



# **Informe Anual 2007**

**Aerovías del Continente Americano S.A.**

**Avianca**

**Aerovías del Continente Americano S.A. - Avianca**

**JUNTA DIRECTIVA**

**Principales**

Germán Efromovich  
Alexander Bialer  
Isaac Yanovich Farbaiarz  
Luisa Fernanda Lafaurie  
Álvaro Jaramillo Buitrago

**Suplentes**

José Efromovich  
Raúl Adalberto de Campos  
Juan Guillermo Serna Valencia  
Nicolás Gamboa Morales  
Ramiro Valencia Cossio

**Revisoría Fiscal  
DELOITTE & TOUCHE LTDA.**

**Principal**

Ismael Duque Montenegro

**Suplente**

Pedro Manuel Paz Ospina

**Segundo Suplente**

Gladys Yaneth Sierra Bernal

**Presidente**

Fabio Villegas Ramírez

**Suplente del Presidente**

Elisa Murgas de Moreno  
Secretaria General

## **Misión**

Volamos para ganar tu lealtad

## **Visión 2010**

Ser Aerolínea Líder en América Latina

## **Objetivos Corporativos**

Seguridad  
Cumplimiento  
Agilidad  
Calidez  
Compromiso  
Innovación

## **Política de Calidad**

Para Avianca, brindar un servicio de calidad – seguro, cálido, puntual, ágil e innovador de manera efectiva – es el pilar en el cual se apoya la relación de los colaboradores con los clientes y la comunidad, con el fin de ganar y mantener su lealtad, mejorando continuamente nuestros procesos.

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

## **Informe de Gestión**

Señores Accionistas:

Los miembros de la Junta Directiva, el Presidente y demás administradores de la Aerolínea, nos permitimos presentar el informe sobre las actividades adelantadas durante el año 2007 y los resultados obtenidos por Avianca en los diferentes frentes de su actividad.

### **1. La Economía Colombiana en el 2007**

Una combinación de gran liquidez, bajas tasas de interés internacionales y la modalidad de cambio flexible determinaron el rumbo de la economía mundial durante 2007. Esto, sumado a la entrada masiva de capitales al país, produjo un fenómeno revaluacionista, con explosión de la demanda e inflación de los bienes no transables.

En ese contexto, la economía nacional se comportó de manera muy dinámica, con un alto nivel de consumo y de inversión, que se tradujo en un crecimiento económico del 7%. Uno de los sectores de mayor actividad durante el período fue el comercio exterior, ubicándose como principales socios de Colombia, en su orden: Estados Unidos, Venezuela, China, México y Brasil que sumaron el 57% del comercio exterior total. Sin embargo, el mayor crecimiento de las importaciones (28% del PIB) comparado con el de las exportaciones (20% del PIB), se tradujo en déficit en la balanza comercial.

Por su parte, el comportamiento de la inflación fue contrario a la tendencia descendente que se venía registrando desde 1996. El incremento en los precios de los alimentos y la energía, principalmente, de la mano de una demanda agregada fortalecida, llevaron a las autoridades monetarias a incrementar en varias oportunidades las tasas de interés básicas y el encaje bancario requerido para los intermediarios financieros. Al finalizar el período, la inflación se situó en 5,7%, superior a la registrada en 2006 cuando se ubicó en 4,48%.

El comportamiento del peso frente al dólar desafió los pronósticos de los especialistas que esperaban para 2007 una tasa de cambio promedio de COP 2.362, al situarse en el orden de los COP 2.000 por dólar.

Durante el período, la tasa de desempleo descendió al 10% frente al 11,8% registrado en 2006, un resultado mejor incluso al de 2005 cuando cerró en 10,4%.

Dada la recesión en la economía estadounidense y la situación política y comercial con Venezuela, segundo socio comercial de Colombia, las proyecciones de los expertos sobre la economía del país no son optimistas. Tanto el Gobierno como los diferentes sectores de la

economía debemos estar alerta a las oportunidades que ofrezcan los mercados, con el fin de que – como ocurrió en 2007 – los resultados contradigan las predicciones.

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

### **2.1. Política aérea nacional**

La política definida en la Sesión 33 del Grupo Evaluador de Proyectos de la Aeronáutica Civil, del 1º de marzo de 2006, se mantuvo vigente a lo largo de 2007. En consecuencia, el período estuvo marcado por una mayor desregulación de acceso a las rutas domésticas y el establecimiento de una serie de requisitos adicionales para garantizar la seriedad de proyectos relacionados con la apertura de nuevas rutas, así como con la protección de los derechos del consumidor.

### **2.2. Política aérea internacional**

Durante 2007 se continuó con la Política Aero comercial de la actual administración y se aumentó la liberalización, al pasar de un esquema progresivo a una apertura mucho más agresiva. Avianca presentó al Gobierno Nacional sus puntos de vista en relación con las negociaciones, buscando preservar los intereses del sector aéreo colombiano, mantener el principio de flexibilización en los mercados y conseguir condiciones de reciprocidad efectiva para el país y sus aerolíneas. Tal gestión se adelantó en el marco de las negociaciones con España, Estados Unidos, Panamá, Bélgica y Chile.

Los acuerdos bilaterales con Estados Unidos y España, los más importantes para los intereses de la aviación colombiana y de Avianca en particular, se revisaron y permitieron establecer esquemas más liberales en los que las aerolíneas de cada uno de los países podrán aumentar su operación, incluso más allá de las necesidades identificadas de los mercados, lo que plantea un reto importante para la Compañía.

Aun cuando en bilaterales como los que se mantienen con Costa Rica, Chile y Panamá, no se llegó a acuerdos para modificar los regímenes existentes, el interés de los mayores competidores de la región por el mercado colombiano fue evidente. Con esto a favor y con el fin de seguir promoviendo los destinos turísticos nacionales, el Gobierno declaró cielos abiertos para la ciudad de Barranquilla, como ya lo había hecho con Cartagena, Armenia, Santa Marta y San Andrés.

### **2.3. Nuevos servicios y asignación de rutas**

Con el objetivo de ofrecer aún más posibilidades y alternativas en cuanto a destinos y frecuencias de viaje, Avianca adelantó gestiones internas y con las autoridades, tras las cuales logró la aprobación de las siguientes rutas :

#### En rutas nacionales

- Bogotá – Popayán

#### En rutas internacionales

- Bogotá – Londres,
- Bogotá – Frankfurt,

- Bogotá – Orlando y
- Bogotá – Washington

Por otro lado, con el fin de atender la demanda en mercados particulares, la Compañía adelantó gestiones para obtener permisos de operación de nuevas frecuencias semanales de vuelo entre: Bogotá – Los Ángeles, Pereira – Cartagena – Miami, Pereira – Barranquilla – Nueva York, así como en la ruta Bogotá – Nueva York.

#### Avianca – Carga

En relación con el negocio de carga, se concretó la autorización para adicionar a la operación, el servicio de transporte aéreo exclusivo de carga nacional e internacional, en las rutas de ida y regreso entre Bogotá y Los Ángeles, Miami, Caracas, México, San José de Costa Rica, Panamá, Aruba y Lima.

Este logró incluyó además las rutas:

- Bogotá – Barranquilla – Madrid – Bogotá,
- Bogotá – Quito – Guayaquil – Bogotá (sin derechos de tráfico en el trayecto Quito – Guayaquil),
- Bogotá – Santiago de Chile, y
- Buenos Aires – Bogotá.

## **2.4. Infraestructura aeroportuaria**

### Aeropuerto Internacional Eldorado de Bogotá

En cumplimiento del Contrato de Concesión adjudicado en 2006, la sociedad colombo-suiza OPAÍN dio inicio en septiembre a las obras de la primera fase del proyecto de Modernización y Expansión del Aeropuerto Internacional Eldorado de Bogotá, eje del centro de conexiones de la Compañía.

Desde entonces y hasta el 20 de marzo de 2008, la firma concesionaria adelanta las obras básicas en el hall del procesador central del terminal uno y la implementación del sistema de uso común en el mismo.

### Otros aeropuertos

En línea con el propósito de mejoramiento de la infraestructura aeroportuaria a nivel nacional, se iniciaron en marzo los trabajos de modernización del aeropuerto Internacional El Embrujo de San Andrés, adjudicado a la firma Promesa de Sociedad Futura Aeroportuaria San Andrés y Providencia – ASAP S.A.

En el mismo marco, la Aeronáutica Civil abrió en octubre a concesión los terminales aéreos Enrique Olaya Herrera, de Medellín; José María Córdova, de Rionegro; El Caraño, de Quibdó; Los Garzones, de Montería; Antonio Roldán Betancourt, de Carepa; y Las Brujas, de Corozal.

## **2.5. Canales de distribución**

2007 fue un año de estabilización de los actores del mercado en torno a la reducción gradual de las comisiones que las aerolíneas reconocen a las agencias de viajes, y que ha sido determinada por la Aeronáutica Civil de Colombia, mediante Resolución 03596 de 2006, con

el fin de igualar las prácticas internacionales.

Los usuarios, por su parte, asumieron el pago de la tarifa administrativa, que se incrementa gradualmente a la par que las comisiones a las agencias se reducen. Las ventas por Internet mantienen la posibilidad de tener una tarifa diferencial.

### **3. Situación de Mercado**

#### **3.1. Mercado nacional**

En 2007 se movilizaron por vía aérea dentro de Colombia 8'771.998 personas, 5,1% más que en 2006, cuando la cifra ascendió a 8'340.504 personas.

Avianca, por su parte, movilizó un total de 3'472.246 viajeros en rutas al interior del país, alcanzando una participación en el mercado doméstico del 39,6% al cierre del año, ligeramente inferior a la participación alcanzada en 2006, cuando se situó en 41,7%.

En conjunto, Avianca y Sam movilizaron 5'074.379 viajeros en vuelos nacionales, lo que significó un incremento de 10.3% con respecto a 2006, cuando el número de personas transportadas en rutas al interior de Colombia fue de 4'601.797. En línea con este resultado, la participación consolidada de Avianca – Sam en el mercado doméstico en 2007 ascendió a 57,8%, mayor en 2.6 puntos porcentuales a la obtenida en 2006.

#### **3.2. Mercado internacional**

El número de personas transportadas en 2007 por todas las líneas aéreas que conectan a Colombia con el exterior y viceversa fue de 4'954.920, frente a 4'383.390 viajeros movilizadas en 2006, lo que representa un crecimiento del 13% en el número de pasajeros internacionales.

En tanto, Avianca alcanzó un crecimiento del 7,09% en el número de viajeros transportados, al movilizar 2'047.583 personas en vuelos desde y hacia el exterior durante el período, frente a 1'911.868 transportadas en 2006. Este resultado estuvo marcado por una estrategia que combinó prácticas comerciales y tarifarias, con un aumento del 10% en la oferta de sillas.

Producto de esto, Avianca mantuvo la participación acumulada en este mercado en cerca del 42%, tal como ocurrió en 2006.

Por su parte, el número de pasajeros movilizadas en rutas internacionales conjuntamente con su subsidiaria Sam ascendió a 2'241.197, superior en 17.2% al resultado de 2006, cuando ambas aerolíneas transportaron 1'911.868 personas. De este modo, la participación de Avianca-Sam en el mercado internacional ascendió al 45,2%, superior a la obtenida en 2006 cuando fue del 43,6%.

#### **3.3. Destinos, red de rutas y alianzas**

Durante 2007, Avianca continuó con el fortalecimiento de su Centro de Conexiones en Bogotá, apoyado en el incremento de la capacidad y la expansión de la red de rutas. La consolidación de la red de rutas se logró a través del aumento de frecuencias a destinos ya

servidos y la apertura de enlaces a nuevos destinos en el país y el exterior. Al terminar el período Avianca operaba un promedio de 300 vuelos diarios en temporada baja y 350 en alta temporada, cubriendo de manera directa 21 destinos nacionales y 20 internacionales.

Específicamente en la operación doméstica, Avianca aumentó en 23 % el número de vuelos entre las principales ciudades del país y entre éstas y la capital de la República. Dicho incremento se da como resultado de la apertura de los enlaces: Barranquilla – Cali – Barranquilla y Bogotá – Popayán – Bogotá, así como por el incremento en los vuelos desde y hacia San Andrés Isla, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Santa Marta, Cali, Medellín y el Eje Cafetero, que en suma pasaron de 659 frecuencias de vuelo a la semana en 2006 a 808 en 2007.

En el frente internacional, el incremento operacional fue del 24%, jalonado especialmente por el aumento de los vuelos a destinos como Miami y las capitales del Pacto Andino y el Caribe, que pasaron de 167 a 207 frecuencias semanales.

En materia de acuerdos de operación en código compartido, Avianca mantuvo los ya vigentes con Ocean Air, Delta AirLines, Air Canada, Taca, Iberia y Mexicana de Aviación, los cuales permiten ampliar la oferta de destinos a lugares servidos por dichas aerolíneas, al tiempo que estas pueden utilizar la red de Avianca para transportar a sus viajeros. La Compañía implementó el primer *free sale* con Mexicana de Aviación, con el fin de aumentar los enlaces al interior de México.

De igual forma, concretó la operación en código compartido con la aerolínea estatal colombiana Satena. Este acuerdo, oficializado en julio y en ejecución desde el mismo mes, marcó un hito en la aviación comercial del país, al permitir a más viajeros contar con mayores opciones de conectividad a lo largo y ancho de la geografía nacional. Desde entonces y de manera gradual las rutas operadas por Satena comenzaron a figurar en los sistemas mundiales de reservas, facilitando a los viajeros provenientes del exterior el acceso a lugares apartados del territorio colombiano. Así, además de ofrecer el mayor cubrimiento en 29 de los 32 departamentos de Colombia, con el convenio se dinamiza la función social del transporte aéreo.

### **3.4. Avianca Cargo - Deprisa**

A comienzos de 2007, tras la auditoría de seguimiento al Sistema de Gestión de Calidad, adelantada por la firma *Bureau Veritas Quality International*, Deprisa fue recertificada bajo la norma ISO 9001:2000, que acredita la calidad de sus procesos de mensajería especializada.

Así, y como producto de los esfuerzos adelantados para lograr un mayor cubrimiento y un servicio de entregas superior, la Unidad de Negocios dedicada a los servicios de carga y mensajería especializada, presentó en 2007 un crecimiento del 5.98% en sus ingresos respecto a 2006, al alcanzar COP 204.279 millones.

Los ingresos de Avianca Cargo se ubicaron en COP 116.264 millones. Esto, como efecto del aumento de la ocupación en 9 puntos, la ampliación de los acuerdos interlineales, el desarrollo de una estrategia encaminada a la preventa de envíos en temporadas altas y cupos en algunas rutas.

Aunque el mercado de carga internacional decreció en 8 puntos, Avianca Cargo registró una participación en el mercado de 9,2% frente a 7,9% en 2006. La estrategia adelantada en el mercado nacional le permitió a la Compañía alcanzar una participación del 25,6% en este frente.

Los ingresos de la operación *courier* registraron un crecimiento del 20% con respecto al 2006, alcanzando en 2007 COP 88.015 millones, de los cuales 78% provienen de ventas en el mercado nacional y 22% del mercado internacional. Se resalta el crecimiento del 42% en los ingresos provenientes de ventas a clientes corporativos.

Para 2008 se espera mantener esta tendencia. Para lograrlo, se trabaja en la apertura de nuevos puntos de venta dirigidos al mercado masivo. Asimismo se trabaja en la consolidación de los productos de mensajería especializada, para lo cual se cuenta con el soporte de la flota de aviones de Avianca.

### **3.5. Avianca Services**

El desempeño de Avianca Services en 2007 la ubica como una importante línea del portafolio de productos y servicios aeronáuticos que ofrece Avianca. En el período, las ventas por este concepto fueron de COP 10.825 millones.

Entre los servicios de mayor demanda en el área de Ingeniería y Mantenimiento se destacan los relacionados con talleres de calibración, el alquiler de herramientas y asistencia especial a las aeronaves de distintos operadores. Por su parte, la venta de Servicios Aeroportuarios se vio fortalecida por el incremento de la demanda en atención a vuelos chárter, la utilización de Salas VIP por parte de viajeros de otros operadores, y la firma de nuevos convenios de asistencia con Taca y Mexicana de Aviación.

Como acontecimiento especial se destaca la selección de Avianca para la prestación de servicios de asistencia en tierra al Airbus A380 – durante su visita al Aeropuerto Internacional Eldorado, con el fin de realizar pruebas técnicas de sobrevuelo en las condiciones particulares de temperatura y altitud de la capital colombiana. El soporte a cargo de Avianca Services incluyó asistencia en tierra, despacho operacional, apoyo para mantenimiento en línea, catering, servicios al personal y coordinación de los derechos aeroportuarios y migración con las autoridades respectivas.

## **4. Resultados Financieros**

### **4.1. Resultados Económicos de la Operación**

En 2007, Avianca registró ingresos operacionales por COP 2'587.128 millones, equivalente a un crecimiento del 8,3% frente a los ingresos operacionales de 2006 que se situaron en COP 2'389.876 millones.

El 86.02% de estos ingresos provino de la venta de pasajes, que ascendió a COP 2'225.443 millones y creció 8.4% frente a 2006. Los aportes por actividades conexas (porción terrestre de Deskubra, venta de millas, facilidades aeroportuarias, mantenimiento, excesos de equipaje, interlineales, comisiones, ventas libres de impuestos, penalidades, entre otras), alcanzaron COP 157.406 millones.

Los ingresos correspondientes a la operación de carga y correo ascendieron a COP 204.279 millones, lo que se traduce en un crecimiento del 6% frente a los ingresos alcanzados por este concepto en 2006.

Los costos operativos alcanzaron COP 1'700.030 millones, 0,99% por encima de los del año 2006. Dentro de los costos de operación, el rubro más representativo lo constituye el combustible, con una participación del 34%. En relación con los gastos operacionales, la mayor participación corresponde al rubro de ventas, con un 78%.

Al final del ejercicio, la utilidad bruta operativa se situó en 25,6% por encima de la del año anterior, al alcanzar COP 887.098 millones, contra COP 706.428 millones de 2006. El EBITDA (Utilidad Operacional antes de Intereses, Depreciaciones, Amortizaciones e Impuestos) se ubicó en COP 299.340 millones, lo que representa una variación del 101,3% frente a 2006 cuando fue de COP 148.705 millones.

El resultado neto de Avianca en 2007 registró una utilidad de COP 394.215 millones, superior a la registrada en 2006 cuando se cerró con una pérdida de COP 208.157 millones.

#### **4.2. Indicadores operacionales**

Durante el 2007, la oferta de sillas por kilómetro volado (ASK's) se incrementó en 10%, en tanto que el número de pasajeros pagos por kilómetros volados (RPK's) aumentó 17%. En coherencia con lo anterior, la ocupación promedio de todos los vuelos estuvo por encima de lo previsto, alcanzando un promedio de 74% a lo largo del año.

### **5. Logros y Perspectivas**

En desarrollo del plan estratégico que se viene ejecutando desde el año 2005, con miras a avanzar en el posicionamiento del servicio Avianca en la región, en 2007 la Compañía registró avances en sus frentes técnico, operacional y de servicios.

#### **5.1. Financiero – creación de valor**

Con el fin de mantener niveles de liquidez sostenible, crecer con rentabilidad, lograr una óptima estructura de capital y controlar el riesgo, Avianca dio marcha a estrategias que le permitieron concluir el período con un EBITDA del orden de COP 299.340 millones.

Entre los proyectos puestos en marcha durante el período sobresalen las acciones comerciales encaminadas a aprovechar la liquidez de los mercados, la generación de ingresos adicionales a través de la comercialización de espacios en el Terminal Puente Aéreo y el establecimiento de nuevos acuerdos corporativos de reciprocidad con proveedores de compras técnicas y no técnicas.

#### **5.2. Mercados – posicionamiento en el mercado**

Para mantener el liderazgo en el mercado nacional, así como en las rutas que enlazan al país con el exterior y viceversa, la Compañía diseñó y ejecutó estrategias puntuales que le

permitieron concretar mejoras en productividad y ocupación de vuelos, generando un crecimiento de los ingresos en general. Entre las principales acciones se encuentran:

- El incremento de un 10% en la oferta global de sillas y del 17% en el tráfico.
- La estandarización del proceso de ventas en los 12 países con operación comercial regular, bajo el esquema de segmentación y territorialización de cada mercado.
- La adición de frecuencias regulares en rutas estratégicas como en efecto lo fueron: la cuarta frecuencia semanal en la ruta Bogotá – Los Ángeles, y el cuarto enlace semanal Bogotá – Santiago, así como la operación de dos vuelos diarios en la ruta Bogotá – Lima – Bogotá.
- La ampliación de la cobertura nacional a través del acuerdo comercial establecido con la aerolínea estatal Satena, así como la apertura de la ruta Bogotá – Popayán.
- La implementación de ventas telefónicas en España y Brasil, y de las ventas por Internet en general.
- El fortalecimiento de los productos para empresas y personas, que redundó en la firma de contratos con nuevas cuentas y significó un incremento del 48,78% en los ingresos por este concepto. Además del cumplimiento de las metas del programa de viajero frecuente AviancaPlus que sobrepasó los objetivos tanto de activos por mes como de recompra, aportando 37,9% de los ingresos totales de la Compañía.
- La consolidación de una mejor oferta para el segmento turístico, que redundó en un crecimiento del 39% en los ingresos y del 37% en el número de viajeros.
- El desarrollo de estrategias promocionales como “Las Sorpresas Vuelan con Avianca” -en la temporada baja del primer semestre- y “En Avianca queremos que todos vuelen” -en la baja del segundo semestre-, que jalaron la demanda en general.

### **5.3. Clientes – lealtad de los clientes y la comunidad**

Con el fin de continuar avanzando en el posicionamiento del servicio Avianca en mercados y clientes, la Compañía adelantó acciones puntuales en materia de calidad de la atención y facilidades de viaje, así:

#### En servicio

- Se dio continuidad al programa de reconocimiento ‘Volar y Servir’, logrando un incremento de casi el 100% en el número de cupones entregados por los viajeros destacando la labor excelente de 891 colaboradores.
- Se optimizó a través de un nuevo software, el proceso de respuesta a los viajeros, ganado así en eficiencia en y oportunidad en nuestros contactos con los clientes.
- Se consolidó la atención vía call center, registrándose un incremento del 53% en las ventas por este canal respecto a 2006.

- Se dio marcha a la readecuación y el rediseño de espacios y procesos especiales para atención de familias viajando con niños y viajeros exclusivos en Salas VIP. Se implementaron, de igual modo, puntos específicos para chequeo de viajes en rutas troncales durante las temporadas altas.
- Se estandarizaron los procesos a bordo, lo que unido a una mejor oferta de material de lectura, el suministro de una variedad exclusiva de café Juan Valdez, nuevos menús en rutas internacionales y una programación especial de audio y video por radios y horas de operación, redundó en la entrega de una atención superior en vuelo.
- Finalmente, se concluyó la primera fase del proyecto *bag control*, que busca garantizar el seguimiento de los equipajes, incrementar la seguridad y disminuir la accidentalidad de los mismos.

Cabe destacar que a lo largo de 2007, se adelantó con éxito la estandarización de los procesos que dan vida al sistema de reservas telefónicas, atención de viajeros en aeropuerto, asistencia de vuelos en tierra, aprovisionamiento para el servicio a bordo de aeronaves y relaciones con el cliente, de conformidad con los lineamientos de la Norma internacional ISO 9001:2000, cuya acreditación fue otorgada a la Compañía a comienzos de 2008.

#### Facilidades de viaje – innovación en productos y servicios e infraestructura

- Avanzando con la homogenización de espacios de cara al cliente, durante 2007 se renovaron las nuevas Salas VIP ubicadas en los aeropuertos de Barranquilla, Rionegro y Pereira. Con espacios amplios y confortables y dotadas con avanzada tecnología, los viajeros exclusivos tienen ahora la oportunidad de acceder a este espacio especial para trabajar o descansar.
- Con el fin de facilitar los procesos de viaje, se continuó con la instalación y expansión de módulos de auto chequeo en el Terminal Puente Aéreo y en los aeropuertos de Cali, Rionegro Barranquilla, Cartagena y Pereira, así como a la implementación del *quick board*, que permite agilizar el abordaje mediante código de barras.
- Buscando contribuir a un mejor flujo y atención de los viajeros, la Compañía trasladó su atención al Terminal J en el aeropuerto Internacional de Miami, en donde ofrece más posiciones de chequeo y procesos más eficientes de abordaje, desabordaje, seguridad, chequeo, migración, aduana, entrega de equipajes y conexiones.
- En desarrollo de su plan de expansión y mejoramiento del acceso a sus servicios, Avianca abrió nuevos puntos de venta en Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Nariño y Valle, además de otros 30 puntos en sitios estratégicos del país.

#### Satisfacción de clientes

- Como resultado de las mejoras y del plan de consolidación del servicio, la satisfacción global de los viajeros se ubicó en 84 puntos en viajes nacionales y 85 en internacionales, en tanto que el índice de quejas disminuyó en 1,36 puntos frente a 2006.

#### **5.4. Procesos internos – excelencia operacional**

Además del gran impulso dado a la estandarización de procesos con miras a garantizar una operación confiable, puntual y eficiente, la Compañía concentró gran parte de sus esfuerzos en las acciones previas necesarias para la incorporación de las flotas Airbus y Boeing, que tendrá lugar entre 2008 y 2012.

Entre los logros en este frente se cuentan:

- La recertificación del área de Ingeniería y Mantenimiento como estación reparadora bajo las normas ISO 9001:200, FAR 145 y EASA 145, de Estados Unidos y Europa respectivamente.
- El aval de la Aeronáutica Civil de Colombia -sustentada en el cumplimiento de los estándares emitidos por la Organización de Aviación Civil Internacional, OACI, y de la norma FAR 147- como “Centro de Instrucción Aeronáutica”, que convirtió a Avianca en la primera y única aerolínea en América Latina certificada para impartir instrucción especializada a técnicos propios y de otras líneas aéreas nacionales y extranjeras, para la reparación de aeronaves y motores.
- El reconocimiento de la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, IATA, con la recertificación en materia de seguridad y calidad, a través del Registro IOSA. Este certificado da cuenta del cumplimiento de las políticas y requerimientos establecidos a nivel mundial para los procesos de gestión y organización, seguridad operacional, sistema de documentación, manejo de registros, aseguramiento de la calidad, comunicaciones internas, manejo del riesgo, planeación operacional, vigilancia de contratistas, plan de acción de emergencias, operaciones de vuelo, ingeniería y mantenimiento, cabina de pasajeros, carga, asistencia en tierra, despacho y control de aeronaves, así como de seguridad corporativa en general.
- La recertificación, por parte de Bureau Veritas Quality Internacional, de los procesos de ingeniería y mantenimiento técnico, gracias al cumplimiento de los estándares de calidad estipulados por la norma ISO 9001:2000. Esta certificación que ostenta Avianca desde 2001, le permite realizar actividades de ingeniería y mantenimiento aeronáutico de alta precisión a su flota de aeronaves, así como a equipos de vuelo de otras líneas aéreas a las que la Aerolínea colombiana presta asistencia de mantenimiento en línea, servicio técnico mayor y de talleres.
- La implementación de procesos especializados para el manejo de conductas seguras en rampa y la reducción de situaciones de riesgo en plataforma.
- La incorporación exitosa a la operación de un Boeing 757.
- La preparación y adecuación de las áreas para la reparación de los *trolleys* para el servicio a bordo.

#### **Preparación para la incorporación de la nueva Flota**

Como parte del proceso de modernización de la flota de aeronaves, Avianca anunció en marzo de 2007 la compra al fabricante estadounidense Boeing, de una decena de modernos aviones B-787 Dreamliner y derechos de adquisición sobre 10 aeronaves del mismo tipo,

para el cubrimiento de rutas transatlánticas y de largo alcance en el continente. La inversión por los 10 aviones en firme asciende a USD1,5 billones.

Como complemento de este anuncio, en mayo del mismo año, la Aerolínea anunció la incorporación de 60 aeronaves Airbus, destinadas al cubrimiento de rutas de mediano y largo alcance. El negocio, que asciende a aproximadamente a USD 4.700 millones, incluye la compra al consorcio europeo Airbus de 57 aeronaves tipo A319, A320 y A330, a lo que se suma el ingreso por el sistema de arrendamiento de tres aviones más de la familia A320.

Una vez terminó el proceso de selección de flotas, la Compañía se enfocó en cerrar los contratos con diversos proveedores de motores, frenos, APU's, sillas y sistemas de entretenimiento.

En este contexto, y de cara a la entrega de un servicio de calidad a bordo de los nuevos aviones, Avianca dio marcha a las capacitaciones de técnicos, personal de asistencia en tierra *ground handling* y tripulaciones, las cuales se llevaron a cabo en el país y el exterior.

#### **5.5. Seguridad – nuestro prerrequisito**

En coherencia con el objetivo permanente de seguridad que se busca anteponer a cualquier acción en tierra y en aire, el área de Conformidad Regulatoria y Controles estableció durante 2007 importantes nexos de cooperación con autoridades colombianas y extranjeras a cargo del control del tráfico de drogas, explosivos, armas y sustancias ilegales.

Así, se adelantaron gestiones con la Policía Nacional y organismos de España, Estados Unidos e Inglaterra. Producto de ello, se destaca el levantamiento de la monitoría bajo la cual venían operando desde hace dos años los vuelos de la Compañía a Estados Unidos, tras verificar el cumplimiento de las metas fijadas por una Corte Federal para incrementar la seguridad en los vuelos a ese país.

#### **5.6. Aprendizaje y desarrollo – lealtad y compromiso de los colaboradores**

2007 fue un año de avances significativos en el proceso de consolidación de una cultura de alto desempeño. Así, además de los programas de formación y actualización ya institucionalizados, la Aerolínea extendió su esquema de promoción del valor calidez, denominado "Afectivo & Efectivo", a las áreas administrativas, de mantenimiento y asistencia en tierra.

En la misma línea de fortalecer técnica y humanamente al equipo Avianca, se adelantó una evaluación por competencias. Producto de ello, se desarrolló un plan de capacitación en áreas críticas, orientado a formar a los colaboradores como líderes integrales en su oficio y en el cumplimiento de la Misión corporativa.

Una vez implementada la metodología de "*Great Place to Work*", se realizó la primera encuesta en aspectos relacionados con valores como credibilidad, respeto, imparcialidad, orgullo y camaradería, encaminada a conocer la satisfacción con el ambiente laboral.

Finalmente, se realizó la evaluación de la empresa en lo concerniente al capítulo Desarrollo de las Personas del Premio Colombiano a la Calidad.

## **6. Perspectivas**

Del proceso de planeación estratégica adelantado por directivos y colaboradores con roles clave en la Compañía, se derivaron nuevas y desafiantes metas para 2008 y los años siguientes. Con el fin de continuar avanzando en la consecución de aquellos factores críticos para el posicionamiento y la ubicación de la Compañía entre las primeras de la región, se plantea ejercer un control especial sobre los costos operacionales por sillas / kilómetro volado.

Esto, sin desconocer que la consecución de los demás indicadores en materia financiera, de mercados, clientes, seguridad, desempeño operacional, procesos internos, y aprendizaje y desarrollo, seguirán ocupando los esfuerzos de la gestión organizacional.

Las estrategias y acciones relacionadas con la incorporación de la nueva flota Airbus que comenzó en marzo de 2008, la puesta al servicio de un nuevo e innovador sistema de entretenimiento a bordo, y la implementación del Sistema de Gestión de Calidad Corporativo en la totalidad de los procesos, exigirán de parte de cada uno de los colaboradores, esfuerzos especiales, como quiera que son hechos fundamentales para la viabilidad futura de la Organización, que se producirán de manera simultánea con la operación comercial regular.

## **7. Gobierno Corporativo**

Durante 2007, la Compañía inició un proceso de fortalecimiento de las Políticas de Gobierno Corporativo. Para el efecto, entre otras medidas, adoptó una reforma estatutaria en la que se dispuso la creación del Comité de Auditoría integrado por miembros independientes de la Junta Directiva, y encargado de apoyar a la Junta en la supervisión de la efectividad de los sistemas de control interno y evaluación de riesgos, con el fin de garantizar la integridad de los estados financieros.

Asimismo, la reforma incluyó la adopción del Código de Buen Gobierno Corporativo orientado a procurar la transparencia en el desarrollo de las actividades de la Compañía y a proteger los derechos de los accionistas y la adopción del Código de Ética. Este último, recientemente adoptado por la Junta Directiva, establece los principios y normas de conducta que rigen la actitud y comportamiento de los colaboradores de la Compañía, en sus relaciones a nivel interno y externo, frente a clientes, proveedores y comunidad, al tiempo que regula los mecanismos para prevenir conflictos de intereses y cuidar el uso de información privilegiada.

## **8. Situación Jurídica**

En cumplimiento de las normas legales que rigen su actividad, Avianca atendió las exigencias que le fueron formuladas por las diferentes entidades de control y vigilancia, y ajustó su gestión

a las regulaciones aplicables. Así mismo, atendió los procesos judiciales y administrativos de los que la Compañía es parte.

A la fecha Avianca se encuentra en espera del pronunciamiento de la Superintendencia de Puertos y Transporte, respecto de la solicitud de salida de control, ya que considera que están dados los supuestos necesarios para el levantamiento de la medida.

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

## **9. Agradecimientos**

Los miembros de la Junta Directiva, el Presidente y demás administradores de la Compañía extendemos un agradecimiento especial a los colaboradores, a los proveedores y socios comerciales, quienes, con su labor comprometida, han hecho aportes fundamentales al proceso de transformación y mejoramiento del servicio Avianca.

Un reconocimiento especial merecen los clientes de los diversos productos y servicios que ofrece la Compañía. Su contacto permanente con la Empresa, su retroalimentación y su preferencia, constituyen para nosotros el mejor incentivo para avanzar en el cumplimiento de nuestra Misión de servicio.

De los Señores Accionistas, muy atentamente,

**Fabio Villegas Ramírez**  
Presidente

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

Germán Efromovich  
Alexander Bialer  
Isaac Yanovich Farbaiarz  
Luisa Fernanda Lafaurie  
Álvaro Jaramillo Buitrago  
José Efromovich  
Raúl Adalaberto de Campos  
Juan Guillermo Serna Valencia  
Nicolás Gamboa Morales  
Ramiro Valencia Cossio

Suplente del Presidente  
Elisa Murgas de Moreno

Los documentos a que se refiere el Código de Comercio estuvieron a disposición de los Señores Accionistas durante el término legal.

Barranquilla, marzo de 2008