

Quito, 31 de Marzo de 2016

AV-PE/175-2016

**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 2015**

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 2015.

1- CONSIDERACIONES GENERALES:

Durante 2013 la gestión de AeroGal se centró 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 2014 se continuó trabajando todas aquellas acciones enfocadas en el logro de los objetivos que permitirían avanzar hacia el cumplimiento de la Visión de Avianca Ecuador.

Finalmente, durante 2015 la visión Avianca Ecuador se vuelve una realidad cumpliendo satisfactoriamente los objetivos trazados: Darle continuidad a un negocio eficiente, apalancado en una operación internacional significativa y doméstica rentable a través del crecimiento, aumento de la productividad y la participación de mercado.

II.- DE LA ADMINISTRACIÓN:

Durante el ejercicio de 2015 se tuvo una reducción de 23.9% de pasajeros transportados en el mercado doméstico con relación al 2014 a partir de la inestabilidad socio - económica en la región.

Con relación a las rutas nacionales se tiene un total de US\$45.3 millones en ingresos por transporte de pasajeros domésticos, disminuyendo en un 8.29% los ingresos por pasajeros transportados durante 2014, sin embargo, con una variación positiva respecto al presupuesto (8.51%).

a) Planes estratégicos y desarrollo del negocio

Nuevas operaciones internacionales: Se inició la operación Guayaquil-Lima-La Paz a partir del mes de marzo y se procedió a operar una tercera frecuencia hacia Panamá. Se inició la operación de un vuelo Quito-Bogotá los fines de semana y se reactivó una séptima frecuencia del vuelo Cali-Guayaquil, permitiendo aumentar los ingresos y ofrecer una red de rutas más amplia.

Revisión y optimización de Ruta Domésticas: Como parte de las estrategias para mejorar la rentabilidad de la operación doméstica se realizó la cancelación de los vuelos hacia Cuenca en el mes de Enero y se iniciaron consolidaciones en vuelos Quito-Guayaquil. Se unificó los horarios de la ruta Quito-Coca para todas sus frecuencias y se inició la operación del nuevo vuelo Quito-Baltra el cual convierte a Avianca Ecuador en el líder de este mercado con una participación de 38%.

Nueva Filosofía de Revenue Management: A partir de Julio de 2015 se implementa la estrategia *Class Gating* – una nueva filosofía de Revenue Management - con la finalidad de dinamizar la venta de tarifas en vuelos con alta demanda para el mercado doméstico. Esta iniciativa ha permitido incrementar la tarifa promedio, manteniendo los niveles de *LoadFactor* esperados.

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.

b) Optimización de recursos

Transporte de colaboradores: A partir del cambio de aeropuerto en 2013 (Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito) surgió la necesidad de contratar un único servicio de transporte y rentar una troncal para el traslado de colaboradores hacia el nuevo aeropuerto servido por un único proveedor que subarrienda los servicios; Bajo esta figura se presentó en 2015 la oportunidad de validar un mejor escenario que permitiera optimizar los recursos, escogiendo proveedores que brinden el servicio de forma directa cumpliendo con todas las necesidades y estándares de Avianca Holding.

El nuevo proyecto será aplicado desde Febrero de 2016 y tiene una vigencia de 3 años.

Manufactura de Uniformes: Durante 2015 se realizaron reformas fiscales en Ecuador que incentivaron a realizar una revisión detallada en las importaciones de la compañía, identificando a los uniformes de colaboradores como uno de los ítems más importantes con aumentos sustanciales en sus regímenes de importación.

Debido a esto surge el proyecto de realizar producción local que permita reducir los costos de importación y - de esta forma - entregar en tiempo los uniformes a los colaboradores, generar una dotación inmediata para período de embarazo, nuevos ingresos y ascenso, garantía y extensión de vida útil de prendas, coordinación a tiempo de garantías por daños de fábrica o mal uso, coordinación inmediata de cambio de prendas o arreglos a costo del proveedor entre otros beneficios.

El proyecto tiene previsto la entrega de la primera dotación local para el segundo semestre de 2016.

c) Operaciones Aéreas

Optimización operacional: En línea con los objetivos corporativos de reducción de costos se continuó con la certificación de procedimientos aéreos para los equipos dentro de la flota, se estandarizaron prácticas de ahorro de combustible y se continuó con una operación dentro de los parámetros establecidos de seguridad.

Incremento Flota: Durante 2015 se incrementa la flota de AeroGal con un A320 adicional. Dicha aeronave inicia sus operaciones a partir del mes de Febrero permitiendo operar la nueva ruta Guayaquil-Lima-La Paz.

Control Operacional por impactos climáticos: A partir del mes de Agosto de 2015 el Volcán Cotopaxi comienza a expulsar material volcánico y se declara bajo vigilancia de autoridades. Dicho volcán está ubicado en Latacunga a 50 kilómetros al sur de Quito y 210 kilómetros del aeropuerto internacional, siendo uno de los más activos en el mundo.

A partir de este evento fortuito no mitigable, se definen escenarios de respuesta dependiendo de la magnitud de la emergencia que pueda presentarse. Estos planes de acción garantizan la protección de los colaboradores, pasajeros y aeronaves tanto en vuelo como las que se encuentren en tierra y la evacuación de aeronave u operación desde otras estaciones.

d) Comercial

Participación de Mercado: Indicadores de participación de mercado doméstico de Ecuador estables durante el año debido principalmente a estrategias de consolidación de canales de ventas y acciones focalizadas a segmentos.

Optimización de CTOs: Bajo el objetivo de reducción de costos y optimización de recursos, se logra la unificación de CTOs en la ciudad de Guayaquil durante el segundo semestre de 2015. Esto permite lograr sinergias y reducir costos fijos en la actividad comercial.

Modelo Representante Exclusivo: En el mes de Junio de 2015 se firmó el convenio de Representante Exclusivo – REX - entre AeroGal y Aeroticket Express, el cual tiene como objetivo llegar a una mayor cartera de Clientes Corporativos a través de los puntos de venta de Aeroticket ubicados estratégicamente en seis Centros Comerciales de Quito y Guayaquil.

e) Experiencia del cliente:

Durante el año 2015 se ha continuado 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:

Plan de Cliente AV: A partir de enero 2015 se inició el *proyecto Plan de Cliente AV en Ecuador* - tanto a nivel AeroGal como Avianca - con el cual se ha mejorado el servicio prestado de cara al cliente y se han logrado homologaciones en la operación entre ambas aerolíneas.

Entre algunas de las iniciativas más importantes en este frente de acción se tienen: mejoras en el servicio a bordo, mayor eficiencia en los tiempos en banda, retrofit de interiores de las aeronaves, implementación de Duty Free en vuelos internacionales operados desde Quito y mejoramiento en el proceso de reembolsos.

A nivel de cliente interno se realizó la revisión de la cobertura del seguro internacional a los tripulantes de cabina y actualización de los manuales de anuncios abordo, entre otros.

Star Alliance: Tras la certificación Star Alliance se refuerza los procedimientos y beneficios en aeropuerto por medio de seguimiento y auditorías que confirman la correcta implementación.

III. DEL BALANCE GENERAL

ACTIVO CORRIENTE

El Activo Corriente de Aerolíneas Galápagos S.A. Aerogal, alcanzó el monto de US\$149.61 millones en el 2015 el cual generó un crecimiento del 50.7% con respecto a 2014 (US\$99.28 millones), que se explica principalmente por las cuentas por cobrar a entidades relacionadas.

EQUIPO DE VUELO, INMUEBLE Y OTROS EQUIPOS

El saldo del Equipo de Vuelo y otros equipos al 2015 fue de US\$33.53 millones, representando en este rubro una disminución de 9.8% respecto al periodo anterior (US\$37.17 millones).

El incremento en equipo de vuelo corresponde a la capitalización de reparaciones mayores programadas de fuselaje y motores para aeronaves.

Las bajas en el equipo de vuelo se componen de retiros y ajustes de partes rotables y reparables y por recuperación de mantenimiento realizado a dos motores.

TOTAL DE ACTIVO

El total del activo al cierre del 2015 registra un monto de US\$200.29 millones que representa un 39.05% de incremento referente al 2014 (US\$144.04 millones) consecuencia directa del incremento en el Activo Corriente.

PASIVO CORRIENTE

El pasivo corriente representó la suma de US\$131.44 millones en el 2015, lo que significó un incremento del 46.8% con respecto al 2014 (US\$89.55 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 2015 cerró con un saldo de US\$34.28 millones, lo que representa un aumento del 71.9% respecto a 2014 (US\$19.94 millones).

PATRIMONIO

El patrimonio de los accionistas al cierre el 31 de diciembre del 2015 alcanzó una suma de US\$34.57 millones, mostrando un incremento con relación al 2014 (US\$34.55 millones)

IV. ESTADO DE RESULTADOS**VENTAS**

Las ventas alcanzaron el monto de US\$ 205.82 millones con un crecimiento del 24.6% respecto al 2014 (US\$165.20 millones). El aumento es debido a que se registró un mayor ingreso tanto de pasajeros como de carga.

COSTO DE OPERACIÓN

El costo de Operación durante el periodo 2015 asciende a US\$147.54 millones con un incremento del 8.3% respecto del periodo 2014.

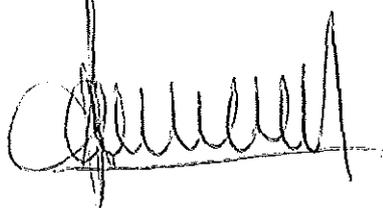
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS

Los gastos administrativos y de ventas registraron un monto de US\$39.13 millones en el 2015 con un aumento del 34.8% respecto del año anterior (US\$29.03 millones). El incremento se explica en comisiones por ventas de tiquetes y de tarjetas de crédito, servicios logísticos código único entre otros.

OTROS GASTOS NO OPERACIONALES

Este rubro alcanzo los US\$1.33 millones, representado principalmente por los gastos financieros.

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