



Quito, 29 de marzo de 2017

**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 2016**

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 2016.

**I. CONSIDERACIONES GENERALES:**

AeroGal continua en la optimización y estandarización de los procesos operativos, comerciales y de planeación, de acuerdo a los lineamientos corporativos de Avianca Holdings S.A. El enfoque en el logro de los objetivos que permitirán avanzar hacia el cumplimiento de la visión de Avianca Ecuador. Se continua con un negocio eficiente, apalancado en una operación internacional significativa y domestica rentable.

Finalmente, durante 2016 la visión de Avianca Ecuador se restableció alineado con los objetivos y enfoque del cliente sobre el norte estratégico. Adicionalmente, a finales del año 2016 se realizó una reforma a los estatutos de la compañía sustituyendo el cargo de Presidente Ejecutivo por el de Director General y reduciendo el número de miembros de la junta directiva de cinco (5) a tres (3).

**II. DE LA ADMINISTRACIÓN:**

Durante el ejercicio de 2016 se tuvo una disminución de tráfico y pasajeros en un 12% en el mercado doméstico con relación al 2015 a partir de la inestabilidad socio - económica en la región.

Con relación a las rutas nacionales se tiene un total de US\$42 millones en ingresos por transporte de pasajeros domésticos, disminuyendo en un 7,3% los ingresos por pasajeros trasportados durante 2015.

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

**Code Share con TAME:** Se firma CDSH con aerolínea gubernamental de Ecuador, con miras a potencializar conjuntamente rutas domésticas que no opera Avianca Holdings ejemplo Esmeraldas-Quito e internacionales como Nueva York-Quito operado por TAME. Esta alianza ha tenido ingresos de US\$1 Millón durante el 2016.

**Unificación Revenue AVH:** Se continuo el fortalecimiento para alinear el COA 2K con corporativo. A partir de noviembre 2016, se implementó un proyecto con el fin de unificar el área de revenue con las oficinas en Colombia, el cual será efectivo a partir del 1 de marzo de 2017.

**Liderazgo en Galápagos:** Se continuo con el fortalecimiento de la oferta de servicio a las islas con itinerarios acordes a las necesidades de los viajeros. En el 2016 Avianca conto con el 38,21% en market share, continuando un producto conjunto con los operadores de la empresa y estrategia de capturar un mayor porcentaje del segmento vacacional de estudiantes que permanecen en las islas.

**Reestructuración de Head Count:** Con la asesoría de Boston Consulting Group, estableció la homologación de varios procesos con Avianca Holdings y la estructura matricial en las compañías. Durante el 2016 se homologaron los procesos ya establecidos en las otras compañías del grupo con sinergias entre áreas; reduciendo la duplicación de cargos y funciones.

**Implementación de nuevas tecnologías:** Durante el 2016 se enfocó la actualización del seguimiento de mantenimiento, por medio del programa AMOS, para la flota familia A320, el cual opera en Avianca Colombia desde el 2014. El cual tiene como beneficio la estandarización de inventarios para el manejo de aeronaves y su mantenimiento.

Se viene migrando todas las cuentas de los colaboradores a office 365, permitiendo tener la simplificación con mayor seguridad y efectividad para compartir documentos entre áreas de la compañía, así como la productividad en reuniones y la reducción de desplazamiento físico para colaboradores.

### **b) Optimización de recursos**

**Estructura:** Se establece una estructura matricial, donde se alinea con procesos, políticas y directrices en la compañía.

**Uniformes:** Desde el 2015, se venía trabajando en el proyecto el cual permitirá la fabricación de uniformes al interior de Ecuador. Este proyecto trae beneficios como reducción de costos en importación de producto final, transporte de los mismos a los diferentes colaboradores y logística de entrega. Durante el 2016, se cerró la negociación con 4 proveedores para el inicio de la producción local, como también la contratación de un proveedor logístico para entregas y manejo de inventarios.

El inicio de producción se tendrá a mediados de 2017, el proyecto actualmente está en el proceso para la entrega de anticipo y compra de materia prima.

**Cierre de CTO Portoviejo:** Después del terremoto se vio como oportunidad el cierre del CTO, debido a que su costo de rehabilitación era muy alta comparado con la rentabilidad que este nos ofrecía.

**Negociación con agencias:** Se definió una reducción de pago para comisiones de Agencias de Viajes en Ecuador, donde se eliminó la comisión para la venta de tiquetes que incluyan alguna ruta de mercado doméstico Colombia, con excepción en la ruta UIOBOG por condiciones de competencia.

### **c) Operaciones Aéreas**

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

Se inició el proceso de certificación de EFB para flota familia A320, se está a la espera para obtener aprobación para la compra de Ipad y así iniciar el proceso de implementación y certificación final con la DGAC.

**Flota:** Durante el 2016 se incrementa la capacidad de sillas en Avianca Ecuador, por medio de la incorporación de 1 A320, 2 A319 y la devolución de 3 A319 a sus lessores. Este cambio de flota permitió adicionalmente la renovación, ahora con un total de 7 A/C con entretenimiento a bordo mejorando el producto de venta para el COA.

**Control Operacional por impactos:** En el 2016 se presentaron 2 atributos que impactaron el control operacional para el COA. El primero de ellos de carácter natural, el cual corresponde al terremoto del mes de abril con una magnitud 7,8 en la provincia de Manabí, en el noroeste de Ecuador. En este periodo de tiempo Avianca aporó con vuelos

humanitarios y tuvo impactos por el cierre de 1 semana en el ATO de Manta y la contracción de mercado que poco a poco se fue recuperando. El segundo acontecimiento que impacto a diferentes áreas de la empresa fue el retraso en la entrega por parte de Avianca Colombia del A319 HC-CSA, el cual redujo los ingresos de la empresa, porque Avianca Colombia suplió la operación y una cancelación de vuelos por 5 días, donde no se pudo soportar más la operación con COA AV, por falta de disponibilidad de tripulaciones, afectando el feriado del 2 y 3 de noviembre.

#### **d) Comercial**

**Participación de mercado:** Según el indicador que define, cuanto porcentaje de mercado Avianca Ecuador capturo durante el 2016, indica que con las diferentes fluctuaciones durante el año; se obtuvo un incremento del 10%, comparando la participación de 23,2% en enero y se finalizó el año con 33,6%. Este cambio fue el resultado de la estrategia comercial, donde se establecieron constantes promociones para recuperar mercado después del desastre natural en el mes de abril.

**Tarifas:** En el doméstico se implementó un plan de acción que genero una mejora de US\$7.59M a Net Income, donde se incrementó en paxs por publicación de nueva estructura tarifaria GYEOCC y lanzamiento de promocionales para los mercados GYEUIO/UIOMEK. Se estableció tarifas especiales para captación de grupos. Se logró una reactivación de Manta a través de paquetes turísticos para fin de semana. Se efectuó un plan de tarifas especiales con operadores sin bloqueos para los vuelos con ruta directa UIOGPS y por último se cambió de estructura de clases a cerrar por LF para los mercados GPS y SCY, siendo menos permisivos dado un incremento en la demanda observada para el mes de junio.

En el mercado internacional se mejora de US\$12 en Tarifa Promedio para segundo semestre con medidas comerciales

Por ultimo en pasajeros se incluyó un nuevo operador Enchanted Expedition y se hizo la publicación de secciones extra por el desarrollo del Ironman en Manta

#### **e) Experiencia del cliente**

Durante el año 2016 se ha continuado desarrollado 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:

**Homologación experiencia:** Durante el 2016 se remplazaron 3 aeronaves, aumentando la proporción de aeronaves con entretenimiento

a bordo y brindando un producto homologado con la red Avianca. Adicionalmente los A/C Incorporados cuentan con livery de Avianca (Old/New), ayudando con la recordación de marca a nivel Latino América.

### **III. DEL BALANCE GENERAL CONSOLIDADO**

#### **ACTIVO CORRIENTE**

El Activo Corriente de Aerolíneas Galápagos S.A. Aerogal, Alcanzo el monto de US\$250,74M en 2016 el cual generó un crecimiento del 68% con respecto al 2015 (US\$149,61M), 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 2016 fue de US\$25,18M, representado en este rubro una disminución de 25% al periodo anterior (US\$33,53M). Esta disminución corresponde a la baja de la cuenta de reservas por la devolución de aeronaves y motores durante el periodo del año 2016.

#### **TOTAL DE ACTIVO**

El total del activo del 2016 registra un monto de US\$284,26M que representa un incremento del 42% referente al 2015 (US\$200,29M) consecuencia directa del incremento en el Activo Corriente.

#### **PASIVO CORRIENTE**

El Pasivo Corriente represento la suma de US\$203,91M en el 2016, lo que significó un incremento del 55% con respecto al 2015 (US\$131,44M), incremento que se debe principalmente a las cuentas por pagar a entidades relacionadas.

#### **PASIVO NO CORRIENTE**

El pasivo no corriente al 31 de diciembre de 2016 cerró con un saldo de US\$54,74M, lo que representa un aumento del 60% respecto al 2015 (US\$34,28M) correspondiente a provisiones para futuras devoluciones de aeronaves y motores.

#### **PATRIMONIO**

El patrimonio de los accionistas al cierre el 31 de diciembre del 2016 alcanzó una suma de US\$25,61M, mostrando una disminución con relación al 2015 (US\$34,57M).

#### **IV. ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO**

##### **INGRESOS**

Los Ingresos alcanzaron el monto de US\$186,04M con una reducción de 9,6% respecto al 2015 (US\$205,82M). Este cambio es debido a la contracción de la económica ecuatoriana; la cual impacto en una disminución de la tarifa media en un 30%.

##### **COSTO DE OPERACIÓN**

El costo de operación durante el periodo 2016 asciende a US\$141,68M con una mejora del 4% respecto al 2015. Este cambio en la cuenta es referente a la disminución en la cuenta de combustible.

##### **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS**

Los gastos administrativos y de venta registraron un monto de US\$38,12M en el 2016 con una reducción del 3% respecto al año anterior (US\$39,13M). La mejora es reflejada por la reestructuración de la empresa como también la caída en ventas por el canal indirecto, reduciendo los montos de comisiones a pagar.

##### **OTROS GASTOS NO OPERACIONALES**

Este rubro alcanzo los US\$1,40M, representando principalmente por 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.



**David Francisco Alemán**

**DIRECTOR GENERAL**

**AEROLINEA GALÁPAGOS S.A. AEROGAL**