiación, entre otros.</p>	<p>Los principales procedimientos que realizamos para abordar este asunto clave de auditoría incluyeron los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lectura de actas de Junta Directiva para obtener el entendimiento del plan estratégico y de las acciones adoptadas por el Grupo para continuar como un negocio en marcha. - Evaluación, con el involucramiento de un de un profesional con habilidades y conocimientos especializados en procesos de restructuración, de los juicios de la gerencia en la preparación del flujo de caja proyectado para los próximos 12 meses sobre una base mensual, en cuanto a: 1) consistencia de los ingresos, costos y gastos que dan origen al efectivo provisto por las actividades de operación. 2) obtención de nuevo financiamiento y compromisos de pago de deuda e intereses. 3) iniciativas de fuentes de caja a través de la venta de aeronaves que hacen parte del plan de estandarización de flota. - Evaluación, con el involucramiento de un de un profesional con habilidades y conocimientos legales, de las enmiendas y las exoneraciones a las obligaciones incumplidas en los contratos de financiación. - Evaluación de lo apropiado de las revelaciones sobre el supuesto de negocio en marcha incluidas en los estados financieros consolidados.

<p>Identificamos la evaluación del uso de la base contable de la empresa en marcha por parte del Grupo como un asunto clave de auditoría debido a que requirió un esfuerzo significativo de auditoría para evaluar los juicios de la gerencia utilizados en la preparación de las proyecciones del flujo de caja soportados en las decisiones estratégicas que le permitirán al Grupo continuar como un negocio en marcha, lo que implicó así mismo el uso de profesionales con habilidades y conocimientos especializados en procesos de reestructuración.</p>	
<p>Evaluación de la prueba de deterioro del crédito mercantil (Ver nota 14.1 a los estados financieros consolidados)</p>	
<p>Asunto clave de auditoría</p>	<p>Cómo se abordó este asunto clave en la auditoría</p>
<p>El estado consolidado de situación financiera del Grupo incluye un crédito mercantil por US\$308 millones, relacionado con combinaciones de negocios realizadas en el pasado. 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: 1) la materialidad del monto 2) la incertidumbre inherente en la aplicación por parte del Grupo, de estimaciones, tales como el crecimiento de los ingresos, la evolución de los costos variables de operación derivados del comportamiento de los precios del combustible, los costos de operación, así como las tasas aplicadas para descontar los flujos de efectivo futuros y 3) al juicio significativo y esfuerzo de auditoría para evaluar la evidencia obtenida relacionada con la evaluación de los modelos de flujos de efectivo, los datos de entrada y supuestos, así como el uso de profesionales con experiencia en la industria y con conocimientos especializados en valoración.</p>	<p>Nuestros principales procedimientos de auditoría para evaluar el deterioro del crédito mercantil incluyeron, entre otros los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación del análisis realizado por la gerencia para determinar la nueva Unidad Generadora de Efectivo (UGE). - Evaluación, con el involucramiento de un profesional con habilidades y conocimientos especializados en valoración, de la metodología adoptada por el Grupo en su prueba anual de deterioro y de los supuestos clave utilizados en la preparación de los flujos de efectivo proyectados incluido el crecimiento de ingresos, la evolución de los costos, variables macroeconómicas, la evolución previsible de los precios de los combustibles, entre otros, con referencia a nuestro entendimiento del negocio, tendencias históricas e información disponible de la industria y del mercado. - Evaluación de lo apropiado de las revelaciones incluidas en los estados financieros consolidados en relación con los principales supuestos utilizados en las

	proyecciones de flujos de efectivos.
Evaluación del reconocimiento de ingresos por derechos de clientes no ejercidos por boletos y millas (Ver nota 2 (d) a 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 derechos de clientes no ejercidos por boletos y millas, para lo cual se espera que el pasajero o titular de las millas no ejerza sus derechos.</p> <p>Consideramos la estimación del porcentaje para determinar el ingreso por derechos de clientes no ejercidos como un asunto clave de auditoría, debido a que la determinación del porcentaje estimado implica el uso de un modelo estadístico y altos volúmenes de información histórica, sobre el comportamiento de caducidad de tiquetes por familias tarifarias y expiración de millas.</p>	<p>Nuestros principales procedimientos de auditoría para evaluar el reconocimiento del ingreso estimado por derechos de clientes no ejercidos incluyeron entre otros 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 determinar los porcentajes de ingreso por derechos de clientes no ejercidos por familia tarifaria y expiración de millas. Esto incluyó controles relacionados con la integridad, exactitud y segmentación por familia tarifaria de la información suministrada al especialista externo y revisión de la gerencia sobre la tendencia del comportamiento histórico de los porcentajes determinados por el especialista externo. - Examinar, con el involucramiento de un profesional con habilidades y conocimientos especializados en tecnología de información, la integridad y exactitud de la información utilizada por el Grupo como base para realizar el estimado de los porcentajes de ingresos por derechos de clientes no ejercidos por familia tarifaria y expiración de millas. - Evaluación, con el involucramiento de un profesional con habilidades y conocimientos especializados en modelos estadísticos, de la metodología establecida por el Grupo para determinar los porcentajes de ingresos por derechos de clientes no ejercidos por familia tarifaria y expiración de millas, y realizar un análisis de sensibilidad de dichos porcentajes.

Evaluación de la adopción de la NIIF 16 sobre arrendamientos. (Ver nota 4 a los estados financieros consolidados)	
Asunto clave de auditoría	Cómo se abordó este asunto clave en la auditoría
<p>El Grupo adoptó la NIIF 16 - Arrendamientos a partir del 1 de enero de 2019. El impacto de dicha adopción a esta fecha generó un incremento significativo en el estado de situación financiera consolidado por US\$1.079 millones en el activo y el pasivo. Este estándar introdujo aspectos contables complejos para el reconocimiento y medición del activo por derecho de uso y el pasivo por arrendamiento relacionado.</p> <p>La determinación de los supuestos utilizados en la medición del derecho de uso de un activo y en el pasivo por arrendamiento implica un juicio relevante, especialmente con respecto a las tasas de descuento para calcular el pasivo por arrendamiento, el plazo por arrendamiento considerado en cada contrato y la determinación de si el contrato contiene o no un contrato de arrendamiento.</p> <p>Lo anterior representa un asunto clave de auditoría debido al juicio inherente en el proceso de reconocimiento inicial y medición del activo por derecho de uso y al pasivo de arrendamiento, así como por el hecho de que las variaciones en los supuestos utilizados pueden afectar significativamente los estados financieros consolidados.</p>	<p>Nuestros procedimientos de auditoría para evaluar el apropiado reconocimiento de los efectos de la adopción de la NIIF 16 incluyeron, entre otros, 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 en relación con la adopción de la NIIF 16. - Evaluación de la integridad de la base de datos de contratos por arrendamiento en la fecha de adopción, mediante indagación corroborativa a los encargados del proceso de adopción y la revisión de controles establecidos. - Selección de una muestra de contratos para comprobar: a) las condiciones contractuales tales como plazo, prorrogas y b) la exactitud matemática del monto registrado como derechos de activos en uso y el pasivo por arrendamiento. - Evaluación, con el involucramiento de profesionales con experiencia y conocimiento en la evaluación de riesgos de crédito, de los supuestos utilizados por el Grupo en la estimación de las tasas incrementales que fueron determinadas con base en los contratos de financiación con características similares. - Evaluación de lo apropiado de las revelaciones incluidas en los estados financieros en relación con los impactos de la adopción de la NIIF 16.

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, al hacerlo, considerar si la otra información es materialmente inconsistente con los estados financieros consolidados o con nuestro conocimiento obtenido en la auditoría, o de otro modo, si parece ser materialmente incorrecta. Si basados en el trabajo que hemos realizado, concluimos que hay un error 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.

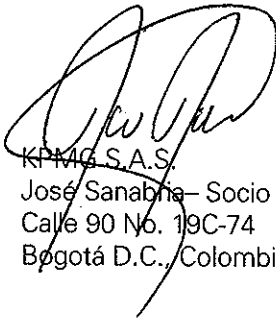
Como parte de una auditoría efectuada de acuerdo con NIAs, ejercemos nuestro juicio profesional y mantenemos escepticismo profesional durante la auditoría. También:

- 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 concluyéramos 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

27 de febrero de 2020

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Posición Financiera
(En miles de USD)

	Notas	Al 31 de diciembre de 2019	Al 31 de diciembre de 2018
Activo			
Activos corrientes:			
Efectivo y equivalentes de efectivo	7	\$ 342.472	\$ 273.108
Efectivo restringido	7	1	4.843
Inversiones de corto plazo	12	55.440	59.847
Deudores comerciales y otras partidas por cobrar, neto de pérdidas esperadas	8	233.722	288.157
Cuentas por cobrar con partes relacionadas	9	3.348	6.290
Impuestos corrientes activos	31	198.719	231.914
Repuestos no reparables y suministros, neto de provisión por obsolescencia	10	88.334	90.395
Pagos anticipados	11	69.012	99.864
Depósitos y otros activos	12	39.175	29.926
		<u>1.030.223</u>	<u>1.084.344</u>
Activos mantenidos para la venta	15	681.053	31.580
Total activos corrientes		<u>1.711.276</u>	<u>1.115.924</u>
Activos no corrientes:			
Depósitos y otros activos	12	54.074	115.504
Deudores comerciales y otras partidas por cobrar, neto de pérdidas esperadas	8	22.569	35.503
Impuestos no corrientes activos	31	1	19
Activos intangibles y crédito mercantil, neto	14	505.507	513.803
Impuesto diferido activo	31	27.166	24.573
Propiedades y equipo, neto	4, 13	4.953.317	5.313.317
Total activos no corrientes		<u>5.562.634</u>	<u>6.002.719</u>
Total activos		<u>\$ 7.273.910</u>	<u>\$ 7.118.643</u>

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

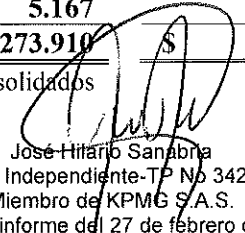
Estados Consolidados de Posición Financiera
(En miles de USD)

	Notas	Al 31 de diciembre de 2019	Al 31 de diciembre de 2018
Pasivos y patrimonio			
Pasivos corrientes:			
Deuda y porción corriente de deuda a largo plazo	16	\$ 872.044	\$ 626.742
Cuentas por pagar	17	530.615	664.272
Cuentas por pagar con partes relacionadas	9	3.713	2.827
Gastos acumulados	18	87.610	108.712
Pasivos por impuestos corrientes	31	26.421	26.702
Provisión para litigios	32	20.244	7.809
Provisión para condiciones de retorno	19	21.963	2.475
Beneficios de empleados	20	148.678	125.147
Ingresos diferidos por transporte no devengado	21	337.363	424.579
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	21	187.931	186.378
Otros pasivos	22	5.110	3.861
		2.241.692	2.179.504
Pasivos asociados con activos mantenidos para la venta	15	490.458	—
Total pasivos corrientes		2.732.150	2.179.504
Pasivos no corrientes:			
Deuda a largo plazo	16	3.984.279	3.380.838
Cuentas por pagar	17	11.931	7.127
Provisión para condiciones de retorno	19	122.425	127.685
Beneficios de empleados	20	118.337	110.085
Pasivo por impuesto diferido	31	18.471	18.437
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	21	229.701	234.260
Otros pasivos no corrientes	22	51.449	68.246
Total pasivos no corrientes		4.536.593	3.946.678
Total pasivos		\$ 7.268.743	\$ 6.126.182
Patrimonio:			
	23		
Acciones comunes		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
(Pérdidas) utilidades retenidas		(543.010)	386.087
Otro resultado integral (pérdida)		(78.120)	(44.096)
Total de patrimonio atribuible a los propietarios de la compañía		207.333	1.170.454
Participación no controladora	24	(202.166)	(177.993)
Total patrimonio		5.167	992.461
Total pasivos y patrimonio		\$ 7.273.910	\$ 7.118.643

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados


Richard Galindo Sanchez
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 27 de febrero de 2020)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Estados Consolidados de Resultados Integrales
(En miles de USD)

	Notas	Por el año terminado el 31 diciembre de				
		Antes de cargos especiales 2019	Cargos especiales (Nota 37)	Total 2019	Total 2018	Total 2017
Ingresos operacionales:						
Pasajeros		\$ 3.904.765	\$ —	\$ 3.904.765	\$ 4.074.391	\$ 3.550.160
Carga y otros		710.210	6.521	716.731	816.439	891.524
Total ingresos operacionales	5, 26	4.614.975	6.521	4.621.496	4.890.830	4.441.684
Gastos operacionales:						
Operaciones de vuelo		75.713	—	75.713	153.615	92.471
Combustible de aeronaves		1.204.058	—	1.204.058	1.213.411	923.468
Operaciones terrestres		478.029	—	478.029	474.802	450.209
Rentas	4, 33	11.762	—	11.762	267.708	278.772
Servicios a pasajeros		176.454	—	176.454	188.713	166.869
Mantenimiento y reparaciones		247.544	10.098	257.642	206.454	280.536
Tráfico aéreo		278.987	—	278.987	269.631	242.587
Gastos de ventas		500.160	—	500.160	530.930	515.073
Salarios, sueldos y beneficios		699.442	17.900	717.342	760.758	706.778
Honorarios y otros gastos		304.587	106.986	411.573	203.304	177.864
Depreciación, amortización y deterioro	4, 13, 14	593.396	470.661	1.064.057	389.388	313.413
Total gastos operacionales		4.570.132	605.645	5.175.777	4.658.714	4.148.040
(Pérdida) utilidad de operación		44.843	(599.124)	(554.281)	232.116	293.644
Gastos por intereses						
		(299.942)	—	(299.942)	(212.294)	(183.332)
Ingresos por intereses						
		9.041	—	9.041	10.115	13.548
Instrumentos financieros derivados						
		(2.164)	—	(2.164)	(260)	(2.536)
Diferencial cambiario, neto						
	6.C	(24.190)	—	(24.190)	(9.220)	(20.163)
Método participación patrimonial						
		1.524	—	1.524	899	980
(Pérdida) utilidad antes del impuesto sobre la renta		(270.888)	(599.124)	(870.012)	21.356	102.141
Gasto de impuesto sobre la renta -- corriente						
	31	(26.475)	—	(26.475)	(27.151)	(35.159)
Ingreso de impuesto sobre la renta -- diferido						
	31	2.492	—	2.492	6.938	15.050
Total gasto por impuesto sobre la renta		(23.983)	—	(23.983)	(20.213)	(20.109)
(Pérdida) utilidad neta del periodo		\$ (294.871)	\$ (599.124)	\$ (893.995)	\$ 1.143	\$ 82.032
(Pérdida) utilidad básica por acción						
<i>Expresado en dólares</i>						
	25	\$ (0,32)		\$ (0,92)	\$ (0,03)	\$ 0,05
Acciones comunes		\$ (0,32)		\$ (0,92)	\$ (0,03)	\$ 0,05
Acciones preferentes		\$ (0,32)		\$ (0,92)	\$ (0,03)	\$ 0,05

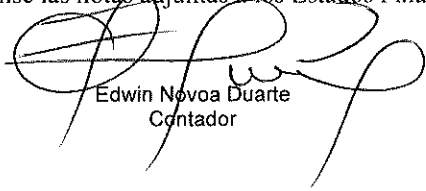
AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

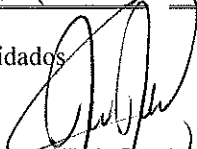
Estados Consolidados de Resultados Integrales
(En miles de USD)

	Por el año terminado el 31 diciembre de					
	Notas	Antes de cargos especiales 2019	Cargos especiales (Nota 37)	Total 2019	Total 2018	Total 2017
(Pérdida) utilidad neta del periodo		\$ (294.871)	\$ (599.124)	\$ (893.995)	\$ 1.143	\$ 82.032
Otros resultados integrales (pérdida) ganancia:						
Rubros que no serán reclasificados a resultados en periodos futuros:	23					
Revaluación (devaluación) de propiedad administrativa		2.761	—	2.761	(20.448)	31.017
Remediciones de pasivos (activos) por beneficios definidos		(42.541)	—	(42.541)	(9.039)	(33.385)
Impuesto sobre la renta		441	—	441	(39)	(15.018)
		(39.339)	—	(39.339)	(29.526)	(17.386)
Rubros que serán reclasificados a resultados en periodos futuros:	23					
Porción efectiva de cambios neto en el valor razonable de instrumentos de cobertura		3.932	—	3.932	(13.701)	6.385
Cambio neto en el valor razonable de activos financieros con cambios en el ORI		1.205	—	1.205	(328)	19
Impuesto sobre la renta		—	—	—	—	3.558
		5.137	—	5.137	(14.029)	9.962
Otros resultados integrales pérdida, neto de impuesto sobre la renta		(34.202)	—	(34.202)	(43.555)	(7.424)
Total resultados integrales (pérdida) ganancia, neto de impuesto sobre la renta		\$ (329.073)	\$ (599.124)	\$ (928.197)	\$ (42.412)	\$ 74.608
(Pérdida) ganancia atribuible a:						
Tenedores de acciones de la matriz		\$ (314.588)	\$ (599.124)	\$ (913.712)	\$ (24.803)	\$ 48.237
Participación no controladora		19.717	—	19.717	25.946	33.795
(Pérdida) ganancia neta del periodo		\$ (294.871)	\$ (599.124)	\$ (893.995)	\$ 1.143	\$ 82.032
Total resultados integrales (pérdida) ganancia atribuibles a:						
Tenedores de acciones de la matriz		\$ (348.612)	\$ (599.124)	\$ (947.736)	\$ (68.097)	\$ 40.358
Participación no controladora		19.539	—	19.539	25.685	34.250
Total resultados integrales (pérdida) ganancia del periodo		\$ (329.073)	\$ (599.124)	\$ (928.197)	\$ (42.412)	\$ 74.608

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados


Richard Galindo Sanchez
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 27 de febrero del 2020)

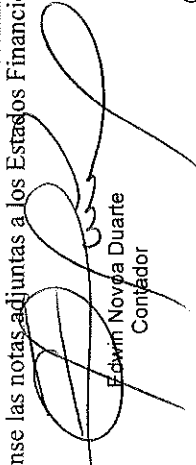
AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

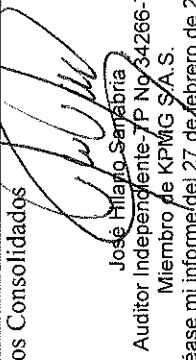
Estados Consolidados de Cambios en el Patrimonio
(En miles de USD)

Notas	Acciones comunes		Capital adicional pagado		Otro Resultado Integral		Utilidades (Pérdidas) retenidas	Patrimonio atribuible a los propietarios de la compañía	Participación no controladora	Total patrimonio
	comunes	preferentes	Acciones comunes	Acciones preferentes	Reservas del ORI	Revaluación				
Saldos al 1 enero de 2017	\$ 82.600	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ (20.457)	\$ 27.365	\$ 565.138	\$ 1.400.509	\$ 19.752	\$ 1.420.261
Resultado del periodo	—	—	—	—	—	—	48.523	48.523	33.509	82.032
Incremento de participación no controladora	—	—	—	—	—	—	—	—	504	504
Otros resultados integrales (pérdida)	—	—	—	—	(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
Ajustes en aplicación inicial nuevas normas	—	—	—	—	—	—	(141.591)	(141.591)	(57.958)	(199.549)
Saldos ajustados al 01 de enero de 2018	\$ 82.600	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ (59.184)	\$ 58.382	\$ 446.398	\$ 1.274.059	\$ (133.908)	\$ 1.140.151
Resultado del periodo	—	—	—	—	—	—	(24.803)	(24.803)	25.946	1.143
Otros resultados integrales (pérdida)	23	—	—	—	(22.846)	(20.448)	—	(43.294)	(261)	(43.555)
Venta de subsidiarias	1	—	—	—	—	—	—	—	(7.674)	(7.674)
Dividendos decretados	35	—	—	—	—	—	(35.508)	(35.508)	(62.096)	(97.604)
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 82.600	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ (82.030)	\$ 37.934	\$ 386.087	\$ 1.170.454	\$ (177.993)	\$ 992.461
Resultado del periodo	—	—	—	—	—	—	(913.712)	(913.712)	19.717	(893.995)
Otros resultados integrales (pérdida)	23	—	—	—	(36.785)	2.761	—	(34.024)	(178)	(34.202)
Venta de subsidiarias	1	—	—	—	—	—	—	—	(7.712)	(7.712)
Dividendos decretados	35	—	—	—	—	—	(15.385)	(15.385)	(36.000)	(51.385)
Saldos al 31 de diciembre de 2019	\$ 82.600	\$ 42.023	\$ 234.567	\$ 469.273	\$ (118.815)	\$ 40.695	\$ 543.010	\$ 207.333	\$ (202.166)	\$ 5.167

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados


Richard Galindo Sanchez
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 27 de febrero de 2020)

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		
		2019	2018	2017
Flujos de efectivo por actividades de operación:				
(Pérdida) utilidad neta del periodo		\$ (893.995)	\$ 1.143	\$ 82.032
Ajustes por:				
Provisiones por pérdidas crediticias esperadas	8	50.703	4.526	4.363
Provisiones por obsolescencia de repuestos no reparables y suministros	10	2.075	(3.203)	(5.376)
Provisiones (recuperaciones) para condiciones de retorno, neto	19	16.114	(27.092)	811
Provisiones (recuperaciones) por litigios, neto	32	14.671	(2.973)	14.490
Depreciación y amortización	13, 14	593.396	350.507	313.413
Deterioro de propiedades y equipo	13, 15	470.661	38.881	—
Amortización transacciones de venta y arrendamiento		(5.399)	(4.747)	—
Pagos basados en acciones (Ingreso)		—	—	(1.002)
Pérdida (ganancia) en disposición de activos		21.562	(16.081)	(1.978)
Pérdida (ganancia) en venta de subsidiarias	1	5.487	(10.579)	—
Valuación de los instrumentos financieros		2.164	260	3.549
Ingresos por intereses		(9.041)	(10.115)	(14.528)
Gasto por intereses		299.942	212.294	183.332
Impuesto diferido	31	(2.492)	(6.938)	(15.050)
Impuesto corriente	31	26.475	27.151	35.159
Diferencia en cambio no realizada, pérdida (ganancia)		5.363	(32.569)	20.163
Cambios en:				
Deudores comerciales y otras partidas por cobrar		(10.565)	(103.998)	(42.244)
Repuestos no reparables y suministros		(3.150)	10.056	(9.272)
Pagos anticipados		30.404	(115)	(49.396)
Impuesto corriente neto		51.973	13.497	(49.930)
Depósitos y otros activos		43.655	95.247	38.611
Cuentas por pagar y gastos acumulados		(123.171)	249.901	50.884
Ingresos diferidos por transporte no devengados		(86.731)	(36.569)	2.608
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente		(3.001)	37.719	21.883
Provisión para condiciones de retorno		(1.886)	(5.814)	(11.458)
Beneficios de empleados		(1.345)	(29.740)	(4.649)
Impuesto sobre la renta pagado		(45.534)	(47.547)	(39.098)
Efectivo neto provisto por actividades de operación		\$ 448.335	\$ 703.102	\$ 527.317
Flujos de efectivo por actividades de inversión:				
Inversiones disponibles para la venta		—	—	85


AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

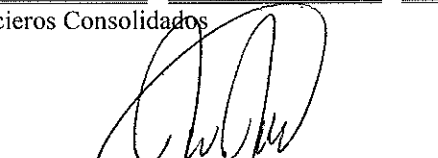
Estados Consolidados de Flujos de Efectivo
(En miles de USD)

	Notas	Por el año terminado el 31 de diciembre de		
		2019	2018	2017
Efectivo restringido		4.558	378	(505)
Intereses recibidos		9.619	9.871	12.492
Anticipos en contratos de compra de aeronaves	13	(21.324)	(111.711)	(119.049)
Venta de anticipos de aeronaves	13	30.312	—	—
Adquisición de propiedades y equipo	13	(246.591)	(430.610)	(215.305)
Procedente de la venta de propiedades y equipo		233.035	132.369	161.910
Inversión en certificados de depósitos bancarios		—	4.640	—
Redención en certificados de depósitos bancarios		11.866	—	(15.540)
Adquisición de activos intangibles	14	(29.129)	(116.635)	(30.619)
Procedente de la adquisición de subsidiarias		—	—	6
Venta de subsidiarias	1	(875)	18.000	—
Adquisición de inversiones		—	(78)	—
Venta de inversiones		—	—	484
Efectivo neto usado en actividades de inversión		\$ (8.529)	\$ (493.776)	\$ (206.041)
Flujos de efectivo de actividades de financiamiento:				
Procedente de nuevos préstamos	16	616.555	303.640	510.360
Costos de transacción, emisión nuevos bonos	16	(18.807)	—	—
Pago de préstamos	16	(637.740)	(483.473)	(388.096)
Intereses pagados	16	(275.054)	(208.709)	(162.144)
Transacciones de venta y arrendamiento		—	53.990	—
Dividendos pagados	35	(14.057)	(35.508)	(25.671)
Dividendos pagados a la participación minoritaria	35	(36.000)	(56.096)	(130.002)
Efectivo neto usado por actividades de financiamiento		\$ (365.103)	\$ (426.156)	\$ (195.553)
Incremento (disminución) neto en efectivo y equivalentes de efectivo		74.703	(216.830)	125.723
Efecto tipo de cambio sobre el efectivo		(5.339)	(17.280)	7.506
Efectivo en desconsolidación de subsidiarias	1	—	(1.764)	—
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del periodo		273.108	508.982	375.753
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del periodo		\$ 342.472	\$ 273.108	\$ 508.982

Véanse las notas adjuntas a los Estados Financieros Consolidados


Richard Galindo Sanchez
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 27 de febrero de 2020)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(1) Entidad informante

Avianca Holdings S.A. (el “Grupo” 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, fue 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.; el 3 de marzo de 2011 cambió 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, el Grupo cotizó sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York (New York Stock Exchange - NYSE), y donde está listada como AVH.

Actualmente Synergy Aerospace Corp tiene la mayoría accionaria del Grupo por medio de BRW Aviation LLC, que es la controladora directa. Desde el 24 de mayo de 2019, Kingsland Holdings Limited, haciendo uso de su propiedad sobre acciones ordinarias de Avianca Holdings y la autoridad de voto que le fue conferida sobre las acciones ordinarias de Avianca Holdings S.A. propiedad de BRW Aviation LLC, tiene el control efectivo de la Compañía.

Las siguientes son las subsidiarias significativas en la Compañía incluidas dentro de estos estados financieros consolidados:

Nombre de la subsidiaria	País de incorporación	Interés del Propietario %	
		2019	2018
Avianca Ecuador S.A.	Ecuador	99,62%	99,62%
Aerovias 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 Corp.	Panamá	100%	100%
LifeMiles Ltd.	Bermuda	70%	70%
Avianca Costa Rica S.A.	Costa Rica	92,42%	92,42%
Taca International Airlines, S.A.	El Salvador	96,83%	96,83%
Tampa Cargo Logistics, Inc.	EE.UU.	100%	100%
Tampa Cargo S.A.S.	Colombia	100%	100%
Technical and Training Services, S.A. de C.V.	El Salvador	99%	99%
Avianca Perú S.A.	Perú	100%	100%
Regional Express Américas S.A.S.	Colombia	100%	100%
Vu-Marsat S.A.	Costa Rica	100%	100%

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

La Compañía, a través de sus subsidiarias, provee servicios de transporte aéreo de pasajeros y de carga a nivel doméstico e internacional, tanto en los mercados nacionales de Colombia, Ecuador, Costa Rica, Nicaragua y Perú, como en rutas internacionales que sirven los mercados de Norte, Centro y Suramérica, Europa y el Caribe. La Compañía tiene varios acuerdos de código compartido con otras aerolíneas (donde los asientos en vuelos de una aerolínea pueden comercializarse bajo la marca y el código comercial de la otra), ofreciéndoles a los clientes más opciones de viaje a múltiples destinos a nivel mundial. Este tipo de alianzas incluyen: participación conjunta del programa de 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 código compartido vigentes en la actualidad incluyen Air Canada, Aeromexico, United Airlines, Copa Airlines, Silver Airways, Iberia, Lufthansa, All Nippon Airways, Singapore Airlines, Eva Airways, Air China, Etihad Airways, Turkish Airlines, Air India, Azul Linhas Aéreas Brasileiras y GOL Linhas Aéreas Inteligentes, Avianca, Taca International (así como los afiliados de Taca) y Avianca Ecuador son miembros de Star Alliance, permitiendo a los clientes acceder a todos los destinos y servicios ofrecidos por las 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 Airways, 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 del Grupo, incluyendo Tampa Cargo S.A.S. 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.

La Compañía posee y opera un programa conjunto 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 Star Alliance, y cobra 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 pueden ser canjeadas por vuelos con Avianca, miembros de las aerolíneas 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Venta de subsidiarias

Para los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018 el Grupo firmó dos acuerdos de venta que se detallan a continuación:

Turboprop Leasing Company y Aerotaxis La Costeña S.A.

El 22 de abril de 2019, el Grupo a través de sus subsidiarias Grupo Taca Holdings Limited ("GTH") y Nicaragüense de Aviación S.A. ("NICA") vendieron todas las acciones de GTH en Turboprop Leasing Company Ltd. ("Turbo"), y todas las acciones de NICA en Aerotaxis La Costeña S.A. ("La Costeña"), respectivamente, a Regional Airline Holding LLC (el "Comprador").

Como resultado de la transacción, el Grupo perdió el control y dejó de consolidar los estados financieros de Turboprop Leasing Company Ltd. y Aerotaxis La Costeña S.A. el 31 de mayo de 2019.

El siguiente es el resumen de los movimientos en los estados financieros debido a la venta y la correspondiente pérdida de control de Turbo Leasing Company Ltd. y Aerotaxis La Costeña S.A.

	Turboprop Leasing Company Ltd.	Aerotaxis La Costeña S.A.	Total desconsolidación
Importe en efectivo en la compañía	\$ 8.876	\$ 2.889	\$ 11.765
Importe de activos de la compañía, sin efectivo	28.632	6.928	35.560
Importe de pasivos en la compañía	(19.507)	(3.729)	(23.236)
Total activos netos de la subsidiaria	18.001	6.088	24.089
Participación no controladora	(5.769)	(1.943)	(7.712)
Participación de GTH / Nicaragüense de Aviación	\$ 12.232	\$ 4.145	\$ 16.377
Contraprestación recibida en efectivo	6.425	4.465	10.890
Pérdida / ganancia en venta de subsidiarias	\$ (5.807)	\$ 320	\$ (5.487)

El monto total del efectivo pagado por perder el control de las subsidiarias se informa en el estado de flujos de efectivo neto de efectivo y equivalentes de efectivo dispuestos como parte de dicha transacción por un pago neto de \$875.

Getcom Int'l Investments SL

El 28 de diciembre de 2018, Avianca Holdings 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, el Grupo 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.	(6.980)
Total activos netos de la subsidiaria	\$ 15.345
Participación no controladora	(7.674)
Participación de AVH	7.671
Consideración Recibida:	
Parte de la contraprestación consistente en efectivo	18.000
Parte de la contraprestación consistente en cuentas por cobrar	250
Valor razonable de la contraprestación recibida	\$ 18.250
Ganancia en venta de subsidiaria	\$ 10.579

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, Avianca Holdings S.A. contaba con una flota total, consistente en:

Aeronave	31 de diciembre de 2019			31 de diciembre de 2018		
	Propios/ Arrendamiento financiero	Arrendamiento Operativo (1)	Total	Propios/ Arrendamiento financiero	Arrendamiento Operativo	Total
Airbus A-318	—	—	—	10	—	10
Airbus A-319 (2)	23	4	27	23	4	27
Airbus A-320	31	26	57	35	26	61
Airbus A-320 NEO	3	7	10	3	4	7
Airbus A-321	7	6	13	7	6	13
Airbus A-321 NEO	—	2	2	—	2	2
Airbus A-330	3	7	10	3	7	10
Airbus A-330F	6	—	6	6	—	6
Airbus A-300F (2)	5	—	5	5	—	5
Boeing 787-8	8	5	13	8	5	13
Boeing 787-9	—	1	1	—	—	—
ATR-42	—	—	—	2	—	2
ATR-72	15	—	15	15	—	15
Boeing 767F	2	—	2	2	—	2
Cessna Grand Caravan	—	—	—	13	—	13
Embraer E-190 (2)	10	—	10	10	—	10
	113	58	171	142	54	196

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- (1) Al 1 de enero de 2019, como resultado de la adopción de la NIIF 16, los arrendamientos que son legalmente denominados como operativos son reconocidos en el estado consolidado de posición financiera como parte de las propiedades y equipo, así como el reconocimiento de los pasivos financieros relacionados que representa el valor presente de los pagos mínimos del contrato de arrendamiento. (ver nota 4).
- (2) Al 31 de diciembre de 2019 el Grupo tiene como activos disponibles para la venta 10 Embraer E190, 2 Airbus A319, 12 Airbus A320, 4 Airbus A321 y 2 Airbus A330 y 1 Airbus A330F.

(2) Bases de presentación de los Estados Financieros Consolidados

Normas Contables Profesionales Aplicadas

(a) Declaración de cumplimiento

Los estados financieros consolidados de los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018 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 por el año terminado el 31 de diciembre de 2019 fueron preparados y presentados por la Administración y autorizados para su emisión por la Junta Directiva el 26 de febrero de 2020.

(b) Bases de medición

Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre la base del costo histórico, a excepción de terrenos y edificios (clasificados como propiedad administrativa), activos mantenidos para la venta, 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

Estos estados financieros consolidados 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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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 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, E190 y B787. El Grupo ha determinado, con base en los términos y condiciones de los arreglos contractuales, que el Grupo 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 reconoce ingresos por tiquetes que se espera que caduquen sin haber sido utilizados con base en datos históricos y experiencia. Para definir la caducidad esperada, con apoyo de un tercero especialista independiente, la administración debe hacer estimaciones informadas sobre la experiencia histórica, la cual es una indicación del comportamiento futuro de los clientes, analizada por tipo de tarifa. Como lo señalan los datos acumulados, la administración evalúa los datos históricos una vez al año o con más frecuencia de acuerdo con la experiencia y realiza los ajustes necesarios.
- El Grupo considera que las posiciones fiscales tomadas son razonables. Sin embargo, las autoridades fiscales mediante procedimientos de auditoría pueden impugnar las posiciones tomadas, lo que se traduce en pasivos adicionales por impuestos e intereses que pueden pagarse en años futuros. Las posiciones fiscales implican un juicio cuidadoso por parte de la administración, se revisan y ajustan para tener en cuenta los cambios en las circunstancias, como la caducidad de los estatutos de limitaciones aplicables, las conclusiones de las auditorías fiscales, las exposiciones adicionales derivadas de nuevas cuestiones legales o las decisiones judiciales sobre un impuesto particular. El Grupo establece disposiciones, basándose en su estimación de la viabilidad de una decisión negativa derivada de un procedimiento de auditoría por las autoridades fiscales de los respectivos países en los que opera. El monto de dichas disposiciones se basa en diversos factores, como la experiencia de auditorías fiscales anteriores y diferentes interpretaciones de las regulaciones fiscales por parte de la entidad tributable y la autoridad tributaria responsable. Los resultados reales podrían diferir de las estimaciones.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- 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.
- 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. El Grupo contrató especialistas valuadores independientes para asistir a la Dirección en la determinación del valor razonable al 31 de diciembre de 2019. 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 depreciación.
- El Grupo evalúa el valor en libros de los activos de larga duración sujetos a amortización o depreciación cuando los eventos o cambios en las circunstancias indican que puede existir un deterioro. 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. 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 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 un tercero especialista independiente actuarial. 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 periodo sobre el que se informa.

Para determinar la tasa de descuento de los planes de pensiones en Colombia, la Administración toma como referencia la tasa de los bonos que emite el Gobierno Colombiano.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

- El Grupo estimó los ingresos anticipados por caducidad de millas, con el apoyo de un tercero especialista independiente en valoración para ayudar a la administración en este proceso. El Grupo considera el comportamiento de los miembros en función de una segmentación en grupos de miembros estadísticamente homogéneos para poder proyectar comportamientos futuros y, por lo tanto, se considera que es más sólido para predecir las tasas de reembolso por segmento y estimaciones de caducidad de millas del programa.
- El Grupo estimó una provisión por pérdidas crediticias esperadas basada en información razonable y fundamentada sobre hechos pasados, las condiciones presentes y previsiones razonables y justificables respecto de las condiciones económicas futuras, teniendo en cuenta el riesgo de crédito, la categorización de la cartera y la morosidad.
- 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 de las condiciones de retorno e insumos de uso, tales como horas o ciclos volados de componentes mayores, horas estimadas o ciclos en la nueva entrega de componentes principales, los costos proyectados de reacondicionamiento y las fechas de reacondicionamiento de grandes componentes. En la nueva entrega de las aeronaves, cualquier diferencia entre la provisión registrada y los costos reales se reconocen en el resultado del periodo.

(e) Reclasificaciones

Se han realizado reclasificaciones a los estados financieros consolidados del año anterior para ajustarse a la presentación del periodo actual:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- Las “cuentas por pagar” por un monto de \$68.302 en el estado consolidado de posición financiera y los “gastos acumulados” por un monto de \$12.182 fueron unificados en “beneficios empleados” al 31 de diciembre de 2018 para reflejar las obligaciones a corto plazo directamente relacionadas con los empleados, estos incluyen salarios, vacaciones, bonos y otras contribuciones.
- Las “inversiones de corto plazo” por valor de \$59.847 fueron presentadas de forma separada en el estado consolidado de posición financiera para revelar los derechos relacionados con fondos invertidos entre 3 meses a 1 año de forma separada. Anteriormente estos saldos hacían parte de “depósitos y otros activos”.
- Ciertos pasivos por impuestos no relacionados con renta por un monto de \$226.006 se presentaron previamente dentro de los pasivos por impuestos corrientes. Este monto se reclasificó a cuentas por pagar en el estado consolidado de posición financiera.
- En 2018, el deterioro de la propiedad y equipo por un monto de \$14.867 se registró como una disminución de las utilidades retenidas. Este registro fue revertido. En 2019, el deterioro se registró dentro de la depreciación, amortización y deterioro en el estado consolidado de resultados integrales en 2019.
- En 2018, el Grupo registró la revaluación de ciertas propiedades por un monto de \$10.060 como un ajuste a las utilidades retenidas. Este monto registrado como un ajuste a las utilidades retenidas se reclasificó a otro resultado integral en los estados consolidados de posición financiera, resultados integrales y cambios en el patrimonio.
- Las anteriores reclasificaciones no tienen efecto en el estado consolidado de flujo de efectivo.

Con base en un análisis de factores cuantitativos y cualitativos, el Grupo determinó que los impactos relacionados no son materiales para los estados financieros consolidados presentados previamente, y por lo tanto, no se requieren enmiendas de los informes presentados previamente.

(f) Negocio en marcha

Los estados financieros consolidados han sido preparados sobre una base de negocio en marcha.

El Grupo ha reconocido una pérdida neta después de impuestos de \$893.995 para el año finalizado el 31 de diciembre de 2019 y, a esa fecha, el estado consolidado de posición financiera reflejaba un exceso de pasivos corrientes sobre activos corrientes de \$495.580 (excluyendo ingresos diferidos por transporte no devengado e ingresos diferidos por programa viajero frecuente). Sin embargo, la pérdida neta incluye \$599.124 como se describe en la nota 37; los cargos especiales significativos incurridos durante 2019 asociados con el plan de transformación organizacional, llamado "Avianca 2021".

Desde el último trimestre del año 2018 hasta el tercer trimestre del 2019, la administración reveló que existían circunstancias que plantearon dudas sustanciales sobre la capacidad del grupo para continuar

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

como un negocio en marcha, en relación con un posible cambio de control en ese momento. El 29 de noviembre de 2018, BRW Aviation LLC, nuestro controlante directo (BRW Aviation), como prestatario y BRW Aviation Holding LLC ("BRW"), como garante, celebraron un acuerdo de préstamo (el préstamo de United), con United Airlines, Inc. (United), en calidad de prestamista, y Wilmington Trust National Association, en calidad de agente administrativo y colateral. Según los términos de acuerdo de préstamo, BRW comprometió todas las acciones comunes que posee en Avianca Holdings, entre otros activos, como garantía, con Wilmington, como agente colateral en beneficio de United, por las obligaciones de BRW bajo el acuerdo de préstamo con United. El 10 de abril de 2019, BRW y United le informaron a Avianca Holdings que BRW no estaba cumpliendo con el pacto de cobertura de garantía en virtud del préstamo con United y que no existía una exención para tal incumplimiento. Un cambio de control sobre el grupo violaría los convenios incluidos en algunos préstamos y financiaciones, rentas de aeronaves y otros acuerdos del grupo, lo que a su vez podría provocar la terminación anticipada o la cancelación de estos contratos. El 24 de mayo de 2019, United comenzó el ejercicio de recursos contra BRW y BRW Holding para hacer cumplir el compromiso y tratar de tomar el control del 78,1% de las acciones ordinarias de Avianca Holdings. Del mismo modo, United nombró a Kingsland Holdings Limited ("Kingsland") como gerente de BRW y, como resultado, BRW Holding perdió el derecho de dirigir la manera como BRW vota sobre las acciones sujetas al compromiso. A través de su propiedad sobre las acciones comunes del Grupo y su autoridad como administrador de BRW (con el derecho de dirigir la votación de las acciones comprometidas), Kingsland asumió el control de voto sobre Avianca Holdings. De acuerdo con la evaluación del Grupo, Kingsland Holdings es un titular autorizado en virtud de sus acuerdos de financiación. Como tal, no se ha producido ningún cambio en el control desde su nombramiento como tercero independiente.

La capacidad del Grupo para cumplir con estas obligaciones dependía de si la administración podía renegociar los términos y condiciones con los prestamistas y obtener nuevas fuentes de financiamiento para cumplir las obligaciones a corto plazo.

Aparte de la situación de cambio de control, las siguientes circunstancias ocurrieron durante 2019 que crearon una incertidumbre significativa sobre si el Grupo tenía la capacidad de continuar como negocio en marcha:

- A finales de abril de 2019, Avianca recibió cartas de reserva de derechos de 2 agentes de crédito en sus financiaciones de agencias de crédito a la exportación (ECA). La mencionada reserva de cartas de derechos estaba relacionada con la adquisición de ciertos aviones turbopropulsores ATR por Synergy Aerospace, que no fueron operados por Avianca. En esas cartas, los Agentes facilitadores declararon que Synergy Aerospace había incumplido ciertas obligaciones en virtud de otras transacciones respaldadas por las ECA. El incumplimiento de Synergy bajo sus obligaciones ECA podría haber causado un incumplimiento potencial bajo los contratos ECA de Avianca Holdings.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- En línea con lo mencionado anteriormente, Avianca Holdings no pudo lanzar una transacción de gestión de pasivos para refinanciar sus Bonos Senior por \$550 millones 8,375% con vencimiento en 2020. El 13 de mayo de 2019, S&P Global Ratings rebajó la calificación de Avianca Holdings SA de "B" a "CCC +", mientras reduce su perspectiva de calificación de estable a negativo dado el mayor riesgo de refinanciamiento. El incumplimiento de Synergy mencionado anteriormente y la rebaja de las calificaciones nos habían impedido realizar ciertas transacciones anticipadas que esperábamos habría resultado en una mejora significativa en nuestra liquidez. Además, los eventos anteriores impactaron severamente nuestros esfuerzos para refinanciar los vencimientos a corto plazo de la deuda existente y nuestra capacidad para financiar gastos de capital.
- El 25 de junio suspendimos unilateralmente el pago de arrendamientos operativos de algunas aeronaves, así como los pagos de amortización de la deuda, ya que buscamos obtener aplazamientos de los acreedores con una deuda de aproximadamente \$2.876 millones, de los cuales \$2.365 millones representan deuda a largo plazo, en virtud de varios acuerdos de deuda, arrendamiento y otros.

En un esfuerzo por proteger los niveles de liquidez actuales, nuestra junta directiva adoptó un plan de transformación, al que nos referimos como el plan estratégico "Avianca 2021", diseñado para mejorar la eficiencia operativa y modificar nuestras obligaciones financieras. Como parte del plan estratégico "Avianca 2021", se adoptaron las siguientes medidas:

Reperfilamiento de los compromisos financieros

- Avianca Holdings ha ejecutado enmiendas a sus acuerdos de financiación, con el fin de incluir a United y sus subsidiarias, el agente de garantía y el tercero independiente, cada uno de conformidad con el acuerdo de préstamo con United, como tenedores permitidos en virtud de dichos acuerdos de financiación para que las acciones de ejecución, como la votación de las acciones de Avianca Holdings por parte de United, dicho agente colateral o un tercero independiente, no constituiría un cambio de control en virtud de dichos acuerdos de financiación. Estas enmiendas permitieron y permitirían a United hacer cumplir el compromiso de acciones en relación con el Acuerdo de Préstamo con United y tomar posesión de las acciones comunes de Avianca Holdings sin causar un cambio de control en virtud de estos acuerdos de financiación de Avianca Holdings.
- Además de las negociaciones por los pagos suspendidos mencionados anteriormente, y teniendo en cuenta la nueva situación de la compañía, se lograron renegociar principalmente las cláusulas de convenios de deuda financieros y no financieros. (Ver Nota 16 y 36)
- Avianca Holdings logró con éxito un amplio acuerdo con sus acreedores que le permite cumplir con las condiciones clave previas para la financiación de los préstamos convertibles por parte de

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

United y Kingsland. Como consecuencia, el 9 de diciembre de 2019, Avianca Holdings obtuvo el préstamo convertible garantizado de \$250 millones para partes interesadas garantizadas otorgado por United Airlines y Kingsland Holdings Limited. A su vez, la financiación de los préstamos convertibles permitió que los acuerdos de Avianca Holdings con sus acreedores se hicieran efectivos, modificando sustancialmente todos sus préstamos y obligaciones de arrendamiento de aeronaves. Además, la financiación de los préstamos convertibles desencadena el intercambio automático de aproximadamente \$484 millones en el monto principal agregado de los bonos actuales de Avianca Holdings en mayo de 2020 (los "Bonos garantizados de mayo de 2020") para los bonos garantizados con vencimiento en mayo de 2023 (los "Bonos garantizados de mayo de 2023"), según los términos de una oferta de canje previamente anunciada y ejecutada con éxito por los Bonos originales de Avianca Holdings de mayo de 2020 (los "Bonos sin garantía de mayo de 2020"). Además, Avianca Holdings también aseguró \$125 millones en compromisos adicionales de financiamiento garantizado. Estos compromisos financieros incluyen: (i) \$50 millones en compromisos para préstamos convertibles, en sustancialmente las mismas condiciones económicas que el préstamo de los accionistas, de un grupo de inversionistas latinoamericanos, y (ii) \$75 millones en compromisos para préstamos y bonos convertibles garantizados senior, como un puente para completar una oferta potencial de bonos convertibles de \$125 millones para accionistas preferentes (los "Bonos Incrementales"), que incluye un compromiso de \$50 millones de un vehículo de inversión administrado por Citadel Advisors LLC, para los Bonos Senior Convertibles Garantizados (los "Bonos de Citadel") y (iii) un compromiso de \$25 millones para préstamos convertibles garantizados de alto nivel de otro grupo de inversionistas latinoamericanos (el "Préstamo Puente LatAm"), en sustancialmente las mismas condiciones económicas que el Préstamo de los accionistas, excepto que cualquier pago anticipado voluntario por parte de la Compañía en o antes del aniversario de 9 meses del desembolso del Préstamo Puente LatAm desencadenará un pago de intereses en efectivo al 12% anual sobre el cantidad prepagada. Esto representó que al 31 de diciembre de 2019 el Grupo haya logrado la rectificación de las infracciones a los préstamos de largo plazo, lo que le permite presentar \$2.365 millones como porción no corriente. (Ver Nota 16)

- Durante el primer trimestre de 2020, Avianca Holdings espera ofrecer a sus accionistas preferentes la oportunidad de participar en un mínimo de \$125 millones de bonos convertibles que se ofrecerán (los "Bonos incrementales") en condiciones similares a las establecidas para los Préstamos convertibles, sujeto a ajustes por las condiciones del mercado en el momento en que se lance dicha oferta. Los detalles y el calendario de dicha oferta se pondrán a disposición de los accionistas preferentes de AVH, sujeto a las revisiones y aprobaciones regulatorias aplicables.
- Las calificadoras globales de Standard & Poor's ("S&P") han elevado la calificación del Grupo de "SD" a "B-" y han mejorado sus bonos garantizados a "B-" de "CCC-". El informe completo emitido por S&P está disponible en el sitio web del Grupo.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Simplificación de flota

- Estamos avanzando con la desaceleración de las adiciones de flota y su simplificación. La administración ha alcanzado los siguientes acuerdos para adaptar sus compromisos de aeronaves a sus requisitos futuros:
 - En enero de 2020, llegamos a acuerdos con Airbus para optimizar nuestro plan de flota como parte de nuestra implementación del Plan Avianca 2021, el Grupo negoció con Airbus la cancelación de algunos pedidos y una reducción significativa de sus entregas de aeronaves programadas en 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024 para entrega en 2025 a 2029, que modifica los pagos futuros y la adquisición de aeronaves
 - Estos acuerdos brindan beneficios financieros integrales, con una reducción significativa del Capex en el período hasta el final de 2029 de \$1.035 millones. Adicionalmente permitieron diferir los pagos de PDPs hasta el 2024 por \$2.087, con lo que la caja del Grupo mejora en el periodo de consolidación del plan Avianca 2021. (Ver Nota 34)
- Para reducir y estandarizar nuestra flota la administración tomó la decisión de vender 10 Embraer 190, 10 Airbus A318, 2 Airbus A319, 11 Airbus A320, 2 Airbus A330 y 1 Airbus A330F y también la salida de 13 Cessna 208 y 2 ATR 42 por la venta de Sansa y La Costeña. Adicionalmente, Avianca Holdings acordó celebrar compromisos de venta con arrendamiento posterior de 11 aviones A320 y 4 A321 con Avalon Aerospace Leasing Limited, que se ejecutan en el primer trimestre de 2020. Estas operaciones representan una entrada de flujos de efectivo neta de \$296 millones y una pérdida por deterioro por \$469 millones (ver Nota 37)

Con estas reducciones de nuestra flota, la gerencia busca una reorganización de su oferta para ser más consistente con la demanda. También habrá simplificado significativamente nuestra operación, en costos de mantenimiento, así como el entrenamiento de tripulación.

Optimización de rentabilidad operacional

- El ajuste de la red es una de las principales acciones implementadas durante el año. Los cambios se realizaron para atender a aquellos con mayor demanda y mejor rendimiento. Por lo tanto, se cancelaron 25 rutas y se redujeron las frecuencias. Los ajustes tuvieron lugar principalmente en los mercados centroamericano, norteamericano y peruano. Del mismo modo, el Grupo anunció una capacidad adicional en algunas rutas, aumentando el número de vuelos entre Bogotá y Cali, Medellín, Bucaramanga, Santiago de Chile, Orlando (EE. UU.) y Barcelona (España), buscando asignar recursos en rutas más rentables.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- Nuestro consejo de administración también modificó nuestra estrategia para centrarnos en Bogotá como nuestro centro estratégico principal, así como para centrarnos en nuestra rentabilidad general y rentabilidad, despalancando nuestro balance y revisando nuestros planes de flota de aeronaves.

En línea con las proyecciones sobre los resultados del plan estratégico, la gerencia concluye la capacidad para continuar sobre la base de negocio en marcha en la preparación de los estados financieros consolidados.

(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, excepto en lo mencionado a continuación (ver nota 4).

Este es el primer conjunto de estados financieros anuales del Grupo en el que se han aplicado la NIIF 16 Arrendamientos. 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 esta. 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 49 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 56 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 reconocidos en otros resultados integrales se contabilizan como si el Grupo hubiera dispuesto directamente

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

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.

(d) 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

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 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.

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.

(e) Reconocimiento de ingresos

Los ingresos se miden con base en la contraprestación especificada en un contrato con un cliente. El Grupo reconoce los ingresos cuando transfiere el control sobre el bien o servicio al cliente. A continuación se presenta información sobre la naturaleza y oportunidad de la satisfacción de las obligaciones de desempeño en contratos con clientes.

(i) Pasajeros y transporte de carga

El Grupo reconoce ingresos por transporte de pasajeros, ingresos por concepto de carga y otros ingresos operativos en sus estados consolidados de resultados integrales. Los ingresos por transporte 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 carga 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 difieren 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

El Grupo evalúa sus estimaciones y ajusta los ingresos diferidos por transporte no devengado y los ingresos por transporte de pasajeros cuando es necesario.

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) Programa de lealtad

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.

(f) *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". Se reconocen en resultados excepto en la medida en que se relacione con una combinación de negocios, o partidas reconocidas directamente en patrimonio u otros resultados integrales.

(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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

evalúa periódicamente la posición adoptada en las declaraciones de renta con respecto a situaciones en las que las regulaciones fiscales que se aplican están sujetas a interpretación y crea las provisiones del caso.

(ii) Impuesto sobre la renta diferido

El impuesto sobre la renta diferida se reconoce por diferencias temporarias existentes entre la base fiscal de los activos y los pasivos y su valor en los libros para propósitos de reporte financiero.

Los activos por impuestos diferidos se reconocen en la medida en que es probable que las diferencias temporales, el valor en libros de los créditos fiscales no utilizados y las pérdidas fiscales no utilizadas puedan ser empleadas, excepto:

- Si la obligación tributaria diferida surge del reconocimiento inicial del crédito mercantil o de un activo o un pasivo provenientes de una transacción que no es una combinación de negocios y al momento de la transacción no afectó la ganancia contable ni a la ganancia (pérdida) fiscal.
- Respecto de las diferencias temporarias imponibles asociadas a inversiones en subsidiarias, si se puede controlar el momento de reversión de las diferencias temporarias y si es probable que las diferencias temporales no se reviertan en un futuro previsible.

Los impuestos diferidos son valorizados a la tasa impositiva que se espera aplicar a las diferencias temporarias cuando estas sean revertidas, con base en las leyes que han sido aprobadas o que están a punto de ser aprobadas a la fecha del informe.

El valor en libros de los activos por impuestos diferidos se revisa en cada fecha de presentación y se reduce en la medida en que ya no sea probable que existan utilidades gravables suficientes para emplear la totalidad o parte del activo por impuesto diferido. Los activos por impuestos diferidos no reconocidos son revisados en cada fecha de cierre y se reconocen en la medida en que sea probable que existan utilidades gravables futuras que permiten que el activo por impuesto diferido sea recuperado.

El impuesto diferido relacionado con partidas reconocidas fuera de resultados, se reconocen en correlación con la transacción subyacente, ya sea en ORI o directamente en el patrimonio.

Los activos y pasivos por impuestos diferidos se compensan si existe un derecho legalmente exigible para compensar los pasivos y activos por impuestos corrientes, y se relacionan con los impuestos recaudados por la misma autoridad fiscal sobre la misma entidad imponible, o sobre diferentes entidades fiscales.

(g) *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 traspa a la categoría de propiedad y equipo.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

(ii) Costos subsecuentes

Los costos que se derivan del mantenimiento del fuselaje y los motores de una aeronave se capitalizan y se deprecian por el período que resulte más corto entre el próximo mantenimiento programado o la devolución del activo. La tasa de depreciación depende de la vida útil estimada del activo, la cual se basa en los ciclos proyectados y en las horas de vuelo. Los gastos que se incurren por el mantenimiento rutinario de las aeronaves y los motores se registran como gastos en la medida que se incurren.

(iii) Depreciación

La depreciación se calcula sobre el monto depreciable, que corresponde al costo de un activo, u otro monto que se substituye por el costo, menos su valor residual.

La depreciación se reconoce en los estados consolidados de resultados integrales con base en el método de depreciación en línea recta, a lo largo de la vida útil económica estimada para el equipo aéreo, las propiedades y otro equipo, pues es el método que refleja con mayor exactitud el patrón esperado de consumo de los beneficios económicos futuros asociados al activo.

Los repuestos rotables del equipo aéreo se deprecian según el método de línea recta, distribuyendo los costos de los activos a lo largo de su vida útil. Los terrenos no se deprecian.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Las vidas útiles estimadas son las siguientes:

	<u>Vida útil estimada (en años)</u>
Equipo aéreo:	
Aeronaves	10 – 30
Motores de avión y otros componentes	Vida útil de la flota asociada con componentes o motores
Mantenimiento mayor a aeronaves	4 – 12
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.

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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

activos. En caso de retiro, las reservas para revaluación del activo que se está vendiendo se transfieren a utilidades retenidas.

(h) Activos mantenidos para la venta

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 están sujetos a depreciación ni amortización y tanto los activos como los pasivos directamente asociados a mantenidos para la venta se reclasifican al corto plazo y serán revelados en una línea separada del estado financiero consolidado.

(i) Activos arrendados

El Grupo aplicó por primera vez NIIF 16 utilizando el enfoque retrospectivo y por lo tanto la información comparativa no se ha re expresado y se sigue informando según NIC 17 y CINIIF 4. Los detalles de las políticas contables según las NIC 17 y la CINIIF 4 son reveladas por separado.

Política aplicable a partir del 1 de enero de 2019

El Grupo aplicó por primera vez NIIF 16 (Arrendamientos) el 1 de enero de 2019. El efecto de aplicación inicial se encuentra descrito en la nota 4.

(i) Activos por derecho de uso

El Grupo reconoce los activos para el derecho de uso en la fecha de inicio del arrendamiento (es decir, la fecha en que el activo subyacente está disponible para su uso). Los activos por derecho de uso se miden al costo, menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro del valor, y se ajustan para cualquier nueva medición de los pasivos por arrendamiento. El costo de los activos con derecho de uso incluye el monto de los pasivos de arrendamiento reconocidos, los costos directos iniciales incurridos y los pagos de arrendamiento realizados en o antes de la fecha de inicio, menos los incentivos de arrendamiento recibidos. Los activos reconocidos por el derecho de uso se deprecian en línea recta durante el período más corto de su vida útil estimada y el plazo del arrendamiento. Los activos por derecho de uso están sujetos a deterioro.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(ii) Pasivos de arrendamiento

En la fecha de inicio del arrendamiento, el Grupo reconoce los pasivos del arrendamiento medidos al valor presente de los pagos del arrendamiento que se realizarán durante el plazo del arrendamiento. Los pagos de arrendamiento incluyen pagos fijos y pagos de arrendamiento variables que dependen de un índice o una tasa.

Los pagos de arrendamiento también incluyen el precio de una opción de compra que el Grupo puede ejercer razonablemente y los pagos de multas por rescindir un contrato de arrendamiento.

Los pagos de arrendamiento variables que no dependen de un índice o una tasa se reconocen como un gasto en el período en el que se produce el evento o condición que desencadena el pago.

Política aplicable antes del 1 de enero de 2019

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.

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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

(j) 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.

(k) Activos intangibles

Los activos intangibles que se compran por separado se miden inicialmente al costo, como lo señala la NIC 38, “Activos intangibles”. El costo de los activos intangibles adquiridos en una combinación de negocios es su valor razonable a la fecha de adquisición. Los activos intangibles que se generan internamente no se capitalizan, salvo los costos de desarrollo capitalizable, y los gastos asociados se reflejan en los estados consolidados de resultados integrales, en el período en que se incurrió en los mismos.

Las vidas útiles de los activos intangibles se valoran como finita o indefinida.

Los activos intangibles con vidas finitas son amortizados a lo largo de su vida útil económica y evaluada por deterioro cuando haya un indicio de que su valor podría estar deteriorado. El período de amortización y el método de amortización de un activo intangible con una vida útil finita se revisan, como mínimo, al final de cada período de reporte. Los cambios en la vida útil esperada o en el patrón esperado de generación de beneficios económicos futuros del activo se reflejan en los cambios en el período de amortización o en el método de amortización, según corresponda y se tratan como cambios en las estimaciones contables. Los gastos de amortización de activos intangibles con una vida útil finita se reconocen en los estados consolidados de resultados integrales, en el rubro de depreciación y amortización.

Los activos intangibles con una vida útil indefinida no se amortizan, pero su deterioro se evalúa anualmente, en forma individual o como unidades generadoras de efectivo, sin superar un segmento de negocio. La medición del deterioro actualmente se realiza a nivel del segmento de transporte aéreo. 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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 y la medición del deterioro se realiza a nivel del segmento aéreo.

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 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(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.

(l) *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 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 NIIF 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

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:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

(vi) 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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 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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

(m) 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. El método de valuación utilizado por el Grupo es promedio ponderado.

(n) 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, 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(o) 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.

(p) 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 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.

(q) 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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

depósitos están denominados en dólares estadounidenses, no tienen intereses y son reembolsados al Grupo al finalizar los contratos.

(r) 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.

(s) 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 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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

(t) *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.

(u) *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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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) Nuevas normas, interpretaciones y enmiendas adoptadas por el Grupo

4.1 Modificaciones a las NIIF que son obligatorias para el año en curso

El Grupo ha aplicado por primera vez algunas normas y modificaciones a las normas, que fueron efectivas para los períodos que comienzan el 1 de enero de 2019. El Grupo no ha aplicado ninguna norma, interpretación o modificación que haya sido emitida pero aún no es efectiva.

NIIF 16 Arrendamientos

La contabilidad del arrendador según la NIIF 16 permanece sustancialmente sin cambios respecto a la NIC 17. Los arrendadores continuarán clasificando los arrendamientos como operativos o financieros con base en principios similares a los de la NIC 17.

El Grupo ha aplicado la NIIF 16 utilizando el enfoque retrospectivo modificado, según el cual el efecto acumulativo de la aplicación inicial se registra en utilidades retenidas al 1 de enero de 2019. En este caso, la información comparativa para 2018 no se ha re expresado.

El Grupo también optó por utilizar las exenciones de reconocimiento para contratos de arrendamiento, que en la fecha de inicio tienen un plazo de 12 meses o menos y no contienen una opción de compra (arrendamientos a corto plazo), y contratos de arrendamientos para los cuales el activo subyacente es de bajo valor (activos de bajo valor).

Naturaleza de los efectos de la adopción de la NIIF 16

En enero de 2016, el IASB emitió la NIIF 16, que establece un modelo comprensivo para la identificación de los acuerdos de arrendamiento y su tratamiento en los estados financieros tanto de los arrendatarios como de los arrendadores.

La NIIF 16, Arrendamientos, debe aplicarse a partir del 1 de enero de 2019. 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 se califican como arrendamientos (con la excepción de los arrendamientos a corto plazo para los cuales el activo subyacente es de bajo valor) teniendo en cuenta la fecha de inicio del arrendamiento y así reconocer los gastos en el estado de resultados.

El pasivo por arrendamiento se mide al valor presente de los pagos pendientes del arrendamiento. Los pagos de arrendamiento incluirán pagos fijos, pagos variables basados en un índice o tasa, opciones de compra razonablemente seguras, multas de 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 del arrendamiento no incluye el pago de un arrendamiento variable distinto de los que dependen de un

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

índice o tasa, ninguna garantía por parte del arrendatario de la deuda del arrendador, o cualquier monto asignado a los componentes sin arrendamiento.

El Grupo mide inicialmente el valor de los activos de derecho de uso por el valor del pasivo de arrendamiento e incluye el valor de los pagos realizados antes del inicio del arrendamiento y cualquier costo directo inicial incurrido por el arrendatario.

El Grupo completó su evaluación de los impactos de la adopción de la NIIF 16 en sus estados financieros consolidados. La evaluación incluyó las siguientes actividades:

Arrendamientos de aeronaves

A partir del 1 de enero de 2019, el Grupo tenía 54 aeronaves en arrendamientos operativos, y el Grupo registró 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 contabilizan de acuerdo con la NIC 16, Propiedades 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 esperado y la vida de mantenimiento esperada.

Arrendamientos de bienes inmuebles

El Grupo tiene arrendamientos relacionados con el espacio de operaciones del terminal del aeropuerto y otros bienes inmuebles. Para los arrendamientos relacionados con el espacio de operaciones del terminal, generalmente hay derechos de reemplazo efectivos en manos del arrendador y por lo tanto, estos no se consideran requisitos de arrendamiento de acuerdo con la norma. Los contratos del terminal del aeropuerto con pagos de arrendamiento variables también se excluyen, y los pagos de arrendamiento variables, distintos de los basados en un índice o tasa, están relacionados con la medición del pasivo por arrendamiento.

Arrendamientos de propiedades que se espera que se registren como activos de derecho de uso y pasivos de arrendamiento según la nueva norma que se relaciona con las oficinas del Grupo.

Otros arrendamientos

Otros arrendamientos relacionados con vehículos, maquinaria, tecnología se han evaluado, 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.

Transacciones de venta y arrendamiento posterior

Antes de la adopción del nuevo estándar de arrendamiento, las ganancias en la venta y las transacciones de arrendamiento financiero se aplazaron y se reconocieron en el Estado Consolidado de Resultados Integrales durante el plazo del arrendamiento. Las ganancias de las transacciones de venta y arrendamiento posterior que resultan en un arrendamiento operativo se reconocían inmediatamente en el estado consolidado de resultados integrales sin ser diferidas. Bajo la nueva norma, las ganancias en venta con arrendamiento posterior (sujeto a ajustes por términos no relacionados con el mercado) se reconocen inmediatamente si cumplen con los requisitos de la NIIF 15.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Al 31 de diciembre de 2018, el Grupo obtuvo una ganancia diferida de \$70.070 por transacciones de venta y arrendamiento posterior, el cual posteriormente se contabilizó como una venta y un arrendamiento financiero que aplica la NIC 17, el Grupo determinó no evaluar las transacciones de venta con arrendamiento posterior antes de determinar si la transferencia del activo cumple con los requisitos de la NIIF 15, se contabilizará como una venta, porque se eligió contabilizar el arrendamiento posterior de la misma manera que para cualquier otro arrendamiento financiero que exista en la fecha de aplicación inicial; y se continuará amortizando cualquier ganancia en la venta durante el plazo del arrendamiento.

Impactos por la adopción de la norma (1 de enero de 2019)

Los efectos de la adopción de la norma en el estado consolidado de posición financiera del Grupo fueron los siguientes:

	Informado al 31 de diciembre de 2018	Aplicación de la nueva norma (1)(2)(3)(4)	Saldos ajustados
Total activos	\$ 7.118.643	\$ 1.079.733	\$ 8.198.376
Total pasivos	6.126.182	1.079.733	7.205.915
Total patrimonio	992.461	—	992.461

- (1) El ajuste corresponde a \$1.010.200 reconocidos como activos y pasivos por el derecho a utilizar arrendamientos de aeronaves, que se presentan como Propiedad y Equipo en equipo aéreo.
- (2) El ajuste corresponde a \$69.533 reconocidos como activos y pasivos por el derecho a usar arrendamientos sobre activos no aeronáuticos, que se presentan dentro de propiedades y equipos como otros.
- (3) Al medir los pasivos por arrendamientos que se clasificaron como arrendamientos operativos, el grupo descontó los arrendamientos utilizando su tasa de interés incremental al 1 de enero de 2019. La tasa promedio ponderada aplicada es 5,09%.
- (4) El ajuste no tiene impacto en impuesto diferido.

Montos reconocidos en el estado consolidado de posición financiera y resultados integrales

2019 – Arrendamientos bajo NIIF 16

A continuación se detallan los importes reconocidos en el estado consolidado de resultados integrales:

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2019
Gasto depreciación de activos por derecho de uso	\$ 206.434
Gasto intereses sobre pasivos por arrendamientos	51.885
Gasto de rentas – arrendamientos de corto plazo	1.008
Gasto de rentas – arrendamientos de activos de bajo valor	1.934
Gasto de rentas – pagos de arrendamiento variables	8.770

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Importe total reconocido en el Estado Consolidado de Resultados Integrales	\$ 270.031
---	-------------------

2018 – Arrendamientos bajo NIC 17

A continuación, se detallan los importes reconocidos en el estado consolidado de resultados integrales:

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2018
Arrendamientos	\$ 308.722

Montos reconocidos en el estado consolidado de flujos de efectivo

Por el año terminado el 31 de diciembre de 2019, la salida de efectivo para los arrendamientos fue de \$259.165.

A continuación, se detallan los importes en libros de los activos por derecho de uso del Grupo, los pasivos por arrendamiento y los movimientos durante el período:

	Activos por derecho de uso		
	Equipo de vuelo	Otros	Total
Al 31 de diciembre de 2018			
Adopción por primera vez NIIF 16	\$ 1.010.200	\$ 69.533	\$ 1.079.733
Adiciones	172.526	4.222	176.748
Modificaciones contratos	97.956	3.432	101.388
Gasto depreciación	(198.219)	(8.215)	(206.434)
Al 31 de diciembre de 2019	\$ 1.082.463	\$ 68.972	\$ 1.151.435

Resumen de la nueva política contable

El siguiente es un resumen de las nuevas políticas contables del Grupo después de la adopción de la NIIF 16:

Activos por derecho de uso

El Grupo reconoce los activos para el derecho de uso en la fecha de inicio del arrendamiento (es decir, la fecha en que el activo subyacente está disponible para su uso). Los activos por derecho de uso se

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

miden al costo, menos la depreciación acumulada y las pérdidas por deterioro del valor, y se ajustan para cualquier nueva medición de los pasivos por arrendamiento. El costo de los activos con derecho de uso incluye el monto de los pasivos de arrendamiento reconocidos, los costos directos iniciales incurridos y los pagos de arrendamiento realizados en o antes de la fecha de inicio, menos los incentivos de arrendamiento recibidos. Los activos reconocidos por el derecho de uso se deprecian en línea recta durante el período más corto de su vida útil estimada y el plazo del arrendamiento. Los activos por derecho de uso están sujetos a deterioro.

Pasivos de arrendamiento

En la fecha de inicio del arrendamiento, el Grupo reconoce los pasivos del arrendamiento medidos al valor presente de los pagos del arrendamiento que se realizarán durante el plazo del arrendamiento. Los pagos de arrendamiento incluyen pagos fijos y pagos de arrendamiento variables que dependen de un índice o una tasa.

Los pagos de arrendamiento también incluyen el precio de una opción de compra que el Grupo puede ejercer razonablemente y los pagos de multas por rescindir un contrato de arrendamiento.

Los pagos de arrendamiento variables que no dependen de un índice o una tasa se reconocen como un gasto en el período en el que se produce el evento o condición que desencadena el pago.

CINIIF 23 - Incertidumbre frente a los tratamientos del impuesto a las ganancias

La interpretación se refiere a la contabilidad del impuesto sobre la renta en los casos en que el tratamiento fiscal incluye incertidumbres que afectan la aplicación de la NIC 12 y no se aplica a los impuestos que están fuera del alcance de esta norma, ni incluye requisitos específicos relacionados con ella, con intereses y multas asociadas con tratamientos fiscales inciertos. La interpretación establece lo siguiente:

- Si el Grupo considera tratamientos fiscales inciertos por separado.
- Los supuestos realizados por la entidad sobre el examen de los tratamientos fiscales por parte de las autoridades correspondientes.
- La manera en que la entidad determina la ganancia fiscal (o pérdida fiscal), las bases fiscales, las pérdidas o créditos fiscales no utilizados y las tasas fiscales.
- La manera en que la entidad considera los cambios en eventos y circunstancias.

El Grupo determinó que no hay impactos en la aplicación de esta norma.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

4.2 Normas emitidas que no se encuentran en vigencia

El Grupo no ha aplicado las siguientes NIIF emitidas y revisadas que aún no han entrado en vigencia:

NIIF 17	Contratos de Seguro
NIIF 3	Combinaciones de negocios
NIC 1	Presentación de estados financieros
NIC 8	Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores

Efectivo para períodos anuales a partir del 1 de enero del 2020 y 2021, con aplicación previa permitida.

NIIF 17 Contratos de seguros

En mayo de 2017, el IASB emitió la NIIF 17 Contratos de Seguros, un nuevo estándar contable integral para los contratos de seguro que cubre el reconocimiento, medición, presentación y revelación. Una vez efectiva, la NIIF 17 reemplazará a los contratos de seguro de la NIIF 4 (IFRS 4) que se emitió en 2005. La NIIF 17 se aplica a todos los tipos de contratos de seguro (es decir, vida, no vida, seguros directos y reasegurados), independientemente del tipo de entidades que los emitan, así como a ciertas garantías e instrumentos financieros con características de participación discrecional.

El objetivo general de la NIIF 17 es proporcionar un modelo contable para los contratos de seguro que sea más útil y coherente para las aseguradoras. En contraste con los requisitos de la NIIF 4, que se basan en gran medida en la concesión de políticas de contabilidad locales anteriores, la NIIF 17 proporciona un modelo integral para los contratos de seguro, que cubre todos los aspectos contables pertinentes. El centro de la NIIF 17 es el modelo general, complementado por:

- Una adaptación específica para contratos con funciones de participación directa (el enfoque de la tasa variable).
- Un enfoque simplificado (el enfoque de asignación de primas) principalmente para los contratos de corta duración.

La NIIF 17 es efectiva para los períodos de presentación que comienzan a partir del 1 de enero de 2021, con cifras comparativas. Se permite la aplicación anticipada, siempre y cuando la entidad también aplique la NIIF 9 y la NIIF 15 durante o antes de la fecha en que se aplica por primera vez la NIIF 17. Esta norma no es aplicable al Grupo.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Enmiendas a la NIIF 3: Definición de un negocio

En octubre de 2018, el IASB emitió modificaciones a la definición de un negocio en la NIIF 3 Combinaciones de Negocios para ayudar a las entidades a determinar si un conjunto adquirido de actividades y activos es un negocio o no. Aclaran los requisitos mínimos para un negocio, eliminan la evaluación de si los participantes en el mercado son capaces de sustituir los elementos que faltan, añaden orientación para ayudar a las entidades a evaluar si un proceso adquirido es sustantivo, se reducen las definiciones de negocio y de productos, e introducen una prueba opcional de concentración de valor razonable. Se proporcionaron nuevos ejemplos ilustrativos junto con las enmiendas.

Dado que las modificaciones se aplican prospectivamente a las transacciones u otros eventos que se produzcan durante o después de la fecha de la primera aplicación, el Grupo no se verá afectado por estas modificaciones en la fecha de transición.

Enmiendas a la NIC 1 y NIC 8: Definición de materialidad

En octubre de 2018, el IASB publicó enmiendas a la NIC 1 presentación de estados financieros y NIC 8 políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores, para alinear la definición de 'materialidad' entre las normas y aclarar ciertos aspectos de la definición. La nueva definición establece que “la información es material si su omisión, inexactitud u ocultamiento puede influir razonablemente en las decisiones que toman los usuarios primarios de los estados financieros de propósito general, con base en estos, los cuales proporcionan información financiera sobre una entidad informante específica”.

No se espera que las modificaciones de la definición de materialidad tengan un impacto significativo en los estados financieros consolidados del Grupo.

(5) Información por Segmentos

El Grupo reporta la información por segmentos según lo establecido en la NIIF 8 “Segmentos de Operación”. Para propósitos administrativos, el Grupo tiene dos segmentos operativos reportables, como sigue:

- Transporte aéreo: Corresponde a los ingresos operacionales de pasajeros y carga en vuelos regulares y transporte de carga, respectivamente.
- 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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 2019 es la siguiente:

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2019			
	Transporte Aéreo	Lealtad (1)	Eliminaciones	Consolidado
Ingresos operacionales (2)				
Clientes externos	\$ 4.284.901	\$ 336.595	\$ —	\$ 4.621.496
Inter – segmentos	149.595	1.856	(151.451)	—
Total ingresos	\$ 4.434.496	\$ 338.451	\$ (151.451)	\$ 4.621.496
Gastos operacionales	4.067.372	196.116	(151.768)	4.111.720
Depreciación, amortización y deterioro	1.061.766	11.991	(9.700)	1.064.057
(Pérdida) Utilidad Operacional	(694.642)	130.344	10.017	(554.281)
Gastos por intereses	(263.049)	(36.893)	—	(299.942)
Ingresos por intereses	6.741	2.300	—	9.041
Instrumentos financieros derivados	(1.892)	(272)	—	(2.164)
Diferencial cambiario	(24.117)	(73)	—	(24.190)
Método de participación	1.524	—	—	1.524
Gasto por impuesto sobre la renta	(24.042)	59	—	(23.983)
(Pérdida) utilidad neta del periodo	\$ (999.477)	\$ 95.465	\$ 10.017	\$ (893.995)
Activos totales	\$ 7.219.611	\$ 243.249	\$ (188.950)	\$ 7.273.910
Pasivos totales	\$ 6.522.422	\$ 880.483	\$ (134.162)	\$ 7.268.743

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
Inter- segmentos	148.882	1.867	(150.749)	—
Total ingresos	4.725.903	315.676	(150.749)	4.890.830
Gastos operacionales	4.226.414	193.269	(150.357)	4.269.326
Depreciación, amortización y deterioro	388.960	12.976	(12.548)	389.388

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Utilidad de operación	110.529	109.431	12.156	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 participación	899	—	—	899
Gasto por impuesto sobre la renta	(20.258)	45	—	(20.213)
(Pérdida) Utilidad neta del periodo	\$ (91.669)	\$ 80.656	\$ 12.156	\$ 1.143
Activos totales	\$ 7.098.272	\$ 248.937	\$ (228.566)	\$ 7.118.643
Pasivos totales	\$ 5.426.718	\$ 862.834	\$ (163.370)	\$ 6.126.182

La información operativa del Grupo por segmento de negocios reportables para el año finalizado el 31 de diciembre de 2017 es la siguiente:

	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
Inter - segmentos	112.037	4.366	(116.403)	—
Total ingresos	4.279.695	278.392	(116.403)	4.441.684
Gastos operacionales	3.797.456	156.627	(119.456)	3.834.627
Depreciación y amortización	313.314	12.876	(12.777)	313.413
Utilidad de operación	168.925	108.889	15.830	293.644
Gastos por intereses	(174.657)	(8.675)	—	(183.332)
Ingresos por intereses	11.998	1.550	—	13.548
Instrumentos financieros derivados	(2.536)	—	—	(2.536)
Diferencial cambiario	(20.161)	(2)	—	(20.163)
Método de participación	980	—	—	980
Gasto por impuesto sobre la renta	(19.457)	(652)	—	(20.109)
(Pérdida) Utilidad neta del periodo	\$ (34.908)	\$ 101.110	\$ 15.830	\$ 82.032
Activos totales	\$ 6.796.848	\$ 248.919	\$ (184.371)	\$ 6.861.396
Pasivos totales	\$ 5.082.763	\$ 545.951	\$ (107.018)	\$ 5.521.696

(1) Los ingresos de lealtad por millas redimidas se encuentran en el ingreso de pasajeros; y otros ingresos de lealtad se registran en otros ingresos.

(2) 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Para el año 2019 y 2018 la información financiera está preparada bajo la NIIF 15 “Ingresos de contratos con clientes y para el 2017 está preparada bajo NIC 18 “Ingresos” y CINIF 13 “Programa de fidelización con clientes”

Los ingresos entre segmentos fueron eliminados en el proceso de consolidación y se reflejan en la columna de “Eliminaciones”.

Los ingresos del Grupo por área geográfica para los años terminados el 31 de diciembre de 2019, 2018 y 2017 son los siguientes:

	Por los años terminados el 31 de diciembre de		
	2019	2018	2017
Estados Unidos de América	\$ 681.728	\$ 462.091	\$ 565.910
Centroamérica y el Caribe	289.543	248.896	539.682
Colombia	2.378.772	2.580.979	1.961.600
América del Sur (excepto Colombia)	754.574	732.586	933.569
Otros	516.879	866.278	440.923
Total ingresos operacionales	\$ 4.621.496	\$ 4.890.830	\$ 4.441.684

El Grupo asigna los ingresos por área geográfica en función del punto de origen del vuelo. Los activos no corrientes se componen principalmente de aeronaves y equipos aeronáuticos, que se utilizan en diferentes países y, por lo tanto, no se pueden asignar a ningún área geográfica en particular. Dentro de las agregaciones no hay países significativos de forma individual.

(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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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.

Nuestras principales fuentes de fondeo son el efectivo provisto por las actividades de operación y el efectivo provisto por las actividades financieras. Nuestros usos principales del efectivo son para capital de trabajo, gastos de capital, arrendamientos operativos y propósitos corporativos generales. Históricamente, hemos podido financiar nuestras necesidades de capital a corto plazo con el efectivo generado por nuestras operaciones. Nuestras necesidades de capital a largo plazo se relacionan con la compra de aeronaves.

En línea con las iniciativas de Avianca Holdings S.A. dirigidas a mejorar la rentabilidad, lograr una estructura de capital más ágil y reducir los niveles actuales de deuda; En enero de 2020, el Grupo negoció con Airbus la cancelación de 20 aeronaves de la familia A320 y una reducción significativa de sus entregas de aeronaves programadas en 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024. Además de esto, se estructuró que todo los A321neo del pedido se convirtieran en A320neo para manejar un tipo único de flota en el acuerdo de compra con Airbus con respectivas entregas programadas entre 2025 y 2029.

Además, también financiamos la adquisición de aeronaves a través de operaciones de venta y arrendamiento en los que vendemos una aeronave a una institución financiera o compañía de arrendamiento inmediatamente después de la entrega del fabricante y la arrendamos de nuevo bajo un acuerdo operativo por un período de tiempo, generalmente seis a ocho años.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, el Grupo tenía líneas de crédito rotativas sin garantías con diferentes instituciones financieras por montos totales de \$258.206 y \$423.880, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, se tenían saldos disponibles de líneas de crédito por \$20.925 y \$109.059, 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.

Creemos que las fuentes mencionadas anteriormente, incluidas nuestras líneas de crédito renovables y el flujo de efectivo generado por las actividades operativas, son suficientes para nuestros requisitos actuales de capital de trabajo.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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.

31 de diciembre de 2019

	Valor en libros	Flujos de efectivo contractuales	Años				
			Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores
Préstamos a corto plazo	\$ 118.137	\$ 123.734	\$ 123.734	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —
Deuda a largo plazo	3.008.412	3.640.008	554.021	540.615	853.756	612.874	1.078.742
Bonos	531.244	698.436	105.022	43.598	43.598	506.218	—
Derechos de uso – NIIF 16	1.198.530	1.321.871	264.510	246.759	234.094	206.367	370.141
Deuda activos mantenidos para la venta	490.458	490.458	490.458	—	—	—	—
Total deuda	5.346.781	6.274.507	1.537.745	830.972	1.131.448	1.325.459	1.448.883
Cuentas por pagar	542.546	542.546	530.615	11.931	—	—	—
Gastos acumulados	87.610	87.610	87.610	—	—	—	—
Vencimientos contractuales	\$ 5.976.937	\$ 6.904.663	\$ 2.155.970	\$ 842.903	\$ 1.131.448	\$ 1.325.459	\$ 1.448.883

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	671.399	671.399	664.272	7.127	—	—	—
Gastos acumulados	108.712	108.712	108.712	—	—	—	—
Vencimientos contractuales	\$ 4.787.691	\$ 5.542.629	\$ 1.597.438	\$ 1.175.855	\$ 645.103	\$ 690.558	\$ 1.433.675

(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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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 2019 y 2018 en \$12.041 y \$12.163, respectivamente. Este cálculo asume que el cambio se produjo en la fecha del informe aplicado a las exposiciones de riesgo existentes en esa fecha. Este análisis asume que todas las otras variables se mantienen constantes y considera el efecto de los cambios en el precio del combustible de jet y los contratos de coberturas relacionados. El análisis se realiza sobre la misma base para 2018.

(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 2019, 2018 y 2017, el Grupo reconoció una pérdida neta de \$(24.190), \$(9.220) y \$(20.163) respectivamente.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Los datos cuantitativos sobre la exposición al riesgo de moneda extranjera 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 2019							Total
	USD	Pesos Colombianos	Euros	Pesos Mexicanos	Pesos Argentinos	Reales Brasileños	Otros	
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 209.139	\$ 87.382	\$ 15.111	\$ 4.789	\$ 11.045	\$ —	\$ 15.007	\$ 342.473
Deudores comerciales y otras partidas por cobrar, neto de pérdidas esperadas	137.692	1.474	81.982	8.591	6.637	17.764	5.499	259.639
Deuda asegurada y bonos	(4.554.328)	(16.285)	(120.055)	—	—	—	—	(4.690.668)
Deuda no asegurada	(160.801)	(4.854)	—	—	—	—	—	(165.655)
Deuda – Activos mantenidos para la venta	(449.340)	—	(41.118)	—	—	—	—	(490.458)
Gastos acumulados	(63.385)	(19.560)	(2.726)	(408)	—	(1.531)	—	(87.610)
Cuentas por pagar	(363.129)	(51.313)	(38.716)	(19.258)	—	(17.437)	(52.693)	(542.546)
Exposición de la posición financiera neta	\$ (5.244.152)	\$ (3.156)	\$ (105.522)	\$ (6.286)	\$ 17.682	\$ (1.204)	\$ (32.187)	\$ (5.374.825)
Análisis de sensibilidad								
Exposición de la posición financiera neta		(6,4)%	(0,045)%	(4,4)%	9,1%	2,6%		
Efecto sobre el resultado del año		\$ 201	\$ (48)	\$ 279	\$ 1.617	\$ (32)		

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 2018						Total
	USD	Pesos Colombianos	Euros	Pesos Argentinos	Reales Brasileños	Otros	
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
Deuda asegurada y bonos	(3.115.356)	(29.316)	(170.670)	—	—	(14.041)	(3.329.383)
Deuda no asegurada	(675.699)	(2.498)	—	—	—	—	(678.197)
Gastos acumulados	(78.936)	(20.363)	(7.577)	(231)	(717)	(888)	(108.712)
Cuentas por pagar	(437.487)	(97.830)	(22.293)	(5.471)	(16.203)	(92.115)	(671.399)
Exposición de la posición financiera neta	\$(3.947.671)	\$ (59.323)	\$ (186.176)	\$ 17.571	\$ 37.481	\$ (41.672)	\$ (4.179.790)
Análisis de sensibilidad							
Exposición de la posición financiera neta		(4,03)%	(5,64%)	2,36%	(4,39)%		
Efecto sobre el resultado del año		\$ 2.391	\$ 10.500	\$ 415	\$ (1.645)		

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

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:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Valor en libros – activos (pasivos)		
Instrumentos de tasa fija		
Activos financieros	\$ 272.013	\$ 68.706
Pasivos financieros	(4.421.351)	(3.162.548)
Swaps de tasas de interés	471	5.063
Total	\$ (4.148.867)	\$ (3.088.779)
Instrumentos de tasa flotante		
Activos financieros	\$ 5.685	\$ 14.798
Pasivos financieros	(925.430)	(845.031)
Total	\$ (919.745)	\$ (830.233)

A diciembre 31 de 2019, las tasas de interés varían de 0,44% a 17,04% (31 de diciembre de 2018: 0,44% a 12,55%) y los principales instrumentos de tasa flotante están vinculados a la tasa LIBOR más un margen según las condiciones de cada contrato.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Análisis de sensibilidad

A diciembre 31 de 2019 y 2018 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 \$10.466 y \$10.284 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). El Grupo evalúa la solvencia crediticia de cada contraparte y los niveles de inversión, con 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 del Grupo. De acuerdo con estos tres parámetros, el Grupo elige el parámetro más restrictivo de los tres anteriores y con 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:

	<u>Nota</u>	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Deuda	16	\$ 5.346.781	\$ 4.007.580
Menos: efectivo y equivalentes de efectivo y efectivo restringido	7	(342.473)	(277.951)
Total deuda neta		5.004.308	3.729.629
Total patrimonio		5.167	992.461
Total capital		\$ 5.009.475	\$ 4.722.090
Relación deuda neta/capital		100%	79%

Teniendo en cuenta las dificultades presentadas en el 2019, se implementó el programa “Avianca 2021” en donde uno de los pilares fundamentales está relacionado con el reperfilamiento de la deuda (Ver detalle nota 2f – negocio en marcha).

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

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 2019, son los siguientes:

	Nota	31 de diciembre de 2019	
		Valor en libros	Valor razonable
Activos financieros			
Inversiones	12	\$ 55.440	\$ 55.440
Instrumentos derivados	27	536	536
Plan activos	20	204.527	204.527
		\$ 260.503	\$ 260.503
Pasivos financieros			
Préstamos a corto plazo y largo plazo	16	\$ 5.346.781	\$ 5.454.688
Instrumentos derivados	27,28	1.289	1.289
		\$ 5.348.070	\$ 5.455.977

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 2018 son los siguientes:

	Nota	31 de diciembre de 2018	
		Valor en libros	Valor razonable
Activos financieros			
Inversiones	12	\$ 67.306	\$ 67.306
Instrumentos derivados	27	7.456	7.456
Plan activos	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

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 se aproximan a su valor en libros principalmente debido a los vencimientos a corto plazo de estos instrumentos.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)****(7) Efectivo, equivalentes de efectivo y efectivo restringido**

El efectivo, equivalentes de efectivo y el efectivo restringido al 31 de diciembre de 2019 y 2018, son los siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Efectivo en caja y depósitos bancarios	\$ 339.010	\$ 264.565
Depósitos a la vista y a plazo (1)	3.462	8.543
Efectivo y equivalentes de efectivo	342.472	273.108
Efectivo restringido	1	4.843
Efectivo, equivalentes y efectivo restringido	\$ 342.473	\$ 277.951

(1) Al 31 de diciembre de 2019 y al 31 de diciembre de 2018, dentro de los equivalentes de efectivo, existen depósitos a la vista a plazo que ascendieron a \$3.462 y \$8.543, respectivamente. El uso de depósitos a plazo depende de los requerimientos de efectivo del Grupo. Al 31 de diciembre de 2019, los depósitos a plazo acumulan tasas de interés anuales entre 3,61% y 5,21% en pesos colombianos y entre 1,94% y 6,02% en dólares. Al 31 de diciembre de 2018, los depósitos a plazo acumulan tasas de interés anuales entre 2,61% y 4,85% en pesos colombianos y entre 2,05% y 4,59% en dólares.

(8) Deudores comerciales y otras partidas por cobrar, neto de pérdidas esperadas

Los deudores comerciales y otras partidas por cobrar al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son las siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Comerciales	\$ 222.694	\$ 258.186
Adelantos a empleados	3.267	4.848
Otros (1)	72.331	73.056
	\$ 298.292	\$ 336.090
Menos provisión para pérdidas crediticias esperadas	(42.001)	(12.430)
Total	\$ 256.291	\$ 323.660
Neto corriente	\$ 233.722	\$ 288.157
Neto no corriente	22.569	35.503
Total	\$ 256.291	\$ 323.660

Las cuentas por cobrar comerciales no generan intereses.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- (1) Al 31 de diciembre de 2019, corresponde principalmente a cuenta por cobrar a Chelsea Securities, S.A por \$34.980. Al 31 de diciembre de 2018, corresponde principalmente a montos acreditados a Rolls Royce por reclamos relacionados con fallos en los motores Trent 1000. Al 31 de diciembre de 2019, la cuenta por cobrar con Rolls Royce es de \$11.409.

Los cambios durante el año en la provisión por pérdida esperada son los siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Saldo al inicio del año	\$ 12.430	\$ 13.180
Implementación de ajuste NIIF 9	—	(216)
Aumento en la provisión por deterioro (1)	50.703	4.526
Reversión contra la provisión	(21.132)	(5.060)
Total	\$ 42.001	\$ 12.430

- (1) Al 31 de diciembre de 2019, incluye el deterioro de la cuenta por cobrar cedida por Grupo Aeromar S.A. de CV a Chelsea Securities, S.A., la cual no está garantizada, originada en una potencial inversión del Grupo en el mercado mexicano, inversión que se decidió no continuar (\$34.980).

La antigüedad de las cuentas por cobrar comerciales al final del período de reporte es la siguiente:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Ni vencidas ni deterioradas	\$ 129.732	\$ 169.589
Vencidas 1–30 días	24.259	33.721
Vencidas 31–90 días	16.896	17.506
Vencidas más de 91 días	51.807	37.370
Total	\$ 222.694	\$ 258.186
Provisión por pérdidas crediticias esperadas	(7.021)	(12.430)
Cuentas por cobrar comerciales, neto de perdida esperada	\$ 215.673	\$ 245.756

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 y saldos de partes relacionadas por los periodos terminados al 31 de diciembre de 2019 y 2018, según corresponda:

Compañía	País	31 de diciembre de 2019				31 de diciembre de 2018			
		Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar	Ingresos	Gastos	Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar	Ingresos	Gastos
SP SYN Participações S.A.	Brasil	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 585	\$ —
OceanAir Linhas Aéreas. S.A.	Brasil	2.906	2.178	6.988	26.712	6.199	1.078	23.062	58.479
Aeromantenimiento. S.A.	El Salvador	—	—	—	—	10	—	—	—
Transportadora del Meta S.A.S.	Colombia	—	448	6	4.390	13	569	19	4.781
Empresariales S.A.S.	Colombia	—	475	—	2.755	—	364	5	3.511
Global Operadora Hotelera S.A.S	Colombia	4	368	6	2.532	9	532	7	5.954
Corp Hotelera Internac.. S.A.	El Salvador	—	131	—	731	—	203	—	745
Servicios Aéreos Nacionales S.A.	Costa Rica	180	104	213	—	—	—	—	—
Turbo Leasing Corp.	Bahamas	196	—	196	—	—	—	—	—
Otras		62	9	3	58	59	81	6	2
Subtotal		\$ 3.348	\$ 3.713	\$ 7.412	\$ 37.178	\$ 6.290	\$ 2.827	\$ 23.684	\$ 73.472
		Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar			Cuentas por cobrar	Cuentas por pagar		
Corto plazo		\$ 3.348	\$ 3.713			\$ 6.290	\$ 2.827		

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

El Grupo al 31 de diciembre de 2019 reconoció una estimación por deterioro de cuentas por cobrar en relación con OceanAir Linhas Aéreas, S.A. por \$7.513, que corresponde principalmente a rentas de aeronaves y cargos interlineos del año 2019.

Al 31 de diciembre de 2019 el Grupo recibió financiamiento convertible en acciones por parte de Kingsland International Group y United Airlines por valor de \$324.000 . (Ver nota 16).

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
Corporación Hotelera Internacional, S.A. Global Operadora Hotelera S.A.S.	Servicios de alojamiento para tripulaciones y los empleados del Grupo.
Empresariales S.A.S.	Servicios de transporte para los empleados de Avianca, S.A.
OceanAir Linhas Aéreas, S.A.	<p>El 10 de diciembre de 2018, Oceanair Linhas Aéreas S.A, aerolínea brasileña que licenciaba la marca “Avianca”, junto con AVB Holding SA, su entidad matriz, presentaron una petición de reestructuración judicial ante el Primer Tribunal de Quiebras del Tribunal Central del Distrito del Estado de Sao Paulo, Brasil. El plan de recuperación judicial fue aprobado en una reunión general de acreedores el 5 de abril de 2019 y el 12 de abril de 2019 se concedió la recuperación judicial y el Juez ratificó el plan de recuperación judicial.</p> <p>Swissport y Petrobras, dos acreedores en el proceso de reestructuración judicial, interpusieron recursos interlocutorios contra la decisión del Juez que ratificó el plan de recuperación judicial y solicitaron una orden judicial para suspender la subasta de las unidades productivas aisladas (UPI). El Tribunal del Estado de São Paulo concedió el recurso interpuesto por Swissport y suspendió la subasta de las UPI hasta que se diera una resolución definitiva sobre la apelación.</p> <p>Oceanair y AVB apelaron contra la medida de suspensión de la subasta y el Tribunal del Estado de São Paulo concedió la apelación para permitir que Oceanair y AVB continuaran con la subasta de siete UPI, que incluían slots en aeropuerto y el "Programa Amigo". El 10 de julio de 2019, Oceanair y AVB vendieron cinco de sus siete UPI en una subasta; Gol adquirió 3 UPI y Latam 2 UPI.</p> <p>El 11 de julio de 2019, ANAC manifestó que redistribuiría 41 slots en el aeropuerto de Congonhas a partir del 29 de julio.</p>

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
	<p>El fallo de los recursos interlocutorios interpuestos por Petrobras y Swissport con relación a la aprobación del plan de recuperación judicial se programó para el 29 de julio de 2019, donde no hubo decisión unánime y la sentencia de dichos recursos se pospuso hasta septiembre. Posteriormente, el 26 de septiembre de 2019, el Tribunal del Estado de São Paulo, por mayoría, desestimó los recursos interlocutorios por lo que la declaratoria de bancarrota de Oceanair y AVB no procedió en ese momento, toda vez que la lista del art. 73 de la LRF es exhaustiva y solo permite una interpretación restrictiva. Swissport y Petrobras interpusieron nuevos recursos que aún están pendientes de sentencia.</p> <p>Por otra parte, dentro del alcance del plan de recuperación judicial, los arrendadores de aeronaves presentaron una declaración, solicitando que los recursos obtenidos en la subasta se reservaran, para que se pagara con prioridad a los acreedores DIP.</p> <p>El 12 de noviembre de 2019, Oceanair presentó una declaración afirmando que, en vista de la redistribución de los slots (y la decisión pendiente de los recursos de apelación que discuten este asunto y que involucran a la ANAC), el pago de las subastas se suspendería bajo el plan y, por lo tanto, la solicitud formulada por los arrendadores habría perdido el objeto. Por lo tanto, conforme a lo afirmado por Oceanair, sería necesario esperar la decisión de las apelaciones que involucran a la ANAC, para que continúen las subastas y solo así, se pueda proceder con el pago a los acreedores. El 10 de diciembre de 2019, la Corte de Apelaciones de São Paulo falló a favor de la ANAC, que decidió que esta entidad estaría en la facultad de redistribuir los slots de llegada y salida de los vuelos de Oceanair.</p> <p>El 12 de noviembre de 2019, el Administrador Judicial (trustee) presentó una petición al Juez, optando por la quiebra de Oceanair y AVB, en vista de la ausencia de actividades comerciales por parte de éstas. El 18 de diciembre de 2019, el Juez decidió, entre otros asuntos, convocar a Oceanair para que se pronunciara sobre la recomendación del Administrador Judicial para que el plan de recuperación judicial se convierta en un proceso de quiebra. Teniendo en cuenta que la rama judicial en Brasil estuvo en receso desde el 20 de diciembre de 2019 hasta el 20 de enero de 2020, el 27 de enero de 2020, Oceanair solicitó un plazo de 10 días para pronunciarse sobre la solicitud del administrador judicial. Se concedió el término de 10 días que había solicitado Oceanair para pronunciarse sobre la recomendación del administrador judicial para convertir el caso en uno de quiebra.</p>

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
	El grupo Avianca tenía firmados varios contratos con Oceanair para la prestación de servicios de logística, mercadeo, publicidad, mantenimiento, capacitación, así como un acuerdo con Tampa Cargo S.A.S. desde el 4 de noviembre de 2014, de reserva de capacidad para obtener derechos de prioridad y una capacidad mínima de transporte de carga garantizada en ciertos vuelos de la compañía aérea. Dichos contratos a la fecha no están vigentes dada la situación actual de Oceanair y en su mayoría no se están ejecutando, por lo cual, Avianca envió a Oceanair una notificación de terminación de los contratos, por lo que no hay más relaciones comerciales entre las compañías. También, Avianca tenía firmado un acuerdo de licencia con Oceanair para el uso de la marca Avianca en Brasil, el cual finalizó en junio de 2019. Adicionalmente, Avianca arrendaba aeronaves a Oceanair (ver nota 33).
Turboprop Leasing Corp Servicios Aéreos Nacionales S.A	Servicios de mantenimiento a Avianca Guatemala S.A y Avianca Costa Rica S.A
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

Durante los períodos finalizados el 31 de diciembre de 2019 y 2018, los beneficios a corto plazo para empleados del personal de administración clave son \$22.402 y \$ 26.499. El Grupo no tiene ningún beneficio a largo plazo, incluidos los beneficios posteriores al empleo, el plan de contribución definida, los beneficios por terminación u otros beneficios a largo plazo para el personal clave de administración.

Siguiendo los detalles para la compensación a corto plazo:

	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2019	Por el año terminado el 31 de diciembre de 2018
Salarios	\$ 12.467	\$ 13.791
Bonos	6.658	8.775
Beneficios sociales	2.149	3.027
Indemnizaciones	222	73
Otros	906	833
Total	\$ 22.402	\$ 26.499

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)****(10) Repuestos no reparables y suministros, neto de provisión por obsolescencia**

Los repuestos no reparables y suministros al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son los siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Repuestos no reparables	\$ 79.427	\$ 83.151
Suministros	8.907	7.244
Total	<u>\$ 88.334</u>	<u>\$ 90.395</u>

Para los años terminados el 31 de diciembre de 2019, 2018 y 2017, los repuestos y suministros consumibles por un monto de \$63.229 \$84.662 y \$60.027 respectivamente, se reconocieron como gastos de mantenimiento.

El movimiento de la provisión para repuestos no reparables y suministros obsolescencia es el siguiente:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Saldo al inicio del año	\$ 6.505	\$ 18.631
Estimaciones constituidas (reversadas)	2.075	(3.203)
Estimaciones usadas	(3.250)	(8.923)
Saldo al final del año	<u>\$ 5.330</u>	<u>\$ 6.505</u>

(11) Pagos anticipados

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018 los gastos pagados por anticipado son los siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Comisiones pagadas por anticipado (1)	\$ 41.727	\$ 27.991
Compensaciones prepagadas a clientes	13.768	37.130
Anticipos en arrendamientos operacionales de aeronaves	70	12.470
Primas para pólizas de seguros	4.716	2.401
Otros	8.731	19.872
Total	<u>\$ 69.012</u>	<u>\$ 99.684</u>

- (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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)****(12) Inversiones de corto plazo, depósitos y otros activos**

Las inversiones de corto plazo, los depósitos y otros activos al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son los siguientes:

	Nota	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Inversiones a corto plazo (1)		\$ 55.440	\$ 59.847
Total		\$ 55.440	\$ 59.847
Depósitos y otros activos - corto plazo:			
Depósitos con arrendadores (2)		\$ 11.963	\$ 15.535
Depósitos en garantía (3)		8.657	2.283
Otros (4)		18.030	9.542
Subtotal		38.650	27.360
Valor razonable de instrumentos derivados	27	525	2.566
Total		\$ 39.175	\$ 29.926
Depósitos y otros activos - largo Plazo:			
Depósitos con arrendadores (2)		\$ 35.374	\$ 73.569
Inversiones a largo plazo – restringidos		—	7.459
Depósitos en garantía (3)		10.032	14.715
Otros (4)		8.657	14.983
Subtotal		54.063	110.726
Valor razonable de instrumentos derivados	27	11	4.778
Total		\$ 54.074	\$ 115.504

(1) 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.

(2) Corresponden principalmente a depósitos de mantenimiento, que se consideran recuperables, para las aeronaves arrendadas. Estos depósitos se aplican a los costos de eventos de mantenimiento futuros y se calculan con base en una medida de uso, tales como horas de vuelo o ciclos. La intención específica es que garanticen eventos de mantenimiento en aeronaves arrendadas.

Los depósitos de mantenimiento pagados no transfieren la obligación de darle mantenimiento a la aeronave o los costos asociados con las actividades de mantenimiento.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Estos se reembolsan 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.

- (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 otros depósitos en garantía, títulos de devolución de impuestos nacionales y cargos diferidos. El incremento se presenta por depósitos de respaldo en la renovación de garantías por acuerdos en arrendamiento de aeronaves realizado anualmente con el banco JP Morgan.

(13) Propiedades y equipo, neto

Las principales adiciones corresponden a:

- **Equipo aéreo:** Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2019, el Grupo adquirió tres aeronaves Airbus A320N por un valor de \$33.500, \$31.111 y \$30.242, un Boeing 787-9, por un valor de \$77.673 reconocidos como derechos de uso y una aeronave Airbus A300F por \$14.495. 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.
- **Mantenimiento capitalizado:** Las adiciones reportadas para el año terminado el 31 de diciembre de 2019 y 2018 corresponden principalmente a reparaciones mayores de fuselaje por \$29.944 y \$16.441, respectivamente y reparaciones mayores de motores por \$189.922 y \$197.674, respectivamente.
- **Reembolso de pagos previos a la entrega:** Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, el Grupo capitalizó costos de préstamos por valor de \$11.401 a una tasa de interés promedio de 6.91% y \$16.355 a una tasa de intereses promedio de 7,16% respectivamente.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2019, el Grupo firmó una Asignación de Contrato de Compra de Aeronaves, asignando por 3 aeronaves Boeing 787-9 a Valderrama Aviation Limited, por lo tanto, \$90.312 relacionados con este suceso fueron retirados.

- **Otros:** Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2019, se pueden destacar las siguientes adiciones:
 - Herramientas para aviones: \$7.504
 - Proceso-ensamblaje BFE: \$6.685

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- Equipos de seguridad: \$1.838
- Mejoras en propiedades \$2.056
- Equipo de servicio a bordo: \$682
- Derechos de uso NIIF 16- locales y oficinas: \$8.981
- Hangar: \$2.836
- Maquinaria y equipos de rampa: \$5.103
- Mobiliario y equipo de oficina \$421
- Equipo de comunicación y computo: \$643
- Equipo de transporte: 1.005

Deterioro

En el año 2019, la pérdida por deterioro de \$470.661 representó:

- Deterioro de la flota Embraer E-190 y Airbus por valor de \$ 455.794: Durante el año 2019 producto del plan de transformación organizacional denominado “Avianca 2021” el Grupo tomó la decisión de vender 10 Embraer 190, 10 Airbus A318, 2 Airbus A319, 16 Airbus A320, 4 Airbus A321, 2 Airbus A330 y 1 Airbus A330F, en la búsqueda de una mayor estandarización de flota, generando beneficios eficiencias operativas. El valor en libros fue menor que el valor razonable menos los costos de venta, esto se reconoció en los estados consolidados de resultados integrales. Luego clasificamos estos activos a activos mantenidos para la venta.
- Propiedades administrativas: 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. En el año 2019 se reactivó el proceso de intención de venta de dichas oficinas.

En el año 2018, la pérdida por deterioro de \$38.881 representó:

Deterioro de la flota Embraer E-190 de \$ 38.881: El deterioro del valor residual fue el 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.

Transacciones de venta y arrendamiento posterior

Ver los cambios con la aplicación según la NIIF 16 Contratos de arrendamiento (véase la nota 4).

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Durante el año terminando el 31 de diciembre de 2019, el Grupo no ha ejecutado transacciones de venta con arrendamiento posterior.

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 posterior:

- 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 de financiamiento \$5.399 y \$4.747 se reconocieron en el estado consolidado de resultados integrales, como amortización, en diciembre 2019 y 2018, respectivamente.

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 2019 y 2018.

Con el fin de establecer el valor razonable de bienes inmuebles al 31 de diciembre de 2019, se reconoció la revaluación / devaluación por terrenos de \$(1.376) y edificios de \$4.137 originados de las cifras determinadas en los estudios técnicos (Avalúos). Como resultado se registra un saldo final de Terrenos por \$53.160 y de \$83.186 para edificaciones.

Si los terrenos y edificios fueran medidos utilizando el modelo de costo, el valor en libros sería el siguiente:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Costo	\$ 102.351	\$ 102.351
Depreciación acumulada	(11.230)	(10.371)
Valor en libros neto	\$ 91.121	\$ 91.980

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 2019 y al 31 de diciembre de 2018 son los siguientes:

	Equipo aéreo	Mantenimiento capitalizado	Repuestos rotables	Anticipos de aeronaves	Propiedad Administrativa	Otros	Total
Saldos brutos:							
31 de diciembre de 2018	\$ 5.244.160	\$ 791.004	\$ 225.841	\$ 260.000	\$ 135.838	\$ 263.433	\$ 6.920.276
Adopción NIIF 16 (ver nota 4)	1.010.200	—	—	—	—	69.533	1.079.733
1 de enero de 2019	\$ 6.254.360	\$ 791.004	\$ 225.841	\$ 260.000	\$ 135.838	\$ 332.966	\$ 8.000.009
Adiciones	303.476	219.866	16.196	21.324	—	38.198	599.060
Retiros	(48.381)	(114.323)	(43.207)	(95.848)	—	(46.583)	(348.342)
Transferencias	18.237	(8.554)	(5.228)	(4.149)	—	(306)	—
Venta de Subsidiarias	(31.270)	(5.424)	(198)	—	—	(2.739)	(39.631)
Transferencias a activos mantenidos para la venta	(1.563.366)	(288.775)	(20.086)	—	—	(2.398)	(1.874.625)
Revaluación	—	—	—	—	2.761	—	2.761
31 de diciembre de 2019	\$ 4.933.056	\$ 593.794	\$ 173.318	\$ 181.327	\$ 138.599	\$ 319.138	\$ 6.339.232
Depreciación acumulada:							
31 de diciembre de 2018	\$ 1.028.191	\$ 364.976	\$ 57.238	\$ —	\$ 10.789	\$ 145.765	\$ 1.606.959
Adiciones	341.699	157.572	20.047	—	2.178	26.780	548.276
Deterioro	455.794	—	—	—	14.867	—	470.661
Retiros	(39.166)	(111.793)	(12.960)	—	(347)	(28.396)	(192.662)
Transferencias	7.682	(6.985)	(637)	—	—	(60)	—
Venta de Subsidiarias	(11.560)	(3.597)	(34)	—	—	(1.741)	(16.932)
Transferencias a activos mantenidos para la venta	(837.420)	(174.200)	(16.377)	—	—	(2.390)	(1.030.387)
31 de diciembre de 2019	\$ 945.220	\$ 225.973	\$ 47.277	\$ —	\$ 27.487	\$ 139.958	\$ 1.385.915
Saldos netos:							
31 de diciembre de 2018	\$ 4.215.969	\$ 426.028	\$ 168.603	\$ 260.000	\$ 125.049	\$ 117.668	\$ 5.313.317
31 de diciembre de 2019	\$ 3.987.836	\$ 367.821	\$ 126.041	\$ 181.327	\$ 111.112	\$ 179.180	\$ 4.953.317

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 2018 y al 31 de diciembre de 2017 son los siguientes:

	Equipo aéreo	Mantenimiento capitalizado	Repuestos rotables	Anticipos de aeronaves	Propiedad Administrativa	Otros	Total
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
Retiros	(81.381)	(3.632)	(22.843)	(11.014)	(3.546)	(48.165)	(170.581)
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	324.338
Retiros	(28.188)	(1.264)	(20.918)	—	(2.075)	(1.065)	(53.510)
Deterioro	38.881	—	—	—	—	—	38.881
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	\$ —	\$ 10.789	\$ 145.765	\$ 1.606.959
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	\$ 125.049	\$ 117.668	\$ 5.313.317

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 2019 y 2018 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Rutas	\$ 31.911	\$ 34.299
Marcas	3.938	3.959
Software y páginas web	158.690	84.470
Otros derechos intangibles	2.935	83.042
Subtotal	197.474	205.770
Crédito mercantil	308.033	308.033
Total activos intangibles	\$ 505.507	\$ 513.803

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 2019 y 2018:

	Crédito mercantil	Rutas	Marcas comerciales	Software y páginas web	Otros	Total
Costo:						
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 311.180	\$ 52.481	\$ 3.959	\$ 171.400	\$ 101.447	\$ 640.467
Adiciones (1)	—	—	—	34.751	2.099	36.850
Transferencias	—	—	—	76.025	(76.025)	—
Disposiciones	—	—	(21)	—	—	(21)
Venta de subsidiarias	—	—	—	(50)	—	(50)
Saldos al 31 de diciembre de 2019	\$ 311.180	\$ 52.481	\$ 3.938	\$ 282.126	\$ 27.521	\$ 677.246
Amortización acumulada y pérdidas por deterioro:						
Saldos al 31 de diciembre de 2018	\$ 3.147	\$ 18.182	\$ —	\$ 86.930	\$ 18.405	\$ 126.664
Amortización del año	—	2.388	—	36.551	6.181	45.120
Venta de subsidiarias	—	—	—	(45)	—	(45)
Saldos al 31 de diciembre de 2019	\$ 3.147	\$ 20.570	\$ —	\$ 123.436	\$ 24.586	\$ 171.739
Valor en libros:						
Al 31 de diciembre de 2018	\$ 308.033	\$ 34.299	\$ 3.959	\$ 84.470	\$ 83.042	\$ 513.803
Al 31 de diciembre de 2019	\$ 308.033	\$ 31.911	\$ 3.938	\$ 158.690	\$ 2.935	\$ 505.507

(1) Las principales adquisiciones de intangibles corresponden al proyecto SAP por \$21.825, proyecto transformación digital por \$2.387, proyecto CRM por \$2.179, proyecto Core System \$1.108.

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 (1)	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)

(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, adquiridos antes de 2019, han sido asignados al segmento de transporte aéreo, dado que el Grupo considera que teniendo en cuenta las sinergias operativas y financieras entre las diferentes compañías del Grupo, esta es la forma más apropiada y menos arbitraria de realizar la medición del importe recuperable, en línea con el modelo operativo del Grupo.

El valor en libros de los créditos mercantiles asignados al segmento de transporte aéreo son los siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018 (1)</u>
Crédito mercantil	\$ 308.033	\$ 308.033
Rutas	23.463	23.463
Marcas	3.938	3.938

(1) Hasta el 31 de diciembre de 2018, el grupo asignó los créditos mercantiles y los activos intangibles con vida indefinida a las siguientes Unidades Generadoras de Efectivo (UGE): Avianca Ecuador. S.A., Grupo Taca Holdings Limited. y Tampa Cargo S.A.S. Dada la interrelación entre las compañías de la división aérea y dado que la Compañía gestiona la división como una única unidad de negocio, a efectos de valoración para el año 2019 se ha decidido considerar estas compañías y el resto operadoras aéreas, como una sola UGE.

El Grupo realizó su prueba de deterioro anual en el cuarto trimestre de 2019 consistentemente con años anteriores. Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, 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.

Bajo el plan Avianca 2021 el Consejo de Administración aprobó el plan de negocio en el cuarto trimestre del año. 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)

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.

Las principales hipótesis usadas en los cálculos del valor en uso son las siguientes:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018 (1)</u>
Valor en libros del crédito mercantil, rutas y marcas con vida indefinida	\$ 335.434	\$ 335.434
Crecimiento de los ingresos p.a. durante el período de planeación	2,3% a 5%	-0,6% a 9,6%
Ingreso operacional durante el período de planeación	5,2% a 8,8%	-3,0% a 17,7%
Gastos de capital durante el período de planeación	(0,2%) a 12,69%	2% a 17%
Duración del período de planeación	5 años	5 años
Crecimiento de los ingresos p.a. después del período de planeación	4,3%	4,2%
Ingreso operacional después del período de planeación	10,0%	8,13%
Gastos de capital después el período de planeación	6,43%	8%
Valor en uso de la unidad de negocio	9.269.446	3.176.243
Tasa de descuento	8,72%	11,7%

- (1) Hasta el 31 de diciembre de 2018, el grupo asignó los créditos mercantiles y los activos intangibles con vida indefinida a las siguientes Unidades Generadoras de Efectivo (UGE): Avianca Ecuador, S.A., Grupo Taca Holdings Limited. y Tampa Cargo S.A.S. Dada la interrelación entre las compañías de la división aérea y dado que la Compañía gestiona la división como una única unidad de negocio, a efectos de valoración para el año 2019 se ha decidido considerar estas compañías y el resto de operadoras aéreas, como una sola UGE. Las diferencias resultantes entre los periodos 2018 y 2019 son derivadas de este cambio.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(15) Activos mantenidos para la venta

Los activos mantenidos para la venta al 31 de diciembre de 2019 y 2018 consisten en los siguientes activos:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Simuladores de vuelo (1)	\$ —	\$ 31.580
Aeronaves Airbus (2, 3)	128.640	—
Aeronaves Airbus – venta y arrendamiento posterior (2, 3, 4)	489.149	—
Aeronaves E-190 (2, 3)	63.264	—
Total de activos mantenidos para la venta	\$ 681.053	\$ 31.580
Pasivos asociados con activos mantenidos para la venta	490.458	—
Total deuda activos mantenidos para la venta	\$ 490.458	\$ —

- (1) El Grupo firmó un acuerdo de venta el 30 de enero de 2019 con CAE International Holdings Ltd., acordando vender (10) diez simuladores de vuelo pertenecientes al Grupo. Al 31 de diciembre de 2019, se vendieron los simuladores de vuelo, y esta operación generó una ganancia en venta de \$5.970.
- (2) En agosto de 2019, el Grupo comenzó el proceso de venta de 10 Airbus A318, 2 Airbus A319, 16 Airbus A320, 4 Airbus A321, 2 Airbus A330, 1 Airbus A330F y 10 Embraer E-190, conforme al plan de transformación empresarial donde se busca mayor eficiencia de la flota operada. Este proceso de venta estará sujeto a condiciones de cierre de negociación habituales. Este plan busca reducir las familias de aeronaves más antiguas, para aumentar nuestra eficiencia. Al 31 de diciembre de 2019, se vendieron 10 Airbus A318 por \$106.350 y 4 Airbus A320 por \$53.141 y esta operación generó una pérdida en venta de \$(3.694).
- (3) Se ha reconocido en la partida “Depreciación, amortización y deterioro” una pérdida por deterioro de \$455.794, relacionada con la comparación del valor en libras de las aeronaves indicadas en el párrafo anterior al menor valor entre su importe en libras y el valor razonable menos los costos de venta.
- (4) El Grupo en el mes de diciembre de 2019 firmó una carta de intención de contrato de venta y arrendamiento posterior con Avalon Aerospace Leasing Limited en relación con 15 aeronaves (Airbus A320 y A321), cuya formalización comienza en enero y termina en marzo de 2020.
- (5) Los activos clasificados como mantenidos para la venta pertenecen al segmento operativo del transporte aéreo.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(16) Deuda a largo plazo

Los préstamos medidos al costo amortizado, al 31 de diciembre de 2019 y 2018 se resumen a continuación:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Corrientes:		
Préstamos a corto plazo y porción corriente de deuda a largo plazo	\$ 569.292	\$ 589.366
Porción corriente - Bonos	65.632	37.376
Rentas de aeronaves a corto plazo - derechos de uso (1)	229.260	—
Otras rentas a corto plazo – derechos de uso (1)	7.860	—
	<u>\$ 872.044</u>	<u>\$ 626.742</u>
No corrientes:		
Deuda a largo plazo	\$ 2.557.257	\$ 2.830.922
Porción no corriente – Bonos	465.612	549.916
Rentas de aeronaves a largo plazo – derechos de uso (1)	899.265	—
Otras rentas a largo plazo – derechos de uso (1)	62.145	—
	<u>\$ 3.984.279</u>	<u>\$ 3.380.838</u>

(1) A partir del 1 de enero de 2019, como resultado de la adopción de la NIIF 16, el Grupo reconoce los pasivos por arrendamientos en relación con el derecho de uso de activos reconocidos (ver nota 4).

Incumplimiento de la deuda

El 25 de junio de 2019 suspendimos unilateralmente algunos pagos de amortización de deuda, lo que representaba un monto total de deuda de \$2.255 millones al tercer trimestre de 2019. Además, se suspendieron cuotas de arrendamientos operativos por \$59.3 millones.

Al cierre del 31 de diciembre de 2019, el Grupo renegoció las condiciones de la mayor parte de los préstamos, con los siguientes términos comunes para la mayoría de los contratos:

- Se difirieron pagos por un monto total de \$224,3 millones.
- Se extendieron plazos para los pagos diferidos hasta 36 meses.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- Además de las negociaciones del pago de los montos diferidos mencionados anteriormente, y teniendo en cuenta la nueva situación de la compañía, se lograron renegociar principalmente las cláusulas de Covenants financieros y no financieros y cláusulas de cambio de control.

Al 31 de diciembre de 2019 tenemos pagos vencidos relacionado con arrendamientos financieros de 5 ATR-72 por \$1,7 millones lo que representa un monto total de deuda de \$34,4 millones, la cual en los estados financieros es presentada como corto plazo. Esta deuda fue renegociada el 30 de enero de 2019, con las siguientes condiciones:

- Se difirieron pagos por un monto total de EUR\$3,1 millones (\$3,4 millones aproximadamente).
- Se extendieron plazos para los pagos diferidos hasta por 36 meses.
- Además de las negociaciones del pago de los montos diferidos mencionados anteriormente y teniendo en cuenta la nueva situación del Grupo, se lograron renegociar principalmente las cláusulas de covenants financieros y no financieros y cláusulas de cambio de control.

Los términos y condiciones de las obligaciones pendientes del Grupo por los periodos terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018, son los siguientes:

31 de diciembre de 2019				
	Vence hasta	Promedio ponderado de tasas de interés	Valor nominal	Valor en libros
Préstamos a corto plazo	2020	6,43%	\$ 128.671	\$ 118.137
Deuda a largo plazo	2029	4,68%	4.185.526	3.008.412
Bonos–Luxemburgo	2023	9,93%	550.000	531.244
Rentas de aviones	2031	4,92%	1.347.219	1.128.525
Otros rentas	2037	7,37%	87.405	70.005
Total			\$ 6.298.821	\$ 4.856.323

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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

A continuación, presentamos el detalle del saldo de la deuda por tipo de préstamo:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Aeronaves	\$ 1.832.500	\$ 2.396.748
Corporativo	1.294.049	1.023.540
Bonos	531.244	587.292
Derechos de uso – NIIF 16	1.198.530	—
	\$ 4.856.323	\$ 4.007.580

Las principales adiciones para el año terminado el 31 de diciembre de 2019 y 2018 corresponden a:

- Préstamos (arrendamiento financiero) para financiar la compra de aeronaves:
 - Durante 2019, el Grupo obtuvo \$165.838 en préstamos para refinanciar tres aeronaves A319, nueve A320, dos A321 y dos A330. Además se registraron \$313.001 como derechos de uso por concepto tres aeronaves Airbus A320N, un Boeing 787-9 y refinanciación de la flota que está reconocida como derechos de uso.
 - Durante 2018, el Grupo obtuvo \$427.751 en préstamos para financiar la compra de un B787, un A320, dos A321 y dos A330.
- Préstamos para fines generales de capital de trabajo:
 - Durante 2019, el Grupo también obtuvo \$459.717 para capital de trabajo para propósitos generales. La mayoría corresponde a un préstamo convertible en acciones por parte de Kingsland y United Airlines a través de su agente administrativo UMB Bank N.A. por \$324.000 a una tasa del 3% por un periodo de 4 años. También, hay préstamos adquiridos por LifeMiles, \$100.000 a una tasa Libor + 5,5 por un período de 3 años, con el propósito de pagar dividendos.
 - Durante 2018, el Grupo también obtuvo \$303.640 para capital de trabajo para propósitos generales. La mayoría de estos préstamos son adquiridos por LifeMiles, \$ 95.000 a una tasa Libor + 5,5 por un período de 4 años, con el propósito de pagar dividendos.

Secured loan agreement con United Airlines Inc. y Kingsland International Group S.A.

Avianca Holdings S.A., el 18 de noviembre de 2019 firmó un contrato de préstamo garantizado convertible por \$250.000 con United Airlines, Inc. (“United”) y Kingsland International Group, S.A.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

o sus afiliadas (en conjunto, “Kingsland”), como acreedores, el cual fue adicionado por \$74.000 para un total de \$324.000.

Los principales términos y condiciones del Préstamo Convertible son:

- Vencimiento: Cuatro años desde la fecha de desembolso inicial.
- Interés: 3% anual PIK.
- Garantía: Una prenda sobre las acciones de las subsidiarias más relevantes de la Compañía.
- Precio de Conversión - \$4,6217 (en dólares) por cada ADS, representando un recargo del 35% al volumen de precio medio ponderado a 90 días, a octubre 3 de 2019, de \$3,4235 (en dólares). Si hay un evento de cambio de control de la Compañía, el precio de conversión será reducido a \$4,1595 (en dólares). El precio de conversión puede ser ajustado si se dan los eventos de ajuste al precio contemplados en el acuerdo.
- Conversión obligatoria – La Compañía podrá requerir que todo el monto adeudado bajo el Préstamo Convertible, junto con todo el interés PIK y efectivo causado correspondiente, sea convertido en capital de la Compañía en caso que se cumplan las siguientes condiciones: (i)(a) las ADS de la Compañía coticen a un precio de \$7,00 (en dólares), o mayor, a volumen de precio medio ponderado a 112 de 150 días hábiles consecutivos (si dicha conversión ocurre luego del primer aniversario del desembolso del Préstamo Convertible) o (b) los ADSs de la Compañía coticen a un precio de \$7,00 (en dólares), o mayor, a volumen de precio ponderado a 90 de 120 días hábiles consecutivos (si dicha conversión ocurre luego del primer aniversario del desembolso del Préstamo Convertible), (ii) el promedio total consolidado de saldo de caja de la Compañía sea igual o exceda \$700.000 en el periodo de seis meses inmediatamente anterior, (iii) la no existencia de incumplimientos bajo la documentación del Préstamo Convertible y (iv) la no existencia de litigios materiales.
- Conforme a las condiciones contractuales este instrumento financiero se clasifica como deuda.

Bonos senior

Como parte del programa de reperfilamiento de deuda Avianca Holdings, el 31 de diciembre de 2019 se realizó el intercambio automático y obligatorio de \$484.419 del monto principal agregado de los Bonos Senior Garantizados emitidos y en circulación con cupón del 8,375% con vencimiento en 2020 por un monto de nominal equivalente Senior Garantizado, con cupón del 9,00% y vencimiento en 2023 (los "Nuevos Bonos"). Los bonos no intercambiados (“Bonos Existentes”) ascienden a un monto de \$65.632 que tienen las mismas condiciones de la emisión inicial y cuyo vencimiento es en mayo de 2020.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Al 31 de diciembre de 2019 y al 31 de diciembre de 2018, los saldos de los Bonos Senior en circulación son los siguientes:

- **Emisión inicial – Bonos Existentes**

Entidades emisoras	Moneda origen	Total colocado en moneda origen	Saldo al	
			31 de diciembre 2019	31 de diciembre 2018
Avianca Holdings S.A. Avianca Leasing LLC y Grupo Taca Holdings Limited	USD	550.000	<u>\$ 65.632</u>	<u>\$ 559.145</u>

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. garantizan total e incondicionalmente el total de los Bonos. Aerovías del Continente Americano - Avianca, S.A. garantiza incondicionalmente las obligaciones de Avianca Leasing, LLC en virtud de los Senior Notes por un monto equivalente a \$ 367 millones.

Bonos Pendientes: \$65.581 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: \$300.000

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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)**

- **Nuevos Bonos**

Entidades emisoras	Moneda origen	Total colocado en moneda origen	Saldo al	
			31 de diciembre 2019	31 de diciembre 2018
Avianca Holdings S.A.	USD	484.419	\$ 465.612	\$ —

Emisores:	Avianca Holdings S.A.
Garantes:	Avianca Costa Rica, S.A., Avianca Perú S.A. y Taca International Airlines, S.A. garantizan total e incondicionalmente el total de los Bonos. Aerovías del Continente Americano - Avianca, S.A. garantiza incondicionalmente las obligaciones de Avianca Leasing, LLC en virtud de los Senior Notes por un monto equivalente a \$ 367 millones.
Bonos Pendientes:	\$484.419 monto capital agregado de 9,00% Bonos Senior pagaderos en el 2023.
Fecha de emisión inicial:	31 de diciembre de 2019
Monto de emisión inicial:	\$484.419
Intereses:	Los nuevos Bonos Senior devengarán intereses a una tasa fija anual de 9.00%. Esta 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 2020. Los intereses se acumulan a partir del 31 de diciembre de 2019.
Costos de transacción	Los costos de transacción asociados a esta nueva emisión de bonos fueron de \$18.807, los cuales se presentan como menor valor del saldo inicial en libros.
Fecha de vencimiento:	Los nuevos Bonos Senior vencerán el 10 de mayo de 2023.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Bonos locales

Al 31 de diciembre de 2019 y 2018, 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 2019		31 de diciembre 2018	
			Moneda origen (1)	USD	Moneda origen (1)	USD
Avianca S.A.	Series A	75.000	—	—	—	—
Avianca S.A.	Series B	158.630	—	—	—	—
Avianca S.A.	Series C	266.370	—	—	90.566	28.147
Total				<u>\$ —</u>		<u>\$ 28.147</u>

(1) Presentación denominada en moneda de origen, en millones de pesos colombianos.

El 25 de agosto de 2009 se completó una emisión de bonos en la Bolsa de Valores de Colombia, la cual estaba garantizada por las ventas de tiquetes efectuadas en Colombia con las tarjetas de crédito Credibanco y Visa.

El 26 de agosto de 2019 se redimieron estos bonos por un valor de \$23.207.

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

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)**

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 de deuda a largo plazo

Los siguientes pagos futuros incluyen intereses sobre deuda a largo plazo para los períodos terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018.

Los montos son brutos y no descontados e incluyen pagos de intereses contractuales y excluyen el impacto de los acuerdos de compensación.

Aeronaves y deuda corporativa

	Años					Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores	
Al 31 de diciembre de 2019	\$ 554.021	\$ 540.615	\$ 853.756	\$ 612.874	\$ 1.078.742	\$ 3.640.008
Al 31 de diciembre de 2018	\$ 469.500	\$ 457.737	\$ 529.125	\$ 608.026	\$ 1.236.034	\$ 3.300.422

Bonos

	Años					Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores	
Al 31 de diciembre de 2019	\$ 105.022	\$ 43.598	\$ 43.598	\$ 506.218	\$ —	\$ 698.436
Al 31 de diciembre de 2018	\$ 37.376	\$ 549.916	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 587.292

Aeronaves derechos de uso

	Años					Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores	
Al 31 de diciembre de 2019	\$ 256.192	\$ 238.618	\$ 226.537	\$ 198.880	\$ 323.329	\$ 1.243.556

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Otros derechos de uso

	Años					Total
	Uno	Dos	Tres	Cuatro	Cinco y posteriores	
Al 31 de diciembre de 2019	\$ 8.318	\$ 8.141	\$ 7.557	\$ 7.487	\$ 46.812	\$ 78.315

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Cambios en pasivos derivados de obligaciones financieras a 31 de diciembre de 2019

	1 de enero 2019	Adopción NIIF 16	Nuevas adquisiciones (2)	Nuevos arrendamientos (1)	Costo Financiero	Pagos	Pagos de Intereses	Diferencia en Cambio/otros	Reclasificaciones (3)	31 de diciembre de 2019
Intereses corrientes teniendo en cuenta los préstamos (excepto los que se enumeran a continuación)	\$ 119.866	\$ —	\$ 26.717	\$ —	\$ 7.563	\$ (27.833)	\$ (7.207)	\$ (969)	\$ —	\$ 118.137
Porción corriente de créditos a largo plazo (excluyendo los artículos listados a continuación)	469.500	—	144.783	—	155.444	(378.893)	(162.096)	(6.976)	229.393	451.155
Bonos corrientes	587.292	—	—	—	47.112	(26.820)	(53.866)	(3.667)	(484.419)	65.632
Bonos no corrientes	—	—	465.612	—	—	—	—	—	—	465.612
Porción no corriente deuda a largo plazo	2.830.922	—	454.055	—	—	—	—	(7.869)	(719.851)	2.557.257
Rentas de aeronaves – derechos de uso	—	1.010.200	—	313.001	49.081	(194.676)	(49.081)	—	—	1.128.525
Otras rentas – derechos de uso	—	69.533	—	9.144	2.804	(9.518)	(2.804)	846	—	70.005
Total pasivos por actividades de financiación	\$ 4.007.580	\$1.079.733	\$ 1.091.167	\$ 322.145	\$ 262.004	\$ (637.740)	\$(275.054)	\$ (18.635)	\$ (974.877)	\$ 4.856.323

- (1) Bienes y equipos adquiridos durante el período bajo arrendamiento financiero y operativo; estos movimientos no tienen efecto en el estado consolidado de flujos de efectivo.
- (2) El valor indicado en el flujo de efectivo es de \$616.555, la diferencias de \$465.612 corresponde al valor de los bonos intercambiado (\$484.419) en diciembre de 2019 menos costos de transacción (\$18.807) y \$9.000 corresponde a préstamo adquirido por Aerounión por la adquisición de la aeronave Airbus A330 con el Banco Scotiabank, movimiento que no se muestra porque está relacionado con adquisición de propiedades y equipo.
- (3) Se ha realizado una reclasificación de deuda de largo plazo a corto plazo de \$34.407 por efectos del incumplimiento en algunos términos y condiciones de nuestras deudas, las cuales actualmente se están negociando. Así mismo, se reclasificaron \$490.458 que correspondían a deuda asociada con activos que están disponibles para la venta. Adicionalmente, la baja de la deuda de los bonos iniciales que fueron intercambiado por \$484.419 correspondientes a los bonos intercambiados en diciembre de 2019.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Cambios en pasivos derivados de obligaciones financieras a 31 de diciembre de 2018

	1 de enero 2018	Nuevos créditos	Nuevos arrendamie ntos (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	37.376
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)****(17) Cuentas por pagar**

Las cuentas por pagar al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Cuentas por pagar comerciales	\$ 302.414	\$ 445.299
Impuestos no relacionados con renta (1)	210.330	203.915
Cargas sociales (2)	327	2.000
Otras cuentas por pagar (3)	17.544	13.058
Total	\$ 530.615	\$ 664.272
Cuentas por pagar comerciales	2.112	4.276
Cargas sociales (2)	2.190	2.851
Otras cuentas por pagar (3)	7.629	—
Total	\$ 11.931	\$ 7.127

- (1) La variación corresponde a impuestos y tasas cobradas a los pasajeros que serán pagadas a la autoridad gubernamental tales como tasas aeroportuarias, impuestos de salida y entrada a los países, etc. Además de retenciones de IVA e IVA por pagar.
- (2) Representa aportes parafiscales y contribuciones basadas en los salarios y compensaciones pagadas a los colaboradores del Grupo en las distintas jurisdicciones en donde opera.
- (3) Las otras cuentas por pagar incluyen principalmente provisiones para gastos de viaje, provisiones para honorarios e intereses acumulados. Así como a proyectos relacionados con aeronaves que se encuentran a largo plazo.

(18) Gastos acumulados

Los gastos acumulados al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Gastos operacionales (1)	\$ 82.117	\$ 105.655
Otros gastos acumulados (2)	5.493	3.057
Total	\$ 87.610	\$ 108.712

- (1) Corresponden principalmente a costos de aterrizaje, comisiones de tarjetas de crédito, navegación aérea, servicios terrestres y servicios de pasajeros.
- (2) Otros gastos acumulados incluyen servicios públicos, transportes, fletes, acarreos y mantenimiento.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

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 2019 y 2018 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Corriente	\$ 21.963	\$ 2.475
No corriente	122.425	127.685
Total	\$ 144.388	\$ 130.160

Los cambios en las provisiones para las condiciones de retorno al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Saldos al inicio del año	\$ 130.160	\$ 163.192
Provisiones constituidas	65.671	43.705
Provisiones reversadas	(49.557)	(70.797)
Provisiones usadas	(1.886)	(5.940)
Saldos al final del año	\$ 144.388	\$ 130.160

- (1) Al 31 de diciembre de 2019 hay un incremento en las reservas de mantenimiento, explicado principalmente por cambios en la programación de visitas de mantenimiento, incorporación de aeronaves e inicio de provisión de motores spare, actualización del valor presente de la provisión y extensiones de contratos.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)****(20) Beneficios de empleados**

Los beneficios a los empleados al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Plan de beneficios definidos	\$ 156.732	\$ 144.862
Otros beneficios-corto plazo	105.792	89.567
Otros beneficios-largo plazo	4.491	803
Total	\$ 267.015	\$ 235.232
Corriente	\$ 148.678	\$ 125.147
No corriente	118.337	110.085
Total	\$ 267.015	\$ 235.232

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 2019 y 2018.

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Valor razonable de activos del plan	\$ (204.527)	\$ (178.594)
Valor presente de la obligación	361.259	323.456
Total pasivo por beneficios de empleados	\$ 156.732	\$ 144.862

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)**

La siguiente tabla resume los componentes del gasto neto por los beneficios reconocidos en el estado consolidado de resultados integrales y los montos reconocidos en el estado consolidado de posición financiera para los planes respectivos:

	Plan de beneficios definidos	Otros beneficios
Gasto neto por beneficios—año terminado el 31 de diciembre de 2019		
(reconocido en salarios, sueldos y beneficios)		
Costo actual del servicio	\$ 1.152	\$ 1.359
Costo de intereses sobre obligaciones por beneficios, neto	16.376	3.780
Ingreso por intereses del plan de activos	(12.827)	—
Costo Neto	\$ 4.701	\$ 5.139

	Plan de beneficios definidos	Otros beneficios
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)**

Los cambios en el valor presente de las obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 2019 son los siguientes:

	Obligaciones por beneficios definidos	Otros beneficios	Total
Obligaciones por beneficios al 31 de diciembre de 2018	\$ 268.486	\$ 54.970	\$ 323.456
Costo del período	17.528	5.139	22.667
Beneficios pagados por el empleador	(27.726)	(5.190)	(32.916)
Remediones de pasivos por beneficios definidos	42.048	7.878	49.926
Diferencial cambiario	(48)	(1.826)	(1.874)
Obligaciones por beneficios al 31 de diciembre de 2019	300.288	60.971	361.259
Valor razonable de los activos del plan	(204.527)	—	(204.527)
Total pasivo por beneficios de empleados	\$ 95.761	\$ 60.971	\$ 156.732
Corriente	\$ 39.539	\$ 3.346	\$ 42.885
No corriente	56.222	57.625	113.847
Total	\$ 95.761	\$ 60.971	\$ 156.732

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 2018	\$ 178.594
Ingresos por intereses sobre los activos del plan	12.827
Remediación de los supuestos de intereses	7.385
Contribuciones de empleados	34.083
Beneficios pagados	(25.509)
Diferencial cambiario	(2.853)
Valor razonable de los activos del plan al 31 de diciembre de 2019	\$ 204.527

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)**

Los cambios en el valor presente de las obligaciones por beneficios definidos al 31 de diciembre de 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	24.528
Beneficios pagados por el empleador	(29.879)	(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	268.486	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	109.283
Total	\$ 89.892	\$ 54.970	\$ 144.862

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

Para el año terminado el 31 de diciembre de 2019, 2018 y 2017, se reconocieron remediciones de pasivos por beneficios definidos por \$(42.541), \$(9.039) y \$(33.385), respectivamente en otros resultados integrales.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)**

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018	31 de diciembre de 2017
(Pérdidas) ganancias actuariales reconocidas en otros resultados integrales	\$ (49.926)	\$ 5.322	\$ (38.205)
Ajuste en rendimiento de activos del plan	7.385	(14.361)	4.672
Ajustes por traducción	—	—	148
Pérdidas reconocidas en otros resultados integrales	\$ (42.541)	\$ (9.039)	\$ (33.385)

El Grupo espera contribuir \$38.706 a su plan de beneficios definidos y otros beneficios en el año 2020.

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:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Tasa de descuento para todos los planes	6,25%	7,25%
Inflación	3,00%	3,00%
Aumento salarial futuro		
Pilotos	4,00%	4,00%
Tripulación de cabina	4,00%	4,00%
Otros empleados	4,00%	4,00%
Aumento de pensiones futuras	3,00%	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%

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Las principales categorías de los activos del plan expresados como un porcentaje del valor razonable del total de activos del plan son las siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Títulos de patrimonio	31,00%	31,00%
Títulos de deuda	18,00%	21,00%
Bonos corporativos domésticos	44,00%	32,00%
Bonos corporativos del gobierno extranjero	1,00%	10,00%
Otros	6,00%	6,00%

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 Yankees y bonos emitidos por entidades financieras y privadas del exterior.

Los siguientes son los pagos esperados o contribuciones al plan de beneficios definido en años futuros:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Año 1	\$ 34.655	\$ 26.773
Año 2	21.413	24.798
Año 3	21.868	24.309
Año 4	22.537	24.781
Año 5	23.288	25.626
Próximos 5 años	117.918	132.969
	\$ 241.679	\$ 259.256

La duración promedio de la obligación del plan de beneficios al 31 de diciembre de 2019 y 2018 es de 11,35 y 10,79 años, respectivamente.

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 2019 y 2018, 12 beneficiarios, 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:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- 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:

	Aumento del 0,5%	Disminución del 0,5%
Tasa de descuento	(19.352)	21.358
Aumento de salario	16.738	(15.276)
Tasa de mortalidad	6.295	(6,380)

Otros beneficios a empleados

Durante 2018, el Grupo implementó un nuevo plan de incentivos llamado opciones de acciones: Avianca Holdings.

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.

Basados en los supuestos mencionados anteriormente, el Grupo registra al 31 de diciembre de 2019 y 2018 un pasivo de \$2.619 y \$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 posición financiera.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)****(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 (e)).

El saldo al 31 de diciembre de 2019 y 2018 es el siguiente:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Ingresos diferidos por transporte no devengado	\$ 337.363	\$ 424.579
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	187.931	186.378
Corriente	\$ 525.294	\$ 610.957
Ingresos diferidos por programa viajero frecuente	\$ 229.701	\$ 234.260
No corriente	\$ 229.701	\$ 234.260

(22) Otros Pasivos

Los otros pasivos al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son las siguientes:

	<u>Nota</u>	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Instrumentos derivados	27, 28	\$ 1.289	\$ (129)
Ingresos diferidos (1)		55.256	71.649
Otros		14	587
Total		\$ 56.559	\$ 72.107
Corriente		\$ 5.110	\$ 3.861
No corriente		51.449	68.246
Total		\$ 56.559	\$ 72.107

- (1) Corresponde principalmente a utilidades diferidas por ventas y arrendamiento posterior anteriores al 1 de enero de 2019 las cuales antes de la implementación de NIIF 16 se diferían durante el término del contrato de arrendamiento financiero.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(23) Patrimonio

Acciones comunes y preferentes

El 5 de noviembre de 2013, "la Compañía emitió 12.500.000 American Depositary 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 2019	31 de diciembre de 2018
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

El valor nominal por acción es \$0,12 (expresado en centavos de dólar).

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Reservas de Otros Resultados Integrales (“ORI”)

El movimiento de otros resultados integrales desde el 31 de diciembre de 2018 hasta el 31 de diciembre de 2019 es el siguiente:

	Reservas de Coberturas (1)	Reservas de valor razonable (2)	Reservas relacionadas con ganancias o pérdidas actuariales (3)	Reservas de impuesto sobre la renta relacionadas con (4)		Revaluación y otras reservas (5)	Total	NCI	Total ORI
				Reservas de Valor razonable	Reserva relacionada con ganancias y pérdidas actuariales				
Al 31 de diciembre de 2018	\$ (7.194)	\$ (748)	\$ (74.177)	\$ 3	\$ 86	\$ 37.934	\$ (44.096)	\$ 194	\$ (43.902)
Otros resultados integrales (pérdida)	4.096	1.205	(42.527)	—	441	2.761	(34.024)	(178)	(34.202)
Al 31 de diciembre de 2019	\$ (3.098)	\$ 457	\$ (116.704)	\$ 3	\$ 527	\$ 40.695	\$ (78.120)	\$ 16	\$ (78.104)

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 Coberturas (1)	Reservas de valor razonable (2)	Reservas relacionadas con ganancias o pérdidas actuariales (3)	Reservas de impuesto sobre la renta relacionadas con (4)		Revaluación y otras reservas (5)	Total	NCI	Total ORI
				Reservas de Valor razonable	Reserva relacionada con ganancias y pérdidas actuariales				
Al 31 de diciembre de 2017	\$ 6.507	\$ (681)	\$ (65.138)	\$ 3	\$ 125	\$ 58.382	\$ (802)	\$ 455	\$ (347)
Otros resultados integrales (pérdida)	(13.701)	(67)	(9.039)	—	(39)	(20.448)	(43.294)	(261)	(43.555)
Al 31 de diciembre de 2018	\$ (7.194)	\$ (748)	\$ (74.177)	\$ 3	\$ 86	\$ 37.934	\$ (44.096)	\$ 194	\$ (43.902)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(1) Reservas de cobertura

La reserva de cobertura comprende la parte efectiva de la variación neta acumulada en el valor razonable de los instrumentos de cobertura utilizados en las coberturas de flujos de efectivo en espera del reconocimiento posterior de los flujos de efectivo cubiertos (Ver nota 27).

(2) Reservas de valor razonable

La reserva de valor razonable comprende la variación neta acumulada en el valor razonable de los activos financieros disponibles para la venta hasta que los activos se dan de baja o se deterioran.

(3) Reserva de ganancias y pérdidas actuariales

Corresponde las pérdidas o ganancias actuariales en planes de prestaciones definidas y las prestaciones médicas posteriores a la jubilación, que se reconocen en la sección de otros resultados integrales.

(4) Impuesto sobre la renta en ORI

Cuando una partida de otros resultados integrales da lugar a una diferencia temporal, se reconoce un activo o pasivo por impuesto sobre la renta diferido directamente en otros resultados integrales.

(5) Revaluación de propiedades administrativas

La revaluación y otras reservas se relacionan con la revaluación de edificios administrativos y propiedades en Colombia, Costa Rica y El Salvador. La reserva por revaluación se ajusta por incrementos o disminuciones de los valores razonables de dichas propiedades.

El siguiente es un análisis de los rubros que se presentan netos en el Estado de Resultados Consolidado, y de Otros Resultados Integrales que han sido sometidos a reclasificación, sin tener en cuenta los rubros que permanecen en el ORI que no se reclasifican en resultados:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Coberturas de flujo de efectivo:		
Reclasificación a resultados durante el año	\$ (4.481)	\$ (17.179)
Valuación efectiva del flujo de efectivo cubierto	8.413	3.478
	<u>\$ 3.932</u>	<u>\$ (13.701)</u>
Reservas de valor razonable:		
Valuaciones de activos financieros con cambios en el ORI	\$ 1.205	\$ (67)
	<u>\$ 1.205</u>	<u>\$ (67)</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 interés no controlante material al 31 de diciembre de 2019:

	LifeMiles Ltd.	Taca International Airlines S.A.	Avianca Costa Rica S.A.	Otras subsidiarias individualmente inmatrimales.	Total
Porcentaje Interés no controlante	30,00%	3,17%	7,58%		
Activos corrientes	\$ 52.807	\$ 30.762	\$ 28.747	\$ 7.274	\$ 119.590
Activos no corrientes	20.168	14.113	5.470	5.345	45.096
Pasivos corrientes	(94.047)	(18.421)	(34.584)	(5.492)	(152.544)
Pasivos no corrientes	(172.582)	(37.848)	(806)	(3.072)	(214.308)
Activos netos	(193.654)	(11.394)	(1.173)	4.055	(202.166)
Resultado del periodo	26.829	(3.524)	(4.066)	478	19.717
Otros resultados integrales	\$ (163)	\$ 7	\$ (25)	\$ 3	\$ (178)

La información relacionada con cada una de las subsidiarias del Grupo que tiene interés no controlante material al 31 de diciembre de 2018:

	LifeMiles Ltd.	Taca International Airlines S.A.	Aerotaxis la Costeña S.A.	Turboprop Leasing Corp.	Avianca Costa Rica S.A.	Otras subsidiarias individualmente inmatrimales.	Total
Porcentaje Interés no controlante	30,00%	3,17%	31,92%	32,00%	7,58%		
Activos corrientes	\$ 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
Pasivos corrientes	(98.034)	(18.861)	(1.268)	(2.658)	(27.515)	(3.481)	(151.817)
Pasivos no corrientes	(160.816)	(26.210)	—	(3.995)	(827)	(774)	(192.622)
Activos netos	(184.169)	(7.870)	2.016	5.117	2.920	3.993	(177.993)
Resultado del periodo	24.321	(3.684)	(499)	1.283	841	3.683	25.946
Otros resultados integrales	\$ (94)	\$ (158)	\$ —	\$ —	\$ —	\$ (9)	\$ (261)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)****(25) Pérdidas por acción**

El cálculo de la pérdida básica por acción al 31 de diciembre de 2019 y 2018 es el siguiente:

	Antes de cargos especiales diciembre 31 de 2019	Total 31 de diciembre de 2019	Total 31 de diciembre de 2018	Total 31 de diciembre de 2017
Pérdida neta atribuible a Avianca Holdings S.A.	\$ (314.588)	\$ (913.712)	\$ (24.803)	\$ 48.237
Promedio ponderado de acciones <i>(en miles de acciones)</i>				
Acciones comunes	660.800	660.800	660.800	660.800
Acciones preferentes	336.187	336.187	336.187	336.187
Pérdida básica y diluida por acción (1)				
Acciones comunes	\$ (0,32)	\$ (0,92)	\$ (0,03)	\$ 0,05
Acciones preferentes	\$ (0,32)	\$ (0,92)	\$ (0,03)	\$ 0,05

(1) Expresado en dólares.

No hay intereses en acciones preferentes convertibles.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(26) Ingresos operacionales

Durante el 2019 y 2018, 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 2019	Porcentaje	Año terminado el 31 de diciembre de 2018	Porcentaje	Variación anual
Doméstico					
Pasajeros	\$ 2.000.222	43%	\$ 2.001.825	41%	(1.603)
Carga y correo	285.802	6%	303.343	6%	(17.541)
	<u>2.286.024</u>	<u>49%</u>	<u>2.305.168</u>	<u>47%</u>	<u>(19.144)</u>
Internacional					
Pasajeros	1.904.542	41%	2.072.566	42%	(168.024)
Carga y correo	282.576	6%	315.433	7%	(32.857)
	<u>2.187.118</u>	<u>47%</u>	<u>2.387.999</u>	<u>49%</u>	<u>(200.881)</u>
Otros (1)	<u>148.354</u>	<u>4%</u>	<u>197.663</u>	<u>4%</u>	<u>(49.309)</u>
Total ingresos operacionales	\$ 4.621.496	100%	\$ 4.890.830	100%	(269.334)
	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	42%	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>48%</u>	<u>124.875</u>
Internacional					
Pasajeros	2.072.566	42%	1.649.533	37%	423.033
Carga y correo	315.433	7%	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)	<u>197.663</u>	<u>4%</u>	<u>340.545</u>	<u>9%</u>	<u>(142.882)</u>
Total ingresos operacionales	\$ 4.890.830	100%	\$ 4.441.684	100%	449.146

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)****Otros ingresos operacionales**

Otros ingresos operacionales para los años terminados el 31 de diciembre de 2019, 2018 y 2017 se presentan a continuación:

	Año terminado el 31 de diciembre de 2019	Año terminado el 31 de diciembre de 2018	Año terminado el 31 de diciembre de 2017
Programa de viajero frecuente	\$ 40.794	\$ 46.376	\$ 178.841
Operaciones terrestres (a)	18.448	23.592	20.172
Arrendamientos	11.590	22.610	22.232
Mantenimiento	8.162	58.032	11.639
Interlínea	2.087	2.025	1.900
Otros (b)	67.273	45.028	105.761
	\$ 148.354	\$ 197.663	\$ 340.545

(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.

Saldos de contratos

La siguiente tabla proporciona información sobre cuentas por cobrar, activos y pasivos de contratos con clientes.

	Nota	Diciembre 31, 2019	Diciembre 31, 2018
Neto de cuentas por cobrar comerciales	8	\$ 215.673	\$ 245.756
Compensaciones prepagadas a clientes	11	13.768	37.130
Ingresos diferidos por transporte no devengado	21	(337.363)	(424.579)
Ingresos diferidos de viajero frecuente	21	(417.632)	(420.638)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(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 2019 y 2018 son los siguientes:

	<u>Nota</u>	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Coberturas de flujos de efectivo – activos			
Precio de combustible	12	\$ 525	\$ 2.566
Tasa de interés	12	11	4.890
Total		\$ 536	\$ 7.456
Coberturas de flujos de efectivo – pasivos			
Tasa de interés	22	\$ 1.241	\$ —
Total		\$ 1.241	\$ —

El valor nocional de los derivados reconocidos como instrumentos de cobertura para el año terminado el 31 de diciembre de 2019 y 2018 es equivalente a 6.792.000 y 92.560.000, respectivamente, galones de combustible para las aeronaves.

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 a el 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 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 cuales se espera que ocurran los flujos de efectivo asociados con las coberturas de flujos de efectivo, y los valores razonables de los instrumentos de cobertura relacionados al 31 de diciembre de 2019 y 2018:

31 de diciembre de 2019	Valor razonable	1-12 meses	12-24 meses
Precio de combustible			
Activos	\$ 525	\$ 525	\$ —
Tasa de interés			
Activos	11	—	11
Pasivos	\$ 1.241	—	\$ 1.241

31 de diciembre de 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

Los términos de los contratos de cobertura de flujo de efectivo se han negociado para las transacciones previstas altamente probables esperadas a las que se ha aplicado la contabilidad de cobertura. Al 31 de diciembre de 2019, 2018 y 2017, una (pérdida) / ganancia neta relacionada con los instrumentos de cobertura de \$3.932, \$(13.701) y \$6.385 respectivamente se incluye en el otro resultado integral (ver nota 23).

(28) Instrumentos financieros derivados

Los instrumentos financieros derivados a valor razonable con cambios en resultados al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son los siguientes:

	Nota	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Derivados no designados como cobertura – Pasivos			
Derivados de tasa de interés	22	\$ 48	\$ (17)
Total		\$ 48	\$ (17)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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 tasa de interés.

Los pasivos de derivados no designados como coberturas son reconocidos dentro de otros pasivos en el estado consolidado de posición financiera.

Riesgo de moneda extranjera

Ciertos contratos 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 al nivel del interés previsto por pagar y a los cambios en las tasas de interés de las obligaciones financieras. El riesgo por tasa de interés se maneja mediante una mezcla de tasas fijas y flotantes en préstamos y contratos de arrendamiento, en combinación con swaps de tasas de interés y opciones. De conformidad con estos acuerdos, 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 2019 y 2018, 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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

(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 2019:

Revelaciones cuantitativas de la jerarquía de medición del valor razonable para activos:

	Medición del valor razonable utilizando			Total
	Precios cotizados en mercados activos. (Nivel 1)	Insumos observables significativos (Nivel 2)	Entradas importantes no observables (Nivel 3)	
Activos medidos a valor razonable				
Activos financieros derivados (nota 27 y 28).				
Coberturas de combustible de aviones	\$ —	\$ 525	\$ —	\$ 525
Derivados de tasas de interés	—	11	—	11
Inversiones	—	55.440	—	55.440
Activos del plan de beneficios	—	204.527	—	204.527
Activos disponibles para la venta (1)	—	694.336	—	694.336
Propiedad administrativa revalorizada (nota 13)	\$ —	\$ —	\$ 111.112	\$ 111.112

(1) Los activos disponibles para la venta no incluyen los costos de venta asociados.

Revelaciones cuantitativas de la jerarquía de medición del valor razonable para pasivos:

	Medición del valor razonable utilizando			Total
	Precios cotizados en mercados activos. (Nivel 1)	Insumos observables significativos (Nivel 2)	Entradas importantes no observables (Nivel 3)	
Pasivos medidos a valor razonable				
Derivados de tasas de interés (nota 27 y 28).				
Pasivos por los cuales se revelan valores razonables.				
Préstamos a corto plazo y deuda a largo plazo	\$ —	\$ 5.454.688	\$ —	\$ 5.454.688

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

La siguiente tabla proporciona la jerarquía de medición del valor razonable de los activos y pasivos del Grupo al 31 de diciembre de 2018:

Revelaciones cuantitativas de la jerarquía de medición del valor razonable para activos:

	Medición del valor razonable utilizando			Total
	Precios cotizados en mercados activos. (Nivel 1)	Insumos observables significativos (Nivel 2)	Entradas importantes no observables (Nivel 3)	
Activos medidos a valor razonable				
Activos financieros derivados (nota 27 y 28).				
Coberturas de combustible de aviones	\$ —	\$ 2.566	\$ —	\$ 2.566
Derivados de tasas de interés	—	4.890	—	4.890
Inversiones	—	67.306	—	67.306
Activos del plan de beneficios	—	178.594	—	178.594
Propiedad administrativa revalorizada (nota 13)	\$ —	\$ —	\$ 125.049	\$ 125.049

Revelaciones cuantitativas de la jerarquía de medición del valor razonable para pasivos:

	Medición del valor razonable utilizando			Total
	Precios cotizados en mercados activos (Nivel 1)	Insumos observables significativos (Nivel 2)	Entradas importantes no observables (Nivel 3)	
Pasivos medidos a valor razonable				
Derivados de tasas de interés (nota 27 y 28)	\$ —	\$ (17)	\$ —	\$ (17)
Pasivos por los cuales se revelan valores razonables.				
Préstamos a corto plazo y deuda a largo plazo	\$ —	\$ 4.022.707	\$ —	\$ 4.022.707

Jerarquía del valor razonable

Todos los instrumentos financieros al valor razonable se clasifican por el método de valoración. Los diferentes niveles se definen de la siguiente forma:

- Nivel 1** 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; o
- Nivel 3** Los datos no son observables para el activo o pasivo.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

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 que cambian en ORI se determina por referencia al valor presente de los flujos de efectivo futuros de capital e intereses, descontados a una tasa de interés basada en el mercado en la fecha de reporte.
- (b) El Grupo suscribe instrumentos financieros derivados con diversas contrapartes, principalmente instituciones financieras con calificaciones crediticias de grado de inversión. Los derivados valorados que utilizan técnicas de valoración con insumos observables en el mercado son principalmente contratos de tasas de interés, contratos a término de moneda extranjera y contratos de productos básicos. Las técnicas de valoración aplicadas con mayor frecuencia incluyen precios a plazo y modelos de swap, utilizando cálculos de valor presente. Los modelos incorporan diversos insumos, incluida la calidad crediticia de las contrapartes, las tasas de interés al contado y a plazo de moneda extranjera, las curvas de tasa de interés y las curvas de tasa a plazo del producto básico subyacente.
- (c) El valor razonable de los préstamos a corto plazo y la deuda a largo plazo, que se determina con fines de divulgación, se calcula con base en el valor presente de los flujos de efectivo futuros de capital e intereses, descontados a una tasa de interés basada en el mercado en la fecha de reporte. Para arrendamientos financieros, la tasa de mercado se determina por referencia a acuerdos de arrendamiento similares.
- (d) El Grupo utiliza el modelo de revaluación para medir sus terrenos y edificios que están compuestos por propiedades administrativas. La administración determinó que esto constituye una clase de activo según la NIC 16, según la naturaleza, las características y los riesgos de la propiedad. Los valores razonables de las propiedades se determinaron utilizando métodos comparables en el mercado. Esto significa que las valoraciones realizadas por las tasaciones se basan en precios de mercado activos, ajustados por la diferencia en la naturaleza, ubicación o condición de la propiedad específica. El Grupo contrató evaluaciones independientes acreditadas para determinar el valor razonable de sus terrenos y edificios.

Nivel 3 Valores Razonables

Las mediciones del valor razonable para nuestra propiedad administrativa se han categorizado como valores razonables de nivel 3 en función de los aportes a las técnicas de valoración utilizadas.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)**

La siguiente tabla muestra un desglose de las ganancias (pérdidas) totales reconocidas con respecto a los valores razonables de nivel 3 (propiedad administrativa):

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Ganancia incluida en ORI		
Cambio en el valor razonable (no realizado)	\$ 2.761	\$ (20.448)
Cambio en el valor razonable (realizado)	—	—
Ganancia total incluida en ORI	\$ 2.761	\$ (20.448)

Técnica de valoración y entradas significativas no observables

La compañía revalúa su propiedad administrativa relacionada con edificaciones y terrenos cada 3 años por país, para el 2018 se avaluó la propiedad administrativa ubicada en Colombia, para 2019 se avaluó la propiedad administrativa ubicada en El Salvador.

La siguiente tabla muestra la técnica de valuación utilizada para medir el valor razonable de la propiedad administrativa, así como la inversión no observable utilizada.

País	Técnica de valoración	Entradas no observables significativas
El Salvador	El criterio para valorar los activos objeto de esta oferta fue el valor razonable definido por las NIIF (normas internacionales de información financiera), como el valor que corresponde al precio que sería recibido por vender un activo o pagado por transferir un pasivo en una transacción, lícita, ordenada y mutua entre participantes del mercado debidamente informados y en una fecha específica.	Índice de Precios al consumidor: (2019 111,09) Rendimiento de la renta: (2019 8,49%) Precios del metro cuadrado: (2019 \$1.193) Costo de compra de la propiedad: (2019 9,21%)
Año: 2019		
Colombia	Enfoque de comparación de mercado: un método para evaluar la propiedad mediante el análisis de los precios de propiedades similares vendidas en el pasado y luego haciendo ajustes basados en las diferencias entre las propiedades y la edad relativa de la otra venta.	Crecimiento esperado del arrendamiento del mercado: (2018: 1% -2%) Tasa de ocupación (2018: promedio ponderado del 87%) PIB de la construcción (2018: promedio ponderado del (1%).
Año: 2018		

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

País	Técnica de valoración	Entradas no observables significativas
		Apreciación o depreciación del peso colombiano frente al dólar estadounidense: 2018: (8.91%)

(31) Gasto por impuesto sobre la renta y otros impuestos

Los activos y pasivos por impuestos al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son los siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Impuesto sobre la renta corriente – activos	\$ 99.973	\$ 152.601
Otros impuestos corrientes:		
IVA corriente – activos	90.955	72.857
Otros impuestos corrientes	7.791	6.456
Total otros impuestos corrientes	98.746	79.313
Total impuestos corrientes – activos	\$ 198.719	\$ 231.914
Impuesto sobre la renta no corriente – activo	1	19
Total impuestos – activos	\$ 198.720	\$ 231.933
Impuesto a la renta corriente – pasivo	\$ (26.421)	\$ (26.702)

a) 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 2019, 2018 y 2017 son los siguientes:

Estado consolidado de resultados integrales

	Año terminado el 31 de diciembre de 2019	Año terminado el 31 de diciembre de 2018	Año terminado el 31 de diciembre de 2017
Impuesto sobre la renta corriente:			
Impuesto sobre la renta corriente	\$ 25.171	\$ 24.208	\$ 32.934
Cambios en estimaciones relacionadas con periodos anteriores	1.304	2.943	2.225
Gasto por impuesto diferido:			
Relativo a la original y reversión de diferencias temporales	(2.492)	(6.938)	(15.050)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS
(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados
(En miles de USD)

Gastos por impuesto a las ganancias reportados en el estado de resultados	\$ 23.983	\$ 20.213	\$ 20.109
--	------------------	------------------	------------------

Estado consolidado de otros resultados integrales

	Año terminado el 31 de diciembre de 2019	Año terminado el 31 de diciembre de 2018	Año terminado el 31 de diciembre de 2017
Reservas de cobertura	\$ —	\$ —	\$ 3.558
Reservas relativas a pérdidas y ganancias actuariales	441	\$ (39)	\$ (15.018)
Gastos por impuesto a las ganancias cargados directamente a otros resultados integrales	\$ 441	\$ (39)	\$ (11.460)

(b) Reconciliación de la tasa de impuesto de acuerdo con las disposiciones fiscales y la tasa efectiva:

Estándares en otros países.

Las compañías subsidiarias en Ecuador deben pagar un impuesto a las ganancias de capital a una tasa del 28%. Para las subsidiarias en Costa Rica, México, Salvador y Perú, la tasa es del 30%, en Guatemala la tasa es del 25%.

Reforma Tributaria Colombia

Impuesto sobre la Renta

En 2019, el Gobierno Nacional expidió la Ley 2010 de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsó la Ley 1943 de 2018, sin embargo, presenta las siguientes modificaciones:

Tarifa del impuesto de renta para el año gravable 2020 y siguientes:

Año	Tarifa Aplicable a Entidades Financieras	
	Tarifa General (1)	(2)
2020	32%	36%
2021	31%	34%
2022 y siguientes	30%	33%

(1) Tarifa aplicable para sociedades nacionales, establecimientos permanentes y entidades extranjeras.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

(2) Tarifa aplicable a entidades financieras con renta gravable igual o superior a 120.000 UVT, según lo previsto en el párrafo 7 incluido al artículo 240 del Estatuto Tributario.

De otra parte, reduce para el año 2020, la tarifa aplicable para efectos de calcular el impuesto sobre la renta bajo el sistema de renta presuntiva la cual será del 0.5% del patrimonio líquido del contribuyente del año inmediatamente anterior. A partir del año 2021 la tarifa aplicable será del 0%.

Impuestos a los dividendos

Se reduce la tarifa del 15% al 10% para personas naturales residentes, sucesiones ilíquidas. Asimismo, se aumenta la tarifa del 7,5% al 10% para personas naturales y jurídicas no residentes y establecimientos permanentes. La tarifa aplicable a sociedades nacionales se mantiene en la tarifa del 7,5%

Impuesto al Patrimonio

Por los años gravables 2020 y 2021 se mantiene el impuesto al patrimonio, para personas naturales residentes y de personas naturales y jurídicas no residentes.

Procedimiento Tributario

Se extiende el beneficio de auditoría aplicable al año gravable 2019 para los años gravables 2020 y 2021.

Se reduce a cinco años el termino de firmeza aplicable a las declaraciones en las que se compensen o generen pérdidas fiscales y frente a los años que se tiene obligación de cumplir con el régimen de precios de transferencia.

El termino para corregir voluntariamente las declaraciones tributarias en las que se disminuya el saldo a favor o se incremente el valor a pagar se amplía a tres años.

Firmeza de las Declaraciones del Impuesto Sobre la Renta y Complementarios

A partir del año 2017 y con la entrada en vigencia de la Ley 1819 de 2016, el término general de firmeza de las declaraciones tributarias es de 3 años a partir de la fecha de su vencimiento o a partir de la fecha de su presentación, cuando estas hayan sido presentadas de forma extemporánea. El término de firmeza es de 6 años cuando existen obligaciones en materia de precios de transferencia.

Respecto de aquellas declaraciones en las cuales se presenten saldos a favor, el término de firmeza es de 3 años, desde la fecha de la presentación de la solicitud de devolución o compensación.

Respecto de aquellas declaraciones tributarias en las que se compensen pérdidas fiscales, la firmeza corresponde al mismo término que el contribuyente tiene para compensarla, esto es, 12 años. Este término se extiende a partir de la fecha de compensación por 3 años más en relación con la declaración en la que

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

se liquidó dicha pérdida.

A partir de 2019 y con la entrada en vigencia de la Ley 1943 de 2018, se elimina la extensión de la firmeza de 3 años adicionales por compensación de pérdidas fiscales.

Otros Aspectos

Impuesto a los Dividendos

Sobre las utilidades generadas a partir del año 2017, aplica a las sociedades y entidades extranjeras el impuesto a los dividendos.

La tarifa de este impuesto para dividendos distribuidos a sociedades y entidades extranjeras hasta el año 2018 fue del 5% (el cual es recaudado a través del mecanismo de retención en la fuente) en el supuesto que los dividendos provengan de utilidades que no fueron sometidas a tributación al nivel de la sociedad. En caso contrario, es decir, que las utilidades no hayan estado sujetas a imposición al nivel de la sociedad el dividendo estará gravado con el impuesto sobre la renta a una tarifa del 35%. En este escenario, el impuesto a los dividendos del 5% aplica sobre el monto de la distribución gravada, una vez el mismo se haya disminuido con el impuesto sobre la renta a la tarifa del 35%.

La ley 1943 de 2018 estableció que, a partir del 1 de enero de 2019 los dividendos y participaciones pagados o abonados en cuenta provenientes de distribuciones realizadas entre compañías colombianas, están sometidos a una retención en la fuente a título del impuesto a los dividendos a una tarifa del 7,5%. De otra parte, si las utilidades con cargo a las cuales se distribuyeron los dividendos no estuvieron sujetas a imposición al nivel de la sociedad, dichos dividendos están gravados con el impuesto sobre la renta aplicable en el período de distribución (año 2019 tarifa aplicable 33%). En este supuesto, la retención del 7,5% aplicará sobre el valor del dividendo una vez disminuido con el impuesto sobre la renta (33% para el año 2019).

La tarifa de retención del 7.5%, se causará sólo en la primera distribución de dividendos entre compañías colombianas y podrá ser acreditada contra el impuesto a los dividendos una vez a cargo del accionista persona natural residente o al inversionista residente en el exterior.

Debe resaltarse que la retención del 7.5% no aplica para: (i) Compañías Holding Colombianas, incluyendo entidades descentralizadas; y (ii) entidades que hagan parte de un grupo empresarial debidamente registrado, de acuerdo con la normativa mercantil.

Impuesto al patrimonio

La Ley 1943 de 2018, creó a partir de 2019 el nuevo impuesto al patrimonio, a cargo de personas naturales y sucesiones ilíquidas con residencia o sin residencia en el país y sociedades y entidades extranjeras no declarantes de renta en Colombia, que posean bienes en Colombia, diferentes a acciones, cuentas por

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

cobrar, e inversiones de portafolio. Tampoco serán sujetos pasivos del impuesto al patrimonio las sociedades o entidades extranjeras no declarantes del impuesto sobre la renta que suscriban contratos de arrendamiento financiero con entidades residentes en Colombia. El hecho generador fue la posesión al primero de enero de 2019 de un patrimonio líquido igual superior a \$5,000 millones de pesos.

Renta Presuntiva

Hasta el año gravable 2019 la renta líquida del contribuyente no puede ser inferior al 3.5% de su patrimonio líquido, en el último día del ejercicio gravable inmediatamente anterior.

Precios de Transferencia

Los contribuyentes del impuesto de renta que celebren operaciones con vinculados económicos o partes relacionadas del exterior, están obligados a determinar, para efectos del impuesto sobre la renta, sus ingresos ordinarios y extraordinarios, sus costos y deducciones, sus activos y pasivos, considerando para estas operaciones los precios y márgenes de utilidad que se hubieran utilizado en operaciones comparables con o entre no vinculados económicamente.

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 2019, 2018 y 2017 es como sigue:

	<u>Año terminado el 31 de diciembre de 2019</u>		<u>Año terminado el 31 de diciembre de 2018</u>		<u>Año terminado el 31 de diciembre de 2017</u>	
Utilidad (pérdida) neta del año		(893.995)		\$ 1.143		\$ 82.032
Gasto total de impuesto de renta		23.983		20.213		20.109
Utilidad (pérdida) antes de impuesto sobre la renta		(870.012)		21.356		\$102.141
Impuesto de renta a tasa nominal de Colombia	33%	(287.104)	37%	7,902	40.00%	40.856
Deducción especial de activos fijos productivos	0%	—	(268.0%)	(57,229)	(44,91%)	(45,868)
Diferencias permanentes (1)	(16%)	136.798	(390.8%)	(83,458)	138.54%	(141,508)
Impuestos no deducibles	0%	(167)	16%	3,413	3.06%	3,124
Efecto de exenciones y tasa fiscales en jurisdicciones extranjeras	(1%)	8.974	125%	26,699	(118.26%)	(120,797)
Activos por impuestos diferidos no reconocidos.	(9%)	82.362	(544.9%)	(116,362)	(141.93%)	(144,965)
Pérdidas de reversión fiscal	0%	—	0.00%	—	184.69%	188,640
Diferencias de cambio	(10%)	82.596	(1066.2%)	227,692	(48.56%)	(49,595)

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Ajustes de periodos anteriores	0%	(36)	(5.8%)	(1,245)		
Otros	0%	—			9.30%	9,498
Cambios en las tasas de impuestos	0%	560	59.9%	12,801	(2.24%)	(292)
	(3%)	23.983	95%	\$ 20,213	19.69%	\$ 20.109

- (1) 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 2019 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 \$237 millones al 31 de diciembre de 2019, para el año 2018 esta cifra ascendía a \$60 millones.

d) Impuesto Diferidos activos no reconocidos sobre créditos fiscales:

A continuación, se detallan las pérdidas fiscales y los excesos de los ingresos presuntos del Grupo que no se han utilizado y para los cuales no se ha reconocido ningún activo por impuestos diferidos:

Las pérdidas se originaron en:

Año 2015	\$ 4.347
Año 2016	19.756
Año 2017	104.874
Año 2018	167.241
Año 2019	200.824
Total pérdidas fiscales:	\$ 497.042

El exceso de ingreso presunto se originó en:

Año 2016	\$ 8.424
Año 2017	1.260
Año 2018	356
Total exceso de ingreso presuntiva:	\$ 10.040

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)**

El Grupo tiene un activo por impuestos diferidos correspondiente a las pérdidas y excesos fiscales mencionados anteriormente de \$151 millones. Sin embargo, de acuerdo con las proyecciones financieras del Grupo 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:

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 2019 y el 31 de diciembre de 2018 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 2019	31 de diciembre de 2018	Variación
Activos (pasivos)			
Cuentas por pagar	\$ 44.939	\$ 88.920	\$ (43.981)
Depósitos y otros activos	—	(11.481)	11.481
Mantenimiento de aeronaves	(8.727)	(3.573)	(5.154)
Pasivo por pensiones	10.599	3.089	7.510
Provisiones	24.330	19.037	5.293
Créditos por pérdidas fiscales	5.333	603	4.730
Partidas no monetarias	(36.626)	(49.343)	12.717
Activos intangibles	(7.061)	(8.220)	1.159
Otros	(24.092)	(32.896)	8.804
Impuesto diferido activo/(pasivo), neto	\$ 8.695	\$ 6.136	\$ 2.559

Se refleja en el estado consolidado de posición financiera como sigue:

Impuesto diferido activo	\$ 27.166	\$ 24.573	\$ (2.593)
Impuesto diferido pasivo	(18.471)	(18.437)	34
Impuesto diferido activo. neto	\$ 8.695	\$ 6.136	\$ 2.559

En aplicación del párrafo 74 de la NIC 12, el Grupo ha compensado los activos y pasivos por impuestos diferidos a los fines de su presentación en el estado de posición 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 posición financiera.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)**

Conciliación del impuesto diferido activo, neto	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Saldo inicial al 1 de enero	\$ 6.136	\$ 155
Impuesto sobre la renta durante el período reconocido en resultados	2.492	6.938
Impuesto sobre la renta durante el período reconocido en otros resultados integrales	441	(39)
Diferencial cambiario	(374)	(918)
Saldo final al 31 de diciembre	\$ 8.695	\$ 6.136

f) Precios de transferencia:

Las compañías del Grupo prepararon estudios de precios de transferencia con respecto a sus transacciones dentro y entre empresas bajo propiedad o control común durante el año fiscal 2018. No hubo ajustes a los ingresos gravables o gastos deducibles que afectaron al Grupo, debido a estos estudios. Aunque el Grupo está trabajando actualmente en los estudios de precios de transferencia para 2019, no anticipamos ningún cambio significativo en contraste con el año fiscal 2018.

g) Posición por incertidumbres tributarias inciertas

Para los estados financieros consolidados con corte a 31 de diciembre de 2019 y 31 de diciembre de 2018, 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 2019 y 2018, el Grupo está involucrado en diferentes demandas y acciones legales que surgen en el desarrollo de las actividades comerciales.

Los cambios en las provisiones por litigios al 31 de diciembre de 2019 y 2018 son las siguientes:

	31 de diciembre de 2019	31 de diciembre de 2018
Saldos al inicio del periodo	\$ 7.809	\$ 11.720
Provisiones constituidas	21.208	2.034
Provisiones reversadas	(6.537)	(5.007)
Provisiones usadas	(2.236)	(938)
Saldo al final del periodo	\$ 20.244	\$ 7.809

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Entre las disposiciones para litigios se encuentran las relacionadas con procesos laborales (diciembre de 2019: \$ 6.413 diciembre de 2018: \$3.695), procesos de protección al consumidor (diciembre de 2019: \$ 4.101, diciembre de 2018: \$1.133) y procesos civiles (diciembre de 2019: \$766, diciembre de 2018: \$795).

Ciertos procesos son considerados obligaciones posibles. Sobre la base de las pretensiones de los demandantes, al 31 de diciembre del 2019 y diciembre 2018 y estas contingencias suman un total de \$206.382 y \$123.216, respectivamente. Ciertas pérdidas que pudieran derivarse de tales litigios serán cubiertas por las compañías de seguros o con fondos proporcionados por terceros. Los procesos judiciales resueltos con las mencionadas formas de pago se estiman en \$28.174 al 31 de diciembre de 2019 y \$56.210 al 31 de diciembre de 2018.

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.

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 el 1er Tribunal Judicial de Recuperación Judicial y quiebra de Sao Paulo, Brasil.

El Grupo solicitó formalmente la terminación y entrega de cuatro aeronaves en cumplimiento de los términos y condiciones establecidos en cada uno de los acuerdos de subarrendamiento.

Las partes acordaron finalizar cuatro acuerdos de subarrendamiento de aeronaves (1 A330, 1 A330F y 2 A319) en febrero de 2019 los dos primeros, en agosto de 2019 el tercero y en noviembre de 2019 el cuarto. A la fecha estas aeronaves se encuentran bajo custodia de Avianca.

Al 31 de diciembre de 2019 las dos aeronaves Airbus A319 se encuentran clasificados como disponibles para la venta.

Investigaciones internas para determinar si hemos violado la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de Estados Unidos y otras leyes

En agosto de 2019, el Grupo reveló que había descubierto una práctica comercial en el Grupo por la cual los empleados del Grupo, incluidos los miembros de la alta dirección, así como ciertos miembros de la junta directiva, proporcionaron "cosas de valor", que en función de su actual la comprensión se ha limitado a tiquetes de avión gratuitos, con descuento y ascensos a clase ejecutiva, a empleados del Gobierno en ciertos países. El Grupo comenzó una investigación interna, supervisada por el Comité de Auditoría, y contrató a un abogado externo acreditado y una firma de investigación forense especializada para determinar si esta práctica pudo haber violado la FCPA u otras leyes anticorrupción potencialmente aplicables de EE. UU. Y de otros países. En 2018, el grupo implementó ciertas revisiones a sus políticas diseñadas para evitar que se produzca dicha práctica, incluida la limitación del número de personas en el Grupo que están autorizadas a emitir tiquetes gratuitos con descuento, y ascensos a clase ejecutiva y que requieren aprobaciones internas adicionales. El 13 de agosto de 2019, el Grupo reveló voluntariamente esta investigación tanto al

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Departamento de Justicia de EE. UU como a la SEC, y, posteriormente, a la Superintendencia Financiera de Colombia.

Además, en febrero de 2020, la Fiscalía General de la Nación entregó a Avianca una orden de allanamiento de sus oficinas con el objetivo de recopilar información relacionada con esta investigación. Como ha sido su práctica, Avianca ha cooperado y continuará cooperando con todas las autoridades pertinentes. Avianca proporcionará la información solicitada por la Fiscalía General de la Nación, mientras ejerce sus derechos legales para garantizar que su información confidencial y privilegiada permanezca protegida.

Las investigaciones del gobierno de los EE. UU. y Colombia descritas anteriormente, consultas y desarrollos relacionados en otros países, y las investigaciones internas del Grupo continúan. Cualquier acción en estas o consultas relacionadas, procedimientos u otros desarrollos, o cualquier acuerdo que el Grupo celebre para resolver el mismo, puede resultar en multas sustanciales, daños a la reputación y otras sanciones y consecuencias adversas. Basado en la opinión de su asesor externo, el Grupo cree que no hay una base adecuada en este momento para estimar las acumulaciones o cuantificar cualquier contingencia con respecto a estos asuntos.

Investigación interna sobre posibles impactos en el grupo debido a prácticas comerciales corruptas en Airbus

En febrero de 2020, el nombre del Grupo y uno de sus miembros de la alta gerencia entre 2013 y 2016 se mencionaron en una declaración de hechos, que es parte de un acuerdo de aplazamiento procesal entre su principal proveedor de aviones Airbus y las autoridades en Francia, Reino Unido y los Estados Unidos con respecto a las prácticas comerciales corruptas en Airbus. A la luz de lo anterior, el Grupo anunció que realizará voluntariamente una investigación interna en relación con (i) su relación con Airbus y (ii) si ha sido víctima de irregularidades. Con base en lo anterior, el Grupo cree que no hay una base adecuada en este momento para estimar las acumulaciones o cuantificar cualquier contingencia con respecto a estos asuntos.

Revisión de posibles violaciones involuntarias de las Regulaciones de Control de Activos de Cuba en los Estados Unidos

En septiembre de 2019, el Grupo reveló que se había dado cuenta de que estaba sujeto a la jurisdicción de los EE. UU. A los efectos de ciertas leyes y reglamentos de sanciones de los EE. UU. Administrados por la Oficina de Control de Activos Extranjeros (OFAC) del Departamento del Tesoro de los EE. UU. Este nexo jurisdiccional se estableció como resultado de la transferencia, el 9 de noviembre de 2018, por la empresa matriz del Grupo, Synergy Aerospace Corp. (Synergy), de aproximadamente el 78% de las acciones ordinarias con derecho a voto del Grupo (Transferencia de acciones) Empresa con sede en Panamá a una sociedad de responsabilidad limitada de Delaware de propiedad total de Synergy (BRW). Synergy formó BRW y realizó la Transferencia de Acciones unilateralmente en relación con la obtención de un préstamo de United Airlines por parte de BRW. Al darse cuenta de que, como consecuencia del cambio de propiedad, el Grupo se considera una persona sujeta a la jurisdicción de los EE. UU. En virtud de algunos de los programas de sanciones de la OFAC, el Grupo contrató a un asesor externo para llevar a cabo una revisión dirigida a

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

identificar posibles violaciones de las regulaciones de sanciones de los EE. UU. Como resultado de esta revisión, el Grupo identificó que los vuelos comerciales regulares de pasajeros programados entre ciudades de América Central y del Sur y La Habana, Cuba y operaciones relacionadas con Cuba que históricamente ha llevado a cabo pueden haber constituido violaciones involuntarias del Reglamento de Control de Activos de Cuba (CACR) durante el período posterior a la Transferencia de Acciones. Durante el período que comienza en la fecha de la Transferencia de Acciones y terminando el 30 de septiembre, 2019, dichos vuelos desde y hacia La Habana Cuba comprendían una cantidad insignificante de los ingresos brutos del Grupo. El 25 de septiembre de 2019, el Grupo presentó a la OFAC una auto-divulgación voluntaria preliminar que aborda esas posibles violaciones inadvertidas, seguida de una auto-divulgación voluntaria narrativa completa más detallada presentada el 4 de octubre de 2019 y el 25 de noviembre de 2019. OFAC está revisando actualmente Estas auto-revelaciones voluntarias. En concierto con estas revelaciones voluntarias, el Grupo comenzó la terminación de todas sus actividades relacionadas con Cuba. A la fecha de emisión de estos estados financieros consolidados, el Grupo ya no opera vuelos a Cuba, ni vende tiquetes de pasajeros o carga que involucren a Cuba (incluso a través de su código compartido y socios interlínea). El Grupo ya no mantiene una presencia física en Cuba y ha emitido avisos de rescisión de todos sus contratos y empleados heredados relacionados con Cuba (por ejemplo, servicios terrestres, venta de tiquetes y otros servicios en Cuba que respaldaron al pasajero de Cuba ahora rescindido por la Compañía). El Grupo ha mantenido a la OFAC informada de estas acciones y se mantiene en comunicación con la OFAC en relación con las autorrevelaciones voluntarias del Grupo y la finalización de las actividades de la Compañía relacionadas con Cuba. Con base en lo anterior, el Grupo cree que no hay una base adecuada en este momento para estimar las acumulaciones o cuantificar cualquier contingencia con respecto a estos asuntos.

A la luz de lo anterior, el Grupo se ha embarcado en un esfuerzo integral para mejorar y expandir su programa de cumplimiento en todo el mundo, incluidas las mejoras en los procesos de detección de sanciones existentes del Grupo, la implementación de un programa integral de cumplimiento de sanciones y la capacitación en sanciones para los empleados clave del Grupo.

(33) Pagos futuros por arrendamiento de aeronaves

El Grupo cuenta con 100 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	\$ 394.379
Entre uno y cinco años	1.221.111
Más de cinco años	717.693
	<u>\$ 2.333.183</u>

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

El Grupo cuenta con 58 aeronaves que se encuentran bajo arrendamientos operativos, de las cuales una aeronave se encuentra arrendada bajo la modalidad de wetlease por un plazo de aproximadamente dos meses y las otras 57 aeronaves tienen un plazo de arrendamiento restante promedio de 62 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 firmados por un periodo mayor a un año:

	Aeronaves
Menos de un año	\$ 266.135
Entre uno y cinco años	856.655
Más de cinco años	317.642
	\$ 1.440.432

(1) A partir del 1 de enero de 2019, como resultado de la adopción de la NIIF 16, los arrendamientos legalmente denominados operativos se registran en el estado consolidado de posición financiera como parte de la propiedad y equipo, así como el reconocimiento del pasivo financiero relacionado que representa el valor presente de los pagos mínimos del contrato de arrendamiento. (ver nota 4).

El Grupo tiene 9 motores bajo un contrato de arrendamiento operativo para su flota de aviones de las familias E190 y A320. El siguiente es el resumen de los compromisos futuros de arrendamientos operativos:

	Motores
Menos de un año	\$ 9.833
Entre uno y cinco años	25.590
Más de cinco años	4.663
	\$ 40.086

En el año 2019, el Grupo dio por terminado los contratos de arrendamiento de sus aeronaves con Oceanair Linhas Aéreas S.A. Al 31 de diciembre de 2019, el Grupo mantiene bajo arrendamiento operativo dos Embraer E-190 a Aerolitoral, S.A. de C.V. Los ingresos mínimos futuros de estos contratos de arrendamiento son los siguientes:

	Aeronaves
Menos de un año	\$ 2.485
	\$ 2.485

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2019, se extendieron los contratos de arrendamiento operativo de 16 A320, 4 A321 y 2 A330, se incorporaron a la flota 3 A320neo bajo arrendamiento operativo, se destruyó un A300F (por daños), se adquirió un A300F, se vendieron 10 A318 y 2 A320 de arrendamiento financiero y 2 A320 propias. Durante el 2019 también se firmó un contrato de arrendamiento de 1 B787-9.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)**

El valor de pagos reconocidos como gastos en el período es:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>	<u>31 de diciembre de 2017</u>
Pagos mínimos de arrendamiento	\$ 11.762	\$ 267.708	\$ 278.772

(34) Adquisición de aeronaves

Las obligaciones contractuales del Grupo reflejan los compromisos agregados de compra de aeronaves y motores, que incluyen los pagos a realizar previos a la entrega, basados en los precios con descuento negociados con los proveedores en virtud de los contratos vigentes a la fecha de los estados financieros consolidados.

De conformidad con los acuerdos vigentes, los compromisos a futuro relacionados con la adquisición de aeronaves y de motores a 31 de diciembre de 2019, son los siguientes:

	<u>Menos de 1 año</u>	<u>1-3 años</u>	<u>3-5 años</u>	<u>Más de 5 años</u>	<u>Total</u>
Compromisos de adquisición de aeronaves	\$ 364.332	\$ 797.170	\$ 2.570.507	\$ 3.003.541	\$ 6.735.550

Los precios actuales revelados reflejan ciertos descuentos negociados con los proveedores a la fecha del estado consolidado de posición financiera, los cuales se calculan sobre bases altamente técnicas y están sujetos a múltiples condiciones y variaciones constantes. Entre los factores que pueden afectar los descuentos están los cambios en nuestros acuerdos de compra, incluidos los volúmenes de ordenes de aeronaves.

En enero de 2020, llegamos a acuerdos con Airbus para optimizar nuestro plan de flota como parte de nuestra implementación del “Plan Avianca 2021”, el Grupo negoció con Airbus la cancelación de algunos pedidos y una reducción significativa de sus entregas de aviones programadas en 2020, 2021, 2022, 2023 y 2024 para entrega en 2025 hasta 2029, que modifica los pagos anticipados y la adquisición de aviones de la siguiente manera.

	<u>Menos de 1 año</u>	<u>1-3 años</u>	<u>3-5 años</u>	<u>Más de 5 años</u>	<u>Total</u>
Compromisos de adquisición de aeronaves	\$ 10.913	\$ 74.538	\$ 524.567	\$ 5.090.109	\$ 5.700.127

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.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados**(En miles de USD)****(35) Dividendos**

El Grupo decreto dividendos durante el año finalizado el 31 de diciembre de 2019 sobre la base de las utilidades retenidas al 31 de diciembre de 2018 y decretó dividendos durante los doce meses finalizados al 31 de diciembre de 2018, sobre la base de las utilidades retenidas al 31 de diciembre de 2017:

	<u>31 de diciembre de 2019</u>	<u>31 de diciembre de 2018</u>
Dividendos decretados		
Dividendos – Acciones comunes	\$ 9.862	\$ 23.433
Dividendos – Acciones preferentes	5.523	12.075
	<u>\$ 15.385</u>	<u>\$ 35.508</u>

La Asamblea General de Accionistas de Avianca Holdings S.A. en reunión ordinaria del día 22 de marzo de 2019 acordó el proyecto de distribución de utilidades del ejercicio 2018 a título de dividendo; a los accionistas titulares de acciones del Grupo se les pagará la suma de COP\$50 (acciones preferentes) y COP\$46 (acciones comunes) por acción. Los dividendos decretados se pagaron el 24 de mayo de 2019 por un monto de COP \$16 y COP \$3 por acción, el 23 de agosto de 2019 COP \$ 16 y COP \$3 por acción y 20 de septiembre de 2019 COP \$18 y COP \$40 por acción, respectivamente.

El decreto de los dividendos se realizó con una TRM de COP\$3.082,45. El pago de los dividendos se realizó a la TRM correspondiente de la fecha en que se efectuó cada transacción.

La Asamblea General de Accionistas de Avianca Holdings S.A. en reunión ordinaria 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 pagó la suma de COP\$98.6 por acción. Los dividendos decretados se pagaron en cuatro cuotas iguales de COP \$24.65 por acción el, 29 de junio, 31 de julio, 31 de agosto y 28 de septiembre de 2018.

Dividendos pagados a la participación minoritaria

Durante el año finalizado el 31 de diciembre de 2019 y 2018, las subsidiarias con intereses minoritarios declararon dividendos de la siguiente manera:

Subsidiarias	<u>31 de diciembre de 2019</u>			<u>31 de diciembre de 2018</u>		
	Interes minoritario	AVH Participacion	Total Dividendos	Interes minoritario	AVH Participacion	Total Dividendos
LifeMiles Ltd (1) (2)	\$ 36.000	\$ 84.000	\$120.000	\$61.500	\$ 143.500	\$ 205.000
Turbo Prop Leasing Corp (2)	—	—	—	596	1.265	1.861

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

Total	\$ 36.000	\$ 84.000	\$120.000	\$62.096	\$ 144.765	\$ 206.861
--------------	------------------	------------------	------------------	-----------------	-------------------	-------------------

(1) Los dividendos recibidos por AVH son eliminados en el proceso de consolidación.

(2) Al 31 de diciembre de 2019 no se tienen saldos pendientes por pagar por concepto de dividendos a la participación minoritaria. Al 31 de diciembre de 2018 se encuentra pendiente de pagar a la participación minoritaria de LifeMiles (Advent) por \$6.000.

(36) Convenios de deuda

Al 31 de diciembre de 2019, tenemos pagos vencidos de la deuda asociada a la flota ATR 72, como se indica en la Nota 16- Deuda a largo plazo Incumplimiento de la deuda, lo que afecta vía “Cross Default”, la deuda relacionada con la flota E-190 por valor de \$ 55.977. Esta deuda se presenta en su totalidad como corto plazo en el rubro Deuda-Activos disponibles para la venta.

El 20 de febrero de 2020 se efectuó el pago total de la deuda asociada con la flota E-190, por efecto de la venta de las aeronaves asociadas. Por lo tanto, a la fecha de este informe no tenemos incumplimientos en nuestra deuda.

(37) Cargos especiales

Los cargos especiales incluyen los gastos asociados con el plan de transformación organizacional, denominado “Avianca 2021”, que busca fortalecer la competitividad de la compañía y acelerar los ajustes financieros necesarios para garantizar la sostenibilidad de esta.

El plan “Avianca 2021” comenzó en 2019 y se espera finalizar en el 2021.

Los pilares fundamentales del plan de transformación son:

- Eficiencia operativa. Desde noviembre del año 2018, el Grupo inició un esfuerzo sistemático para mejorar los indicadores de puntualidad. Se continuarán realizando cambios en itinerarios, rutas, horarios y frecuencias y trabajando con la autoridad aeronáutica, para lograr una operación más sencilla y brindar un mejor servicio a sus clientes.
- Ajuste plan de Flota: Se logro la renegociación del acuerdo con el fabricante Airbus que consiste en la cancelación de 37 aeronaves y el aplazamiento de la incorporación de las aeronaves, generando una reducción de \$3,3 miles de millones en compromisos financieros y se aplazaron pagos comprometidos entre 2020 y 2024 por \$5,1 miles de millones que se realizaran desde 2025 en adelante.
- Desinversión de activos no estratégicos: Se busca enfocar los esfuerzos de la Holding en pasajeros, carga y lealtad, por lo tanto se ha decidido la desinversión en ciertos activos, dentro de los que se encuentran:

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- Venta de Simuladores de vuelo a CAE (ver nota 15),
- Venta de participación en Aerotaxis La Costeña y Turboprop Leasing (ver nota 1),
- Plan de venta flota, 10 Embraer 190, 10 Airbus A318, 2 Airbus A319, 16 Airbus A320, 4 Airbus A321, 2 Airbus A330 y 1 Airbus A330F (ver nota 15).

Los cargos especiales en el estado consolidado de resultados consistieron en lo siguiente para los doce meses finalizados el 31 de diciembre de 2019:

	Año terminado el 31 de diciembre de 2019
Deterioro de aeronaves (1)	\$ 469.586
Pérdida en venta de subsidiarias (2)	40.467
Deterioro activos de Venezuela (6)	14.867
Honorarios y otros (3)	62.274
Acuerdo de liquidación de personal (4)	17.900
Ganancia en venta de simuladores (5)	(5.970)
Total	\$ 599.124

- (1) Corresponde al valor de la pérdida por deterioro reconocida al momento de reclasificar las aeronaves que se han dispuesto como disponibles para la venta (\$455.794), 10 Embraer 190, 10 Airbus A318, 2 Airbus A319, 16 Airbus A320, 4 Airbus A321, 2 Airbus A330 y 1 Airbus A330F dado que el valor neto en libros de dichas aeronaves comparado con el valor esperado de venta menos los costos de ventas, resulto menor. (Ver nota 13 y 15). Adicional (\$10.098) por mantenimientos realizados a las aeronaves para entrega y pérdida en venta de activos por (\$3.694).
- (2) Corresponde al valor de la pérdida reconocida por la venta de la participación de AVH en Aerotaxis la costeña y Turboprop Leasing. (\$5.487) (ver nota 1). Adicionalmente se incluye el deterioro de la cuenta por cobrar cedida por Grupo Aeromar SA de CV, originada en una potencial inversión del Grupo AVH en el mercado mexicano, decisión que no fue aprobada (\$34.980).
- (3) Incluye gastos de asesorías financieras y legales para la estructuración del plan de transformación.
- (4) Incluye los valores relacionados con indemnizaciones a empleados, producto del plan de reestructuración organizacional “Avianca 2021”. La salida de flujo de efectivo que se espera llevar a cabo en 2020 es por \$12.750.

AVIANCA HOLDINGS S.A. Y SUBSIDIARIAS

(República de Panamá)

Notas a los Estados Financieros Consolidados

(En miles de USD)

- (5) Corresponde al valor de la ganancia en venta de simuladores a CAE International, realizada en el mes de enero de 2019 por \$5.970.
- (6) El Grupo decidió finalizar las operaciones en Venezuela debido a la situación político-económica, por lo tanto, reconoce el deterioro en el valor en libros de las oficinas ubicadas en ese país (\$14.867). En el año 2019 se reactivó el proceso de intención de venta de dichas oficinas.

(38) Eventos subsecuentes

Al 31 de diciembre de 2019, el Grupo tiene 15 aeronaves (11 Airbus A320 y 4 Airbus A321) como activos mantenidos para la venta, que durante el año 2020 se van a realizar operaciones de venta y arrendamiento posterior. Desde enero de 2020 a la fecha emisión de este informe se ha ejecutado la operación de venta y arrendamiento posterior de 9 de las aeronaves, con los siguientes efectos:

Flota	Activo mantenido para la venta	Deuda anterior	Precio de venta	Neto de efectivo	Neto de Ganancia (pérdida)	Activo por derecho de uso	Deuda por derecho de uso
A320	\$ 264.921	\$ 92.319	\$ 263.293	\$ 170.974	\$ 4.180	\$ 197.707	\$ 191.899

Adicionalmente, desde enero de 2020 a la fecha de emisión de este informe el Grupo vendió 10 aeronaves Embraer E190, con los siguientes efectos:

Flota	Activo mantenido para la venta	Deuda Anterior	Precio de venta	Neto de efectivo	Ganancia (pérdida)
E-190	\$ 59.611	\$ 52.840	\$ 64.856	\$ 12.016	\$ 5.245
Rotables	3.716	—	3.360	3.360	(356)
Total	\$ 63.327	\$ 52.840	\$ 68.216	\$ 15.376	\$ 4.889

Así mismo a la fecha de emisión de este informe, el Grupo vendió 2 aeronaves A300-200, con los siguientes efectos:

Flota	Valor en libros	Precio de venta	Ganancia
A-300-200	\$ 404	\$ 1.651	\$ 1.247

