

Quito, 15 de mayo de 2020

**INFORME DE LOS ADMINISTRADORES A LOS SEÑORES ACCIONISTAS DE AVIANCA-ECUADOR S.A. POR EL EJERCICIO ECONÓMICO DEL AÑO QUE TERMINÓ AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019.**

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 Avianca-Ecuador S.A, correspondiente al ejercicio económico del año 2019.

**I. CONSIDERACIONES GENERALES:**

Avianca-Ecuador continúa en la optimización y estandarización de los procesos operativos, comerciales y de planeación, de acuerdo con 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 en Ecuador.

A finales de 2018 David Alemán presentó su renuncia irrevocable al cargo de Director General, de la compañía Avianca Ecuador S.A., misma que fue aceptada de manera unánime asumiendo la calidad de representante legal la abogada Patricia Alexandra Chiriboga Sánchez quien ostenta el cargo de Gerente legal.

Adicional la Junta Directiva ha establecido que el cargo de Director General será ocupado por el señor Nissim Jabiles, mismo que ha aceptado tal designación debiendo realizar los trámites necesarios para legalizar dicho nombramiento ante las entidades competentes ecuatorianas.

**II. DE LA ADMINISTRACIÓN:**

Al cierre del ejercicio para 2019 se evidencia como resultado financiero que la empresa Avianca Ecuador presentó una pérdida por \$11 millones de dólares estadounidenses. Este resultado está explicado por una reducción en sus ingresos en 7% y aumento de costos por 5% frente al ejercicio del 2018. Su resultado de pérdida antes de impuestos sobre la renta fue \$7 millones de dólares.

Si bien la compañía Avianca Ecuador (2K) presenta pérdidas al cierre del ejercicio 2019, dos sucursales del grupo están generando utilidades al

cierre de diciembre 2019. Tampa Cargo S.A.S y Avianca S.A. presentaron utilidades de US\$ 21.8 M, lo cual permitió el reparto de utilidades a los trabajadores de la empresa.

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

**Certificación registro de aeronaves matrícula N bajo operador del Ecuador:** Después la nueva reforma de la regulación ecuatoriana, la cual permite incorporar aeronaves con matrícula extranjera, la aerolínea definió reactivar sus especificaciones de operación con la Dirección de Aviación Civil de los Estados Unidos de América e incorporar una aeronave con matrícula N, la cual será parte de la flota que opera en el Ecuador.

**Intercambiabilidad de aeronaves:** Contando con la opción para certificar a 2K para operar aeronaves con matrícula N, se inicia proceso de intercambiabilidad entre 2K y AV para la flota A320 y con miras a proteger la operación y aumentar el rendimiento operacional de la compañía.

**Potencializar la venta en .COM:** Para el año 2019 la venta total de Avianca Ecuador fue de US\$150,35M. El canal .COM representó el 15.35% de la participación de la venta total US\$23.1M. Esto refiere un incremento de 2.18% con respecto al 2018 (13.17% de participación; US\$20.5M). El mayor crecimiento de este canal se dio en el año 2018 debido al crecimiento que se presentó para los e-commerce en Ecuador.

Durante 2019 se fortaleció la venta a través de canales digitales con la implementación de un nuevo botón de pagos: place top ay, lo cual nos permitió tener planes en diferido con tarjetas de crédito (Banco Pichincha & Diners) como beneficio para el cliente final.

Se fortaleció también la compra digital en CTOs implementando kioskos de autoservicio.

### **b) Optimización de recursos**

**Comisión para agencias:** Alineado con un plan para todo el Holding, el área comercial presentó su plan de comisiones el cual se encuentra focalizado en el pago de un porcentaje de las ventas por meta global, participación de mercado, generación de upsell y un bono táctico el cual se activa para ganar participación de mercado.

**Reestructuración de Head Count:** Guiado por cada Vicepresidencia en el Holding, se establece un plan de eficiencias bajo una revisión de planta en función de procesos. Como resultado se reduce el Headcount durante

el 2019 con un ahorro en la estructura en un 8%, el cual se verá evidenciado durante el ejercicio del 2020.

### **c) Operaciones Aéreas**

**Flota:** Durante el 2019 Avianca Ecuador mantuvo su operación con 10 aeronaves, conformada por 6 aeronaves Airbus 320, y 4 aeronaves Airbus 319.

**Mantenimiento:** La flota A320 FAM de GLG se ubicó en el puesto 65 de un total de 250 aerolíneas en el mundo que tienen aeronaves Airbus, GLG generó un índice de confiabilidad de 99,68 %, durante el periodo 2019 se generaron 59 Demoras y 2 cancelaciones por defecto de aeronave las cuales impactan directamente en este índice de confiabilidad, con respecto a interrupciones técnicas tuvimos 4 incidentes.

El *On Time Performance* alcanzado en el 2019, en la red en todas las rutas que opera Avianca Ecuador, nacionales e internacionales, fue de 83.55%, en este periodo se presentaron 3,172 vuelos demorados en nuestra operación, donde Mantenimiento tiene participación en 397 vuelos, provocando 522 efectos en demoras.

### **d) Comercial**

**Mercado:** Durante el 2019 Ecuador presentó un incremento del 2% en el número de personas que ingresaron al país por vuelos internacionales y un decrecimiento del 6% en el mercado doméstico. Avianca Ecuador consolida su participación en el mercado nacional, presentando una mejor tarifa media, con un crecimiento del 10% con respecto al 2018.

Debido a la política de cielos abiertos implementada por el Gobierno hubo un incremento de 17,000 sillas mensuales por parte de la competencia, siendo las más representativas Wingo (Bogotá), Iberia (Guayaquil - Madrid), Interjet (Quito/Guayaquil - México y Cancún) y la aerolínea de bajo costo JetBlue.

En octubre hubo una paralización de 14 días que impactó en la economía del país, produciéndose una contracción en viajes y afectando las ventas de Avianca en 22% (US\$ 3.07M).

**Liderazgo en Galápagos:** Se continuó con el fortalecimiento de la oferta de servicio a las islas con itinerarios acordes a las necesidades de los viajeros. En el 2019, el mercado decreció en 1%, sin embargo, Avianca logró mantener su participación de mercado en 40%. La estrategia de la empresa se enfocó en mantener el producto en conjunto con los

operadores, la protección de clientes principales por el incremento de oferta de LATAM en esa ruta y capturar un mayor porcentaje del segmento vacacional de ecuatorianos y estudiantes que viajan a las islas.

**Lifemiles:** La Estrategia hacia el mercado de Ecuador durante 2019 ha sido generar mayor penetración en el mercado a partir de un crecimiento importante en el *Cobranding* con Banco Guayaquil y la búsqueda y consolidación de nuevos aliados. Este es un primer paso para lograr que Ecuador sea uno de los mercados más relevantes para LifeMiles en Sudamérica, durante los próximos 2 años.

Sólo en Banco Guayaquil LifeMiles tuvo un crecimiento en Billings de 80% con respecto a 2018 a partir de un plan de trabajo intensivo en mayor colocación de tarjetas y mayor posicionamiento del programa. Sumado a esto como mercado total LifeMiles tuvo un crecimiento de 65% en Billings respecto de 2018.

LifeMiles tiene ya 4 aliados financieros en Ecuador:

- Banco Guayaquil (Cobranding)
- Banco Bolivariano (Transferencia de millas)
- Banco Pacifico (Transferencia de millas)
- Produbanco (Transferencia de millas)

Además, como parte del plan de crecimiento en Ecuador se viene negociando con otros posibles aliados financieros; así como desarrollando la estrategia para incorporar aliados en el sector retail.

**Caso Fraude:** Por medio de auditoria realizada por control de ingresos se evidencio un faltante económico. Identificando un fraude a la aerolínea por un manejo indebido en la remisión de boletos. Estaría involucrada una compañía IATA (una de las más grandes de Ecuador) y compañías no IATA que obtuvieron códigos para reserva de manera directa con Amadeus.

Iniciamos el proceso y acercamiento con la agencia IATA para solicitar el cobro de los valores adeudados; no obstante, para efectos de cubrirnos ante la Defensoría del Consumidor y órganos de control interno en general, se presentó la denuncia ante Fiscalía el posible delito identificado como delito informático. Se encuentra asignado los peritos para analizar y emitir los informes respectivos, estamos incursando el proceso y de manera oportuna se notificarán los avances.

Como sabes el tema es bastante delicado, pues si una denuncia es declarada como temeraria y maliciosa, la misma tiene un efecto contrario

contra quien firma la denuncia (representante legal), por lo que, solicito tu autorización para iniciar este proceso con un especialista penal.

José Molina es un abogado penalista de trayectoria intachable en temas penales, y es quien nos ha apoyado anteriormente en informes o denuncias (Caso Carga año 2017).

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

**CRM:** Se implemento la herramienta CRM para contactos con el cliente como también herramienta para ejecutivos de venta. Donde el objetivo es conocer quién es el cliente de empresa en detalle, Operar por procesos alineados con la cadena de valor definida por el Holding. Los beneficios para los clientes es dar soluciones más efectivas, ágiles y oportunas a las necesidades reales. Diseñar modelos de atención personalizados con base en la información del cliente. Por último, para los ejecutivos de venta el fin es tener la viabilidad para dirigir y gestionar de forma más sencilla las acciones comerciales para captar y fidelizar clientes corporativos y agencias.

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

### **ACTIVO CORRIENTE**

El Activo Corriente de Avianca-Ecuador S.A., alcanzó el monto de US\$256,3M en 2019 el cual generó un incremento del 27% con respecto al 2018 (US\$201,88M), que se explica principalmente por las cuentas por cobrar a entidades relacionadas.

### **ACTIVO TOTAL**

El saldo del Activo Total al 2019 fue de US\$324,48M, representando un incremento de 43,7% con respecto al periodo anterior (US\$236,31M). Consecuencia directa de cambio en el Activo Corriente.

### **PASIVO CORRIENTE**

El Pasivo Corriente representó la suma de US\$254,25M en el 2019, lo que significó un incremento del 53,6% con respecto al 2018 (US\$146,08M), 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 2019 cerró con un saldo de US\$42,15M, lo que representa una disminución del 4% respecto al 2018 (US\$50,29M) correspondiente a provisiones para futuras devoluciones de aeronaves y motores.

## **PATRIMONIO**

El patrimonio de los accionistas al cierre el 31 de diciembre del 2019 alcanzó una suma de US\$28,07M, mostrando un incremento con relación al 2018 (US\$39,94M).

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

### **INGRESOS**

Los ingresos alcanzaron el monto de US\$229,75M con una disminución del 6,7% respecto al 2018 (US\$243,31M). Este cambio es debido a la disminución en participación del mercado internacional.

### **COSTO DE OPERACIÓN**

El costo de operación durante el periodo 2019 asciende a US\$234,16M un incremento en costos de 5,4% respecto al 2018 (US\$223,29M). Este cambio en la cuenta es referente al aumento en la cuenta de depreciaciones, amortizaciones y deterioro y mantenimiento.

### **OTROS GASTOS NO OPERACIONALES**

Este rubro alcanzo los US\$2,88M, 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.



**Patricia Alexandra Chiriboga**  
**GERENTE LEGAL – En calidad de Representante Legal**  
**AVIANCA-ECUADOR S.A.**