

(PORTADA)

Informe Anual 2008

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
Raul Adalberto de Campos
Juan Guillermo Serna Valencia
Nicolás Gamboa Morales
Ramiro Valencia Cossio

Presidente

Fabio Villegas Ramírez

Suplente del Presidente

Elisa Murgas de Moreno

**Revisoría Fiscal
Deloitte & Touche Ltda**

Revisor Fiscal

Ismael Duque Montenegro

1er Suplente del Revisor Fiscal

Juan Gabriel Sandoval Medina

2do Suplente del Revisor Fiscal

Andrea Patricia Moya Chaves

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

Brindamos un servicio de calidad
– seguro, cálido, puntual, ágil, innovador y efectivo –
a través de colaboradores comprometidos con
el mejoramiento continuo de los procesos,
con miras a alcanzar y mantener la lealtad
de los clientes y la comunidad.

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

Informe de Gestión

Señores Accionistas:

La Junta Directiva, el Presidente y demás administradores de la Aerolínea, nos permitimos presentar el informe sobre las actividades adelantadas durante el año 2008 y los resultados obtenidos por Avianca en los diferentes frentes de su actividad.

1. La Economía Colombiana en el 2008

El año 2008 fue un período marcado por la inestabilidad de la mayoría de los sectores de la economía en todo el mundo, al punto que los especialistas lo han calificado como el peor para el capitalismo desde la gran depresión de los 30's. No obstante, el impacto en la economía colombiana no fue muy severo.

Al finalizar el año, el crecimiento económico del país se ubicó en 3,1% y su balanza comercial presentó un resultado positivo. Contribuyeron a este fenómeno un incremento en el volumen de las exportaciones de petróleo, carbón y bienes no tradicionales. En suma, las exportaciones de Colombia crecieron 36,7% frente a 2007, mientras que las importaciones lo hicieron en 23,7%. Los mayores superávits se lograron en el intercambio con Venezuela y Estados Unidos.

A nivel interno, el desempeño económico estuvo marcado por una combinación de factores, que incluye una caída de casi 30 puntos en el Índice General de la Bolsa (Igbc), alza generalizada en los precios de los alimentos -a causa de la ola invernal- y altas tasas de interés -producto de la política de restricción monetaria aplicada para controlar la inflación-, todo lo cual llevó a un aumento del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de 7,67% frente a un 5,7% registrado en 2007.

Una vez más, como ocurrió en 2007 cuando se esperaba una tasa promedio superior a la que realmente se registró, el precio del dólar desafió los pronósticos. Así, luego de caer a niveles de casi COP1.600 a mediados de 2008, tuvo una recuperación y cerró por encima de COP2.243,59, lo que significó una devaluación del 11,36% del peso colombiano frente al dólar.

Por su parte, la desaceleración en el ritmo del sector productivo impactó negativamente la generación de puestos de trabajo, lo que al final ubicó la tasa de desempleo en 9,5%, solo 0,5 puntos menos que en 2007.

Perspectivas para 2009

Según informes de organismos internacionales, un bajo ritmo del comercio mundial, el desplome en los precios de las materias primas y una disminución en el flujo de turistas, serán variables de gran impacto en las economías tanto global como de América Latina, cuyos crecimientos se prevén en 0,9% y 1,0% respectivamente. Las perspectivas para Colombia son ligeramente mejores, al estimar un IPC de 5% y un crecimiento de entre 1,5% y 2%, que sería resultado de una mayor confianza de la inversión extranjera en el ambiente económico del país.

2. La Política Aeronáutica y el Sector de Transporte Aéreo

2.1. Política aérea nacional

El año anterior el país mantuvo la apertura a las posibilidades de desregulación de acceso a rutas domésticas y la exigencia de requisitos adicionales a nuevos operadores. Todo esto, acorde con la política definida en la Sesión 33 del Grupo Evaluador de Proyectos de la Aeronáutica Civil, del 1º de marzo de 2006, permitiendo que los procesos relacionados con la apertura de nuevos enlaces nacionales fueran más sólidos y se preservaran los derechos del consumidor.

En ese marco, inició operación regular la aerolínea Easyfly S.A., definida como de bajo costo, al tiempo que el Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil aprobó el proyecto de empresa de transporte aéreo regular de pasajeros, carga y correo Air San Andrés, y negó el de Aeroasis.

La autoridad aeronáutica reiteró su política sobre las operaciones comerciales de transporte aéreo permitidas en el Aeropuerto Enrique Olaya Herrera que sirve la ciudad de Medellín. De este modo, el terminal está habilitado sólo para rutas secundarias dentro de las regiones definidas en la normatividad como zona de influencia, con la consecuente limitación para la prestación de servicios de conexión entre este punto y ciudades principales.

2.2. Política aérea internacional

En el contexto de liberación de cielos y de aspectos aerocomerciales que se mantiene en el país, en general, Avianca acompañó al Gobierno Nacional en las negociaciones pertinentes con Curazao, encaminadas a preservar los intereses del sector aéreo colombiano, mantener el principio de flexibilización en los mercados y conseguir condiciones de reciprocidad. De igual forma se acompañó al Gobierno en las negociaciones con Costa Rica, donde no fue posible llegar a un acuerdo para modificar los regímenes existentes.

El interés de otras compañías aéreas por el mercado colombiano fue evidente, al punto que la Aeronáutica Civil colombiana declaró y/o amplió en varios bilaterales cielos abiertos en Barranquilla, Cartagena, Armenia, Santa Marta y San Andrés.

En términos de oferta, se destaca el inicio de operaciones de la norteamericana Delta *AirLines* en la ruta Nueva York – Bogotá, así como la entrada al mercado de la *low cost* estadounidense Spirit, que sirve los enlaces Cartagena – Fort Lauderdale y Bogotá – Fort Lauderdale.

2.3. Nuevos servicios y asignación de rutas

Con el fin de ofrecer aún más posibilidades y alternativas en cuanto a destinos y frecuencias de viaje, se adelantaron gestiones internas y con las autoridades, tras las cuales se logró:

En rutas internacionales:

- La segunda frecuencia diaria entre Bogotá y México.
- Una frecuencia adicional semanal entre Bogotá y Curazao, operada por la filial Sam, y
- La nueva ruta Bogotá – Santo Domingo – Bogotá.

Adicionalmente, se obtuvo la aprobación para operación vía Sam, de los enlaces:

- Cali – San Andrés – Cali
- Medellín – San Andrés – Medellín
- Bogotá – Neiva – Bogotá

2.4. Infraestructura aeroportuaria

Aeropuerto Internacional Eldorado de Bogotá

En desarrollo de los planes que enmarcan la modernización y expansión de este terminal, en 2008 entró en funcionamiento el sistema CUTE que dinamiza los procesos de atención a los viajeros por parte de todas las aerolíneas en los puntos de chequeo. El concesionario Opaín, a cargo de estos trabajos desde la adjudicación de la obra en 2006, también adelantó la expansión del hall central del aeropuerto.

Antes de terminar el período se dio inicio a otras fases del proyecto, relacionadas con la operación de carga y la construcción del muelle norte del futuro terminal 2.

A lo largo del año, el Gobierno Nacional y Opaín llegaron a un entendimiento para garantizar una infraestructura aeroportuaria adecuada a las necesidades operacionales del país y, en particular, de Bogotá.

Otros aeropuertos

Tras los procesos de concesión iniciados en octubre de 2007, la Aerocivil entregó en 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. La firma ganadora del proceso fue la Sociedad Operadora de Aeropuertos Centro Norte S.A. -OACN S.A.-, integrada por 10 compañías especializadas en construcción, inversiones y comunicaciones, entre otras.

2.5. Canales de distribución

En cumplimiento de la Resolución 03596 de 2006 de la Aeronáutica Civil, las comisiones que las aerolíneas reconocen a las agencias de viajes llegó al 3%, al tiempo que la tarifa administrativa asumida por los usuarios se incrementó gradualmente. Las ventas por Internet mantuvieron una tarifa administrativa diferencial.

3. Situación de Mercado

3.1. Mercado nacional

Un total de 8'984.165 personas se movilizaron en 2008 por vía aérea dentro de Colombia. Esto significa un crecimiento del 2,4% con respecto a 2007, cuando la cifra ascendió a 8'771.998.

Avianca, por su parte, transportó un total de 3'560.212 viajeros en rutas al interior del país, lo que le permitió una participación en el mercado doméstico de 39,6%, similar a la obtenida en 2007.

Vía Avianca-Sam viajaron 5'337.363 personas en vuelos nacionales, lo que significó un incremento de 5,2% con respecto a 2007, cuando el total fue de 5'074.379. En línea con este resultado, la participación consolidada en este mercado fue de 59,4%, equivalente a 1,6 puntos más que la alcanzada en 2007, cuando la participación en el mercado aéreo nacional se ubicó en 57,8%.

3.2. Mercado internacional

En conjunto, las líneas aéreas que conectan a Colombia con el exterior y viceversa transportaron 5'274.481 en 2008, frente a 4'954.920 viajeros movilizados en 2007, lo que representa un incremento del 6,4%.

Avianca movilizó en sus rutas internacionales 2'027.311 personas, un 1% menos que las movilizadas en 2007, cuando transportó 2'047.583 viajeros. Consecuente con ello, Avianca registró una participación acumulada del 38,4% en este mercado, casi tres puntos por debajo de la participación alcanzada en el periodo anterior.

Por su parte, el número de pasajeros movilizados en rutas internacionales por Avianca-Sam ascendió a 2'253.918, superior en 0,6% al número total registrado en 2007. La participación conjunta en el mercado internacional se ubicó al final en 42,7%.

3.3. Destinos, red de rutas y alianzas

Con una flota de 62 aviones de corto, mediano y largo alcance, 15 de ellos operados por Sam, Avianca fortaleció la operación de su Centro de Conexiones en Bogotá con la oferta de vuelos directos a 21 destinos en Colombia y a 22 puntos en América y Europa. A estos se suman 21 destinos nacionales y 77 internacionales servidos en código compartido, así como más de mil lugares cubiertos en todo el mundo a través de convenios comerciales con aerolíneas de reconocimiento internacional. Apoyada en la incorporación de ocho nuevas aeronaves Airbus, la Compañía incursionó con su servicio regular directo a nuevos destinos e incrementó la oferta en las rutas de mayor demanda.

Con más de 1.100 vuelos semanales en promedio y un crecimiento del 6,7% en el número de sillas ofrecidas, la operación doméstica de Avianca incrementó en 6 puntos porcentuales el número de ciclos promedio de 2007.

En el frente internacional, la Compañía aumentó en 6% el número de vuelos -que ascendió a un promedio de 400 por semana-, en tanto la oferta de sillas se incrementó en 5%. Tal fortalecimiento de la operación se vio reflejado en el inicio de vuelos desde el hub de la Compañía en Bogotá hacia Washington y Santo Domingo, cuyos servicios se pusieron a disposición en junio con cinco y cuatro frecuencias semanales, respectivamente, en equipos Airbus.

De igual forma, se incrementó el número de vuelos entre Bogotá y Nueva York, que completó 12 vuelos a la semana, y en la ruta Bogotá – Barcelona, que pasó de dos a cuatro frecuencias de vuelo por semana.

En 2008, Avianca amplió la alianza de código compartido con Iberia, a la cual sumó el acuerdo de viajero frecuente, permitiendo a los socios de los programas AviancaPlus e Iberia Plus la acumulación y redención de millas en destinos de las dos operadoras, con excepción de las rutas trasatlánticas. Adicionalmente, mantuvo los acuerdos ya vigentes con Satena y con aerolíneas internacionales como Ocean Air, Air Canada, Taca, Iberia y Mexicana de Aviación, a través de los cuales Avianca ofrece a sus clientes destinos servidos por dichas compañías, al tiempo que éstas pueden utilizar la red de Avianca para transportar a sus viajeros.

Desde el segundo semestre de 2008, producto del proceso de implementación de un nuevo sistema de distribución por parte de Avianca, los enlaces vía Delta vienen siendo ofrecidos mediante la modalidad de interlínea. En 2009, con la implementación del sistema Altea -de la firma internacional Amadeus- se restablecerá el servicio vía código compartido.

En atención a la demanda de mayores facilidades por parte de los clientes y en cumplimiento de la normatividad internacional en este sentido, Avianca estableció en 2008 convenios de tiquete electrónico con 40 aerolíneas.

3.4. Avianca Tours

En la primera mitad del período y motivados por el deseo manifiesto de los viajeros, en el sentido de contar con más y mejores alternativas de esparcimiento tanto en lugares tradicionales como en nuevos parajes, la Compañía presentó al mercado una innovadora oferta turística bajo la marca Avianca Tours.

Esta nueva línea de productos exclusivos puso a disposición del mercado el más completo engranaje de enlaces y conexiones aéreas, con estadía en hoteles de servicio estándar, superior y de lujo, complementado con planes exóticos, de aventura, deportes, recorridos históricos, culturales o religiosos. En paralelo, la Compañía enfocó su producto turístico Deskubra a segmentos particulares a través de diversas cajas de compensación. En total, y como resultado de las estrategias puestas en marcha, las ventas de productos turísticos crecieron en un 29% frente a 2007.

3.5. Avianca Services

En 2008, Avianca Services se consolidó como unidad de productos y servicios aeronáuticos de amplio reconocimiento y demanda. Los ingresos por servicios aeronáuticos ascendieron a COP11.896, lo cual denota un incremento del 8,6% frente a los ingresos por COP10.825 millones obtenidos en 2007.

En el período, Avianca Services fue seleccionada por Aerolíneas Argentinas, Air Comet y la colombiana Satena, para prestar los servicios de asistencia en tierra, despacho operacional, atención de pasajeros y procedimientos operacionales, entre otros. Estos nuevos clientes se suman a la lista que ya incluía a Iberia, American Airlines, Copa, Delta, Air Canada, Mexicana, Varig, Lan, Aerolíneas Argentinas, Grupo Taca y la carguera DHL.

La calidad de sus servicios tanto de entrenamiento como de asistencia en los diversos campos de su actividad, le merecieron a Avianca Services la ratificación de las

acreditaciones emitidas por el Departamento Administrativo de Aeronáutica Civil de Colombia, la *European Aviation Safety Agency*, EASA, la *Federal Aviation Administration*, FAA, de Estados Unidos, y la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, IATA.

3.6. El negocio de carga

En este período, la Compañía formalizó la adquisición indirecta del 100% de las acciones de la transportadora colombiana Tampa Cargo S.A., para lo cual se firmó un acuerdo preliminar en el mes de abril.

En diciembre, las compañías formalizaron un contrato de cuentas en participación, debidamente aprobado por la Autoridad Aeronáutica colombiana, que le permite a Tampa comercializar como propia la capacidad disponible en las bodegas de los aviones de Avianca-Sam para vuelos internacionales. Cabe anotar que tanto Avianca como Sam mantienen las obligaciones operacionales.

Avianca y Tampa Cargo S.A. conformaron así una alianza estratégica de largo plazo, encaminada a desarrollar en forma conjunta el negocio de carga a través de una red de rutas más amplia en beneficio del mercado aéreo de bienes y productos. Todo ello una vez se obtengan las autorizaciones gubernamentales.

3.7. Deprisa

La operación de mensajería especializada presentó un crecimiento del 11,71% en sus ingresos, que sumaron COP98.319 millones frente a COP88.015 millones obtenidos en 2007.

De acuerdo con la estrategia definida por la Compañía para el manejo de la carga internacional a través de la línea carguera Tampa, Deprisa se concentró desde diciembre de 2008 en la operación de los negocios de mensajería especializada y carga nacional.

4. Resultados Financieros

4.1. Resultados Económicos de la Operación

En 2008, Avianca registró ingresos operacionales por COP2'865.377 millones, equivalente a un crecimiento del 10,76% en ingresos operacionales, frente a lo obtenido en 2007, cuando éstos se situaron en COP2'587.128 millones.

El 86,39% de estos ingresos provino de la venta de pasajes, que ascendió a COP2'475.395 millones, 11,23% más que en 2007. Los aportes por actividades conexas (porción terrestre de Deskubra, venta de millas, facilidades aeroportuarias, servicios de mantenimiento, excesos de equipaje, interlineales, comisiones, ventas libres de impuestos, penalidades, entre otras), alcanzaron COP170.825 millones.

Los ingresos correspondientes a la operación de carga y correo ascendieron a COP219.157 millones, lo que se traduce en un crecimiento del 7,28% frente a los ingresos alcanzados por este concepto en 2007.

Los resultados financieros estuvieron parcialmente afectados por el incremento no previsto en los precios del combustible durante los primeros siete meses del año, así como por las provisiones realizadas para cumplir con la devolución de aeronaves en el marco del

proceso de renovación de flota. Todo ello redundó en un incremento del 24,53% en los costos con respecto a 2007. No obstante esta situación, la utilidad bruta se situó solo un 15,60% por debajo de la del año anterior, alcanzando COP749.644 millones frente a COP888.195 millones de 2007. El EBITDA (Utilidad Operacional antes de Intereses, Depreciaciones, Amortizaciones e Impuestos) se situó en COP130.463 millones, presentando una reducción de COP168.877 millones con respecto a 2007, cuando fue de COP299.340 millones.

El resultado neto arrojó una utilidad de COP41.650 millones, la cual refleja una reducción frente a la utilidad de COP394.214 millones alcanzada en 2007. Esto, debido principalmente a la contabilización de un gasto único por pago anticipado de pensiones al final de 2008, el cual eliminó la obligación de pago de pensiones a personal de tierra a futuro. El acuerdo de Conmutación Pensional se celebró el 30 de diciembre con la Aseguradora de Vida Colseguros S.A., y fue fondeado en su mayoría por Valorem S.A. acorde con lo pactado por la Compañía con sus anteriores accionistas. Es importante recalcar que las utilidades de 2007 reflejaron ingresos extraordinarios, y por una sola vez, como consecuencia del ajuste en las políticas contables de reservas pagadas a compañías arrendadoras de aviones y de gastos de mantenimiento. Para el 2008 no existen ingresos extraordinarios por ese concepto.

4.2. Indicadores operacionales

Durante el 2008, la oferta de sillas por kilómetro volado (ASK's) se incrementó en 8,58% con respecto a 2007, para un cumplimiento del 108,6% frente a lo presupuestado.

Por su parte, el número de pasajeros pagos por kilómetros volados (RPK's) fue superior en 10,86% con respecto a 2007, lo que significó un cumplimiento del 110,9% frente a la meta establecida.

A su vez, el costo de las sillas ofrecidas por kilómetro volado (CASK) se ubicó un 20,37% por encima del registro obtenido para esta variable en 2007, lo cual significó un factor de cumplimiento del 120,4% con respecto a la meta definida.

La ocupación de los vuelos estuvo por encima de lo previsto, alcanzando un promedio de 76,3% (*Load Factor*), 1,6% más arriba de la ocupación promedio obtenida en 2007 y 2,2% por encima de lo presupuestado para el período.

5. Logros y Perspectivas

En 2008 se continuó desarrollando la estrategia de posicionamiento del servicio Avianca en la región. En el marco de la gestión operacional, comercial y de desarrollo de nuevos productos, la Aerolínea dedicó gran parte de sus esfuerzos a la modernización de infraestructura, la renovación de equipos en tierra y aire, la consolidación de la red de rutas, la construcción de un sistema único de gestión de la calidad, así como a la optimización de los costos y gastos en general.

5.1. Financiero – creación de valor

Buscando controlar los costos por cada silla ofrecida por kilómetro volado y maximizar así la rentabilidad, se extendió la implementación del indicador Cask (*Cost Average Seat Kilometer*) a todos los procesos de la Compañía.

Así, en todas las áreas se hicieron grandes esfuerzos para incrementar la productividad y contrarrestar los altos costos de insumos clave. Entre las acciones adelantadas se destacan:

- La optimización del abastecimiento y uso de combustible, que constituye el concepto de mayor impacto en los costos de operación.
- La renegociación de contratos relacionados con componentes de flota, devolución de aeronaves, servicios *call center* en las líneas 800 y de Norte América.
- La creación de nuevas alternativas de distribución y una mayor presencia y cobertura a través de las opciones ya existentes.
- La estandarización de procesos relacionados con compensación a clientes, cobro por excesos de equipaje, penalidades y ventas *duty free*, y
- La eliminación de redundancias, a través de la unificación de procesos en el marco del plan de gestión integral de la calidad.

5.2. Mercados – posicionamiento en el mercado

Con el fin de mantener e incrementar su posicionamiento en los mercados, la Compañía diseñó y ejecutó estrategias puntuales encaminadas a mejorar la ocupación de los vuelos. Entre las principales acciones se encuentran:

- La incursión en nuevas rutas, el aumento de frecuencias de vuelo a destinos clave y el incremento general de la capacidad desde y hacia destinos de alta demanda permanente.
- El fortalecimiento de los servicios de *call center*, buscando brindar un soporte efectivo a la oferta Avianca alrededor del mundo.
- La implementación de estrategias de lealtad para empresas y personas, que permitió la extensión del programa Preferencia Corporativo al mercado ecuatoriano, la depuración de contratos con organizaciones y la consolidación de una mejor y más rentable base de datos de viajeros frecuentes.
- La estratificación de la oferta turística, con una opción para el segmento masivo y otra para el de lujo.
- El incremento de las facilidades de acceso a los servicios en varios mercados, mediante la apertura de nuevas oficinas directas en ciudades como Bogotá, Barrancabermeja, Dosquebradas, Cúcuta y Manizales, y
- El desarrollo de estrategias promocionales por rutas y temporadas.

5.3. Clientes – lealtad de los clientes y la comunidad

En 2008, la Compañía buscó mantener e incrementar la satisfacción de sus clientes a través de la consolidación de los proyectos de mejoramiento de la atención ya

emprendidos, así como de la puesta en marcha de nuevas facilidades de viaje y de acceso a los servicios de la Aerolínea:

El mejoramiento continuo de la atención: Nuestro mayor compromiso

- Se editó por segunda vez el Manual de Compromisos con el Viajero, en el que yendo más allá de las leyes vigentes en materia de protección a los usuarios de transporte aéreo, se consignan los valores agregados del Servicio Avianca.
- Se avanzó en la estandarización de los procesos del Servicio Avianca en las Salas VIP exclusivas de la Aerolínea en aeropuertos de Colombia, así como en los puntos de venta situados en los terminales aéreos.
- Se implementó un innovador y revolucionario sistema de entretenimiento a bordo de la flota Airbus, el cual, mediante pantallas individuales pone a disposición de los viajeros múltiples alternativas de video, cine, música y juegos. Adicionalmente, en Clase Ejecutiva, el sistema ofrece opciones para trabajar en ambiente office.
- Se dio marcha a una nueva era del Servicio Avianca en Clase Ejecutiva. Se trata de la configuración de un producto superior, inicialmente a disposición en equipos Airbus A330-200, signado por un ambiente de exclusividad y un sinfín de detalles pensados para brindarle al viajero una atención profesional, en la que priman el confort, la distinción y un trato cálido y personalizado.
- Se dio continuidad al programa para promover la excelencia en la atención: 'Volar y Servir'. Un esquema de reconocimiento a Colaboradores que se distinguen por ofrecer una atención integral, cálida, oportuna y eficiente. Se continuo, asimismo, con el desarrollo del Seminario-Taller 'Plácido' dirigido a viajeros frecuentes y clientes de cuentas corporativas que tienen miedo a volar. Ambos programas contaron con una amplia acogida por parte de los viajeros, que cada vez participan en forma más activa en la construcción de la cultura de servicio Avianca.
- Se abrieron las tiendas corporativas 'Avianca Store'; con una oferta de productos marca Avianca a disposición de los viajeros y del público en general.

Facilidades de viaje, innovaciones y acceso a los servicios

- Se expandió el número de módulos de auto chequeo para viajeros con y sin equipaje en el Terminal Puente Aéreo, en Bogotá, y en los aeropuertos de Cali, Rionegro, Barranquilla, Cartagena y Pereira. El servicio permitió un incremento del 207% en el número de usuarios de este sistema.
- Se agilizó el abordaje mediante la implementación del *quick board* (abordaje ágil), un software especializado que lee y verifica los datos del viajero sobre un código de barras y en un único paso.
- Se lanzó el 'Bono Regalo', una tarjeta de marca compartida Avianca-Visa emitida por diferentes valores y que permite adquirir tiquetes aéreos, planes vacacionales Avianca Tours, artículos en las tiendas Avianca Store y millas AviancaPlus, entre otros.

Satisfacción de clientes

La consolidación de la oferta Avianca y el mejoramiento del servicio en los diversos puntos de atención se reflejaron en la satisfacción general de los clientes, que en el segundo semestre del año nos calificaron con 85,04 puntos en el mercado nacional y 86,03 puntos en el internacional.

Es de destacar la evolución positiva en la satisfacción de los viajeros que en la primera medición nacional e internacional realizada en 2003 nos calificaron con 74,22 y 74 puntos, en los respectivos mercados señalados.

5.4. Procesos internos – excelencia operacional

En 2008 la Compañía mantuvo concentrados gran parte de sus esfuerzos en las tareas que conlleva la renovación tecnológica, así como en la estandarización de procesos en general.

Incorporación de nueva flota

A lo largo del año, la Compañía incorporó ocho de un total de 60 aeronaves Airbus ordenadas en el marco del programa de modernización de flota. Con su entrada al servicio, la Aerolínea puso a disposición de los viajeros en Colombia y el exterior, la más avanzada tecnología aeronáutica, dotada además con un sistema de entretenimiento único. Los nuevos aviones están equipados con motores Rolls Royce, silenciosos, eficientes y ecológicos, permitiendo una operación más eficiente, mayor rendimiento y menor consumo de combustible.

Los dos Airbus A330-200 recibidos en 2008 -de un total de 10 de este tipo ordenados por la Compañía al consorcio europeo-, tienen capacidad para 280 viajeros, 18 en Clase Ejecutiva y 262 en Turista, y cuentan con la cabina de pasajeros de doble pasillo más amplia y cómoda que existe en su categoría.

De igual forma, se incorporaron a la Compañía: Dos Airbus A320-200, de los cuales ingresarán un total de 32 modelos a la Compañía; y cuatro Airbus A319-100 de un total de 18 pedidos de este tipo. Con capacidad para 150 y 120 viajeros respectivamente, estos aviones se destacan por su innovador diseño y configuración, brindando a los viajeros espacios más cómodos, amplios e iluminados.

Confiabilidad técnica

Es de resaltar que aun en medio de los retos que conlleva para la operación, la incorporación de nuevos aviones; en este período la Compañía mantuvo arriba la confiabilidad técnica de la flota, la cual alcanzó 98,6%, ubicándose por encima del promedio de la industria. No obstante, el efecto de las variaciones climáticas, entre otros factores, impactó de manera severa la puntualidad de los vuelos que al final del año promedió en 78,5% saliendo dentro de los 15 minutos posteriores a la hora programada.

Certificación de Calidad del Servicio

A inicios del período y tras la verificación por parte de la firma *Bureau Veritas Quality International*, del total cumplimiento de lo estipulado en la norma ISO 9001-2000 en los procesos de reservas, atención a pasajeros, asistencia de vuelos en tierra, aprovisionamiento de aeronaves y relaciones con el cliente, se otorgó la acreditación de calidad a los procesos que conforman el ciclo de atención del Servicio Avianca.

Certificación Integral de la Compañía bajo la norma ISO 9001:2000

En diciembre y gracias al cumplimiento de los estándares de calidad estipulados por la norma ISO 9001:2000, Avianca obtuvo por primera vez la certificación integral a todos los procesos que comprenden la gestión de seguridad, ingeniería y mantenimiento, operaciones aeroportuarias, talento humano, informática y tecnología, servicios de apoyo interno y aprovisionamiento, gestión jurídica, comercial, de servicio al cliente, de comunicaciones e imagen corporativa.

Certificación especializada FAA-DOT:

El Departamento de Transporte de Estados Unidos, DOT, –adscrito a la Agencia Federal de Aviación, FAA– recertificó los procesos adoptados por Avianca para el manejo de cilindros con fluidos de alta presión en aeronaves. La acreditación incluye la validación de las competencias del personal de talleres de hidrostática, así como de las instalaciones, herramientas, documentación y materiales disponibles para este proceso.

Registro Mundial de Seguridad en Tierra, ISAGO:

Tras un exigente proceso de evaluación de 486 estándares y prácticas de gestión, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo, IATA, otorgó a Avianca el Registro ISAGO (*IATA Safety Audit for Ground Operations*), que acredita la excelencia en las operaciones en tierra. En estas se incluyen las tareas relacionadas con la atención y el embarque de pasajeros, manejo de carga y equipajes, así como la asistencia y manejo de aeronaves en general. De esta manera Avianca se constituyó en la primera aerolínea en el mundo en recibir el prestigioso reconocimiento, dando así cuenta de la calidad que acompaña cada una de las actividades adelantadas por sus colaboradores, con el fin de brindar un servicio del más alto nivel.

Esta acreditación se suma al Registro Mundial de Seguridad Aérea, IOSA, otorgado por IATA y que la Compañía obtuvo por primera vez hace tres años.

Seguridad – nuestro prerrequisito

En coherencia con el objetivo permanente de velar por la Seguridad en todos los ámbitos de su actividad, la Compañía adelantó rigurosos procesos para el control y la minimización de eventualidades e incidentes. Como resultado de los esfuerzos en este sentido, la Compañía no registró eventos mayores y/o fatalidades en este período.

En lo relacionado con la seguridad corporativa, la Compañía mantuvo los vínculos de cooperación establecidos con autoridades colombianas y extranjeras a cargo del control del tráfico de drogas, explosivos, armas y sustancias ilegales. En forma paralela y con el fin de mejorar la eficiencia en la operación doméstica de seguridad, se adelantó el proyecto denominado “Optimización operativa de la división de Conformidad Regulatoria de Controles”.

5.5. Aprendizaje y desarrollo – lealtad y compromiso de los colaboradores

En 2008 la Compañía continuó con el desarrollo de programas encaminados a la consolidación de una cultura de alto desempeño. De este modo extendió a todas las áreas de la organización las prácticas puestas en marcha con este propósito.

De este modo, los cursos de inducción, reinducción, recurrentes de pasajes, aeropuertos, asistencia en tierra y equipajes, han sido puestos a disposición a través de la herramienta web ‘Avancemos’, permitiendo la actualización permanente de los Colaboradores.

Un gran paso adelante en este sentido lo constituye la creación de comunidades virtuales de conocimiento, que ha facilitado la puesta en común de casos y experiencias en varias áreas y temas específicos de la industria aérea.

A través de la división de Gestión Humana, la Organización mantuvo el desarrollo de proyectos puntuales orientados a mejorar el ambiente laboral y la calidad de vida en el trabajo, siguiendo para ello los lineamientos y las variables establecidas a partir de los resultados obtenidos con las mediciones nacionales “*Great Place to Work*” y Premio Colombiano a la Calidad.

6. Responsabilidad Social

En 2008 Avianca replanteó su política de Responsabilidad Social, agrupando bajo programas específicos de carácter humanitario, educativo, cultural y ambiental, las tareas aisladas que de tiempo atrás viene adelantando la Compañía en beneficio de comunidades y regiones a donde llegan sus aviones.

Gestión social

Además del apoyo brindado -mediante traslado de personas y bienes- a múltiples iniciativas de entidades y organismos no gubernamentales, en 2008 la Compañía dio un nuevo impulso al ‘Banco de Millas’. Al cabo del año, este depósito que se inició en 2005 con un millón de millas aportadas por Avianca, había recaudado entre los socios Avianca *Plus* más de 8 millones de millas que sirvieron para trasladar 400 niños a instituciones médicas en Colombia y el exterior. En esta misma línea social, se destaca la vinculación de la Compañía con el traslado en su nueva flota proveniente de Francia, de más tres toneladas de bienes y enseres donados por entidades europeas para instituciones colombianas.

Gestión ambiental

En el período que nos ocupa, la Compañía extendió la cobertura del sistema de gestión ambiental a todos los procesos internos con impacto en el entorno. Así, y en cumplimiento de la política corporativa para el cuidado del medio ambiente, se diseñó un sistema de gestión ambiental a partir de lo contemplado en la norma NTC – ISO 14001 – 2004, se adecuó la infraestructura para el almacenamiento y selección de residuos e insumos químicos en general, se emprendió una campaña para el uso racional de los recursos naturales por parte de los Colaboradores y se definieron los procedimientos para el manejo apropiado de contingencias ambientales. Todo esto se suma al proceso de reconversión que implica el ingreso de nueva flota, cuyo diseño, aerodinámica, sistemas y componentes, permiten a la Compañía ubicarse a la vanguardia en operaciones ecológicas.

Gobierno corporativo

Con el fin de garantizar la rectitud y transparencia en todos los frentes que conforman la gestión corporativa y que involucra tanto a públicos internos como externos, la Compañía determinó los mecanismos de autorregulación necesarios para fortalecer la ética empresarial y las prácticas de buen gobierno. Entre los mecanismos puestos en marcha están el Código de Ética, el Comité de Auditoría, el Comité de Ética, y el Código de Buen Gobierno Corporativo.

7. Perspectivas

En 2009, la Compañía centrará sus esfuerzos en la consolidación de su proceso de transformación cultural, la modernización de la infraestructura para el mejoramiento del servicio y la implementación de estrategias que le permitan enfrentar con éxito la compleja coyuntura que atraviesa el sector aéreo mundial.

En ese marco y en respuesta a las necesidades de los viajeros en general y de mercados en particular, se trabaja en la incorporación de 13 nuevos aviones Airbus, diez del tipo A320-200 y tres A330-200, así como en el refinamiento de la red de rutas, con miras a ofrecerle mayor conectividad a los pasajeros del país y la región. De igual modo, se espera dar un importante impulso a la implementación de los desarrollos tecnológicos en curso, y que están encaminados a mejorar la calidad y agilidad de los procesos de atención, así como a diversificar la oferta de entretenimiento a bordo.

8. Situación Jurídica

En coherencia con la legislación que rige su actividad, Avianca dio cumplimiento a las normas que le son aplicables y a los requerimientos que le fueron formulados por las diferentes entidades de vigilancia y control. Asimismo, atendió los procesos judiciales y administrativos de los que la Compañía es parte.

En ese contexto, Avianca cumplió las normas vigentes sobre propiedad intelectual y derechos de autor del software utilizado en la Compañía y en sus subsidiarias. Dichos programas y/o las licencias de derechos de uso, fueron adquiridos a los fabricantes y/o distribuidores autorizados y no se tiene conocimiento de reclamación alguna por parte de autoridades o de terceros en relación con la violación de dichas normas.

La Compañía continúa bajo control de la Superintendencia de Puertos y Transporte.

9. Agradecimientos

Los miembros de la Junta Directiva, el Presidente y demás administradores de la Compañía extendemos nuestro agradecimiento a los Colaboradores, a los proveedores y socios comerciales, quienes mantuvieron en alto su compromiso y esfuerzos para convertir en hechos de servicio cada uno de los proyectos emprendidos.

Por supuesto, los clientes merecen un reconocimiento especial, por su preferencia y por decidir acompañarnos en la construcción de una nueva Avianca. Cada uno de sus aportes han sido y siguen siendo fuente e 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 Adalberto 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 2009