

Quito, 31 de Marzo de 2015

AV-PE/131-2015

## **INFORME DE LOS ADMINISTRADORES A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE AEROLÍNEAS GALÁPAGOS S.A. AEROGAL POR EL EJERCICIO ECONÓMICO DEL AÑO QUE TERMINÓ AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014**

Señores Accionistas:

De acuerdo a lo establecido en los Estatutos de la Compañía y en las normas de la Superintendencia de Compañías, presentamos el informe relacionado con el entorno empresarial en el cual se relacionan nuestras actividades, las gestiones desarrolladas y el resultado financiero de Aerolíneas Galápagos S.A. Aerogal, correspondiente al ejercicio económico del año 2014.

### **1- CONSIDERACIONES GENERALES:**

Durante los últimos años la gestión de AeroGal se ha centrado en la optimización y estandarización de los procesos operativos, comerciales y de planeación, de acuerdo a los lineamientos corporativos de Avianca Holdings S.A. para esta aerolínea. Es por esto que, durante todo el 2014, se continuó trabajando todas aquellas acciones enfocadas en el logro de los objetivos que permitan avanzar hacia el cumplimiento de la Visión de Avianca Ecuador 2015: *Darle continuidad a un negocio eficiente, apalancado en una operación internacional significativa y doméstica rentable. Todo ello a través del crecimiento, aumento de la productividad y la participación de mercado.*

#### **a) Planes estratégicos y desarrollo del negocio**

Uno de los principales objetivos durante 2014 fue la homologación de sistemas, optimización de las rutas domésticas y la expansión de rutas internacionales con el fin de ofrecer mejores y más convenientes horarios, mejorando la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto con el apoyo de sistemas e imagen corporativa. Bajo estos objetivos se pueden mencionar las siguientes áreas de trabajo:

- **ETP:** El Enterprise Transformation Project – ETP - es un proyecto a través del cual se logró la estandarización de los procesos de inventario, emisión y venta de tiquete, check-in, abordaje, manejo de equipajes, temas operacionales y optimización de ingresos; así como con la homologación de una plataforma tecnológica única y la alineación de procedimientos para el ingreso a Star Alliance.

Se impactaron un total de 84 aplicaciones que entraron en funcionamiento simultáneo el 01 de Junio de 2014 a lo largo de las áreas de la compañía. El proyecto se ajustó al plan

original lo cual significó un esfuerzo conjunto de todas las áreas involucradas para su ejecución de acuerdo al cronograma.

- **Cambio de imagen:** El proyecto de cambio de imagen y experiencia al cliente Avianca Ecuador se implementó para las operaciones realizadas por Aerogal. Para esto se lograron las autorizaciones y permisos respectivos con la autoridad competente para su desarrollo. Esta implementación consideró alinear 3 elementos: (1) Cultura y Entrenamientos (2) Experiencia del Cliente y (3) Imagen de Marca.

Para la migración a la nueva Avianca se definió como fecha de lanzamiento nueva imagen el 18 Junio donde se implementó el retrofit de aeronaves, entrega de uniformes y lanzamiento interno de nueva marca, homologación de imagen en sistemas de entretenimiento, definición de nuevas políticas y estrategias de mercado, entre otras.

- **Star Alliance:** Durante el 2014 se trabajó para integrar a Aerogal a los lineamientos homologados de Star Alliance. La integración se hizo oficial el día 15 de Diciembre de acuerdo al cronograma establecido

Para la satisfactoria integración a Star Alliance se completaron 64 *Core Values* de acuerdo a los estándares de la alianza entre los cuales se incluyen la homologación de procedimientos, pintura de aeronaves, internline e-ticketing, homologación de manuales de proceso de ATO y servicio al cliente entre otros.

- **Liderazgo en Galápagos:** Se continuó con el fortalecimiento de la oferta de servicio a las islas con itinerarios acordes con las necesidades de los viajeros, facilitando las conexiones a través de los hubs en Perú, Colombia y San Salvador y manteniendo buenos horarios y servicio. Consecuentemente, durante todo el 2014 se mantuvo el liderazgo en participación de mercado tanto en Baltra como San Cristóbal.
- **Operaciones internacionales:** Durante el segundo semestre 2014 se adicionaron las operaciones internacionales a Panamá, Aruba, Viru Viru y Curacao lo cual permitió aumentar los ingresos y ofrecer una red de rutas más amplia.

## b) Operaciones Terrestres

Los procesos de Rampa se han venido estandarizando durante los últimos años por lo que, actualmente, se encuentran homologados los entrenamientos, limpieza de las aeronaves, entrega de equipajes, prestación de servicios, entre otros. Simultáneamente se han ejecutado proyectos como el abastecimiento de agua potable, atención de vuelos operación TAI y TPU y Star Alliance que han presentado beneficios monetarios para el holding.

### c) Experiencia del cliente

Durante el año 2014, AeroGal continuó desarrollando el plan encaminado a la homologación de los procesos y la adopción de los más altos estándares en los puntos clave de atención, registrando los siguientes logros:

- **Aeropuertos:** Desde el 2012, por medio de la creación de guías, políticas, procedimientos, boletines, presentaciones, sistema de anuncios, materiales, etiquetas, formatos, etc., se ha trabajado en la homologación de los procesos correspondientes a *Backoffice*, *Lobby*, documentación, abordaje, recepción de vuelos, vuelos irregulares, equipajes. Es a partir de esto que se comenzó a dictar inducciones en cuanto a los procesos de Aeropuerto en todas las estaciones,

Los Aeropuertos en Ecuador se encuentran alineados en cuanto al cumplimiento de los procesos y políticas de servicio del grupo Avianca que se pretende brindar, tomando en cuenta las facilidades, infraestructura y las regulaciones de aviación civil que rigen sobre cada aeropuerto.

- **Cambio de Imagen y estándares:** A partir del cambio de imagen durante el 2014, se homologaron sistemas, procesos y estándares que permiten al cliente percibir una misma experiencia a lo largo de su viaje.
- **Experiencia a bordo:** La homologación en la imagen de Avianca Ecuador involucró también el área de experiencia a bordo de acuerdo a las especificaciones del grupo donde se estandarizaron los niveles de servicio, elementos de confort, entretenimiento, material de lectura, bebidas a bordo, horarios de servicio y elementos de servicio.

## II.- DE LA ADMINISTRACIÓN:

Durante el ejercicio de 2014 se tuvo un aumento de 22% de pasajeros transportados en el mercado doméstico con relación al 2013, manteniendo estabilidad dentro del mercado nacional y aumento en niveles de participación.

1. Con relación a las rutas nacionales se tiene un total de US\$49 millones en ingresos por transporte de pasajeros domésticos, aumentando en un 12% los ingresos por pasajeros transportados durante 2013.
2. Con referencia a servicios de charters, durante 2014 se obtuvo un ingreso de US\$7 millones. Este resultado experimentó una reducción de 27% con respecto al año anterior.
3. Durante el 2014 se trabajó en conjunto con diferentes áreas para la recuperación de porcentajes óptimos de llegadas en tiempo y servicio en la operación del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito – NAIQ. Los planes de acción ejecutados a lo largo del año han permitido mejorar paulatinamente los indicadores de llegadas a tiempo y cumplimiento de itinerario en la operación para brindar un mejor servicio a los clientes.

### III. DEL BALANCE GENERAL

#### ACTIVO CORRIENTE

El Activo Corriente de Aerolíneas Galápagos S.A. Aerogal, alcanzó el monto de US\$99.28 millones en el 2014 el cual generó un crecimiento del 113% con respecto a 2013 (US\$46.5 millones), que se explica principalmente por las cuentas por cobrar a compañías Relacionadas.

#### EQUIPO DE VUELO, PROPIEDAD Y OTROS EQUIPOS

El saldo del Equipo de Vuelo y otros equipos al 2014 fue de US\$37.16 millones, representando en este rubro un incremento del 136% respecto al periodo anterior (US\$15.7 millones) que corresponde al incremento neto en reparaciones mayores de aeronaves y compra de partes rotables y reparables.

#### TOTAL DE ACTIVO

El total del activo al cierre del 2014 registra un monto de US\$144.04 millones que representa un 67% de incremento referente al 2013 (US\$86.3 millones) consecuencia directa del incremento en el Activo Corriente.

#### PASIVO CORRIENTE

El pasivo corriente representó la suma de US\$89.54 millones en el 2014, lo que significó un incremento del 42% con respecto al 2013 (US\$62.9 millones), incremento que se debe principalmente a las cuentas por pagar a entidades relacionadas.

#### PASIVO NO CORRIENTE

El pasivo no corriente al 31 de diciembre del 2014 cerró con un saldo de US\$19.94 millones, lo que representa un aumento del 54% respecto a 2013 (US\$12.89 millones). Esta variación incluye monto para reparación de aeronaves (provisión por condición de retorno de aeronaves).

#### PATRIMONIO

El patrimonio de los accionistas al cierre el 31 de diciembre del 2014 alcanzó una suma de US\$34.55 millones, con relación al 2013 (US\$ 10.5 millones) hubo una diferencia positiva de US\$ 24.03 millones.

## IV. ESTADO DE RESULTADOS

### VENTAS

Las ventas alcanzaron el monto de US\$ 164.2 millones con un crecimiento del 6% respecto al 2013 (US\$ 156.29 millones). El aumento es debido a que se registró un mayor ingreso tanto de pasajeros como de carga y por incremento de ingresos interlínea debido a la implementación del sistema Rapid en Junio.

### COSTO DE OPERACIÓN

El costo de Operación durante el periodo 2014 asciende a US\$ 136.28 millones con una disminución del 5.7% respecto del periodo 2013 y una participación del 82% respecto de las ventas totales.

### GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

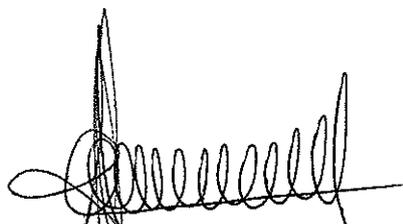
Los gastos administrativos y de ventas registraron un monto de US\$ 29.02 millones en el 2014 con un aumento del 22% respecto del año anterior (US\$23.84 millones). El incremento se explica en comisiones por ventas de tiquetes y de tarjetas de crédito debido al incremento de la operación interlínea y en sistemas de reservaciones, emisión de tiquetes, y otros.

### OTROS GASTOS NO OPERACIONALES

Este rubro alcanzo los US\$ 232.520, representado principalmente por los gastos financieros.

El plan de desarrollo e inversión de la compañía y por su realidad patrimonial, la empresa AVIANCA HOLDINGS S.A., accionista mayoritaria de la empresa, ha venido realizando aportes para futura capitalización. De manera específica se han realizado los siguientes aportes en las siguientes fechas: 16 de Mayo de 2014 USD 3.000.000,00; 10 de Julio de 2014 USD 20.000.000,00; 27 de Agosto de 2014 USD 7.000.000,00. Valores que han sido conocidos y aceptados por los accionistas, según consta en el Acta de Junta celebrada el 10 de Noviembre de 2014.

Los resultados alcanzados por la administración de la compañía quedan expuestos a consideración de los señores accionistas, agradeciendo una vez más la confianza depositada a la administración y cada uno de sus funcionarios, con la seguridad de que se realizaron los mejores esfuerzos de gestión así como la ejecución de las estrategias para la minimización de los riesgos asociados al entorno actual.



**Julio Gamero Alfaro**  
**PRESIDENTE EJECUTIVO**  
**AEROLINEAS GALÁPAGOS S.A. AEROGAL**