

volaris 

Reporte Anual Integrado

2020

Adaptación, Flexibilidad y Resiliencia



Contenido



1. Volaris, la aerolínea pública de más bajo costo en las Américas	3	En tiempos de COVID-19	45	Relaciones, prácticas y bienestar de nuestros Embajadores	75
Carta del Presidente Ejecutivo y Director General	4	<i>Múltiples acciones para abordar los impactos del COVID-19 de forma rápida y decisiva</i>	45	<i>Igualdad de oportunidades y no discriminación</i>	75
Iniciativas y destacados 2020	6	<i>Flexibilidad en el trabajo y teletrabajo</i>	46	<i>Atracción, desarrollo y retención de talento</i>	78
Acerca de Volaris	9	<i>Modelo de ultra-bajo costo/conversión de pasajeros de autobús al avión</i>	47	<i>Seguridad y salud ocupacional</i>	90
<i>Modelo de negocio</i>	9	<i>Campaña “Con Volaris, Seguro Vuelas”</i>	48	Derechos Humanos y relaciones con la comunidad	92
<i>Programa Corporativo de Sustentabilidad Volaris</i>	10	<i>Servicio y solución al Cliente</i>	49	<i>Programa de Protección de los Derechos Humanos</i>	92
<i>Gobierno Corporativo</i>	12	<i>Recuperación de capacidad</i>	50	Bienestar de nuestros Clientes, seguridad y protección de privacidad y datos personales	93
<i>Cultura Volaris</i>	27	<i>Programa Avión Ayuda Volaris</i>	51	<i>Seguridad de la aviación y safety</i>	93
<i>Familia Volaris</i>	28	<i>Iniciativas en favor de la comunidad</i>	54	<i>Protección de privacidad y datos personales</i>	95
Ventajas Competitivas	30	3. El desempeño de Volaris	57	4. Estados financieros consolidados	96
<i>Costos unitarios más bajos</i>	30	Cifras financieras y operativas 2020	58	5. Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera	146
<i>Flota joven y eficiente</i>	30	Resultados 2020	59	6. Acerca de este reporte	172
<i>Eficiencia operacional</i>	31	Asuntos Corporativos	60	Estudio de materialidad	174
<i>Esquema Tú Decides y servicios adicionales</i>	31	Cadena de Valor	62	Índice de contenidos GRI y SASB	175
<i>Campaña de conversión de pasajeros de autobús al avión</i>	34	<i>Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro</i>	62	7. Contacto	182
<i>Red de rutas</i>	34	Protección del medio ambiente y mitigación del cambio climático	64		
<i>Estrategia digital de Volaris</i>	37	<i>Política Integral de Protección al Medio Ambiente #CielitoLimpio</i>	64		
2. La creación de valor de Volaris	39				
Modelo de Creación de Valor Volaris y nuestra contribución a los ODS	40				
Comunicación con nuestros grupos de interés	43				

Volaris, la aerolínea pública de más bajo costo en las Américas

Contenido

- 1.1. Carta del Presidente Ejecutivo y Director General
- 1.2. Iniciativas y destacados 2020
- 1.3. Acerca de Volaris
- 1.4. Ventajas competitivas



GRI 201: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 102-14, 102-15

1.1. Carta del Presidente Ejecutivo y Director General

A nuestros grupos de interés,

Quiero agradecer, en primer lugar, a toda la Familia Volaris por su trabajo y compromiso durante un año de enormes retos. También acompaño en su duelo a quienes han perdido a sus seres queridos a causa de la pandemia. Esta empresa y su futuro dependen de ustedes, y juntos trabajaremos para apoyar a los miembros de nuestro equipo, a nuestras familias y a nuestros Clientes quienes han enfrentado pérdidas y retos inimaginables durante este pasado año.

El 2020 representó un escenario difícilmente imaginable. Una economía global afectada, numerosas ciudades en confinamiento, cierre de fronteras, viajes a destinos internacionales y nacionales reducidos al mínimo. Consecuentemente, al igual que en el resto del mundo, la industria del transporte aéreo en México sufrió un fuerte impacto.

En esta profunda crisis, Volaris respondió de manera decidida. Al enfrentar estos retos sin precedente, valoramos las necesidades cambiantes de nuestros colaboradores y Clientes. Aunque el proceso tuvo momentos complicados, Volaris se adaptó ágilmente a la “nueva normalidad” y encontró las oportunidades para posicionarse y, al mismo tiempo, contribuir activamente en la recuperación económica de México y de la región.

Lo logramos mediante el diálogo con nuestros Clientes, para quienes desarrollamos herramientas digitales para atenderles mejor y brindarles la confianza de poder volar con nosotros bajo estrictos protocolos de bioseguridad, conformados con los más altos estándares nacionales e internacionales. Éstos fueron avalados con los distintivos “Safe Travels” del



- 1 **DE LA FUERZA**
- 2 **BIENESTAR**
- 3 **SAUD Y BIENESTAR**
- 4 **EDUCACIÓN DE CALIDAD**
- 5 **IGUALDAD DE GÉNERO**
- 6 **AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO**
- 7 **ENERGÍA LIMPIA Y TRANSICIÓN ENERGÉTICA**
- 8 **TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**
- 9 **INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA**
- 10 **REDUCCIÓN DE LOS DESECHOS**
- 11 **CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES**
- 12 **PRODUCCIÓN RESPONSABLE**
- 13 **ACCIÓN POR EL CLIMA**
- 14 **VIDA SUBMARINA**
- 15 **VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES**
- 16 **PAZ JUSTICIA SOCIALES**
- 17 **ALIANZAS PARA ACCIÓN CLIMÁTICA**

World Travel & Tourism Council (WTTTC) y con los otorgados por los gobiernos de la Ciudad de México y del estado de Yucatán. Hemos sido un factor clave en la recuperación del sector turismo, sector vital para la economía nacional, mediante estrategias de promoción en coordinación con los gobiernos estatales. También, de manera solidaria, contribuimos con el país al transportar más de 45 toneladas de ayuda humanitaria, así como rescatistas, personal médico, órganos y tejidos con fines de trasplante y pacientes, mediante el programa *Avión Ayuda Volaris*.

Aún con la crisis sanitaria y sus efectos en el sector, Volaris se posicionó como la aerolínea líder en términos de recuperación de mercado en México y el continente americano. Es un logro a la vista de todos, que nos enorgullece y nos obliga a reconocer nuestras fortalezas. Esto fue posible gracias a la suma de numerosos factores en torno a nuestro modelo de negocio, entre los que destacan la disciplina financiera, la resiliencia y adaptación a la nueva normalidad, el entendimiento de las necesidades de nuestros grupos de interés, una estrategia corporativa de sustentabilidad y, por supuesto, el trabajo extraordinario de la Familia Volaris. Asimismo, gracias a la interlocución con nuestros Embajadores y el sindicato, preservamos la totalidad de nuestros empleos, en línea con la visión a largo plazo que nos da nuestra recién renovada concesión para prestar el servicio de transporte aéreo por 20 años más.

Ha quedado demostrado que el modelo de negocio de ultra bajo costo ha sido el más resiliente a nivel global ante la pandemia. Nuestra prioridad ahora es continuar ofreciendo un servicio seguro y confiable manteniendo una estricta disciplina de costos para ofrecer los precios más bajos del mercado e incrementar los ingresos totales por asiento milla disponible.

En 2020, iniciamos operaciones en trece nuevas rutas, cinco domésticas y ocho internacionales, diversificamos nuestra red punto a punto y reforzamos nuestra presencia en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Asimismo, en el último trimestre del año, recuperamos la rentabilidad de nuestro negocio.

Volaris continuó ofreciendo tarifas base bajas durante el 2020. Aunque los ingresos operativos totales consolidados de la Compañía disminuyeron 36% respecto el año anterior, logramos compensar a través de nuestros ingresos por servicios adicionales, alcanzando una cifra récord por pasajero de Ps. \$659, con un incremento de 24% comparado con el año anterior.

A medida que reconstruimos el sector, nos adaptamos a la nueva realidad que demanda un mundo más equitativo, justo y responsable con el ambiente, partiendo de la premisa de que la viabilidad del negocio a largo plazo está estrechamente ligada a la sustentabilidad de éste. Es así que integramos nuestra estrategia corporativa de sustentabilidad -alineada a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas y a los criterios ASG- a nuestro modelo de negocio, de modo que hoy somos una de las cinco aerolíneas del *Dow Jones Sustainability Indices* y la única que forma parte del Índice *Mila- Pacific Alliance*.

Mediante una gestión eficiente de consumo de combustible, en 2020, la Compañía redujo 12.5% las emisiones de gCO₂/RPK, en comparación con 2015, lo que equivale a 35.8 millones de galones de combustible ahorrados y una reducción de 247, 278 toneladas de emisiones de CO₂.

Cerramos el 2020 con 86 aeronaves con una edad promedio de 5.3 años, una de las flotas más jóvenes del continente. El 35% de nuestra flota se compone de aeronaves de la Familia Airbus A320neo, con la tecnología más avanzada para disminuir el consumo de combustible y la huella de sonido.

Hoy contamos con uno de los planes de expansión de flota y acuerdos de motores más competitivos del mercado y logramos una de las más rápidas recuperaciones de la capacidad ofertada. Asimismo, estamos regresando a los niveles de ultra bajo costo unitario previos a la pandemia, capitalizamos la Compañía a través de una oferta pública primaria subsecuente de acciones y aseguramos la continuidad laboral de nuestros Embajadores.

Nos queda claro que ser líderes conlleva una gran responsabilidad y, por ello, estamos trabajando para asegurar que nuestro crecimiento siga siendo sostenible. Nuestro reto es reducir, para el 2026, el 23% las emisiones de carbono en nuestras operaciones, respecto al 2015, mantener y retener al talento, generar nuevos empleos, seguir evolucionando hacia un negocio digital y avanzar en la democratización de los cielos con los precios más bajos, para ayudar a reactivar y fortalecer la economía de los mercados donde operamos.

Habiendo superado una crisis mundial, estamos conscientes de que nos esperan grandes desafíos en los próximos años. Tenemos la gran motivación de que ante la peor crisis de la historia moderna, el ADN Volaris ha demostrado la solidez de una empresa de clase mundial capaz de responder de manera efectiva a los retos globales.

En nombre del Consejo de Administración y del mío, ofrezco el mayor de los agradecimientos a todos los Embajadores Volaris, Clientes, inversionistas e instituciones financieras, autoridades, miembros de la industria, proveedores y comunidades en las que operamos ya que juntos continuamos escribiendo esta historia de éxito.

Enrique J. Beltranena
Presidente Ejecutivo y Director General



1.2. Iniciativas y destacados 2020

1er

Member of
Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

año dentro del Índice de Sustentabilidad del *Dow Jones MILA Pacific Alliance*



14.7 millones de pasajeros reservados



Ps. **\$22,160** millones; Ingresos operativos totales



69 destinos **+50** en código compartido con *Frontier*



Ps. **\$9,697** millones; Ingresos por servicios adicionales



209 rutas **+117** de conexión en código compartido con *Frontier*



Recursos netos obtenidos por la oferta pública primaria subsecuente de acciones por **US.\$164.4** millones



1a

aerolínea pública en las Américas en recuperar la capacidad medida en asientos milla disponible (ASMs)



+6.5 millones de seguidores en redes sociales



80% de la venta de boletos y servicios adicionales fue por medio de la página web *volaris.com* y nuestra aplicación móvil





86 aeronaves; el 35% de la flota es de la Familia Airbus A320neo



38% de nuestros Clientes hicieron *Mobile Check-in*; lo que equivale a un ahorro de 25.96 ton de papel



12.5% de reducción de emisiones de gCO₂/RPK vs. 2015



Negociación de **171** motores Pratt & Whitney GTF para las aeronaves NEO



+144 toneladas de papel ahorradas, lo que equivale a 2,460 árboles salvados y +3.8 millones de litros de agua ahorrados vs. 2019



Metas 2026: vs. 2015
▪ -23% emisiones de gCO₂/RPK
▪ -22% en consumo de combustible



35.8 millones de galones de combustible ahorrados vs. 2015



Renovamos las Certificaciones ISO 9001 y 14001 en áreas operativas, procesos operativos y actividades administrativas de las oficinas corporativas (oficinas ecológicas)



33,274 bonos de carbono certificados comprados desde 2015



+45 toneladas de ayuda humanitaria transportadas mediante el Programa *Avión Ayuda Volaris*



4,846 Embajadores en México y Centroamérica



42 alianzas estratégicas para generar valor a las comunidades en donde operamos en 2020



344 órganos y tejidos para fines de trasplante transportados, desde 2009



42,931 horas de capacitación en 2020



Alianza con la Cruz Roja Mexicana para transportar equipo médico y voluntarios a las comunidades que más lo necesitan y mitigar el riesgo sanitario derivado de la pandemia por COVID-19



891 boletos donados para el cumplimiento de sueños, desde 2015, en alianza con la fundación Dr. Sonrisas



Aproximadamente, **76%** de nuestros Embajadores son sindicalizados



7º año consecutivo como *Top Member* en la implementación de *The Code-ECPAT*



1ª aerolínea con un protocolo de bioseguridad que obtuvo el sello "Safe Travels" del WTTTC, el Timbre de Seguridad Turística de la Ciudad de México y el Certificado de Buenas Prácticas Sanitarias del Gobierno de Yucatán



11º año consecutivo con el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) otorgado por el CEMEFI



Alianza con la asociación Sinibí Jipe, para apoyar a las mujeres rarámuri al comprarles cubrebocas hechos a mano, reactivando nuestras operaciones y generando valor para la comunidad



GRI 102-1, 102-5, 102-6

1.3. Acerca de Volaris

Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V. (NYSE: VLRS y BMV: VOLAR), Volaris es una aerolínea de ultra-bajo costo, con servicio punto a punto que opera en México, Estados Unidos de América y Centroamérica. Volaris ofrece tarifas base bajas para estimular el mercado, ofreciendo servicio de calidad al Cliente y un esquema de productos adicionales. Desde que la aerolínea comenzó a operar, en marzo de 2006, Volaris ha incrementado sus rutas de 5 a 209 y su flota de 4 a 86 aeronaves. Volaris ofrece más de 337 segmentos de vuelos diarios en rutas que conectan 44 ciudades en México y 25 ciudades en Estados Unidos de América y Centroamérica, con una de las flotas de aeronaves más modernas del continente americano. Volaris se enfoca en los pasajeros que visitan a amigos y familiares (VFR), viajeros de negocio preocupados por el costo del viaje y personas que realizan viajes de placer en México y a destinos seleccionados de Estados Unidos de América y Centroamérica.

Modelo de negocio

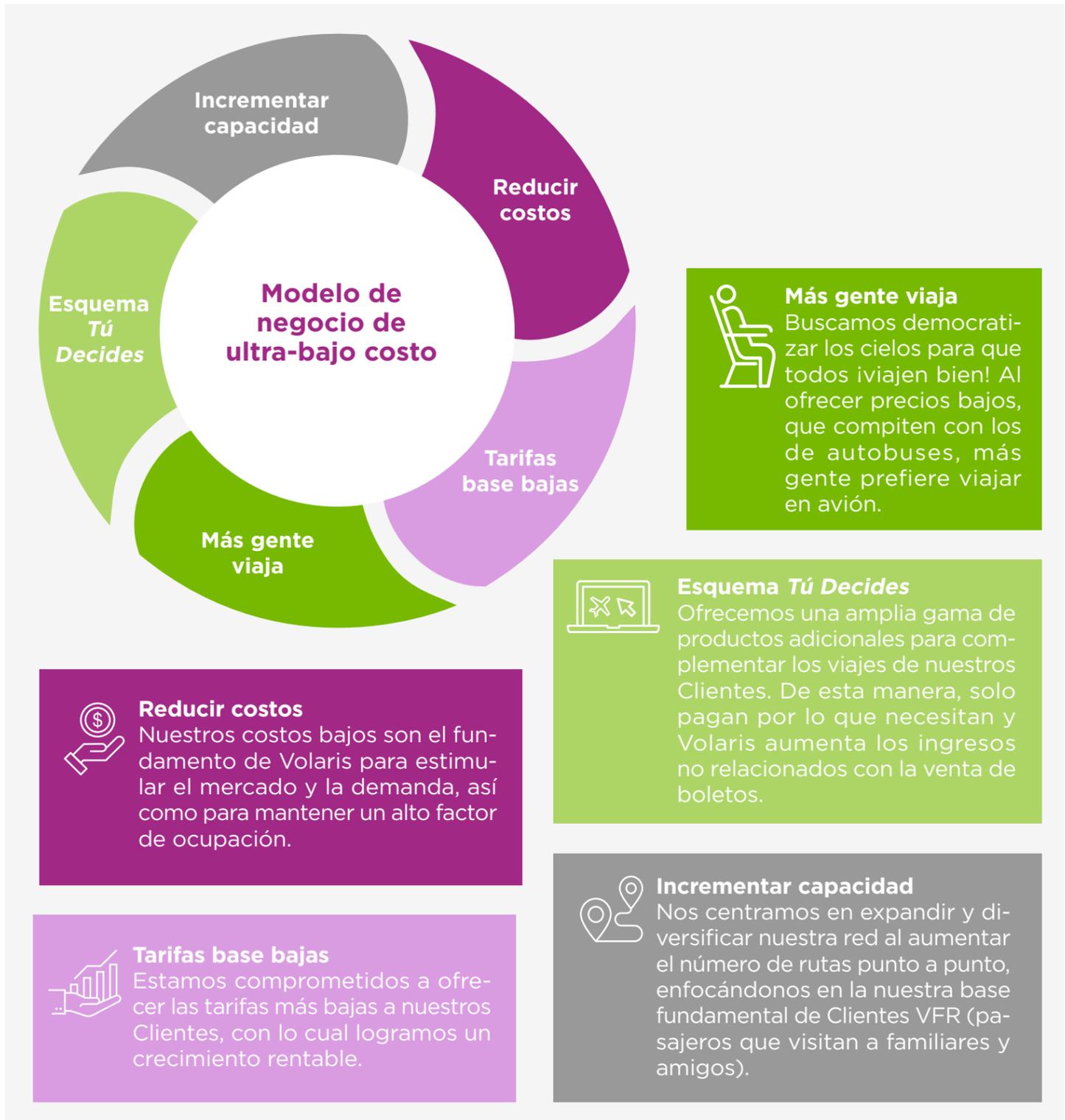


Volaris ha demostrado ser una aerolínea resiliente gracias a su modelo de negocio, el cual se ha adaptado a los desafíos y oportunidades que ha traído la pandemia por COVID-19. Somos una de las aerolíneas con los costos unitarios más bajos a nivel mundial, lo que nos ha permitido ofrecer los precios más bajos del mercado mexicano y, así, consolidarnos como la aerolínea líder del país por el número de pasajeros transportados”.

Holger Blankenstein

Vicepresidente Ejecutivo
Aerolínea-Comercial y Operaciones

Nuestro modelo disruptivo de ultra-bajo costo nos ayuda a democratizar los cielos para que todas las personas puedan iviajar bien!



GRI 102-12, 102-20

Programa Corporativo de Sustentabilidad Volaris



En Volaris trabajamos para satisfacer las necesidades presentes de nuestros Clientes, planeando los escenarios ideales para futuras generaciones. Por ello, nos enfocamos en crear el entorno adecuado para que el negocio de la aviación de ultra-bajo costo genere valor a nuestros grupos de interés y sea motor de desarrollo por muchos años más, a través de la integración de nuestro Programa Corporativo de Sustentabilidad al modelo de negocio de la Compañía. Este Programa está alineado a los criterios Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG), así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de las Naciones Unidas”.

José Alfonso Lozano
Director de Asuntos Corporativos

Nos hemos enfocado en integrar nuestro **Programa Corporativo de Sustentabilidad** a nuestro modelo de negocio y hemos alineado nuestras iniciativas y metas a los ODS y a los Principios ASG. Los tres enfoques de este Programa son: Enfoque Económico y Gobierno Corporativo, Enfoque Cuidado de las Personas y Enfoque Cuidado del Planeta.

PROGRAMA CORPORATIVO DE SUSTENTABILIDAD VOLARIS

Enfoque Económico y Gobierno Corporativo

A. Estrategia de Negocio - Modelo de Negocio de Ultra-Bajo Costo

- Reducción de costos
- Tarifas bajas
- Estimulación de la demanda
- Esquema *Tú Decides*
- Incremento de la capacidad
- Eficiencia operacional y confiabilidad

B. Gobierno Corporativo

- Gestión del Consejo de Administración y Comités
- Gestión de riesgos e identificación de oportunidades
- Código de Ética Volaris y cumplimiento
- Transparencia y legalidad
- Privacidad de la información y ciberseguridad

C. Asuntos Corporativos

- Colaboración en la construcción de políticas públicas
- Colaboración en las decisiones públicas del sector
- Fortalecimiento de la reputación corporativa

D. Cadena de Valor

- Gestión responsable de la Cadena de Valor



Enfoque Cuidado de las Personas

A. Relaciones, Prácticas y Bienestar de Nuestros Embajadores

- *Cultura Volaris*
- Igualdad de oportunidades y no discriminación
- Desarrollo organizacional
- Voluntariado corporativo
- Salarios y prestaciones
- Salud y seguridad laboral

B. Derechos Humanos y Relaciones con la Comunidad

- Programa de *Protección de los Derechos Humanos*
- Programa *Avión Ayuda Volaris*

C. Bienestar de Nuestros Clientes

- Seguridad de la aviación y *safety*
- Privacidad y protección de datos personales
- Servicio y solución al Cliente



Enfoque Cuidado del Planeta

Política Integral de Protección al Medio Ambiente #CielitoLimpio

A. Gestión de Consumo Eficiente de Combustible (Programa de Ahorro de Combustible)

- Renovación de la flota
- Inversión en la mejor tecnología
- Implementación de técnicas de ahorro de combustible

B. Programa de Compensación de Emisiones de CO₂ #CielitoLimpio



C. Iniciativas Ecológicas y Esfuerzos en Favor de la Biodiversidad

- Reciclaje
- Política *paperless*
- Reducción de consumo de energía eléctrica
- Reforestaciones
- Alianzas estratégicas en favor de la ecología
- Campañas de concientización sobre la protección del medio ambiente

D. Cumplimiento de la Regulación

- Reporteo de emisiones
- Gestión de residuos peligrosos
- Gestión ambiental - *Working Group Green Team*

A partir de los cuatro temas principales del **Enfoque Económico y Gobierno Corporativo** llevamos a cabo acciones para:

- Reducir costos y optimizar recursos
- Asegurar tarifas bajas para estimular la demanda
- Mantener altos estándares en eficiencia operacional
- Implementar las mejores prácticas de Gobierno Corporativo
- Trabajar bajo una cultura de ética y legalidad, implementando prácticas anticorrupción y antisoborno, gestionando riesgos y crisis, asegurando la protección de la información y la transparencia en todos nuestros procesos
- Participar en los procesos de creación de las políticas públicas
- Gestionar responsablemente nuestra cadena de valor

Como parte del **Enfoque Cuidado del Planeta**, definimos nuestra Política Integral de Protección al Medio Ambiente, llamada **#CielitoLimpio**, la cual incluye acciones e iniciativas (programas ambientales) que tienen como objetivo contribuir a la protección del planeta, reducir la huella ambiental de Volaris y guiar nuestras operaciones hacia una gestión más ecoeficiente. Esta Política incluye:

- Gestión de consumo eficiente de combustible, mediante el Programa de Ahorro de Combustible. Este consiste en la adquisición de flota joven y la inversión en la mejor tecnología, así como la implementación de otras técnicas de ahorro de combustible, como la disminución de peso a bordo y técnicas de vuelo, entre otras.



- Programa de Compensación de Emisiones de CO₂ #Cielito-Limpio, mediante el cual nuestros Clientes tienen la opción de compensar parte de la huella ambiental de su viaje. Con estas compensaciones voluntarias, adquirimos bonos de carbono certificados a la Plataforma Mexicana de Carbono.
- Iniciativas ecológicas, como programas de ahorro de papel y reducción de consumo de energía eléctrica e iniciativas de reciclaje, así como eliminación de plásticos en nuestras operaciones.
- Esfuerzos en favor de la biodiversidad, como reforestaciones y campañas de concientización sobre la protección del medio ambiente.
- Cumplimiento de la regulación en materia ambiental, a través del reporte de emisiones, la gestión adecuada de residuos peligrosos y la acreditación de certificaciones, como la ISO 14001 y 9001.

Por último, mediante el **Enfoque Cuidado de las Personas**, fortalecemos nuestro compromiso con la Persona, centro fundamental de la gestión de un negocio sustentable; es decir, con nuestros Embajadores, comunidades en donde operamos y con nuestros Clientes.

- Relaciones, Prácticas y Bienestar de nuestros Embajadores. Contamos con las mejores prácticas laborales que garanticen relaciones de trabajo sólidas y duraderas, que promuevan el bienestar y el desarrollo personal y profesional de nuestros Embajadores, a través de:

- Cultura Volaris
- Igualdad de oportunidades y no discriminación
- Desarrollo organizacional
- Voluntariado corporativo
- Salarios y prestaciones
- Salud y seguridad laboral

Member of Dow Jones Sustainability Indices

Powered by the S&P Global CSA

Gracias a nuestro esfuerzo de impulsar las mejores prácticas ASG, Volaris se posicionó como miembro del Índice de Sustentabilidad de **Dow Jones**. Somos una de las cinco aerolíneas incluidas en este Índice a nivel global y la única en el *MILA Pacific Alliance*.

- Derechos Humanos y Relaciones con la Comunidad. Asumimos voluntariamente el compromiso de generar alianzas estratégicas e implementamos programas para la protección de los Derechos Humanos y para la atención de personas en situación de vulnerabilidad. Las iniciativas que nos permiten cumplir con nuestros objetivos en este sentido son:

- Programa de *Protección de los Derechos Humanos*
- Programa *Avión Ayuda Volaris*

- Bienestar de nuestros Clientes, quienes son uno de los factores fundamentales de nuestro crecimiento sostenido y de la continuidad del negocio. Nos esforzamos constantemente para garantizar su bienestar, proteger sus derechos y ofrecerles las mejores experiencias de viaje, a través de tres mecanismos:



- Un programa de seguridad de la aviación y *safety*
- Protocolos de protección de datos personales
- Planes, programas y capacitación continua para brindar el mejor servicio al cliente



Por 11º año consecutivo, obtuvimos el Distintivo Empresa Socialmente Responsable (ESR) otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) gracias a nuestras excelentes prácticas que contribuyen al bienestar de todos nuestros grupos de interés.



GRI 102-18, 102-22, 102-23, 102-24, 102-25, 102-26, 102-27, 102-28, 102-33, 102-35, 102-36

Gobierno Corporativo

Nuestro Consejo de Administración y la alta dirección de Volaris están comprometidos con la implementación de los más altos estándares de Gobierno Corporativo en la Compañía. Desde 2013, cotizamos en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en la *New York Stock Exchange* (NYSE). Como empresa pública, nos apegamos a las mejores prácticas de gobierno corporativo, con el fin de cumplir con las obligaciones de guiar a la Compañía bajo un marco de legalidad y transparencia, informando, además, a nuestros inversionistas de las actividades financieras de la Compañía.

Derechos de voto (Dual Class Shares)

Conforme a lo estipulado en la legislación mexicana, todas las acciones A y B de Volaris tienen derecho a un voto.*

Consejo de Administración y Comités

El Consejo de Administración de Volaris es elegido por la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas. Los estatutos establecen que debe conformarse por máximo 21 miembros, de los cuales, al menos 25% deben de ser independientes, conforme a la Ley de Mercado de Valores en México.

Nuestro Consejo de Administración está compuesto por miembros calificados con formación y experiencia en aviación, negocios, mercadotecnia, finanzas, economía, legal y tecnología. Además, cumple con los criterios legales de independencia.

De conformidad con nuestros estatutos sociales y la Ley del Mercado de Valores, cualquier accionista o grupo de accionistas que representen el 10% del capital social en circulación de Volaris, tendrán el derecho a designar a un consejero.

El Consejo de Administración está conformado por: 14 miembros propietarios y 4 suplentes; de éstos, 9 consejeros propietarios y 2 consejeros suplentes tienen carácter de independientes; es decir, 64%. Además, el 14% de los miembros del Consejo de Administración son mujeres.

Durante 2020, el Consejo de Administración se reunió cinco veces en sesiones ordinarias y en tres ocasiones adoptó resoluciones unánimes tomadas fuera de sesión, para deliberar y resolver sobre una amplia gama de temas relevantes, tales como la aprobación de los resultados financieros consolidados del ejercicio 2019 y trimestrales del ejercicio 2020 de la Compañía; tomar nota de los reportes de riesgos y contingencias e información en materia operacional, financiera y legal; aprobar los reportes de la administración de la Sociedad, incluyendo el informe sobre aspectos estratégicos; aprobar los reportes presentados por el Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias y por el Comité de Compensaciones y Nominaciones; aprobar las operaciones y actos recomendados por los citados Comités y la administración que fueron considerados como procedentes, entre otros; con una asistencia del 100%.

Consejeros Propietarios

Brian H. Franke
Presidente del Consejo

William A. Franke
Miembro

Harry F. Krensky
Miembro

Marco Baldocchi Kriete
Miembro

Enrique Javier Beltranena Mejicano
Miembro

Alfonso González Migoya
Miembro independiente

Stanley L. Pace
Miembro independiente

William Dean Donovan
Miembro independiente

José Luis Fernández Fernández
Miembro independiente

Joaquín Alberto Palomo Déneke
Miembro independiente

John A. Slowik
Miembro independiente

Ricardo Maldonado Yañez
Miembro independiente

Guadalupe Phillips Margain
Miembro independiente

Mónica Aspe Bernal
Miembro independiente

Jaime Esteban Pous Fernández
Secretario no Miembro

Consejeros Suplentes

Andrew Broderick
Suplente

Andrew Broderick
Suplente

Rodrigo Antonio Escobar Nottebohm
Suplente

José Carlos Silva Sánchez-Gavito
Suplente

José Carlos Silva Sánchez-Gavito
Suplente

José Carlos Silva Sánchez-Gavito
Suplente

Eugenio Macouzet de León
Suplente

Nuestros estatutos establecen que los miembros del Consejo se deben elegir anualmente. La antigüedad promedio de los consejeros actuales es de 7.7 años, ya que en abril de 2020, el Consejo aumentó el número de miembros de 12 a 14.

* Los tenedores de ADS y CPOs no tendrán derecho a votar, en ningún momento, las acciones Serie A subyacentes. Los tenedores mexicanos de acciones Serie A tendrán derecho a votar sus acciones en todos los asuntos. Los tenedores de acciones Serie B tendrán derecho a votar sus acciones en todos los asuntos y tendrán los derechos de voto específicos que se describen en las "Asambleas de accionistas". Las acciones Serie A subyacentes a los CPOs y los CPOs subyacentes a los ADS serán votadas por el fiduciario emisor de CPOs de la misma manera que la mayoría de los votos de las acciones Serie A emitidos en la Asamblea de accionistas correspondiente en todas las circunstancias.



Consejeros propietarios

Brian H. Franke ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde el 2010 y presidente del Consejo de Administración desde abril de 2020. Actualmente, es considerado como especialista en temas de inversión aeronáutica en *Indigo Partners LLC*, un fondo privado de inversión en EE. UU. El señor Franke ha sido miembro del Consejo de Administración de *Tiger Airways Holdings* (Singapur), desde 2008, y *Tiger Airways Australia*, desde mayo de 2009. También es miembro del Consejo de Administración de *Frontier*, *JetSMART* y *APIJET*, en el cual se unió en 2020. Anteriormente, el señor Franke fue vicepresidente de *Franke & Company Inc.*, un fondo privado de inversión enfocado a pequeñas y medianas empresas. También, trabajó como director de mercadotecnia para *Anderson Company*, una desarrolladora de bienes inmuebles en EE. UU., de 1989 a 1992, y fue director de mercadotecnia de *United Brands Inc.*, una empresa americana de distribución de bienes y servicios de 1987 a 1989. El señor Franke cuenta con un título en Negocios por la Universidad de Arizona y una maestría de Administración Internacional por *Thunderbird School of Global Management*. También funge como miembro de la Fundación de la Universidad de Arizona y participa en su Comité de inversiones. El señor Franke es hijo del señor William A. Franke.

William A. Franke ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde 2010. También, es miembro del Consejo de Administración de *Wizz Air Holdings Plc* (Hungría). Actualmente, es el miembro director de *Indigo Partners LLC* (desde 2002), el cual es un fondo de inversión privado. El señor Franke es el presidente del Consejo de Administración de *Frontier*, de *JetSMART* (Chile), *Energet* (Canadá) y *APIJET* (EUA), y fue el director fundador de *Tiger Airways Holdings* (Singapur), miembro del Consejo de Administración de *Spirit* y director general / presidente de *America West Airlines*, de 1993 a 2001. Asimismo, es miembro del Consejo de Administración de *Falcon Acquisitions Group, Inc.* El señor Franke realizó sus estudios universitarios y de maestría en *Stanford University*. Adicionalmente, en el 2008, *Northern Arizona University* le otorgó el doctorado honoris causa. El señor Franke es padre del señor Brian H. Franke.

Harry F. Krensky ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde nuestra fundación. También es miembro del Consejo de Administración de la Compañía de transporte *Traxion* de la operadora de hospitales *H (SISI)* y de la Compañía de educación *AMCO Internacional*. El señor Krensky es socio director de las firmas de capital privado *Discovery Americas* y *Discovery Air*. Fue fundador de los administradores de fondos de cobertura en mercados emergentes *Discovery Capital Management* y *Atlas Capital Management*, así como fundador del fondo de cobertura de mercados emergentes de *Deutsche Bank*. Ha trabajado como profesor adjunto en la Cátedra de Negocios Internacionales en la Universidad de Nueva York (NYU) y la Escuela de Negocios *Stern*. Fue miembro del Patronato de *Colby College*. El señor Krensky cuenta con un título de *Colby College*, una maestría por la *London School of Economics and Political Science* y una maestría en Administración de Empresas por la Escuela de Negocios de *Columbia University*.

Marco Baldocchi Kriete ha sido uno de nuestros miembros del Consejo de Administración desde abril de 2020, anteriormente fue consejero provisional desde julio 2019. Desempeñándose con anterioridad como nuestro consejero suplente desde 2010. Es el Director General de *Central American Comercial, S.A. de C.V.*, una empresa de comercio al detalle en Latinoamérica. Fue un miembro fundador de *Transactel Inc.* Actualmente, es miembro del Consejo de Administración de *Aeromantenimiento, S.A. (MRO Holdings Inc.)*. Su experiencia en consejos de administración incluye a *One Link Holdings*, *Avianca-Taca* y *Banco Agrícola*. El señor Baldocchi cuenta con un título de *Vanderbilt University* y una maestría en Administración de Negocios por la *Kellogg School of Management*.

Enrique Javier Beltranena Mejicano ha sido nuestro Director General desde marzo de 2006 y ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde septiembre de 2016. Anteriormente, ocupó diversos cargos en Grupo TACA, tales como vicepresidente ejecutivo y director de operaciones, vicepresidente de recursos humanos y relaciones institucionales, y director comercial de México y Centroamérica. También fungió como director general de *Aviateca* en Guatemala. El señor Beltranena inició su carrera en la industria aeronáutica en 1988. Durante la década de 1990, fue responsable de la operación comercial de *Aviateca*, *Sahsa*, *Nica*, *Lacs* y *TACA Perú*, a quienes consolidó en un solo grupo llamado Grupo TACA. Durante su gestión en Grupo TACA, el señor Beltranena lideró el desarrollo de código compartido operativo único y la negociación de acuerdos bilaterales de cielos abiertos entre cada uno de los países de Centroamérica y los Estados Unidos. En 2001, el señor Beltranena dirigió la reestructuración completa de Grupo TACA como director de operaciones. En 2017, el señor Beltranena participó en una de las negociaciones conjuntas más grandes para la compra de aeronaves de un solo pasillo con *Airbus*. En 2009, el señor Beltranena recibió el premio *Federico Bloch* que otorga la Asociación Latinoamericana y de Caribe del Transporte Aéreo. El señor Beltranena fue nombrado “Emprendedor del Año” para el Salón de la Fama en Mónaco, después de haber sido nominado por *Ernst & Young - Innovación* en 2012. También, fue nombrado “Empresario del Año” en México, después de haber sido nominado por *Ernst & Young México*, en 2011. Asimismo, recibió la Orden Nacional del Mérito (Insignia de Caballero) por parte del Presidente de Francia.

*Existe parentesco por consanguinidad en línea recta en primer grado entre los señores Brian H.Franke y William A.Franke.



Alfonso González Migoya ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde noviembre de 2014. De noviembre de 2014 al mes de abril de 2020, fue nuestro presidente del Consejo de Administración. También ha sido miembro del Consejo de Administración de FEMSA, Coca Cola FEMSA, de la Bolsa Mexicana de Valores y del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), entre otros. Anteriormente, el señor González fue presidente del Consejo de Administración y director general de Grupo Industrial Saltillo, director general de Servicios Interpuerto Monterrey, tuvo diversos puestos importantes en Grupo ALFA y fue vicepresidente ejecutivo y director de finanzas de Grupo Financiero BBVA Bancomer. El señor González cuenta con un título de Ingeniero Electromecánico por el ITESM y una maestría en Administración de Empresas por la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford.

Stanley L. Pace ha sido uno de nuestros consejeros desde el mes de abril de 2017. Es socio senior y consejero de *Bain & Company*, donde ha fungido como miembro y presidente de los principales órganos de gobierno corporativo de la Compañía. El señor Pace fue fundador de la transformación y práctica de aerolíneas en *Bain & Company* y ha liderado la mayoría de las relaciones y transformaciones más grandes y exitosas de la Compañía. A finales de la década de los noventa, por un periodo de dos años, el señor Pace se convirtió en el Director General de ATA, momento en el cuál ATA era la aerolínea de fletamento más grande del mundo. El señor Pace es egresado de la licenciatura en Finanzas por la Universidad de Utah, donde se graduó con honores y el grado más alto de su generación (valedictorian). Finalmente, recibió el grado de Maestro en Administración de Empresas por la Escuela de Negocios de Harvard, donde se graduó con gran distinción.

William Dean Donovan ha sido uno de nuestros consejeros desde el año 2010 (antes del mes de abril de 2017, se desempeñó como consejero suplente). El señor Donovan forma parte de los consejos de *Prophet Brand Strategy*, una consultoría de mercadotecnia y fue miembro del Consejo de Administración del *Metropolitan Bank*. En 2005, cofundó Volaris junto con diversas partes. El señor Donovan, entre 1989 y 2003, trabajó con *Bain & Company* donde desempeñó el cargo de consejero administrador de *Bain Africa*, entre 1999 y 2002, y encabezó la práctica y auto práctica de la aerolínea en varias ocasiones. Es consultor para *Stellar Labs*, una empresa de *software* enfocada en la optimización de las flotas aéreas y la gestión de ingresos en el sector privado de aviación. El señor Donovan cofundó *Casino Marketing Alliance*, un proveedor de servicios de mercadotecnia y análisis para la industria de los casinos. El señor Donovan ocupó el puesto de director de operaciones de *Nimblefish Technologies*, una agencia especializada en micromarketing, así como el puesto de director general de *SearchForce*, una plataforma de gestión y optimización de flujo de trabajo de búsqueda pagada. El señor Donovan recibió su título en Licenciatura de Artes por la Universidad de California Berkeley, donde se graduó con mención *Phi Beta Kappa* y *Summa Cum Laude*. Asimismo, recibió su título de Maestro en Administración de Empresas por la Escuela Wharton en la Universidad de Pensilvania.

José Luis Fernández Fernández ha sido uno de nuestros consejeros independientes desde 2012 y es también el presidente de nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias. Asimismo, el señor Fernández es miembro de los Comités de Auditoría de varias empresas, incluyendo Grupo Televisa, Grupo Financiero Banamex y Banco Nacional de México, S.A., y miembro suplente del Consejo de Administración de Arca Continental, S.A.B. de C.V. El señor Fernández es un socio no administrador de Chevez Ruiz Zamarripa. El señor Fernández cuenta con una licenciatura en Contabilidad por la Universidad Iberoamericana y se encuentra certificado por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Joaquín Alberto Palomo Déneke ha sido uno de nuestros consejeros desde 2005 y también es miembro de nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias. Asimismo, es miembro del Consejo de Administración de Aeroman. El señor Palomo cuenta con más de dos décadas de experiencia en los sectores de transporte aéreo y comercio aeroespacial, donde creó e implementó la primera organización para el Grupo TACA. Asimismo, ha participado activamente en la planeación, adquisición, negociación, cierre, organización y fusión de AVIATECA, Tan/Sahsa, TACA de Honduras, Nica, Lacs, Isleña de Inversiones, La Costeña, Aeroperlas y Trans American Airlines para formar el Grupo TACA. El señor Palomo ha negociado financiamientos por una cantidad superior al billón de dólares, a través de arrendamientos de aeronaves, ventas y arrendamientos en vía de regreso. El señor Palomo cuenta con un título en Ciencias de la Agricultura por parte de la *Texas A&M University*.

John A. Slowik ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde 2012 y también es miembro de nuestro Comité de Auditoría y Prácticas Societarias. Cuenta con más de tres décadas de experiencia en los sectores de transporte aéreo y comercio aeroespacial, como banquero en Citi (y sus predecesores) y Credit Suisse, donde dirigió la banca de inversión relacionada con la industria aérea en América. Su amplia experiencia incluye banca corporativa y de inversión, donde desarrolló actividades relacionadas con el financiamiento público y privado, emisión de deuda, arrendamiento de aeronaves, inversiones de capital y fusiones y adquisiciones. El señor Slowik también es miembro del Consejo de Administración de *Fan Engine Securitization, Ltd.* y de *Turbine USA LLC*, ambas compañías privadas que tienen por objeto el arrendamiento de aeronaves operando desde Irlanda y los EE. UU., respectivamente. Adicionalmente, es miembro suplente del Consejo de Administración de *Rotor Engine Securitization, Ltd.*, una empresa privada que tienen por objeto el arrendamiento de aeronaves operando desde Irlanda. El señor Slowik es miembro del Consejo de Administración y presidente del Comité de Auditoría de *Quintillion Subsea Holdings, LLC*, una empresa privada que opera un sistema de cable de fibra óptica bajo el mar conectando Nome a Prudhoe Bay, con cuatro estaciones de desembarque entre ellas, y un sistema de cable terrestre de fibra óptica conectando Prudhoe Bay a Fairbanks, Alaska. El señor Slowik es un consejero senior de Volofin, una firma financiera especializada en soluciones financieras innovadoras para el mercado de aviación comercial. El señor Slowik cuenta con un título de Ingeniero Mecánico por parte de la *Marquette University* y una maestría en Dirección de Empresas por parte de la *Kellogg School, Northwestern University*.



Ricardo Maldonado Yáñez ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde abril de 2018. Es socio de Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C., desde 1999. El señor Maldonado tiene 25 años de experiencia asesorando a compañías y Clientes, tanto mexicanos como extranjeros, en toda clase de fusiones y adquisiciones, join ventures y alianzas estratégicas, tanto en México como a nivel internacional. El señor Maldonado también representa a emisoras y a instituciones financieras en ofertas públicas y privadas de valores tanto de deuda como de capital, en México y en otros mercados del exterior, y asesora a diversos Clientes en la negociación, estructuración y documentación de créditos, financiamientos complejos y en proyectos de infraestructura. El señor Maldonado también dedica parte de su práctica en gobierno corporativo asesorando empresas familiares y también empresas listadas en bolsa. El señor Maldonado es miembro y/o secretario del Consejo de Administración de diversas compañías, como Grupo Televisa, Consorcio Arca, Grupo Aeroportuario del Centro Norte (OMA) e ICA Tenedora, S.A. de C.V. El señor Maldonado cuenta con una maestría en Derecho por la Universidad de Chicago, diplomado en derecho empresarial por el Instituto Tecnológico Autónomo de México y licenciatura en derecho por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es miembro de la Asociación Nacional de Consejeros Corporativos (*National Association of Corporate Directors* (NACD)) y de la Red Internacional de Gobierno Corporativo (*International Corporate Governance Network* (ICGN)).

Guadalupe Phillips Margain ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde abril de 2020. Es la directora general y consejera de Empresas ICA Tenedora, S.A. de C.V. Anteriormente, trabajó en Grupo Televisa, donde se desempeñó como vicepresidente de finanzas y riesgos y en otros cargos. La señora Phillips es miembro del Consejo de Administración de varias empresas, incluyendo Grupo Televisa, Grupo Financiero Banorte, Innova, Grupo Axo y Grupo Aeroportuario del Centro Norte (OMA). La señora Phillips tiene un doctorado y una maestría en Derecho y Diplomacia por la *Fletcher School of Law and Diplomacy, Tufts University* y una licenciatura en Derecho por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Mónica Aspe Bernal ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde abril de 2020. Es la directora general de AT&T, México. Anteriormente, fue embajadora ante la Delegación Permanente de México ante la OCDE. Fue subsecretaria de comunicaciones en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes de México. La señora Aspe tiene una maestría en Ciencias Políticas por la Universidad de Columbia y una licenciatura en Ciencia Política por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.

Facultades del Consejo de Administración

La administración de nuestra empresa está conferida al Consejo de Administración y al Director General. El Consejo de Administración establece los lineamientos y estrategia general para la conducción de nuestro negocio y supervisa el cumplimiento de estos.

De conformidad con la Ley del Mercado de Valores y nuestros estatutos sociales, el Consejo de Administración deberá aprobar, entre otras cosas:

- nuestra estrategia general;
- vigilar nuestra operación, así como la de nuestras subsidiarias;
- aprobar, con previa opinión del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, cada uno en lo individual, (i) operaciones con partes relacionadas, sujeto a ciertas excepciones limitadas, (ii) el nombramiento, elección y, en su caso, destitución de nuestro director general y su retribución integral y remoción, así como las políticas para la designación y retribución integral de los demás directivos relevantes, (iii) nuestros lineamientos en materia de control interno y auditoría interna, incluyendo aquellos lineamientos de nuestras subsidiarias, (iv) nuestras políticas de contabilidad, (v) nuestros estados financieros y de nuestras subsidiarias, (vi) las operaciones consideradas como inusuales o no recurrentes así como cualesquiera operaciones que se ejecuten, ya sea simultánea o sucesivamente, en el lapso de un ejercicio social que involucren (a) la adquisición o enajenación de bienes con valor igual o superior al 5% de nuestros activos consolidados o (b) el otorgamiento de garantías o la asunción de pasivos por un monto total igual o superior al

5% de nuestros activos consolidados, y (vii) la elección de auditores externos;

- convocar a la asamblea general de accionistas y ejecutar sus resoluciones;
- presentar anualmente a la asamblea de accionistas (i) el informe del director general y, (ii) la opinión del Consejo de Administración en relación con el informe del director general;
- aprobar la creación de Comités especiales y asegurar o garantizar la autoridad de esos Comités, en el entendido de que dichos Comités no contarán con aquellas facultades que en términos de nuestros estatutos sociales estén conferidas expresamente a nuestros accionistas o al Consejo de Administración;
- determinar el voto de las acciones que detentamos en nuestras subsidiarias; y
- las políticas de divulgación de información.

Nuestros estatutos establecen que las sesiones de nuestro Consejo de Administración serán válidamente convocadas y celebradas si la mayoría de los miembros o sus respectivos suplentes se encuentran presentes. Los acuerdos adoptados en dichas sesiones serán válidos si se aprueban por una mayoría de los miembros del Consejo de Administración sin conflicto de intereses respecto de los asuntos que se traten, asegurar o garantizar la autoridad de esos Comités. El presidente del Consejo de Administración no tendrá voto de calidad en caso de empate.

Los miembros de nuestro Consejo de Administración son designados anualmente a través de una asamblea general ordinaria de accionistas. Todos nuestros consejeros permanecen en su cargo por un año y pueden ser reelectos.



Comités

Nuestro Consejo de Administración se apoya en Comités, cuya integración es aprobada por la Asamblea General Ordinaria Anual de Accionistas y analizan asuntos específicos y emiten recomendaciones al Consejo de Administración.

Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

Sus principales responsabilidades son:

- Supervisar y evaluar a los auditores externos y analizar los reportes que elaboren
- Analizar y supervisar la elaboración de los estados financieros y recomendar al Consejo de Administración su aprobación
- Informar al Consejo de Administración la situación que guarda el sistema de control interno y auditoría interna
- Supervisar las operaciones con partes relacionadas y las operaciones que se lleven a cabo conforme a la legislación aplicable
- Solicitar a los directores o a expertos independientes la elaboración de los reportes que consideren necesarios
- Investigar e informar al Consejo de Administración cualquier irregularidad de la que tenga conocimiento
- Convocar a asambleas de accionistas

José Luis Fernández Fernández
Presidente con carácter de independiente

Joaquín Alberto Palomo Déneke
John A. Slowik
Miembros con carácter de independiente

José Carlos Silva Sanchez-Gavito
Suplente con carácter de independiente

Jaime Esteban Pous Fernández
Secretario no Miembro

Comité de Compensaciones y Nominaciones

Sus principales responsabilidades son:

- Presentar, a consideración del Consejo de Administración, los nombres de las personas que, a su juicio, deban ser designadas para ocupar cargos dentro de los dos primeros niveles jerárquicos de la Compañía y su remoción
- Establecer y modificar cualquier plan de incentivos para Embajadores
- Realizar las consultas que, en su caso, deban hacerse a expertos independientes en materia de compensaciones, desarrollo organizacional, estudios del mercado laboral y similares
- Proponer los esquemas de remuneración de los primeros cuatro niveles jerárquicos
- Proponer al Consejo la celebración, modificación o terminación de cualquier contrato colectivo de trabajo
- Evaluar el desempeño de los ejecutivos relevantes y reportarlo al Consejo de Administración y al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias

Marco Baldocchi Kriete
Presidente

Brian Franke
Harry F. Krensky
Enrique Javier Beltranena Mejicano
Miembros

Rodrigo Antonio Escobar Nottebohm
Suplente

Ricardo Maldonado Yañez
Secretario no Miembro



GRI 102-19, 102-20, 102-21, 102-26, 102-29, 102-31, 102-32

Comités de los directivos relevantes

Adicionalmente, la Compañía cuenta con los siguientes Comités no regulados por la Ley del Mercado de Valores:

Comité de Ética

Sesiona mensualmente y sus principales funciones son:

- Velar por el cumplimiento del Código de Ética Volaris resolviendo los conflictos que se presenten, a través de la toma de decisiones efectivas y puntuales
- Impulsar la cultura de ética dentro de la organización, así como revisar y actualizar periódicamente la normatividad de buenas prácticas y conducta de negocios
- Asegurar que se reciban y atiendan todos los reportes de desviaciones, faltas incurridas o incumplimiento a la normatividad y regulaciones vigentes que se reciban a través de los medios indicados en la Línea de Escucha
- Evaluar las controversias, conflictos y faltas relacionadas al Código de Ética
- Proponer sanciones y planes de acción en casos relacionados con faltas al Código de Ética
- Revisar los lineamientos de operación que aseguren el cumplimiento y apego al Código de Ética
- Supervisar la existencia y ejecución de un plan de capacitación sobre la cultura de ética para todos los Embajadores

El Comité de Ética está conformado por la Presidencia Ejecutiva y Dirección General, la Vicepresidencia Jurídica, la Dirección de Servicio y Venta a Clientes, la Dirección de Recursos Humanos, la Dirección de Auditoría Interna, la Dirección de Contraloría y Cumplimiento, la Dirección de Seguridad Operacional y la Dirección de Desarrollo Organizacional.

Comité de Ciberseguridad

Sesiona semestralmente y sus objetivos son:

- Observar y discutir las tendencias de problemas de ciberseguridad y protección de datos a nivel mundial.
- Analizar las diferentes amenazas históricas y las medidas que se han tomado para solventarlas.
- Observar y discutir la estrategia de ciberseguridad y protección de datos que se ha implementado, así como los siguientes pasos evolutivos de la misma.
- En coordinación con el departamento de Auditoría Interna, dar certeza al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias con respecto a las medidas que se han tomado en materia de ciberseguridad, protección de datos y las capacidades de recuperación de incidentes cibernéticos de la Compañía.

El Comité de Ciberseguridad está conformado por la Presidencia Ejecutiva y Dirección General, la Vicepresidencia Aerolínea-Comercial y Operaciones, la Vicepresidencia Sr. de Administración y Finanzas, la Vicepresidencia Jurídica, la Dirección de Contraloría y Cumplimiento Corporativo, la Dirección Sr. de Tecnología y Transformación Corporativa, la Gerencia de Seguridad de la Información y Control Interno TI y la Gerencia de Seguridad TI.

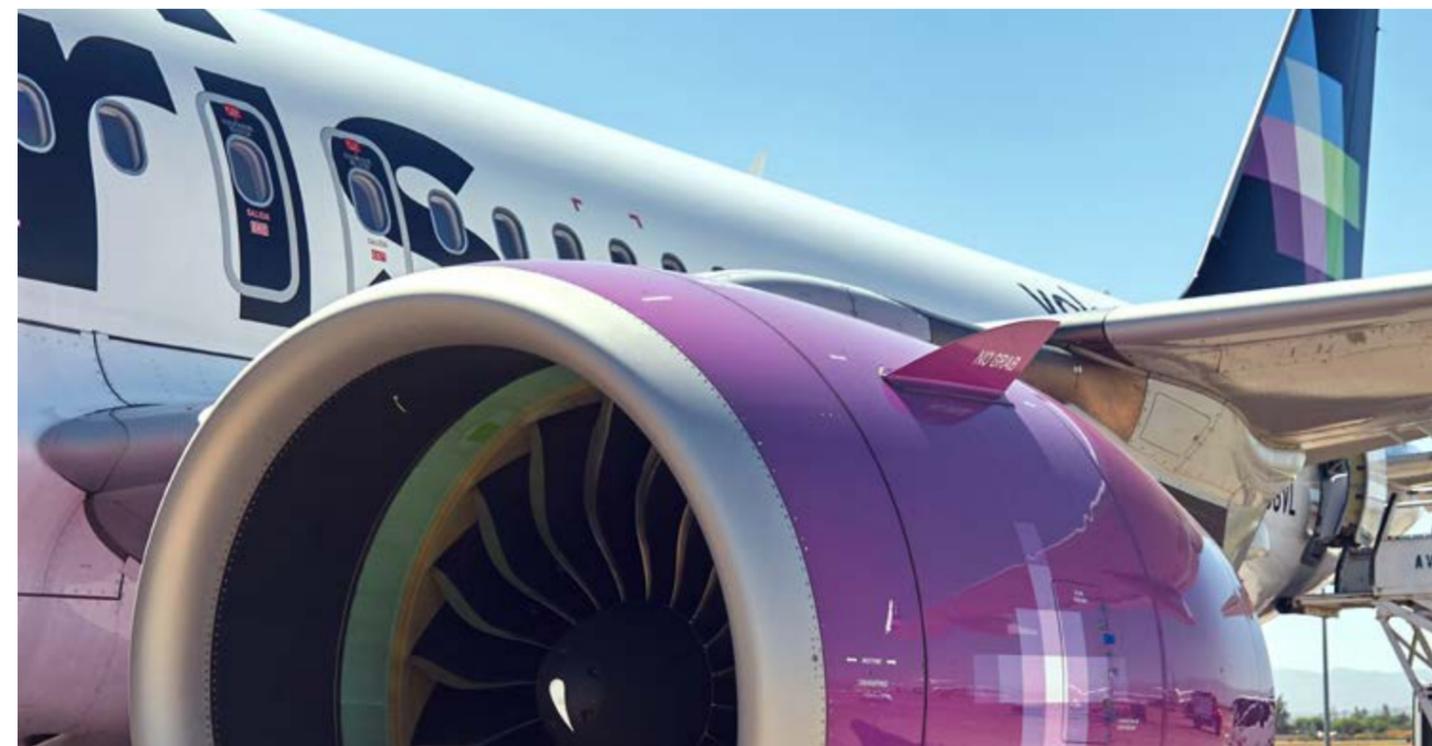
Comité de Sustentabilidad

Como parte de la redefinición de la estrategia de sustentabilidad de Volaris, se decidió crear el Comité de Sustentabilidad, durante 2020. Sesiona mensualmente y sus principales objetivos son:

- Velar por el desarrollo del negocio de manera sostenible.
- Integrar la sustentabilidad a la estrategia de negocio de Volaris. Lo anterior es posible mediante el involucramiento de la alta dirección en los temas relacionados con el enfoque ASG y otras tendencias de sostenibilidad para el negocio.
- Tomar decisiones que favorezcan la estrategia de sustentabilidad de la Compañía y pactar

las metas para el futuro. Además, se busca que los acuerdos de las sesiones del Comité se transformen en acciones para lograr la transversalidad de la sustentabilidad en todas las áreas de Volaris.

El Comité de Sustentabilidad está conformado por los directivos relevantes, por la Dirección de Asuntos Corporativos y es presidido por la Presidencia Ejecutiva y Dirección General. El Director de Asuntos Corporativos, quien es el responsable de la gestión del Programa Corporativo de Sustentabilidad de Volaris, funge como secretario. El Presidente Ejecutivo y Director General reporta al Consejo de Administración sobre los aspectos más relevantes en materia de sustentabilidad de la Compañía.



Directivos relevantes

El nombramiento, compensación y remoción de los directivos relevantes es facultad del Consejo de Administración, conforme a la recomendación realizada por el Comité de Compensaciones y Nominaciones y el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias.

Al 30 de abril de 2021, el **75%** de nuestros directivos relevantes son del sexo masculino y el **25%** del sexo femenino.

Actividades de directivos relevantes

Nuestro Presidente Ejecutivo y Director General, así como los demás directivos relevantes tienen la obligación de centrar sus funciones en procurar la creación de valor en beneficio de la Compañía, adoptando decisiones que trasciendan de forma significativa en la situación administrativa, financiera, operacional y jurídica de la Compañía.

Los directivos relevantes se encuentran obligados, principalmente a (i) dar cumplimiento a los acuerdos de las asambleas de accionistas y de nuestro Consejo de Administración, (ii) someter a la aprobación del Consejo de Administración las estrategias de negocio, (iii) someter para aprobación del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias los lineamientos del sistema de control interno, (iv) difundir la información relevante al público, (v) cumplir con las leyes aplicables en relación con la recompra y subsecuentes adquisiciones de acciones, (vi) tomar medidas con respecto a los pasivos causados por nosotros, (vii) cumplir con la legislación aplicable en materia de pago de dividendos, (viii) mantener adecuadamente los sistemas y mecanismos de control interno de contabilidad y registro, y (ix) establecer mecanismos y controles internos que permitan verificar que los actos y operaciones de la Sociedad y personas morales que ésta controle, se hayan apegado a la normativa aplicable, así

como dar seguimiento a los resultados de esos mecanismos y controles internos y tomar las medidas que resulten necesarias en su caso.

Los directivos relevantes serán responsables por el incumplimiento o la falta de atención oportuna y diligente en el ámbito de sus competencias, en los términos establecidos en la legislación aplicable y los estatutos sociales de la Compañía.

Compensación a los directivos relevantes

La compensación en Volaris está principalmente orientada a generar valor para sus accionistas, sus Clientes y Embajadores. Para lograrlo, cuenta con una Política General de Compensación estrechamente vinculada y alineada a la estrategia, misión, visión y conductas de Volaris.

Dicha Política establece los lineamientos con los cuales Volaris define y desarrolla la estrategia de compensaciones en los distintos niveles de la empresa, proporcionando, en primer lugar, una remuneración equitativa adecuada según las obligaciones, responsabilidades, complejidad y contribución de cada posición a los resultados de la organización y, en segundo lugar, una remuneración competitiva, a través de la participación en diversas encuestas salariales, con el objetivo de comparar nuestros niveles de compensación total contra el mercado y, así, asegurarnos de implementar las mejores prácticas que generen valor a nuestros Embajadores y a nuestros accionistas.

La Política General de Compensaciones y las políticas derivadas, son revisadas por el Comité de Compensaciones y Nominaciones, así como por el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y aprobadas en última instancia por el Consejo de Administración con base en su recomendación.

Adicionalmente, para lograr un alto nivel de orientación a resultados, los directivos relevantes de Volaris tienen un porcentaje mayor al 50% de su compensación total en planes de remuneración variable de corto y largo plazo en donde se consideran los resultados de las métricas de desempeño (KPIs) más importantes del negocio: financieras, operativas y comerciales.

Por último, la compensación total como concepto, incluye no solo la remuneración salarial sino los beneficios, prestaciones y el salario emocional, entendido este último como el crecimiento, desarrollo, ambiente y condiciones de trabajo y, en general, la experiencia del embajador en Volaris, los cuales en conjunto constituyen el vínculo más fuerte entre el Embajador y la Compañía.



Enrique Javier Beltranena Mejicano
Presidente Ejecutivo y Director General

Ha sido nuestro Director General desde marzo de 2006 y ha sido miembro de nuestro Consejo de Administración desde septiembre de 2016. Anteriormente, ocupó diversos cargos en Grupo TACA, tales como vicepresidente ejecutivo y director de operaciones, vicepresidente de recursos humanos y relaciones institucionales, y director comercial de México y Centroamérica. También fungió como director general de Aviateca en Guatemala. El señor Beltranena inició su carrera en la industria aeronáutica en 1988. Durante la década de 1990, fue responsable de la operación comercial de Aviateca, Sahsa, Nica, Lacs y TACA Perú, a quienes consolidó en un solo grupo llamado Grupo TACA. Durante su gestión en Grupo TACA, el señor Beltranena lideró el desarrollo de código compartido operativo único y la negociación de acuerdos bilaterales de cielos abiertos entre cada uno de los países de Centroamérica y los Estados Unidos. En 2001, el señor Beltranena dirigió la reestructuración completa de Grupo TACA como director de operaciones. En 2017, el señor Beltranena participó en una de las negociaciones conjuntas más grandes para la compra de aeronaves de un solo pasillo con Airbus. En 2009, el señor Beltranena recibió el premio Federico Bloch que otorga la Asociación Latinoamericana y de Caribe del Transporte Aéreo. El señor Beltranena fue nombrado "Emprendedor del Año" para el Salón de la Fama en Mónaco, después de haber sido nominado por Ernst & Young - Innovación en 2012. También, fue nombrado "Empresario del Año en México" después de haber sido nominado por Ernst & Young México, en 2011. Asimismo, recibió la Orden Nacional del Mérito (Insignia de Caballero) por parte del Presidente de Francia.





Holger Blankenstein
 Vicepresidente Ejecutivo
 Aerolínea- Comercial y Operaciones

Ha sido nuestro Vicepresidente Ejecutivo Aerolínea - Comercial y Operaciones desde noviembre de 2017. Anteriormente, fue nuestro Director Ejecutivo Comercial, desde 2009. Tiene a su cargo las áreas de ventas, mercadotecnia, planeación, itinerarios, administración de riesgos y carga, así como el liderazgo del departamento de tecnologías de la información. El señor Blankenstein formó parte del equipo que hizo pública la Compañía, en 2013. Ha formado parte de la Compañía desde su inicio, en 2005, como miembro fundador, y participó tanto en la creación, como en el lanzamiento de la línea aérea. Antes de 2005, fue director de desarrollo estratégico en TACA *International Airlines* en El Salvador, de 2003 a 2005, donde dirigió proyectos clave, como la migración de sistemas de líneas aéreas integradas, la estrategia de crecimiento empresarial de mantenimiento de TACA, y el plan de negocios de Volaris. El señor Blankenstein comenzó su carrera como consultor para *Bain & Company*, en 1998, en la oficina de Múnich. Luego se trasladó a la oficina de Sidney, en el año 2000. Allí, participó en asignaciones de servicios financieros, automotriz y minoristas. El señor Blankenstein obtuvo un MBA de la Universidad de Iowa y un título de posgrado en negocios y economía de la Universidad de Goethe en Frankfurt, Alemania.



Jaime Esteban Pous Fernández
 Vicepresidente Senior
 Administración y Finanzas

Ha sido nuestro Vicepresidente Senior de Administración y Finanzas desde marzo de 2021. Anteriormente, fue nuestro Vicepresidente Senior de Administración y Finanzas Interino, desde junio de 2020. Además, fue nuestro Vicepresidente Senior Jurídico y de Asuntos Corporativos, desde noviembre de 2017. Anteriormente, fungió como nuestro Director Ejecutivo Jurídico, desde enero de 2016, y nuestro Director Jurídico, desde enero de 2013. Adicionalmente, ocupa los cargos de secretario de nuestro Consejo de Administración, desde 2018, y de secretario del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias, desde 2013. Antes de integrarse a nuestra Compañía, el señor Pous trabajó en Grupo Televisa, donde fue director jurídico de 1999 a 2012. El señor Pous estudió una maestría en derecho en *University of Texas at Austin* y cuenta con una licenciatura en derecho por el Instituto Tecnológico Autónomo de México.



José Luis Suárez Durán
 Vicepresidente Senior de
 Operaciones

Ha sido nuestro Vicepresidente Senior de Operaciones desde noviembre de 2017. Anteriormente, fue nuestro Director Ejecutivo de Operaciones, desde octubre de 2015. Se incorporó a Volaris a inicios del 2006 como Director de Ventas. En 2012, ocupó el cargo de director de servicio y venta a Clientes, donde supervisó las operaciones en los aeropuertos, rampa, sobrecargos y soluciones al cliente, entre otras. Antes de incorporarse a Volaris, el señor Suárez Durán trabajó para Sabre Holdings por diez años. El señor Suárez Durán tiene una maestría en Ingeniería Industrial y una maestría en Administración de Empresas por la Universidad de Missouri, en Columbia, un título en Alta Dirección de Empresas por el IPADE y una licenciatura en Ingeniería Industrial de la Universidad Iberoamericana.





Carolyn Prowse*
Vicepresidente Comercial

Ha sido nuestra Vicepresidente Comercial desde marzo de 2019. Anteriormente, Mrs. Prowse tenía su negocio propio, asesorando a Clientes de aviación en Europa, África y el Océano Indico y el Medio Oriente en una amplia variedad de temas incluyendo estrategia, transformación y reestructuraciones. Recientemente, trabajó con easyJet en su plan de 5 años e iniciativas estrategias fundamentales, otros Clientes incluyen consultorías, fondos de inversión y aerolíneas de bajo costo y sus accionistas. De 2011 a 2013, fue vicepresidente senior, estrategia corporativa y proyectos especiales para *Etihad Airways* en Abu Dhabi, donde fue responsable de la estrategia, fusiones y adquisiciones, el programa corporativo de administración y otras iniciativas clave, así como de proyectos especiales. Su carrera en la aviación también incluye diez años con *British Airways Plc* en Londres. Su perfil también incluye funciones en banca de inversión (manejando un portafolio global de activos privados, banca de inversión e inversiones estratégicas) y consultora de estrategia con LEK Consulting. Cuenta con una licenciatura en Química por la Universidad de Oxford.

* El 29 de abril de 2021 nuestro Consejo de Administración fue informado que Carolyn Prowse ha renunciado a su puesto con efectos a partir del 7 de mayo de 2021. Holger Blankenstein nuestro Vicepresidente Ejecutivo Aerolínea - Comercial y Operaciones asumirá temporalmente las funciones de la Vicepresidencia Comercial en tanto se designa a un sustituto.



Jimmy Zadigue
Director Auditoría Interna

Ha sido nuestro Director de Auditoría Interna, desde noviembre de 2020. Anteriormente, trabajó como director de auditoría interna de Sempra México (IEnova) y fungió como nuestro Director de Auditoría Interna, desde abril de 2011 a febrero de 2019. Anteriormente, el señor Zadigue ha trabajado como director de operaciones, finanzas y administración en Swarovski en México y como director de finanzas y control de negocio en *Bombardier North America*. El señor Zadigue es contador certificado en Canadá. Cuenta con una licenciatura en Administración de Empresas por la HEC-Montreal y una maestría de Ciencias en Contabilidad por la *Université du Québec*.



Isela Cervantes Rodríguez
Directora Jurídica Interina

Ha sido nuestra Directora Jurídica Interina desde marzo de 2021. Ingresó a la Compañía en junio de 2007. Actualmente, es prosecretaria de nuestro Consejo de Administración. Anteriormente, tenía a su cargo el departamento de cumplimiento jurídico bursátil y corporativo. La señora Cervantes es abogada por la Escuela Libre de Derecho y maestra en Derecho de la Empresa por la Universidad Panamericana.



GRI 201: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 102-11, 102-13, 102-15, 102-29, 102-30

Riesgos y oportunidades

Volaris es una aerolínea mexicana que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en la *New York Stock Exchange* (NYSE) de New York. La gestión de riesgos es importante, ya que es una herramienta para que una empresa pública logre los objetivos de la Compañía, para la toma de decisiones, para fortalecer el crecimiento sustentable, así como para generar confianza con nuestros grupos de interés en el corto, mediano y largo plazo.

Por ello, en Volaris hemos establecido las mejores prácticas internacionales y sistemas para la gestión de riesgos, como COSO (estándar de referencia que contiene las principales directivas para la implementación y gestión de un sistema de control), COSO ERM (marco integrado para la administración de riesgos empresariales) y COBIT (marco de referencia dirigido al control y supervisión de las tecnologías de la información), los cuales ayudan a identificar y evaluar de manera oportuna los riesgos de la empresa, definir indicadores para su monitoreo y a desarrollar planes de mitigación, para evitar impactos en la operación.

Dichos sistemas de gestión incluyen:

- a) **Ambiente de control:** la cultura de un ambiente de control está cimentada desde nuestro Consejo de Administración hasta el compromiso con cada uno de los Embajadores de la Compañía de cumplir con los valores y principios éticos, regidos a través de nuestro Código de Ética y de las diferentes regulaciones aplicables.
- b) **Evaluación de riesgos:** se monitorean de manera continua los riesgos y oportunidades a

los cuales Volaris está expuesto, mediante diferentes canales de comunicación, como pueden ser entrevistas, encuestas, cuestionarios, entre otros, y se evalúan por su nivel de impacto y probabilidad. Adicionalmente, éstos se priorizan por su nivel de importancia y por su alineación con los objetivos estratégicos de la Compañía.

- c) **Actividades de control:** se definen y revisan las actividades de control / planes de mitigación de manera conjunta con cada uno de los responsables del riesgo y se establecen indicadores de monitoreo, los cuales se revisan por cada uno de los responsables como parte de los procesos de auto-certificación y seguimiento de sus actividades diarias.
- d) **Información y comunicación:** determinación eficiente de los canales de información y escalación, para contar con información relevante y de calidad que apoya a los otros componentes de control, con la finalidad que dicha información sea difundida a toda la organización.
- e) **Monitoreo:** se realizan evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la Compañía y suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la alta dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o por la alta dirección y el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y el Consejo de Administración; posteriormente, las deficiencias se comunican

a la alta dirección y al Consejo de Administración, según corresponda.

El marco de control permite gestionar los riesgos a nivel empresarial (ERM), control interno y detección de fraude, dando cumplimiento a los estándares de los reguladores, como son la Comisión Nacional del Mercado de Valores de Estados Unidos (SEC, por sus siglas en inglés), la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

En las sesiones del Consejo de Administración se incluye el Reporte de Riesgos y Contingencias (operacional, financiero y legal), en el cual se abordan dichos temas y resoluciones al respecto. Asimismo, se presenta un informe de Riesgos Empresarial (ERM) al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias. Las resoluciones adoptadas son sometidas al Consejo de Administración para su aprobación.

El Presidente Ejecutivo y Director General, así como el Vicepresidente Sr. de Administración y Finanzas son los responsables de certificar el sistema de control interno, mismo que se somete a la aprobación del Consejo de Administración con la opinión previa del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias. En la evaluación más reciente sobre el Control Interno sobre la Información Financiera, los auditores externos de la Compañía no reportaron ninguna deficiencia material ni significativa.

Es importante destacar que gestionamos los riesgos y oportunidades que influyen en nuestras operaciones, con el fin de crear estrategias de mitigación que permitan que el negocio sea sostenible en el futuro.



Riesgos relacionados con México

- Ciertos **eventos de carácter político y social** en México, así como **cambios en las políticas federales** del gobierno mexicano, podrían tener un efecto adverso en nuestro negocio, resultados de operación, situación financiera y Reporte Anual.
- Algunas **condiciones económicas** adversas en México pudieran afectar adversamente nuestro negocio, resultados de operación y situación financiera. En caso de que las tasas de inflación se eleven, la demanda en nuestros servicios podría disminuir y nuestros costos podrían aumentar. Además, las fluctuaciones en la moneda o la devaluación y depreciación del peso, así como acontecimientos en otros países, pueden afectar adversamente la economía mexicana y, por lo tanto, nuestra empresa, el valor de mercado de nuestros valores, situación financiera y resultados de operaciones.
- La **legislación mexicana** en materia de competencia económica podría afectar las tarifas que cobramos a nuestros Clientes.
- La **seguridad en México** ha tenido un impacto adverso y pudiera continuar impactando adversamente la economía mexicana, lo cual podría tener un efecto negativo en nuestro negocio,

Para más información, consultar la Forma 20F, publicada en nuestra página web de Relación con Inversionistas: <http://ir.volaris.com/Spanish/home/default.aspx>

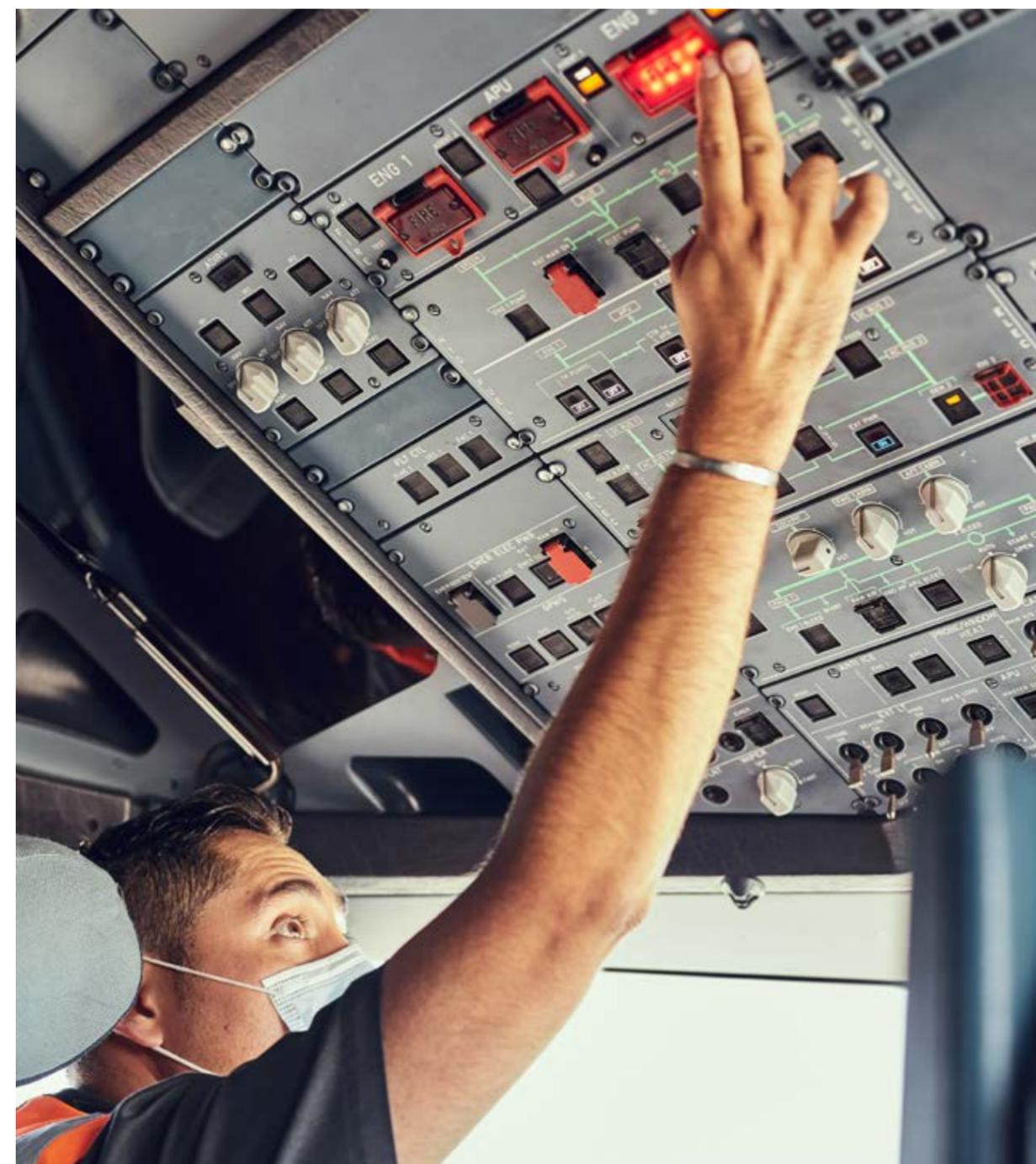




Riesgos relacionados con la industria aérea

- Operamos en una industria altamente competitiva.
- Nuestra industria es fuertemente impactada por el precio y la disponibilidad de combustible.
- Si no somos capaces de renovar nuestra concesión o es revocada por parte del gobierno mexicano, nos afectará adversamente.
- Conforme a la legislación mexicana, nuestros bienes podrían ser expropiados o requisados por el gobierno mexicano bajo ciertas circunstancias.
- La industria es particularmente sensible a los cambios en las condiciones económicas.
- Nuestra industria se encuentra altamente regulada y es sujeta a regulaciones ambientales cada vez más estrictas. El cumplimiento de la regulación aplicable implica costos significativos y la regulación impuesta, tanto en México como en Estados Unidos de América y en Centroamérica, podría incrementar nuestros costos significativamente en el futuro.
- Las aerolíneas son afectadas por factores que se encuentran fuera de su control, incluyendo el tráfico aéreo en el aeropuerto, condiciones climatológicas, desastres naturales, brotes de enfermedades, pandemias o aumentos en las medidas de seguridad,

- las cuales podrían afectar nuestro negocio, resultados de operaciones y situación financiera.
- Ciertas consolidaciones y reorganizaciones de aerolíneas podrían afectar de manera adversa a la industria.
- Debido a que la industria se caracteriza por los altos costos fijos e ingresos relativamente flexibles, las aerolíneas no pueden reducir rápidamente sus costos para responder al déficit en los ingresos previstos.
- Los ataques terroristas o la guerra pueden ocasionar crisis en la industria, lo que a su vez puede alterar el comportamiento de viaje o incrementar costos.
- Los aumentos en los costos de seguro y/o reducciones significativas en la cobertura podrían afectar nuestro negocio.
- Las amenazas de salud pública, tales como el virus de la gripe H1N1, la gripe aviar, el Síndrome Respiratorio Agudo Severo, el virus del zika, COVID-19 y otras enfermedades altamente contagiosas, podrían afectar la suspensión de vuelos nacionales e internacionales y el comportamiento aéreo. Esto podría tener un efecto adverso significativo en la industria aérea, nuestra reputación, el precio de nuestras acciones, el negocio, los resultados de las operaciones y la situación financiera.



Para más información, consultar la Forma 20F, publicada en nuestra página web de Relación con Inversionistas: <http://ir.volaris.com/Spanish/home/default.aspx>





Riesgos relacionados con el negocio

- Existe la posibilidad de que no seamos capaces de implementar nuestra estrategia de crecimiento.
- Tenemos una cantidad significativa de obligaciones fijas que podrían perjudicar nuestra liquidez, afectando a nuestro negocio, situación financiera y resultados de operación.
- Nuestra estructura de ultra-bajo costo es una de nuestras principales ventajas competitivas y diversos factores pueden afectar nuestra capacidad para controlar nuestros costos.
- Nuestra estrategia de cobertura de combustible podría no reducir nuestros costos de combustible.
- La falta de capacidad para obtener financiamiento para aeronaves adicionales podría perjudicar nuestra estrategia de crecimiento.
- Nuestras líneas de crédito o créditos simples limitados nos hacen altamente dependientes de nuestros flujos de efectivo operativos.
- Dependemos de forma importante de los aeropuertos de la Ciudad de México, Tijuana, Guadalajara y Cancún para una gran parte de nuestro negocio.
- Nuestros costos de mantenimiento aumentarán entre más antigua sea la flota.
- Nuestro negocio se podría ver afectado por un cambio en la disponibilidad o costo en la infraestructura del transporte aéreo y en las instalaciones aeroportuarias.

- Nos encontramos expuestos a incrementos en tarifas de aterrizaje y restricciones aeroportuarias, así como a otros cargos aeroportuarios y no podemos asegurar el acceso a instalaciones adecuadas ni a contar con los derechos apropiados para el aterrizaje de nuestras aeronaves para lograr nuestros planes de expansión.
- Mantenemos un alto porcentaje de utilización diaria de la aeronave para implementar nuestra estructura de ultra bajo costo, lo que nos hace especialmente vulnerables a retrasos en vuelos y cancelaciones o indisponibilidad de aeronaves.
- Nuestra reputación y negocio podrían verse afectados adversamente en caso de una emergencia, accidente o algún incidente similar en el que alguna de nuestras aeronaves estuviere involucrada.
- Un incumplimiento en las obligaciones estipuladas en nuestros contratos de arrendamiento de aeronaves o de motores, o la actualización de un evento de incumplimiento contemplado en los mismos, podría tener un impacto negativo en nosotros, en nuestra situación financiera y resultados de operaciones.
- El crecimiento de nuestras operaciones a Estados Unidos de América depende de la continua evaluación favorable de seguridad en México y los países de Centroamérica en los que operamos.
- Dependemos en gran medida de la tecnología y los sistemas automatizados para operar nuestro negocio y cualquier falla o

- incumplimiento por parte de sus operadores, podrían perjudicar nuestro negocio.
- Dependemos de terceros como proveedores de servicios para desempeñar funciones integrales de nuestras operaciones.
- Nuestro procesamiento, almacenamiento, uso y divulgación de datos personales pueden causar responsabilidades como resultado de la regulación gubernamental.
- Dependemos de nuestros ingresos por servicios adicionales y complementarios para continuar como una Compañía rentable y podríamos no ser capaces de mantener o aumentar dichos ingresos.
- Las restricciones o aumentos en los impuestos aplicables a las tarifas u otros cargos en los productos y servicios adicionales pagados por los Clientes podrían perjudicar nuestro negocio, situación financiera y resultados de operaciones.
- Los cambios en la forma en la que a nosotros o a terceras personas se les permite operar en los aeropuertos pudieran tener un efecto adverso significativo en nuestro negocio.
- Dependemos de proveedores únicos para nuestro combustible, aeronaves y motores y cualquier problema real o percibido con las aeronaves de la Familia Airbus A320 o con los motores de IAE o P&W podría afectar adversamente nuestras operaciones.
- Los ataques cibernéticos u otros incidentes que involucren la seguridad de la red o de la tecnología de la información, incluyendo violaciones en la privacidad de datos, po-

- drían tener un efecto adverso en nuestro negocio.
- En caso de que no seamos capaces de atraer y retener a Embajadores calificados o no sepamos mantener la cultura de nuestra empresa, nuestro negocio podría verse perjudicado.
- El aumento en los costos laborales, los conflictos sindicales, las huelgas de los Embajadores y la existencia de otros eventos laborales podrían afectar adversamente nuestras operaciones.
- Nuestro negocio, situación financiera y resultados de operaciones podrían verse afectados significativa y adversamente si perdemos los servicios de nuestros Embajadores clave.
- Nuestros resultados de operaciones pueden tener fluctuaciones cambiarias.
- No mantenemos un grupo de control.
- Volaris es una sociedad controladora y no tiene activos materiales, excepto por las acciones de las subsidiarias.
- Los cambios en los estándares de contabilidad podrían impactar nuestros reportes financieros.

Para más información, consultar la Forma 20F, publicada en nuestra página web de Relación con Inversionistas: <http://ir.volaris.com/Spanish/home/default.aspx>



GRI 201: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 102-11, 102-15

Privacidad de la información y Ciberseguridad

Los ataques cibernéticos u otros incidentes de este tipo, que involucren la seguridad de la red o la tecnología de la información, pueden causar fallas en los equipos o interrupciones en nuestras operaciones. Nuestra incapacidad para operar nuestras redes o sistemas como resultado de tales eventos, incluso por un periodo de tiempo limitado, puede resultar en gastos significativos o pérdida de participación de mercado ante otras aerolíneas. Los ciberataques, que incluyen *malware*, virus informáticos, *phishing*, denegación de servicio y otros medios de interrupción o acceso no autorizado a las empresas, han aumentado en frecuencia, alcance y daño potencial en los últimos años.

Tomamos acciones de respuesta preventiva y recuperación de amenazas electrónicas para reducir el riesgo de incidentes cibernéticos y proteger nuestra tecnología de la información y comunicaciones.

Durante 2020, existieron incidentes de seguridad que no tuvieron algún impacto negativo financiero o de reputación, pues se detectaron y contuvieron con las herramientas pertinentes y de forma oportuna.

A pesar de todas nuestras medidas preventivas, siempre corremos el riesgo de sufrir un ciberataque importante que no podamos mitigar. Los costos asociados con un ataque cibernético importante podrían aumentar nuestros gastos en medidas de seguridad cibernética, litigios, daño a nuestra reputación, pérdida de ingresos por la interrupción del negocio y la pérdida de Clientes y socios comerciales existentes. Por ello, contamos con un seguro de ciberseguridad y fortalecemos de manera constante los protocolos para evitar el robo de información valiosa, como datos financieros e información confidencial, y para proteger la privacidad de los datos confidenciales de Clientes y Embajadores contra violaciones de la seguridad de la red o la tecnología de la información.

En respuesta a estas amenazas, se ha intensificado el enfoque legislativo y regulatorio en la privacidad de los datos y la ciberseguridad en todo el mundo, particularmente con respecto a los proveedores de infraestructura crítica, incluidos los del sector del transporte. Como resultado, debemos cumplir con un conjunto de requisitos legales que se multiplican y evolucionan rápidamente en esta área, incluidos los estándares sustantivos de ciberseguridad, así como los requisitos para notificar a los reguladores y a las personas afectadas en caso de un incidente de seguridad de datos.

El entorno regulatorio es cada vez más desafiante y puede presentar obligaciones y riesgos importantes para nuestro negocio, incluidos costos y riesgos de cumplimiento significativamente mayores, que conllevan a sanciones sustanciales. Otros países y estados, así como

algunos de nuestros socios comerciales -como las empresas de tarjetas de crédito- pueden promulgar regulaciones similares en el futuro, por lo cual desarrollamos estrategias y procesos sólidos para prevenir cualquier ataque a la seguridad de la información.

En 2020, los esfuerzos en temas de ciberseguridad fueron:

- Aseguramiento de la continuidad operativa ante el aislamiento debido a la pandemia por COVID-19, mediante redes virtuales seguras (VPN).
- Implementación de doble factor de autenticación para disminuir el riesgo de uso no autorizado de cuentas de acceso a servicios de Microsoft 365.
- Mitigación de riesgo asociado a ataques de amenazas avanzadas en tecnologías de colaboración emergentes, como Microsoft Teams.
- Robustecimiento de la práctica de monitoreo y analítica en tráfico hacia el ecosistema de www.volaris.com para la detección de tráfico no humano.
- Desarrollo e implementación de “playbooks” ante amenazas frecuentes.
- Incremento del número de ejercicios relacionados con evaluaciones de seguridad del entorno tecnológico (*ethical hacking*) y validación de eficacia de nuestro programa de cultura de seguridad de información o *security awareness (phishing test)*.
- El Comité de Ciberseguridad sesionó en dos ocasiones.



GRI 102-16, 102-17, 102-25, 412-2
TR-AL-520a.1

Código de Ética Volaris

En Volaris, contamos con un **Código de Ética** que está disponible para todos los Embajadores, así como para proveedores y cualquier tercero con el que tengamos relaciones comerciales. En este documento, establecemos nuestros valores fundamentales, normas y la Cultura Volaris, bajo los cuales se rigen nuestras acciones y comportamientos diarios. Los temas que nuestro Código de Ética aborda son:

- Salud y seguridad en el lugar de trabajo
- Igualdad de oportunidades y no discriminación
- Defensa de los Derechos Humanos –incluyendo el rechazo al trabajo infantil y forzoso–
- Prácticas anticorrupción
- Protección del medio ambiente
- Elementos necesarios para ofrecer los mejores servicios a los Clientes.

En Volaris, trabajamos bajo una cultura ética, la cual guía las acciones de todos los Embajadores. Esto favorece en que las relaciones laborales y con terceros se lleven a cabo bajo el marco de la legalidad, el respeto a los Derechos Humanos y la no discriminación.

Asimismo, el Código de Ética determina nuestro compromiso de mantener una competencia de mercado libre y responsable, prohibiendo en todo momento prácticas anticompetitivas y monopólicas. Además, acatamos las regulaciones aplicables que ayudan a nuestra competitividad y rentabilidad en la industria.

Todos los Embajadores deben conocer y cumplir con los lineamientos del Código de Ética. Por ello, desde el inicio de la relación laboral se familiarizan con el documento. Asimismo, cada año deben tomar un curso para reforzar y actualizar su conocimiento de las conductas éticas esperadas de ellos.

Volaris está a favor de una sana y libre competencia con el resto de las aerolíneas en el mercado.

Durante 2020, llevamos a cabo la revisión de nuestro Código de Ética. Se realizaron sesiones de trabajo con el Presidente Ejecutivo y Director General, equipo directivo y con Embajadores, para proponer modificaciones y actualizaciones al documento. Lo anterior, con el fin de adaptar este instrumento de conducta a las nuevas necesidades de nuestros grupos de interés y a las nuevas tendencias que nos guiarán a la rentabilidad del negocio en el futuro. Los cambios fueron autorizados por el Comité de Auditoría y de Prácticas Societarias, en 2020, y por el Consejo de Administración, en 2021.

En 2020,
100%
de los Embajadores se certificaron en el Código de Ética.

Las modificaciones más relevantes al Código de Ética fueron:

1. Actualización de la Carta del Presidente Ejecutivo y Director General, utilizando un lenguaje más inclusivo y centrada en el concepto de persona y dignidad.
2. Modificación de la estructura; ahora se divide en:
 - a. cultura, pilares y conductas
 - b. principios
 - c. administración del Código de Ética Volaris
 - d. políticas relacionadas con el Código de Ética
 - e. Carta de Adhesión al Código de Ética
3. Inclusión de un apartado de “principios” con los grupos de interés.
4. Actualización de la Misión de Volaris.
5. Incorporación del programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro.
6. Incorporación del Programa Corporativo de Sustentabilidad Volaris.
7. Establecimiento de los criterios de revisión y actualización del Código de Ética.
8. Integración del proceso de capacitación en el Código para Embajadores.
9. Modificación de las direcciones que conforman el Comité de Ética.

Comprometidos con la mejora continua, incluimos y detallamos los conceptos de diversidad, no discriminación, trabajo infantil, trabajo forzoso, conflictos de intereses, no complejidad-simplificación, hostigamiento, abuso laboral y lavado de dinero.

10. Actualización del proveedor de la Línea Escucha Volaris.
11. Eliminación de anexos y sustitución por políticas relacionadas con el Código.

Además, contamos con políticas internas que refuerzan los lineamientos del Código de Ética:



Política de Inmunidad, la cual protege a las personas que denuncien cualquier violación a la seguridad.



Política de Conflicto de Interés, por parentesco, que establece el procedimiento para evitar y solucionar los conflictos de interés que se presenten.



Política Hijo-Abuelo, que permite a todos los Embajadores entablar conversaciones con el superior de su jefe si se siente intimidado por su superior inmediato o si éste último está violando el Código de Ética.



Política de Línea de Escucha, la cual permite que los Embajadores, proveedores y el sindicato puedan reportar cualquier incumplimiento o sospecha de incumplimiento al Código de Ética, a través de canales de comunicación establecidos.



Prácticas anticorrupción

En conjunto con el Código de Ética y las políticas anteriores que rigen nuestros comportamientos diarios, todas las operaciones de Volaris están alineadas a la Política de Cumplimiento con las Prácticas Anticorrupción y la Política de Prevención y Control de Fraude, que incluye el cumplimiento de todas las leyes anticorrupción aplicables a la Compañía entre las cuales está, la Ley de Prácticas Anticorrupción en el Extranjero (FCPA). Esto tiene los objetivos de dar cumplimiento a las responsabilidades que tenemos como empresa pública que cotiza en el NYSE, asegurar prácticas transparentes y dentro del marco de la legalidad, así como evitar cualquier acto de corrupción, incluido fraude, soborno, extorsión y malversación de fondos. Algunas de las políticas que nos ayudan a cumplir con estos objetivos son:



Política de Cumplimiento con las Prácticas Anticorrupción y Política de Prevención y Control de Fraude: mediante estas políticas gestionamos e implementamos acciones relacionadas con fraude, soborno, extorsión, malversación de fondos, prohibición de pagos de facilitación y restricción de donaciones a partidos políticos.



Política de Administración de Regalos y Beneficios Provenientes de Proveedores o Terceros: en la cual se establecen los lineamientos para la relación de Volaris con terceros, como proveedores, funcionarios públicos, entre otros, con el fin de evitar que haya beneficios a cambio de algún trato preferencial u otras actividades que puedan conducir al conflicto de interés.



Política de Administración de Regalos y Beneficios Otorgados a Proveedores o Terceros: establece los lineamientos para que Volaris otorgue regalos a terceros, con el fin de crear buenas relaciones comerciales o para satisfacer las costumbres del lugar, sin ser de un valor considerable y de acuerdo a lo establecido por la Ley. Asimismo, se prohíbe otorgar regalos o beneficios a proveedores o terceros para prácticas relacionadas con sobornos, pagos ilícitos o comisiones indebidas.



Política de Donaciones: fue actualizada durante 2020 y establece los lineamientos para la entrega, recepción y gestión de donaciones que destina Volaris a instituciones de asistencia social y personas físicas mediante los programas de responsabilidad social de la Compañía, como el Programa *Avión Ayuda Volaris* y donaciones con causa.

En 2020, no se tuvo algún caso relacionado con temas de corrupción con base en la descripción de la Política de Cumplimiento con las Prácticas Anticorrupción y Política de Prevención y Control de Fraude.

En 2020, se tuvo un **98%** de capacitación relativas a prácticas anticorrupción.

Línea de Escucha Volaris

En 2020, cumplimos siete años de haber implementado la Línea de Escucha Volaris, un conjunto de herramientas de comunicación gestionado por *Ethics Global*, para que los Embajadores, proveedores y sindicato puedan reportar o denunciar cualquier incumplimiento o sospecha de incumplimiento al Código de Ética de la Compañía.

El procedimiento para reportar cualquier incumplimiento al Código de Ética comienza con la recepción del reporte mediante cualquier canal de la Línea de Escucha; posteriormente se le da atención, gestión y asesoría al caso y, de ser necesario, se aplican medidas correctivas y preventivas para casos futuros.

Una vez que se recibe algún reporte o denuncia, se lleva a cabo una investigación sobre el caso y se hace una recomendación o asesoría sobre el mismo. Todos los meses, se comparte un resumen de los casos reportados, investigados y las recomendaciones a los miembros del Comité de Ética. Además, es posible que, en caso de que alguno de los miembros considere pertinente, se programe una sesión del Comité de Ética para discutir el o los casos y las recomendaciones correspondientes. Adicionalmente, se informa al Comité de Auditoría y Prácticas Societarias sobre estos reportes en sus sesiones ordinarias.

Canales de Comunicación:



Página web
lineadeescuchavolaris.com



Correo electrónico
reporte@lineadeescuchavolaris.com



Teléfono
800 T Escucho (800-837-2824)



App ETHICSGLOBAL
disponible para IOS y Android

En 2020, se recibieron 123 reportes en la Línea de Escucha Volaris, de los cuales el 80% fueron atendidos y resueltos, el 20% se encuentra en investigación. Asimismo, tres casos estuvieron relacionados con temas de fraude, respecto de los cuales se tomaron las acciones pertinentes, y los demás, en su mayoría, estuvieron relacionados con aspectos de clima laboral y uso indebido de activos. Todos los reportes fueron revisados e investigados por las áreas correspondientes y se implementaron planes de acción para dar solución a cada uno.



Beneficios de la Línea de Escucha Volaris:

- Fortalecer la cultura ética y de integridad.
- Brindar confianza a quienes reportan sobre la confidencialidad del proceso, ya que el reporte es gestionado por un tercero.
- Asegurar un correcto e independiente manejo de los casos que se reciben.
- Promover el respeto entre los Embajadores y el desarrollo individual de las personas.
- Fomentar el sentido de pertenencia de la Familia Volaris.
- Actuar como un disuasivo al reducir las conductas no éticas.
- Detectar casos que afectan el clima laboral.
- Favorecer la reducción de rotación del personal.
- Asegurar un espacio laboral libre de violencia y discriminación.
- Contribuir al cumplimiento de los lineamientos de la Política de Cumplimiento con las Prácticas Anticorrupción y Política de Prevención y Control de Fraude.
- Contribuir al cumplimiento de los lineamientos de la Ley Sarbanes Oxley.
- Minimizar riesgos de soborno, fraude y corrupción.
- Prevenir pérdidas económicas.
- Estandarizar las prácticas éticas en unidades de negocio y ubicaciones geográficas de las organizaciones.
- Automatizar la recolección de información para su análisis.



GRI 102-16

Cultura Volaris

Con nuestra Cultura centrada en la Persona trascendemos para continuar ofreciendo las mejores experiencias de viaje.

Nuestra cultura organizacional está compuesta por todos los valores y comportamientos que esperamos de nuestros Embajadores³, misma que está centrada en la Persona. Por lo anterior, en Volaris hemos establecido cinco ejes para su desarrollo integral: **salud, familia, desarrollo profesional, espíritu y compromiso social.**

Durante 2020, debido a la situación de la pandemia por COVID-19, nos enfocamos en el eje de salud. A través de este eje, nos esforzamos en generar valor a los Embajadores, mediante una estrategia que priorizara su bienestar físico, mental y familiar.

▪ **Bienestar físico:** atención médica las 24 horas, contenidos de activación física mediante la campaña “VOI contigo a la distancia”, pruebas de detección de COVID-19 para un porcentaje del personal administrativo que regresó a oficinas y personal operativo reactivado.

- **Bienestar mental:** 16 “Pláticas de Sofá”, contenidos y retos semanales de esparcimiento, activación intelectual y cultural, entre otras actividades.
- **Bienestar familiar:** horarios flexibles y *home office* para los Embajadores con hijos en edad escolar y que cuidan a personas adultas mayores o a personas en situación de vulnerabilidad.



Una cultura centrada en la persona permite a Volaris llegar a los resultados que nos mantienen como la aerolínea número 1 en México en transporte de pasajeros. No es solo una filosofía plasmada en papel, sino que es palpable en cada programa, foro, iniciativa y estrategia que impacta positivamente a los Embajadores. Es una cultura que se vive y renueva cada día en nuestros centros de trabajo y a distancia”.

Juliana Angarita

Directora de Desarrollo Organizacional



Cultura Volaris



¡En 2020, modificamos nuestra Misión!
Con las mejores personas y a bajo costo hacemos que más viajeros se transporten bien.



Visión

Trascender al crear y vivir las mejores experiencias de viaje.



Pilares

Seguridad, Servicio al Cliente y Rentabilidad Sostenida.



Conductas

Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Compañerismo y Orgullo.

Aún a la distancia, mantenemos el espíritu de la familia

Con el objetivo de mantener la cercanía entre los Embajadores y reactivar las operaciones de manera eficiente, implementamos foros de comunicación en vivo con la alta dirección. En ellos, los directores informaron a toda nuestra familia acerca de la situación de Volaris, el panorama y los planes para la reactivación.

Además, realizamos 16 “Pláticas de Sofá” para promover el bienestar físico, mental y familiar de todos los Embajadores. Estos foros con expertos de diversos rubros contaron con la participación de 300 Embajadores en promedio y trataron temas como el fortalecimiento de las finanzas personales, liderazgo familiar, la convivencia en casa, taller de emociones, consejos de nutrición, cáncer de mama, entre otros.

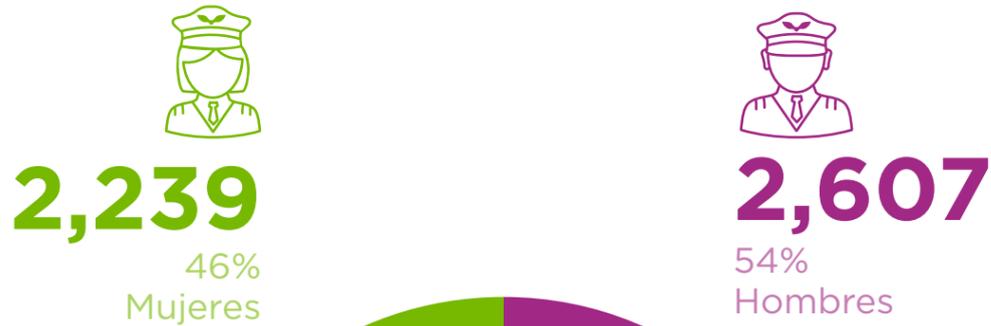
³ Por Embajador nos referimos a las mujeres y hombres empleadas por Volaris o alguna de sus subsidiarias.



GRI 402: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 102-7, 102-8

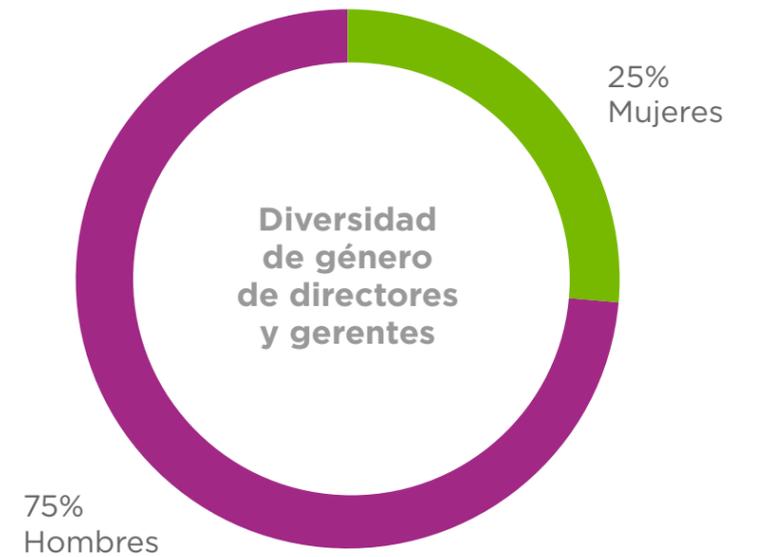
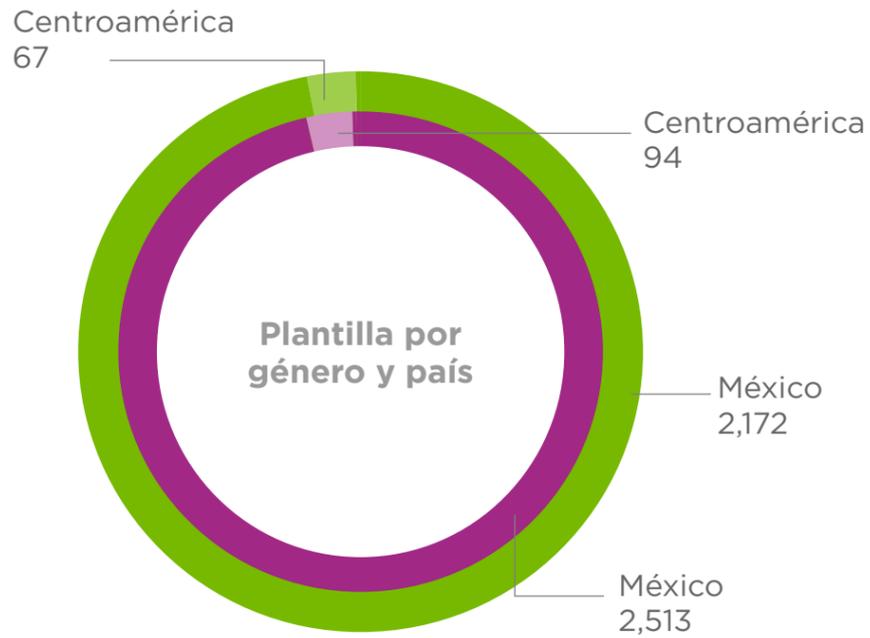
Familia Volaris

En Volaris, todos somos una gran familia. Nos esforzamos por crear un espacio de trabajo en el cual se garantice la integridad física, emocional y la igualdad de oportunidades para todos nuestros Embajadores. Esto con el objetivo de fomentar un sentido de orgullo y de pertenencia, así como atraer y retener al mejor talento.



Embajadores con alguna discapacidad: < 25%

Desglose por edad:
< 30 años: 25-50% de la plantilla
30-50 años: 50-75% de la plantilla
> 50 años: < 25% de la plantilla



Además, el porcentaje de mujeres en puestos clave es:
34% en cargos gerenciales
50% en cargos gerenciales junior
31% en cargos gerenciales con funciones que generan ingresos
2% en posiciones relacionadas con STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas, por sus siglas en inglés)



Rotación

Índice de rotación total 2020

8.9%

vs 14.7% en 2019

Índice de rotación voluntaria 2020

3.5%

vs 12.1% en 2019



Índice de rotación por género



46%

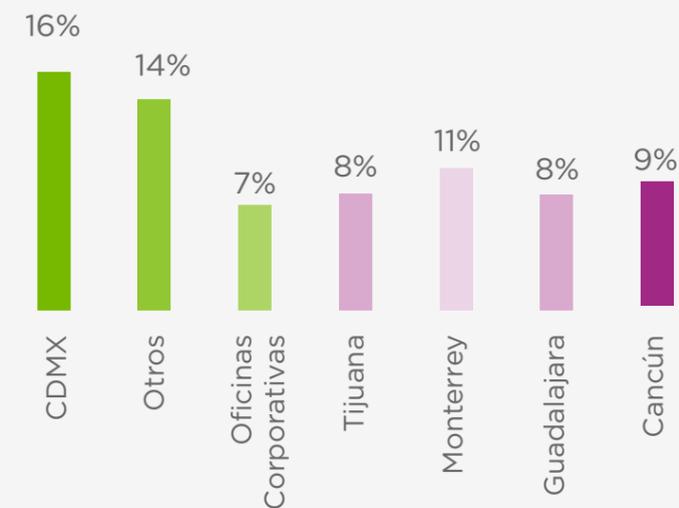
Mujeres



54%

Hombres

Índice de rotación por región



Gracias a la implementación de iniciativas para asegurar el bienestar integral de los Embajadores por la pandemia de COVID-19, en 2020, logramos retener a nuestro talento y reducir el índice de rotación contra 2019.



1.4. Ventajas Competitivas

GRI 102-10
GRI 201: 103-1, 103-2, 103-3

Costos unitarios más bajos

Nos esforzamos en reducir nuestra estructura de costos para compensar cualquier situación desafiante, reduciendo costos fijos y manteniendo una alta densidad de asientos y utilización de aeronaves.

Esta estrategia, en conjunto con nuestro Modelo de Negocio de Ultra-Bajo Costo, han tenido excepcionales resultados para Volaris. Hemos logrado estimular la demanda y satisfacer las necesidades y expectativas de los Clientes, así como adaptarnos al contexto complejo actual, derivado de la pandemia global, y mantener la rentabilidad.

Debido al éxito de nuestras estrategias, somos la aerolínea pública de más bajo costo en las Américas.

En 2020,



14.7 millones de pasajeros reservaron con Volaris.



Somos la aerolínea mexicana con mayor número de pasajeros transportados.



5% de los Clientes encuestados viajaron por primera vez en avión.



Somos la aerolínea latinoamericana con el mayor número de rutas hacia Estados Unidos de América.

Somos una aerolínea resiliente; logramos una de las recuperaciones más rápidas en el mundo por asiento milla disponible al aprovechar las oportunidades de mercado actuales y adaptar nuestras operaciones.

En diciembre de 2020, la industria mexicana de la aviación se recuperó en un 56%; el 17% de esta recuperación se le atribuye a Volaris.

TR-AL-000.F

Flota joven y eficiente

Tenemos una de las flotas más jóvenes y eficientes en el continente americano; 86 aeronaves con una edad promedio de 5.3 años.

Cada aeronave tiene un promedio de 188 asientos y el 79% tiene *sharklets*, dispositivos aerodinámicos que reducen el consumo de combustible en aproximadamente un 4% y previenen las emisiones de alrededor de 18,000 toneladas de CO₂.

De acuerdo con nuestra estrategia de ultra bajo costo y nuestro compromiso de llegar a ser la **aerolínea más ecológica de México**, hemos aumentado de manera constante el número de aeronaves Airbus NEO, las cuales queman menos combustible y cuentan con tasas de arrendamiento competitivas. Adicionalmente, estas aeronaves tienen motores ecoeficientes y *sharklets*; con lo cual se reducen las emisiones de CO₂ y el consumo de combustible, minimizando nuestra huella ambiental.

En 2020, adquirimos 7 aeronaves A320neo; el 35% de nuestra flota son aeronaves NEO y para 2023 será el 58%.



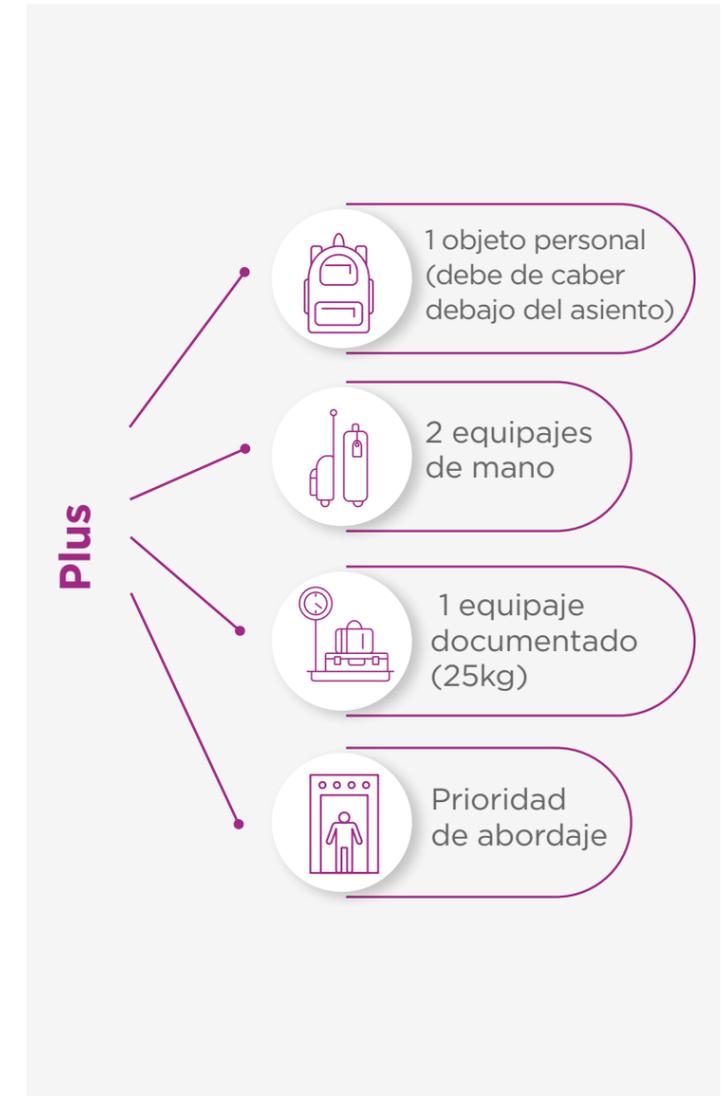
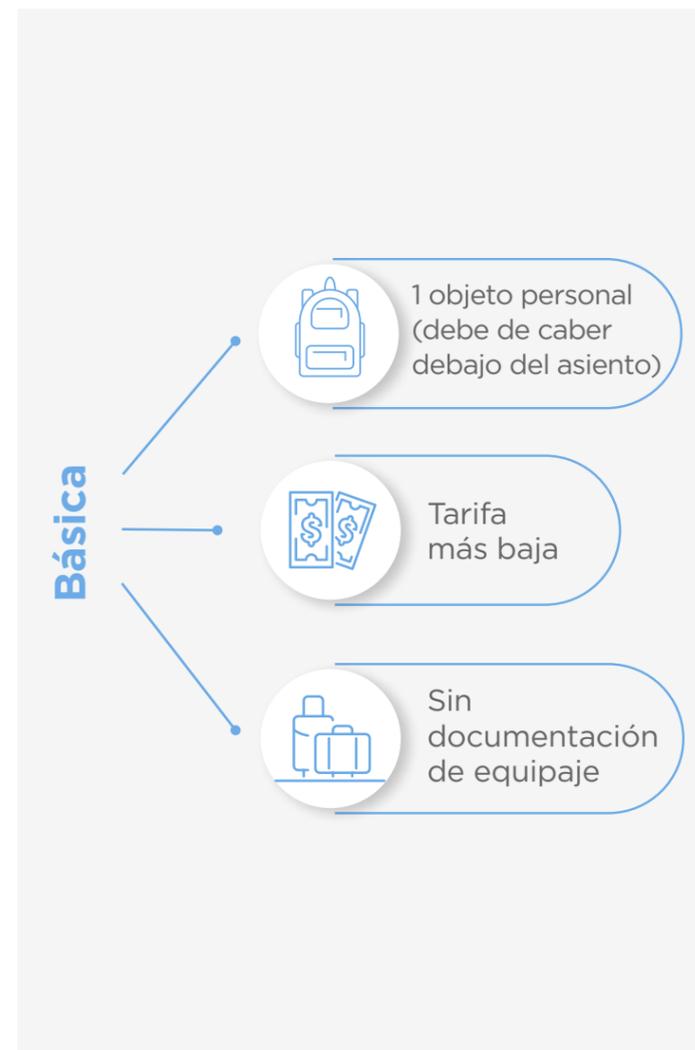


GRI 102-2, 102-6, 102-7

Esquema *Tú Decides* y servicios adicionales

Uno de los más importantes diferenciadores de Volaris es nuestro esquema *Tú Decides*. Este programa de desagregación del precio del boleto de avión nos permite ofrecer la tarifa base más baja, Vuela Básica, y los servicios adicionales por separado. De esta manera, los Clientes únicamente pagan por lo que necesitan y existe una absoluta transparencia acerca de los precios base y servicios adicionales que el Cliente adquiere.

A la fecha de emisión del presente reporte, contamos con las siguientes tarifas:



Con el esquema *Tú Decides*, logramos que cada vez más personas puedan acceder a los beneficios del transporte aéreo.

Eficiencia operacional

En línea con nuestra estrategia de reducción de costos y nuestra capacidad de adaptación, medimos diversos indicadores para monitorear la eficiencia operacional.

- Confiabilidad del itinerario
- Desempeño a tiempo (salida)
- Desempeño a tiempo (llegada)
- Confiabilidad de mantenimiento
- Irregularidades de equipaje
- Pasajeros reservados
- Asientos milla disponibles (ASMs)
- Factor de ocupación
- Galones de combustible consumidos
- Embajadores por aeronave al final del periodo
- Utilización diaria promedio de la aeronave (horas bloque)
- Utilización diaria promedio de la aeronave (horas voladas)
- Aeropuertos en que operamos
- Segmentos pasajero



Además, hemos desarrollado programas para fortalecer los lazos con nuestros Clientes frecuentes y ofrecerles tarifas y promociones especiales, con el fin de crear una relación de lealtad entre la Compañía y éstos. Lo anterior, nos permitirá mantener su preferencia en el futuro.

En 2020, generamos Ps. \$9,697 millones en ingresos por servicios adicionales, aproximadamente el 39% de nuestros ingresos totales.

v. club

Esta membresía ofrece tarifas a un costo más bajo y la posibilidad de tres afiliaciones: individual, grupal (titular y seis acompañantes) y suscripción (individual con pagos mensuales). Los beneficios son:

- Los mejores precios en todos los vuelos
- Ahorro de Ps. \$100.00 como mínimo en cada vuelo
- Promociones exclusivas todos los jueves

 **395,940**
miembros

v. pass

Los miembros de v.pass tienen la opción de adquirir los mejores precios en vuelos sencillos o redondos una vez al mes para cualquiera de nuestros destinos nacionales. Los beneficios son:

- Mensualidad fija
- Sólo se pagan impuestos (IVA y tarifa de uso de aeropuerto (TUA))
- No depende de las variaciones de precios por temporadas
- Servicio de equipaje a precio preferencial
- Acceso a tarifas v.club

 **23,600**
miembros

Tarjeta de Crédito Volaris-INVEX

Durante 2020, continuamos fortaleciendo nuestra alianza con el banco INVEX, con el fin de ofrecer cada vez más beneficios y oportunidades para nuestros Clientes. Algunos de los beneficios de la tarjeta son:

- Acumulación por compras en monedero electrónico INVEX que puede ser utilizado para pagar vuelos
- Bonos de bienvenida y aniversario en el monedero electrónico
- 3, 6 y 11 meses sin intereses
- Equipaje adicional sin costo para el titular y acompañantes
- 15% de bonificación en la adquisición de productos del menú a bordo Entre Nubes

 **294,000**
miembros



Debido al contexto de la pandemia por el COVID-19, creamos tres productos adicionales para proteger a nuestros Clientes desde el inicio hasta el final del viaje.

Combo FLEXIBILIDAD

Ofrece cambios ilimitados de día y de horario en temporada baja, sin pagar nivelación tarifaria.

Combo REEMBOLSO

Seguro por cancelación o interrupción de viaje, brinda cobertura en caso de demora de viaje y envío de familiar en caso de accidente del beneficiario.

Combo SALUD

Brinda asistencia médica, apoyo en caso de muerte accidental y traslado médico en caso de urgencia.

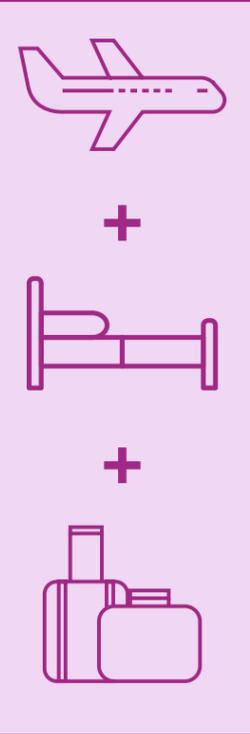


YaVas

negocio emergente

Esta plataforma digital ofrece a los Clientes la posibilidad de adquirir paquetes de transporte aéreo + hotel + otros servicios complementarios a un precio más bajo. Ofrecemos a nuestros Clientes una amplia gama de destinos, los mejores hoteles y paquetes turísticos a precios accesibles en México, Estados Unidos de América y Centroamérica.

Nuestro objetivo es democratizar la aviación y el turismo, con el fin de contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades en donde operamos, haciendo que nuestros Clientes tengan acceso al transporte aéreo y servicios turísticos. Es por esto, que YaVas está alineado al Programa Sectorial de Turismo 2020-2024 del Gobierno de México, el cual tiene cuatro objetivos prioritarios: 1) garantizar un enfoque social y de respeto de los Derechos Humanos en la actividad turística del país; 2) impulsar el desarrollo equilibrado de los destinos turísticos de México; 3) fortalecer la diversificación de mercados turísticos en los ámbitos nacional e internacional; y, 4) fomentar el turismo sostenible en el territorio nacional.



Campaña de conversión de pasajeros del autobús al avión

En 2020, estuvimos más comprometidos que nunca con la democratización de los cielos. Por ello, establecemos tarifas promocionales en precios menores que las de los autobuses para rutas similares, con la intención de estimular la demanda de servicios aéreos entre pasajeros que han viajado largas distancias en autobús.



En 2020, aproximadamente el **40%** de la capacidad en México de Volaris, compitió solo contra compañías de autobús.



GRI 102-2, 102-4, 102-6, 102-7, 102-10

Red de rutas

Contamos con una red de rutas diversificada con servicio punto a punto. Esta estructura aumenta nuestra resiliencia ante los retos que enfrenta la industria actualmente, pues nos permite ofrecer más opciones de viaje y conectividad para los Clientes que deseen visitar a familiares y amigos.



209 rutas operadas

127 nacionales

82 internacionales

+117 rutas de conexión en código compartido con *Frontier*



69 destinos

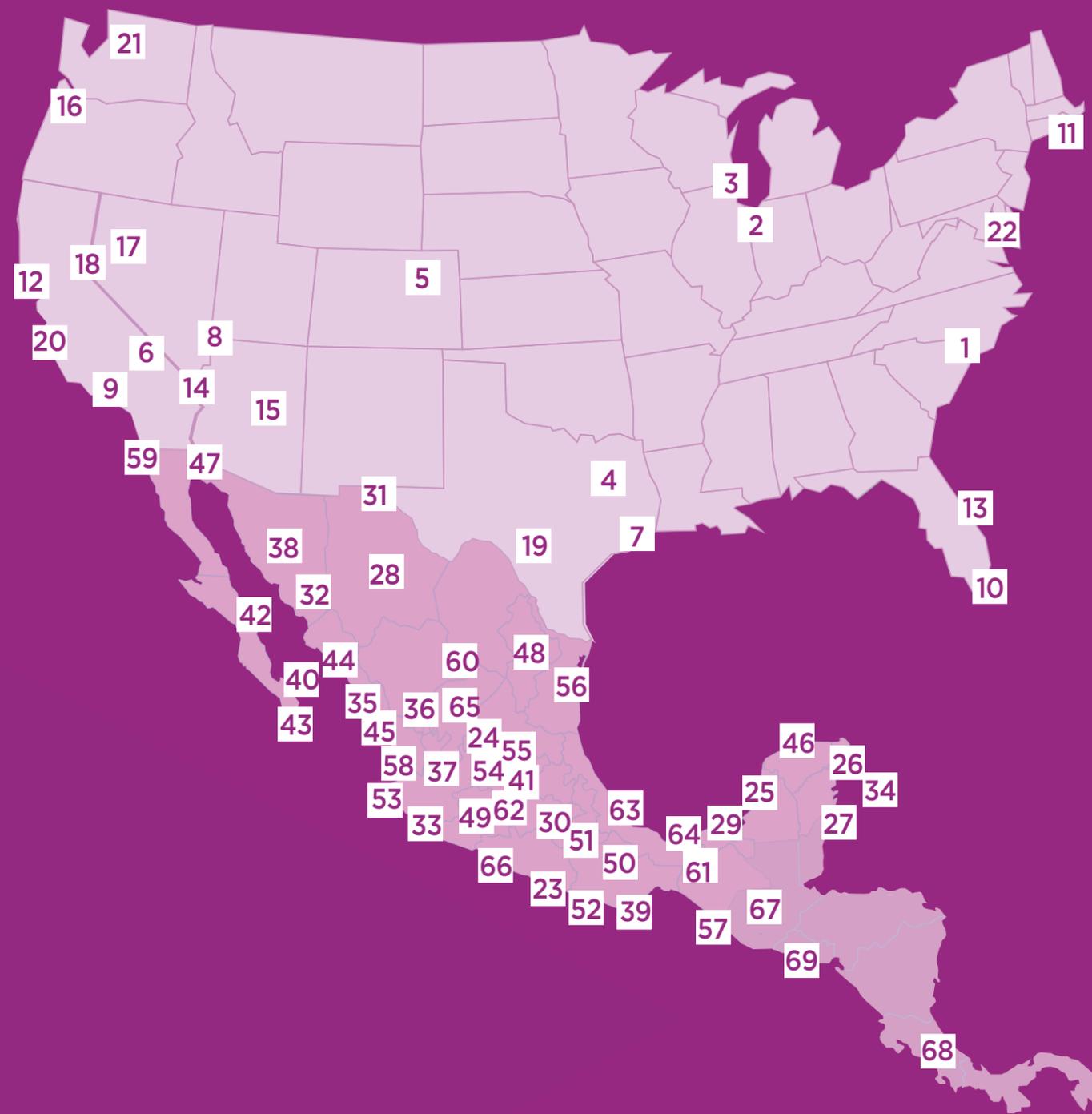
44 México

22 Estados Unidos de América

3 Centroamérica

+50 destinos en código compartido con *Frontier*





Mapa de rutas 2020

- 1. Charlotte
- 2. Chicago (Midway)
- 3. Chicago (O'Hare)
- 4. Dallas Fort Worth
- 5. Denver
- 6. Fresno
- 7. Houston
- 8. Las Vegas
- 9. Los Ángeles
- 10. Miami
- 11. Nueva York
- 12. Oakland
- 13. Orlando
- 14. Ontario
- 15. Phoenix
- 16. Portland
- 17. Reno
- 18. Sacramento
- 19. San Antonio
- 20. San José, California
- 21. Seattle
- 22. Washington D.C.
- 23. Acapulco
- 24. Aguascalientes
- 25. Campeche
- 26. Cancún
- 27. Chetumal
- 28. Chihuahua
- 29. Ciudad del Carmen
- 30. Ciudad de México
- 31. Ciudad Juárez
- 32. Ciudad Obregón
- 33. Colima
- 34. Cozumel
- 35. Culiacán
- 36. Durango
- 37. Guadalajara
- 38. Hermosillo
- 39. Huatulco
- 40. La Paz
- 41. León
- 42. Loreto
- 43. Los Cabos
- 44. Los Mochis
- 45. Mazatlán
- 46. Mérida
- 47. Mexicali
- 48. Monterrey
- 49. Morelia
- 50. Oaxaca
- 51. Puebla
- 52. Puerto Escondido
- 53. Puerto Vallarta
- 54. Querétaro
- 55. San Luis Potosí
- 56. Tampico
- 57. Tapachula
- 58. Tepic
- 59. Tijuana
- 60. Torreón
- 61. Tuxtla Gutiérrez
- 62. Uruapan
- 63. Veracruz
- 64. Villahermosa
- 65. Zacatecas
- 66. Zihuatanejo
- 67. Guatemala, Guatemala
- 68. San José, Costa Rica
- 69. San Salvador, El Salvador

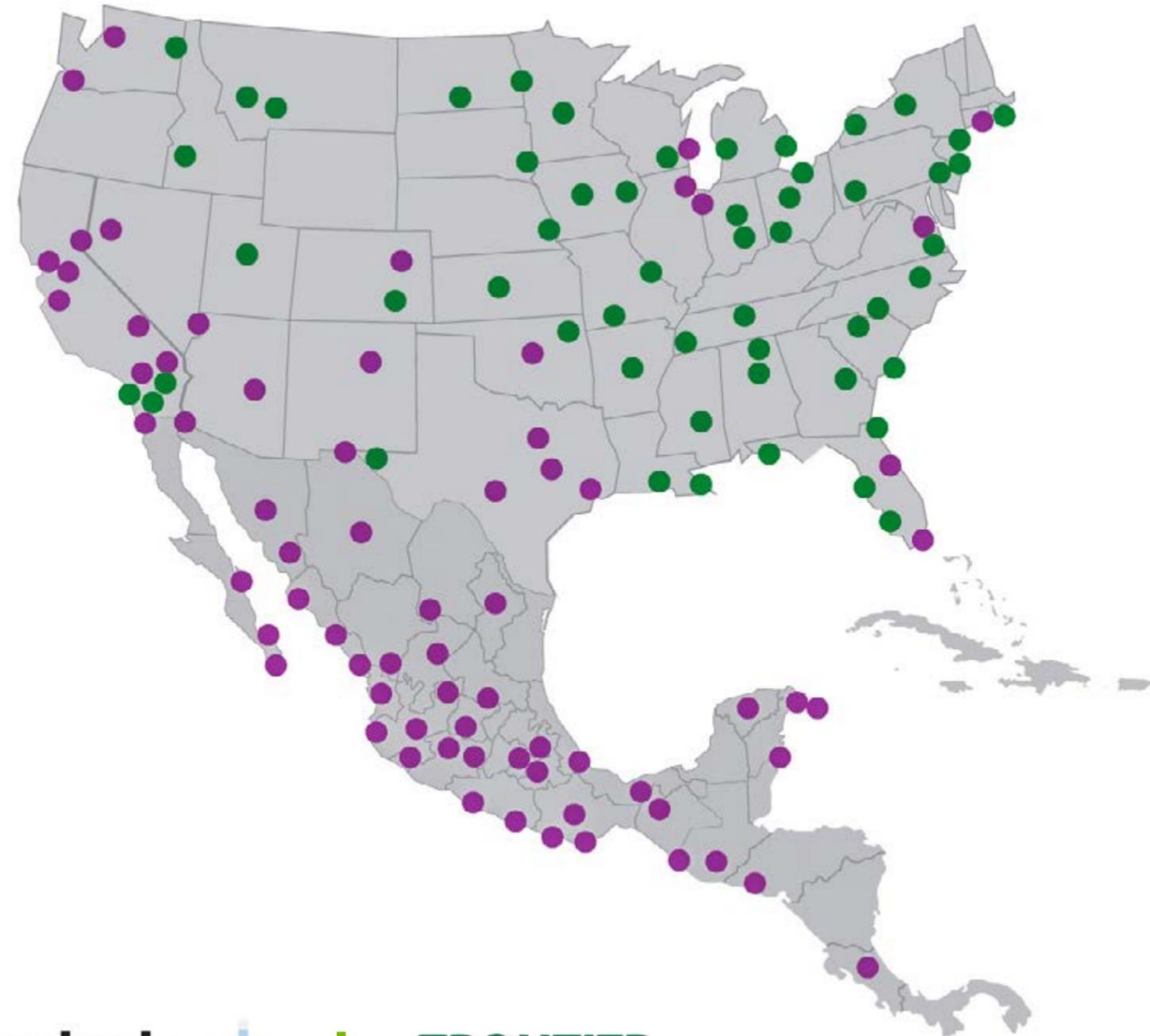


GRI 102-6, 102-7

Código compartido con Frontier*

Desde 2018, comenzamos a operar en código compartido con la aerolínea estadounidense Frontier. Este acuerdo permite que nuestros pasajeros mexicanos puedan visitar destinos adicionales en Estados Unidos de América y que los Clientes estadounidenses tengan la oportunidad de viajar a nuevas ciudades en México.

<p>Fuerte potencial de conectividad</p>	<p>20 aeropuertos de conexión</p>
<p>50 nuevos destinos en Estados Unidos de América</p>	<p>+117 nuevas rutas de conexión de ida y vuelta</p>



* Debido a que la FAA bajó de categoría a México (de 1 a 2), Frontier eliminó su código de los vuelos operados por Volaris, aunque los Clientes aún tienen la opción de comprar vuelos de Volaris y Frontier a través de nuestro sitio web.

- 1 **ERES LA POBREZA**
- 2 **ENERGÍA LIMPIA**
- 3 **SAÚDE Y BIENESTAR**
- 4 **EDUCACIÓN DE CALIDAD**
- 5 **IGUALDAD DE GÉNERO**
- 6 **AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO**
- 7 **ENERGÍA ASESIBLE Y TRANSICIÓN ENERGÉTICA**
- 8 **TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO**
- 9 **INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA**
- 10 **REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES**
- 11 **CIDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES**
- 12 **PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES**
- 13 **ACCIÓN POR EL CLIMA**
- 14 **VIDA SUBMARINA**
- 15 **VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES**
- 16 **PAZ, JUSTICIA SOCIAL Y FUERTE INSTITUCIÓN**
- 17 **ALIANZAS PARA CREAR LOS BIENES**

Nuevos servicios con CBX

Hicimos una alianza con el puente peatonal *Cross Border Xpress (CBX)*, que conecta el Aeropuerto Internacional de Tijuana con San Diego, California.

A principios de 2020, comenzamos a operar con esta nueva estación, la cual facilita el cruce fronterizo desde y hacia cualquiera de las rutas que ofrecemos en el aeropuerto de Tijuana. Ahora, nuestros Clientes pueden adquirir el servicio de CBX de dos maneras en nuestra página web:

- Como producto adicional al vuelo desde o hacia Tijuana.
- Como estación; es decir, como parte del vuelo desde y hacia cualquiera de nuestras 36 rutas nacionales que ofrecemos en el destino de Tijuana.

Con esta alianza logramos reforzar la estrategia de conectar a nuestros Clientes del segmento *VFR (Visitantes, Amigos y Familiares, por sus siglas en inglés)* en ambos lados de la frontera norte de México. Con esto, contribuimos, además, a la recuperación de las economías locales.

Estrategia digital de Volaris

Desde la concepción de Volaris, en 2006, la innovación y la disrupción han sido parte del ADN de la aerolínea. La pandemia por el COVID-19 cambió muchas cosas en el mundo, entre ellas, la forma de viajar en avión y los medios para la compra de bienes y servicios. En Volaris nos adaptamos rápidamente y vimos en la crisis la oportunidad de acelerar cambios importantes en nuestras plataformas digitales. Durante la pandemia, lo primero que hicimos para dar atención a las necesidades de nuestros Clientes fue la implementación de una herramienta de autoservicio para atender las afectaciones en sus vuelos y, así, permitir al Cliente realizar sus cambios de vuelo de manera automática. Otro de los cambios que realizamos fue la migración de nuestro sistema de reservación, así como la actualización de nuestra página web *volaris.com*. Estrenamos una ambiciosa página web con tecnología de punta, un proyecto que fue asesorado por Google, centrada en una mejora importante para la Experiencia del Usuario. Con este proyecto, hicimos una página web sencilla e intuitiva para todos nuestros Clientes, facilitando la búsqueda de vuelos, el proceso de compra y otros autoservicios, como el *Mobile Check-in* o los cambios de vuelo.

Con estas acciones redujimos en un 50% el tiempo de carga de la página web, pasando de 10 a 5 segundos en promedio. El servicio al Cliente es uno de los pilares más importantes de nuestra Compañía, es por eso que también lanzamos un nuevo *chatbot* que atiende el 80% de las conversaciones por medios digitales que tenemos con nuestros Clientes. Así, es posible atender las necesidades de nuestros Clientes de una forma más eficiente.

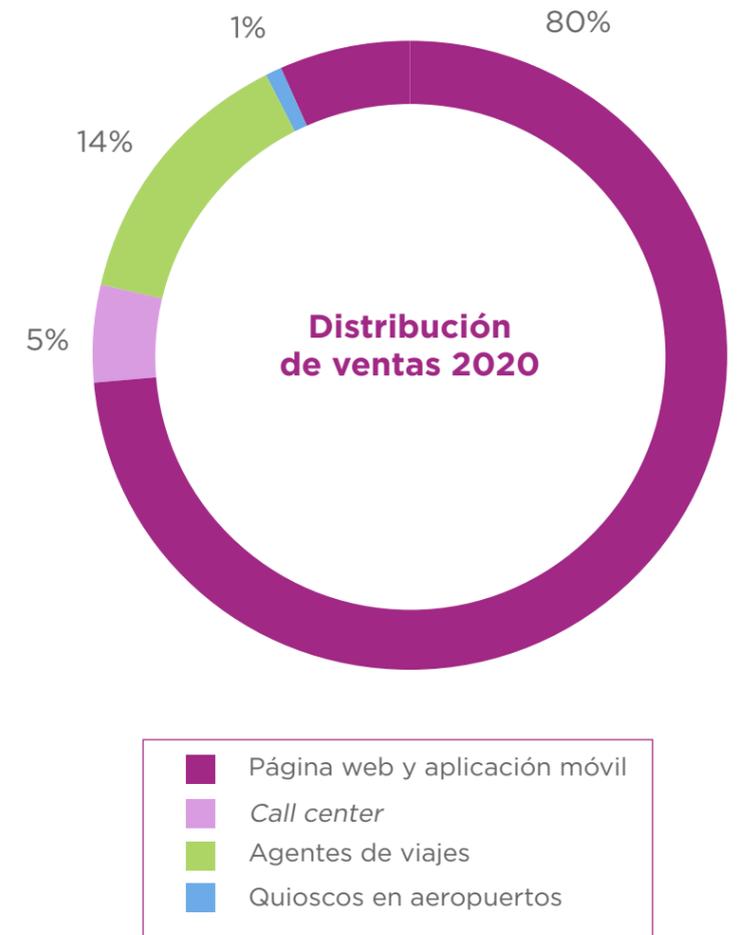
La estrategia digital de Volaris actual se basa en tres pilares:

- Ser más veloces
- Tener un mejor desempeño para dispositivos móviles
- Brindar una gran Experiencia de Usuario

El siguiente reto de la Compañía es seguir liderando la reapertura del cielo para reactivar los vuelos en los destinos en donde operamos y un poco más allá. Nuestro modelo de negocios y la disciplina de todos nuestros Embajadores, colocan a Volaris en una posición favorable para conseguir lo que nos hemos planteado. Durante 2020, Volaris fue ejemplo claro de resiliencia para salir adelante de esta turbulencia. Hoy, nos sentimos listos y con la confianza plena para impulsar a México y al turismo, invitando a **nuestros más de 6 millones de seguidores en redes sociales** y quienes aún no lo hacen, para despegar juntos y continuar con nuestra misión de hacer que cada vez más viajeros se transporten bien.

Nuestras aplicaciones móviles alcanzaron 10 millones de descargas desde su lanzamiento.

El 80% de la venta de boletos y de productos adicionales se realizó a través de la página web y aplicación móvil.



En 2020, el 80% de los pasajeros documentaron en línea, por medio de nuestra aplicación móvil o página web.



Mercadotecnia y comunicación con Clientes

En Volaris, queremos que más personas se transporten bien. Nuestra Misión se refleja en todas las campañas de mercadotecnia que realizamos. De ellas depende, en gran parte, el éxito de nuestras promociones, la atracción y retención de Clientes, la venta de servicios adicionales y el reconocimiento de nuestra marca. Al cumplir nuestros objetivos, logramos que más personas tengan acceso a los beneficios del transporte aéreo y logramos consolidar rentabilidad sostenida para la Compañía.

Todos los términos, condiciones e información relevante de nuestros servicios pueden ser consultados en nuestra página web y quioscos en aeropuertos, así como en redes sociales y correo electrónico.

Durante 2020, llevamos a cabo diversas campañas en nuestros canales digitales, redes sociales, televisión y radio para posicionar a Volaris como la aerolínea líder en México, así como para generar confianza y empatía con los Clientes, contribuir a la reactivación de la economía y de la industria aérea, así como fomentar el turismo.

Mediante el desarrollo de campañas centradas en precios bajos, seguridad y flexibilidad, restauramos la confianza de los Clientes en los viajes en avión en medio de la pandemia por COVID-19.



#EstamosJuntosEnEsto

1ª etapa. Mantener a los Clientes informados sobre los vuelos afectados, cambios de vuelo en la página web, opciones de flexibilidad para reprogramar el viaje, requisitos y restricciones de viaje.

2ª etapa. Desarrollo de iniciativas de inspiración para aquellas personas que se quedaron en casa y no pudieron viajar debido al confinamiento por la pandemia de COVID-19.

3ª etapa. Comunicación de nuestros esfuerzos para aportar a las comunidades donde operamos, como el transporte de carga humanitaria y personal médico para diversas instituciones gubernamentales, no gubernamentales y de la iniciativa privada.

En 2020, logramos una participación de pasajeros del mercado nacional del 40%, lo que nos posiciona como la aerolínea líder en transporte de pasajeros en México.

Cierre de alas

Durante abril, comunicamos la reducción de nuestras operaciones a través de un mensaje empático y emotivo de marca, dejando claro que seguiríamos volando para todos aquellos que lo necesitaran y que pronto reactivaríamos nuestras operaciones.

Con Volaris, Seguro Vuelas

Fuimos la primera aerolínea mexicana en implementar y comunicar nuestros protocolos de bioseguridad. En alianza con IATA y Airbus, presentamos al avión como el medio de transporte más seguro en tiempos de pandemia y generamos confianza en nuestros Clientes. Asimismo, realizamos eventos disruptivos en centrales de autobús en ciudades clave para atraer a nuevos Clientes y continuar con la estrategia de conversión de pasajeros del autobús al avión con el objetivo de lograr que más personas viajen con nosotros.

Liderando la reapertura del cielo para activar a México

Al momento de reactivar las operaciones, nos centramos en comunicar nuestro liderazgo en términos de rutas nuevas, destinos, operaciones, Clientes transportados y protocolos de bioseguridad, consolidándonos como la mejor opción para viajar dentro del país y hacia Estados Unidos de América.



La creación de valor de Volaris

Contenido

- 2.1. Modelo de Creación de Valor Volaris y nuestra contribución a los ODS
- 2.2. Comunicación con nuestros grupos de interés
- 2.3. En tiempos de COVID-19



GRI 102-12, 102-21, 102-40, 102-42, 102-43, 102-44

2.1. Modelo de Creación de Valor Volaris y nuestra contribución a los ODS

El **Modelo de Creación de Valor Volaris** conjunta el Programa Corporativo de Sustentabilidad con la identificación de nuestros grupos de interés, así como el valor económico, social y ambiental que generamos para cada uno de ellos. Mediante éste, somos capaces de mantener canales de diálogo abiertos para escuchar sus expectativas e implementar acciones para cubrir sus necesidades.

Además, hemos identificado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en los que más influyen nuestras operaciones con el fin de contribuir a sus metas y asegurar la prosperidad de las generaciones presentes y futuras. A lo largo de este Informe se señala cómo contribuimos a los ODS con cada una de nuestras iniciativas y acciones.

Modelo de Creación de Valor Volaris



Valor generado a nuestros grupos de interés

Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accesibilidad y conectividad ▪ Precios bajos ▪ Seguridad ▪ Experiencia de viaje ▪ Reputación corporativa ▪ Compensación de la huella contaminante ▪ Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Embajadores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Familia Volaris ▪ Igualdad de oportunidades y no discriminación ▪ Compensación competitiva ▪ Sentido de orgullo y pertenencia ▪ Seguridad y bienestar ▪ Relaciones sindicales ▪ Conciencia sobre la protección del medio ambiente ▪ Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducción de la huella contaminante ▪ Protección de los Derechos Humanos ▪ Impacto positivo en las comunidades en donde operamos ▪ Conciencia sobre la protección del medio ambiente ▪ Alianzas estratégicas para lograr objetivos ▪ Voluntariado corporativo ▪ Promoción del turismo y desarrollo económico ▪ Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cliente confiable ▪ Relaciones de largo plazo ▪ Cadena de Valor sustentable ▪ Protección de los Derechos Humanos ▪ Reducción de la huella contaminante ▪ Protección del medio ambiente ▪ Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Inversoristas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan de negocio a corto, mediano y largo plazo ▪ Retorno de inversión ▪ Generación de ingresos ▪ Reducción de costos ▪ Optimización de recursos ▪ Control estricto de riesgos ▪ Ética y transparencia ▪ Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Autoridades /Industria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplimiento de la Ley ▪ Generación de empleo y desarrollo económico ▪ Colaboración y comunicación con el gobierno y organismos públicos ▪ Pago de impuestos ▪ Obtención y renovación de certificaciones de operación ▪ Reducción y compensación de la huella contaminante ▪ Alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Fin de la Pobreza

Poner fin a la pobreza en todas sus formas

1. Conectividad y accesibilidad al transporte aéreo
2. Fomento del turismo - derrama económica en las comunidades en donde operamos
3. Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro
4. Generación de empleo directo e indirecto
5. Trabajo formal
6. Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades de Empleo
7. Salarios justos y prestaciones por arriba de la Ley
8. Programa de Compensación de Emisiones de CO₂ #cielitolimpio
9. Programa *Avión Ayuda Volaris*



Salud y Bienestar

Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos y todas las edades

1. Prohibición del uso de tabaco a bordo
2. Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro
3. Seguro social y seguro de gastos médicos mayores para Embajadores y familiares
4. Protocolos de bioseguridad en los lugares de trabajo
5. Programas de salud ocupacional para Embajadores y familiares
6. Programa *Avión Ayuda Volaris*
7. Seguridad de la aviación y *safety*
8. Empresa libre de adicciones
9. Política Integral de Protección al Medio Ambiente

#cielitolimpio



Educación de Calidad

Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos

1. Alianzas con escuelas relacionadas con profesiones aeronáuticas
2. Programas de atracción de talento joven
3. Programas de capacitación



Igualdad de Género

Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas

1. Estructura de Gobierno Corporativo
2. Código de Ética Volaris
3. Comité de Ética y Línea de Escucha Volaris
4. Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades de Empleo
5. Política de Compensaciones
6. Política de Maternidad y Paternidad y Uso de Salas de Lactancia
7. Política de *home office* y horarios flexibles
8. Atracción y promoción de Talento
9. Gestión de desempeño
10. Programas de Reconocimiento
11. Revisión de Talento y Planes de Sucesión
12. Rutas de Carrera
13. Desarrollo de Liderazgo
14. Programas de capacitación
15. Salarios justos y prestaciones por arriba de la Ley
16. Acuerdos con guarderías
17. Salud y seguridad ocupacional
18. Programas y alianzas para la protección de los Derechos Humanos
19. Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro



Trabajo Decente y Crecimiento Económico

Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos

1. Estructura de Gobierno Corporativo
2. Asuntos Corporativos
3. Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro
4. Programa de Compensación de Emisiones de CO₂ #cielitolimpio
5. Generación de empleo directo e indirecto
6. Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades de Empleo
7. Alianzas con escuelas relacionadas con profesiones aeronáuticas
8. Programas de atracción de talento joven
9. Gestión de desempeño
10. Programas de Reconocimiento
11. Planes de carrera y desarrollo
12. Programas de capacitación
13. Trabajo formal
14. Salarios justos y prestaciones por arriba de la Ley
15. Salud y Seguridad ocupacional
16. Protocolos de bioseguridad en los lugares de trabajo
17. Relación con el sindicato
18. Programa *Avión Ayuda Volaris*



Industria, Innovación e Infraestructura

Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación

1. Accesibilidad al transporte aéreo
2. Asuntos Corporativos - política pública para influir en procesos de infraestructura aeroportuaria
3. Inversión en flota joven y nueva tecnología





Reducción de las Desigualdades Reducir la desigualdad en los países y entre ellos

1. Conectividad y accesibilidad del transporte aéreo
2. Facilidad de pago a través de diferentes medios para todos los niveles socioeconómicos
3. Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro
4. Código de Ética Volaris
5. Comité de Ética y Línea de Escucha Volaris
6. Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades de Empleo
7. Política de Compensaciones
8. Política de Maternidad y Paternidad y Uso de Salas de Lactancia
9. Política de *home office* y horarios flexibles
10. Acuerdos con guarderías
11. Generación de empleo directo e indirecto
12. Trabajo formal
13. Gestión de desempeño
14. Programas de Reconocimiento
15. Revisión de Talento y Planes de Sucesión
16. Rutas de Carrera
17. Desarrollo de Liderazgo
18. Programas de capacitación
19. Salarios justos y prestaciones por arriba de la Ley
20. Relación con el sindicato
21. Salud y seguridad ocupacional
22. Programa *Avión Ayuda Volaris*
23. Programas y alianzas para la protección de los Derechos Humanos
24. Programa de Compensación de Emisiones de CO₂
#cielitolimpio



Producción y Consumo Responsables Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles

1. Estructura de Gobierno Corporativo
2. Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro
3. Política Integral de Protección al Medio Ambiente
#cielitolimpio
4. Programas y alianzas para la protección de los Derechos Humanos
5. Reporte Anual Integrado



Acción por el Clima Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos

1. Asuntos Corporativos
2. Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro
3. Política de *home office* y horarios flexibles
4. Actividades de voluntariado corporativo enfocadas en temas ambientales #cielitolimpio
5. Política Integral de Protección al Medio Ambiente
#cielitolimpio



Paz, Justicia e Instituciones Sólidas Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas

1. Estructura de Gobierno Corporativo
2. Asuntos Corporativos
3. Privacidad de la información y ciberseguridad
4. Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro
5. Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades de Empleo
6. Actividades de voluntariado corporativo
7. Programa *Avión Ayuda Volaris*
8. Programas y alianzas para la protección de los Derechos Humanos



Alianzas para Lograr los Objetivos Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

1. Asuntos Corporativos
2. Alianzas estratégicas para la operación de la empresa
3. Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro
4. Alianzas estratégicas para el Programa de Voluntariado Corporativo, la protección de los Derechos Humanos, operación del Programa *Avión Ayuda Volaris* y del Programa de Compensación de Emisiones de CO₂
#cielitolimpio



GRI 102-43-, 102-44

2.2. Comunicación con nuestros grupos de interés

Como en ningún otro momento en la historia de Volaris, en el 2020 fortalecimos la comunicación con nuestros grupos de interés, a través de un diálogo más abierto que nos permitió crear valor aún en los meses más duros de una crisis global sin precedentes. Escuchar y comprender las necesidades e inquietudes de nuestros principales grupos de interés nos da una guía para establecer metas, redefinir estrategias, así como focalizar riesgos y oportunidades, con el fin de dirigir el negocio de forma sostenible en los próximos años.

Desde el inicio de la pandemia, mantuvimos un discurso proactivo y transparente con todos los **inversionistas** acerca de la implementación del protocolo de bioseguridad, la evolución de la capacidad, el entorno competitivo y el rumbo de la recuperación. Gracias a que fuimos la primera aerolínea en recibir el sello *Safe Travels* del WTTC, así como otros reconocimientos en materia de bioseguridad, logramos reforzar la confianza de este grupo, al igual que la de **Cientes, Embajadores y autoridades**.

Con esfuerzos enfocados a la innovación en atención a **Cientes**, logramos responder mejor y más rápidamente a las necesidades de nuestros pasajeros. El fortalecimiento de canales como la página web de Volaris, *WhatsApp* y *Chatbot Vane* en *Facebook*, revolucionaron la manera en que interactuamos con ellos.

Por su parte, a través de reuniones mensuales en diversos canales de comunicación corporativa, lideradas por el equipo directivo, establecimos diálogo permanente con todos nuestros **Embajadores** para dar seguimiento al plan de trabajo y atender inquietudes relacionadas con salarios

y estabilidad laboral. Cada semana, llevamos a cabo “Pláticas de Sofá” con expertos en salud mental, inteligencia emocional, nutrición, psicología infantil y finanzas personales, con el fin de proporcionar herramientas a los Embajadores para asegurar su bienestar en el ámbito laboral y familiar. Estas acciones nos ayudaron a mantener abierta la comunicación interna, generando valor a nuestro pilar más importante, la Familia Volaris. Además, en 2021, realizaremos la primera encuesta de clima laboral de Volaris, para escuchar y entender los temas de mayor relevancia para nuestros Embajadores y generar más valor para ellos.

De igual forma, el 2020 puso de manifiesto la figura de nuestros **proveedores** como socios estratégicos del negocio. A través de un diálogo honesto y directo, llegamos a acuerdos con alrededor de 360 de ellos para implementar planes de ahorro y diferimiento de pagos, los cuales nos liberaron caja e hicieron posible extender plazos de pago hasta 31 días adicionales.

Asimismo, estuvimos en constante comunicación y coordinación con asociaciones de la **industria**, como la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés) para elaborar planes, protocolos y estrategias en colaboración, así como para obtener datos y proyecciones, con el fin de reactivar el sector y que esta reactivación, además, sea sustentable a nivel mundial.

Por último, mantuvimos una constante comunicación con **autoridades** para desarrollar iniciativas en beneficio de toda la cadena de valor de las industrias de la aviación y el turismo en México, lo cual nos ha permitido establecer

acuerdos que han contribuido a la recuperación de ambos sectores. Además, al activar nuestro programa de *Avión Ayuda Volaris*, establecimos una línea de comunicación con las **comunidades en donde operamos** y en las cuales diversas asociaciones enfrentaron en primera línea la emergencia sanitaria. Cabe destacar que este programa nos permitió generar nuevas alianzas estratégicas con diversas **instituciones del sector público, privado, organizaciones de la sociedad civil, académicas, de la industria**, entre otras.

En 2021, realizaremos nuestro nuevo estudio de materialidad y llevaremos a cabo un diálogo con grupos de interés, con el fin de conocer los temas de más relevancia para éstos. Decidimos hacer el análisis en el segundo semestre de 2021 con el fin de obtener resultados actualizados a la nueva normalidad, que reflejen el cambio de hábitos y requerimientos resultantes de la pandemia por COVID-19.

La resiliencia de nuestro modelo de negocio se fortaleció con la empatía de nuestros grupos de interés durante los momentos más críticos para la empresa derivados de la pandemia. Gracias a su invaluable apoyo, hoy somos una de las aerolíneas con la mayor recuperación de capacidad a nivel mundial y líder en México en términos de pasajeros. El éxito de nuestra Compañía es reflejo de la aportación de cada Embajador, Cliente, inversionista, proveedor y autoridad que nos han acompañado en el camino. En 2020, no habríamos despegado sin ellos.



Grupos de interés	Temas clave	Canales de comunicación	Resultados
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Tarifas bajas Calidad en el servicio Seguridad y bioseguridad Experiencia y satisfacción del Cliente Servicio al cliente Impacto ambiental Mecanismo para compensación de emisiones Estrategia corporativa de sustentabilidad Conectividad 	<ul style="list-style-type: none"> Plataformas digitales (Página web, app y redes sociales) Call Center Puntos de venta Volaris Aeropuertos Servicio a bordo; Revista a bordo Net Promoter Score (NPS) Comunicación externa/medios de comunicación, campañas de marketing y estrategias de gestión de la marca corporativa Reporte Anual Integrado 	<ul style="list-style-type: none"> Accesibilidad y conectividad (apertura de nuevas rutas) Precios bajos Seguridad y bioseguridad Confianza para volver a viajar en avión Más personas utilizando el transporte aéreo Experiencia de viaje Reputación corporativa Oportunidad para compensar parte de la huella contaminante Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)
Embajadores	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad y salud en el trabajo Estabilidad laboral Experiencia y compromiso del Embajador Igualdad de oportunidades y no discriminación Capacitación y desarrollo Rutas de carrera y crecimiento Voluntariado corporativo Impacto ambiental Bienestar laboral y familiar Temas sindicales Rentabilidad de la Compañía Estrategia corporativa de sustentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Línea de Escucha Volaris Equipo de Recursos Humanos en los principales aeropuertos donde tenemos operación Comunicación institucional Encuestas Informes periódicos del Comité Ejecutivo y equipo directivo Mensajes especiales del Presidente Ejecutivo y Director General y equipo directivo Sindicato Reporte Anual Integrado 	<ul style="list-style-type: none"> Reporte de casos de ética para investigación Un gran lugar para trabajar (Familia Volaris) Prácticas de igualdad de oportunidades y no discriminación Compensaciones competitivas Sentido de orgullo y pertenencia Bioseguridad y bienestar Relaciones sindicales Conciencia sobre la protección del medio ambiente Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Prácticas de flexibilidad laboral
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo económico y social de las comunidades y regiones en donde operamos Alianzas estratégicas para lograr objetivos Apoyo a organizaciones de la sociedad civil Voluntariado corporativo Donativos Impacto ambiental Mecanismo para compensación de emisiones Protección de los Derechos Humanos Estrategia corporativa de sustentabilidad Avión Ayuda Volaris 	<ul style="list-style-type: none"> Revista a bordo digital Reportes semestrales emitidos por fundaciones Reporte Anual Integrado Actividades de voluntariado corporativo Comunicación externa/medios de comunicación, campañas de marketing y estrategias de gestión de la marca corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> Reducción de la huella contaminante Derrama económica por turismo, pasajeros VFR y por viajes de negocios Protección de los Derechos Humanos Impacto positivo en las comunidades en donde operamos Conciencia sobre la protección del medio ambiente Alianzas estratégicas para lograr objetivos Voluntariado corporativo Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Reactivación (sustentable) de la industria aérea y de su cadena de valor
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Contratos de mediano y largo plazo Condiciones comerciales justas Desempeño económico de la empresa Protección de los Derechos Humanos Impacto ambiental Estrategia corporativa de sustentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Reuniones y llamadas telefónicas Canales de comunicación institucionales Circulares informativas Evaluación anual Auditorías Reporte Anual Integrado 	<ul style="list-style-type: none"> Cliente confiable Relaciones de largo plazo Cadena de Valor sustentable Protección de los Derechos Humanos Reducción de la huella contaminante Protección del medio ambiente Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Renegociación de contratos
Inversionistas	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño económico de la empresa Gobierno Corporativo Gestión de Riesgos Asuntos Corporativos Repercusiones económicas por impacto ambiental Estrategia corporativa de sustentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Sesiones de los Comités y Consejo de Administración Asamblea anual Reportes financieros Reporte Anual Integrado Emisión de eventos relevantes Página web de Volaris Medios de comunicación News letters de Volaris Encuestas, índices y rankings 	<ul style="list-style-type: none"> Plan de negocio a corto, mediano y largo plazo Retorno de inversión Generación de ingresos Reducción de costos Optimización de recursos Control estricto de riesgos Ética y transparencia Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Reactivación (sustentable) de la industria aérea
Autoridades/Industria	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de las regulaciones Contribución al desarrollo económico de los países en donde operamos Creación de empleo Salud y seguridad de los empleados Impacto ambiental Reactivación de la industria aérea y su cadena de valor Estrategia corporativa de sustentabilidad Protocolos de bioseguridad 	<ul style="list-style-type: none"> Comunicación directa con alianzas estratégicas Participación en cámaras y foros de discusión Eventos y conferencias Reuniones Participación en discusiones sobre política pública Reporte Anual Integrado Medios de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Cumplimiento de la legislación aplicable Generación de empleo y desarrollo económico Colaboración y comunicación con el gobierno y organismos públicos Pago de Impuestos Obtención y renovación de certificaciones de operación Reducción y compensación de la huella contaminante Contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) Reactivación de la industria aérea



GRI 201-1 2.3. En tiempos de COVID-19

Múltiples acciones para abordar los impactos del COVID-19 de forma rápida y decisiva

La industria aérea a nivel mundial tuvo afectaciones sin precedentes debido a la pandemia por el COVID-19. Actualmente, no es posible determinar el total de pérdidas y afectaciones a la industria a nivel global, ni cuándo se reducirán los efectos adversos de la crisis sanitaria en el sector.

Sin embargo, en Volaris, logramos levantar las alas y, a finales del 2020, un año sin precedentes para la industria aérea, no sólo regresamos a los niveles de operación pre-pandemia, también recuperamos la rentabilidad de nuestro negocio en el último trimestre. En 2020, iniciamos

operaciones en trece nuevas rutas, cinco domésticas y ocho internacionales, diversificamos nuestra red punto a punto y reforzamos nuestra presencia en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México. Todo esto fue posible gracias a seis estrategias principales:

1. Enfoque en nuestro modelo de negocio de ultra bajo costo
2. Establecimiento de protocolos de bioseguridad
3. Conversión de pasajeros del autobús al avión
4. Desarrollo de un plan de preservación de liquidez
5. Aceleramos iniciativas de reducción de costos
6. Adopción de un plan de crecimiento conservador con flexibilidad

Asimismo, a través de nuestro programa *Avión Ayuda Volaris* y en colaboración con nuestros aliados estratégicos, seguimos apoyando a las comunidades en donde operamos durante la emergencia sanitaria, generando valor social y económico a todas las personas beneficiadas.

Nuestro modelo de negocio de ultra bajo costo genera un círculo virtuoso que comienza con un enfoque incesante en los bajos costos como parte de nuestra cultura organizacional. Esto nos ha posicionado como la aerolínea pública de menor costo en las Américas y dentro de los principales operadores de menor costo en el mundo.

Para proteger el bienestar de nuestros pasajeros, tripulación y personal de tierra, Volaris implementó un nuevo protocolo de bioseguridad y limpieza que recuperó la confianza de nuestros clientes VFR y de placer, especialmente los pasajeros del autobús, en un modelo punto a punto que permitió a Volaris una de las recuperaciones en capacidad más rápidas a nivel mundial.

Durante los últimos años, nos hemos preparado con la estructura de menor costo que le permite a la empresa cotizar a tarifas muy bajas - a nivel de autobús - y generando como resultado, una conversión de pasajeros del autobús al avión.

Ejecutamos múltiples acciones para fortalecer la liquidez, reducir costos y capturar oportunidades de mercado. Implementamos un estricto programa de preservación de liquidez que incluye negociaciones con arrendadores y proveedores clave que proporcionaron \$ 266 millones de dólares en beneficios para todo el año 2020. También pospusimos \$ 200 millones de dólares en financiamiento de PDP hasta 2023.

Como parte del programa de preservación de liquidez, negociamos reducciones de costos y prórrogas con más de 360 proveedores y recortamos gastos no esenciales. Durante 2020, logramos negociar exitosamente los contratos con nuestros principales proveedores, buscando mejorar las condiciones comerciales que

nos permitieran seguir operando, sin incumplir nuestros compromisos contractuales. Algunos de estos contratos son de compraventa y mantenimiento para motores, unidades de potencia auxiliares, aviónica y asientos para nuestras aeronaves de la Familia Airbus A320neo que adquirimos en 2017. La Compañía firmó un acuerdo con Pratt y Whitney para la compra de 171 motores GTF adicionales, en conjunto con servicios de mantenimiento en un esquema variable a largo plazo a costos competitivos. Estas negociaciones mejorarán los contratos existentes a lo largo de la vida útil de estas aeronaves, con una cantidad aproximada de US \$300 millones. Todo ello, además de los beneficios que ya se aplican a nuestra flota actual como parte de las negociaciones con los mismos proveedores.

También implementamos programas de capacitación en línea y licencias para reducir costos. Además, nos beneficiamos de nuestros contratos laborales con esquema de compensación variable con base en productividad.

Nuestro plan operativo flexible y estratégico nos permitió reducir capacidad y cancelar o consolidar vuelos para defender la rentabilidad. Mes a mes recuperamos capacidad con un enfoque en la flexibilidad del crecimiento y la generación de efectivo.



Monitoreamos muy de cerca las reducciones de capacidad de la competencia en busca de posibles oportunidades, probando nuevos productos adicionales y lanzando promociones específicas para estimular los viajes aéreos. Por ello, logramos abrir nuevos destinos y aumentar nuestras operaciones en este aeropuerto.

Adicionalmente, disminuimos la capacidad que estaba programada para proteger nuestra rentabilidad. Asimismo, fortalecimos nuestras relaciones con los Clientes, renovando nuestro sitio web y manteniendo comunicaciones cercanas a través de las redes sociales y el correo electrónico de Volaris.

En diciembre de 2020, llevamos a cabo una oferta pública primaria subsecuente de acciones en la que ofrecimos 134 millones de CPOs, en forma de ADSs con un precio de US \$11.25 por ADS en los Estados Unidos de América y otros países fuera de México, de conformidad con nuestra declaración de registro con la SEC. En relación con dicha oferta, los colocadores ejercieron su opción de sobreasignación de hasta 20.1 millones de CPOs adicionales en la forma de ADSs, completando una oferta total de 154.1 millones de CPOs en forma de ADSs, y obtuvimos aproximadamente US \$164.4 millones en recursos netos, para fines corporativos.

Volaris cerró el año 2020 con el balance financiero más sólido de las aerolíneas mexicanas, con un nivel de efectivo y equivalentes de efectivo de US \$506 millones, denominados

En 2020, año en el que inició la pandemia por COVID-19, iniciamos operaciones en trece nuevas rutas, cinco domésticas y ocho internacionales.

principalmente en dólares estadounidenses. La relación de apalancamiento de deuda neta a UAFIDAR cerró el cuarto trimestre en 8.7 veces, lo que refleja un balance general saludable en relación con el estándar de la industria en el entorno de 2020. La deuda financiera de Volaris se utiliza únicamente para invertir en crecimiento del negocio.

Flexibilidad en el trabajo y teletrabajo

Durante el inicio de la pandemia por COVID-19, implementamos la política de teletrabajo para todos los Embajadores administrativos, con el fin de preservar su salud y seguridad. Para eficientar esta nueva forma de trabajo, implementamos herramientas digitales, como la habilitación de plataformas digitales, para todos los Embajadores.

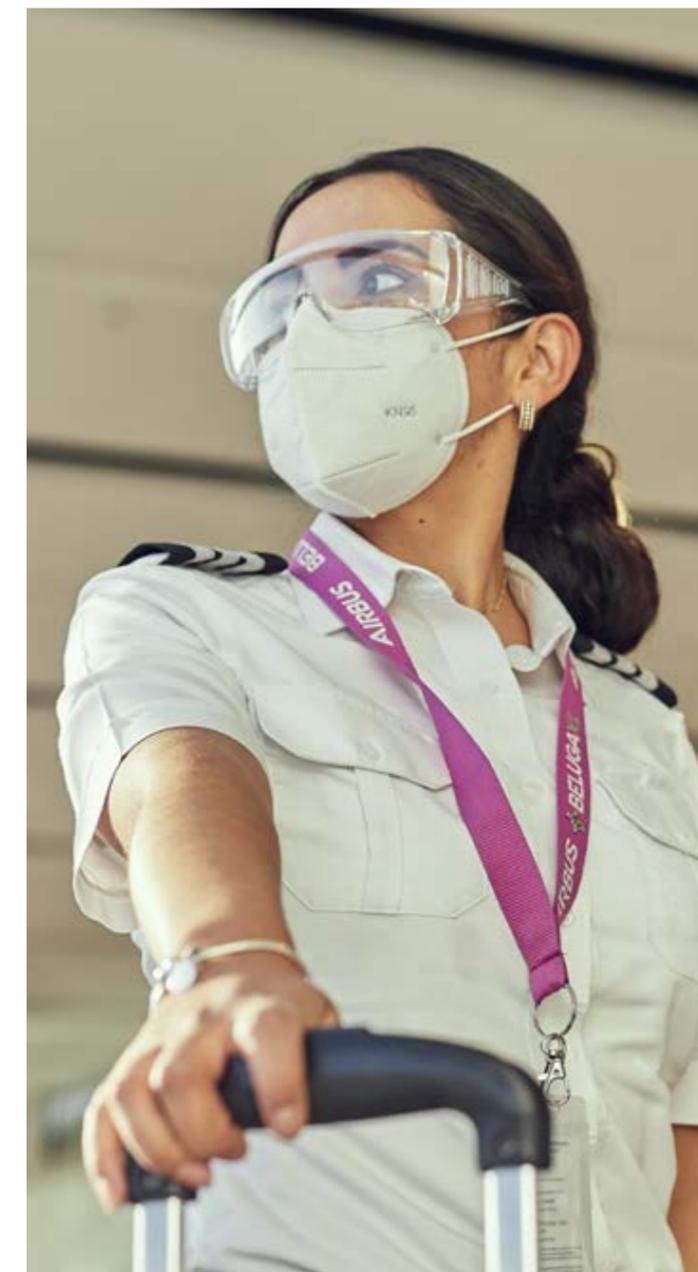
El inicio del trabajo remoto se dictó de manera oficial el 31 de marzo y, conforme la operación

comenzó a reactivarse, también fue necesario instrumentar algunas áreas de soporte para que algunos Embajadores regresaran de manera escalonada y por grupos a las oficinas corporativas.

Sin embargo, de manera excepcional, las personas cuyas enfermedades o edad los situaba como vulnerables, así como aquellas que están al cuidado de personas adultas mayores, personas menores en edad escolar, o con situaciones particulares, tuvieron la flexibilidad de trabajar de manera remota indefinidamente.

A lo largo del año y desde el inicio de la pandemia, algunos miembros del equipo directivo realizaron sesiones informativas mensuales para informar a los Embajadores sobre el estatus operativo y financiero de la Compañía, el panorama de reactivación y el eventual regreso a oficinas.

Finalmente, gracias a todas las iniciativas anteriores, logramos preservar los casi 5,000 empleos que generamos en la Compañía, contribuyendo a la recuperación económica del país, así como generando valor a nuestros Embajadores y sus familias.



- 1 FIN DE LA POBREZA
- 2 ENERGÍAS LIMPIAS
- 3 SALUD Y BIENESTAR
- 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD
- 5 IGUALDAD DE GÉNERO
- 6 ACCIÓN CLIMA
- 7 ENERGÍA LIMPIA Y TRANSICIÓN ENERGÉTICA
- 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
- 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA
- 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES
- 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
- 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
- 13 ACCIÓN POR EL CLIMA
- 14 VIDA SUBMARINA
- 15 VIDA DE TERRESTRES
- 16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS
- 17 ALIANZAS PARA LOS OBJETIVOS

Modelo de ultra-bajo costo/ conversión de pasajeros de autobús al avión

En Volaris, continuamos centrados en los segmentos VFR (Clientes que visitan a amigos y familiares, por sus siglas en inglés) que buscan precios bajos, viajes de placer y en las pequeñas y medianas empresas. Éstos han mostrado la mayor demanda de viajes aéreos en México a medida que el mercado se recupera de COVID-19.

Al 31 de diciembre de 2020, Volaris se posicionó como líder del mercado nacional por la cantidad de pasajeros transportados..

Dentro del panorama competitivo actual, en Volaris hemos aprovechado las oportunidades del mercado, consolidando nuestro liderazgo en participación de mercado en número de pasajeros entre las aerolíneas mexicanas. Durante 2020, Volaris transportó más de 14.7 millones de pasajeros. Asimismo, logramos una de las recuperaciones más rápidas a nivel mundial, en términos de asiento milla disponibles, como resultado de nuestro resiliente modelo de negocios de ultra-bajo costo, centrado en los segmentos de Clientes que visitan a amigos y familiares y de viajes de placer en México y los mercados transfronterizos de Estados Unidos de América.

Sabemos que la industria de las aerolíneas es muy competitiva. En 2020, fue fuertemente afectada por la pandemia. Los principales factores

competitivos son el precio de las tarifas, el precio total, los horarios de vuelo, el tipo de aeronave, las comodidades para los pasajeros y los servicios relacionados, la cantidad de rutas desde una ciudad, el servicio al Cliente, la reputación de seguridad, las relaciones de códigos compartidos y los programas de viajeros frecuentes. Nuestra competencia actual y potencial incluye aerolíneas de red tradicionales, aerolíneas de bajo costo, aerolíneas regionales y nuevas aerolíneas. Normalmente, competimos en mercados atendidos por aerolíneas con modelo de negocio legacy y otras aerolíneas de bajo costo y, en menor medida, aerolíneas regionales. Algunos de nuestros competidores actuales o futuros pueden tener mayor liquidez y acceso a capital, con lo cual pueden ofrecer más rutas que Volaris.

A diciembre de 2020, nuestra participación de mercado nacional aumentó 9 puntos porcentuales a 40% y nuestra participación de mercado internacional incrementó 6 puntos porcentuales a 14%, comparado con el mismo periodo de 2019.

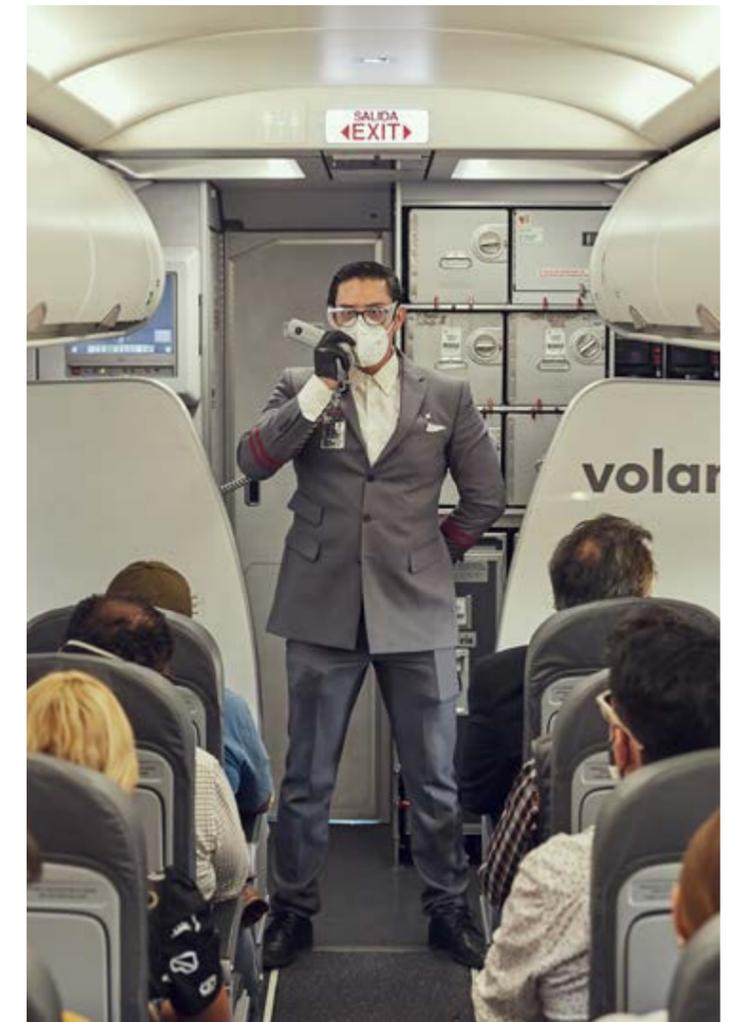
Nuestros principales competidores en el mercado nacional son Grupo Aeroméxico, Interjet y VivaAerobus; los últimos dos, aerolíneas de bajo costo en México. En 2020, las aerolíneas mexicanas de bajo costo (incluido Volaris) conservaban el 71.5% del mercado nacional, basado en segmentos de vuelo de pasajeros. En 2020, nuestra participación de mercado nacional fue de 38.3%, alcanzando el primer lugar, según la AFAC. El 30 de junio de 2020, Grupo Aeroméxico, nuestro mayor competidor por participación

de mercado nacional e internacional en 2019, solicitó protección por bancarrota del Capítulo 11 en los Estados Unidos de América. Según sus presentaciones públicas ante la CNBV, Grupo Aeroméxico ha mantenido operaciones regulares durante el proceso de reestructuración, pero ha recibido la aprobación judicial para devolver al menos 19 aeronaves a los arrendadores, lo que reduciría el tamaño de su flota en aproximadamente un 15%. Por otro lado, Interjet, nuestro segundo competidor más grande por participación de mercado internacional en 2019, no ha podido reanudar los vuelos internacionales desde que suspendieron las rutas en marzo de 2020 y no ha operado vuelos domésticos desde diciembre de 2020.

Nuestras principales ventajas competitivas son nuestras tarifas base bajas y el enfoque en Clientes VFR, viajeros de placer y gente de negocios consciente de los costos. Logramos ofrecer tarifas base bajas debido a nuestro CASM, que es de Ps. 141.3 centavos (6.60 centavos de dólar) y fue el CASM más bajo en América Latina en 2020, comparado con Avianca (26.11 centavos de dólar), Azul (10.75 centavos de dólar), Copa (17.29 centavos de dólar), Gol (8.78 centavos de dólar), Grupo Aeroméxico (17.98 centavos de dólar) y LATAM (17.33 centavos de dólar). Además, tenemos costos más bajos que nuestra competencia que cotiza en bolsa en los Estados Unidos, incluidos Alaska Air (14.33 centavos de dólar), Frontier (9.53 centavos de dólar), Spirit (8.36 centavos de dólar), American (19.39 centavos de dólar), Delta (22.01 centavos de dólar), Jet Blue (14.29 centavos de dólar), Southwest Airlines (12.44 centavos de dólar) y United (17.68 centavos de dólar).

Además, competimos en el mercado nacional con diversas compañías de autobuses de larga distancia. Por ello, establecemos algunas de nuestras tarifas promocionales a precios más

bajos que los costos de autobús para rutas similares, con el fin de estimular la demanda de viajes aéreos entre los pasajeros que anteriormente han viajado en autobús. Creemos que un pequeño cambio de pasajeros de autobuses a viajes aéreos aumentaría drásticamente el número de pasajeros de aerolíneas y acercaría las cifras de viajes aéreos per cápita en México a las de otros países del continente americano.



- 1. DE LA FUERZA
- 2. BIENESTAR
- 3. SALUD Y BIENESTAR
- 4. EDUCACIÓN DE CALIDAD
- 5. IGUALDAD DE GÉNERO
- 6. AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO
- 7. ENERGÍA LIMPIA Y TRANSICIÓN ENERGÉTICA
- 8. TRABAJO DECENTO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
- 9. INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA
- 10. REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES
- 11. CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
- 12. PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
- 13. ACCIÓN CLIMÁTICA
- 14. VIDA SUBMARINA
- 15. VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES
- 16. PAZ, JUSTICIA SOCIAL E INSTITUCIONES SÓLIDAS
- 17. ALIANZAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Campaña “Con Volaris, Seguro Vuelas”



Me siento profundamente orgulloso y agradezco con la Familia Volaris y con todos los Embajadores que, día a día, trabajan para que más Clientes viajen tranquilos con nuestro protocolo de bioseguridad. Éste ha sido reconocido por diversas instancias, como el Consejo Mundial de los Viajes y el Turismo, SimpliFlying, el Gobierno de la Ciudad de México y el Gobierno de Yucatán. Con nuestra campaña “Con Volaris, Seguro Vuelas” hemos logrado recuperar la confianza de millones de pasajeros que viajan con Volaris. Nos sentimos muy contentos de recibirlos nuevamente en nuestros vuelos y lograr que, ¡viajen bien!”

Enrique J. Beltranena

Presidente Ejecutivo y Director General

Debido a la inesperada llegada de la crisis sanitaria por COVID-19, durante el año, adaptamos nuestras operaciones y desarrollamos medidas para proteger la salud de todos nuestros Clientes y Embajadores. Actuamos con base en nuestra estrategia de ultra-bajo costo y el apoyo de un gran equipo, que trabajó con pasión para seguir creando valor para Volaris, para nuestros grupos de interés y para México.

Desde el inicio de la pandemia de COVID-19, seguimos estrictamente todas las recomendaciones de la Organización Mundial de la Salud (OMS) para garantizar la seguridad sanitaria en todas las etapas de los vuelos.

Desarrollamos un protocolo de bioseguridad para seguir ofreciendo las mejores experiencias de viaje de forma segura en todas las etapas del vuelo. Éste se encuentra alineado a las recomendaciones emitidas por la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA), la Agencia Europea de Seguridad Aérea (EASA) y la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Como parte del protocolo de bioseguridad, implementamos todas las medidas de seguridad necesarias; desde el fortalecimiento de un touchless check-in -pedimos a todos los Clientes adquirir su pase de abordar y servicios adicionales de manera electrónica- toma de temperatura, uso obligatorio de cubrebocas, aplicación de gel antibacterial, tapetes sanitizantes en la entrada de mostradores y aeronaves, marcas de sana distancia, aplicación de formato de salud, kit de seguridad como caretas, cubrebocas y guantes para los Embajadores, desinfección continua de nuestras áreas de trabajo y aeronaves, así como procesos de abordaje y desembarque ordenados.

Capacitamos a todos los Embajadores en las medidas de seguridad del protocolo para atender cualquier emergencia.

Asimismo, el aire en la cabina de las aeronaves se renueva completamente cada tres minutos con la tecnología de los filtros HEPA, los cuales capturan hasta el 99.9% de virus y bacterias, y cada una

de las aeronaves se sanitiza a profundidad con desinfectantes de grado industrial una vez al día, además de pasar por limpiezas y desinfecciones periódicas de rutina en cada vuelo.



Participamos en lanzamiento del estándar de salud y seguridad “APEX (Airline Passenger Experience Association) Health Safety, powered by SimpliFlying” y gracias al protocolo de bioseguridad que implementamos obtuvimos la certificación nivel Platino.



Fuimos la primera aerolínea en México en recibir el Timbre de Seguridad Turística de la Ciudad de México debido a la calidad y seguridad de nuestras operaciones.



Obtuvimos el Sello de Seguridad Global (Safe Travels Stamp) que otorga el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC, por sus siglas en inglés), con el cual contribuimos a la reactivación responsable y segura del turismo.



Recibimos el Certificado de Buenas Prácticas Sanitarias del estado de Yucatán, la cual avala los protocolos y medidas sanitarias que implementamos y refuerza la alianza estratégica entre Yucatán y Volaris, reafirmando nuestro compromiso de reactivar el turismo y la economía mexicana.



Además, implementamos la campaña de mercadotecnia "Con Volaris, Seguro Vuelas", centrada en comunicar a los Clientes acciones puntuales para su protección. Los tres pilares que responden a la nueva realidad son:

-  Seguridad, por medio del protocolo reforzado
-  Flexibilidad, ofreciendo ajustes y cambios sin costo
-  Descuentos y precios bajos en nuestras rutas

“ En Volaris, estamos preparados para brindarle a nuestros Clientes lo que necesitan para subirse, nuevamente, al avión. Nos comprometemos a ofrecerles todas las medidas de seguridad operativa y seguridad sanitaria, reconocidas por organismos nacionales e internacionales, para que viajen tranquilos y sin contratiempos, en el contexto en el que vivimos actualmente. Hoy, más que nunca, nuestro mayor objetivo es ofrecer seguridad y confianza a nuestros Clientes y Embajadores”.

José Luis Suárez,
Vicepresidente Sr. de Operaciones

Servicio y solución al Cliente

“ La salud y bienestar de nuestros Clientes y Embajadores es prioridad, por eso buscamos la forma de facilitar ajustes en sus planes de viaje para que, cuando las operaciones se restablezcan, podamos darles la mejor atención y alzar el vuelo juntos nuevamente”.

Enrique J. Beltranena
Presidente Ejecutivo y Director General

Estamos conscientes de que la industria y los tiempos están cambiando constantemente y que la innovación es un elemento clave para ofrecer a nuestros Clientes un elemento diferenciador en todas las etapas del viaje. Por ello, el equipo responsable de productos digitales y tecnología realizó una ardua investigación para identificar las mejores prácticas en el desarrollo y experiencia en línea, incluyendo la asesoría de un equipo de expertos técnicos de Google.

Así, en 2020 lanzamos una nueva página web para mejorar de manera sustancial la Experiencia de Usuario, volviéndola más sencilla, intuitiva y amigable para los Clientes, facilitando la búsqueda de vuelos, el autoservicio para procesos como check-in, cambio de vuelo y el proceso de compra.

Debido a la crisis sanitaria y al cierre de fronteras nos vimos obligados a cancelar vuelos. Para minimizar el impacto en nuestros Clientes y cumplir

sus expectativas, implementamos la garantía de vuelo, que le permite a los Clientes elegir de manera ágil y automática la opción que mejor se acomode a sus necesidades. Por medio de estas notificaciones, en caso de cancelación se envía de manera automática un correo electrónico a los Clientes afectados en el que se presentan distintas alternativas.

-  Crédito electrónico. Ofrece el reembolso total de su compra más 25% adicional en un crédito electrónico que pueden cajar más adelante.
-  Cambio de vuelo sin cargo.
-  Reembolso completo.

Además, continuamos mejorando las herramientas para dar soluciones a nuestros Clientes con un servicio profesional y sencillo. Este año fortalecimos nuestro Contact Center para automatizar los procesos de atención y brindar soluciones de manera más ágil y rápida. Los Clientes pueden elegir el medio de contacto del Contact Center de su preferencia.

- **Redes sociales.** A través de nuestras redes sociales -Facebook, Twitter o Instagram- los Clientes pueden resolver dudas generales relacionadas con servicios, productos, destinos y promociones con un tiempo estimado de respuesta de cuatro a seis horas.
- **Facebook Messenger y WhatsApp.** Brindamos atención personalizada inmediata por medio



- del chatbot o de un agente en solo cuatro horas para Clientes que tengan cualquier duda de su vuelo.
- **Formulario de contacto.** Opción para Clientes que necesiten realizar una aclaración o dar seguimiento a un caso en particular.
- **Call center.** Canal para Clientes que deseen comprar un vuelo y no puedan realizarlo por algún medio digital.

Utilizamos el Net Promoter Score (NPS) para medir la lealtad, la satisfacción y la probabilidad de que nuestros Clientes recomienden a Volaris, y así, poder detectar áreas de oportunidad en los puntos de contacto con el Cliente* con la finalidad de mejorar su experiencia. En 2020, obtuvimos una calificación de 30.5% contra 28.9% de 2019.

* Los puntos de contacto con el Cliente son: 1. Procesos de compra, 2. Documentación, 3. Proceso de abordaje, 4. Experiencia durante el vuelo y 5. Recolección de equipaje



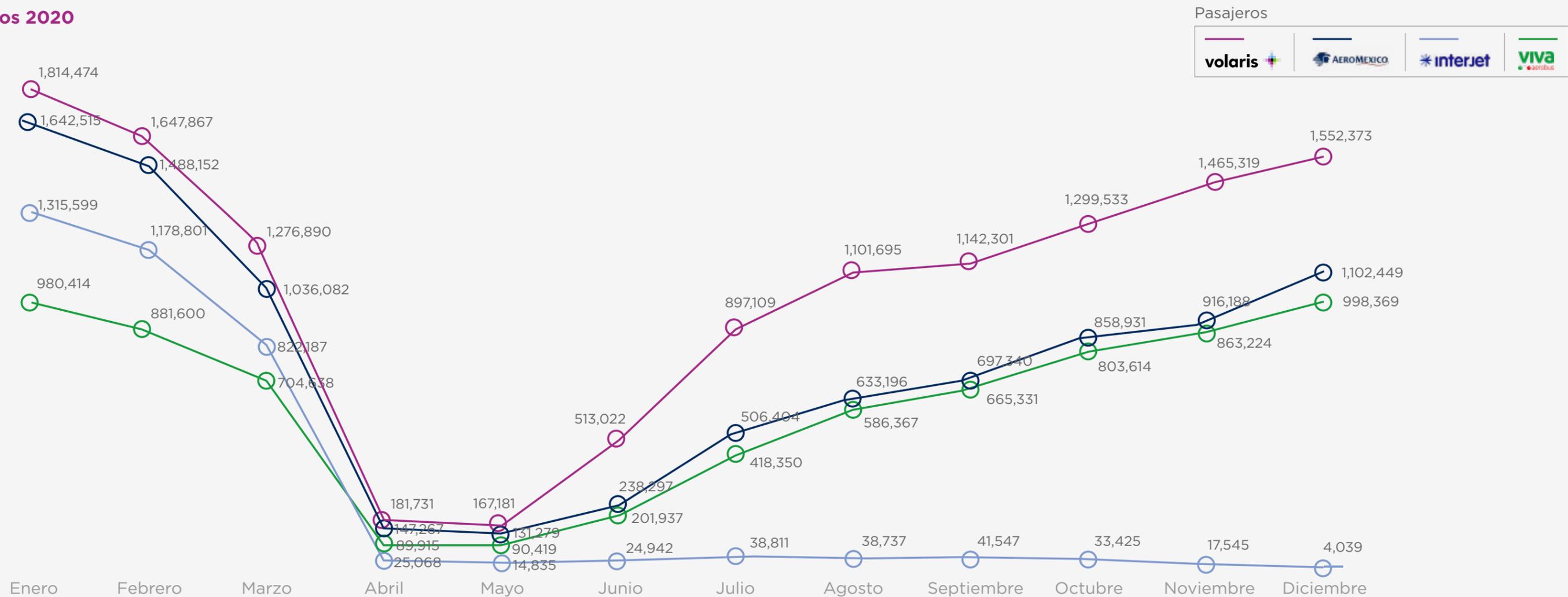
Recuperación de capacidad

Durante 2020, la capacidad en términos de transportación de pasajeros de las aerolíneas a nivel mundial disminuyó drásticamente en el segundo trimestre del año, debido a la pandemia por COVID-19. El mercado de transporte aéreo mexicano no fue la excepción. Las cuatro principales aerolíneas comerciales del país sufrimos una fuerte contracción en el número de pasajeros transportados en los meses de abril y mayo.

Sin embargo, gracias a nuestro modelo de negocio de ultra-bajo costo y a nuestro desempeño durante la crisis sanitaria y el confinamiento, en Volaris logramos aumentar y recuperar la capacidad de transporte de pasajeros a partir de junio de 2020.

Para el cuarto trimestre de ese año, el número de pasajeros que transportamos superó a la competencia de manera significativa, como se puede observar en la siguiente gráfica:

Pasajeros 2020



*Notas: Cifras obtenidas de la AFAC para Volaris (no incluyen pasajeros que vuelan dentro de Centroamérica y de Centroamérica a Estados Unidos de América) y aerolíneas competidoras. Esta institución hace ligeras modificaciones a los datos y se presentan solamente para fines informativos.





Programa Avión Ayuda Volaris



Ante la emergencia sanitaria derivada del COVID-19, en Volaris activamos nuestro programa Avión Ayuda Volaris. Mediante este programa, buscamos generar valor a las comunidades en donde operamos, transportando en nuestros aviones, en coordinación con instituciones aliadas, ayuda humanitaria, personal de salud, voluntarios, entre otros. Lo anterior, con el fin de facilitar la atención a las personas afectadas por la enfermedad y ayudar a que quienes están enfrentando la pandemia en primera línea cuenten con los recursos necesarios para continuar tan destacada labor”.

Enrique Beltranena,
Presidente Ejecutivo y Director General



Durante 2020, la alianza de la Cruz Roja Mexicana con Volaris fue fundamental para dar respuesta eficaz a la emergencia sanitaria por el COVID-19. Volaris nos ayudó a transportar más de 20 toneladas de ayuda humanitaria y a nuestros voluntarios a diferentes estados de la República Mexicana. Sin duda, la colaboración entre ambas organizaciones nos ha permitido generar más valor a las comunidades a las que apoyamos”.

Lic. Fernando Suinaga,
Presidente Nacional de Cruz Roja Mexicana



+45

toneladas de ayuda humanitaria transportadas mediante el Programa Avión Ayuda Volaris

42



alianzas estratégicas con instituciones gubernamentales, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil



344

órganos y tejidos para fines de trasplante transportados desde 2009

+500 migrantes que se encontraban en México y no podían regresar a Costa Rica, su país de origen, por la contingencia sanitaria derivada del COVID-19 y el cierre de fronteras, regresaron seguros a casa gracias a nuestro programa *Reuniendo Familias*, en coordinación con las autoridades migratorias y consulares de ambos países



Nuestro programa *Avión Ayuda Volaris* es una de las iniciativas que más valor generan a la sociedad en las comunidades en donde operamos. A través de nuestras operaciones y la red de rutas más grande de México, transportamos vía aérea, de manera segura y eficaz, ayuda humanitaria, órganos y tejidos con fines de trasplante, personal médico, voluntarios, pacientes, y a personas que se encuentran en alguna situación de vulnerabilidad por: emergencias por desastres naturales, crisis humanitarias/migratorias, emergencias sanitarias, emergencias y tratamientos médicos, así como para cumplir sueños.

Ejes que componen el Programa *Avión Ayuda Volaris*:

-  **Eje 1**
Apoyo en emergencias por desastres naturales/protección civil
-  **Eje 2**
Transporte de órganos y tejidos con fines de trasplante
-  **Eje 3**
Apoyo en emergencias y tratamientos médicos
-  **Eje 4**
Apoyo en crisis sanitarias
-  **Eje 5**
Cumplimiento de sueños
-  **Eje 6**
Programa *Reuniendo Familias*

Durante la pandemia del COVID-19, las aerolíneas de todo el mundo jugamos un papel muy relevante para la transportación aérea de ayuda humanitaria de manera efectiva y puntual. De acuerdo con declaraciones de las Naciones Unidas, los cierres fronterizos y las cancelaciones de vuelos afectan a la disponibilidad de productos básicos y medicamentos en los países. Es por ello, por lo que el trabajo coordinado entre el sector público, privado y de la sociedad civil para el transporte y distribución de estos productos, es fundamental.

Las aerolíneas comerciales tienen la mayor capacidad de alcance inmediato. La conectividad aérea mundial permite que la ayuda humanitaria llegue rápidamente a los lugares en donde existe alguna emergencia. Asimismo, después de una emergencia sanitaria, algún desastre natural, o de otra índole, las aerolíneas ayudan a revitalizar la industria turística en las zonas afectadas transportando a turistas de todo el mundo.

Durante 2020, activamos nuestro programa *Avión Ayuda Volaris* para transportar voluntarios, personal de salud y ayuda humanitaria, como material de bioseguridad, con el fin de contribuir a que las personas que enfrentaban la pandemia por el COVID-19 en primera línea, tuvieran los insumos necesarios para seguir apoyando a las personas que lo necesitaron.

A través de 42 alianzas estratégicas que generamos con instituciones gubernamentales, empresas privadas y organizaciones de la sociedad civil, transportamos más de 45 toneladas de carga con fines humanitarios y otorgamos más de 135 boletos de avión, a más de 25 ciudades del país.

Alianzas estratégicas 2020

Instituciones gubernamentales

- Secretaría de Relaciones Exteriores de México
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS)
- Fundación IMSS
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)
- Centro Nacional de Trasplantes (CENATRA)
- Secretaría de Salud de Baja California
- Secretaría de Turismo del Estado de Yucatán
- Secretaría de Turismo del Estado de Quintana Roo
- Secretaría de Turismo del Estado de Baja California Sur
- Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca
- Secretaría de Turismo del Estado de Guerrero
- Gobierno Municipal de León, Guanajuato
- Gobierno Municipal de La Paz, BCS
- Gobierno Municipal de Los Cabos, BCS
- Gobierno Municipal de Mérida, Yucatán
- Gobierno del Municipio de Puerto Vallarta, Jalisco
- Consulados de Costa Rica y México

Organizaciones de la sociedad civil

- Cruz Roja Mexicana
- Fundación Mexicana para la Salud, A.C. (FUNSALUD)
- The Code- ECPAT
- Airlink
- CADENA A.C.
- FUCAM, A.C.
- Sinibí Jípe
- Arise MX
- Causa en común A.C.
- Aviación sin Fronteras
- ADRA Internacional
- World Vision Asistencia Humanitaria
- Desértica A.C.
- Fundación CIE (#UnidosConTabletas)
- Fundación ALMA
- Rescate Animal, A.C.
- Fundación Dr. Sonrisas
- Amigos de Sian Ka'an

Sociedades de la iniciativa privada

- Grupo Herdez
- Bonafont
- Head & Shoulders
- AXA Seguros
- Universal NBC
- Cross Border Xpress (CBX)
- Airbus Foundation



Algunas de las iniciativas que llevamos a cabo durante el 2020 son las siguientes:

- Transportamos más de 20 toneladas de ayuda humanitaria de la **Cruz Roja Mexicana** a más de 15 estados del país. Además, sumamos esfuerzos con la **fundación Airbus y Aviation Sans Frontières** para transportar, desde Toulouse, Francia, más de 1.5 toneladas de insumos médicos para la Cruz Roja Mexicana.
- Apoyamos al **IMSS** para la transportación de ventiladores mecánicos para pacientes con COVID-19 de la Ciudad de México a Hermosillo, Sonora.
- Transportamos insumos médicos para la **Secretaría de Salud de Baja California**, para la protección del personal médico del estado.
- Sumamos esfuerzos con la **Secretaría de Salud de Baja California** y la **Secretaría de Economía Sustentable y Turismo** estatal para trasladar equipos de ventilación asistida y medicamentos desde la Ciudad de México a Tijuana.
- Apoyamos al **ISSSTE** transportando 1.5 toneladas de insumos médicos para hospitales en la ciudad de Monterrey
- En colaboración con la **Fundación Mexicana para la Salud (FUNSALUD)**, transportamos campanas de intubación, broncoscopia y protección a las ciudades de Mérida y Cancún para la atención de los pacientes con COVID-19.
- Transportamos caretas de plástico reciclado que **Bonafont** elaboró en Guadalajara para donar a hospitales públicos de la **Secretaría de Salud en Baja California** y en la Ciudad de México.
- Transportamos 3.5 toneladas de ayuda humanitaria, en coordinación con **ARISE MX y AXA Seguros**, para las clínicas del **IMSS-Bienestar** en las ciudades de Tijuana, Tuxtla Gutierrez, Tapachula, Monterrey y Oaxaca.
- Transportamos 3 toneladas, en colaboración con **Grupo Herdez** y la **Secretaría de Turismo** del estado de **Yucatán**, de ayuda humanitaria para los damnificados por los huracanes.
- En coordinación con las organizaciones **CADENA y A.C. y Airlink**, transportamos voluntarios y ayuda humanitaria para atención de la crisis sanitaria y para el apoyo de las comunidades afectadas por los huracanes DELTA, ETA, ZETA y Genevieve.
- En colaboración con la asociación **FUCAM A.C.**, trasladamos a una paciente y su doctor para que se realizara una intervención quirúrgica mamaria.
- Transportamos, en coordinación con la organización **World Vision Asistencia Humanitaria**, más de una tonelada de kits de higiene para los damnificados por las inundaciones de Tabasco.

Asimismo, continuamos con nuestra labor de transportar, en coordinación con el **Centro Nacional de Trasplantes** y nuestro exitoso protocolo, órganos y tejidos con fines de trasplante a distintos estados de la República Mexicana. En 2020, transportamos 26 órganos y tejidos, un paciente que recibió una córnea y 12 médicos para procurar órganos. Desde hace 11 años, hemos transportado más de 344 órganos y tejidos que han salvado la vida de cientos de personas en nuestro país.

Además, a través de nuestro **programa Reuniendo Familias** y en coordinación con las autoridades migratorias y consulares de ambos países, logramos que más de 500 migrantes que se encontraban en México y no podían regresar a Costa Rica, su país de origen, por la contingencia sanitaria por el COVID-19 y el cierre de fronteras, regresaran seguros a casa.



Iniciativas en favor de la comunidad



Iniciativa cubrebocas Rarámuris

Una de las consecuencias más significativas para la industria aeronáutica provocada por la pandemia de COVID-19 fue la falta de confianza que vivieron los Clientes ante posibles contagios, dificultando la reactivación del turismo. En Volaris, como empresa comprometida con la generación de valor para México, nos dimos a la tarea de generar un proyecto para restablecer la confianza y garantizar la seguridad sanitaria de los Clientes, reactivar nuestras operaciones y al mismo tiempo, crear valor económico y brindar empoderamiento a los grupos vulnerables de las comunidades indígenas.

Tomamos en cuenta la recomendación emitida por la Organización Mundial de la Salud, la IATA y autoridades sanitarias de México sobre el uso de cubrebocas -que

a partir de mayo fue obligatorio- durante el paso por aeropuertos y a bordo de aeronaves como principal medida de protección contra la propagación del COVID-19 en los viajes aéreos.

Considerando estos factores, nos aliamos con la asociación Sinibí Jípe, la cual tiene el objetivo de generar oportunidades de bienestar y desarrollo integral para las mujeres de la comunidad rarámuri en la Sierra Tarahumara, quienes elaboran vestimenta y artesanía que preserva patrones y colores tradicionales. Así, compramos cubrebocas hechos a mano por estas mujeres, lo cual impactaría en la reactivación de la aerolínea, mejorando, al mismo tiempo, la situación de la comunidad rarámuri.



“

Trabajar en alianza con Volaris, durante el 2020, ha sido uno de los mayores retos que hemos tenido en Sinibí Jípe. Volaris cuenta con un equipo muy creativo que puso a prueba nuestro ingenio y nos impulsó a romper nuestras propias barreras. Agradecemos con el corazón habernos tomado en cuenta para este bonito proyecto”.

Luisa Fernanda Martínez Ortega,
Directora Sinibí Jípe



Logros de la iniciativa



1,500%

de crecimiento en la exposición de Sinibí Jípe en redes sociales



200%

de incremento en pedidos promedio al mes de Sinibí Jípe



Generamos empleos para más mujeres rarámuri; de 4 mujeres ahora 20 elaboran cubrebocas para cumplir con la demanda



La campaña generó un retorno de inversión publicitario de **Ps. \$849,762** para Sinibí Jípe



Esta alianza incrementó el sentimiento positivo hacia Volaris

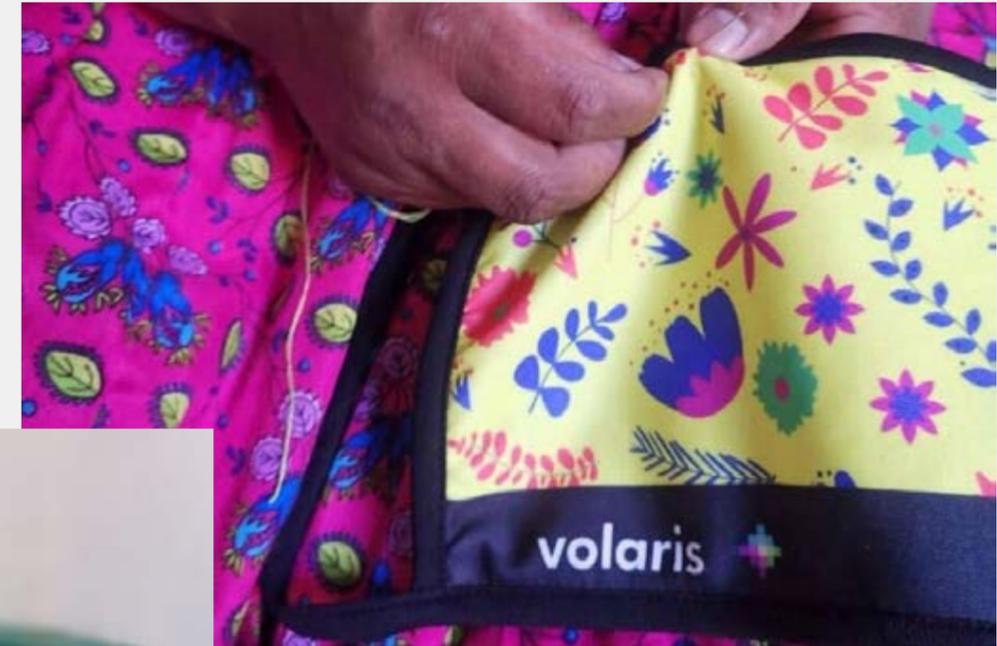


52%

de aumento en interacciones de contenido de bioseguridad de Volaris; 17 puntos porcentuales más de ventaja en este tema vs. la competencia



La participación de mercado medida en pasajeros a bordo aumentó a **52%** en el mes de junio



“

Este acercamiento con Sinibí Jípe es muy significativo para Volaris porque nos permite brindarle a nuestros Clientes una pieza fundamental de protección en el contexto de la contingencia sanitaria, y además colaborar con el desarrollo de una comunidad que enfrenta retos excepcionales en nuestro país”.

Holger Blankenstein,
Vicepresidente Ejecutivo
Aerolínea-Comercial y Operaciones





#UnidosConTabletas

La iniciativa #UnidosConTabletas fue creada por jóvenes estudiantes mexicanos con el objetivo de reunir a pacientes hospitalizados por COVID-19 con sus familiares por medio de videollamadas. A través de la donación de tabletas, los pacientes pueden pasar un momento agradable platicando con sus familias, lo cual mejora su estado de ánimo y los mantiene cerca de sus seres más queridos.

Donamos **50 tabletas**, que fueron utilizadas por nuestros pilotos, a la iniciativa #UnidosConTabletas, a través de la Fundación CIE, las cuales contribuyeron a unir a más de **1,250 familias** que han sido separadas por la pandemia de COVID-19 en el Centro Banamex, INER y el Instituto Nacional de Ciencias Médicas y Nutrición Salvador Zubirán.



*Volaris se enorgullece de su misión de colaborar con el desarrollo económico y el bienestar de las comunidades en las que tiene presencia en México. Desde que la contingencia sanitaria inició, hemos generado alianzas con instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil y compañías privadas para llevar ayuda humanitaria a más de 25 ciudades en todo el país. Hoy sentimos especial satisfacción al generar esta donación en el marco de nuestro programa **Reuniendo Familias**, arista fundamental de la estrategia de sustentabilidad de la Compañía”.*

Enrique Beltranena,
Presidente Ejecutivo y Director General



- 1 FIN DE LA POBREZA
- 2 CERO HAMBRE
- 3 BUENA SALUD Y BIENESTAR
- 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD
- 5 IGUALDAD DE GÉNERO
- 6 AGUA LIMPA Y SANEAMIENTO
- 7 ENERGÍA LIMPIA Y TRANSICIÓN ENERGÉTICA
- 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
- 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA
- 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGNADES
- 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
- 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
- 13 ACCIÓN POR EL CLIMA
- 14 VIDA SUBMARINA
- 15 VIDA DE TERRESTRES
- 16 PAZ, JUSTICIA Y FUERTE INSTITUCIÓN
- 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



El desempeño de Volaris

Contenido

- 3.1. Cifras financieras y operativas 2020
- 3.2. Resultados 2020
- 3.3. Asuntos corporativos
- 3.4. Cadena de valor
- 3.5. Protección del medio ambiente y mitigación del cambio climático
- 3.6. Relaciones, prácticas y bienestar de nuestros Embajadores
- 3.7. Derechos Humanos y relaciones con la comunidad
- 3.8. Bienestar de nuestros Clientes, privacidad y seguridad de datos personales



GRI 201-1
TR-AL-000.A, TR-AL-000.B,
TR-AL-000.C, TR-AL-000.E

3.1. Cifras financieras y operativas 2020

Cifras auditadas* (En miles de pesos mexicanos a menos que se indique lo contrario)	2020 (USD)*	2020	2019	Variación (%)
Ingresos operativos totales (miles)	1,110,828	22,159,591	34,752,672	(36.2%)
Gastos operativos totales (miles)	1,273,927	25,413,187	30,397,249	(16.4%)
(Pérdida) utilidad de operación (miles)	(163,099)	(3,253,596)	4,355,423	n/a
Depreciación y amortización	45,038	898,445	675,514	33.0%
Depreciación de activos por derecho de uso	253,098	5,048,976	4,702,971	7.4%
Gastos de arrendamientos variables de equipo de vuelo	92,500	1,845,254	961,657	91.9%
(Pérdida) utilidad neta (miles)	(215,242)	(4,293,791)	2,639,063	n/a
(Pérdida) utilidad por acción:				
Básica (pesos)	(0.21)	(4.20)	2.61	n/a
Diluida (pesos)	(0.21)	(4.20)	2.61	n/a
(Pérdida) utilidad por ADS:				
Básica (pesos)	(2.11)	(42.03)	26.08	n/a
Diluida (pesos)	(2.11)	(42.03)	26.08	n/a
Promedio ponderado de acciones en circulación				
Básica	-	1,021,560,557	1,011,876,677	1.0%
Diluida	-	1,021,560,557	1,011,876,677	1.0%
Asientos disponibles por milla (ASMs) (miles) ⁽¹⁾	-	18,274,946	24,498,893	(25.4%)
Pasajeros por milla (RPMs) (miles) ⁽¹⁾	-	14,596,745	21,032,364	(30.6%)
Factor de ocupación ⁽²⁾	-	79.9%	85.9%	(6.0) pp
Total de ingresos operativos por ASM (TRASM) (centavos) ^{(1) (3)}	6.2	123.5	142.2	(13.1%)
Ingresos de pasajeros por ASMs (RASM) (centavos) ^{(1) (3)}	3.5	70.4	94.4	(25.4%)
Gastos operativos por ASM (CASM) (centavos) ^{(1) (3)}	7.1	141.3	124.3	13.7%
CASM sin combustible (centavos) ^{(1) (3)}	5.1	102.7	76.6	34.1%
Pasajeros reservados (miles) ⁽¹⁾	-	14,712	21,975	(33.1%)
Despegues ⁽¹⁾	-	97,819	138,084	(29.2%)
Horas bloque ⁽¹⁾	-	248,952	350,572	(29.0%)
Galones de combustible consumidos (millones)	-	176.6	251.8	(29.8%)
Costo económico promedio de combustible por galón ⁽³⁾	2.0	39.9	46.4	(14.0%)
Aeronaves al final del periodo	-	86	82	4.9%
Utilización diaria promedio por aeronave (horas bloque)	-	11.30	12.94	(12.7%)
Tipo de cambio promedio	-	21.50	19.26	11.6%
Tipo de cambio al final del periodo	-	19.95	18.85	5.9%

*Los montos en pesos se convirtieron a dólares estadounidenses con el tipo de cambio del final del periodo, sólo para conveniencia del lector.

⁽¹⁾ Incluye itinerado y fletamento (charter).

⁽²⁾ Incluye itinerado

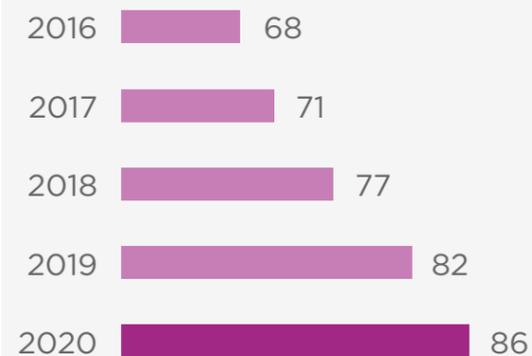
⁽³⁾ Excluye instrumentos financieros no derivados



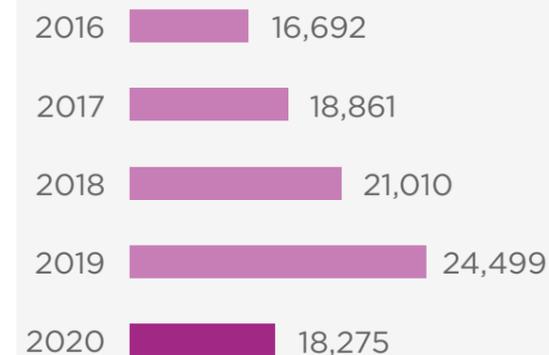
GRI 201-1 3.2. Resultados 2020



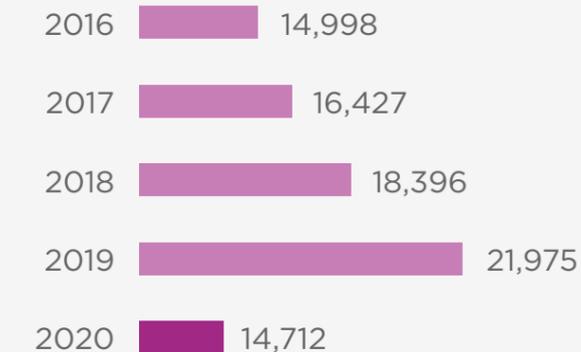
Aeronaves



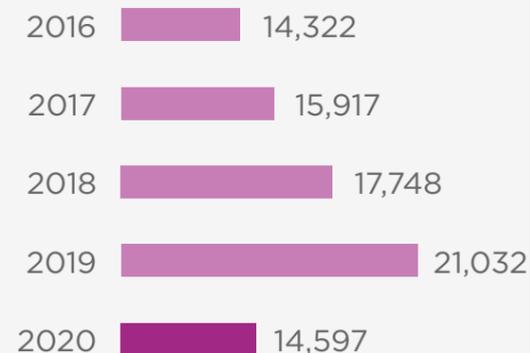
Asientos milla disponible (ASMs, millones)



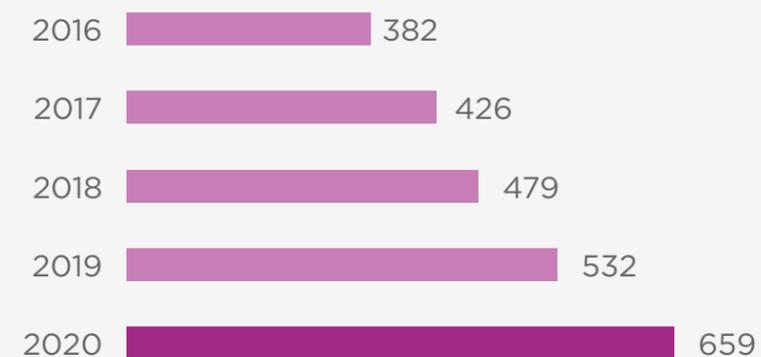
Pasajeros reservados (Miles)



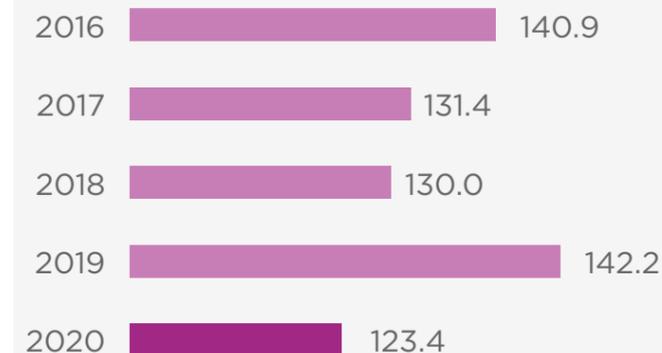
Pasajeros por milla transportados (RPMs, millones)



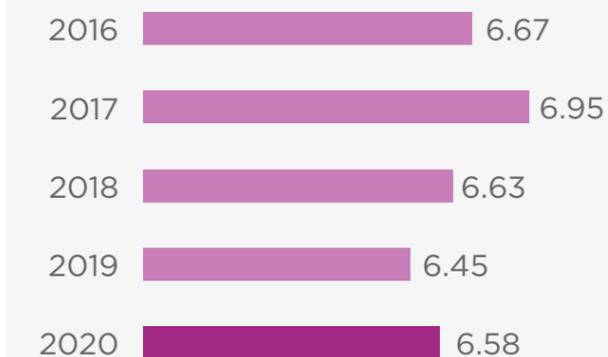
Ingresos totales por servicios adicionales por pasajero (MXN)



Ingresos operativos totales por asiento milla disponible (TRASM, MXN centavos)



Costo por asiento milla disponible (CASM*, centavos de dólar)



*Los montos en pesos se convirtieron a dólares estadounidenses con el tipo de cambio del final del periodo.



GRI 102-13
3.3. Asuntos corporativos

A nivel mundial, la industria de la aviación es una de las más reguladas. Las aerolíneas se enfrentan a diversas normas y regulaciones, así como a constantes modificaciones a las mismas, que las autoridades gubernamentales o los organismos reguladores establecen, con el fin de que el sector cumpla con estándares globales y las mejores prácticas. Además, la aviación es parte de una amplia Cadena de Valor, mediante la cual se generan beneficios y se satisfacen las necesidades de los distintos grupos de interés involucrados.

En Volaris, consideramos los riesgos y oportunidades políticos, geopolíticos y sociales como prioritarios, debido a los costos que los requerimientos regulatorios pueden generar a la Compañía en el corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente, las operaciones de Volaris se

llevan a cabo bajo una concesión y permisos por parte del Estado mexicano y de otros organismos reguladores en los destinos en donde operamos, por lo que nuestra influencia en la toma de decisiones de los grupos de interés es fundamental para la rentabilidad sostenible del negocio de la aviación de ultra-bajo costo, en general, y de Volaris, en particular, en el futuro.

A través del área de Asuntos Corporativos, desarrollamos e implementamos las estrategias necesarias para contribuir en los procesos de toma de decisiones de los grupos de interés, de la gestión del impacto de los riesgos y oportunidades políticas y sociales, así como de la gestión de la reputación corporativa de Volaris. Sin embargo, en la Compañía no realizamos algún tipo de contribución económica o de otra índole para campañas políticas, organizaciones políticas, organizaciones de cabildo, organizaciones de la industria para fines de intervención en la política pública, ni a otro tipo de organizaciones de esta índole, con el fin de apegarnos a las normas anticorrupción y de transparencia que nos rigen.

Lo anterior, lo logramos mediante tres pilares:



1. Colaboración en la construcción de políticas públicas

En Volaris estamos sujetos a regulaciones o cambios en la política pública de los países y comunidades en las que operamos. Es por

esto por lo que buscamos influir en los procesos de toma de decisión sobre las regulaciones que impactan de manera directa o indirecta a la industria, en general, y a Volaris, en particular, mediante:

- **Desarrollo de relaciones estratégicas:** desarrollamos una agenda de acercamiento y comunicación con los actores clave para Volaris, con el fin de representar los intereses de la empresa en el proceso de toma de decisiones de estos actores. Esta agenda considera los temas relevantes para los diferentes grupos de interés. Los actores que más influyen en los procesos de los Asuntos Corporativos de Volaris son los gobiernos, la sociedad y sus organizaciones (Embajadores, Clientes y comunidades), y la industria aérea. El mantenimiento de estas relaciones le permite a Volaris ser una empresa con una alta capacidad de influencia en las comunidades en donde opera, pues nos permite generar una adaptación exitosa a nuevas regulaciones tanto a nivel local, como federal.
- **Acercamiento con los actores clave:** el acercamiento de Volaris con actores clave, como reguladores, hacedores de políticas públicas y actores gubernamentales es prioritario para la sostenibilidad de la Compañía en el futuro. Este acercamiento nos permite definir y situar en la agenda pública los temas relevantes para la Compañía. Las acciones de

acercamiento y negociación que realizamos con los actores gubernamentales se llevan a cabo dentro del marco de la legislación aplicable y están reguladas en nuestras políticas de cumplimiento, como el Código de Ética de Volaris y la Política de Cumplimiento con las Prácticas Anticorrupción y la Política de Prevención y Control de Fraude, que incluye el cumplimiento a la Ley de Prácticas Anticorrupción en el Extranjero (FCPA), mediante las cuales se promueve que estas relaciones sean transparentes, honestas y se conduzcan con las mejores prácticas anticorrupción.



2. Influir en las decisiones del sector aéreo

Volaris reconoce la importancia de formar parte del proceso de toma de decisiones que debe realizar el sector en conjunto para dar continuidad al negocio del transporte aéreo, mediante la representación de los intereses de todas las aerolíneas ante las partes interesadas. Es por lo anterior, por lo que **Volaris es miembro de la IATA (Asociación Internacional de Transporte Aéreo)**. Esta asociación internacional tiene el objetivo de representar, liderar y servir a la industria aérea, a través de la formulación de la política sobre temas relevantes para el sector. Además, la IATA promueve la comprensión del transporte aéreo entre los tomadores de decisiones y la conciencia de los beneficios que la aviación



brinda a las economías nacionales y globales. También genera información relevante para la industria y promueve las mejores prácticas entre sus miembros a nivel mundial. Volaris es miembro de esta asociación debido al liderazgo que tiene sobre los grupos de interés y porque tiene objetivos que se vinculan con las prioridades de Volaris, como la eficiencia del transporte aéreo, el medio ambiente, la seguridad y la protección de las operaciones de las aerolíneas, el involucramiento con los actores gubernamentales, entre otros.



3. Fortalecer la reputación corporativa

El fortalecimiento de la reputación corporativa de Volaris se fundamenta en la transparencia de las acciones que llevamos a cabo para acercarnos y comunicarnos con nuestros grupos de interés, alineando los intereses de nuestros Clientes y distinguiéndonos de la competencia. La importancia de la correcta implementación de acciones de comunicación corporativa es que permiten que el acercamiento e influencia de Volaris en los actores clave sea más efectiva, pues una buena reputación empresarial nos permite entablar una relación mutua de confianza y certeza con estos grupos. Además, una estrategia efectiva de posicionamiento de la marca fortalece y contribuye a la implementación de una visión de largo plazo de la empresa.

Asimismo, una buena reputación contribuye a mitigar de forma más efectiva el impacto de las crisis a las que se puede enfrentar la Compañía en el corto, mediano y largo plazo.

En 2020, el año más retador para la industria aérea, debido a la pandemia por el COVID-19, nos posicionamos como una de las aerolíneas con mayor recuperación en términos de transporte de pasajeros a nivel mundial. Una de las acciones que llevamos a cabo en Volaris para lograrlo y para contribuir a la recuperación de los sectores turístico y aéreo a nivel nacional, fue el acercamiento, comunicación y coordinación constante con las autoridades gubernamentales, reguladores y miembros de la industria. Mediante esta estrategia de acercamiento, fue posible elaborar las acciones pertinentes para contribuir a la mitigación de los impactos negativos relacionados con los efectos de la pandemia. Algunas de estas acciones fueron:

- Colaboración con las autoridades gubernamentales para la creación y acreditación de nuestros protocolos de bioseguridad (Timbre de Seguridad Turística de la CDMX, Certificado de Buenas Prácticas Sanitarias del Gobierno de Yucatán).
- Colaboración con las autoridades gubernamentales y reguladores de la industria para proporcionarles información y actualizaciones sobre la situación de la industria en el contexto de la pandemia por el COVID-19 para la toma de decisiones.

- Colaboración con las autoridades gubernamentales para la elaboración de planes de contingencia en las oficinas de gobierno, con el fin de agilizar la elaboración de trámites.
- Trabajamos en coordinación con las autoridades de protección al consumidor para asegurar las mejores experiencias de viaje a nuestros Clientes en el contexto de la pandemia por el COVID-19 y la nueva normalidad.
- Colaboramos activamente con la industria aérea para trabajar con las autoridades gubernamentales y nuestros proveedores en planes de apoyo y de remediación para la industria aérea mexicana por las afectaciones derivadas de la pandemia.
- Comunicación y coordinación con gobiernos locales para contribuir con la reactivación del turismo, a través de una gira de colaboración con gobernadores de diferentes estados de la república y descuentos en boletos de avión para incentivar la demanda de viajes en el país. Con esta iniciativa, apoyamos a diferentes grupos de interés de la cadena de valor de la industria, como las autoridades gubernamentales, los gobiernos de los estados, los hoteleros, restauranteros, operadores de servicios turísticos, entre otros.
- En colaboración con las organizaciones de la industria, trabajamos con el congreso mexicano para informar a los legisladores sobre la situación de la industria aérea y el turismo en el contexto de la pandemia por el COVID-19.

- Colaboramos con las autoridades migratorias y consulados para el apoyo en la transportación de personas migrantes afectadas por el cierre de fronteras en el contexto de la pandemia por COVID-19 en distintos destinos en donde operamos.

- Apoyamos a diversas autoridades gubernamentales federales y locales, organizaciones de la sociedad civil y otras empresas privadas para transportar ayuda humanitaria a más de 25 estados de la República Mexicana, a través de nuestro programa *Avión Ayuda Volaris*.

Además, colaboramos con la industria y las autoridades gubernamentales en el proyecto de la redefinición del espacio aéreo mexicano, así como en las necesidades de infraestructura aeroportuaria en México.



GRI 102-9 3.4. Cadena de valor de valor



En Volaris, estamos comprometidos con la reactivación sustentable de la industria aérea, la cual genere valor a todos los grupos de interés. Es por esto, que construimos relaciones sólidas con los proveedores que conforman la cadena de valor de la Compañía y aseguramos el compromiso mutuo de actuar sobre la base de principios éticos, dentro del marco de la legalidad y adaptados al desarrollo sostenible del negocio”.

Mauricio Horcasitas
Director de Compras

La pandemia de 2020 puso a prueba nuestra resiliencia y capacidad de adaptación en todas las operaciones. Uno de nuestros mayores retos fue responder ante las nuevas solicitudes y cambios gubernamentales en tiempo y forma; así como asegurar nuestra permanencia en el mercado e incrementar las ventas, garantizando que todos nuestros Clientes viajen con seguridad. Por ello, es fundamental, no solo fortalecer las relaciones comerciales con proveedores, sino hacerlos parte de nuestra cultura y de nuestro compromiso con los Clientes.

1,907

 proveedores en 2020.

Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro

Nos esforzamos por ser un cliente confiable y construir relaciones sólidas y duraderas con nuestra cadena de suministro, incentivando su desarrollo empresarial y asegurando los bienes y servicios que como aerolínea de ultra bajo costo necesitamos para satisfacer las necesidades de todos nuestros grupos de interés. Buscamos trascender las relaciones comerciales con nuestros proveedores, estableciendo relaciones de confianza, transparencia y respeto que nos permitan a ambos crecer y fortalecer los aspectos económicos, éticos, sociales y ambientales para cumplir con la ley y crear valor para la sociedad y las comunidades en donde operamos.

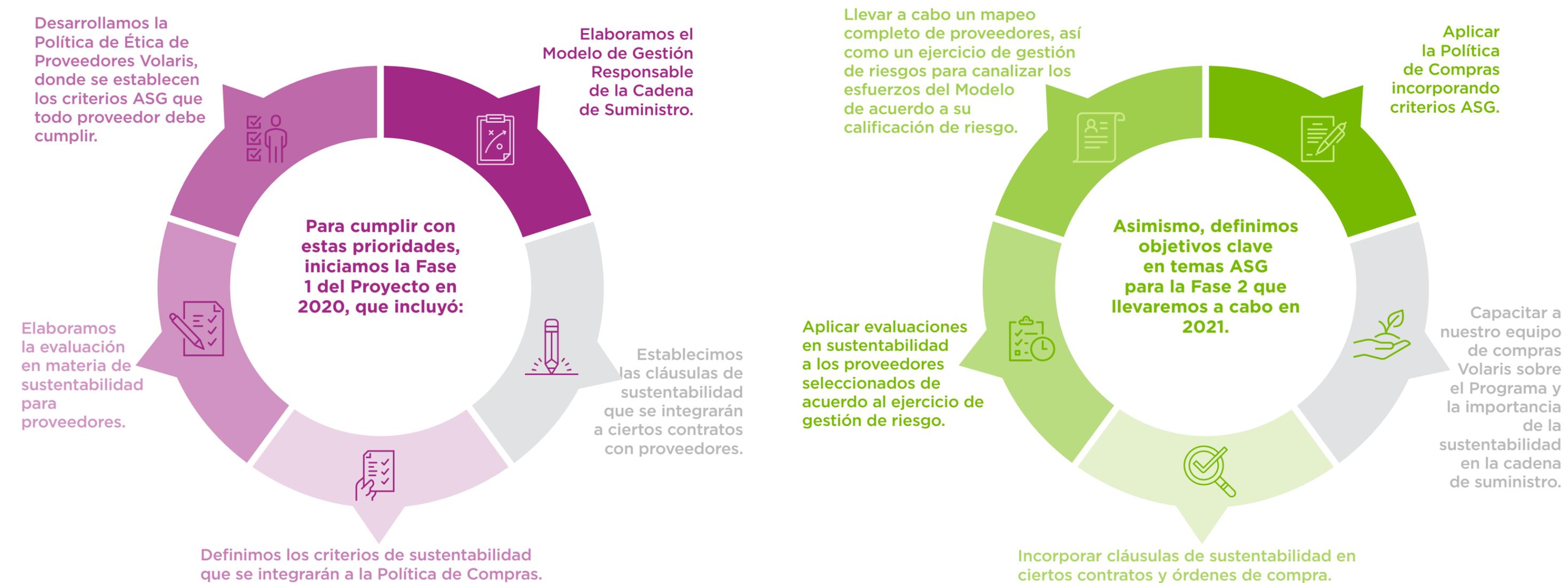
En 2019, detectamos la importancia de contar con un Programa de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro y, como parte de nuestra Estrategia de Sustentabilidad 2020, asumimos el compromiso de implementar este Programa.

Es por ello que desarrollamos el **Modelo de Gestión Responsable de la Cadena de Suministro**, a través del cual integramos todos los aspectos que forman parte de nuestro círculo virtuoso, en conjunto con nuestros proveedores, para fortalecer nuestro compromiso sustentable.

El objetivo principal del Modelo es fortalecer las relaciones y compartir con nuestros proveedores la importancia de asumir un compromiso real en temas ASG (ambientales, sociales y de gobernanza) para generar valor competitivo en favor de la sociedad.



Nuestra estrategia de adquisiciones tiene cinco prioridades:



GRI 301, 302, 304, 305, 306, 307: 103-1, 103-2, 103-3

Política Integral de Protección al Medio Ambiente #cielitolimpio

3.5. Protección del medio ambiente y mitigación del cambio climático

En Volaris, como la aerolínea más grande de México en términos de transportación de pasajeros, entendemos la gran responsabilidad con la que debemos dirigir nuestras operaciones. Además, debido a los grandes retos a los que nos hemos enfrentado por la pandemia de COVID-19, estamos más comprometidos que nunca con la reactivación sustentable de la industria aérea. Es por esto, que ratificamos nuestro compromiso con la protección del medio ambiente y la mitigación del cambio climático, a través de la implementación de más y mejores estrategias y metas que nos permitan reducir la huella ambiental de nuestras operaciones y cumplir nuestro compromiso de llegar a ser la "aerolínea más ecológica de México".

Desde hace algunos años, el sector aeronáutico a nivel mundial acordó establecer estrategias y objetivos para reducir las emisiones de CO₂ en los próximos años y, así, contribuir al crecimiento y desarrollo de la industria de forma sostenible. En 2016, la Organización Internacional de Aviación Civil de las Naciones Unidas (OACI, por sus siglas en inglés), estableció el Plan de Compensación y Reducción de Carbono para la Aviación Internacional (CORSIA, por sus siglas en inglés). A través de CORSIA, se habilitó el objetivo compartido de

la industria de crecimiento neutro de carbono. Además, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA, por sus siglas en inglés) estableció como meta reducir a la mitad las emisiones netas de CO₂ para 2050, usando como base las emisiones de 2005.

México fue uno de los países que se comprometió en la COP21 de París, Francia, a implementar medidas para mitigar las emisiones de gases de efecto invernadero. Es por esto que se establecieron normas en el país, como la Ley General de Cambio Climático, que entró en vigor en el 2012, en la cual se establece la creación de diversos instrumentos de política pública. Entre estos instrumentos se encuentra el Registro Nacional de Emisiones (RENE), el cual compila la información en materia de emisiones de los diferentes sectores productivos del país, y, a través de los cuales, se obliga a las empresas que excedan las 25,000 tCO₂e (toneladas de CO₂ equivalente) a reportar sus emisiones directas e indirectas de gases de efecto invernadero.

El **Enfoque Cuidado del Planeta**, que es uno de los pilares de nuestro Programa Corporativo de Sustentabilidad, establece las acciones que planeamos implementar para dar cumplimiento a los acuerdos nacionales e internacionales en materia ambiental, a mitigar los efectos del cambio climático y colaborar para alcanzar las metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Mediante estos Objetivos lograremos disminuir los impactos negativos en el medio ambiente generados por la industria aérea y, así, garantizar los beneficios del transporte aéreo para las futuras generaciones.



Nos comprometemos a lograr una cultura en donde la calidad, la seguridad operacional, la respuesta a la emergencia, la seguridad de la aviación, la seguridad y salud en el trabajo y el cuidado del medio ambiente sean prioridades operacionales fundamentales.

GRI 302: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 302-1, 302-3, 302-4, 302-5, 305-5, 305-4, 305-5
TR-AL-110a.2, TR-AL-110a.3

Gestión de consumo eficiente de combustible (Programa de Ahorro de Combustible)

Volaris supervisa el consumo de combustible muy de cerca, no solo por el impacto económico, sino también porque es a través del consumo eficiente de combustible que se logra la reducción de las emisiones de CO₂.

En línea con los objetivos para la protección del medio ambiente planteados por la OACI, nuestra estrategia de sustentabilidad considera que seis de cada diez aviones sean ecoeficientes para 2023. Esta estrategia nos coloca como una de las cinco aerolíneas con la flota más joven en Norteamérica, debido a los cambios de tecnología en nuestras aeronaves.

A través de una gestión eficiente de consumo de combustible, mediante el Programa de Ahorro de Combustible, la Compañía ha logrado reducir **12.5%** las emisiones de gCO₂/RPK, con respecto a 2015, lo que equivale a

35.8 millones de galones de combustible ahorrados y una reducción de 247,278 ton de emisiones de CO₂. Este ahorro equivale a más de 69 mil vehículos de pasajeros circulando durante un año, más de 880 hectáreas de bosque preservadas y más de 351 millones de libras de carbón quemado.*

Invertimos en tecnología para asegurar un consumo eficiente de combustible.

Renovación de nuestra flota e Inversión en la mejor tecnología

Tenemos una de las flotas más jóvenes y eficientes en el continente americano; 86 aeronaves con una edad promedio de 5.3 años. Además, **invertimos en tecnología de punta en eficiencia ambiental**. Cada aeronave tiene un promedio de 188 asientos y el **79%** tiene *sharklets*.

De acuerdo con nuestra estrategia de ultra-bajo costo y nuestro compromiso de llegar a ser la **aerolínea más ecológica de México**, hemos aumentado de manera constante el número de aeronaves de la Familia Airbus A320neo. En 2020, incorporamos **siete** a nuestra flota.

Volaris fue el primer operador de aeronaves NEO en América del Norte.

*Equivalencias obtenidas de: <https://www.epa.gov/energy/greenhouse-gas-equivalencies-calculator>



Aeronaves Airbus A320neo

Aumentamos el número de aeronaves Airbus NEO, las cuales cuentan con motores ecoeficientes y *sharklets*. Reducen el consumo anual de combustible en más de 15%; es decir, disminuyen la emisión de 5,000 ton de CO₂ y 50% de NOx al año por aeronave. Además, reducen un 75% la huella de sonido, comparado con unidades de generaciones anteriores.



Motores Pratt & Whitney GTF

Además, durante 2020, celebramos un contrato de compra con Pratt & Whitney por 171 motores Geared Turbofan (GTF) para las aeronaves de la Familia Airbus A320neo que recibiremos entre 2023 y 2028. Con esta adquisición, reduciremos aún más el consumo de combustible, las emisiones de dióxido de carbono y de óxido de nitrógeno, así como la huella de sonido. Asimismo, aumentaremos el alcance de cada aeronave a aproximadamente seis horas.

Con esta adquisición, nos colocamos entre las tres aerolíneas más eficientes en costos en el mundo.

GTF Microsite: <https://pwgtf.com/>
PW1100G-JM Brochure: https://pwgtf.com/wp-content/uploads/2018/07/PW_GTF_PW1100G_JM.pdf
P&W's GTF Website: <https://www.pw.utc.com/products-and-services/products/commercial-engines/Pratt-and-Whitney-GTF-Engine/>



Sharklets

Los *sharklets* son dispositivos aerodinámicos que reducen el consumo de combustible en aproximadamente un 4% y previenen las emisiones de alrededor de 18,000 toneladas de CO₂.

79% de nuestras aeronaves tienen *sharklets*.

Logros y metas

Flota NEO



2019:
28% de la flota es NEO

2020:
35% de la flota es NEO

2023:
58% de la flota será NEO

Ahorro de combustible

2019:
-11.6% ahorro de combustible (gal/ASM) en 2019 vs. 2015*
33 millones de galones ahorrados vs. 2015*

2020:
-16.9% ahorro de combustible (gal/ASM) en 2020 vs. 2015*
35.8 millones de galones de combustible ahorrados en 2020 vs. 2015*

2026:
-22% ahorro de combustible (gal/ASM) en 2026 vs. 2015*
126 millones de galones ahorrados en 2026 vs. 2015*

Emisiones de carbono



2019:
-13.5% en emisiones de gCO₂/RPK en 2019 vs. 2015*
383,280 ton de reducción de emisiones de CO₂ en 2019 vs. 2015*



2020:
-12.5% en emisiones de gCO₂/RPK en 2020 vs. 2015*
247,278 ton de reducción de emisiones de CO₂ en 2020 vs. 2015*



2026:
-23% en emisiones de gCO₂/RPK en 2026 vs. 2015*

1,333,400 ton de reducción de emisiones de CO₂ en 2026 vs. 2015*

Los nuevos motores Pratt & Whitney GTF™

disminuyen las emisiones de óxido de nitrógeno en

50%

y la huella de sonido en

75%

* Utilizamos como línea base el 2015, debido a que a partir de este año, se empezó a reemplazar nuestra flota por aviones de la Familia Airbus A320neo y A321neo.





En línea con los objetivos planteados por las organizaciones de la industria aérea para la mitigación del cambio climático, en Volaris, estamos más comprometidos que nunca con establecer metas ambiciosas para la disminución de emisiones de CO₂ y adoptar las mejores prácticas para reducir la huella ambiental de nuestras operaciones”.

José Luis Suárez,
Vicepresidente Sr. de Operaciones

Otras técnicas de ahorro de combustible

Asimismo, realizamos diversas técnicas de ahorro de combustible, como son:



Reducción de uso de APU (Auxiliary Power Unit)

En 2020, utilizamos los APU de las aeronaves 43.4 minutos por operación, -11.8% en comparación con los 49.24 minutos por operación en 2019, ahorrando la quema de 718,500 galones de combustible.



Optimización de rutas de navegación

En 2020, a través de modelos inteligentes como Fuel Pro de Storkjet, que nos permitan monitorear cada parámetro de consumo, y otros sistemas que nos permiten plotear rutas más óptimas, hemos reducido las millas de navegación en un 1.2% por vuelo en las rutas más importantes de Volaris, al tener rutas más cortas nos generó ahorros de consumo de combustible por 1.76 millones de galones.



Reducción de combustible adicional

En 2020, a través de Planes de vuelo más eficientes y con un criterio holístico del combustible realmente necesario, los despachadores de vuelo y pilotos en Volaris, redujeron la carga de combustible innecesario en 400 kg por vuelo, lo cual nos evitó, manteniendo los mismos estándares de seguridad, transportar 39 mil toneladas de peso muerto que hubieran representado un consumo de combustible de 718,500 galones durante el año.

En los próximos años, Volaris tiene planeada mayor inversión para implementar modelos que analizan el comportamiento humano y otros sistemas que proveen recomendaciones en tiempo real para optimizar la navegación.

La optimización se da también en la navegación aérea, pues Volaris ha logrado reducir en **2.5%** las millas de navegación de sus rutas en 2020, el equivalente a **18 millas náuticas** en cada vuelo.

Iniciativas de reducción de peso a bordo

Buscamos reducir el peso a bordo de las aeronaves, con el objetivo de hacer aún más eficientes las operaciones y reducir la huella ambiental.

Así, durante 2020, reestructuramos la gestión y oferta de los servicios a bordo: redujimos los productos con menos venta, modificamos los carritos de servicio a bordo para disminuir su peso y adquirimos nuevos más ligeros. Asimismo, nuestras aeronaves no cuentan con sistema de entretenimiento ni cocinas.

Adquirimos **140** nuevos carritos de servicio a bordo más ligeros, con lo cual disminuimos la emisión de gases de efecto invernadero. En 2020, **ahorramos 1,048,181 ton CO₂** vs. 766,520 ton CO₂ en 2019.

Además, con el objetivo de reducir aún más el peso en nuestras aeronaves, a finales de 2020, celebramos un contrato con el fabricante de asientos premium Recaro para suministrar los asientos para las 80 aeronaves que hemos solicitado y se entregarán entre 2023 y 2028. Estos asientos pesan **30% menos**, lo cual resultará en un ahorro anual de combustible de aproximadamente **32,000 galones**.



Programa compensación de emisiones de CO₂

#cielitolimpio

Somos la primera aerolínea mexicana que creó una alianza con la Plataforma Mexicana de Carbono (MexiCO₂), la cual está certificada por las Naciones Unidas, para la compra de bonos de carbono.

Invitamos a todos nuestros Clientes a adquirir el producto adicional #CielitoLimpio para comprar bonos de carbono certificados y mitigar parte de la huella ambiental generada por el viaje. Los Clientes interesados en contribuir al medio ambiente pueden comprar el producto #CielitoLimpio, justo al momento de realizar su compra en la página web www.volaris.com o en la app Volaris. Esta aportación es completamente voluntaria y se puede compensar la huella aportando desde 22 pesos en rutas cortas, 32 en rutas de mediano alcance y 42 en las más largas.

Los proyectos ambientales que se apoyan al comprar los bonos generan empleos y la implementación de tecnología en zonas con bajo desarrollo económico, contribuyen a la inclusión de grupos vulnerables y promueven una cultura de protección al medio ambiente en las comunidades donde se desarrollan. Además, aseguran la viabilidad de la industria aeronáutica y del negocio Volaris en el futuro.

Uno de ellos es el proyecto de recuperación, quemado y utilización de biogás en el Relleno Sanitario de León, Guanajuato. Este proyecto

promueve el desarrollo sostenible de la ciudad al generar electricidad con combustible renovable, mientras se minimizan los efectos nocivos de residuos. Además, se evita la emisión de **100,000 ton de CO₂** anuales —equivalentes al impacto ambiental de 20,000 autos y al consumo eléctrico de 3,000 familias—.

En 2020, compramos 807 bonos de carbono certificados (TCO₂), compensando el 100% de 26 vuelos en la ruta México - Guadalajara, neutralizando la huella de carbono de 2,989 Clientes.

#cielitolimpio

Desde 2015, hemos comprado **33,274 bonos de carbono certificados** (TCO₂), compensando el **100% de 797 vuelos redondos** en la ruta México - Guadalajara, neutralizando la huella de carbono de **123,189 Clientes**.

Utilizamos una herramienta interna para calcular el número de vuelos compensados y la huella de carbono de "x" número de Clientes que volaron la ruta durante el año, considerando las TCO₂ por Cliente por volar la ruta, el número de vuelos totales de la ruta durante el año, el total de Clientes que volaron en la ruta durante el año y el total de bonos de carbono certificados comprados durante el año.

Para mayor información acerca de cómo compensar la huella de carbono de los vuelos, visitar: <https://cms.volaris.com/es/informacion-util/servicios-opcionales/cielito-limpio/>



- 1 FIN DE LA POBREZA
- 2 ENERGÍAS LIMPIAS
- 3 SALUD Y BIENESTAR
- 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD
- 5 IGUALDAD DE GÉNERO
- 6 AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO
- 7 ENERGÍA ASOCIABLE Y TECNOLÓGICA
- 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
- 9 INDUSTRIA INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA
- 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGNALES
- 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
- 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
- 13 ACCIÓN POR EL CLIMA
- 14 VIDA SUBMARINA
- 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES
- 16 PAZ JUSTICIA E INSTITUCIONES EFICACES
- 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

GRI 301, 304, 306: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 301-2, 306-4

Iniciativas ecológicas y esfuerzos en favor de la biodiversidad

La Política Integral de Protección al Medio Ambiente #CielitoLimpio es transversal en muchas áreas de la Compañía.

En Volaris, tenemos el compromiso de contribuir a la protección del planeta a través de la disminución de la generación de residuos y su correcta gestión. Algunas de las iniciativas que hemos implementado en la Compañía para cumplir con este compromiso son:

1. Ahorro de papel a través del *mobile check in*, nuestra Política *Paperless*, así como de esfuerzos para reducir el uso de papel y plásticos en nuestras campañas de mercadotecnia
2. Reciclaje de papel
3. Gestión de residuos en nuestras oficinas corporativas
4. Servicio a bordo
5. Reducción de consumo de energía eléctrica
6. Alianzas estratégicas en favor de la ecología

1. Ahorro de papel *Mobile Check-in*

Con el objetivo de reducir los residuos en nuestras operaciones, llevamos a cabo campañas en las que incentivamos a nuestros Clientes a realizar *mobile check-in* cada vez que vuelen con nosotros. Con esta iniciativa, además de hacermás eficiente el proceso de registro,

logramos reducir el consumo de papel, pues nuestros Clientes no deben imprimir sus pases de abordar.

Durante 2020, el **38%** de los Clientes hicieron *Mobile Check-in*, lo que equivale a un ahorro de **25.96 ton** de papel.

Política *Paperless*

En 2019, se implementó la Política *Paperless* en las oficinas corporativas con el objetivo de reducir el consumo de papel e impresiones. La política establece que solo los Embajadores de las áreas que necesiten imprimir obligatoriamente, por sus funciones, tendrán permisos para impresión. Con esto, se busca reducir el consumo de papel en la oficina, la utilización de tinta y energía de las impresoras y contribuir a la protección del medio ambiente.

a. Consumo de papel en oficinas corporativas



*Durante 2020, el consumo de papel bajó no solo debido a las iniciativas implementadas, sino por la disminución en las operaciones y por el confinamiento por la pandemia.

b. Mercadotecnia y desarrollo de mercados

El **95%** de las contrataciones para la estrategia de mercadotecnia de la Compañía es en servicios digitales, como pantallas, entre otros, con el fin de no imprimir material para campañas publicitarias. Además, buscamos que todos los materiales publicitarios -*banners, flyers, carpas, inflables, banderolas*, entre otros- sean cada vez más amigables con el ambiente. Migramos a medios electrónicos y usamos materiales reciclables en la publicidad física.

Además, a partir de abril de 2020, transformamos nuestra revista a bordo a formato digital. Lo anterior con el fin de cumplir con nuestros protocolos de bioseguridad y contribuir a la protección del medio ambiente. Con esta iniciativa, logramos ahorrar **103.68 toneladas de papel**.



2. Reciclaje de papel

De manera mensual, recolectamos el papel confidencial y/o sensible de diferentes oficinas para ser pesado y destruido de forma segura, para lo cual, contamos con un proveedor. El proveedor recolecta el papel y se encarga de su destrucción.

Durante 2020, se destruyó de manera segura y se recicló un total de:



3. Gestión de residuos

En las oficinas corporativas de Volaris, contamos con botes de separación de basura para la correcta gestión de los residuos. Durante 2020, se impulsó el cambio de los identificadores de los contenedores de desechos, con el fin de que los Embajadores pudieran separar sus residuos correctamente. Asimismo, realizamos campañas de comunicación interna para informar al personal administrativo sobre los correctos procesos de separación de basura.

Para 2021, tenemos el objetivo de ejecutar el programa de gestión de separación y reciclaje de residuos, donde se buscará un proveedor que recolecte los residuos y asegure su reciclaje. Para esto, empezaremos con la capacitación del personal de limpieza, quienes tendrán un papel importante en el manejo adecuado de estos residuos para poder entregarla al proveedor. El manejo adecuado de los residuos y limpieza de los mismos consistirá en:

- Quitar al PET (plásticos) las taparrosas, las etiquetas y lavarlos para que queden completamente limpios.
- Quitar a las latas la corcholata, aplastarlas y lavarlas para que queden completamente limpias.
- El papel que no tiene información confidencial de la Compañía se apila y se entrega al proveedor.
- El cartón también se limpia, se apila y se entrega al proveedor.

Objetivos adicionales para 2021:

- El proveedor impartirá una capacitación para los Embajadores, la cual consistirá en enseñar cómo reciclar en casa y, con esto, lograr un mayor alcance de esta iniciativa.
- Capacitación periódica al personal de limpieza y mantenimiento de Volaris en materia de gestión de residuos.
- Realizar alguna actividad en la cual se done el dinero recaudado por el reciclaje de residuos para actividades ambientales, como reforestaciones o para proyectos sociales, que genere valor a la comunidad.

Para 2022, se buscará ampliar este programa a oficinas ubicadas en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, Tijuana, Cancún, Monterrey y Culiacán.

4. Servicio a bordo

Asimismo, buscamos operar con productos cada vez más amigables con el medio ambiente en nuestros servicios a bordo. Por ello, cambiamos el 100% de las tapas de vasos de café y los tenedores que utilizamos en el servicio a bordo de plástico a materiales biodegradables; en conjunto ahora todos nuestros agitadores son de madera, disminuyendo los residuos de plástico.



Meta 2021: cambiar el 100% de los vasos de plástico a materiales biodegradables.



5. Reducción de consumo de energía eléctrica

Debido a la pandemia por COVID-19, la mayoría del año nuestros Embajadores realizaron sus labores en modalidad de teletrabajo para proteger su salud. Como consecuencia, en 2020, se tuvo una reducción significativa en el consumo de energía eléctrica en las oficinas corporativas.



A través de la relación con proveedores en aeropuertos y una inversión conjunta de USD \$5 millones en **generadores de energía en tierra.**

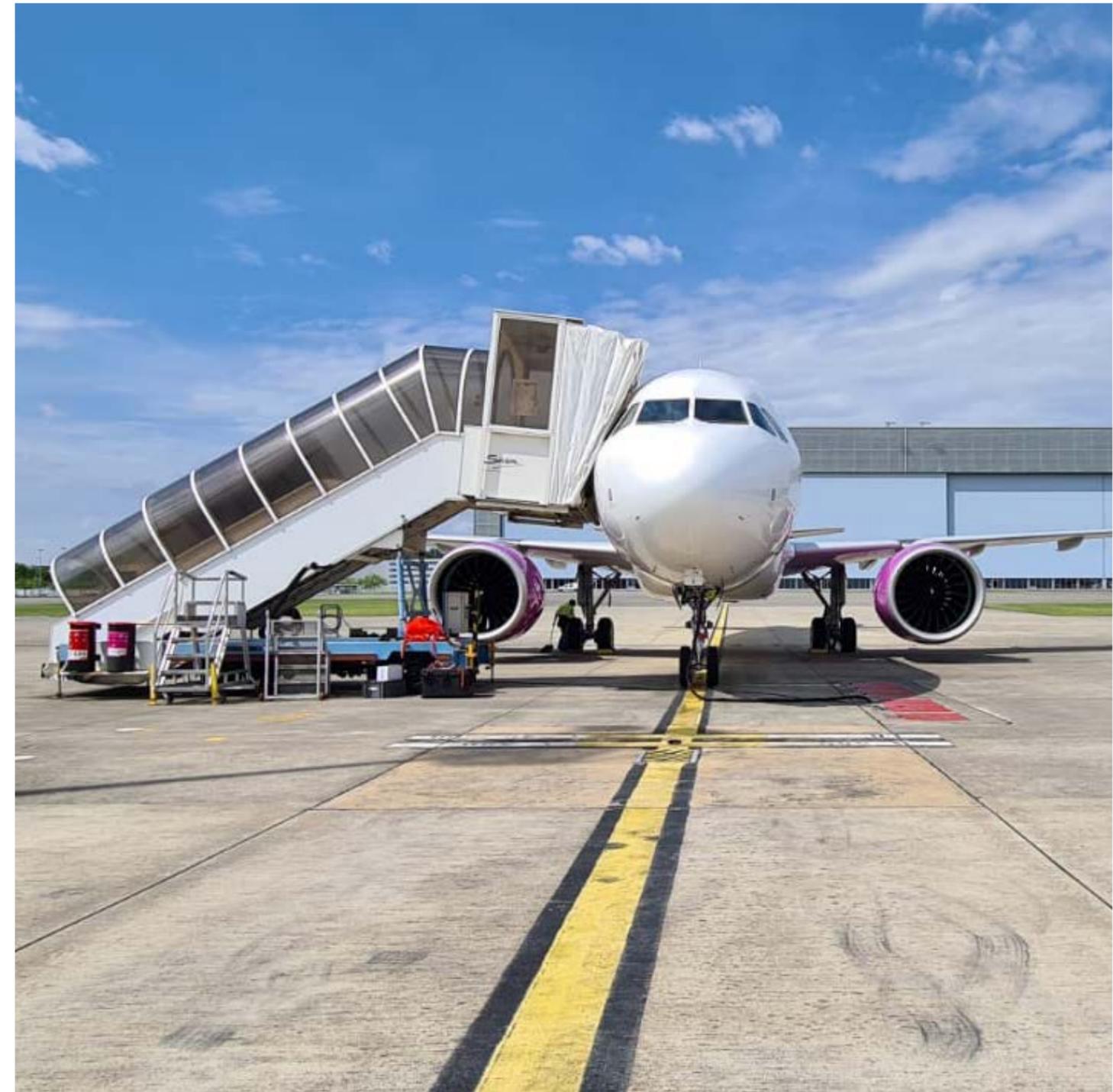
6. Alianzas estratégicas en favor de la ecología

Desde hace varios años, hemos colaborado con asociaciones que llevan a cabo acciones en favor de la biodiversidad. Específicamente, trabajamos con la organización Amigos de Sian Ka'an, para el fortalecimiento del proyecto de biodiversidad en la Reserva de la Biósfera Sian Ka'an en Quintana Roo, a través de la donación de boletos de avión.

A pesar de que en 2020 no pudimos realizar actividades de voluntariado con Amigos de Sian Ka'an, debido a la pandemia de COVID-19, mantenemos esta alianza y buscaremos reactivar las actividades durante 2021, con el fin de generar valor ambiental y social en las comunidades en donde operamos.



7 boletos donados a Amigos de Sian Ka'an, que se utilizaron para reuniones, traslado de investigadores y trabajo de campo relacionados con este proyecto.



GRI 305, 307: 103-1, 103-2, 103-3
GRI 305-1, 305-2, 305-4, 305-5
TR-AL-110a.1

Cumplimiento de la regulación

Reporteo de emisiones

Las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) son el principal impacto ambiental de la industria aérea, por lo cual centramos nuestros esfuerzos en mitigar la huella ambiental.

Desde hace algunos años, el sector aeronáutico acordó establecer estrategias para reducir las emisiones de CO₂ para los próximos años y, así, contribuir al crecimiento y desarrollo de la industria de forma sostenible.

En 2016, la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI) estableció el Plan de compensación y reducción de carbono para la aviación internacional (CORSIA), con el objetivo de lograr un crecimiento neutro de las emisiones internacionales de la aviación a partir del año 2020 (alcance 1). Asimismo, la IATA estableció tres objetivos de reducción de emisiones de carbono: 1) Mejorar la eficiencia de uso de combustible en 1.5% de media anual, desde el 2009 hasta el 2020. 2) estabilizar las emisiones con un crecimiento neutro a partir de 2020, y 3) reducir a la mitad las emisiones netas de CO₂ para 2050, usando como base las emisiones de 2005.

En 2020, completamos de manera satisfactoria la primera verificación de emisiones internacionales bajo CORSIA. Presentamos el reporte de emisiones internacionales 2019 a la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC). En los próximos años, con la recuperación de la industria, estaremos atentos de los requerimientos de las emisiones a compensar bajo el esquema CORSIA.

La afectación al sector aéreo debido a la pandemia por COVID-19 llevó a una reducción significativa de las emisiones, por lo cual la industria solicitó a la OACI modificar la línea base 2019-2020 establecida para CORSIA y considerar solo el año 2019, con el fin de mitigar el impacto económico.

También, para cumplir con la Ley General de Cambio Climático de México, reportamos las emisiones nacionales (alcance 1) resultantes de nuestra operación y emisiones de otras fuentes (alcance 2) al por medio del Registro Nacional de Emisiones (RENE), el cual reúne información de emisiones GEI de los diversos sectores productivos de México.

Junto con el sector aeronáutico, hemos desarrollado estrategias para reducir las emisiones de CO₂ y las reportamos bajo los lineamientos de CORSIA y RENE.

12.5% de reducción de las emisiones de gCO₂/RPK, con respecto a 2015, lo que equivale a **35.8** millones de galones de combustible ahorrados y una reducción de **247, 278** ton de emisiones de CO₂. Este ahorro equivale a más de 69 mil vehículos de pasajeros circulando durante un año, más de 880 hectáreas de bosque preservadas y más de 351 millones de libras de carbón quemado.*



Volaris México Y4

Emisiones nacionales (RENE) 2019⁵

Alcance 1	Alcance 2
1,718,212.10 ton CO ₂	335.09 ton CO ₂

Emisiones Internacionales (CORSIA) 2020

Alcance 1
377,750 ton CO ₂

Volaris Costa Rica Q6

Emisiones Nacionales 2020

Alcance 1
9 ton CO ₂

Emisiones Internacionales 2020

Alcance 1
20,666 ton CO ₂

⁵ En 2020, realizamos el reporte del Registro Nacional de Emisiones (RENE) ante la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), en el que reportamos los resultados de nuestras operaciones en 2019.

* Equivalencias obtenidas de: <https://www.epa.gov/energy/greenhouse-gas-equivalencies-calculator>





GRI 306-3, 306-5

Gestión adecuada de residuos peligrosos

En conjunto con el reporte de emisiones por medio del RENE, reportamos la gestión de residuos peligrosos en nuestras operaciones. En 2019, se aseguró la correcta disposición de más de 40 toneladas de residuos peligrosos con proveedores autorizados por la SEMARNAT que se generan del mantenimiento de nuestras aeronaves, instalaciones y actividades del servicio médico⁶. De éstos, 34 toneladas se destinaron a incineración; 4 toneladas a coprocesamiento y 2 toneladas a confinamiento.

Se entregó la Cédula de Operación Anual 2019 por Residuos Peligrosos de Tijuana y México, al estar categorizadas como gran generador de residuos peligrosos.



Working Group Green Team - Certificaciones ISO 9001 y 14001

En 2014, obtuvimos por primera vez la Certificaciones ISO 9001 y 14001 para algunas de nuestras áreas operativas gracias a la creación del grupo de trabajo *Working Group Green Team*. Este equipo es responsable de dar seguimiento y vigilancia al mantenimiento y la mejora de los sistemas certificados bajo las Normas ISO 9001 y 14001, así como de promover una cultura de calidad y cuidado del medio ambiente.

Este grupo multidisciplinario se encuentra coordinado por el área de Ingeniería de Operaciones e integrado por las áreas de: Despacho, Manejo de Crisis, Combustible, Seguridad Industrial, Asuntos Corporativos, Operaciones Vuelo, Operaciones Carga, Ingeniería de Operaciones Vuelo, Ingeniería de Procedimientos y Normas, Planeación Inmobiliaria y Control de Tripulaciones.

Participar en la revisión de resultados de los programas ambientales, así como proponer mejoras para su aplicación

Definir los objetivos, metas y programas ambientales que nos permitan cumplir con la Política Integral

Identificar y evaluar los aspectos ambientales significativos

Monitorar el grado de avance o desempeño de los programas de seguimiento y medición



Buscar los recursos necesarios para los programas ambientales que contribuyan a mejorar las condiciones del medio ambiente

Gracias a que mantenemos y mejoramos continuamente el Sistema Integrado de Gestión de Aerolínea (IAMS), en 2020, renovamos nuestro certificado ISO 9001/14001 (que tiene vigencia hasta diciembre 2023), y:

- Contribuimos al cumplimiento de regulaciones aplicables, estándares adoptados (IOSA/ISO) y los establecidos por Volaris en los manuales y documentos complementarios.
- Demostramos nuestra Cultura Volaris donde la calidad y la mejora continua es una prioridad en nuestras operaciones.
- Demostramos nuestra cultura en el cuidado del medio ambiente, mediante la gestión de nuestros residuos y emisiones.

⁶ En 2020, realizamos el reporte del Registro Nacional de Emisiones (RENE) ante la SEMARNAT, en el que reportamos los resultados de nuestras operaciones en 2019.



Alcance de las certificaciones ISO 9001 / 14001

Debido a la excelente gestión de los procesos de operaciones de carga, planeación de tripulaciones e ingeniería de operaciones, en 2020, renovamos el alcance de las certificaciones ISO 9001/14001, al ser evaluada por tercera ocasión por la auditoría de vigilancia a cargo de la Sociedad Mexicana de Normalización Certificación (NORMEX).

- Renovamos la certificación del Sistema Integrado de Gestión conforme a la Norma ISO 9001:2015 en los procesos del Centro de Control de Operaciones (CCO), procesos del Departamento de Manejo de Crisis, procedimientos administrativos de la organización de sobrecargos y el programa de ahorro de combustible.
- Cumplimos con la norma ISO 14001:2015 en los procesos del programa de ahorro de combustible y actividades administrativas en las oficinas corporativas.
- Mantuvimos el alcance de la certificación en los procesos de Operaciones de Carga, Planeación de Tripulaciones e Ingeniería de Operaciones, conforme al cumplimiento presentado bajo la norma ISO 9001:2015.

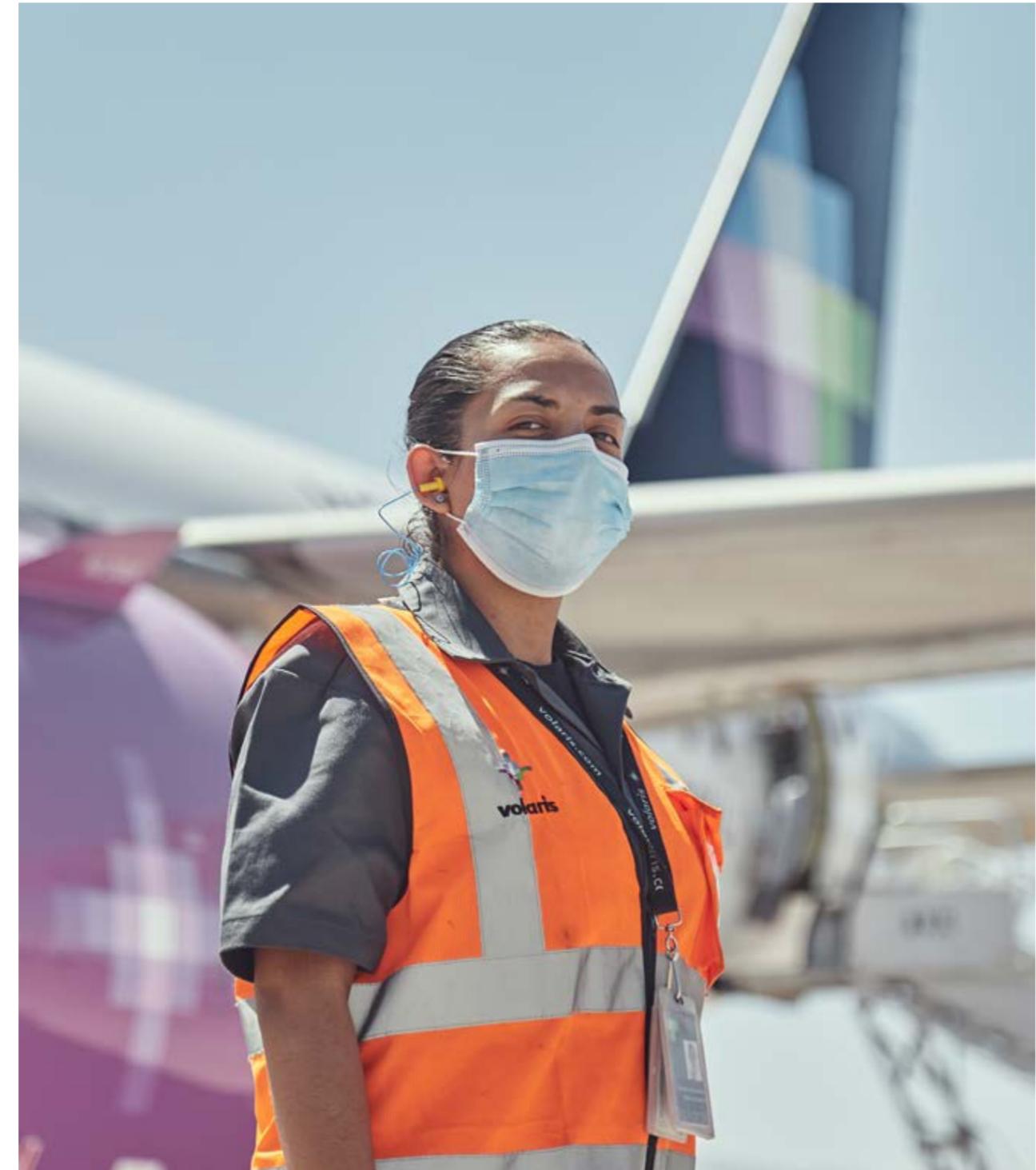
Política integral

La alta dirección de Volaris, como empresa dedicada al transporte aéreo, mantiene el compromiso con sus Clientes y partes interesadas de dar cumplimiento a las regulaciones aplicables a la industria de la aviación y a los estándares adoptados y/o establecidos por Volaris, los cuales son prioridad fundamental para garantizar: la calidad, la seguridad operacional, seguridad de la aviación, fomento de la salud del personal de Volaris y la prevención de la contaminación del medio ambiente.

Volaris se responsabiliza de lograr una cultura en donde la calidad, la seguridad operacional, la respuesta a la emergencia, la seguridad de la aviación, seguridad y salud en el trabajo y cuidado del medio ambiente sean prioridades operacionales fundamentales; así como proveer los recursos necesarios para lograr el cumplimiento de la presente política y fomentar una mejora continua.

En Volaris se acepta el error como una condición humana, pero no se acepta la negligencia en ninguna circunstancia. Para esto se ha establecido una política de inmunidad, la cual se describe en nuestro Manual de Seguridad Operacional.

La Política reguladora del *Working Group Green Team* es la Política IAMS (Sistema Integrado de Gestión de Aviación, por sus siglas en inglés) o Política Integral.



3.6. Relaciones, prácticas y bienestar de nuestros Embajadores

Igualdad de oportunidades y no discriminación

En Volaris, sabemos que la inclusión y la diversidad en la industria de la aviación son factores clave para la recuperación y el desarrollo sostenible del sector. Por ello, continuamos implementando iniciativas y realizamos esfuerzos en favor de la igualdad de oportunidades y la no discriminación, fomentando espacios de trabajo inclusivos y libres de violencia, en donde se asegure el crecimiento profesional y profesional de todos los Embajadores.



26% de mujeres en mandos directivos



87% de mujeres en mandos operativos



1 mujer piloto por cada 2 aeronaves

7 Fuente: <https://airlines.iata.org/analysis/diversity-crucial-to-the-industry-restart>

Women on Boards 2020 y Women Corporate Directors nos reconocieron como una de las empresas públicas mexicanas con mayor porcentaje de mujeres consejeras independientes en el Consejo de Administración.

Contamos con mecanismos para asegurar la igualdad de oportunidades y prevenir cualquier tipo de discriminación en todos nuestros procesos y operaciones, como son:



Cultura Organizacional centrada en la Persona



Código de Ética y Línea de Escucha Volaris para reportar incumplimientos



Política de Diversidad e Igualdad de Oportunidades



Política de Compensaciones para asegurar equidad retributiva entre mujeres y hombres



Política de Maternidad y Paternidad, Uso de Salas de Lactancia y acuerdos con guarderías



“

En el transcurso de estos 15 años, en Volaris he visto un gran apoyo hacia las mujeres en todas las áreas. Me da mucho orgullo ser testigo de cómo cada vez más mujeres trabajan en lugares donde antes no estaban. En retrospectiva, es impresionante cómo han cambiado las cosas a favor de nuestro desarrollo. Cuando yo inicié mi carrera profesional éramos muy pocas mujeres en puestos clave, ahora esto es más común y me llena de orgullo y felicidad”.

Marta Maldonado, Capitana



Compensación a los Embajadores en Volaris

La compensación en Volaris está principalmente orientada a generar valor para sus accionistas, sus Clientes y Embajadores. Para lograrlo, cuenta con una Política General de Compensación estrechamente vinculada y alineada a la estrategia, misión, visión y conductas de Volaris.

Dicha Política establece los lineamientos con los cuales Volaris define y desarrolla la estrategia de compensaciones en los distintos niveles de la empresa, proporcionando, en primer lugar, una remuneración equitativa, sin ningún tipo de discriminación, adecuada según las obligaciones, responsabilidades, complejidad y contribución de cada posición a los resultados de la organización y, en segundo lugar, una remuneración competitiva, a través de la participación en diversas encuestas salariales, con el objetivo de comparar nuestros niveles de compensación total contra el mercado y, así, asegurarnos de implementar las mejores prácticas que generen valor a nuestros Embajadores y a nuestros accionistas.

La Política General de Compensaciones y las políticas derivadas, son revisadas por el Comité de Compensaciones y Nominaciones, así como por el Comité de Auditoría y Prácticas Societarias y aprobadas en última instancia por el Consejo de Administración con base en su recomendación.

La compensación total como concepto, incluye no solo la remuneración salarial, sino los beneficios, prestaciones y el salario emocional, entendido este último como el crecimiento, desarrollo, ambiente y condiciones de trabajo y, en general, la experiencia del Embajador en Volaris, los cuales en conjunto constituyen el vínculo más fuerte entre el Embajador y la Compañía.

Ps. **\$3,453** millones invertidos en salarios y beneficios para Embajadores en 2020.

Nuestro plan de salarios, prestaciones y beneficios es competitivo y se encuentra por encima de lo que marca la Ley. El puesto con menor remuneración en Volaris está **165%** arriba del salario mínimo y el ratio de remuneración mensual total de mujeres vs. hombres es el siguiente⁸:

Nivel	Salario base promedio mujeres	Salario base promedio hombres	Ratio
Nivel ejecutivo	244,439	246,416	0.99
Nivel gerencial	102,450	111,014	0.92
Nivel no gerencial	33,427	33,975	0.98
Pilotos	51,336	63,336	0.81
Sobrecargos	16,705	16,914	0.99
Mantenimiento	18,143	20,578	0.88
Aeropuertos	8,470	8,479	1.00

*Cifras en pesos mexicanos.

* Se considera únicamente salario base, no se incluyen prestaciones ni compensación variable

Gracias, en parte, a estos esfuerzos, hemos logrado atraer y retener al mejor talento y reducir nuestros porcentajes de rotación significativamente.

Además, buscamos que la remuneración por el trabajo de la Familia Volaris permita mejorar su calidad de vida, generar movilidad social y asegurar su bienestar y el de sus familias.



Durante el 2020, logramos conservar los casi 5,000 empleos que generamos en Volaris con el fin de contribuir a la recuperación del negocio y del turismo. Lo anterior nos permite tener los recursos humanos necesarios para nuestros planes de acelerado crecimiento. Gracias a toda la Familia Volaris por su apoyo y compromiso continuo durante estos momentos tan difíciles”.

Martín González,
Director de Recursos Humanos



Prestaciones y beneficios:

- Seguro de gastos médicos mayores para Embajadores y sus familiares directos*
- Seguro de vida por muerte natural o accidental
- Bono por desempeño y de largo plazo
- Plan de incentivos a corto plazo
- Prima vacacional
- Monederos electrónicos de despensa para Embajadores sindicalizados
- Plan de asignación de vehículo para vicepresidentes y directores
- Plan de chequeos médicos preventivos
- Bono de retención y atracción
- Días de vacaciones adicionales a lo que marca la Ley
- Días de aguinaldo adicionales a lo que marca la Ley
- Programas de capacitación
- Programas de desarrollo y crecimiento para los Embajadores
- Programa de Pernoctas Decembrinas para Tripulantes⁹
- Permisos de maternidad y paternidad¹⁰, uso de salsas de lactancia, horario especial de lactancia y acuerdos con guarderías
- Pases administrativos o sindicalizados¹¹
- Home office y esquema de horarios flexibles para Embajadores administrativos

⁸ Esta información corresponde a las operaciones en México, que equivale al 97% de Embajadores que forman parte del conjunto de empresas que integran Volaris.

⁹ Los días 24 y 31 de diciembre, los Tripulantes tienen el derecho de viajar con un acompañante en el vuelo designado donde pasarán la noche.

¹⁰ En 2020 84 mujeres y 42 hombres utilizaron este beneficio; 72 mujeres y 42 hombres regresaron a sus empleos al finalizar el permiso y 58 mujeres y 41 hombre siguen en sus puestos después de un año.

¹¹ Boleto de avión que no tienen restricción de temporalidad ni pago de impuestos.

*Todos los Embajadores tienen derecho a SGMM para titular, cónyuge e hijos menores a 25 años. Los agentes de tráfico A y B, solo tienen SGMM para el titular.



GRI 102-41
TR-AL-310a.1

Libertad de asociación y negociación colectiva

En Volaris, respetamos el derecho a la libre asociación y negociación colectiva, por lo cual trabajamos continuamente con la representación sindical para mejorar el bienestar laboral de los Embajadores.

El sindicato de los Embajadores es el Sindicato de Trabajadores de la Industria Aeronáutica, Similares y Conexos de la República Mexicana (STIAS).

Embajadores Sindicalizados en 2020



En 2020, coordinamos esfuerzos con el STIAS para continuar con nuestras operaciones durante la pandemia por el COVID-19, debido a que el transporte aéreo es considerado una actividad esencial, priorizando la vida y la salud de los Embajadores.

Específicamente, en materia laboral logramos:



Mantener la fuente de empleo abierta y la conservación de las plazas de trabajo.



Reactivar las operaciones de tripulaciones por el regreso a la operación en una nueva normalidad.



Celebrar convenios de permiso con goce de salario reducido, hasta por 90 días.



Reactivar las jornadas de trabajo 5X2 en el área de mantenimiento por el regreso a la operación en una nueva normalidad.

Las jornadas 5X2 se refieren a 5 días de trabajo por 2 de descanso en la semana.



Suspender el cobro de cuota sindical por un periodo de 12 meses para apoyar la economía de nuestros Embajadores.



Proporcionar al STIAS toda la documentación y facilidades obligadas por Ley para llevar a cabo la legitimación del contrato colectivo de trabajo, en marzo de 2021.



Ofrezco mi más sincero agradecimiento al sindicato que representa a nuestros Embajadores, por su apoyo y disposición de colaboración para la reactivación del negocio ante los momentos de incertidumbre que vivimos derivados de la pandemia por el COVID-19. El bienestar de la Familia Volaris es invaluable. Juntos, seguiremos democratizando los cielos y ofreciendo las mejores experiencias de viaje”.

Enrique J. Beltranena,
Presidente Ejecutivo y Director General



Respecto a las acciones que llevamos a cabo por la pandemia del COVID-19, informamos y coordinamos con el STIAS la división de los Embajadores para su asistencia a los centros de trabajo. Asimismo, junto con el servicio médico y el área de seguridad industrial de Volaris, se buscó prevenir los contagios de la enfermedad entre nuestros Embajadores. Al respecto, destacamos:



Contamos con la aprobación de la autoevaluación del protocolo de seguridad sanitaria en todos nuestros centros de trabajo por parte del Gobierno Federal.



Pusimos a disposición de los Embajadores alcohol (al 70%) en gel y productos de limpieza para las áreas de trabajo en diferentes puntos de las instalaciones.



Capacitación y activación del protocolo de bioseguridad en todos nuestros vuelos y operaciones para un vuelo seguro; ningún Embajador ni Cliente se ha contagiado durante nuestro servicio.



Diseño e implementación del curso en línea COVID-19, el cual se impartió a través de la Universidad Corporativa Volaris, con el objetivo de cumplir el protocolo de seguridad sanitaria y, mediante el cual, dieron a conocer las acciones que realizamos para prevenir y evitar cadenas de contagio por COVID-19. Para ello, se hizo uso del contenido de cursos de la plataforma educativa del IMSS (CLIMSS). 4,873 Embajadores participaron en el curso con duración de una hora, aproximadamente.



Programa de sanitización periódica en todos los centros de trabajo.



Implementación de un filtro sanitario para la identificación de posibles casos y su aislamiento oportuno.



Gestión y entrega de equipo de protección personal (cubrebocas, lentes de seguridad y guantes), de acuerdo con el puesto de trabajo.



Comunicación directa con los Embajadores que reportaron síntomas de COVID-19, o bien, que salieron positivos a la enfermedad, dando un seguimiento puntual a cada caso.



Adecuación en las instalaciones (señalamientos, marcas de sana distancia, asignación de entradas y salidas, así como distribución de espacios).



Elaboración del manual de la nueva normalidad, donde se especifican las reglas, normas de sana convivencia, así como infografías alusivas al COVID-19, de acuerdo con cada gremio.



Participación en las juntas diarias con el equipo directivo.



Atracción, desarrollo y retención de talento



El 2020 fue un año muy retador para todos, especialmente para una industria como la nuestra que se vio fuertemente afectada a nivel mundial. La clave fue ser ágiles, proactivos y enfocar nuestros esfuerzos en apoyar y estar cercanos a nuestros Embajadores. Sin costo incremental, el mejor talento y un gran liderazgo logramos crear e implementar rápidamente iniciativas de valor para continuar con el desarrollo y acompañamiento de nuestros Embajadores, incrementando vs 2019, un 169% el tiempo invertido en desarrollo y liderazgo”.

Stephanie Amor

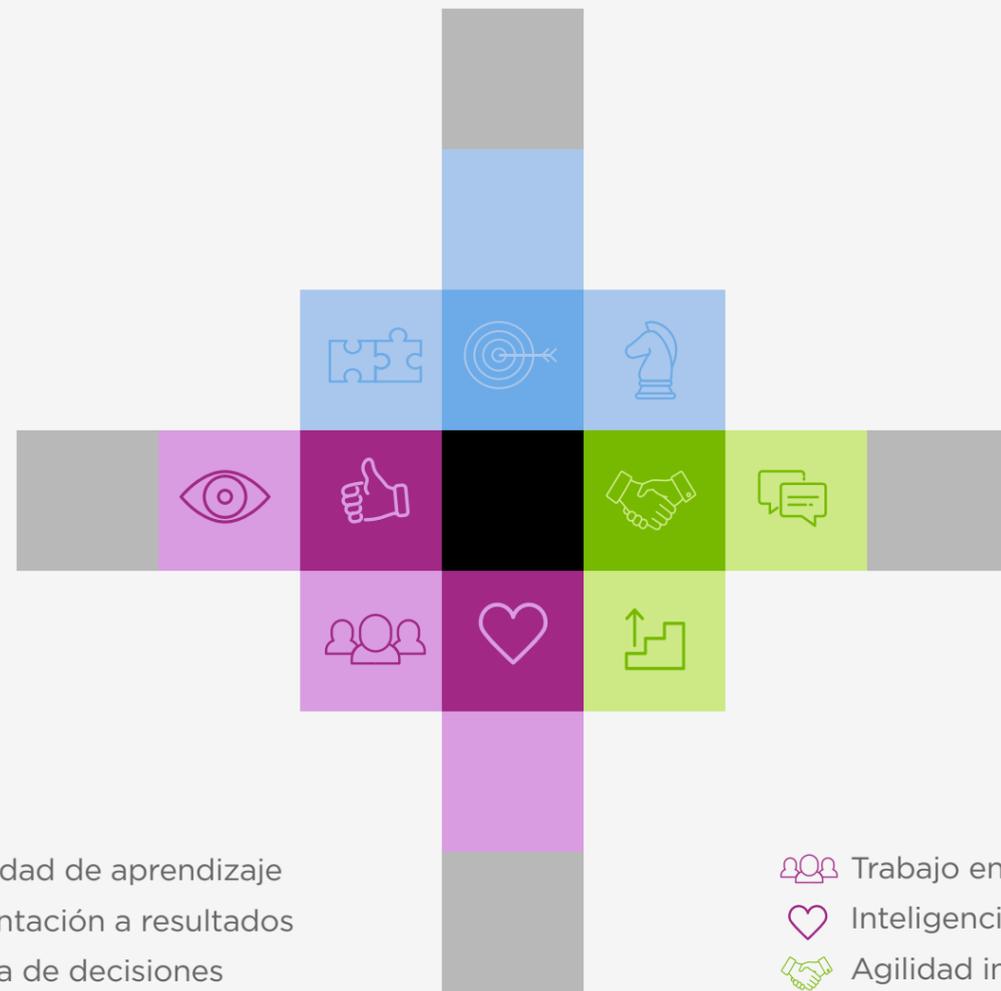
Gerente de Administración de Talento y Desarrollo de Liderazgo



Modelo de Competencias y Ciclo de Talento Volaris

Modelo de Competencias Volaris

El **Modelo de Competencias Volaris** lo conforman los comportamientos diarios que Volaris espera de todos los Embajadores. Se desarrolló con base en las necesidades y el perfil de Volaris, para alcanzar el éxito y desarrollar el liderazgo de los Embajadores. En conjunto, el Modelo sirve como el marco de referencia para estandarizar los objetivos del **Ciclo de Talento Volaris**.



- Agilidad de aprendizaje
- Orientación a resultados
- Toma de decisiones
- Visión de negocio
- Resiliencia

- Trabajo en equipo
- Inteligencia emocional
- Agilidad interpersonal
- Comunicación asertiva
- Crecimiento y desarrollo

Ciclo de Talento Volaris

Por su parte, el **Ciclo de Talento Volaris** es el conjunto de etapas de desarrollo que cada Embajador debe recorrer en su labor en el Compañía. Se compone de siete fases:



Cada uno de los siete puntos que integran este Ciclo tienen diferentes procesos, iniciativas y programas, los cuales se explican a lo largo de este Reporte.





Atracción y promoción de talento

Nos esforzamos por atraer y retener a los Embajadores más competentes, con el conjunto exacto de habilidades y competencias para el cargo a desempeñar, logrando, así, brindar las mejores experiencias de viaje y aumentar la rentabilidad de la Compañía.



Atracción de talento joven

En Volaris, estamos comprometidos con el desarrollo profesional de nuestros Embajadores, creando experiencias de carrera únicas y retadoras. A través del programa de **Galaxia de Desarrollo**, atraemos y desarrollamos a los futuros líderes de Volaris. Mediante este programa ofrecemos a estudiantes, recién graduados o profesionales con pocos años de experiencia, la oportunidad de trabajar en proyectos de gran impacto para la Compañía y, así, brindarles las herramientas y las plataformas para desarrollar e impulsar su carrera y consolidar su éxito profesional y personal. Los programas que continuaron durante 2020 fueron:



Novas. Programa para estudiantes universitarios

En este programa, que tiene una duración de uno a dos años, atraemos y desarrollamos estudiantes universitarios en áreas administrativas y operativas (ingeniería aeronáutica). Además, tienen la oportunidad de participar en el semillero de talento de Volaris para cubrir futuras vacantes.

26 becarios
+ 30% VS 2019

12 mujeres

14 hombres



Satélites. Programa de Trainees

Diseñado para atraer y desarrollar a los futuros líderes de Volaris. Consiste en tres rotaciones en diferentes áreas de acuerdo con los diferentes perfiles e intereses de carrera, en las cuales pueden conocer y aprender de los líderes Volaris, desafiando sus capacidades, liberando todo su potencial y acelerando su desarrollo profesional.

Cerramos la 2ª generación de *Trainees*; dos de los tres, fueron contratados.

A pesar de haber sido un año complicado en la industria a nivel mundial, en 2020 logramos retener a 9 becarios.

Sistema de Oportunidades Internas (SOI)

Con este programa, buscamos ofrecer un óptimo desarrollo interno que incentive la productividad, mejore la calidad del servicio que brindamos a nuestros Clientes y favorezca crear excelentes experiencias de viaje. Por ello, mediante el Sistema de Oportunidades Internas (SOI) permitimos la participación de los Embajadores a vacantes disponibles y, así, aumentar sus oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Durante 2020,

92
promociones

45 mujeres

47 hombres

Nuevas contrataciones en 2020

538 vacantes
cubiertas

234 mujeres

304 hombres

307
Tripulantes

139 mujeres

168 hombres

119 Personal
en aeropuerto

48 mujeres

71 hombres

112 Posiciones
administrativas

47 mujeres

65 hombres





Gestión de desempeño y reconocimiento

“

El establecimiento y medición de objetivos empresariales, alineados a la estrategia y sostenibilidad de Volaris, nos permite, como Embajadores, desafiarnos a nosotros mismos y a mejorar nuestro desempeño, al mismo tiempo que crecemos y progresamos profesionalmente”.

Lucrecia Monsalvo.

Gerente Sr. Compensación y Efectividad Organizacional

Sabemos que para brindar las mejores experiencias de viaje, debemos contar con el mejor talento, lo cual incluye alinear nuestros objetivos de corto, mediano y largo plazo con la estrategia de negocio y de sostenibilidad de la Compañía. Por ello, contamos con un proceso de evaluación de desempeño que mide y valora componentes fundamentales para lograr que la Familia Volaris esté en óptimas condiciones para cumplir sus metas.

Componentes de gestión de desempeño



En 2020, el 95% de los Embajadores administrativos elegibles definieron objetivos y llevaron a cabo evaluaciones de desempeño con sus líderes, lo cual nos permite mantener el enfoque en los objetivos estratégicos de Volaris.

Nuestro proceso de evaluación mide y analiza el desempeño de manera clara y transparente, por medio de una escala comprensible, lo cual nos permite identificar, diferenciar y reconocer a aquellos Embajadores sobresalientes.

De manera trimestral, cada uno de los Embajadores y sus líderes tienen una conversación para definir sus objetivos y metas. Además, en este espacio, los Embajadores reciben retroalimentación sobre su desempeño, así como el reconocimiento de sus fortalezas y logros, la visibilidad de las áreas de oportunidad y, en caso de ser necesario, se discuten acciones de soporte para el logro de resultados.

Proceso de gestión de desempeño



Además, cada dos años, realizamos la evaluación de desempeño 360°, la cual contempla la percepción del líder del área, los reportes directos, compañeros y Clientes internos. Esta valoración permite identificar fortalezas y áreas de oportunidad para generar planes individuales de desarrollo. En 2021, llevaremos a cabo la evaluación desde líderes hasta los más altos mandos.



Desempeño

 <p>Alineación a la estrategia Vamos todos hacia la misma dirección</p>	 <p>Medir para mejorar Evaluamos, comparamos y mejoramos</p>
 <p>Objetivos claros Tengo claridad en qué enfocarme y cómo contribuye al éxito de Volaris</p>	 <p>Desarrollo en camino Disfrutamos el viaje, aprendemos y crecemos en el camino</p>
 <p>Ejecución impecable Me aseguro de cuidar la calidad y calidez de mis actividades. Siempre apegado al Ciclo de Talento</p>	 <p>Evaluaciones objetivas Medimos con el mismo estándar, contamos con escalas de evaluación que nos permiten ser consistentes y transparentes</p>
 <p>Productividad y eficiencia Logramos los resultados buscando formas más eficientes de llegar a ellos</p>	 <p>Éxito y sustentabilidad Logrando los resultados, garantizamos el éxito de Volaris de hoy y de mañana</p>

En Volaris, utilizamos *People Analytics** para las siguiente prácticas:

- Medir el desempeño de los Embajadores
- Planificación estratégica de la fuerza laboral
- Identificación de las brechas de habilidades de la fuerza laboral
- Identificación de los riesgos de fuga para mejorar la retención
- Análisis de Efectividad Organizacional

**People Analytics*: es un método de investigación basado en datos cuyo objetivo es el de estudiar todos los procesos, funciones, retos y oportunidades de las personas que forman parte de una empresa.

Programas de reconocimiento

En Volaris, promovemos una cultura de reconocimiento porque las grandes acciones que se llevan a cabo día a día en nuestros diferentes centros de trabajo no deben pasar desapercibidas. Reconocerlas eleva la satisfacción de los trabajadores y motiva la puesta en marcha de mejores prácticas.

Con este objetivo y para garantizar el progreso y crecimiento integral de nuestros Embajadores, hemos desarrollado una serie de herramientas que aseguran el reconocimiento y satisfacción de la Familia Volaris, dependiendo de su desempeño y contribución a Volaris.

En 2020,

1,007 Embajadores reconocidos

43% mujeres 57% hombres

 <p>234 Embajadores. <i>Embajador del Mes</i>, por cumplir métricas operativas</p>	 <p>102 Embajadores. ULTRA OPS AWARDS "Reconocimiento por servicio y desempeño en áreas de despacho, logística operativa y Centro de Control de Operaciones"</p>
--	---

671 Embajadores en los programas de reconocimiento corporativos:

<p>RECONOSER "Porque nuestra Cultura vive a través de tus acciones"</p> 
<p>Estrellas del Servicio "Creando juntos historias extraordinarias"</p> 
<p>TRASCIENDE "La suma de nuestros esfuerzos nos hace volar más alto".</p> 

 <p>Golden Planes Creamos una gala de premios a distancia para reconocer a aquellos Embajadores que mostraron el mayor compromiso, resiliencia y que dieron la milla extra para mantener activo el ritmo de las operaciones durante la pandemia.</p>	<p>180 Embajadores reconocidos</p> <p>51% mujeres 49% hombres</p>
--	---





Revisión de talento y planes de sucesión

Buscamos el desarrollo y la retención de nuestros Embajadores clave para contar con el talento más preparado en el corto, mediano y largo plazo y, así, asegurar la consecución de los objetivos y la sustentabilidad de Volaris a través de un crecimiento orgánico.

Apostamos por el desarrollo y crecimiento de nuestro talento interno, con el objetivo de dar continuidad al mapeo y bancas de sucesión; por lo cual, llevamos a cabo el ejercicio de revisión de talento, donde se clasifica a los Embajadores en diferentes grupos. Con esto, logramos enfocar acciones de desarrollo y detención puntuales para cada grupo y aseguramos el acompañamiento y desarrollo de nuestros futuros líderes y el blindaje de talento clave. Mediante este proceso identificamos:



Categoría de talento en que se encuentra cada Embajador



Necesidades de desarrollo



Bancas de sucesión para posiciones críticas, incluyendo Embajadores clave

La revisión de talento se lleva a cabo cada dos años. Durante 2020, continuamos con la consolidación de los planes de desarrollo individuales que se derivaron de *Talent Review*, considerando esfuerzos de desarrollo internos y externos como: *coaching*, *mentoring*, *shadowing*, entrenamientos funcionales / técnicos y de *soft skills*.



Rutas de carrera

Este programa se centra en los Embajadores operativos para mostrarles las diversas maneras en las que pueden crecer durante su carrera profesional en Volaris.



Tu carrera, tu desarrollo

Permite brindar información y las herramientas necesarias que orienten a nuestros Embajadores a definir las metas profesionales que deseen obtener.



6 áreas de la Vicepresidencia de Operaciones



+225 posiciones operativas consideradas



+1,156 conexiones dentro del área y entre gremios



+4,300 Embajadores beneficiados con la plataforma





Desarrollo de liderazgo

A pesar de los retos de la pandemia en la industria, logramos continuar de manera interna con nuestras estrategias de desarrollo y nos esforzamos por blindar al talento especializado.

En Volaris apostamos por el desarrollo de nuestro talento asegurando que contamos con líderes preparados para hacer frente a los desafíos diarios, velando por la continuidad del negocio. En 2020, debido a los retos a los que nos enfrentamos por la pandemia de COVID-19, fue fundamental el desempeño de nuestros Embajadores líderes para guiar el trabajo del resto de sus equipos, en un contexto desafiante. Es por ello, que durante el año, llevamos a cabo una gran variedad de programas para acompañar a nuestros líderes en este proceso.

Al ser una de las industrias más afectadas por el COVID-19, nos centramos en crear iniciativas de desarrollo y acompañamiento con cero costos para concientizar sobre el rol e impacto de los Embajadores y proporcionar herramientas de gestión para la nueva realidad, así como para continuar alcanzando objetivos y contar con líderes humanos que cuiden de sus equipos.

Programa de Acompañamiento para Nuevos Líderes. Sabemos que las transiciones son momentos clave en el desarrollo de las personas y en el éxito de la Compañía. Este programa se centra en acompañar y desarrollar a los nuevos líderes –sean de recién ingreso o que hayan tenido un cambio de posición dentro de Volaris– para asegurar que la curva de adopción del nuevo puesto se reduzca y que la dinámica del equipo sea la adecuada.

En 2020,

Participaron

44 Embajadores

43% mujeres

57% hombres

29% Operativos

71% Administrativos

Programas Individuales de Acompañamiento y Desarrollo de Líderes. Dirigido a aquellos líderes con más de seis meses en su puesto, centrando los esfuerzos a través de sesiones individuales de desarrollo de liderazgo, coaching, team coaching, shadowing y mentoring, entre otros.

En 2020,

Participaron

172 Embajadores

35% mujeres

65% hombres

43% Operativos

57% Administrativos

Webinars de Liderazgo. Debido a las extraordinarias circunstancias que enfrentamos durante el año, desarrollamos e implementamos dos webinars para todos los líderes, con el objetivo de concientizar sobre el rol e impacto que cada uno tiene en sus equipos y en Volaris, así como para brindarles herramientas de gestión ante la nueva realidad de trabajo.

Webinar “Liderazgo efectivo y humanizado a distancia”.

Participaron 246 líderes y puestos más altos

36% mujeres

64% hombres

738 horas impartidas.

Webinar “Personal Leadership”.

Participaron 102 líderes y puestos más altos

55% mujeres

45% hombres

153 horas impartidas.

Viernes de conexión. Implementamos este programa que ofrece un espacio personal de conexión con un enfoque humano y totalmente confidencial para los Embajadores. A través de sesiones individuales y con un coach interno, cuentan con el acompañamiento y herramientas para apoyarlos en las diferentes situaciones que estén viviendo y, así, poder calibrar la ruta en temas personales y profesionales.

En 2020,

Participaron

116 Embajadores

56% mujeres

44% hombres

+89 horas de coaching individuales acumuladas.



La pandemia por COVID-19 nos permitió revisar las prioridades y necesidades de nuestros Embajadores. Nuestros esfuerzos para generar bienestar a la Familia Volaris, como las iniciativas de acompañamiento, pláticas sobre salud física y mental, así como herramientas de liderazgo humanizado y a distancia, entre otras, nos permitieron generar valor a nuestros equipos. El 2020, nos enseñó que, para recuperar el vuelo, hay que proteger y priorizar a nuestros Embajadores”.

Juliana Angarita, Directora de Desarrollo Organizacional



Academia de Liderazgo para personal administrativo

Para complementar el desarrollo de nuestros líderes, para principios de 2021, tenemos el objetivo de lanzar la aplicación de la Academia de Liderazgo para Administrativos. Su medio de distribución será a través de web y app, ya que son medios más prácticos y accesibles para nuestros Embajadores.

Esta aplicación tiene el objetivo de desarrollar a los Embajadores a través de nuestros tres ejes de formación: Cultura, Liderazgo y *Ways of Working*, buscando brindarles las herramientas necesarias para su formación continua. Los tres ejes de formación están enfocados en:

- **Cultura:** fortalecimiento de nuestros valores en los Embajadores, para que continúen siendo agentes vivos de nuestra cultura.
- **Liderazgo:** desarrollo de nuestras competencias de liderazgo, con la finalidad de fortalecer el perfil Volaris de nuestros líderes y contribuidores individuales.
- **Ways of Working:** herramientas y formas de trabajo que nos hacen únicos en Volaris.

La Academia de Liderazgo estará centrada en desarrollar las competencias y habilidades de nuestros Embajadores bajo la metodología 70, 20, 10, la cual se enfoca en tener diferentes tipos de actividades que ayuden a desarrollar cada competencia de forma integral; es decir:

- **70:** actividades que generan experiencias, evocando aprendizaje en la práctica.
- **20:** actividades de retroalimentación, es decir aprendizaje a través de otros.

- **10:** actividades de estudio individual, permitiendo tener los conceptos e información necesaria para el desarrollo de cada competencia.

Para llegar a la mayor parte de la Familia Volaris y brindar herramientas específicas para las necesidades de desarrollo de cada población, contaremos con dos Academias administrativas, una dirigida a Embajadores que ocupan puestos de liderazgo y otra dirigida a contribuidores individuales, con perfil administrativo.

La manera en la que se trabajará con la aplicación de la Academia de Liderazgo será por medio del envío mensual de un correo electrónico a los Embajadores, el cual incluirá el plan de las actividades a realizar, ya que existen actividades dentro de la aplicación y sesiones en vivo de una hora para reforzar los temas del mes. Es decir, cada mes se refuerza una competencia de Liderazgo y se comparte información de *Ways of Working* y/o Cultura.

Distinción Academias (Engagement):

- **Líderes:** las competencias que deben completar en la Academia se integran dentro de sus KPI's, las cuales se obtienen de la evaluación 360°; es decir, se les pide realizar las competencias que se identificaron como área de oportunidad y se les motiva a realizar los demás módulos.
- **Contribuidores individuales:** al realizar los diferentes módulos que están en la Academia obtienen insignias, que al final del año podrán canjear por una oferta de cursos que se les presentarán.

Componentes Academia de Liderazgo:



Aplicación y página web: Se encuentran todas las actividades a realizar en el mes con la metodología 70, 20, 10, de cada uno de nuestros ejes de formación.



Jueves de Liderazgo: Sesiones en vivo de 60 a 90 minutos, en las cuales se refuerzan los temas del mes, con la finalidad de contar con un sistema híbrido donde las personas realicen las actividades en la app en el momento que lo requieran (24/7), así como sesiones en donde pueden preguntar y profundizar en los temas con un experto en la materia.



La Academia te responde: Canal de comunicación con los Embajadores para ayudar con preguntas relacionadas en temas de Liderazgo, Cultura y *Ways of Working*.

Tenemos la meta de lanzar la Academia de Sobrecarga y Pilotos, así como hacer un relanzamiento de la misma en aeropuertos durante 2021.





Capacitación

La aviación es una de las industrias más especializadas. Por lo anterior, es necesario capacitar y actualizar constantemente a nuestros Embajadores para que puedan desempeñar sus funciones con la mejor preparación, profesionalismo, innovación y alineación con las mejores prácticas del sector.

Nuestro objetivo es mejorar constantemente las habilidades, conocimientos y competencias de la Familia Volaris para asegurar la sostenibilidad de nuestro negocio en los próximos años.

Los cursos de capacitación que impartimos en Volaris involucran diversos temas y se imparten en modalidades presencial y en plataformas de *E-learning*. La capacitación se divide en cuatro rubros:

Capacitación técnica regulada. Cursos especializados para Embajadores de áreas técnicas; son obligatorios y están regulados por las autoridades aeronáuticas.

Capacitación técnica no regulada. Cursos especializados para Embajadores de áreas técnicas con el fin de reforzar competencias.



Academia de Liderazgo. Capacitación en liderazgo dirigida a personas con Embajadores a su cargo.

Universidad Corporativa Volaris. Espacio virtual con cursos en línea obligatorios para obtener certificaciones y cumplir con auditorías.



- 1 PAZ Y JUSTICIA
- 2 ENERGÍA LIMPIA
- 3 SALUD Y BIENESTAR
- 4 EDUCACIÓN DE CALIDAD
- 5 IGUALDAD DE GÉNERO
- 6 ACCIÓN CLIMÁTICA
- 7 ENERGÍA LIMPIA Y TRANSICIÓN ENERGÉTICA
- 8 TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
- 9 INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA
- 10 REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES
- 11 CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES
- 12 PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
- 13 ACCIÓN POR EL CLIMA
- 14 VIDA SUBMARINA
- 15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES
- 16 PAZ JUSTICIA E INSTITUCIONES EFECTIVAS
- 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Capacitación técnica regulada en 2020

Cursos regulados	Pilotos	Sobrecargos	Mantenimiento	Despacho	TOTAL
Cursos impartidos (Presencial / Remoto)	171 (62/109)	125 (40/85)	101 (55/46)	56 (12/44)	453 (169/284)
Horas de capacitación (Presencial / Remoto)	2,537 (832/1,705)	4,250 (1,776/2,474)	2,555 (859/1,696)	1,214 (394/820)	10,556 (3,861/6,695)
Número de participantes (Presencial / Remoto)	2,053 (655/1,398)	2,118 (609/1,509)	1,052 (596/456)	772 (204/568)	5,995 (2,064/3,931)
Hombres	1,936	542	1,034	657	4,169
Mujeres	117	1,576	18	115	1,826

Capacitación técnica no regulada en 2020

Cursos No regulados	Pilotos	Sobrecargos	Mantenimiento	Aeropuertos y Despacho	TOTAL
Cursos impartidos	57	5	44	874	980
Horas de capacitación	275	190	1,192	10,233	11,890
Número de Participantes	644	121	389	7,148	8,302
Hombres	622	23	379	5,181	6,205
Mujeres	22	98	10	1,967	2,097

*Hay Embajadores que toman más de un curso durante el año.

Universidad Corporativa Virtual Volaris en 2020

	Embajadores capacitados	% que completó el curso	Mujeres	Hombres	Horas de capacitación
Cursos mandatorios 2020					
PCV 2019: Políticas Clave de Volaris	716	94%	291	425	477
SMS: Sistema Gestión de Seguridad Operacional (Tipo A, B, C*)	4,400	100%	1,979	2,421	3,300
SMS: Sistema Gestión de Seguridad Operacional (Tipo D externos*)	2,031	99%	995	1,036	1,523
COEV: Código de Ética Volaris	4,760	100%	2,192	2,568	2,777
ECPAT: Acabar con la prostitución infantil, la pornografía infantil y el tráfico de niñas, niños y adolescentes con fines sexuales	3,637	98%	1,901	1,736	2,728
FCPA: Programa de Orientación, Prevención y Cumplimiento de Prácticas Anticorrupción	612	98%	230	382	408
PDP: Protección de Datos Personales	4,724	98%	2,171	2,553	3,149
Total	20,880		9,759	11,121	14,362
Cursos no mandatorios					
Seguridad de la información 2020: Operativos	4,127	94%	1,889	2,238	2,064
COVID-19, implicaciones y medidas de higiene	4,873	98%	2,233	2,640	2,843
Brigadas de Emergencia	250	93%	82	168	238
Teams	241	65%	99	142	145
Total	9,491		4,303	5,188	5,288

*El curso de SMS va dirigido a cuatro poblaciones: A: Vicepresidentes y Directores operativos; B: especialistas y analistas operativos; C: Pilotos y Sobrecargos; y D: proveedores.





Cursos impartidos en la Academia de Liderazgo en 2020

Curso	Población	Participantes	Cursos	Horas	Mujeres	Hombres
Academia Liderazgo Jefes de Aeropuerto	Aeropuertos	80	16	194	43	37
Academia Liderazgo Leads y Coordinadores Volaris	Aeropuertos	67	12	72	39	28
Academia de Liderazgo Leads Outsourcing	Aeropuertos	87	12	93	59	28
Curso Liderazgo Ascenso a Capitán	Copilotos	29	1	464	2	27
Cápsulas de adiestramiento para CCO	CCO	62	4	12	5	57
Total		325	45	835	148	177

*Hay Embajadores que toman más de un curso durante el año.

	Capacitación técnica regulada (obligatoria)	Capacitación técnica no regulada (no obligatoria)	Capacitación Desarrollo Organizacional obligatorio	Capacitación Desarrollo Organizacional no obligatorio
Cursos	453	980	7	49
Horas de capacitación	10,556	11,890	14,362	6,123
Participantes	5,996 M: 1,826 30.5% H: 4,169 69.5%	8,302 M: 2,097 25.25% H: 6,205 74.75%	20,880 M: 9,759 46.73% H: 11,121 53.27%	9,816 M: 4,451 45.35% H: 5,365 54.65%

+5 horas promedio de capacitación obligatoria por Embajador

4 horas promedio de capacitación no obligatoria por Embajador

Inversión por Embajador en capacitación obligatoria:
PS. \$19,550

Inversión por Embajador en capacitación no obligatoria:
PS. \$222



42,931 horas de capacitación





Voluntariado corporativo

La estrategia de nuestro programa de #VoluntariosVolaris tiene el objetivo de reforzar el sentido de pertenencia y orgullo en Volaris, al mismo tiempo que beneficiamos a las comunidades en donde operamos.

La estrategia de #VoluntariosVolaris se fundamenta en la consecución de cuatro objetivos específicos alineados a la contribución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas que tiene la empresa. Por ello, centramos nuestros esfuerzos en acciones específicas que impacten positivamente las comunidades donde tenemos presencia.



Actividad antes de la pandemia por COVID-19.



1. Compensar la huella ambiental que tienen nuestras operaciones.

Por medio de diversas iniciativas como participación en reforestaciones, limpieza de playas y alianzas con asociaciones como Amigos de Sian Ka'an, apoyamos la mejora de ecosistemas.



3. Contribuir con la educación de miembros de las fundaciones con las que colaboramos.

Nuestros Embajadores voluntarios imparten cursos, conferencias y talleres para nuestros aliados. Además, los Pilotos y Sobrecargos dan pláticas a alumnos de secundaria en las que explican cómo lograr una carrera exitosa en la aviación. Actualmente, estamos desarrollando una estrategia para impartir una serie de capacitaciones y cursos educativos para niñas y niños en situaciones vulnerables, jóvenes con poco acceso a la educación y profesionistas prontos a egresar. Igualmente, buscamos que nuestros líderes puedan participar en sesiones de mentoría con dueños de pequeños negocios de turismo en la región sur del país para ayudarlos a adquirir nuevos conocimientos técnicos y profesionales que les sean útiles en sus negocios.



2. Apoyar el bienestar de niños con enfermedades crónicas y degenerativas.

Aprovechamos nuestra infraestructura para fomentar la salud y ayudar a la población más vulnerable. Nuestros voluntarios participan en actividades recreativas con los niños, visitan hospitales para jugar y donar juguetes en ocasiones especiales y apoyan a sus familias al brindarles comida y acompañamiento mientras esperan en las clínicas.



4. Contribuir a la igualdad de género.

A través de alianzas estratégicas con organizaciones de la sociedad civil que trabajan en favor de la igualdad de género, la no discriminación y en la erradicación de la violencia contra la mujer, a partir del 2021, apoyaremos a mujeres en situaciones de vulnerabilidad, con el fin de contribuir a disminuir las desigualdades e impulsar el ODS 5 de las Naciones Unidas.

En 2020, nos centramos en formar alianzas con nuevas fundaciones y reforzar los lazos que ya tenemos con el objetivo de diversificar el apoyo que otorgamos y así llegar a un mayor número de poblaciones e incrementar el número de actividades que realizamos, contribuyendo al bienestar de cada vez más personas.

Debido a la situación de pandemia que vivimos en 2020, las actividades de voluntariado se vieron afectadas. Sin embargo, logramos que **47 voluntarios Volaris** dedicaran su tiempo y recursos en cuatro iniciativas:

- 3 voluntarios ayudaron a cumplir el sueño del niño Anderson Daniel Ortega Lima de conocer un avión y vivir la experiencia previa a vuelo de un piloto.
- 10 voluntarios fueron parte del Tren de los Sueños para niños de la Casa Hogar Marina Guirola en Guatemala.
- 19 voluntarios apoyaron a cumplir sueños en México por medio de vuelos, en conjunto con Dr. Sonrisas.
- 15 voluntarios entregaron 700 juguetes a 700 niñas y niños del Instituto Nacional de Pediatría como parte de una campaña en conjunto con Dr. Sonrisas, en la cual organizamos una colecta de juguetes dentro de Volaris.

Planes para 2021:

- Desarrollar alianzas estratégicas para 2021 con el fin de diversificar los apoyos y las Metas 2021.

Durante 2020, el valor monetario total que Volaris destinó a contribuciones filantrópicas por categoría fue la siguiente:

Donaciones monetarias: **Ps. \$95,200.00**
 Tiempo; voluntariado de Embajadores durante horas laborales pagadas: **Ps. \$21,808.00**
 Donaciones en especie: **Ps. \$1,903,323.28**



Seguridad y salud ocupacional

En Volaris, contamos con un sistema de gestión de salud ocupacional, que tiene el objetivo de mantener un espacio de trabajo seguro para que todos nuestros Embajadores gocen de bienestar físico y mental.

En el sistema de gestión de salud se incluyen programas como campañas y ferias de salud, de vacunación, de prevención de cáncer, capacitación en salud y seguridad -en especial para pilotos y sobrecargos, quienes tienen los mayores riesgos de salud debido a sus actividades-, consejos de higiene, evaluaciones médicas al personal del área operativa e investigación de accidentes (en conjunto con el área de seguridad industrial).

Este año, debido a la pandemia por COVID-19, no pudimos realizar la mayoría de los programas de salud presenciales. Nos centramos en brindar capacitación y apoyo en específico para esta enfermedad, por medio de la identificación y seguimiento de casos, así como capacitación en medidas preventivas, contención de propagación y apoyo a grupos vulnerables.

Atendimos 883 casos confirmados de COVID-19, 750 sospechosos y 904 contactos de caso sospechoso o confirmado.



1,200 pruebas COVID-19 realizadas



2,790 vacunas contra la influenza aplicadas



147 riesgos de trabajo identificados



1,422 Embajadores atendidos por diversas enfermedades

Seguridad industrial y protección civil

Nos esforzamos por brindar condiciones de trabajo seguras y asegurar el bienestar de todos los Embajadores, así como por cumplir con las regulaciones y leyes de seguridad y salud ocupacional. Contamos con 45 brigadas de seguridad e higiene encargadas de recorrer las instalaciones y verificar el cumplimiento de todas las normas aplicables. Asimismo, colaboramos con la Coordinación Nacional de Protección Civil y con las autoridades aeronáuticas para generar sinergias en esta materia.

Durante el año, llevamos a cabo las siguientes acciones de seguridad:



503 revisiones mensuales a extintores



127 Revisiones trimestrales a instalaciones eléctricas



85 revisiones semestrales a detectores de humo

Derivado de la pandemia por COVID-19, impartimos el primer curso virtual a la brigada de emergencia a nivel nacional, capacitando a 263 brigadistas en primeros auxilios, combate contra incendios, evacuación, búsqueda y rescate. Además, programamos dos eventos en vivo, uno de primeros auxilios en el hogar para apoyar a los Embajadores en esta nueva modalidad de *Home Office* y una plática de mitos y realidades sobre el COVID-19.

En conmemoración de los sismos del 19 de septiembre, realizamos un evento en vivo alusivo a la autoprotección que los Embajadores deben de tener en su hogar, llegando a más de 250 familias de Embajadores.



Accidentes laborales y riesgos de trabajo

En Volaris, monitoreamos todas las operaciones y los espacios de trabajo, con el fin de evitar posibles incidentes, accidentes y crear una cultura de prevención en todos nuestros Embajadores respecto a sus áreas laborales.

En 2020, no tuvimos alguna defunción por accidente laboral, ni algún accidente de trabajo grave.

Proceso de investigación de incidentes de trabajo

1. Investigación de accidentes. Recopilamos información por medio del formato de investigación de accidentes / incidentes para identificar cualquier suceso y definir las medidas correctivas.
2. Medidas a implementar. Al finalizar la investigación, se informa el resultado al área y se establecen las medidas preventivas a implementar.

Proceso de monitoreo de accidentes de trabajo

1. Inspección y monitoreo de accidentes laborales por parte de Recursos Humanos.
2. Esfuerzos para mitigar accidentes mediante el llenado y envío del formato ST-7 al Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
3. Evaluación de accidentes al recibir y canalizar la información a las áreas de salud ocupacional y seguridad industrial para dar el seguimiento adecuado.

Cumplimiento de la regulación

En Volaris, cumplimos con las Normas Oficiales Mexicanas de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para el establecimiento de condiciones necesarias en materia de seguridad, salud y entorno laboral para nuestros Embajadores, así como para la determinación de mecanismos que ofrezcan una respuesta inmediata cuando se detecte un riesgo.

NOM-030-STPS-2009, Servicios preventivos de seguridad y salud en el trabajo. Al cumplir con los diagnósticos de esta norma, identificamos: condiciones físicas peligrosas que representen algún riesgo; agentes físicos, químicos o biológicos que puedan alterar las condiciones del ambiente del centro de trabajo y dañar la salud de los Embajadores; peligros latentes y requerimientos normativos en esta materia.

NOM-035-STPS-2018, Factores de riesgo psicosocial en el trabajo. Esta norma, que entró en vigor en 2019, establece los elementos para identificar, analizar y prevenir los factores de riesgo psicosocial, que son aquéllos que pueden provocar trastornos de ansiedad no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación. Con el fin de dar cumplimiento a ella, en 2020:

- Identificamos a **70 Embajadores** que experimentaron algún acontecimiento traumático y los canalizamos para seguimiento médico.
- Identificamos los factores de riesgo psicosocial y evaluamos el entorno de toda la Compañía con base en cinco categorías definidas por la Norma: ambiente de trabajo, factores propios de la actividad, liderazgo y relaciones en el trabajo, organización del tiempo de trabajo y entorno organizacional. El resultado de esta evaluación fue de riesgo bajo; sin embargo, desarrollaremos e implementaremos planes de acción para cada categoría.



GRI 410, 412: 103-, 103-2, 103-3
GRI 410-1, 412-1, 412-2, 412-3

3.7. Derechos Humanos y relaciones con la comunidad

Programa de Protección de los Derechos Humanos



Para Volaris, la alianza con The Code-ECPAT es fundamental en el contexto para la protección de los derechos de las niñas, niños y adolescentes en México. En conjunto con esta organización buscamos tener un impacto positivo en la industria para lograr mantener un mercado VFR responsable con la sociedad y dentro del marco de la legalidad, el cual permita la consolidación del turismo sostenible y viable a largo plazo, siempre desde una perspectiva ética y social, con foco en las comunidades donde nos desarrollamos”.

Enrique J. Beltranena,
Presidente Ejecutivo y Director General

The Code-ECPAT

El 2020 no fue un año fácil como consecuencia de la crisis sanitaria por el COVID-19, particularmente para las niñas, niños y adolescentes. De acuerdo con diversos informes internacionales, la pandemia provocó que este grupo de la población fuera más vulnerable que antes ante las violaciones de sus derechos, especialmente por la violencia ejercida en el hogar.

Continuamos nuestros esfuerzos en alianza con *The Code-ECPAT International*¹² y la membresía como **Top Member por 7º año consecutivo**, con el fin de prevenir la prostitución, pornografía y trata de niñas, niños y adolescentes con fines sexuales en el contexto de los viajes y el turismo.

En 2020, buscamos fortalecer la capacitación de los Embajadores respecto a la implementación del protocolo que hemos desarrollado en colaboración con *The Code-ECPAT* y el Instituto Nacional de Migración para detectar posibles casos de vulneración de los derechos de nuestros Clientes menores de edad. Además, buscamos robustecer su sentido de responsabilidad con la protección de las niñas, niños y adolescentes que viajan con nosotros, siguiendo recomendaciones internacionales, como las del Fondo de Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).

Asimismo, incentivamos el compromiso de nuestros Embajadores para aplicar el *Código ECPAT*, a través de un programa de reconocimiento. Este programa consiste en reconocer la labor de los Embajadores que han activado el protocolo y que han colaborado con las autoridades para que éstas detecten posibles casos de trata de personas menores de edad en nuestros vuelos.

A pesar de las condiciones adversas generadas por la pandemia de COVID-19, logramos capacitar, mediante cursos de capacitación remota, a **438 Embajadores de nuevo ingreso**. Asimismo, fortalecimos la capacitación de **3,637 Embajadores**, por medio de cursos *E-learning*.

Reconocemos nuestra responsabilidad de contribuir con el desarrollo de un mercado ético, dentro del marco de la legalidad, así como del turismo sostenible. Por esto, nos comprometemos a establecer en la cadena de valor de Volaris una política de cero tolerancia frente a la explotación sexual comercial de niñas, niños y adolescentes en los viajes y el turismo.

Hemos incluido la cláusula ECPAT en los convenios de tarifas con hoteles de YaVas; logramos aproximadamente 95 convenios.

La cláusula ECPAT que incluimos en los convenios de tarifas de hospedaje, contratos de prestación de servicios turísticos y de transportación terrestre de YaVas establece que el proveedor o socio comercial deberá cumplir con los lineamientos de *The Code* y promover un turismo responsable. Asimismo, en caso de que YaVas tenga conocimiento de posibles prácticas de vulneración de los derechos de las niñas, niños y adolescentes por parte del proveedor, se podrá rescindir el convenio.

En conjunto, en Volaris activamos este protocolo durante la operación de los vuelos en caso de que se detecte alguna situación que violente o pudiera violentar los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

En 2021 incluiremos esta cláusula en convenios y contratos con otros socios comerciales del sector turismo de Volaris, con el fin de amplificar el compromiso de contribuir al desarrollo del turismo sostenible.

Volaris es la primera aerolínea mexicana y en Latinoamérica, así como la segunda a nivel mundial, en implementar *The Code*.

Instituto Nacional de Migración

En coordinación con el Instituto Nacional de Migración de México, implementamos un protocolo de *Validación de Identidad de Menores no Acompañados*, mediante el cual buscamos preservar la seguridad de las personas menores de edad que viajan sin acompañante, sobre todo en el contexto del fenómeno migratorio que se vive en México y en los países de la región.



¹² ECPAT: End Child Prostitution, Child Pornography and Trafficking of Children for Sexual Purposes.



3.8. Bienestar de nuestros Clientes, seguridad y protección de privacidad y datos personales

GRI 419: 103-1, 103-2, 103-3
TR-AL-540a.1, TR-AL-540a.2

En Volaris, sabemos que lo más importante para nuestros Clientes es su seguridad. Es por esto, que una de nuestras prioridades es mantener un estándar de seguridad óptimo en todas las etapas de nuestras operaciones, con el fin de continuar generando valor para nuestros pasajeros. Contamos con dos pilares para garantizar la seguridad de todos ellos: Seguridad de la aviación y *Safety* (seguridad operacional).

Seguridad de la aviación

Seguridad de la aviación garantiza la transportación de nuestros Clientes, evitando cualquier interferencia ilícita.

Este año nos enfrentamos al reto de establecer **protocolos de formación a distancia** y presentarlos para su aprobación ante las diferentes autoridades en México, Estados Unidos de América y Centroamérica. Logramos desarrollar protocolos para instrucción a distancia avaladas por las autoridades y comenzar la capacitación bajo esta modalidad.



Capacitamos de manera constante a los Embajadores y al personal que presta servicios a Volaris en medidas de seguridad, como:

- Terrorismo e interferencia ilícita de amenaza de bomba
- Amenazas de secuestro
- Contingencias o emergencias

Asimismo, abordamos temas como:

- Derechos Humanos en el ámbito nacional e internacional
- Trato a Clientes
- Revisión de equipaje y de Clientes
- Reporte de eventos de seguridad y confidencialidad de la información sensible de seguridad

Capacitamos a **6,734**

personas en temas de seguridad operacional

4,288 Embajadores

2,446 Proveedores

En respuesta a la crisis sanitaria, logramos estandarizar los procesos de seguridad de la aviación para permitir la interacción del personal de seguridad con Clientes y Embajadores de manera más eficiente y cumpliendo en todo momento con nuestro protocolo de bioseguridad.

Fuimos reconocidos por **14º** año consecutivo como una Empresa Libre de Adicciones.

Safety (seguridad operacional)

Safety (seguridad operacional) garantiza la seguridad de nuestros Clientes en todas las operaciones, incorporando métodos que permitan identificar, anticipar y mitigar las causas de los accidentes de aviación.

En Volaris, buscamos brindar a nuestros Clientes bienestar y seguridad en todas las etapas del vuelo. **Contamos con un Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional (SMS)**, que cumple con el marco regulatorio del SMS de la OACI, IATA y regulaciones nacionales e internacionales, mediante el cual identificamos peligros y riesgos de seguridad operacional para prevenir y mitigar su ocurrencia. Hemos definido diversos indicadores de desempeño de seguridad operacional. Estos se revisan periódicamente, tanto a nivel corporativo como local, en la Junta de Revisión de Seguridad Operacional y en el Comité de Seguridad Operacional de Volaris. Los indicadores se clasifican en indicadores de alto impacto e indicadores de bajo impacto, con lo cual podemos

evaluar de manera eficaz, si las metas cumplen con nuestros estándares de seguridad operacional. Además, damos seguimiento continuo a los mismos para identificar cualquier riesgo de seguridad operacional y garantizar su mitigación.

Gracias a los rigurosos protocolos definidos en el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional, mitigamos el **100%** de los riesgos de seguridad operacional identificados y que afectan a la industria de la aviación.

En 2020, nuestro departamento de seguridad operacional se enfocó principalmente en la prevención y mitigación de diferentes riesgos identificados provenientes de las situaciones que fueron resultado de la pandemia por COVID-19, tales como la disminución de operaciones, así como la reactivación de éstas. Se continuó dando seguimiento y monitoreo muy minucioso a las aproximaciones inestables, eventos que pudieran inducir la pérdida de control en vuelo y excursiones de pista, así como errores humanos y lesiones en la cabina.

En 2020, la tasa armonizada de accidentes (por millón de sectores) fue de cero.

Acciones de mitigación para los principales riesgos detectados por el SMS

El desempeño de la seguridad operacional en Volaris se define en términos de lograr las metas y los objetivos asociados con los Indicadores de seguridad operacional. Esto indicadores se revisan periódicamente, tanto a nivel corporativo como local, en el Consejo de Revisión de



Seguridad Operacional (SRB, por sus siglas en inglés) y en el Comité de Seguridad de Volaris. En 2020, Volaris, a través del departamento de Seguridad Operacional, se enfocó principalmente en la prevención y monitoreo de manera proactiva y predictiva de los siguientes casos:

- Aproximaciones inestables
- Pérdida de control en vuelo (LOC-I)
- Seguridad de pista (RS) -incluyendo excursión en pista, *hard landings*, incursiones de pista
- Vuelo Controlado al Terreno (CFIT)

También se consideraron otras áreas en vuelo que no necesariamente se limitan a la cabina de vuelo, como son:

- Despliegue accidental de toboganes (generalmente causados por errores humanos)
- Lesiones en la cabina (la turbulencia se considera la principal causa de lesiones a bordo de aeronaves en accidentes no fatales)

Volaris ha definido una serie de indicadores de alto impacto e indicadores de bajo impacto, que sirven como un método eficaz para evaluar si los objetivos y metas de seguridad reflejan los estándares de seguridad operacional definidos. El seguimiento de estos indicadores nos permite centrar nuestra atención en el desempeño de la seguridad operacional en términos de identificación de peligros y mitigación de riesgos, además de asegurar el cumplimiento normativo y de los más altos estándares de la industria en materia de seguridad operacional.

Cada indicador se monitorea mensualmente, se establece en base al desempeño medido como un promedio de los últimos 36 meses y estableciendo una meta realista y desafiante.

A través de este objetivo, es posible medir cualquier indicio de desviación, con el fin de adoptar contramedidas relevantes según el nivel de alerta apropiado (se cuentan con 3 niveles de alerta dependiendo del tamaño de la desviación).

Herramientas clave de gestión para la mitigación de riesgos

- **Flight Data Analysis:** Volaris cuenta con un programa de Análisis de Datos de Vuelo (conocido como FDA), que nos permite comparar los parámetros de vuelo reales con los procedimientos estándar de operación (SOP). Este programa es un elemento clave de nuestro SMS y es crucial para identificar dónde se puede existir un área de oportunidad para mejorar, o bien, tener datos certeros en la investigación de algún evento de seguridad operacional. Por lo tanto, nos proporciona información muy útil para mitigar los riesgos y ser predictivos respecto a la seguridad operacional.
- **Auditorías de Operaciones de Línea de Seguridad Operacional (LOSA):** el programa de monitoreo de operaciones de línea involucra un sistema estructurado que permite auditar habilidades no técnicas durante las responsabilidades de rutina de la cabina de vuelo. Cuando se detectan amenazas y errores humanos, se registran y se utilizan para implementar contramedidas para minimizar los riesgos en el futuro.
- **Encuesta de cultura de seguridad operacional:** Volaris ha implementado encuestas de cultura de seguridad operacional de acuerdo con los objetivos, procedimientos y políticas del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional, a través de las cuales es posible tener una medición de la cultura de seguridad operacional mediante la percepción de los Embajadores en las siguientes áreas:

- Percepción general de seguridad operacional en la Compañía
- Involucramiento de las áreas con la seguridad operacional
- Difusión de información de seguridad operacional
- Iniciativa de los Embajadores en seguridad operacional
- Capacitación y procedimientos
- Cultura de denuncia de amenazas y peligros
- Acción contra incidentes y accidentes

La encuesta de cultura de seguridad consiste en 25 preguntas con una escala de 5 puntos (de acuerdo y desacuerdo). El total de “desacuerdo” se codifica con el número 1, mientras que el resto de las opciones se mantienen correlativas hasta el número 5, que marca la concordancia absoluta. Con base en lo anterior, se realiza una ponderación de los resultados a nivel general para obtener las conclusiones a nivel Compañía y posteriormente se analizan a nivel local para identificar áreas de oportunidad e implementar acciones de mejora.

- **Informes SMS y Aseguramiento de la Calidad:** la Base de Datos de Calidad de la Aviación (AQD), actualmente denominada solución SMS de Rolls-Royce, es una herramienta completa e integrada que respalda la necesidad de generar informes de seguridad operacional, de la garantía de la seguridad operacional y del aseguramiento de la calidad de la Compañía.

Permite a los usuarios reportar sobre cualquier situación en la que se detecten peligros, amenazas, o bien, se haya tenido algún incidente, además de servir como plataforma para registrar auditorías de aseguramiento de la calidad internas y externas. A través de esta base de datos, se pueden tomar acciones correctivas y preventivas para mitigar aún más los riesgos de seguridad operacional.

Cumplimos con todas las regulaciones y adoptamos diversas certificaciones en materia de seguridad operacional, en línea con los requerimientos del artículo 17 de la Ley de Aviación Civil, la cual establece que las aerolíneas deben implementar medidas para garantizar la seguridad de las operaciones y, por lo tanto, de los Clientes y tripulaciones. Éstas son:

- **Norma Oficial Mexicana NOM-064-SCT3-2012,** que establece las especificaciones que debe cumplir el Sistema de Gestión de Seguridad Operacional (desde 2015).
- **Carta de Política CP AV-01/20,** la cual establece los lineamientos a seguir por los concesionarios, permisionarios y operadores aéreos y aeroportuarios, para reactivar sus operaciones derivado de la contingencia sanitaria provocada por COVID-19 (2020).
- **Certificación IOSA Volaris México.** En 2021, se llevará a cabo la renovación de la Certificación IOSA, sistema que evalúa la gestión operativa, los sistemas de control y el sistema de Gestión de la Seguridad Operacional de las compañías aéreas, por parte de la IATA.
- **Certificación IOSA Volaris Costa Rica.** En 2021, se llevará a cabo esta recertificación, lo cual ratificará que nuestros estándares de seguridad operacional son de los más altos de la industria.
- **Certificación SMS.** En 2020, Volaris ratificó la certificación del Sistema de Gestión de Seguridad Operacional, el cual garantiza la implementación de procesos reactivos, proactivos y predictivos de identificación de peligros para evitar accidentes. Esta certificación requiere la aprobación de la AFAC (Agencia Federal de Aviación Civil) en México.
- **WEFA. Transmisión de datos de vuelo de forma inalámbrica.** En 2020, Volaris incrementó en 53 aeronaves la tecnología de transmisión de datos de vuelo de forma inalámbrica 3G. Con ello, aseguramos el monitoreo más eficiente del



desempeño de los pilotos, lo cual hace más efectivo y eficiente el sistema predictivo de identificación de peligros del Sistema de Gestión de la Seguridad Operacional.

Somos parte de la *Flight Safety Foundation*, asociación que busca la participación de diversos negocios de la industria con el fin de anticipar, analizar e identificar los problemas de seguridad operacional para implementar las mejores prácticas en la materia.

GRI 419: 103-1, 103-2, 103-3

Protección de privacidad y datos personales

En Volaris, buscamos mantener la mejor experiencia de vuelo en todos los sentidos, por lo cual es fundamental proteger los derechos de los Clientes, incluyendo su derecho a la privacidad y protección de sus datos personales. De esta manera, logramos mantener la confianza y lealtad de nuestros Clientes, aumentar nuestra buena reputación y evitar cualquier sanción que pudiera afectar a Volaris.

Contamos con medidas de seguridad para salvaguardar la información de nuestros Clientes y para cumplir con las regulaciones nacionales existentes. Actualmente, nos apegamos a Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDP) de México, el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) de la Unión Europea y la Ley de Privacidad del Consumidor de California (CCPA), que entraron en vigencia en julio de 2011, mayo de 2018 y enero de 2020, respectivamente. La LFPDP, el GDPR y la CCPA imponen requisitos de seguridad y privacidad de los datos personales en el extranjero. Adicionalmente, tenemos diversas políticas corporativas en la materia, como son:

- Política General de Protección de Datos Personales
- Política de Atención de Derechos de los Titulares
- Políticas de Bloqueo y Cancelación de Datos Personales
- Políticas de Vulneración de Datos Personales
- Política de Clasificación de Información

Durante 2020, llevamos a cabo diversas acciones para consolidar y fortalecer los procesos de protección de datos personales. Algunas son:

- Identificar, analizar y priorizar los riesgos basados en las amenazas emergentes en esquemas de trabajo en casa, incluido un análisis de terceros que prestan servicios a Volaris.
- Establecer estrategias para robustecer los controles existentes o implementar controles adicionales que mitiguen los riesgos identificados de los datos personales.
- Fortalecer los procesos internos en materia de datos personales para estandarizar las actividades que involucren el tratamiento de datos personales para alcanzar un nivel de protección adecuado con los encargados de los datos personales.

Durante 2020, no tuvimos casos relacionados con pérdidas, fugas o violaciones a la privacidad de datos personales de Clientes.

- Intensificar las campañas de concientización y de entrenamiento en materia de protección de datos personales y ciberseguridad con los Embajadores y encargados de la Compañía.
- Robustecer los controles de seguridad tecnológica para proteger los datos personales de las amenazas.
- Actualizar nuestros avisos de privacidad.
- Mejorar nuestras políticas internas de protección de datos personales para robustecer las reglas de actuación de los encargados de los datos personales.

Constantemente, revisamos las actualizaciones de las disposiciones oficiales aplicables en la materia. Además, llevamos a cabo diversos análisis de nuestras herramientas y avances tecnológicos, con el fin de reforzar y actualizar nuestros procesos y políticas internas. Lo anterior, nos permite atender de manera eficaz las solicitudes de los Clientes respecto a sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición, aplicable por la regulación que rige esos derechos.

Además, de manera anual capacitamos a todos los Embajadores en temas de seguridad de la información, ciberseguridad y protección de datos personales, publicamos comunicados de ciberseguridad y protección de la información, impartimos pláticas especializadas al departamento de protección de datos personales y realizamos simulaciones internas de *phishing*, al menos dos veces al año, para robustecer los controles preventivos de protección de identidades y detección de ataques cibernéticos.



CONTROLADORA VUELA COMPAÑÍA DE AVIACIÓN, S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
(Operando bajo el nombre comercial VOLARIS)

Estados financieros consolidados

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018
con informe de los auditores independientes

Contenido

97	Informe de los auditores independientes
	Estados financieros consolidados auditados:
100	Estados consolidados de situación financiera
101	Estados consolidados de resultados
102	Estados consolidados de resultados integrales
103	Estados consolidados de cambios en el patrimonio
104	Estados consolidados de flujos de efectivo
105	Notas a los estados financieros consolidados



Informe de los Auditores Independientes

A la Asamblea de Accionistas y Consejo de Administración de Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V. y subsidiarias

Opinión

Hemos auditado los estados financieros consolidados adjuntos de Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V., y subsidiarias (“la Compañía”), que comprenden el estado consolidado de situación financiera al 31 de diciembre de 2020, el estado consolidado de resultados, el estado consolidado de resultados integrales, el estado consolidado de cambios en el patrimonio y el estado consolidado de flujos de efectivo correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, así como las notas explicativas de los estados financieros consolidados que incluyen un resumen de las políticas contables significativas.

En nuestra opinión, los estados financieros consolidados adjuntos presentan razonablemente, en todos los aspectos materiales, la situación financiera consolidada de Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V., y subsidiarias al 31 de diciembre de 2020, así como sus resultados consolidados y sus flujos de efectivo consolidados correspondientes al ejercicio terminado en dicha fecha, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera.

Fundamento de la opinión

Hemos llevado a cabo nuestra auditoría de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría (NIA). Nuestras responsabilidades de acuerdo con dichas normas se describen más adelante en la sección “Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados” de nuestro informe. Somos independientes de la Compañía de conformidad con

el “Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores” (“Código de Ética del IESBA”) junto con los requerimientos de ética que son aplicables a nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en México por el “Código de Ética Profesional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos” (“Código de Ética del IMCP”) y hemos cumplido las demás responsabilidades de ética de conformidad con esos requerimientos y con el Código de Ética del IESBA.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido proporciona una base suficiente y adecuada para nuestra opinión.

Asuntos clave de la auditoría

Los asuntos clave de la auditoría son aquellos que, según nuestro juicio profesional, han sido los más significativos en nuestra auditoría de los estados financieros consolidados al 31 de diciembre de 2020. Estos asuntos han sido tratados en el contexto de nuestra auditoría de los estados financieros consolidados en su conjunto y en la formación de nuestra opinión sobre estos, y no expresamos una opinión por separado sobre dichos asuntos. Para cada asunto clave de auditoría, describimos cómo se abordó el mismo en el contexto de nuestra auditoría.

Hemos cumplido las responsabilidades descritas en la sección “Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados” de nuestro informe, incluyendo las relacionadas con los asuntos clave de auditoría. Consecuentemente, nuestra auditoría incluyó la aplicación de procedimientos diseñados a responder a nuestra evaluación de los riesgos de desviación material de los estados financieros consolidados adjuntos. Los resultados de nuestros procedimientos de auditoría, incluyendo los procedimientos aplicados para abordar los asuntos clave de la auditoría descritos más adelante, proporcionan las bases para nuestra opinión de auditoría de los estados financieros consolidados adjuntos.

Provisión para condiciones de retorno del arrendamiento de aeronaves y motores

Descripción y por qué se consideró como asunto clave de auditoría

Como se describe en la Nota 1p) de los estados financieros consolidados, los contratos de arrendamiento de la Compañía requieren que las aeronaves y motores sean devueltos al arrendador ya sea en una condición específica o realizar el pago para la ejecución de los trabajos de mantenimiento y reparación que sean necesarios para cumplir dicha condición.

La Compañía evaluó la provisión para condiciones de retorno de sus aeronaves y motores arrendados, lo cual requirió que la administración estimara el costo de aquellas obligaciones de mantenimiento que serían incluidas en relación con la devolución de las aeronaves y motores arrendados.

La Compañía contabiliza la provisión para condiciones de retorno del arrendamiento de acuerdo con la NIIF 16 porque el evento de mantenimiento se realiza al final del arrendamiento y, por lo tanto, no beneficia a la Compañía. Los importes devengados se consideran pagos variables de acuerdo con la NIIF 16 y se reconocen en resultados con base en el uso de la aeronave durante el periodo a partir de que se haya realizado el mantenimiento mayor hasta el retorno de la aeronave o motor arrendado.

La provisión de mantenimiento cubre el costo para satisfacer las condiciones de retorno al momento de expirar los arrendamientos relacionados, principalmente en relación con la estructura de la aeronave, la renovación del motor y las refacciones con vidas útiles limitadas, utilizando ciertos supuestos, incluyendo el uso previsto de la aeronave y el costo esperado de las actividades de mantenimiento que serán realizadas antes de devolver el activo arrendado. La provisión para condiciones de retorno de aeronaves y motores también considera los depósitos pagados al arrendador como renta suplementaria. Al 31 de diciembre de 2020, la provisión para condiciones de retorno de aeronaves y motores de la Compañía ascendió a Ps.2,504,484.

La evaluación de la provisión para condiciones de retorno del arrendamiento realizada por la Administración fue compleja, ya que se basa en el juicio de la Administración en estimar los montos y momento de reconocimiento de los costos y la tasa de descuento a utilizar, por lo tanto hemos determinado que éste es un asunto clave de auditoría.

Cómo respondimos al asunto clave de auditoría

Obtuvimos un entendimiento y evaluamos el diseño y eficacia operativa del control interno de la Compañía sobre la provisión para condiciones de retorno de aeronaves y motores. Probamos los controles sobre la revisión de la Administración respecto de los costos de retorno, el cálculo de la tasa de descuento, el momento de reconocimiento, los supuestos significativos y los datos utilizados para el cálculo.

Para probar la provisión para condiciones de retorno, nuestros procedimientos incluyeron, entre otros, revisar la exactitud e integridad de los contratos de arrendamiento e información subyacente, evaluar la metodología aplicada en el cálculo de la provisión y probar el periodo en el que ocurrirá el evento o la condición que da lugar al pago, así como a los supuestos clave; como, los costos de mantenimiento proyectados, para los cuales realizamos una comparación contra las tendencias históricas y los costos reales incurridos en relación con una aeronave devuelta al arrendador o los costos de mantenimiento pagados al momento de devolver el activo arrendado según lo establecido en los contratos de arrendamiento.

Adicionalmente, involucramos a nuestros especialistas en valuaciones para apoyarnos en la evaluación de la tasa de descuento utilizada por la Compañía.



Deterioro de activos de larga duración

Descripción y por qué se consideró como asunto clave de auditoría

Como se describe en la Nota 2iv de los estados financieros consolidados, en cada fecha de reporte, la Compañía evalúa si existe evidencia objetiva de que un activo de larga duración o Unidad Generadora de Efectivo (UGE) se haya deteriorado. Si existen tales indicios, o cuando es requerido realizar análisis de deterioro de algún activo, la Compañía estima el valor de recuperación del activo o la UGE. La Compañía reconoce pérdidas por deterioro cuando eventos y circunstancias indican que sus activos podrían estar deteriorados o cuando el valor en libros del activo de larga duración o de la UGE correspondiente excede su valor de recuperación, que es el mayor entre (i) su valor razonable menos los costos de venta y (ii) su valor de uso. En 2020, la Compañía realizó una prueba de deterioro cuantitativa y estimó el valor de recuperación de la UGE calculando el valor de uso de dicha UGE. Como resultado de este análisis, la Compañía determinó que el valor de recuperación era mayor que el valor en libros de la UGE y, por lo tanto, no reconoció ningún deterioro.

La revisión del análisis de deterioro realizado por la Administración fue compleja y requirió de diversos juicios debido a que se requirió una estimación significativa para determinar el valor de uso. En particular, la estimación del valor de uso fue susceptible a supuestos significativos, como los cambios en la tasa de descuento y la tasa de crecimiento de ingresos, los cuales se vieron afectados en función de las expectativas con respecto al impacto en el mercado futuro y las condiciones económicas de la Compañía, por lo tanto hemos determinado que éste es un asunto clave de auditoría.

Cómo respondimos al asunto clave de auditoría

Obtuvimos un entendimiento, evaluamos el diseño y probamos la eficacia operativa de los controles sobre el proceso de revisión de deterioro de la Compañía; asimismo, probamos los controles para la revisión de los supuestos significativos realizada por la Administración que se describen anteriormente.

Para probar el análisis de deterioro, nuestros procedimientos de auditoría incluyeron, entre otros, la evaluación de la metodología utilizada por la Compañía, los supuestos, la integridad y exactitud de los datos utilizados. Comparamos los supuestos significativos utilizados para determinar la tasa de descuento y la tasa de crecimiento de ingresos usados con las tendencias económicas y de la industria actuales. Involucramos a nuestros especialistas en valuaciones para evaluar la metodología de la Compañía, los supuestos significativos, incluyendo la tasa de descuento y realizamos varios análisis de sensibilidad en los supuestos significativos para evaluar el efecto que algún cambio en tales supuestos podía tener en el valor de recuperación de la UGE.

Depósitos de mantenimiento de aeronaves pagados a los arrendadores

Descripción y por qué se consideró como asunto clave de auditoría

Ciertos contratos de arrendamiento de la Compañía requieren el pago de depósitos por mantenimiento a los arrendadores durante el plazo del arrendamiento con respecto a las aeronaves y los motores arrendados. Al 31 de diciembre de 2020, la Compañía ha reconocido depósitos de mantenimiento pagados a los arrendadores de Ps.7,920,934. La revelación relacionada con esta cuenta se incluye en la Nota 11 de los estados financieros consolidados.

En la mayoría de los contratos de arrendamiento, la Compañía está obligada a pagar depósitos por mantenimiento a los arrendadores de las aeronaves y motores como garantía de que cumplirá con las principales actividades de mantenimiento relacionadas. Los contratos de arrendamiento establecen que los depósitos por mantenimiento serán reembolsados a la Compañía una vez que concluya el respectivo evento de mantenimiento. La cantidad de dicho reembolso será la que resulte menor entre (i) el monto de los depósitos por mantenimiento que conserva el arrendador en relación con el evento de mantenimiento específico y (ii) los costos elegibles del evento de mantenimiento específico. La Compañía considera como pagos de renta suplementaria los depósitos por mantenimiento pagados con respecto a los cuales no se espera que se lleve a cabo ningún evento de mantenimiento durante el plazo del arrendamiento de la aeronave, por lo que la Compañía no considera tales depósitos como recuperables, toda vez que el arrendador los retendrá para cubrir los costos de mantenimiento futuros.

Los depósitos por mantenimiento se reconocen como montos recuperables en la medida en que la Compañía espere incurrir costos de mantenimiento elegibles durante el plazo del arrendamiento. Cualquier monto excedente deberá reconocerse como un gasto por arrendamiento adicional en el estado de resultados consolidado como pagos de renta suplementaria.

La evaluación de los depósitos de mantenimiento de aeronaves y motores fue compleja debido a que requiere juicios y supuestos significativos de la Administración, por ejemplo, al estimar la recuperabilidad de dichos depósitos, el plazo estimado entre los eventos de mantenimiento, los costos de mantenimiento futuros y el número de horas de vuelo que se estima que recorra la aeronave antes de devolverla al arrendador, entre otros. Por lo tanto hemos determinado que éste es un asunto clave de auditoría.

Cómo respondimos al asunto clave de auditoría

Obtuvimos un entendimiento, evaluamos el diseño y probamos la eficacia operativa de los controles sobre el proceso de los depósitos de mantenimiento de aeronaves y motores, incluyendo los controles sobre la revisión de los supuestos significativos

realizada por la Administración que se describe anteriormente y los datos utilizados para determinar la recuperabilidad de los depósitos de mantenimiento de aeronaves y motores.

Para probar la recuperabilidad de los depósitos de mantenimiento, realizamos procedimientos de auditoría, entre los que se incluyen la inspección de los contratos de arrendamiento y pruebas en los análisis de las estimaciones realizadas por la Administración para determinar la recuperabilidad de los depósitos por mantenimiento. Probamos el reconocimiento de los montos no recuperables como parte de los pagos de renta suplementaria evaluando la estimación de los costos de mantenimiento mayor que la Compañía espera incurrir al compararlos con los montos históricos y/o los costos de mantenimiento de aeronaves y motores que se estipula en los contratos con los arrendadores también evaluamos las proyecciones de utilización aplicadas para determinar la fecha de mantenimiento en comparación con los planes de vuelo programados de la Compañía y el plazo del contrato de arrendamiento.

Otros asuntos

Con fecha 16 de abril de 2021, emitimos una opinión sin salvedades sobre los estados financieros consolidados adjuntos para propósitos de dar cumplimiento a algunos requerimientos estatutarios de la Compañía. Con excepción de los eventos subsecuentes descritos en la nota 25, los estados financieros consolidados adjuntos son consistentes con los incluidos en nuestro informe de auditoría fechado el 16 de abril de 2021.

Otra información

La Administración es responsable de la otra información. La otra información comprende la información incluida en el Reporte Anual presentado a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (“CNBV”) y el informe anual presentado a los accionistas, pero no incluye los estados financieros consolidados ni nuestro informe de auditoría correspondiente. A la fecha de éste informe disponemos de la otra información.

Nuestra opinión sobre los estados financieros consolidados no cubre la otra información y no expresamos ninguna forma de conclusión que proporcione un grado de seguridad sobre esta.

En relación con nuestra auditoría de los estados financieros consolidados, nuestra responsabilidad es leer y considerar la otra información que identificamos anteriormente y, al hacerlo, considerar si existe una inconsistencia material entre la otra información y los estados financieros consolidados o el conocimiento obtenido por nosotros en la auditoría o si parece que existe una desviación material en la otra información por algún otro motivo.



Hemos leído y considerado el Reporte Anual presentado a la CNBV y el informe anual presentado a los accionistas, concluimos que no contiene desviaciones materiales, por las cuales estemos obligados a comunicar a los responsables del gobierno de la Compañía y emitir la declaratoria sobre el Reporte Anual requerida por la CNBV, en la cual se describirá el asunto.

Responsabilidades de la Administración y de los responsables del gobierno de la Compañía en relación con los estados financieros consolidados

La Administración es responsable de la preparación y presentación razonable de los estados financieros consolidados adjuntos de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, y del control interno que la Administración considere necesario para permitir la preparación de estados financieros consolidados libres de desviación material, debida a fraude o error.

En la preparación de los estados financieros consolidados, la Administración es responsable de la evaluación de la capacidad de la Compañía para continuar como negocio en marcha, revelando, según corresponda, las cuestiones relacionadas con el negocio en marcha y utilizando la base contable de negocio en marcha excepto si la Administración tiene intención de liquidar la Compañía o de cesar sus operaciones, o bien no exista otra alternativa realista.

Los responsables del gobierno de la Compañía son responsables de la supervisión del proceso de información financiera de la Compañía.

Responsabilidades del auditor en relación con la auditoría de los estados financieros consolidados

Nuestros objetivos son obtener una seguridad razonable de que los estados financieros consolidados en su conjunto están libres de desviación material, debido a fraude o error, y emitir un informe de auditoría que contiene nuestra opinión. Seguridad razonable es un alto grado de seguridad, pero no garantiza que una auditoría realizada de conformidad con las NIA siempre detecte una desviación material cuando existe. Las desviaciones pueden deberse a fraude o error y se consideran materiales si, individualmente o de forma agregada, puede preverse razonablemente que influyan en las decisiones económicas que los usuarios toman basándose en los estados financieros consolidados.

Como parte de una auditoría de conformidad con las NIA, aplicamos nuestro juicio profesional y mantenemos una actitud de escepticismo profesional durante toda la auditoría. También:

- Identificamos y evaluamos los riesgos de desviación material en los estados financieros consolidados, debido a fraude o error, diseñamos y aplicamos procedimientos de auditoría para responder a dichos riesgos y obtenemos evidencia de auditoría suficiente y adecuada para proporcionar una base para nuestra opinión. El riesgo de no detectar una desviación material debido a fraude es

más elevado que en el caso de una desviación material debido a error, ya que el fraude puede implicar colusión, falsificación, omisiones deliberadas, manifestaciones intencionadamente erróneas o la elusión del control interno.

- Obtenemos conocimiento del control interno relevante para la auditoría con el fin de diseñar procedimientos de auditoría que sean adecuados en función de las circunstancias y no con la finalidad de expresar una opinión sobre la eficacia del control interno de la Compañía.
- Evaluamos lo adecuado de las políticas contables aplicadas y la razonabilidad de las estimaciones contables y la correspondiente información revelada por la Administración.
- Concluimos sobre lo adecuado de la utilización, por la Administración, de la base contable de negocio en marcha y, basándonos en la evidencia de auditoría obtenida, concluimos sobre si existe o no una incertidumbre material relacionada con hechos o con condiciones que pueden generar dudas significativas sobre la capacidad de la Compañía para continuar como negocio en marcha. Si concluimos que existe una incertidumbre material, se requiere que llamemos la atención en nuestro informe de auditoría sobre la correspondiente información revelada en los estados financieros consolidados o, si dichas revelaciones no son adecuadas, que expresemos una opinión modificada.

Nuestras conclusiones se basan en la evidencia de auditoría obtenida hasta la fecha de nuestro informe de auditoría. Sin embargo, hechos o condiciones futuros pueden ser causa de que la Compañía deje de continuar como negocio en marcha.

- Evaluamos la presentación global, la estructura y el contenido de los estados financieros consolidados, incluida la información revelada, y si los estados financieros consolidados representan las transacciones y hechos subyacentes de un modo que logran la presentación razonable.
- Obtenemos evidencia suficiente y adecuada en relación con la información financiera de las entidades o actividades empresariales dentro del grupo para expresar una opinión sobre los estados financieros consolidados. Somos responsables de la dirección, supervisión y realización de la auditoría del grupo. Somos los únicos responsables de nuestra opinión de auditoría.

Comunicamos con los responsables del gobierno de la Compañía en relación con, entre otros asuntos, el alcance y el momento de realización de la auditoría planificados y los hallazgos significativos de la auditoría, así como cualquier deficiencia significativa del control interno que identificamos en el transcurso de la auditoría.

También proporcionamos a los responsables del gobierno de la Compañía una declaración de que hemos cumplido los requerimientos de ética aplicables en relación con la independencia y comunicado con ellos acerca de todas las relaciones y demás asuntos de los que se puede esperar razonablemente que pueden afectar a nuestra independencia y, en su caso, las correspondientes salvaguardas.

Entre los asuntos que han sido objeto de comunicación con los responsables del gobierno de la Compañía, determinamos los más significativos en la auditoría de los estados financieros consolidados del periodo actual y que son, en consecuencia, los asuntos clave de la auditoría. Describimos dichos asuntos en nuestro informe de auditoría salvo que las disposiciones legales o reglamentarias prohíban revelar públicamente el asunto o, en circunstancias extremadamente poco frecuentes, determinemos que un asunto no se debería comunicar en nuestro informe cuando se espera razonablemente que las consecuencias adversas de hacerlo superarían a los beneficios de interés público de dicho asunto.

El socio responsable de la auditoría es quién suscribe este informe.

Mancera, S.C.
Integrante de
Ernst & Young Global Limited

C.P.C. José Andrés Marín Valverde

Ciudad de México,
29 de abril de 2021



Estados consolidados de situación financiera

(Miles de pesos mexicanos)

	(Miles de dólares americanos *)		Al 31 de diciembre de	
	2020		2020	2019
Activos				
Activos circulantes:				
Efectivo y equivalentes de efectivo (Nota 6)	US\$ 506,468	Ps. 10,103,385	Ps. 7,979,972	
Cuentas por cobrar:				
Partes relacionadas (Nota 7)	3,641	72,629	23,442	
Otras cuentas por cobrar, neto (Nota 8)	28,104	560,640	923,000	
Impuesto al valor agregado por recuperar y otros	46,242	922,458	938,532	
Impuesto a la utilidad por recuperar	23,643	471,652	435,360	
Inventarios (Nota 9)	13,984	278,959	301,908	
Pagos anticipados y otros activos circulantes (Nota 10)	42,631	850,425	781,131	
Instrumentos financieros (Notas 3 y 5)	10	206	133,567	
Depósitos en garantía (Nota 11)	57,245	1,141,956	600,327	
Total del activo circulante	721,968	14,402,310	12,117,239	
Activos no circulantes:				
Refacciones rotables, mobiliario y equipo, neto (Nota 12)	364,994	7,281,157	7,385,334	
Activos por derecho de uso (Nota 14)	1,720,223	34,316,217	34,128,766	
Activos intangibles, neto (Nota 13)	9,603	191,562	167,397	
Instrumentos financieros (Notas 3 y 5)	16	326	2,695	
Impuesto a la utilidad diferido (Nota 19)	156,830	3,128,555	1,542,536	
Depósitos en garantía (Nota 11)	422,320	8,424,738	7,644,421	
Otros activos	5,975	119,202	165,546	
Otros activos a largo plazo	16,294	325,046	141,193	
Total del activo no circulante	2,696,255	53,786,803	51,177,888	
Total del activo	US\$ 3,418,223	Ps. 68,189,113	Ps. 63,295,127	

* Conversión por conveniencia a dólares americanos (Ps. 18.8452) – Nota 1y.
Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros consolidados.

	(Miles de dólares americanos *)		Al 31 de diciembre de	
	2020		2020	2019
Pasivos y patrimonio				
Pasivos a corto plazo:				
Ventas de transportación no utilizada (Nota 1d)	US\$ 293,298	Ps. 5,850,917	Ps. 3,679,926	
Proveedores	112,275	2,239,736	1,597,099	
Partes relacionadas (Nota 7)	6,266	124,993	58,554	
Pasivos acumulados (Nota 15a)	118,118	2,356,287	2,531,861	
Pasivos por arrendamiento (Nota 14)	325,038	6,484,092	4,720,505	
Impuestos y contribuciones por pagar (Nota 1q)	112,096	2,236,161	2,102,455	
Impuestos a la utilidad por pagar	201	4,005	140,609	
Instrumentos financieros (Notas 3 y 5)	484	9,657	-	
Deuda financiera (Nota 5)	78,144	1,558,884	2,086,017	
Otros pasivos (Nota 15c)	5,074	101,218	407,190	
Total de pasivo a corto plazo	1,050,994	20,965,950	17,324,216	
Pasivos a largo plazo:				
Deuda financiera (Nota 5)	190,276	3,795,749	2,889,952	
Pasivos acumulados (Nota 15b)	3,343	66,698	90,796	
Pasivos por arrendamiento (Nota 14)	1,887,163	37,646,450	35,796,540	
Otros pasivos (Nota 15c)	133,727	2,667,683	1,469,595	
Beneficios a empleados (Nota 16)	2,538	50,627	38,206	
Impuestos a la utilidad diferidos (Nota 19)	10,014	199,771	156,139	
Total del pasivo a largo plazo	2,227,061	44,426,978	40,441,228	
Total del pasivo	3,278,055	65,392,928	57,765,444	
Patrimonio (Nota 18):				
Capital social	171,761	3,426,406	2,973,559	
Acciones en tesorería	(11,216)	(223,744)	(169,714)	
Aportaciones para futuros aumentos de capital	-	1	1	
Reserva legal	14,596	291,178	291,178	
Prima en suscripción de acciones	236,618	4,720,221	1,880,007	
(Pérdidas) utilidades retenidas	(193,265)	(3,855,379)	438,412	
Otras partidas de (pérdida) utilidad integral acumuladas	(78,326)	(1,562,498)	116,240	
Total del patrimonio	140,168	2,796,185	5,529,683	
Total del pasivo y patrimonio	US\$ 3,418,223	Ps. 68,189,113	Ps. 63,295,127	



Estados consolidados de resultados

(Miles de pesos mexicanos, excepto utilidad por acción)

	(Miles de dólares americanos*, excepto por utilidad por acción) 2020		Por los años terminados el 31 de diciembre de		
			2020	2019	2018
Ingresos operativos (Notas 1d y 24):					
Ingreso pasajero:					
Ingresos tarifa	US\$ 645,314	Ps. 12,873,174	Ps. 23,129,991	Ps. 18,487,858	
Otros ingresos pasajero	431,777	8,613,398	10,569,208	7,892,497	
	1,077,091	21,486,572	33,699,199	26,380,355	
Ingresos no relacionados con el ingreso pasajero:					
Otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero (Nota 1d)	44,231	882,360	897,586	697,357	
Carga	10,120	201,881	228,836	227,438	
Instrumentos financieros no derivados:	(20,614)	(411,222)	(72,949)	-	
	1,110,828	22,159,591	34,752,672	27,305,150	
Otros ingresos operativos (Nota 20)	(36,611)	(730,333)	(327,208)	(621,973)	
Combustible, neto	332,895	6,640,820	11,626,069	10,134,982	
Gastos de navegación, aterrizaje y despegue	205,069	4,090,864	5,108,489	4,573,319	
Depreciación activos por derecho de uso (Nota 14)	253,098	5,048,976	4,702,971	4,043,691	
Salarios y beneficios	173,113	3,453,382	3,600,762	3,125,393	

* Conversión por conveniencia a dólares americanos (Ps.19.9487) - Nota 1y.
Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros consolidados.

	(Miles de dólares americanos*, excepto por utilidad por acción) 2020		Por los años terminados el 31 de diciembre de		
			2020	2019	2018
Gastos de mantenimiento	58,536	1,167,720	1,488,431	1,497,989	
Gastos de venta, mercadotecnia y distribución	92,278	1,840,819	1,447,637	1,501,203	
Gastos de arrendamientos variables de equipo de vuelo	92,500	1,845,254	961,657	956,010	
Otros gastos operativos (Nota 20)	58,011	1,157,240	1,112,927	1,059,098	
Depreciación y amortización (Notas 12 y 13)	45,038	898,445	675,514	500,641	
(Pérdida) utilidad de operación	(163,099)	(3,253,596)	4,355,423	534,797	
Ingresos financieros (Nota 21)	5,089	101,511	207,799	152,603	
Costos financieros (Nota 21)	(151,313)	(3,018,484)	(2,269,829)	(1,876,312)	
Utilidad (pérdida) cambiaria, neta	23,591	470,594	1,440,501	(103,790)	
(Pérdida) utilidad antes de impuestos a la utilidad	(285,732)	(5,699,975)	3,733,894	(1,292,702)	
Impuestos a la utilidad (pérdida) (Nota 19)	70,490	1,406,184	(1,094,831)	349,820	
(Pérdida) utilidad neta	US\$ (215,242)	Ps. (4,293,791)	Ps. 2,639,063	Ps. (942,882)	
(Pérdida) utilidad por acción básica:	US\$ (0.211)	Ps. (4.203)	Ps. 2.608	Ps. (0.932)	
(Pérdida) utilidad por acción diluida:	US\$ (0.211)	Ps. (4.203)	Ps. 2.608	Ps. (0.932)	



CONTROLADORA VUELA COMPAÑÍA DE AVIACIÓN,
S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
(Operando bajo el nombre comercial VOLARIS)

Estados consolidados de resultados integrales

(Miles de pesos mexicanos)

	(Miles de dólares americanos*) 2020		Por los años terminados el 31 de diciembre de,					
			2020	2019	2018			
(Pérdida) utilidad neta del año	US\$	(215,242)	Ps.	(4,293,791)	Ps.	2,639,063	Ps.	(942,882)
Otras partidas de (pérdida) utilidad integral:								
Otras partidas de (pérdida) utilidad integral que serán reclasificadas a (pérdida) o utilidad en periodos subsecuentes:								
(Pérdida) utilidad neta en instrumentos financieros derivados de cobertura (Nota 22)		(87,609)		(1,747,686)		263,495		(283,691)
Efecto de impuestos a la utilidad (Nota 19)		2,348		46,835		(74,820)		85,107
Diferencias cambiarias por conversión de operaciones en el extranjero		1,202		23,970		8,045		22,156
Otras partidas de (pérdida) utilidad integral que no serán reclasificadas a utilidad o (pérdida) en periodos subsecuentes:								
Remediciones (pérdida) ganancia de beneficios a empleados (Nota 16)		(133)		(2,651)		(10,192)		5,989
Efecto de impuestos a la utilidad (Nota 19)		40		794		3,058		(1,797)
(Pérdida) utilidad integral del año, neta de impuestos a la utilidad	US\$	(84,152)	Ps.	(1,678,738)	Ps.	189,586	Ps.	(172,236)
(Pérdida) utilidad total integral del año, neta de impuestos a la utilidad	US\$	(299,394)	Ps.	(5,972,529)	Ps.	2,828,649	Ps.	(1,115,118)

* Conversión por conveniencia a dólares americanos (Ps.19.9487) - Nota 1y.
Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros consolidados.



CONTROLADORA VUELA COMPAÑÍA DE AVIACIÓN,
S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
(Operando bajo el nombre comercial VOLARIS)

Estados consolidados de cambios en el patrimonio

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018
(Miles de pesos mexicanos)

	Capital social		Acciones en tesorería		Aportaciones para futuros aumentos de capital		Reserva legal		Prima en suscripción de acciones		(Pérdidas) Utilidades retenidas		Otro resultados integrales		Total del capital	
Saldo al 31 de diciembre de 2017	Ps.	2,973,559	Ps.	(85,034)	Ps.	1	Ps.	291,178	Ps.	1,804,528	Ps.	(1,257,769)	Ps.	98,890	Ps.	3,825,353
Acciones en tesorería		-		(57,320)		-		-		41,590		-		-		(15,730)
Acciones ejercidas del plan de incentivos de la Compañía (Nota 17)		-		10,648		-		-		-		-		-		10,648
Costo del plan de beneficios a empleados a largo plazo (Nota 17)		-		9,045		-		-		(9,045)		-		-		-
Pérdida neta del periodo		-		-		-		-		-		(682,500)		-		(682,500)
Efectos adopción de NIIF 16		-		-		-		-		-		(260,382)		-		(260,382)
Otras partidas de pérdida integral		-		-		-		-		-		-		(172,236)		(172,236)
Total de pérdida integral		-		-		-		-		-		(942,882)		(172,236)		(1,115,118)
Saldo al 31 de diciembre de 2018		2,973,559		(122,661)		1		291,178		1,837,073		(2,200,651)		(73,346)		2,705,153
Acciones en tesorería		-		(75,375)		-		-		56,483		-		-		(18,892)
Acciones ejercidas del plan de incentivos de la Compañía (Nota 17)		-		14,773		-		-		-		-		-		14,773
Costo del plan de beneficios a empleados a largo plazo (Nota 17)		-		13,549		-		-		(13,549)		-		-		-
Utilidad neta del periodo		-		-		-		-		-		2,639,063		-		2,639,063
Otras partidas de utilidad integral		-		-		-		-		-		-		189,586		189,586
Total de utilidad integral		-		-		-		-		-		2,639,063		189,586		2,828,649
Saldo al 31 de diciembre de 2019		2,973,559		(169,714)		1		291,178		1,880,007		438,412		116,240		5,529,683
Incremento en capital social (Nota 18)		452,847		-		-		-		2,819,985		-		-		3,272,832
Acciones en tesorería		-		(94,564)		-		-		60,763		-		-		(33,801)
Costo del plan de beneficios a empleados a largo plazo (Nota 17)		-		40,534		-		-		(40,534)		-		-		-
Pérdida neta del periodo		-		-		-		-		-		(4,293,791)		-		(4,293,791)
Otras partidas de pérdida integral		-		-		-		-		-		-		(1,678,738)		(1,678,738)
Total de pérdida integral		-		-		-		-		-		(4,293,791)		(1,678,738)		(5,972,529)
Saldo al 31 de diciembre de 2020	Ps.	3,426,406	Ps.	(223,744)	Ps.	1	Ps.	291,178	Ps.	4,720,221	Ps.	(3,855,379)	Ps.	(1,562,498)	Ps.	2,796,185
	US\$	171,761	US\$	(11,216)	US\$	-	US\$	14,596	US\$	236,618	US\$	(193,265)	US\$	(78,326)	US\$	140,168

* Conversión por conveniencia a dólares americanos (Ps. 18.8452) - Nota 1y.
Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros consolidados.



Estados consolidados de flujos de efectivo

(Miles de pesos mexicanos)



	Miles de dólares americanos* 2020	Por los años terminados el 31 de diciembre de		
		2020	2019	2018
Actividades de operación				
(Pérdida) utilidad antes de impuestos a la utilidad	US\$ (285,732)	Ps. (5,699,975)	Ps. 3,733,894	Ps. (1,292,702)
Ajustes que no requirieron el uso de efectivo, para reconciliar la (pérdida) utilidad antes de impuestos a la utilidad con los flujos netos de efectivo de actividades de operación:				
Depreciación y amortización (incluyendo activos por derecho de uso) (Notas 12, 13 y 14)	298,136	5,947,421	5,378,485	4,544,332
Estimación para cuentas incobrables (Nota 8)	685	13,664	40,393	10,621
Ingresos financieros (Nota 21)	(5,089)	(101,511)	(207,799)	(152,603)
Costos financieros (Nota 21)	128,406	2,561,526	2,265,242	1,876,312
Diferencias cambiarias netas	(28,753)	(573,591)	(1,722,985)	171,874
Instrumentos financieros (Notas 3 y 4)	65,496	1,306,557	67,629	(455,009)
Costo amortizado (CEBUR)	347	6,930	3,306	-
Utilidad por venta y arrendamiento en vía de regreso; ganancia por venta de refacciones rotables, mobiliario y equipo (Nota 20)	(35,487)	(707,918)	(275,805)	(606,812)
Beneficios a empleados (Nota 16)	555	11,079	10,086	6,401
Beneficios por extensión de contratos de arrendamiento de aeronaves y otros beneficios por servicios	(533)	(10,633)	(10,634)	(12,693)
Plan de incentivos para ejecutivos de la Compañía	2,445	48,772	32,257	12,919
Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación antes de los cambios en el capital de trabajo	140,476	2,802,321	9,314,069	4,102,640
Cambios en activos y pasivos de operación:				
Partes relacionadas	864	17,252	25,603	(31,422)
Otras cuentas por cobrar	39,754	793,045	(367,603)	1,711
Impuestos por recuperar y pagados por anticipado	(1,103)	(22,010)	(425,410)	19,168
Inventarios	1,150	22,949	(4,637)	(2,421)
Pagos anticipados	3,670	73,220	(369,860)	(6,001)
Otros activos	2,843	56,717	(10,789)	(11,228)
Depósitos en garantía	(70,036)	(1,397,131)	(1,168,537)	232,019
Proveedores	44,726	892,232	518,189	14,022
Pasivos acumulados	(28,131)	(561,229)	352,475	540,471

* Conversión por conveniencia a dólares americanos (Ps.19.9487) - Nota 1y.
Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros consolidados.

	Miles de dólares americanos* 2020	Por los años terminados el 31 de diciembre de		
		2020	2019	2018
Otros impuestos y contribuciones por pagar	8,260	164,777	119,700	558,174
Venta de transportación no utilizada	108,829	2,170,991	1,241,410	145,207
Instrumentos financieros	(63,759)	(1,271,904)	(18,943)	807,644
Otros pasivos	38,661	771,229	191,099	(38,875)
Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación	218,534	4,359,445	9,509,643	6,276,707
Intereses recibidos	5,089	101,511	207,799	152,602
Impuestos a la utilidad pagados	(12,759)	(254,525)	(94,922)	(207,004)
Flujos netos de efectivo generados por actividades de operación	218,534	4,359,445	9,509,643	6,276,707
Actividades de inversión				
Adquisiciones de refacciones rotables, mobiliario y equipo (Nota12)	(169,263)	(3,376,576)	(3,483,368)	(2,743,155)
Adquisiciones de activos intangibles (Nota 13)	(6,252)	(124,724)	(77,325)	(71,007)
Reembolsos de anticipos para la compra de aeronaves	85,737	1,710,338	704,852	668,365
Cobros por venta de refacciones rotables, mobiliario y equipo	86,382	1,723,205	976,500	756,402
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de inversión	(3,396)	(67,757)	(1,879,341)	(1,389,395)
Actividades de financiamiento				
Producto neto de oferta pública (Nota 18)	164,062	3,272,832	-	-
Recursos de las acciones en tesorería ejercidas (Nota 17)	-	-	14,773	10,648
Compra de acciones en tesorería	(4,740)	(94,564)	(75,375)	(57,320)
Intereses pagados	(14,007)	(279,423)	(217,018)	(175,170)
Otros gastos de financiamiento	(612)	(12,214)	(60,824)	(28,567)
Pagos del principal de pasivos por arrendamiento (Nota 14)	(306,314)	(6,110,569)	(6,499,802)	(5,710,907)
Pago de deuda financiera	(107,285)	(2,140,194)	(1,181,726)	(1,193,589)
Recursos obtenidos de deuda financiera	116,464	2,323,292	2,781,132	1,208,846
Flujos netos de efectivo utilizados en actividades de financiamiento	(152,432)	(3,040,840)	(5,238,840)	(5,946,059)
Incremento (disminución) de efectivo y equivalentes de efectivo	62,706	1,250,848	2,391,462	(1,058,747)
Efecto por tipo de cambio en el efectivo, neto	43,737	872,565	(274,432)	(29,190)
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	400,025	7,979,972	5,862,942	6,950,879
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año	US\$ 506,468	Ps. 10,103,385	Ps. 7,979,972	Ps. 5,862,942

CONTROLADORA VUELA COMPAÑÍA DE AVIACIÓN,
S.A.B. DE C.V. Y SUBSIDIARIAS
(Operando bajo el nombre comercial VOLARIS)

Notas a los estados financieros consolidados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018

(Miles de pesos mexicanos "Ps." y miles de dólares de los Estados Unidos de América "US\$", excepto cuando se indique lo contrario)

1. Descripción del negocio y resumen de las principales políticas contables

Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V. ("Controladora" o la "Compañía"), fue constituida de acuerdo con las Leyes Mexicanas el 27 de octubre de 2005.

La Compañía tiene sus oficinas principales en la Ciudad de México, en Av. Antonio Dovali Jaime No. 70, Piso 13, Torre B, Colonia Zedec Santa Fe, Ciudad de México.

La Compañía, a través de su subsidiaria Concesionaria Vuela Compañía de Aviación, S.A.P.I. de C.V. ("Concesionaria") cuenta con una concesión para prestar el servicio público de transporte aéreo de pasajeros, carga y de correo en México y el extranjero.

La concesión fue otorgada por el gobierno federal mexicano a través de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ("SCT") el 9 de mayo de 2005, por un periodo inicial de cinco años y fue extendida el 17 de febrero de 2010 por un periodo adicional de diez años. El 24 de febrero de 2020, la concesión de la subsidiaria Concesionaria fue extendida por un periodo de 20 años a partir del 9 de mayo 2020.

Concesionaria realizó su primer vuelo comercial como aerolínea de bajo costo el 13 de marzo de 2006. La Compañía opera bajo el nombre comercial de "Volaris". El 11 de junio de 2013, Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.P.I. de C.V. cambió su nombre corporativo a Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V.

El 23 de septiembre de 2013, la Compañía completó su oferta pública inicial en la Bolsa de Nueva York ("NYSE") y en la Bolsa Mexicana de Valores ("BMV"), y el 18 de septiembre de 2013, comenzó a operar bajo la clave de pizarra de "VLRS" y "VOLAR", respectivamente.

El 16 de noviembre de 2015, algunos accionistas de la Compañía completaron una oferta de acciones secundaria (follow-on) en la NYSE.

El 10 de noviembre de 2016, la Compañía, a través de su subsidiaria Vuela Aviación, S.A. ("Volaris Costa Rica"), obtuvo el certificado de operación aérea de las autoridades de Aviación Civil de Costa Rica para prestar servicios de transportación aérea para pasajeros, carga y correo, regulares y no regulares por un periodo inicial de cinco años. El 1 de diciembre de 2016, Volaris Costa Rica inició operaciones.

Los estados financieros consolidados adjuntos y sus notas fueron aprobados por el Consejo de Administración y por la Asamblea General de Accionistas el 26 de abril de 2021. Estos estados financieros consolidados también fueron aprobados para su incorporación en el Reporte Anual de la Compañía por el Presidente Ejecutivo y Director General, Enrique Beltranena y por el Vicepresidente de Administración y Finanzas, Jaime E. Pous, el 29 de abril de 2021. Los eventos subsecuentes fueron considerados hasta esa fecha (Nota 25).

a) Eventos relevantes

Oferta mejorada de ADS

El 11 de diciembre de 2020, Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V., concluyó una oferta pública primaria subsecuente de 134,000,000 de sus Certificados de Participación Ordinarios o CPOs, en la forma de American Depositary Shares, o ADSs, a un precio al público de USD\$11.25 por ADSs en los Estados Unidos de América y otros países fuera de México, de conformidad con la declaración de registro de la Compañía presentada ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos de América (Security and Exchange Commission). En relación con la oferta, los intermediarios colocadores ejercieron su opción de comprar hasta 20,100,000 CPO adicionales en forma de ADSs. Cada ADSs representa 10 CPOs y cada CPO representa un interés financiero en una acción Serie A de las acciones ordinarias de la Compañía (Nota 18).

Comentario COVID-19

El brote en curso de COVID-19 se informó por primera vez el 31 de diciembre de 2019 en Wuhan, provincia de Hubei, China. Desde Wuhan, la enfermedad se propagó rápidamente a otras partes de China, así como a otros países, incluidos México y Estados Unidos.

El primer caso de COVID-19 en México fue confirmado el 28 de febrero de 2020. En las siguientes semanas, el gobierno mexicano tomó varias medidas para preparar al país para un contagio masivo, entre ellas declarar una emergencia sanitaria nacional, pidiendo al público quedarse en casa, cerrar escuelas e imponer restricciones a actividades no esenciales en los sectores público, privado y social. Como resultado de la emergencia sanitaria nacional y las medidas de seguridad sanitaria impuestas por el gobierno mexicano en la primavera de 2020, la Compañía redujo su capacidad medida por asientos por milla disponibles ("ASM"). En abril y mayo de 2020, la capacidad de la Compañía medida por ASMs se redujo hasta en un 80% y 90%, respectivamente y permaneció reducida de junio a noviembre de 2020. Además, la Compañía suspendió el servicio en ciertas rutas. Costa Rica, Guatemala y El Salvador impusieron restricciones operativas y migratorias que imposibilitaron la operación de vuelos internacionales de pasajeros a esos países. La apertura paulatina de la economía y la flexibilización de las medidas de cierre en México y los demás países en los que opera la Compañía propiciaron una recuperación de los ASMs y la operación



de rutas durante el segundo semestre del año, volviendo la capacidad de la Compañía a más de 100 % de los niveles de 2019 para el mes de diciembre.

La Compañía ha tomado acciones para preservar la liquidez y mantener sus operaciones durante el período, estableciendo el aplazamiento de pago de acreedores y proveedores, reduciendo las compensaciones de la gerencia, otros salarios y difiriendo los gastos de capital y algunas otras medidas.

Liquidez y efectivo

La Compañía implementó un estricto programa de preservación de liquidez, que resultó en ahorros de aproximadamente US\$200 millones al 31 de diciembre de 2020, a través de medidas como reducciones de costos y acuerdos de aplazamiento con proveedores. Además, la Compañía negoció reducciones de costos con más de 360 proveedores y recortó gastos no esenciales. La Compañía también implementó programas de capacitación en línea y licencias para reducir costos. Al 31 de diciembre de 2020, nuestro efectivo y equivalentes de efectivo ascendió a Ps.10,103,385.

Plan de flota

El nuevo plan de flota contractual con Airbus permite a la Compañía mantener una flota de tamaño "cauteloso", que se mantendrá en aproximadamente 85 aviones, neto de nuevas entregas, hasta 2023.

Clientes y empleados

Adicionalmente, la Compañía lanzó un nuevo protocolo de bioseguridad y limpieza y se está comunicando de manera proactiva con todo el personal, especialmente con las tripulaciones y el personal del aeropuerto, con respecto a los desarrollos de salud y COVID-19.

Oportunidades de crecimiento comercial y crecimiento de la red.

La Compañía está monitoreando de cerca las reducciones de capacidad de los competidores en busca de posibles oportunidades, probando nuevos productos auxiliares y ejecutando promociones específicas para probar la estimulación potencial de los viajes aéreos.

La Compañía se mantuvo enfocada en los segmentos de visitas de amigos, viajeros de negocio preocupados por el costo del viaje y personas que realizan viajes de placer en México a medida que el mercado se recupera del COVID-19. Al 31 de diciembre de 2020, Volaris se posicionó como líder del mercado nacional en 2020.

Además, la Compañía consideró el impacto de Covid-19 al preparar sus estados financieros.

Dado que el negocio de la Compañía y la industria de las aerolíneas han experimentado impactos adversos materiales debido a la pandemia de COVID-19, la Compañía no puede ofrecer ninguna garantía de que estos impactos no se intensificarán en la medida en que el COVID-19 persista en todo México. Además, las medidas de respuesta gubernamentales adicionales al COVID-19 siguen sin conocerse y dependen de los desarrollos futuros con respecto al COVID-19, incluido el alcance y la duración de la pandemia, que son muy fluidos, inciertos y no se pueden predecir. Aún no es posible determinar cuándo disminuirán los efectos adversos de COVID-19 y en qué medida disminuirán aún más la demanda de viajes aéreos, lo que podría continuar afectando material y negativamente nuestro negocio, los resultados de las operaciones y la situación financiera.

Colocación de Certificados Bursátiles

El 20 de junio de 2019, la Compañía, a través de su subsidiaria Concesionaria, emitió 15,000,000 (quince millones) de notas fiduciarias respaldadas por activos (Certificados Bursátiles Fiduciarios), que se emitirán bajo la clave de pizarra VOLARCB 19 por el monto de Ps.1,500 millones de pesos mexicanos por CIBanco, SA, Institución de Banca Múltiple, actuando como Fideicomisario bajo el Fideicomiso Irrevocable Número CIB/3249 creado por Concesionaria en la primera emisión bajo un programa aprobado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores por un monto de hasta Ps.3,000 millones de pesos mexicanos. Los Certificados Bursátiles estarán respaldados por cuentas por cobrar futuras en virtud de los acuerdos suscritos con los procesadores de tarjetas de crédito con respecto a los fondos provenientes de la venta de boletos de avión y otros ingresos por servicios denominados en pesos mexicanos, a través de procesadores de tarjetas de crédito VISA y MasterCard a través del sitio web, aplicación móvil y agencias de viajes. Los Certificados Bursátiles se cotizaron en la Bolsa Mexicana de Valores y tienen un vencimiento de cinco años y pagarán una tasa de interés de TIIE 28 más ciento setenta y cinco (175) puntos porcentuales (Nota 5b).

Conversión de acciones

El 16 de febrero de 2018, uno de los accionistas de la Compañía concluyó la conversión de 45,968,598 acciones Series B por el numero equivalente en la Serie A. Esta conversión no tuvo impacto en el número total de acciones en circulación o en el cálculo de la utilidad por acción de la Compañía.

b) Bases de preparación

Bases de cumplimiento

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de la Compañía y sus Subsidiarias al 31 de diciembre de 2020 y 2019 y por cada uno de los tres años terminados al 31 de diciembre de 2020, los cuales han sido preparados de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera ("NIIF"), emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad ("IASB", por sus siglas en inglés).

Las partidas incluidas en los estados financieros de cada una de las entidades de la Compañía se valúan utilizando la moneda del entorno económico primario en que la entidad opera ("moneda funcional"). La moneda de presentación de la Compañía es el peso mexicano, el cual también se utiliza para el cumplimiento de sus obligaciones legales y tributarias. Todos los valores presentados en los estados financieros consolidados se redondean a miles (Ps.000), excepto cuando se indique lo contrario.

La Compañía ha aplicado de manera consistente sus políticas contables a todos los periodos incluidos en estos estados financieros y proveen información comparativa respecto del periodo anterior.

Bases de medición y presentación

Los estados financieros consolidados de la Compañía fueron elaborados bajo la práctica común de costo histórico, salvo por los instrumentos financieros derivados que se midieron a su valor razonable y las inversiones en valores que se miden a valor razonable con cambios en resultados ("VRCCR").

La preparación de los estados financieros consolidados de acuerdo con las NIIF requiere que la administración haga el uso de estimaciones y supuestos que afectan los montos reportados en los estados financieros consolidados y sus notas. Los resultados que finalmente se obtengan pueden diferir de las estimaciones realizadas.



c) Bases de consolidación

Los estados financieros consolidados incluyen los estados financieros de la Compañía y sus Subsidiarias. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, las compañías incluídas para propósitos contables en los estados financieros consolidados son las siguientes:

Nombre	Actividad principal	País	% de participación	
			2020	2019
Concesionaria	Servicios de transporte aéreo para pasajeros, carga y correo en México y en el extranjero	México	100%	100%
Vuela Aviación, S.A.	Servicios de transporte aéreo para pasajeros, carga y correo en Costa Rica y en el extranjero	Costa Rica	100%	100%
Vuela, S.A. ("Vuela")*	Servicios de transporte aéreo para pasajeros, carga y correo en Guatemala y en el extranjero	Guatemala	100%	100%
Vuela El Salvador, S.A. de C.V.*	Servicios de transporte aéreo para pasajeros, carga y correo en El Salvador y en el extranjero	El Salvador	100%	100%
Comercializadora Volaris, S.A. de C.V.	Comercialización de servicios	México	100%	100%
Servicios Earhart, S.A.*	Reclutamiento y servicio de nómina	Guatemala	100%	100%
Servicios Corporativos Volaris, S.A. de C.V. ("Servicios Corporativos")	Reclutamiento y servicio de nómina	México	100%	100%
Servicios Administrativos Volaris, S.A. de C.V. ("Servicios Administrativos")	Reclutamiento y servicio de nómina	México	100%	100%
Comercializadora V Frecuenta, S.A. de C.V. ("Programa de Lealtad")**	Programa de Lealtad	México	100%	100%
Viajes Vuela, S.A. de C.V. ("Viajes Vuela") ⁽¹⁾	Agencia de viajes	México	100%	100%
Deutsche Bank México, S.A., Fideicomiso 1710	Financiamiento de anticipos para compra de aeronaves (Nota 5)	México	100%	100%
Deutsche Bank México, S.A., Fideicomiso 1711	Financiamiento de anticipos para compra de aeronaves (Nota 5)	México	100%	100%
Fideicomiso administrativo irrevocable número F/307750 "Fideicomiso administrativo"	Fideicomiso de administración de acciones (Nota 17)	México	100%	100%
Fideicomiso administrativo número F/745291	Fideicomiso de administración de acciones (Nota 17)	México	100%	100%
Fideicomiso administrativo irrevocable número CIB/3081 "Fideicomiso administrativo"	Fideicomiso de administración de acciones (Nota 17)	México	100%	100%
Fideicomiso administrativo irrevocable número CIB/3249 "Fideicomiso administrativo"	Fideicomiso de administración de valores respaldados por activos (Nota 5)	México	100%	100%

* La Compañía no ha iniciado operaciones en Guatemala y en el Salvador.

** La Compañía no ha iniciado operaciones todavía

Los estados financieros de las subsidiarias fueron preparados por el mismo periodo en el que reporta la Compañía, aplicando políticas contables consistentes.

Se obtiene control cuando la Compañía está expuesta o tiene derecho a los rendimientos variables derivados de su implicación en una entidad, y tiene la capacidad de influir en esos rendimientos a través del ejercicio de su poder sobre la misma. Específicamente, la Compañía controla a una entidad si, y solo si, tiene:

- (i) Poder sobre la entidad (es decir, derechos existentes que le otorgan la facultad de dirigir las actividades relevantes de la participada).
- (ii) Exposición o derecho, a los rendimientos variables derivados de su implicación en la entidad.
- (iii) Capacidad para influir en los rendimientos, mediante el ejercicio de su poder sobre la entidad.

En el caso de que la Compañía no disponga de la mayoría de los derechos de voto o derechos similares sobre una participada, la Compañía considera todos los hechos y circunstancias relevantes para evaluar si tiene poder sobre una entidad, incluyendo:

- (i) Acuerdos contractuales con otros propietarios de los derechos de voto de la entidad.
- (ii) Derechos surgidos de otros acuerdos contractuales, y
- (iii) Derechos de voto potenciales de la Compañía.

La Compañía realiza una evaluación sobre si tiene o no control en una entidad y si los hechos y circunstancias indican que hay cambios en uno o más de los elementos que determinan el control. La consolidación de una subsidiaria comienza cuando la empresa adquiere el control de la subsidiaria y termina cuando pierde el control de la misma. Los activos, pasivos, ingresos y gastos de una subsidiaria que se han adquirido o enajenado durante el ejercicio, se incluyen en los estados financieros consolidados de la Compañía desde la fecha en la que la Compañía obtiene control o hasta la fecha en la que la Compañía pierde el control.

Todos los saldos y operaciones intercompañías han sido eliminados en los estados financieros consolidados.

En el momento de la consolidación, activos y pasivos de operaciones extranjeras son convertidos a pesos mexicanos al tipo de cambio vigente a la fecha de cierre y el estado de resultados, ya sean utilidades o pérdidas, se convierten a los tipos de cambio vigentes a las fechas de las transacciones. Las diferencias de cambio que surgen en la conversión para consolidación se reconocen en el otro resultado integral ("ORI"). En la enajenación de una operación en el extranjero, el componente de ORI correspondiente a esa operación extranjera en particular se reconoce en resultados.

d) Reconocimiento de ingresos

Ingreso pasajero

Los ingresos por servicios de transportación aérea de pasajeros se reconocen cuando se presta el servicio o cuando los boletos vendidos no utilizados expiran, lo que suceda primero conforme a itinerario.



Las ventas de boletos son inicialmente reconocidas en el pasivo dentro del rubro de "ventas de transportación no utilizada". En el momento en que se proporciona el servicio de transportación correspondiente, o cuando el boleto no reembolsable expira en la fecha de itinerario, se reconoce el ingreso devengado y la cuenta de pasivo es reducida por el mismo monto. Todos los boletos de la Compañía son no reembolsables y están sujetos a cambios mediante el pago de un cargo adicional. La Compañía no cuenta con un programa de viajero frecuente.

Los ingresos pasajero más significativos incluyen los ingresos generados de: i) tarifa, y ii) otros ingresos adicionales pasajero. Los otros ingresos adicionales pasajero incluyen, pero no se limitan a exceso de equipaje, reservaciones a través del centro de atención telefónica o agencias de terceros, selección de asientos anticipada, cambios de itinerario e ingresos "charter". Estos son reconocidos como ingreso cuando se presta el servicio o cuando los boletos no reembolsables expiran en la fecha del itinerario programada.

La Compañía también clasifica como otros ingresos pasajeros a los ingresos provenientes de la membresía "V Club" y otros servicios similares, los cuales son reconocidos como ingreso en la vigencia en que el servicio es prestado, ya que el cliente simultáneamente recibe y consume los beneficios prestados por la Compañía.

Los boletos vendidos por otras aerolíneas en donde la Compañía proporciona el transporte se reconocen como ingresos de pasajeros cuando se presta el servicio.

La Compañía vende ciertos boletos con vuelos de conexión con uno o más segmentos operados por sus otras aerolíneas asociadas. Para los segmentos operados por sus otras aerolíneas asociadas, la Compañía ha determinado que actúa como un agente en nombre de las otras aerolíneas, ya que es responsable de su parte del contrato (es decir, el transporte del pasajero). La Compañía, como agente, reconoce los ingresos dentro de Otros ingresos operativos al momento del viaje por el monto basado en el prorrateo de millas aéreas de cada Compañía para cualquier segmento volado por otras aerolíneas.

Ingresos no relacionados con el ingreso pasajero

Los ingresos no relacionados con el ingreso pasajero más significativos incluyen los relacionados con: i) otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero que se describen a continuación, y ii) los servicios de carga.

Los otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero incluyen principalmente, pero no están limitados a las comisiones cargadas a terceras partes por la venta de reservaciones de hotel, seguros de viajero, renta de autos y espacios de publicidad para terceras partes. Estos ingresos son reconocidos en la fecha en que el servicio es prestado.

La Compañía también evaluó las consideraciones de agente - principal en relación con ciertos acuerdos de servicios no relacionados con el vuelo, prestados por terceros. No se identificaron cambios en este análisis ya que la Compañía es el agente de los servicios proporcionados por terceros.

Acuerdo de Código Compartido

El 16 de enero de 2018, la Compañía y Frontier Airlines (en adelante Frontier) firmaron un acuerdo de código compartido, el cual inició operaciones en septiembre.

A través de esta alianza, los clientes de la Compañía tienen acceso a ciudades adicionales en los Estados Unidos más allá de los destinos actualmente disponibles, debido a que los clientes de la Compañía pueden adquirir boletos a cualquiera de los destinos de Frontier; mientras que los clientes extranjeros de Frontier tienen acceso a los nuevos destinos en México a través de la presencia de Volaris en aeropuertos mexicanos. Los boletos de Frontier pueden comprarse directamente de la página web de Volaris.

Otras consideraciones analizadas como parte de los ingresos de contratos con clientes

Todos los ingresos por servicios de la Compañía, incluyendo la venta de boletos para vuelos futuros, otros servicios de pasajero y otros servicios no pasajero, deben ser pagados en una sola exhibición. El pago del precio de la transacción es igual al efectivo liquidado por el cliente a la fecha de venta (utilizando diferentes opciones de pago como las tarjetas de crédito o débito, pago a través de terceras partes o directamente en el mostrador en efectivo).

Existe mínimo o ningún juicio para determinar el momento del reconocimiento de ingresos y el monto de estos. Inclusive si muchos de los servicios son inicialmente reconocidos como pasivos, no hay componente financiero en dichas transacciones.

El costo de obtener un contrato está representado por las comisiones pagadas a las agencias de viaje y las comisiones bancarias cargadas por las instituciones financieras que procesan las transacciones electrónicas (Nota 10). La Compañía no incurre en costos adicionales para obtener y cumplir con los contratos, los cuales pudieran ser capitalizados.

Las cuentas por cobrar provienen principalmente de instituciones financieras, derivadas de las transacciones con tarjetas de débito o crédito, y por lo tanto no generan intereses y tienen un término de 24 a 48 horas. La Compañía tiene el derecho de cobro desde el inicio de los contratos y no existen descuentos, incentivos, bonos u otras consideraciones variables subsecuentes a la compra que pudieran modificar el monto del precio de la transacción.

La Compañía no son reembolsables. Sin embargo, si la Compañía cancela un vuelo por causas imputables a la aerolínea, incluso como resultado de la pandemia COVID-19, entonces el pasajero tiene derecho a mover su vuelo sin costo alguno, recibir un reembolso o un vale. No se reconocen ingresos hasta que se canjea el vale y el vuelo asociado se realiza o el vale expira. Cuando los vales emitidos superaran el importe original pagado por el pasajero, el exceso se registra como reducción de los ingresos operativos. Todos los ingresos de la Compañía relacionados con servicios futuros se prestan durante un periodo aproximado de 12 meses.

Al 31 de diciembre de 2020, la Compañía reconoció un monto de Ps.1,720,939 relacionados con los vouchers a ser redimidos por los pasajeros los cuales se presentaron como parte de la venta de transportación no utilizada.



Desglose de los ingresos

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, los ingresos por contrato con clientes se describen a continuación:

Reconocimiento de ingresos al 31 de diciembre de 2020	A la fecha del vuelo		A la venta		Total de ingresos
	Domestico	Internacional	Domestico	Internacional	
Ingreso pasajero					
Ingresos tarifa	Ps. 8,455,647	Ps. 4,417,527	Ps. -	Ps. -	Ps. 12,873,174
Otros ingresos pasajero	6,920,141	1,536,206	124,450	32,601	8,613,398
	15,375,788	5,953,733	124,450	32,601	21,486,572
Ingresos no relacionados con el ingreso pasajero:					
Otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero	875,610	6,750	-	-	882,360
Carga	196,349	5,532	-	-	201,881
Total	Ps. 16,447,747	Ps. 5,966,015	Ps. 124,450	Ps. 32,601	Ps. 22,570,813
Instrumentos financieros no derivados					(411,222)
					Ps. 22,159,591

Reconocimiento de ingresos al 31 de diciembre de 2019	A la fecha del vuelo		A la venta		Total de ingresos
	Domestico	Internacional	Domestico	Internacional	
Ingreso pasajero					
Ingresos tarifa	Ps. 15,833,878	Ps. 7,296,113	Ps. -	Ps. -	Ps. 23,129,991
Otros ingresos pasajero	7,531,725	2,865,555	119,466	52,462	10,569,208
	23,365,603	10,161,668	119,466	52,462	33,699,199
Ingresos no relacionados con el ingreso pasajero:					
Otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero	888,353	9,233	-	-	897,586
Carga	221,375	7,461	-	-	228,836
Total	Ps. 24,475,331	Ps. 10,178,362	Ps. 119,466	Ps. 52,462	Ps. 34,825,621
Instrumentos financieros no derivados					(72,949)
					Ps. 34,752,672

Reconocimiento de ingresos al 31 de diciembre de 2018	A la fecha del vuelo		A la venta		Total de ingresos
	Domestico	Internacional	Domestico	Internacional	
Ingreso pasajero					
Ingresos tarifa	Ps. 12,336,095	Ps. 6,151,763	Ps. -	Ps. -	Ps. 18,487,858
Otros ingresos pasajero	5,182,572	2,598,375	68,264	43,286	7,892,497
	17,518,667	8,750,138	68,264	43,286	26,380,355
Ingresos no relacionados con el ingreso pasajero:					
Otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero	685,219	12,138	-	-	697,357
Carga	221,324	6,114	-	-	227,438
Total	Ps. 18,425,210	Ps. 8,768,390	Ps. 68,264	Ps. 43,286	Ps. 27,305,150

Transacciones de la venta de transportación no utilizada

	2020	2019
1 de enero	Ps. 3,679,926	Ps. 2,438,516
Diferido	23,657,563	34,940,609
Reconocido en ingresos durante el año	(21,486,572)	(33,699,199)
31 de diciembre	Ps. 5,850,917	Ps. 3,679,926

Las obligaciones de desempeño relacionadas con la responsabilidad contractual se reconocen durante los siguientes 12 meses y están relacionadas con los vuelos programados y otros servicios de pasajeros adquiridos por el cliente por adelantado.

e) Efectivo y equivalentes de efectivo

El efectivo y sus equivalentes están representados por depósitos bancarios e inversiones en instrumentos de alta liquidez, con vencimientos menores a 90 días, posterior a la fecha de contratación. Para fines del estado consolidado de flujos de efectivo, el efectivo y los equivalentes de efectivo, consisten en efectivo e inversiones a corto plazo como se define anteriormente.

La Compañía tiene acuerdos con instituciones financieras que procesan transacciones de tarjetas de crédito de clientes para la venta de viajes aéreos y otros servicios. Estos acuerdos de procesamiento de tarjetas de crédito no tienen requisitos significativos de reserva de efectivo.

f) Instrumentos financieros; reconocimiento inicial y medición posterior

Un instrumento financiero es cualquier contrato que da lugar al reconocimiento de un activo financiero en una entidad y a un pasivo financiero o instrumento de patrimonio en otra entidad.

i) Activos financieros

Reconocimiento inicial

Clasificación de activos financiero y medición inicial

La Compañía determina la clasificación y medición de los activos financieros, de acuerdo con las categorías de la NIIF 9, las cuales se basan en: las características de los flujos de efectivo contractuales de los activos y el objetivo del modelo de negocio considerado para mantenerlos.

Los activos financieros incluyen aquellos contabilizados a valor razonable con cargo a resultados ("VRCR"), cuyo objetivo es mantenerlos para propósitos de negociación (inversiones a corto plazo) o a costo amortizado para cuentas por cobrar mantenidas para cobrar flujos de efectivo contractuales, los cuales se caracterizan únicamente por el pago de principal e intereses ("UPPI"). Los instrumentos financieros derivados también son considerados activos financieros cuando representan derechos contractuales para recibir efectivo u otros activos financieros. Todos los activos financieros de la Compañía son inicialmente reconocidos a valor razonable, incluyendo los instrumentos financieros derivados.

Reconocimiento subsecuente

La medición posterior de los activos financieros depende de su clasificación inicial de la siguiente manera:



1. Activos financieros a VRCCR, los cuales incluyen activos mantenidos para negociación.
2. Activos financieros a costo amortizado, cuyas características cumplen el criterio UPPI y fueron originados para ser mantenidos para cobro de principal e intereses de acuerdo con el modelo de negocio de la Compañía.
3. Activos financieros a valor razonable con cambios en ORI con reciclaje en los resultados acumulados

Bajas de activos financieros

Un activo financiero (o cuando sea aplicable, una parte de algún activo financiero o parte de un grupo de activos financieros similares) se deja de reconocer cuando:

- a) Los derechos para recibir flujos de efectivo provenientes del activo han expirado;
- b) La Compañía transfirió su derecho para recibir flujos de efectivo o asumió la obligación de pagar flujos de efectivo recibidos en su totalidad y prácticamente de inmediato a un tercero; bajo un acuerdo "de transferencia": (i) la Compañía transfirió prácticamente todos los riesgos y beneficios del activo; (ii) la Compañía no ha transferido ni retenido todos los riesgos y beneficios del activo, pero ha transferido el control del activo; o

Cuando la Compañía transfirió su derecho para recibir flujos de efectivo de un activo o celebró un acuerdo "de transferencia". En este caso la Compañía debe evaluar hasta qué grado ha retenido los riesgos y beneficios inherentes a la propiedad del activo. Si la Compañía no ha transferido ni retenido prácticamente todos los riesgos y beneficios del activo, o transferido el control del activo, el activo se reconoce en proporción a la participación de la Compañía en el activo.

En ese caso, la Compañía también reconoce el pasivo relacionado. El activo transferido y el pasivo relacionado se miden de una manera que refleje los derechos y obligaciones que la Compañía haya retenido.

ii) Deterioro de activos financieros

En cada fecha de reporte, la Compañía evalúa si existe evidencia objetiva de que un activo financiero o grupo de activos financieros se han deteriorado. Existe deterioro cuando uno o más eventos que han ocurrido desde el reconocimiento inicial de un activo (un evento de pérdida), tienen un impacto en los flujos de efectivo futuros estimados del activo financiero o el grupo de activos financieros, el cual puede ser estimado confiablemente.

La evidencia de deterioro puede incluir indicios de que los deudores o un grupo de deudores están experimentando dificultades financieras significativas, incumplimiento o morosidad en las cuentas por cobrar, la probabilidad de que entren en bancarota u otra reestructura financiera, así como datos observables que indiquen que hay una disminución considerable en el estimado de los flujos de efectivo, atrasos o condiciones económicas que se correlacionan con los fallos económicos.

Otras revelaciones relacionadas con el deterioro de los activos financieros también se proporcionan en la Nota 8.

Para las cuentas por cobrar, la Compañía aplica un enfoque simplificado al calcular las pérdidas crediticias esperadas (ECL). Por lo tanto, la Compañía no identifica los cambios en el riesgo crediticio, sino que reconoce una provisión para pérdidas basada en las ECL de por vida en cada fecha de reporte.

Con base en esta evaluación se tienen en cuenta la provisión para las pérdidas esperadas de estas cuentas por cobrar. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía registró una pérdida crediticia esperada en el valor de sus activos financieros por Ps.13,664 y Ps.40,393, respectivamente (Nota 8).

iii) Pasivos financieros

Reconocimiento inicial y medición

La Compañía determina la clasificación de sus pasivos financieros a VRCCR a la fecha reconocimiento inicial. Los préstamos, créditos, cuentas por pagar a proveedores, ventas de transportación no utilizada, otras cuentas por pagar e instrumentos financieros.

Todos los pasivos financieros se reconocen inicialmente a su valor razonable y en el caso de préstamos, créditos y cuentas por pagar, se netean los costos de transacción directamente atribuibles.

Reconocimiento subsecuente

La medición posterior de los pasivos financieros depende de la clasificación que se presenta a continuación:

Pasivos financieros a costo amortizado

Las cuentas por pagar son medidas subsecuentemente a costo amortizado y no devengan intereses o resultan en ganancias o pérdidas debido a su naturaleza de corto plazo.

Los préstamos y créditos son la categoría más relevante de la Compañía. Después del reconocimiento inicial a valor razonable (consideración recibida), los préstamos y créditos que devengan intereses se miden a su costo amortizado usando el método de tasa de interés efectiva. Las ganancias y pérdidas se reconocen en los resultados del ejercicio al momento en que los pasivos se dejan de reconocer, utilizando el método de costo amortizado.

El costo amortizado se calcula tomando en consideración cualquier descuento o prima de emisión sobre la adquisición, así como las cuotas y costos que forman una parte integral de la tasa de interés efectiva. La amortización de la tasa de interés efectiva se presenta en el estado consolidado de resultados. Esta categoría de costo amortizado generalmente se aplica a los préstamos que devengan intereses (Nota 5).

Pasivos financieros a VRCCR

El VRCCR incluye los pasivos financieros designados a la fecha del reconocimiento inicial a valor razonable clasificados como mantenidos para negociación, si son adquiridos con el propósito de venderlos en un futuro cercano. Esta categoría incluye instrumentos financieros derivados en relaciones de cobertura definidas bajo NIIF 9. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía no ha designado pasivos financieros a valor razonable con cambios en resultados.

Bajas de pasivos financieros

Un pasivo financiero se deja de reconocer cuando la obligación se cumple, se cancela o expira. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente del mismo prestamista bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal intercambio o modificación se trata como una baja de un pasivo original y da lugar al reconocimiento de un pasivo nuevo.

La diferencia en los valores netos en libros correspondientes se reconoce en el estado consolidado de resultados.



Compensación de instrumentos financieros

Los activos y pasivos financieros son compensados y el monto neto es reconocido en el estado consolidado de situación financiera si:

- (i) Existe actualmente un derecho exigible legalmente de compensar los importes reconocidos, y
- (ii) Se tiene la intención de liquidarlos, por el importe neto o de realizar los activos y pagar los pasivos simultáneamente.

g) Otras cuentas por cobrar

Las otras cuentas por cobrar se integran principalmente por los procesadores de tarjetas de crédito relacionados con la venta de boletos. Dichas cuentas son valuadas a su costo menos las estimaciones reconocidas para las pérdidas crediticias, lo cual es similar a su valor razonable debido a su naturaleza de corto plazo.

h) Inventarios

Los inventarios consisten principalmente en refacciones, accesorios, materiales y suministros de equipo de vuelo, y se reconocen a su costo de adquisición. Los inventarios se contabilizan al costo más bajo y a su valor neto de realización. El costo de los inventarios se determina sobre la base del método de identificación específica y se registra como gasto conforme se utiliza en las operaciones.

i) Activos intangibles

El costo relacionado con la compra o el desarrollo de software que puede ser identificado de forma separada del hardware relacionado, se capitaliza y se amortiza mediante el método de línea recta durante el periodo en el cual se generarán los beneficios, el cual no excede de cinco años. La Compañía revisa anualmente las vidas útiles estimadas y los valores residuales de los activos intangibles. Todos los cambios resultantes de este análisis se reconocen en forma prospectiva.

La Compañía reconoce pérdidas por deterioro en el valor de los activos intangibles utilizados en sus operaciones, cuando ciertos eventos y cambios en las circunstancias indican que los activos pudieran estar deteriorados, y cuando el valor neto en libros de un activo de larga duración o unidad generadora de efectivo excede su valor recuperable. El valor recuperable es: (i) el mayor entre el valor razonable menos el costo de ventas, y (ii) su valor de uso.

El cálculo del valor de uso se basa en el modelo de flujos de efectivo descontados, utilizando las proyecciones de la Compañía sobre sus resultados de operación para el futuro cercano. El monto recuperable de los activos de larga duración es sensible a las incertidumbres inherentes en la elaboración de proyecciones y la tasa de descuento utilizada en el cálculo. Por los años terminados el 31 de diciembre 2020 y 2019, la Compañía no registró ninguna pérdida por deterioro en el valor de sus activos intangibles.

j) Depósitos en garantía

Los depósitos en garantía consisten principalmente en depósitos para el mantenimiento de equipo de vuelo pagados a los arrendadores, depósitos para renta de equipo de vuelo y otros depósitos en garantía. Los depósitos relacionados con el equipo de vuelo están denominados en dólares y se encuentran en poder de los arrendadores. Estos depósitos se presentan en el estado consolidado de situación financiera como activo circulante y no circulante, con base en la fecha establecida contractualmente para su recuperación (Nota 11).

Depósitos para mantenimiento de equipo de vuelo pagados a los arrendadores

La mayoría de los contratos de arrendamiento de la Compañía estipulan la obligación de pagar depósitos para mantenimiento a los arrendadores de las aeronaves, con la finalidad de garantizar los trabajos de mantenimiento mayor.

Estos contratos de arrendamiento establecen que los depósitos de mantenimiento son reembolsables para la Compañía al momento en que se concluya el evento de mantenimiento mayor por un monto equivalente a: (i) el depósito para mantenimiento en poder del arrendador asociado al evento específico de mantenimiento, o (ii) los costos que califiquen relacionados con el evento de mantenimiento específico.

Sustancialmente todos los depósitos de mantenimiento mayor generalmente se calculan con base en el uso de las aeronaves y motores arrendados (horas de vuelo o ciclos de operación). El único fin de estos depósitos es garantizar ante el arrendador la ejecución de los trabajos de mantenimiento de las aeronaves y motores.

Los depósitos de mantenimiento que la Compañía espera recuperar de los arrendadores se presentan como depósitos en garantía en el estado consolidado de situación financiera. Estos depósitos se registran como un activo monetario y se revalúan para registrar los cambios en la moneda extranjera en cada período informado. La Compañía realiza ciertos supuestos al inicio de un arrendamiento y a cada fecha del estado consolidado de situación financiera, con el fin de determinar la probabilidad de recuperación de los depósitos por concepto de mantenimiento. Estos supuestos se basan en diversos factores, tales como, el tiempo estimado entre los eventos de mantenimiento, la fecha de devolución de la aeronave al arrendador y el número de horas de vuelo que se estima que las aeronaves y los motores serán utilizados antes de ser devueltos al arrendador.

Algunos otros contratos de arrendamiento de aeronaves no requieren la obligación de pagar depósitos de mantenimiento a los arrendadores por adelantado para garantizar actividades de mantenimiento importantes, por lo que la Compañía no registra depósitos de garantía con respecto a estos aviones. Sin embargo, algunos de estos contratos de arrendamiento incluyen la obligación de realizar pagos de ajuste de mantenimiento a los arrendadores al final del período de arrendamiento. Estos ajustes de mantenimiento cubren eventos de mantenimiento que no se espera que se realicen antes de la terminación del arrendamiento; para dichos acuerdos, la Compañía acumula un pasivo relacionado con el monto de los costos que se incurrirán al término del arrendamiento, ya que no se han realizado depósitos de mantenimiento, Nota 15c). La parte de los depósitos de mantenimiento que se considera poco probable que se recupere, se registra como un pago de arrendamiento variable y se presenta como renta suplementaria en el estado consolidado de resultados. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía realizó un pago como renta suplementaria de Ps.421,030, Ps.295,720 y Ps.299,601, respectivamente.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía agregó siete, siete y diez nuevos aviones netos a su flota, respectivamente (Nota 14).

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2020, la Compañía no extendió el periodo de contratos de arrendamiento de aeronaves y motores. Durante los años terminados al 31 de diciembre de 2019 y 2018, la Compañía extendió el periodo de arrendamiento, a través de contratos de arrendamiento, de uno y dos aeronaves, respectivamente. Adicionalmente, la Compañía extendió el periodo de arrendamiento de un motor de repuesto en 2019, dos motores de repuesto en 2018. El evento de mantenimiento, por el cual los depósitos se cargaron previamente a resultados, estaba programado para ocurrir después del plazo del arrendamiento original, por lo que dichos pagos de renta suplementaria fueron registrados como gasto. Sin embargo, cuando los contratos de arrendamiento fueron modificados por la extensión del plazo del arrendamiento, dichos depósitos de mantenimiento se convirtieron en depósitos recuperables, por lo que fueron considerados como un activo. El efecto de estas extensiones de arrendamiento se reconoció como un incentivo de arrendamiento que reduce los nuevos activos de derecho de uso (Nota 14).



k) Mantenimiento de aeronaves y motores

La Compañía está obligada a llevar a cabo diferentes tareas de mantenimiento para las aeronaves. Las tareas de mantenimiento dependen de la edad, tipo y utilización de las aeronaves.

Los requerimientos de mantenimiento de la flota pueden incluir revisiones de ingeniería de ciclo corto, por ejemplo, revisiones de componentes, revisiones mensuales, revisiones anuales de fuselaje y pruebas de mantenimiento y de motor periódicas, entre otras.

El mantenimiento y reparación de aeronaves consiste en mantenimiento rutinario y no rutinario, y los trabajos realizados se dividen en tres categorías generales: (i) mantenimiento rutinario, (ii) mantenimiento mayor y (iii) servicios a componentes.

(i) Mantenimiento rutinario. Los requerimientos de mantenimiento rutinario consisten en inspecciones programadas a las aeronaves de la Compañía, incluyendo revisiones previas al vuelo diarias, semanales y nocturnas, diagnósticos generales y cualquier trabajo no programado, según se requiera. Este tipo de mantenimiento en línea es realizado actualmente por los mecánicos de la Compañía y en su mayoría se llevan a cabo en los principales aeropuertos en los que la Compañía presta servicios.

Las tareas de mantenimiento adicionales son subcontratadas con partes relacionadas y empresas independientes de mantenimiento, reparación y reacondicionamiento calificadas. El mantenimiento rutinario también incluye trabajos programados cuya realización puede tomar de 7 a 14 días y que por lo general se requieren aproximadamente cada 22 meses. Estos costos de mantenimiento se registran en el estado consolidado de resultados cuando se incurren.

(ii) Mantenimiento mayor. Las inspecciones de mantenimiento mayor de motores y fuselaje consisten en una serie de tareas más complejas, cuya realización puede tomar de una hasta seis semanas y que por lo general se requieren aproximadamente cada cinco a seis años.

El mantenimiento mayor se reconoce utilizando el método de diferimiento, a través del cual los costos de mantenimiento exhaustivo y de reacondicionamiento y reparaciones mayores se capitalizan (mejoras a equipos de vuelo arrendados) y se amortizan durante el periodo más corto entre el próximo evento de mantenimiento mayor y la vigencia restante del contrato de arrendamiento. La fecha del próximo evento de mantenimiento mayor se estima bajo ciertos supuestos, que incluyen, entre otros, el tiempo de uso estimado del activo arrendado. La Administración Federal de Aviación de los Estados Unidos ("United States Federal Aviation Administration") y la Agencia Federal de Aviación Civil ("AFAC") establecen intervalos entre los trabajos de mantenimiento y tiempos de remoción promedio siguiendo las recomendaciones del fabricante.

Estos supuestos podrían modificarse con base en los cambios en el uso de las aeronaves, cambios en los reglamentos del gobierno y cambios en los intervalos entre los trabajos de mantenimiento recomendados por el fabricante. Además, estos supuestos pueden verse afectados por incidentes no planeados que pudieran dañar el fuselaje, motor o componente principal de una aeronave de tal grado de que se requiriera un servicio de mantenimiento mayor antes del servicio de mantenimiento programado.

En la medida en que se incremente el uso real en comparación con lo planeado, se reduce el tiempo que transcurrirá antes del próximo evento de mantenimiento, lo que podría dar lugar a un gasto adicional durante un periodo más corto.

Durante los años terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía capitalizó eventos de mantenimiento mayor como parte de las mejoras a equipo de vuelo arrendados por Ps.646,219 y Ps.659,082, respectivamente. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el gasto por amortización de los costos de mantenimiento mayor ascendió a Ps.652,091 y Ps.450,371, respectivamente. La amortización de los costos de mantenimiento diferidos es registrada como parte de la depreciación y amortización en el estado consolidado de resultados.

(iii) La Compañía cuenta con un contrato de pago por hora vuelo para servicios a sus componentes, el cual garantiza que las piezas de las aeronaves de su flota estén disponibles cuando sean requeridas. Dicho contrato también garantiza el acceso a componentes que cumplen con las condiciones de devolución establecidas en el contrato de arrendamiento de las aeronaves, sin que esto constituya un costo adicional al momento de la devolución de los equipos. El costo de mantenimiento relacionado con este contrato se registra mensualmente en el estado consolidado de resultados.

La Compañía cuenta con un contrato de pago por hora vuelo para los servicios de mantenimiento mayor de sus motores, el cual garantiza un costo fijo por hora de vuelo por reacondicionamiento, proporciona coberturas diversas a los motores, fija un límite máximo para el costo de eventos por daños provocados por objetos extraños "FOD" (foreigner objects damages por sus siglas en inglés), proporciona protección contra incrementos en precio del costo anual y otorga un crédito anual para materiales de desecho.

El costo de esta cobertura para eventos misceláneos de motores se reconoce mensualmente en el estado consolidado de resultados conforme se incurre.

l) Refacciones, mobiliario y equipo, neto

Las refacciones, mobiliario y equipo se registran al costo de adquisición. La depreciación está calculada por el método de línea recta, con base en la vida útil estimada de los activos.

Los motores de repuesto de las aeronaves tienen diferentes partes significativas con diferentes vidas útiles, las cuales se contabilizan como componentes por separado (componentes principales) como parte de las piezas de refacción (Nota 12e).

Los pagos previos a la entrega, se refieren a los anticipos realizados a los fabricantes de aeronaves y motores durante la etapa de fabricación de la aeronave. Los costos por préstamos relacionados con la adquisición o construcción de los activos calificables se capitalizan como parte del costo del activo.

Durante los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía capitalizó costos por préstamos relacionados a la adquisición de aeronaves por un monto de Ps.384,038, Ps.456,313 y Ps.357,920, respectivamente (Nota 21). La tasa utilizada para determinar el monto capitalizado de los costos por préstamos fue 3.58%, 5.10%, y 4.41% por los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, respectivamente.



Las tasas de depreciación son como sigue:

	Tasa de depreciación anual
Equipo de vuelo	4.0-16.7%
Construcciones y mejoras en procesos	Vigencia del contrato de arrendamiento
Equipo de cómputo	25%
Herramientas de taller	33.3%
Equipo de fuerza eléctrica	10%
Equipo de comunicaciones	10%
Maquinaria y equipo de taller	10%
Equipo de transporte motorizado en plataforma	25%
Carros de servicios abordo	20%
Mobiliario y equipo de oficina	10%
Mejoras a equipos de vuelo arrendados	El menor entre: (i) vigencia del arrendamiento, o (ii) el próximo evento de mantenimiento mayor

La Compañía revisa anualmente las vidas útiles de los activos y cualquier cambio se reconoce de forma prospectiva.

La Compañía identifica cada Unidad Generadora de Efectivo (UGE), la cual incluye toda la flota de aviones y equipo de vuelo. La Compañía evalúa, en cada fecha de reporte, si existe alguna evidencia objetiva de que las refacciones, planta y equipo y el activo por derecho de uso están deterioradas en la UGE.

La Compañía registra las pérdidas por deterioro en las refacciones, mobiliario y equipo y el activo por derecho de uso utilizadas en las operaciones cuando los eventos o cambios en las circunstancias indican que los activos pudieran estar deteriorados, o cuando el valor neto en libros de un activo de larga duración o unidad generadora de efectivo excede su monto recuperable, que es el mayor entre (i) el valor razonable menos el costo de venta y (ii) su valor en uso.

El cálculo del valor en uso se basa en el modelo de flujos de efectivo descontados, utilizando las proyecciones de la Compañía sobre sus resultados de operación para el futuro cercano. El monto recuperable de los activos de larga duración es sensible a las incertidumbres inherentes en la elaboración de proyecciones y la tasa de descuento utilizada en el cálculo.

En diciembre de 2020, la Compañía realizó una prueba anual de deterioro. El monto recuperable de la UGE se determinó con base en el cálculo del valor en uso, utilizando proyecciones de flujo de efectivo de presupuestos financieros aprobados por la administración de la Compañía, y cubriendo un periodo de cinco años. Las proyecciones de flujo de efectivo se actualizaron para reflejar los flujos de efectivos operativos futuros y las ventas por servicios. Se concluyó que el valor razonable de la UGE no excedía el valor de uso. Consecuentemente, por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, no se registraron cargos por deterioro con respecto a la unidad generadora de efectivo de la Compañía.

Para el período que terminó el año terminado el 31 de diciembre de 2020, no se registraron cargos por deterioro con respecto a la unidad generadora de efectivo de la Compañía a pesar de la consecuencia de la disminución de las operaciones como resultado de Covid-19.

m) **Transacciones en moneda extranjera y diferencias cambiarias**

Los estados financieros consolidados se presentan en pesos mexicanos, que también es la moneda funcional de la Controladora.

Para cada subsidiaria, la Compañía determina la moneda funcional y los elementos incluidos en los estados financieros para cada entidad son medidos utilizando la moneda del entorno económico primario en el que opera la entidad ("la moneda funcional").

Los estados financieros consolidados de las subsidiarias en el extranjero preparados conforme a las NIIF y denominados en sus monedas locales, se convierten a la moneda funcional como sigue:

- Las transacciones en moneda extranjera se convierten a la moneda funcional de la Compañía utilizando los tipos de cambio vigentes en las fechas de las transacciones.
- Todos los activos y pasivos monetarios se valúan al tipo de cambio de la fecha del estado consolidado de situación financiera.
- Todos los activos y pasivos no monetarios que se valúan en función del valor histórico original en una moneda extranjera no están sujetas a medición posterior después de la fecha del reconocimiento inicial.
- Las cuentas de patrimonio se convierten al tipo de cambio vigente en el momento en que se realizaron las aportaciones de capital y se generaron los beneficios.
- Los ingresos, costos y gastos se convierten al tipo de cambio promedio vigente durante el periodo aplicable.

Las diferencias surgidas de la conversión a moneda funcional se reconocen en el estado consolidado de resultados y en el ORI.

Por el año terminado el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, los siguientes tipos de cambio se utilizaron para convertir de moneda local a moneda funcional:

País	Moneda local	Moneda funcional	Tipo de cambio para convertir de moneda local a moneda funcional											
			Tipo de cambio promedio 2020	Tipo de cambio de cierre 2020	Tipo de cambio promedio 2019	Tipo de cambio de cierre 2019	Tipo de cambio promedio 2018	Tipo de cambio de cierre 2018						
Costa Rica	Colon	Dólares americanos	¢. 588.4240	¢. 615.7800	¢. 590.9574	¢. 573.4400	¢. 580.8534	¢. 609.6100						
Guatemala	Quetzal	Dólares americanos	Q. 7.7292	Q. 7.8095	Q. 7.7066	Q. 7.6988	Q. 7.5337	Q. 7.7440						
El Salvador	U.S Dollar	Dólares americanos	\$.	21.4961	\$.	19.9487	\$.	19.2618	\$.	18.8452	\$.	-	\$.	-

Los tipos de cambio utilizados para convertir las partidas anteriores a pesos mexicanos al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 fueron de Ps.19.9487, Ps.18.8452 y Ps.19.6829, respectivamente, por dólar americano.

Las diferencias en moneda extranjera derivadas de la conversión a moneda de presentación se reconocen en el ORI. Por el año terminado el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, el monto de las diferencias por tipo de cambio en la conversión de entidades extranjeras fue de Ps.23,970, Ps.8,045 y Ps.22,156, respectivamente.

n) **Pasivos y provisiones**

Las provisiones se reconocen cuando existe una obligación presente (legal o asumida) como resultado de un evento pasado, es probable que se requiera la salida de recursos económicos que incorporan beneficios económicos para liquidar la obligación, y cuando pueda hacerse una estimación confiable del monto de la obligación. Cuando el efecto del valor del dinero a través del tiempo es significativo, el importe de la provisión es el valor presente de los desembolsos que se espera sean necesarios para liquidar la obligación. La tasa de descuento aplicada es determinada antes de impuestos y refleja las condiciones de mercado a la fecha del estado consolidado de situación financiera, y en su caso, el riesgo específico del pasivo correspondiente. En estos casos, el incremento en la provisión se reconoce como costo de financiamiento.



o) Beneficios a empleados

i) Vacaciones del personal

La Compañía y sus subsidiarias en México y Centroamérica reconocen una reserva para los costos derivados de ausencias pagadas, como lo son las vacaciones, y se reconocen conforme se devengan.

ii) Beneficios por terminación

La Compañía reconoce un pasivo y un gasto por beneficios por terminación en la primera de las siguientes fechas:

- a) Cuando ya no pueda retirar la oferta de dichos beneficios;
- b) Cuando la Compañía reconoce los costos de una reestructuración los cuales están dentro del alcance de la NIC 37, *Provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes*, referentes al pago de beneficios por terminación.

La Compañía está comprometida a una terminación cuando, y sólo cuando, cuenta con un plan formal detallado de terminación y no tiene posibilidad realista de retirarla.

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, no se ha reconocido ninguna provisión referente a beneficios por terminación.

iii) Prima de antigüedad

De acuerdo con la Ley Federal del Trabajo, la Compañía otorga primas de antigüedad a sus empleados en determinadas circunstancias. Estos beneficios consisten en un pago único equivalente a 12 días de salario por cada año de servicio (de acuerdo con el último sueldo del empleado, pero limitado al doble del salario mínimo legal), pagado a todos los empleados con 15 o más años de servicio, así como a ciertos empleados que sean despedidos involuntariamente antes de la adquisición de derechos de su beneficio prima de antigüedad.

Las primas de antigüedad, diferentes a las que surgen de reestructuras, se reconocen con base en cálculos actuariales. Los costos de los planes de beneficios se determinan utilizando el método de crédito unitario proyectado.

La valuación actuarial más reciente se realizó al 31 de diciembre de 2020. Las ganancias y pérdidas actuariales se reconocen en su totalidad en el periodo en que ocurren dentro del ORI. Dichas ganancias y pérdidas actuariales no son reclasificadas a resultados en periodos posteriores.

El activo o pasivo por beneficios definidos comprende el valor presente de la obligación por beneficios definidos, usando una tasa de descuento con base en bonos del gobierno, menos el valor razonable de los activos del plan fuera de los cuales las obligaciones deben ser liquidadas. La Compañía no tiene la obligación de pagar primas de antigüedad en sus subsidiarias en Costa Rica, Guatemala y El Salvador, estos países tienen Beneficios post - empleo.

iv) Incentivos

La Compañía tiene implementado un plan de incentivos trimestrales para cierto personal, mediante el cual se otorgan bonos en efectivo por cumplimiento de objetivos de desempeño. Estos incentivos se reconocen como un beneficio a corto plazo, de acuerdo con la NIC 19 *Beneficios a los empleados*. La provisión es reconocida con base en el monto estimado del pago del incentivo. Durante los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 la Compañía reconoció Ps.25,918, Ps.62,825 y Ps.67,680, respectivamente, por concepto de bonos trimestrales, registrados dentro del rubro de salarios y beneficios.

La Compañía tiene un plan de beneficios a corto plazo para ciertos ejecutivos clave, por medio del cual, bonos en efectivo son otorgados cuando ciertos objetivos de desempeño de la Compañía se cumplen. Estos incentivos se pagan inmediatamente después del cierre de cada año y también son contabilizados como un beneficio a corto plazo bajo la NIC 19, Beneficios a los empleados. Se reconoce una provisión con base en el monto estimado del pago de incentivos. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía registró un gasto y una provisión por un monto de Ps.0, Ps.80,634 y Ps.50,000, respectivamente, reflejado en el rubro de salarios y beneficios.

v) Plan de retención a largo plazo ("DASA") y plan de incentivos a largo plazo ("RSUs").

La Compañía ha adoptado un plan de retención de empleados, el cual consiste en un plan de compra de acciones (liquidables en capital) y un plan de derechos de apreciación sobre acciones ("DASA") (liquidables en efectivo) y, por lo tanto, registrado de acuerdo con la NIIF 2 *"Pagos basados en acciones"*. Este plan de incentivos ha sido la concesión anual de extensiones en los mismos términos del original otorgado en 2014.

Durante 2020, 2019 y 2018, la Compañía aprobó un nuevo plan de retención a largo plazo (liquidable en capital), que consiste en un plan de compra de acciones. Este plan no incluye compensaciones en efectivo otorgadas a través de derechos de apreciación sobre las acciones de la Compañía. Los planes de retención otorgados en periodos anteriores continuarán en vigor y con efecto hasta sus respectivas fechas de vencimiento, por lo que la compensación en efectivo derivada de ellos se liquidará de acuerdo con las condiciones establecidas en cada plan.

vi) Pagos basados en acciones

a) Plan de incentivos a largo plazo

- Plan de compra de acciones (liquidable en capital)

Ciertos ejecutivos clave de la Compañía reciben beneficios adicionales a través de planes de compra de acciones denominadas en unidades de acciones restringidas ("RSUs", por sus siglas en inglés), los cuales han sido clasificados como transacciones liquidables en capital (pagos basados en acciones). El costo del plan de compra de acciones se valúa a la fecha en que se otorgó la concesión tomando en consideración los términos y condiciones en que las opciones fueron otorgadas. El costo de la compensación liquidable en capital es reconocido en el estado consolidado de resultados dentro del rubro de salarios y beneficios, durante el período de servicios requerido (Nota 17).

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía registró gastos de Ps.75,040, Ps.49,659 y Ps.19,980, respectivamente, relacionados con RSUs. Los gastos se registraron dentro del rubro de salarios y beneficios.

- Plan DASA (liquidable en efectivo)

La Compañía otorgó DASAs a ciertos ejecutivos clave, los cuales les dan el derecho de pagos en efectivo después de un periodo de servicios. El monto del pago en efectivo es determinado con base en el incremento en el precio de las acciones de la Compañía generado en el período que va desde la fecha de concesión de derechos y la fecha de ejercicio. El pasivo por DASAs se valúa, inicialmente y al final de cada fecha de reporte hasta su liquidación al valor razonable de los DASAs, tomando en consideración los términos y condiciones en que los DASAs fueron otorgados. El costo de la compensación es reconocido en el estado consolidado de resultados dentro del rubro de salarios y beneficios, durante el período de servicios requerido (Nota 17). Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía registró un gasto (beneficio) de Ps.(1,901), Ps.2,964, Ps.(186), respectivamente, en relación con los DASAs incluidos en el plan de incentivos a largo plazo. Estos gastos se registraron en el rubro de salarios y beneficios.



b) Plan de incentivos para ejecutivos de la Compañía (“MIP”, por sus siglas en inglés)

- MIP I

Algunos ejecutivos clave de la Compañía reciben beneficios adicionales a través de un plan de compraventa de acciones, sujeto a ciertas condiciones, los cuales se clasifican como pagos basados en acciones liquidados mediante instrumentos de patrimonio. El costo de la compensación liquidable con patrimonio se reconoce en el estado consolidado de resultados en el rubro de salarios y beneficios, durante el periodo de servicios requerido (Nota 17). El costo de este plan ha sido totalmente reconocido durante el periodo de servicio requerido.

- MIP II

El 19 de febrero de 2016, la Asamblea de Accionistas de la Compañía autorizó la extensión del MIP para algunos ejecutivos clave, a este plan se le denominó MIP II. De acuerdo con este plan, la Compañía otorgó DASAs a los ejecutivos clave, los cuales se liquidan en efectivo después de cumplir el período de servicios requerido. El monto liquidable en efectivo es determinado con base en el incremento en el precio de las acciones de la Compañía generado en el período que va desde la fecha de concesión de derechos y la fecha de ejercicio. El pasivo por DASAs se valúa, inicialmente y al final de cada fecha de reporte hasta su liquidación, al valor razonable de los DASAs, tomando en consideración los términos y condiciones en que los DASAs fueron otorgados. El costo de la compensación es reconocido en el estado consolidado de resultados dentro del rubro de salarios y beneficios, durante el período de servicios requerido (Nota 17).

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía registró un gasto (beneficio) de Ps.107,204, Ps.37,760, Ps.(5,052), respectivamente, relacionado con el MIP II. Estos gastos se registraron en el estado consolidado de resultados.

c) Plan de incentivos para los Miembros del Consejo de Administración

Ciertos miembros del Consejo de Administración de la Compañía reciben beneficios adicionales a través de un plan basado en acciones, el cual ha sido clasificado como un plan basado en acciones, y por lo tanto contabilizado bajo la NIIF 2 “Pagos basados en acciones”.

En abril de 2018, el Consejo de Administración de la Compañía autorizó el Plan de Incentivos para Miembros del Consejo de Administración, para el beneficio de ciertos miembros del Consejo de Administración de la Compañía. Este plan otorga la opción para adquirir acciones de la Compañía o CPO´s durante un periodo de cuatro años con un precio de ejercicio de Ps.16.12 (dieciséis pesos 12/100) por acción, el cual fue determinado en la fecha de otorgamiento. Este plan no requiere condiciones de servicio o de desempeño para los Miembros del Consejo de Administración para ejercer la opción de adquirir acciones y, por lo tanto, tienen el derecho de requerir la entrega de dichas acciones cuando las paguen.

vii) Participación de los trabajadores en las utilidades

La Ley del Impuesto Sobre la Renta (“LISR”), establece que la base para el cálculo de la distribución de las utilidades a los trabajadores será la renta impuesta al contribuyente del año para propósitos de impuestos, incluyendo ciertos ajustes establecidos en la LISR, a la tasa de 10%. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, el costo de la participación de los trabajadores en las utilidades ganadas fue de Ps.13,458, Ps.22,134, Ps.14,106, respectivamente.

El gasto por la participación en las utilidades se presenta como gasto en el estado consolidado de resultados. Las subsidiarias en Centroamérica no tienen la obligación de calcular participación de los trabajadores en las utilidades, debido a que no es requerido por la regulación local.

p) Arrendamientos

La Compañía evalúa al inicio de cada contrato si un contrato es, o contiene, un arrendamiento. Es decir, si el contrato transfiere el derecho de controlar el uso de un activo identificado por un período de tiempo a cambio de una contraprestación.

La Compañía aplica un enfoque único de reconocimiento y medición para todos los arrendamientos, excepto por los arrendamientos con una vigencia considerada a corto plazo y los arrendamientos de activos de bajo valor. La Compañía reconoce pasivos por arrendamiento para realizar pagos por arrendamiento y activos por derecho de uso que representan el derecho a usar los activos subyacentes.

(i) Activos por derecho de uso

La Compañía reconoce los activos por derecho de uso a la fecha de inicio del arrendamiento. Los activos por derecho de uso se valúan al costo, menos cualquier depreciación acumulada y pérdidas por deterioro, y se ajustan al realizar una revaluación de los pasivos por arrendamiento.

El costo de los activos por derecho de uso incluye la cantidad de pasivos por arrendamiento reconocidos, los costos directos iniciales incurridos por la Compañía, y los pagos de arrendamiento incurridos en la fecha de inicio, menos los incentivos de arrendamiento recibidos. Los activos por derecho de uso se deprecian mediante el método de línea recta.

Los componentes de los activos por derecho de uso se deprecian de forma lineal durante el plazo más corto entre el plazo del arrendamiento y la vida útil estimada de los activos, de la siguiente manera:

Aeronaves y motores	hasta 18 años
Motores de repuesto	hasta 14 años
Arrendamientos de edificios	uno a diez años
Componente de mantenimiento	hasta ocho años

(ii) Pasivos por arrendamiento

En la fecha de inicio del arrendamiento, la Compañía reconoce los pasivos por arrendamiento medidos al valor presente de los pagos por arrendamiento que se realizarán durante el plazo del arrendamiento. Los pagos de arrendamiento incluyen pagos fijos menos cualquier incentivo de arrendamiento por cobrar, pagos de arrendamiento variables que dependen de un índice o una tasa y montos que se espera pagar bajo garantías de valor residual.

Los pagos de arrendamiento variables que no dependen de un índice o una tasa se reconocen como gastos en el período en que se produce el evento o condición que produce la obligación de pago.

Al calcular el valor presente de los pagos de arrendamiento, la Compañía utiliza su tasa de interés incremental en la fecha de inicio del arrendamiento porque la tasa de interés implícita en el arrendamiento no es fácilmente determinable. Después de la fecha de inicio, el monto de los pasivos por arrendamiento se incrementa para reflejar la acumulación de intereses y se reduce por los pagos de arrendamiento realizados.

Además, el importe en libros de los pasivos por arrendamiento se vuelve a medir si hay una modificación, un cambio en el plazo del arrendamiento, un cambio en los pagos del arrendamiento o un cambio en la evaluación de una opción para comprar el activo subyacente.



Los arrendamientos a corto plazo y los arrendamientos de activos de bajo valor se reconocen como gastos de forma lineal durante el plazo del arrendamiento.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía no reconoció cargos por deterioro con respecto a los activos por derecho de uso de la Compañía.

(iii) **Venta y arrendamiento en vía de regreso**

La Compañía ha celebrado transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso mediante los cuales ciertas aeronaves y motores son vendidos al arrendador en el momento de la entrega. El arrendador en forma simultánea acepta celebrar contratos de arrendamiento con la Compañía, sobre los mismos equipos.

La Compañía mide el activo por derecho de uso derivado de la operación por arrendamiento en vía de regreso considerando la proporción del valor en libros anterior del activo que se relaciona con el derecho de uso retenido por el vendedor-arrendatario.

En consecuencia, la Compañía reconoce en el estado consolidado de resultados solo el monto de la ganancia o pérdida relacionada con los derechos transferidos al arrendador-comprador. El resto de la ganancia se amortiza bajo el plazo del arrendamiento.

(iv) **Obligaciones de devolución**

Los contratos de arrendamiento de la Compañía también requieren que las aeronaves y sus motores sean devueltos a los arrendadores bajo condiciones específicas de mantenimiento. Los costos de devolución, los cuales en la mayoría de los casos no están relacionados a mantenimientos mayores programados, son estimados y reconocidos proporcionalmente como una provisión durante el tiempo en el cual se vuelve probable que dichos costos sean incurridos y pueden ser estimados confiablemente. Estos costos de devolución son reconocidos de forma lineal como un componente de los gastos de renta variable y la provisión se reconoce como parte de otros pasivos, durante el plazo remanente del arrendamiento. La Compañía calcula la provisión relacionada con el fuselaje, revisiones de motores y partes de vida limitada, utilizando estimaciones que incluyen la utilización proyectada de la aeronave y los costos de las diferentes actividades de mantenimiento que deben realizarse. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía registró como gasto por renta suplementaria Ps.1,428,179, Ps.680,964 y Ps.659,106, respectivamente.

q) **Otros impuestos y contribuciones por pagar**

La Compañía debe cobrar ciertos impuestos y contribuciones a los pasajeros a nombre de las agencias gubernamentales y los aeropuertos, mismos que son enterados a las entidades gubernamentales o aeropuertos correspondientes de forma periódica. Estos impuestos y contribuciones incluyen impuestos al transporte público federal, cargos federales por revisión de seguridad, cargos por uso del pasajero de las instalaciones del aeropuerto e impuestos vinculados con las llegadas y salidas internacionales. Estos conceptos son cobrados a los clientes al momento de comprar sus boletos, pero no se reconocen como parte de ingresos por servicios. La Compañía registra un pasivo al momento del cobro al pasajero y cancela el pasivo cuando los pagos se enteran a la entidad gubernamental o al aeropuerto correspondiente.

r) **Impuesto sobre la renta**

Impuesto sobre la renta corriente

Los activos y pasivos por impuesto sobre la renta corriente por el periodo actual se miden con base en el monto que se espera recuperar o pagar a las autoridades fiscales. La legislación y tasas fiscales utilizadas para calcular dichos importes son aquellas

que están aprobadas o cuyo procedimiento de aprobación se encuentra próximo a completarse en la fecha de presentación de información.

El gasto por impuesto sobre la renta corriente relacionado con los conceptos reconocidos directamente en el patrimonio es registrado en el mismo patrimonio y no en los resultados de la Compañía. Periódicamente, la administración de la Compañía evalúa las posiciones tomadas en las declaraciones de impuestos con respecto a situaciones en donde las regulaciones fiscales aplicables están sujetas a interpretación, y crea las provisiones que resulten necesarias.

Impuesto diferido

El impuesto sobre la renta diferido se determina utilizando el método de activos y pasivos, con base en las diferencias temporales entre los valores fiscales de los activos y pasivos y sus importes en libros a la fecha de presentación de la información.

Los pasivos por impuestos diferidos se reconocen por todas las diferencias temporales gravables, excepto con respecto a las diferencias temporales gravables relacionadas con inversiones en subsidiarias cuando el momento de reversión de la diferencia temporal puede controlarse y es probable que la diferencia temporal no se revierta en un futuro previsible.

Los activos por impuestos diferidos se reconocen por todas las diferencias temporales deducibles, los créditos fiscales no utilizados y las pérdidas fiscales no amortizadas. Los activos por impuestos diferidos se reconocen en la medida en que sea probable que existan utilidades fiscales futuras, contra las cuales se podrán aplicar las diferencias temporales deducibles, los créditos fiscales no utilizados y las pérdidas fiscales por amortizar, excepto con respecto a las diferencias temporales deducibles relacionadas con inversiones en subsidiarias, los activos por impuestos diferidos se reconocen sólo en la medida en que sea probable que las diferencias temporales se reviertan en un futuro previsible y que haya beneficios fiscales contra los cuales se podrán utilizar las diferencias temporales.

La Compañía considera los siguientes criterios al evaluar la probabilidad de que exista utilidad fiscal contra la cual pueden utilizarse las pérdidas fiscales no utilizadas o los créditos fiscales no utilizados: (a) si la entidad tiene suficientes diferencias temporales relacionadas con la misma autoridad tributaria y la misma entidad impositiva, que dará lugar a cantidades impositivas contra las cuales pueden utilizarse las pérdidas fiscales no utilizadas o los créditos fiscales no utilizados antes de que expiren; (b) si es probable que la Compañía obtenga ganancias gravables antes de que expiren las pérdidas fiscales no utilizadas o los créditos tributarios no utilizados; (c) si las pérdidas fiscales no utilizadas son el resultado de causas identificables que es poco probable que se repitan; y (d) si hay oportunidades de estrategias fiscales disponibles para la Compañía, las cuales crearán ganancias gravables en el periodo en el que pueden utilizarse las pérdidas fiscales no utilizadas o los créditos tributarios no utilizados.

El importe en libros de los activos por impuestos diferidos se revisa en cada fecha de presentación y se reduce en la medida en que ya no sea probable que haya suficientes ganancias fiscales disponibles para permitir que se utilice todo o parte del activo por impuestos diferidos. Los activos por impuestos diferidos no reconocidos son reevaluados en cada fecha de presentación y se reconocen en la medida en que sea probable que las ganancias fiscales futuras permitan recuperar el activo por impuestos diferidos. Los activos y pasivos por impuesto a la utilidad diferido se calculan a las tasas fiscales que se espera sean aplicables en el ejercicio en que el activo se realice o el pasivo se liquide, con base en las tasas fiscales promulgadas a la fecha de presentación de estos estados financieros

El impuesto diferido relacionado con partidas reconocidas fuera de utilidad o pérdida se reconoce fuera de utilidad o pérdida. Las partidas por impuestos diferidos se reconocen en correlación con el ORI.



Los activos y pasivos por impuestos diferidos se compensan si existe un derecho legalmente exigible para compensar los activos fiscales corrientes con los pasivos fiscales corrientes y los impuestos diferidos se refieren a la misma autoridad fiscal y tributaria.

El cargo por el impuesto sobre la renta incurrido se calcula sobre la base de las leyes tributarias aprobadas en México, Costa Rica, Guatemala y El Salvador a la fecha del estado consolidado de situación financiera.

s) Instrumentos financieros derivados e instrumentos financieros no derivados y tratamiento contable de las coberturas

La Compañía mitiga ciertos riesgos financieros, relacionados con la volatilidad en los precios del combustible para las aeronaves, cambios adversos en las tasas de interés y fluctuaciones en los tipos de cambio, a través de un programa controlado de administración de riesgos que incluye la utilización de instrumentos financieros derivados e instrumentos financieros no derivados.

De acuerdo con la NIIF 9, los instrumentos financieros derivados y no derivados son reconocidos en el estado consolidado de situación financiera a valor razonable. Al inicio de la relación de cobertura, la Compañía designa y documenta formalmente la relación de cobertura en la cual desea aplicar contabilidad de coberturas, así como el objetivo de la gestión del riesgo y la estrategia de la cobertura. La documentación incluye la estrategia y objetivo de la cobertura, la identificación del instrumento de cobertura, la partida o transacción cubierta, la naturaleza de los riesgos cubiertos y la forma en que la entidad evaluará la efectividad de los cambios en el valor razonable del instrumento para compensar la exposición a los cambios en valores o los flujos de efectivo asociados al riesgo o riesgos cubiertos.

Sólo si se espera que tales coberturas sean efectivas para compensar cambios en el valor razonable o flujos de efectivo de la partida o partidas cubiertas y, se evalúan de forma continua para determinar si realmente han sido efectivos durante los períodos de presentación de informes financieros en los que fueron designadas, se puede utilizar el tratamiento contable de coberturas.

De acuerdo con el modelo contable de CFE la porción efectiva de los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura es reconocida en el ORI, mientras que la porción no efectiva es reconocida en las utilidades del período. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018, no existió ineffectividad con respecto a los instrumentos financieros derivados. Los montos reconocidos en el ORI son transferidos a las utilidades del período en el cual la transacción cubierta afecta las utilidades. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, la Compañía reconoció una parte ineffectiva de Ps.448.6 millones con respecto a los instrumentos financieros derivados.

Las utilidades o pérdidas realizadas de los instrumentos financieros derivados y no derivados que califican como CFE son reconocidas en la misma línea en que se registra la partida cubierta en el estado consolidado de resultados.

Contabilidad para el valor temporal de las opciones

La Compañía registra el valor temporal de las opciones de acuerdo con la NIIF 9, bajo la cual todos los instrumentos financieros derivados se reconocen inicialmente a su valor razonable. La medición posterior de las opciones compradas y designadas como CFE, requiere que los cambios en su valor razonable sean segregados en el valor intrínseco (el cual se considerará parte efectiva de los instrumentos de cobertura dentro del ORI) y los cambios correspondientes al valor extrínseco (valor en tiempo y volatilidad). Los cambios en los valores extrínsecos son considerados como un costo de cobertura (reconocido en otras partidas de utilidad integral como un componente separado del patrimonio neto) y se contabilizan en los resultados de la Compañía cuando la partida cubierta también es reconocida en resultados.

t) Instrumentos financieros – Revelaciones

La NIIF 7 requiere una jerarquía de tres niveles para las revelaciones relacionadas con la medición del valor razonable y requiere que las entidades incluyan revelaciones adicionales acerca de la confiabilidad relativa de las mediciones del valor razonable (Notas 4 y 5).

u) Acciones en tesorería

Los instrumentos de patrimonio propios readquiridos (acciones en tesorería) se reconocen a su costo y se deducen del patrimonio. No se reconoce ninguna pérdida o ganancia en el resultado derivada de la compra, venta, emisión o cancelación de las acciones en tesorería. Cualquier diferencia entre el valor en libros y la contraprestación recibida, es reconocida como utilidad (pérdida) en el rubro de prima en suscripción de acciones. Las opciones del plan de acciones para ejecutivos de la Compañía, ejercidas durante el período de reporte son liquidadas con acciones en tesorería (Nota 17).

v) Segmentos operativos

La administración de Controladora monitorea a la Compañía como una sola unidad de negocio que provee servicios de transportación aérea y servicios relacionados, por lo que tiene únicamente un segmento operativo.

La Compañía tiene dos áreas geográficas identificadas como vuelos domésticos (México) y vuelos internacionales (Estados Unidos de América y Centroamérica) (Nota 24).

w) Clasificación circulante y no circulante

La Compañía presenta activos y pasivos en el estado consolidado de situación financiera basados en la clasificación de activos circulantes y no circulantes. Un activo es circulante cuando: (i) se espera que sea realizado o destinado a ser vendido o consumido en el ciclo normal de la operación, (ii) se espera que sea realizado dentro de los doce meses después del período de presentación del informe, o (iii) se trata de efectivo o equivalente de efectivo a menos que se trate de efectivo restringido para ser intercambiado o utilizado para cancelar un pasivo por al menos doce meses después del período de presentación del informe. Todos los demás activos se clasifican como no circulantes.

Un pasivo se considera circulante cuando: (i) se espera que sea liquidado en el ciclo normal de operación, (ii) es destinado a ser liquidado dentro de los doce meses después del período de presentación del informe, o (iii) no existe un derecho incondicional para aplazar la cancelación del pasivo durante al menos doce meses después del período de reporte. La Compañía clasifica todos los demás pasivos como no circulantes. Los activos y pasivos por impuestos diferidos se clasifican como activos y pasivos no circulantes.

x) Impacto de los nuevos pronunciamientos contables

Nuevos pronunciamientos, enmiendas e interpretaciones a los mismos

La Compañía aplicó, por primera vez, ciertas normas y enmiendas que son vigentes para periodos anuales que inician a partir del 1 de enero de 2020. La Compañía no ha realizado la adopción anticipada de algún otro estándar, interpretación o enmienda que hayan sido emitidos. La naturaleza y el impacto de estos cambios en cada nueva norma y enmienda se describen a continuación:



Modificaciones a la NIIF 3: Definición de un negocio

La modificación a la NIIF 3 Combinaciones de negocios aclara que para que un conjunto integrado de actividades y activos pueda ser considerado negocio debe incluir unos datos y un proceso sustantivo que, conjuntamente, contribuyan de forma significativa en la capacidad de la entidad de proporcionar outputs. Además, aclara que un negocio puede existir sin incluir todos los insumos y procesos necesarios para crear productos. Estas modificaciones no tuvieron impacto en los estados financieros consolidados de la Compañía.

Modificaciones a la NIIF 7, NIIF 9 y NIC 39 Reforma de la Tasa de Interés de Referencia

Las modificaciones a la NIIF 9 y la NIC 39 Instrumentos financieros: reconocimiento y medición proporcionan una serie de exenciones que se aplican a todas las relaciones de cobertura que se ven directamente afectadas por la reforma de la tasa de interés de referencia. Una relación de cobertura se ve afectada si la reforma da lugar a incertidumbre sobre el momento y o el importe de los flujos de efectivo basados en índices de referencia de la partida cubierta o del instrumento de cobertura. Estas modificaciones no tienen impacto en los estados financieros consolidados de la Compañía al no tener relaciones de cobertura de tipos de interés.

Modificaciones a la NIC 1 y a la NIC 8: Definición de Material

Las modificaciones proporcionan una nueva definición de material que establece que “la información es material o tiene importancia relativa si su omisión, distorsión u ocultamiento puede influir razonablemente en las decisiones que los usuarios principales de los estados financieros de propósito general toman a partir de esos estados financieros, que proporcionan información financiera sobre una entidad que informa específica”. Las modificaciones aclaran que la importancia relativa dependerá de la naturaleza o magnitud de la información, ya sea individualmente o en combinación con otra información, en el contexto de los estados financieros. Una representación errónea de información es material si se puede esperar razonablemente que influya en las decisiones tomadas por los usuarios principales. Estas modificaciones no han tenido ningún impacto en los estados financieros consolidados ni se espera que haya ningún impacto futuro en la Compañía.

Marco Conceptual para la Información Financiera emitida el 29 de marzo de 2018

El Marco Conceptual no es un estándar y ninguno de los conceptos contenidos en él prevalece sobre los conceptos o requisitos de ningún estándar. El propósito del Marco Conceptual es ayudar al IASB en el desarrollo de estándares, ayudar a los preparadores a desarrollar políticas contables consistentes donde no exista un estándar aplicable en su lugar y ayudar a todas las partes a comprender e interpretar los estándares. Esto afectará a aquellas entidades que desarrollaron sus políticas contables con base en el Marco Conceptual. El Marco Conceptual revisado incluye algunos conceptos nuevos, proporciona definiciones actualizadas y criterios de reconocimiento para activos y pasivos, así como una nueva guía sobre medición y baja en cuentas, presentación y revelación. La aplicación de esta modificación no tuvo efectos en los estados financieros consolidados de la Compañía.

Modificaciones a la NIIF 16 Concesiones de alquiler relacionadas con Covid-19

El 28 de mayo de 2020, el IASB emitió concesiones de alquiler relacionadas con Covid-19 – Modificación a la NIIF 16 Arrendamientos.

Las modificaciones tienen como fin eximir a los arrendatarios de la aplicación de los lineamientos de la NIIF 16 relacionados con el reconocimiento de modificaciones a los arrendamientos en el caso de concesiones de alquiler derivadas como consecuencia directa de la pandemia de Covid-19. Como parte de la solución práctica, el arrendatario puede optar por no evaluar si una concesión de alquiler otorgada por el arrendador en relación con el Covid-19 constituye una modificación de arrendamiento.

El arrendatario que opte por esta opción deberá reconocer cualquier cambio en los pagos por arrendamiento que resulten de la concesión de alquiler relacionada con el Covid-19 de la misma manera en la que reconocería el cambio de conformidad con la NIIF 16, si dicho cambio no constituyera una modificación de arrendamiento. La aplicación de esta modificación tuvo efectos en los estados financieros consolidados de la Compañía (Nota 14).

Modificaciones a la NIIF 9 Características de pagos anticipados con compensación negativa

Según la NIIF 9, un instrumento de deuda puede medirse al costo amortizado o al valor razonable a través de su reconocimiento en otros resultados integrales, siempre que los flujos de efectivo contractuales sean “solamente pagos del principal e intereses sobre el monto del principal pendiente” (el criterio SPPI) y el instrumento se mantiene dentro del modelo de negocio apropiado para esa clasificación. Las enmiendas a la NIIF 9 aclaran que un activo financiero cumple el criterio SPPI independientemente de un evento o circunstancia que cause la terminación anticipada del contrato e independientemente de qué parte paga o recibe una compensación razonable por la terminación anticipada del contrato. Estas modificaciones no tuvieron impacto en los estados financieros consolidados de la Compañía.

y) Conversión por conveniencia

Al 31 de diciembre de 2020 los montos mostrados en dólares americanos en los estados financieros consolidados han sido incluidos únicamente para conveniencia del lector, convertidos a un tipo de cambio de Ps.19.9487 por dólar americano. Este tipo de cambio fue publicado por el Banco de México como el tipo de cambio para solventar obligaciones denominadas en moneda extranjera pagaderas en México el 31 de diciembre de 2020. Dicha conversión no deberá ser tomada como una aseveración de que los montos en pesos han sido o pudieran ser convertidos en dólares al tipo de cambio del 31 de diciembre de 2020 u otro tipo de cambio.

La información referida en dólares se incluye sólo para fines informativos y no pretende manifestar que los montos se presentan de acuerdo con las NIIF o el equivalente en dólares, en los cuales se realizaron las transacciones o en los que los montos presentados en pesos podrían convertirse o realizarse.

2. Supuestos, estimaciones y criterios contables significativos

La elaboración de los estados financieros requiere que la administración realice estimaciones, supuestos y juicios que afectan los montos registrados de activos y pasivos, ingresos y gastos, y las revelaciones relacionadas de los activos y pasivos contingentes a las fechas de los estados financieros consolidados de la Compañía. La Nota 1 a los estados financieros consolidados de la Compañía proporciona un análisis detallado de las políticas contables significativas. Algunas de las políticas contables de la Compañía reflejan los juicios, supuestos o estimaciones significativas acerca de los asuntos que son inherentemente inciertos y materiales para la situación financiera y resultados de las operaciones de la Compañía.

Los resultados reales podrían diferir de tales estimaciones. Los efectos de los cambios en las estimaciones contables se reconocen en el periodo en el que se modifica la estimación. Las estimaciones y supuestos que conllevan un riesgo significativo y pueden dar lugar a un ajuste material a los valores netos en libros de los activos y pasivos dentro del siguiente ejercicio contable, se describen a continuación.

Para los arrendamientos, los supuestos, estimaciones y criterios contables significativos se refieren a la Nota 1p (iv).



i) Plan de incentivos a largo plazo, DASA y MIP (liquidados con instrumentos de capital)

La Compañía mide el costo de sus transacciones liquidables con patrimonio a su valor razonable a la fecha en que los beneficios son otorgados en forma condicional a los empleados. El costo de las transacciones liquidables con patrimonio se reconoce en resultados junto con el correspondiente incremento en otras reservas de capital, dentro del patrimonio, durante el periodo en el cual se cumplen las condiciones de servicio y/o desempeño. Para las concesiones cuyas adjudicaciones dependen del cumplimiento de condiciones de desempeño, el costo de la compensación se reconoce cuando es probable que la condición de desempeño se cumpla. El gasto acumulado reconocido para las transacciones liquidables con patrimonio en cada fecha de reporte y hasta la fecha de adjudicación, refleja el grado en el cual el periodo de adjudicación ha expirado, así como la mejor estimación de la Compañía referente al número de instrumentos de patrimonio que al final se adjudicarán.

La Compañía mide el costo de las transacciones liquidables con patrimonio con los empleados con base en el valor razonable de los instrumentos de patrimonio a la fecha en la que se otorgan. Para estimar el valor razonable de las transacciones de pagos basados en acciones es necesario determinar cuál sería el modelo de valuación más adecuado, lo que depende de los términos y condiciones del otorgamiento. Esta estimación también requiere la determinación de los datos más adecuados para el modelo de valuación, incluyendo la vida esperada de la opción de acciones, la volatilidad y el rendimiento de los dividendos, así como realizar supuestos sobre los mismos. Los supuestos y los modelos utilizados para estimar el valor razonable para las transacciones de pagos basados en acciones se revelan en la (Nota 17).

Plan DASA (liquidables en efectivo)

El costo del plan de DASA es medido inicialmente a su valor razonable a la fecha de concesión; un mayor detalle se provee en la (Nota 17). Este valor razonable se registra resultados, con su correspondiente registro en pasivo durante el período que concluye en la fecha en la que las acciones cumplen con todas las condiciones de irrevocabilidad. El pasivo es revaluado a valor razonable a cada fecha de reporte y hasta la fecha de liquidación, con cambios en el valor razonable reconocidos dentro del rubro de gastos por salarios y beneficios, junto con registro inicial a la fecha de otorgamiento del plan. Como con los beneficios liquidados en capital descritos anteriormente, la valuación de los beneficios liquidables en efectivo también requiere utilizar supuestos similares, según proceda.

ii) Impuestos diferidos

Los activos por impuestos diferidos se reconocen para todas las pérdidas tributarias disponibles en la medida en que sea probable que existan ganancias fiscales contra las cuales se puedan utilizar las pérdidas.

Se requiere juicio de la administración para determinar la cantidad de activos por impuestos diferidos que pueden reconocerse, con base en el momento probable de su utilización y el nivel futuro de utilidades fiscales junto con futuras oportunidades de planeación tributaria para disminuir la ganancia tributable de las pérdidas fiscales disponibles antes de su vencimiento.

Estas pérdidas fiscales relacionadas a la Compañía y sus subsidiarias de forma individual, que pueden amortizarse contra la utilidad individual gravable generada en los próximos años, y no pueden ser aplicadas contra la utilidad fiscal de otras entidades del grupo (Nota 19).

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía amortizó pérdidas fiscales por Ps.0, Ps.214,460 y Ps.154,353, respectivamente, del saldo disponible de las pérdidas fiscales por amortizar.

iii) Valor razonable de los instrumentos financieros

Cuando el valor razonable de los activos y pasivos financieros registrados en el estado consolidado de situación financiera no puede determinarse de mercados activos, su valor razonable se determina utilizando técnicas de valuación que incluyen el modelo de flujos de efectivo descontados. Cuando es posible, los datos de estos modelos se toman de mercados observables, pero cuando esto no es factible, la administración debe aplicar juicio para establecer los valores razonables.

Los juicios incluyen consideraciones de datos, tales como riesgo de liquidez, riesgo de crédito y la volatilidad esperada. Los cambios en los supuestos relativos a estos factores podrían afectar el valor razonable reportado de los instrumentos financieros (Nota 4).

iv) Deterioro de activos de larga duración

La Compañía evalúa anualmente si existen indicios de deterioro en sus activos de larga duración y activos de derecho de uso, anualmente y en otros momentos cuando existen dichos indicios en relación con la UGE. Existe deterioro cuando el valor neto en libros de un activo de larga duración o unidad generadora de efectivo excede su monto recuperable, que es el mayor entre el valor razonable del activo menos los costos de venta y el valor en uso.

Al hacer estas determinaciones, la Compañía utiliza ciertos supuestos, que incluyen, entre otros, los flujos de efectivo futuros estimados sin descuento que se espera que generen estos activos, que se basan en supuestos adicionales como la utilización de los activos, la duración del servicio en el que se utilizará el activo. en las operaciones de la Compañía, excluyendo adiciones y extensiones.

Las suposiciones de la Compañía sobre las condiciones futuras importantes para su evaluación del deterioro potencial de sus activos de larga duración, incluyendo el impacto de la pandemia COVID-19 en su negocio, estas están sujetas a incertidumbre y la Compañía continuará monitoreando estas condiciones en períodos futuros a medida que haya nueva información disponible y actualizará sus análisis respectivamente.

La Compañía ha evaluado si existía algún deterioro de sus activos de larga duración y ha determinado que no se consideró necesario ningún cargo según las normas contables aplicables al 31 de diciembre de 2020.

v) Estimación para pérdidas crediticias

La estimación para pérdidas crediticias se establece de acuerdo con la información incluida en la Nota 1f) ii).

vii) Arrendamientos: estimación de la tasa de interés incremental

La Compañía no puede determinar fácilmente la tasa de interés implícita en el arrendamiento, por lo tanto, utiliza su tasa de interés incremental de endeudamiento (TIIE) para medir los pasivos por arrendamiento. La TIIE es la tasa de interés que la Compañía tendría que pagar para pedir prestado durante un plazo similar, y con un valor similar, los fondos necesarios para obtener un activo de un valor similar al activo por derecho de uso en un entorno económico similar. Por lo tanto, la TIIE refleja lo que la Compañía “tendría que pagar”, lo que requiere una estimación cuando no hay tasas observables disponibles (como para las subsidiarias que no realizan transacciones de financiamiento) o cuando deben ajustarse para reflejar los términos y condiciones del arrendamiento (por ejemplo, cuando los arrendamientos no están en la moneda funcional de la subsidiaria). La Compañía estima la TIIE utilizando datos observables (como las tasas de interés del mercado) cuando están disponibles y se requiere que haga ciertas estimaciones específicas de la entidad (como la calificación crediticia independiente de la subsidiaria).



3. Instrumentos financieros y gestión de riesgos

Gestión de riesgo financiero

Las actividades de la Compañía están expuestas a diferentes riesgos financieros derivados de riesgos variables externos que no están bajo su control, pero cuyos efectos podrían ser potencialmente adversos: (i) riesgo de mercado, (ii) riesgo de crédito, y (iii) riesgo de liquidez.

El programa global de administración de riesgos de la Compañía se enfoca en la incertidumbre existente en los mercados financieros, e intenta minimizar los efectos adversos potenciales de estos riesgos sobre la utilidad neta de la Compañía y en las necesidades de capital de trabajo. La Compañía utiliza instrumentos financieros derivados para cubrir parte de estos riesgos y no para propósitos especulativos. Las fuentes de exposiciones de estos riesgos financieros están incluidas tanto “en el balance”, tales como activos y pasivos financieros reconocidos, como en acuerdos contractuales “fuera de balance” y sobre transacciones pronosticadas altamente esperadas. Estas exposiciones tanto dentro como fuera de balance, dependiendo de sus perfiles, representan exposiciones de variabilidad de flujos de efectivo en términos de recibir menos flujos de efectivo o enfrentando la necesidad de cumplir con desembolsos, los cuales son más altos que los esperados y que por lo tanto incrementan los requerimientos de capital de trabajo.

Asimismo, ya que los movimientos adversos erosionan el valor de los activos y pasivos financieros reconocidos, así como algunas otras exposiciones financieras fuera de balance, tales como arrendamientos operativos, hay una necesidad de preservación de valor transformando los perfiles de estas exposiciones de valor razonable. La Compañía tiene un departamento de Finanzas y Administración de Riesgos, la cual identifica y mide la exposición a riesgos financieros, con el fin de diseñar estrategias para mitigar o transformar el perfil de ciertas exposiciones al riesgo, las cuales son consideradas dentro de los niveles de aprobación de gobierno corporativo.

Riesgo de mercado

a) Riesgo de precio de combustible

Derivado de los acuerdos con los proveedores de combustible para aeronaves, cuyo valor está indexado al “jet fuel”, la Compañía está expuesta al riesgo de fluctuación en el precio del combustible de sus consumos proyectados. La política de administración del riesgo de combustible tiene como fin proporcionar protección a la Compañía contra aumentos en los precios del combustible. Para cumplir este objetivo, el programa de administración de riesgos de combustible permite el uso de instrumentos financieros derivados que se encuentren disponibles en mercados extrabursátiles (*Over The Counter* u “OTC”) con contrapartes aprobadas y dentro de los límites permitidos. El combustible consumido durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 representó el 28%, 38%, 38%, respectivamente, sobre el total de los gastos operativos de la Compañía. El riesgo de moneda extranjera se revela en el inciso b) de esta nota.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía mantuvo un monto nocional de opciones asiáticas de compra de combustible *US Gulf Coast Jet fuel* 54 designadas para cubrir 23,967 y 13,492 mil galones, respectivamente. Dichas coberturas representan una parte del consumo proyectado para el segundo y tercer trimestre del 2020, primer trimestre del 2021 y por el cuarto trimestre del 2019. Adicionalmente, durante el mismo periodo, la Compañía designó un monto nocional de opciones de collares de costo cero *US Gulf Coast Jet fuel* 54 designadas para cubrir 81,646 mil y 70,136 mil de galones, respectivamente, los cuales representan una porción del consumo proyectado para el segundo trimestre 2020, segundo semestre de 2020, segundo trimestre de 2021 y por el año 2020, respectivamente.

Además, la Compañía reestructuró parte de su cartera de cobertura mediante la liquidación de las operaciones de compra de dos instrumentos de Collares de Costo Cero con fechas de vencimiento de junio y julio para reducir la exposición al mercado de crudo, en línea con los ajustes de capacidad debido al brote de COVID-19.

Para el año terminado el 31 de diciembre de 2020, la Compañía reconoció una reversión del collar de costo cero de Ps.42,644 que se reconoció como parte del costo financiero.

De acuerdo con NIIF 9, la Compañía separa el valor intrínseco y el valor en el tiempo de la opción, así como, designar como instrumento de cobertura solo el cambio en el valor intrínseco de la opción. Debido a que el valor extrínseco (valor en el tiempo) de la opción asiática de compra está relacionado a la “transacción del instrumento cubierto”, es requerido que este sea segregado y contabilizado como un costo por cobertura en ORI y devengado como un componente por separado del capital hasta que el elemento cubierto relacionado afecte resultados.

La partida cubierta (consumo de combustible) de las opciones contratadas por la Compañía representa un activo no financiero (*commodity* de energía), el cual no forma parte del inventario de la Compañía y es directamente consumido por las aeronaves de la Compañía en diferentes terminales aeroportuarias. Por lo tanto, aunque un activo no financiero está involucrado, su reconocimiento inicial no genera un ajuste en libros en los inventarios de la Compañía.

Este activo financiero es contabilizado inicialmente en la sección de ORI de la Compañía y un ajuste por reclasificación es realizado del ORI a resultados, el cual es reconocido en el mismo periodo o periodos en los cuales el elemento cubierto es registrado en resultados.

Adicionalmente, la Compañía cubre sus proyecciones de consumo de combustible mes con mes, lo cual es congruente con la fecha de vencimiento de las “*Asian call and zero-cost collar options*”.

La Compañía cuenta con una política de cobertura para establecer pautas para cubrir el consumo de combustible; sin embargo, con el brote de COVID-19, la capacidad se redujo considerablemente, por lo que surgió la ineficacia en la relación de cobertura.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el valor razonable del monto remanente de las opciones asiáticas de compra de combustible “*US Gulf Coast Jet Fuel*” fue de Ps.206 y Ps.0, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019 en cuanto a los collares de costo cero, fue de Ps.(9,657) y Ps.133,567, respectivamente y es presentada como parte de los activos financieros y pasivos financieros en el estado consolidado de situación financiera. (Nota 4).

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020, el valor intrínseco de las opciones asiáticas recicladas al estado de resultados, el costo de combustible fue un gasto de Ps.33,627 (de los cuales Ps.20,646 fueron reconocidos en el costo de combustible como un gasto y Ps.12,981 como costo financiero).

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2019 el valor intrínseco las opciones asiáticas de compra de combustible reciclados al costo del combustible fue un gasto de Ps.61,069.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2018 el valor intrínseco las opciones asiáticas de compra de combustible reciclados al costo del combustible fue un beneficio de Ps.402,493.



Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020, el valor intrínseco de los collares de costo cero reciclados al costo del combustible fue un gasto de Ps.1,271,462 (de los cuales Ps.835,884 fueron reconocidos en el costo de combustible como un gasto y Ps.435,578 como costo financiero). Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018, el valor intrínseco de los collares de costo cero reciclados al costo del combustible fue un gasto de Ps.9,477. Al 31 de diciembre de 2018, la Compañía no tenía valor intrínseco reciclado al costo de combustible ya que las liquidaciones comenzaron a tener lugar en 2019.

El monto del costo positivo de las coberturas derivadas de los cambios en el valor extrínseco de dichas opciones al 31 de diciembre de 2020 reconocido dentro del ORI, ascendió a un monto de Ps.21,650 (al 31 de diciembre de 2019 y 2018, el (beneficio) costo de las coberturas fue de (Ps.133,567) y Ps.134,096, respectivamente, el cual será reciclado al costo de combustible durante 2021, en la misma forma en que expiren las opciones sobre una base mensual y el combustible de avión sea consumido.

La siguiente tabla muestra el valor nominal y los precios de ejercicio de los instrumentos financieros derivados contratados al cierre del año:

	Posición al 31 de diciembre de 2020 Vencimiento de las opciones de collares de costo cero		
	1er. semestre 2021	2do. semestre 2021	2021 Total
Riesgo de combustible opciones asiáticas			
Volumen nominal en galones (miles)*	7,280	-	7,280
Precio de ejercicio acordado por galón (US\$)**	US\$ 1.90	-	US\$ 1.90
Porcentaje aproximado de cobertura (del valor esperad de consumo)	6%	-%	3%
Riesgo de combustible de collares costo cero			
Volumen nominal en galones (miles)*	7,556	-	7,556
Precio de ejercicio acordado por galón (US\$)**	US\$ 1.23/1.93	US\$ -	US\$ 1.23/1.93
Porcentaje aproximado de cobertura (del valor esperado de consumo)	6%	-%	3%
Cubierto			
Porcentaje aproximado de cobertura (del valor esperado de consumo)	12%	-%	6%

* US Gulf Coast Jet 54 como activo subyacente

** Promedio ponderado

	Posición al 31 de diciembre de 2019 Vencimiento de las opciones de collares de costo cero		
	1er. semestre 2020	2do. semestre 2020	2020 Total
Riesgo de combustible de collares costo cero			
Volumen nominal en galones (miles)*	34,480	22,164	56,644
Precio de ejercicio acordado por galón (US\$)**	US\$ 1.63/1.82	US\$ 1.65/1.81	US\$ 1.64/1.82
Porcentaje aproximado de cobertura (del valor esperado de consumo)	25%	15%	20%
Cubierto			
Porcentaje aproximado de cobertura (del valor esperado de consumo)	25%	15%	20%

* US Gulf Coast Jet 54 como activo subyacente

** Promedio ponderado

La siguiente tabla ilustra un análisis de sensibilidad de compra de combustible US Gulf Coast Jet Fuel 54 y Collares de costo cero a un posible cambio razonable en el precio de combustible, con todas las demás variables mantenidas constantemente, en el rubro de otros ingresos integrales acumulados.

Los cálculos se realizaron considerando un movimiento paralelo del +/-5% en el precio al contado del US Gulf Coast Jet Fuel 54 al 31 de diciembre de 2020:

Posición de sensibilidad al 31 de diciembre de 2020 efecto en capital (miles de dólares U.S.)	
US Gulf Coast Jet Fuel 54	
Nivel del precio	
+5%	+0.16M
-5%	-0.16M

Tenga en cuenta que esta sensibilidad se calculó con el delta de posición neta de la cartera, ya que el cambio en el precio subyacente es lo suficientemente pequeño como para ser un buen indicador.

b) Riesgo cambiario

Aunque el peso mexicano es la moneda funcional de la Compañía, una parte importante de sus gastos operativos está denominada en dólares estadounidenses. La Compañía utiliza los flujos de efectivo recibidos en dólares estadounidenses provenientes de las operaciones en los Estados Unidos de América y Centroamérica para respaldar parte de sus compromisos en dicha moneda, sin embargo, aún existe un desajuste.

El riesgo de moneda extranjera surge de posibles movimientos desfavorables en el tipo de cambio que podrían tener un impacto negativo en los flujos de efectivo de la Compañía. Para mitigar este riesgo, la Compañía puede usar instrumentos financieros derivados de tipo de cambio.

La mayoría de los ingresos de la Compañía se generan en pesos mexicanos; sin embargo, por el año terminado el 31 de diciembre de 2020 el 27% de sus ingresos provienen de operaciones en los Estados Unidos de América y Centroamérica (29% y 32% al 31 de diciembre de 2019 y 2018 respectivamente); y el 44%, 43%, 38%, de su cobranza en 2020, 2019 y 2018, respectivamente.

Los gastos de la Compañía, particularmente los que están relacionados con el arrendamiento y adquisición de aeronaves, están denominados en dólares. El combustible de las aeronaves de los vuelos originados en México es pagado en pesos; sin embargo, el precio es impactado por el tipo de cambio del peso mexicano frente al dólar.



La exposición al riesgo cambiario de la Compañía al 31 de diciembre de 2020 y 2019 se muestra a continuación:

	Miles de dólares americanos	
	2020	2019
Activos:		
Efectivo y equivalentes de efectivo	US\$ 495,612	US\$ 373,099
Otras cuentas por cobrar, neto	39,997	23,620
Depósitos en garantía	479,566	437,499
Instrumentos financieros derivados	10	7,088
Total de activos	US\$ 1,015,185	841,306
Pasivos:		
Deuda financiera (Nota 5)	US\$ 183,806	US\$ 176,927
Pasivos por arrendamiento	2,334,153	2,263,849
Proveedores	174,553	76,471
Otros impuestos y contribuciones por pagar	16,105	22,486
Instrumentos financieros derivados	484	-
Total de pasivos	2,709,101	2,539,733
Posición en moneda extranjera, neta	US\$ (1,693,916)	US\$ (1,698,427)

El 29 de abril de 2021, fecha de emisión de estos estados financieros consolidados, el tipo de cambio fue de Ps.19.9785 por dólar americano.

Al determinar el tipo de cambio al contado a utilizar en el reconocimiento inicial del activo, gasto o ingreso relacionado (o parte de él) en la baja en cuentas de un activo no monetario o pasivo no monetario relacionado con la consideración anticipada, la fecha de la transacción es la fecha en que la Compañía reconoce inicialmente el activo no monetario o el pasivo no monetario que surge de la contraprestación anticipada. Si hay varios pagos o recibos por adelantado, la Compañía determina la fecha de la transacción para cada pago o recibo de la consideración anticipada.

Al 31 de diciembre de 2020, la Compañía no contrató instrumentos financieros derivados de tipo de cambio. Toda la posición restante de la Compañía en forwards de divisas simples venció durante el primer trimestre de 2019 (enero).

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2018, la Compañía contrató instrumentos financieros derivados en forma de forwards en moneda extranjera por dólares estadounidenses para cubrir aproximadamente el 20% de los gastos de arrendamiento de aeronaves para los siguientes doce meses y seis meses. Una parte de la posición de la Compañía en los forwards en moneda extranjera venció a lo largo del cuarto trimestre de 2018 (noviembre y diciembre). Al 31 de diciembre de 2018, las ganancias no realizadas de Ps.14,241 relacionadas con los forwards en moneda extranjera se incluyen en otros resultados integrales.

Para el año terminado el 31 de diciembre de 2019 y 2018, las ganancias (pérdida) netas en los contratos de instrumentos financieros derivados forward en moneda extranjera fue de Ps.4,199 y Ps.52,516, respectivamente, la cual se reconoció como parte de los gastos de arrendamiento en los estados de resultados consolidados.

Análisis de sensibilidad a la moneda extranjera.

La siguiente tabla demuestran la sensibilidad a un cambio razonablemente posible en los tipos de cambio en dólar estadounidense, con todas las demás variables mantenidas constantes. El impacto en la utilidad antes de impuestos de la Compañía se debe a cambios en el valor razonable de los activos y pasivos monetarios excluyendo los activos y pasivos asociados con instrumentos financieros no derivados. La exposición de la Compañía a cambios de moneda extranjera para todas las demás monedas no es significativa.

	Cambio en la tasa de dólar	Efecto sobre las ganancias antes de impuestos	
2020	+5%	Ps.	(253,763)
	-5%		253,763
2019	+5%	Ps.	(155,593)
	-5%		155,593

El movimiento en el efecto antes de impuestos es el resultado de un cambio en el valor razonable de los activos y pasivos denominados en dólares estadounidenses, donde la moneda funcional de la entidad es una moneda distinta al dólar estadounidense.

i) Relaciones de cobertura con instrumentos financieros no derivados como instrumento de cobertura para riesgo de tipo de cambio

Con respecto al riesgo de moneda extranjera vigente desde el 1 de enero de 2019. La Compañía implementó dos estrategias de cobertura para exposiciones de tipo de cambio previstas con instrumentos financieros no derivados.

En la primera estrategia de cobertura esta designada para mitigar el riesgo de tipo de cambio y las fluctuaciones cambiarias en las ventas denominadas en USD usando pasivos financieros correspondientes al pasivo por arrendamiento denominado en USD. Al 31 de diciembre de 2019, la Compañía tiene un monto equivalente a USD\$ 2.1 mil millones de pasivos por arrendamiento designados como cobertura de ingresos proyectados durante el plazo restante del arrendamiento.

El saldo pendiente en dólares estadounidenses designado bajo esta estrategia de cobertura al 31 de diciembre de 2020 y 2019 asciende a US\$.1.5 millones y US\$.1.7 millones respectivamente, representado por pasivos de arrendamiento reconocidos, que han sido designados como instrumentos de cobertura etiquetados como ingresos pronosticados denominados en USD sobre el resto plazo del arrendamiento.

La segunda estrategia consiste en una relación de cobertura para el tipo de cambio con instrumentos financieros no derivados con el fin de mitigar el riesgo de tipo de cambio originado y la fluctuación cambiaria (MXN/USD) intrínseco en la tarifa por consumo de combustible de avión.

Para esta estrategia designada en 2019, una parte del consumo de combustible para aviones en los dos los años siguientes se ha designado como elemento de cobertura; mientras que el instrumento de cobertura está representado por USD, reconocidos como activo, los depósitos en garantía y efectivo y equivalentes de efectivo a USD \$ 410 millones, que representan una parte de los activos financieros denominados en USD.



El saldo pendiente en dólares estadounidenses designado bajo esta estrategia de cobertura al 31 de diciembre de 2020 y 2019 asciende a US\$.60.5 millones y USD\$ 166.7 millones respectivamente, lo que sí representa una parte de los activos financieros reconocidos.

Dado que las partidas cubiertas para ambas estrategias de cobertura tienen como objetivo mitigar la variabilidad del flujo de efectivo de las transacciones pronosticadas altamente esperadas, estas están representadas por múltiples relaciones de cobertura que siguen el Modelo de contabilidad de cobertura de flujo de efectivo.

La parte efectiva de los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura se lleva a la reserva de cobertura dentro del ORI, presentada como un rubro separado dentro de parte del patrimonio de las partes interesadas de la Compañía, se realizarán tal como se indica en la NIIF 9.

Los montos registrados en OCI se reciclan a resultados en función del tiempo, ya que los ingresos correspondientes denominados en USD y / o los consumos de combustible de aeronaves también afectan el margen operativo de la Compañía y se presentan como ajustes tanto en los ingresos como en los gastos operativos, con respecto a cada tipo de cambio, estrategia de cobertura de manera oportuna, ya que los ingresos denominados en USD y el consumo de combustible para aviones se reconocen dentro de las ganancias operativas, lo que refleja una parte de los montos de ingresos y gastos operativos, netos de ambas actividades de cobertura cambiaria.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2020, la Compañía determinó que una parte de sus instrumentos financieros no derivados designados como contabilidad de cobertura ya no eran efectivos, ya que el consumo de combustible de aeronaves fue menor al anticipado como resultado del efecto adverso de COVID- 19. El impacto de este ajuste en 2020 fue un beneficio de Ps.111 millones en la pérdida neta de la Compañía para el ejercicio. Este monto fue reclasificado de otro resultado integral al resultado integral de financiamiento. Adicionalmente, Ps.94 millones fueron reclasificados de otros resultados integrales a gastos operativos durante 2020 como resultado de la finalización de una transacción proyectada designada en una relación de cobertura.

c) Riesgo de tasa de interés

El riesgo de tasa de interés es el riesgo de que el valor razonable de los flujos futuros de efectivo fluctúe debido a cambios en las tasas de interés de mercado. La exposición de la Compañía al riesgo de variaciones en las tasas de interés de mercado se relaciona principalmente con las obligaciones de deuda a largo plazo y arrendamientos operativos de equipo de vuelo de la Compañía con tasas de interés variables.

Los resultados de la Compañía se ven afectados por fluctuaciones en las tasas del mercado de referencia debido al impacto de dichos cambios sobre los montos pagados bajo los contratos de arrendamiento operacionales calculados con base a la tasa London Interbank Offered Rate (“LIBOR”).

La Compañía utiliza instrumentos financieros derivados para reducir su exposición a fluctuaciones en las tasas de mercado y estos instrumentos son registrados como instrumentos de cobertura.

En general, cuando un instrumento financiero derivado puede vincularse con los términos y flujos de efectivo de un contrato de arrendamiento, éste podrá designarse como CFE, en donde la porción efectiva de las variaciones en el valor razonable se debe registrar en el patrimonio hasta la fecha en la que el flujo de efectivo del contrato de arrendamiento es reconocido en el estado consolidado de resultados.

El Fideicomiso Irrevocable número CIB/3249, cuyo fideicomitente es la Compañía, ingresó un límite para mitigar el riesgo debido al aumento de la tasa de interés en los pagos de cupones de CEBUR. La referencia de cupones de tasa flotante que se refiere a TIIE 28 está limitada bajo el límite “cap” al 10% sobre la tasa de referencia para la vida del CEBUR y tiene el mismo programa de amortización. Por lo tanto, los flujos de efectivo del CEBUR coinciden perfectamente con el instrumento de cobertura.

La fecha de inicio del cap fue el 19 de julio de 2019 y la fecha de vencimiento es el 20 de junio de 2024; que consisten en 59 “caplets” con las mismas especificaciones que los cupones CEBUR para la determinación de la tasa de referencia, el plazo del cupón y el valor razonable.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el contrato de cobertura pendiente de la Compañía en forma de “caps” de tasa de interés con un monto nocional de Ps.1,500 millones tenía un valor razonable de Ps.326 y Ps.2,695, respectivamente, registrado en activos.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2018, la Compañía no tenía derivados de tasas de interés pendientes.

d) Riesgo de liquidez

El riesgo de liquidez representa el riesgo de que la Compañía no cuente con fondos suficientes para cubrir sus obligaciones. Debido a la naturaleza cíclica del negocio, las operaciones y los requerimientos en cuanto a las inversiones y financiamientos relacionados con la adquisición de aeronaves y la renovación de su flota, la Compañía requiere fondos líquidos para cumplir con sus obligaciones. La Compañía intenta administrar su efectivo y equivalentes de efectivo y sus activos financieros relacionando los plazos de sus inversiones con los de sus obligaciones. Su política indica que el plazo promedio de sus inversiones no debe exceder el plazo promedio de sus obligaciones. Esta posición de efectivo y equivalentes se invierte en instrumentos a corto plazo y de alta liquidez a través de entidades financieras.

La Compañía tiene obligaciones futuras relacionadas con los vencimientos de los préstamos bancarios y contratos de instrumentos financieros derivados. La exposición fuera del estado consolidado de situación financiera de la Compañía está representada por las obligaciones futuras relacionadas con contratos de arrendamiento operativo y contratos de compra de aeronaves. La Compañía concluyó que tiene una baja concentración de riesgo, ya que tiene acceso a diferentes alternativas de financiamiento. La siguiente tabla muestra los pagos contractuales que la Compañía tiene requeridos como pasivos financieros y el valor razonable de los instrumentos financieros derivados:



	Al 31 de diciembre de 2020		
	Plazo de 1 año	1 a 5 años	Total
Préstamos que devengan intereses:			
Anticipos para la compra de aeronaves (Nota 5)	Ps. 1,096,543	Ps. 2,554,069	Ps. 3,650,612
Capital de trabajo de corto plazo (Nota 5)	200,000	-	200,000
Certificados Bursátiles Fiduciarios respaldada por activos (Nota 5)	250,000	1,250,000	1,500,000
Instrumentos financieros derivados:			
Contratos de opciones asiáticas - collares de costo cero de combustible de aviación	9,657	-	9,657
Lease liabilities:			
Arrendamiento de aeronaves, motores, terrenos y edificios.	6,484,092	37,646,450	44,130,542
Pasivo para devolución de aeronaves arrendadas	86,801	2,417,683	2,504,484
Total	Ps. 8,127,093	Ps. 43,868,202	Ps. 51,995,295

	Al 31 de diciembre de 2019		
	Plazo de 1 año	1 a 5 años	Total
Préstamos que devengan intereses:			
Anticipos para la compra de aeronaves (Nota 5)	Ps. 1,855,956	Ps. 1,452,553	Ps. 3,308,509
Capital de trabajo de corto plazo (Nota 5)	200,000	-	200,000
Certificados Bursátiles Fiduciarios respaldada por activos (Nota 5)	-	1,500,000	1,500,000
Pasivos por arrendamiento:			
Arrendamiento de aeronaves, motores, terrenos y edificios.	4,720,505	35,796,540	40,517,045
Pasivo para devolución de aeronaves arrendadas	383,093	1,469,595	1,852,688
Total	Ps. 7,159,554	Ps. 40,218,688	Ps. 47,378,242

e) Riesgo de crédito

El riesgo de crédito representa el riesgo de que alguna contraparte no cumpla con sus obligaciones bajo un contrato comercial o de instrumentos financieros generando una pérdida financiera para la Compañía. La Compañía está expuesta al riesgo de crédito derivado de sus actividades de operación (principalmente por cuentas por cobrar) y de sus actividades de financiamiento, incluyendo depósitos con bancos e instituciones financieras, operaciones con divisas y otros instrumentos financieros, incluyendo los instrumentos financieros derivados.

Los instrumentos financieros que exponen a la Compañía a algún riesgo de crédito se refieren principalmente a equivalentes de efectivo y cuentas por cobrar. El riesgo de crédito sobre los equivalentes de efectivo se relaciona con los montos invertidos con las principales instituciones financieras.

El riesgo de crédito sobre las cuentas por cobrar se relaciona principalmente con los montos por cobrar a las principales compañías de tarjetas de crédito internacionales. La Compañía tiene una rotación de cuentas por cobrar muy alta, por lo que la administración considera que el riesgo de crédito es mínimo debido a la naturaleza de sus negocios, en el cual una gran porción de las ventas se liquida mediante tarjetas de crédito.

El riesgo de crédito de los fondos líquidos e instrumentos financieros derivados de la Compañía es limitado porque las contrapartes son bancos con altas calificaciones crediticias asignadas por agencias de calificación de riesgo internacionales.

Algunos de los instrumentos financieros derivados vigentes exponen a la Compañía a pérdidas crediticias en caso de incumplimiento de los contratos por sus contrapartes. El monto de dicha exposición al riesgo crediticio por lo general es la ganancia no realizada, si la hubiere, por dichos contratos.

Para administrar este riesgo, la Compañía selecciona contrapartes con base en evaluaciones de crédito y evita que su exposición global recaiga en una sola contraparte. También monitorea su posición de mercado con cada contraparte. La Compañía no compra ni mantiene instrumentos financieros derivados para fines de negociación. Al 31 de diciembre de 2020, la Compañía concluyó que su riesgo de crédito relacionado con sus instrumentos financieros derivados es bajo, esto debido a que no mantiene una concentración significativa con alguna contraparte y solo celebra contratos de instrumentos financieros con bancos con una alta calificación crediticia por agencias de calificación de crédito internacionales.

f) Administración de capital

La administración considera que los recursos disponibles para la Compañía son suficientes para cubrir sus requerimientos financieros actuales y serán suficientes para cumplir sus requerimientos esperados de capital y sus otros requerimientos de efectivo para el ejercicio fiscal 2020.

El objetivo principal de la administración de capital de la Compañía es asegurar que mantenga índices sanos de capital que ayuden a sostener su negocio y maximizar el valor para los accionistas. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, no se realizaron modificaciones a los objetivos, las políticas ni a los procesos relacionados con la administración de capital de la Compañía. La Compañía no está sujeta a ningún requerimiento de capital impuesto externamente, con excepción de la reserva legal (Nota 18).

4. Medición del valor razonable

Los únicos activos financieros y pasivos reconocidos a valor razonable sobre una base recurrente son los instrumentos financieros derivados.

El valor razonable es el precio que se recibiría al vender un activo o se pagaría para transferir un pasivo en una transacción realizada en condiciones de independencia mutua, entre partes interesadas y debidamente informadas. La medición del valor razonable se basa en los supuestos de que la transacción de venta del activo o transferencia del pasivo tiene lugar:

- (i) En el mercado principal del activo o del pasivo; o
- (ii) En ausencia de un mercado principal, en el mercado más ventajoso para el activo o pasivo.

El mercado principal o más ventajoso debe ser un mercado accesible para la Compañía.

El valor razonable de un activo o pasivo se calcula utilizando los supuestos que los participantes de mercado utilizarían a la hora de realizar una oferta por ese activo o pasivo, asumiendo que esos participantes del mercado actúan en su propio interés económico.



La medición del valor razonable de un activo no financiero toma en consideración la capacidad de los participantes del mercado para generar beneficios económicos derivados del mejor y mayor uso de dicho activo, o mediante su venta a otro participante del mercado que pudiera hacer el mejor y mayor uso de dicho activo.

La Compañía utiliza técnicas de valuación que son apropiadas bajo ciertas circunstancias y con la suficiente información disponible para el cálculo del valor razonable, maximizando el uso de datos observables relevantes y minimizando el uso de datos no observables.

Todos los activos y pasivos para los cuales el valor razonable es medido o revelado en los estados financieros consolidados son categorizados dentro de una jerarquía, descritas como sigue, basada en el nivel más bajo que es importante para la medición del valor razonable en su conjunto:

Nivel 1 - Precios cotizados (sin ajustar) en mercados activos para activos o pasivos idénticos.

Nivel 2 - Técnicas de valuación para las cuales los datos de entrada de nivel más bajo que sean relevantes para la medición del valor razonable son directa o indirectamente observables.

Nivel 3 - Técnicas de valuación para las cuales los datos de entrada del nivel más bajo que sean relevantes para la medición del valor razonable no son observables.

Para los activos y los pasivos que se reconocen en los estados financieros de manera recurrente, la Compañía determina si han existido traspasos entre los distintos niveles de jerarquía mediante una revisión de su categorización (basada en la variable de menor nivel, que es significativa para el cálculo del valor razonable en su conjunto) al final de cada ejercicio.

Para los propósitos de revelación sobre el valor razonable, la Compañía ha determinado las clases de activos y pasivos en función de su naturaleza, características y riesgos y el nivel de jerarquía de valor razonable, tal y como se ha explicado anteriormente.

A continuación, se presenta una comparación del valor en libros y el valor razonable de los instrumentos financieros de la Compañía, excepto aquellos en los que el valor en libros es aproximadamente similar al valor razonable:

	Valor en libros		Valor razonable	
	2020	2019	2020	2019
Activos				
Instrumentos financieros Derivados	Ps. 532	Ps. 136,262	Ps. 532	Ps. 136,262
Pasivos				
Deuda financiera	(5,350,612)	(5,008,509)	(5,527,332)	(5,194,316)
Instrumentos financieros Derivados	(9,657)	-	(9,657)	-
Total	Ps. (5,359,737)	Ps. (4,872,247)	Ps. (5,536,457)	Ps. (5,058,054)

Al 31 de diciembre de 2020, la medición del valor razonable se muestra a continuación:

	Medición del valor razonable			
	Precios cotizados en mercados activos Nivel 1	Datos significativos observables Nivel 2	Datos significativos no observables Nivel 3	Total
Activos				
Instrumentos financieros derivados:				
Contratos de opciones call asiáticas de combustible para aviones *	Ps. -	Ps. 206	Ps. -	Ps. 206
Cobertura de tasa de interés (Cap)	-	326	-	326
Pasivos				
Instrumentos financieros derivados:				
Contratos de opciones de collares asiáticos de costo cero de combustible de aviación *	-	(9,657)	-	(9,657)
Pasivos cuyos valores razonables son revelados:				
Intereses devengados de deuda y préstamos**	-	(5,527,332)	-	(5,527,332)
Neto	Ps. -	Ps. (5,536,457)	Ps. -	Ps. (5,536,457)

* Niveles de Jet Fuel forwards y curva LIBOR.

** Curva LIBOR y Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio TIIE, incluye deuda a corto y largo plazo.

No existieron transferencias entre los niveles 1 y 2 durante el periodo.

Al 31 de diciembre de 2019, la medición del valor razonable se muestra a continuación:

	Medición del valor razonable			
	Precios cotizados en mercados activos Nivel 1	Datos significativos observables Nivel 2	Datos significativos no observables Nivel 3	Total
Activos				
Instrumentos financieros derivados:				
Opciones de collares asiáticos de combustible de costo cero*	Ps. -	Ps. 133,567	Ps. -	Ps. 133,567
Cobertura de tasa de interés (Cap)	-	2,695	-	2,695
Pasivos cuyos valores razonables son revelados:				
Intereses devengados de deuda y préstamos**	-	(5,194,316)	-	(5,194,316)
Neto	Ps. -	Ps. (5,058,054)	Ps. -	Ps. (5,058,054)

* Niveles de Jet Fuel forwards y curva LIBOR.

** Curva LIBOR y Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio TIIE, incluye deuda a corto y largo plazo.

No existieron transferencias entre los niveles 1 y 2 durante el periodo.



La siguiente tabla resume la (pérdida) ganancia de los instrumentos financieros derivados reconocidos en los estados consolidados de resultados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018:

Instrumento	Rubro en estados financieros	2020	2019	2018
Opciones de compra asiáticas de combustible	Combustible	Ps. (20,646)	Ps. (61,069)	Ps. 402,493
Opciones de collares asiáticos de combustible de costo cero	Combustible	(835,884)	(9,477)	-
Opciones de compra asiáticas de combustible	Costo financiero	(12,981)	-	-
Opciones de collares asiáticos de combustible de costo cero	Costo financiero	(435,578)	-	-
Forwards de tipo de cambio	Gastos por arrendamiento de aeronave y motor	-	4,199	52,516
Cobertura de tasa de interés (Cap)	Costo financiero	(1,468)	(1,282)	-
Total		Ps. (1,306,557)	Ps. (67,629)	Ps. 455,009

La siguiente tabla resume la ganancia (pérdida) en CFE después de impuestos reconocida en los estados consolidados de resultados integrales al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018

Estados consolidados de resultados integrales (pérdida)

Instrumento	Rubro en estados financieros	2020	2019	2018
Opciones de compra asiáticas de combustible	ORI	Ps. (11,993)	Ps. 11,148	Ps. (174,984)
Contratos de opciones de collar de combustible asiático de costo cero	ORI	(143,224)	256,515	(122,948)
Forwards de tipo de cambio	ORI	-	(14,241)	14,241
Cobertura de tasa de interés (Cap)	ORI	(900)	(4,023)	-
Instrumentos financieros no derivados	ORI	(1,591,569)	14,096	-
Total		Ps. (1,747,686)	Ps. 263,495	Ps. (283,691)

El tipo de cambio utilizada para conversión de los saldos anteriores a pesos mexicanos al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 fueron de Ps.19.9487, Ps.18.8452 y Ps.19.6829, respectivamente, por dólar estadounidense.

5. Activos y pasivos financieros

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019 los activos financieros de la Compañía están representados por efectivo y equivalentes de efectivo, clientes y otras cuentas por cobrar cuyos valores se aproximan a su valor razonable.

a) Activos financieros

	2020	2019
Instrumentos financieros derivados designados como coberturas de flujos de efectivo (parte efectiva reconocida en ORI)		
Opciones de compra asiáticas de combustible	Ps. 206	Ps. -
Opciones de collar de combustible asiático de costo cero	-	133,567
Cobertura de tasa de interés (Cap)	326	2,695
Total de activos financieros	Ps. 532	Ps. 136,262

Presentados en el estado consolidado de situación financiera de la siguiente manera:

Circulante	Ps. 206	Ps. 133,567
No circulante	Ps. 326	Ps. 2,695

b) Deuda financiera

(i) Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la deuda a corto plazo y largo plazo se integra como sigue:

	2020	2019
I. Contrato de crédito revolvente con Banco Santander México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Santander ("Santander") y Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. ("Bancomext"), en dólares, para cubrir el pago de los anticipos para compras de aeronaves, con vencimiento el 31 de mayo de 2022, devengando una tasa de interés anual a la tasa LIBOR de tres meses más una extensión de 260 puntos base.	Ps. 3,650,612	Ps. 3,308,509
II. La Compañía emitió en el mercado mexicano Certificados Bursátiles Fiduciarios respaldadas con activos, en pesos mexicanos, con vencimiento el 20 de junio de 2024 con una tasa de interés anual a TIIE 28 días más 175 puntos porcentuales.	1,500,000	1,459,871
III. En diciembre de 2019, la Compañía contrató capital de trabajo de corto plazo con Banco Sabadell S.A., Institución de Banca Múltiple ("Sabadell"), en pesos mexicanos, devengando una tasa de interés anual a tasa TIIE 28 días más 300 puntos porcentuales.	200,000	200,000
IV. Amortización de costos de transacción	(15,542)	(22,472)
V. Intereses devengados y otros costos financieros	19,563	30,061
Vencimientos a corto plazo	5,354,633	4,975,969
Total a largo plazo	Ps. 1,558,884	Ps. 2,086,017
Total a largo plazo	Ps. 3,795,749	Ps. 2,889,952

TIIE: Tasa de interés interbancaria de equilibrio



(ii) La siguiente tabla provee un resumen de los pagos de principal de deuda financiera e intereses devengados al 31 de diciembre de 2020:

	2021	2022	2023	2024	Total
Santander/Bancomext	1,112,629	2,554,069	-	-	Ps. 3,666,698
CEBUR	252,605	500,000	500,000	250,000	1,502,605
Banco Sabadell	200,872	-	-	-	200,872
Total	1,566,106	3,054,069	500,000	250,000	Ps. 5,370,175

(iii) Desde 2011 la Compañía financia los anticipos para la adquisición de aeronaves a través de deuda financiera (crédito revolvente) con Santander/Bancomext.

El crédito revolvente de “Santander/Bancomext” limita la capacidad de la Compañía de, entre otras cosas:

- i) Incurrir en deuda adicional por encima de un nivel específico de deuda, a menos que se cumpla con determinadas razones financieras.
- ii) Crear gravámenes.
- iii) La fusión o adquisición de cualquier otra entidad sin la autorización previa de los Bancos.
- iv) Disponer de ciertos activos.
- v) Declarar y pagar dividendos, o hacer alguna distribución del capital de la Compañía, a menos que se cumpla con determinadas razones financieras.

Al 31 de diciembre de 2020, la Compañía no cumplía con el índice financiero, por lo que la Compañía solicitó una exención a los bancos. La compañía recibió una exención el 23 de octubre de 2020 por el convenio sobre la razón financiera de la línea de financiamiento de PDP que incluía el tercer y cuarto trimestre de 2020 y el primer y segundo trimestre de 2021. La exención fue proporcionada por ambos bancos, Santander y Bancomext. Al 31 de diciembre de 2019, la Compañía se encuentra en cumplimiento con las obligaciones arriba mencionadas.

Con el propósito de financiar los anticipos para la compra de aeronaves, se estructuraron contratos de fideicomisos mediante los cuales la Compañía asignó sus derechos y obligaciones en virtud del contrato de compra con Airbus S.A.S. (“Airbus”), incluyendo su obligación de realizar anticipos para la compra de aeronaves a los fideicomisos. La Compañía garantiza las obligaciones de los fideicomisos referentes a los acuerdos de financiamiento (Deutsche Bank México, S.A. Trust 1710 y 1711).

Al 31 de diciembre de 2020, el monto disponible de líneas de crédito otorgadas a la Compañía asciende a Ps.9,256,978, de las cuales Ps.6,851,338 se relacionaron con deuda financiera (Ps.1,500,726 no han sido dispuestos) y Ps.2,405,640 se relacionaron con cartas de crédito (Ps.214,012 no han sido dispuestos). Al 31 de diciembre de 2019, el monto disponible de líneas de crédito otorgadas a la Compañía asciende a Ps.9,005,008, de las cuales Ps.6,649,358 se relacionaron con deuda financiera (Ps.1,640,849 no han sido dispuestos) y Ps.2,355,650 se relacionaron con cartas de crédito (Ps.86,066 no han sido dispuestos).

El 20 de junio de 2019, la Compañía, a través de su subsidiaria Concesionaria, emitió 15,000,000 de certificados bursátiles fiduciarios bajo el clave de pizarra VOLARCB 19 por la cantidad de Ps.1,500 millones de pesos mexicanos a través del Fideicomiso Irrevocable número CIB/3249 creado por Concesionaria. El monto de la emisión es parte de un programa aprobado por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores de México por un monto de hasta Ps.3,000 millones de pesos mexicanos.

Los certificados tienen un vencimiento de 5 años con reducciones anuales de Ps.250,000, Ps.500,000, Ps.500,000 y Ps.250,000 en 2021, 2022, 2023 y 2024, respectivamente, con una tasa de interés anual a TIIE 28 días más 175 puntos porcentuales. Los certificados comienzan a amortizarse al final del segundo año.

La estructura de certificados bursátiles opera con reglas específicas y proporciona una “Tasa de cobertura del servicio de deuda” (“DSCR” por sus siglas en inglés) que se calcula comparando la cobranza en pesos mexicanos durante los seis meses anteriores con los siguientes 6 meses de servicio de la deuda. En general, no existe retención de fondos si la proporción excede 2.5 veces. El servicio de la deuda de los certificados bursátiles comienza en julio de 2021 y, como resultado, este convenio comenzará a calcularse en enero de 2021. Además, se aplica la amortización anticipada si:

- i) Un evento de retención no está cubierto en un período de 90 días consecutivos.
- ii) La cuenta de reserva del servicio de la deuda de cualquier serie mantiene en depósito una cantidad menor que el saldo requerido de la cuenta de reserva del servicio de la deuda por un período que incluye dos o más métodos de pago consecutivos
- iii) Evento de insolvencia de la Concesionaria

En diciembre de 2019, la Compañía contrato capital de trabajo a corto plazo con Banco Sabadell S.A., Institución de Banca Múltiple (“Sabadell”) en pesos mexicanos, con una tasa de interés anual de TIIE 28 días más 300 puntos básicos. La deuda de capital de trabajo “Sabadell” tiene la siguiente obligación:

- i) El deudor conjunto (Concesionaria) debe representar el 85% del EBITDA de la explotación

Durante los años terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía cumple con las obligaciones bajo los términos y condiciones de los certificados bursátiles y la deuda de capital de trabajo a corto plazo.

Cambios en pasivos provenientes de actividades financieras

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, los cambios en los pasivos por actividades de financiamiento de la Compañía se resumen en la siguiente tabla:

	Enero 1, 2020	Flujo de efectivo neto	Interés devengado	Cambios por fluctuación cambiaria	Reclasificación de corto a largo plazo	Otros	Al 31 de diciembre de 2020
Préstamos a corto plazo que devengan intereses	Ps. 2,086,017	Ps. (1,231,695)	Ps. (10,498)	Ps. (32,491)	Ps. 747,551	Ps. -	Ps. 1,558,884
Préstamos a largo plazo que devengan intereses	2,889,952	1,374,678	-	231,612	(747,551)	47,058	3,795,749
Total de pasivos provenientes de actividades de financiamiento	Ps. 4,975,969	Ps. 142,983	Ps. (10,498)	Ps. 199,121	Ps. -	Ps. 47,058	Ps. 5,354,633



	Enero 1, 2019	Flujo de efectivo neto	Interés devengado	Cambios por fluctuación cambiaria	Reclasificación de corto a largo plazo	Otros	Al 31 de diciembre de 2019
Préstamos a corto plazo que devengan intereses	Ps. 1,212,259	Ps. (633,609)	Ps. 13,698	Ps. (41,173)	Ps. 1,534,842	Ps. -	Ps. 2,086,017
Préstamos a largo plazo que devengan intereses	2,310,939	2,273,143	-	(122,466)	(1,534,842)	(36,822)	2,889,952
Total de pasivos provenientes de actividades de financiamiento	Ps. 3,523,198	Ps. 1,639,534	Ps. 13,698	Ps. (163,639)	Ps. -	Ps. (36,822)	Ps. 4,975,969

c) Otros pasivos financieros

	2020	2019
Instrumentos financieros derivados designados como CFE (porción efectiva reconocida en ORI):		
Opciones de collar costo cero	Ps. 9,657	Ps. -
Total pasivos financieros	Ps. 9,657	Ps. -
Presentados en los estados consolidados de situación financiera:		
Circulante	Ps. 9,657	Ps. -
No circulante	Ps. -	Ps. -

6. Efectivo y equivalentes de efectivo

A continuación, se muestra un análisis de la cuenta:

	2020	2019
Efectivo en bancos	Ps. 6,907,295	Ps. 4,612,927
Inversiones a corto plazo	3,068,618	3,231,125
Efectivo en caja	36,432	44,880
Fondos restringidos en fideicomiso relacionados con reservas de servicio de la deuda	91,040	91,040
Total de efectivo y equivalentes de efectivo	Ps. 10,103,385	Ps. 7,979,972

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía registró una parte de las ventas anticipadas de boletos por un monto de Ps.91,040 y Ps.91,040 como un fondo restringido (Nota 1e). Los fondos restringidos mantenidos en el Fideicomiso se utilizan para constituir las reservas del servicio de la deuda y no pueden usarse para fines distintos de los establecidos en el contrato del Fideicomiso.

7. Partes relacionadas

A continuación, se presenta un análisis de los saldos con partes relacionadas al 31 de diciembre de 2020 y 2019.

Todas las Compañías son consideradas como afiliadas, ya que los principales accionistas o directores de la Compañía son directa o indirectamente accionistas de las partes relacionadas:

	Tipo de transacción	País de origen	2020	2019	Términos
Por cobrar:					
Frontier Airlines Inc. ("Frontier")	Código compartido	EUA	Ps. 72,629	Ps. 23,442	30 días
			Ps. 72,629	Ps. 23,442	
Por pagar:					
Grupo Aeroportuario del Centro Norte ("OMA")	Servicios de aeropuerto	México	Ps. 80,681	Ps. -	30 días
Aeromantenimiento, S.A. ("Aeroman")	Mantenimiento de motores aeronaves	México/ El Salvador	39,284	1,474	30 días
Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía., S.C.	Honorarios por servicios profesionales	México	4,823	-	30 días
Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C.	Honorarios por servicios profesionales	México	166	996	30 días
Frontier Airlines Inc. ("Frontier")	Código compartido	EUA	39	16,246	30 días
One Link, S.A. de C.V. ("One Link")	Honorarios por centro de atención telefónica	El Salvador	-	Ps. 39,838	30 días
			Ps. 124,993	Ps. 58,554	



b) Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía realizó las siguientes operaciones con partes relacionadas:

Operaciones con partes relacionadas	País de origen	2020	2019	2018
Ingresos:				
Transacciones con afiliadas				
Frontier				
Código compartido	EUA	Ps. 148,964	Ps. 208,968	Ps. 8,358
Gastos:				
Transacciones con afiliadas				
Aeromantenimiento, S.A.				
Mantenimiento de aeronaves y motores	Mexico/El Salvador	Ps. 239,118	Ps. 201,624	Ps. 341,726
Soporte Técnico	Mexico/El Salvador	3,945	5,815	4,796
Onelink, S.A. de C.V.				
Tarifa del Call center Tarifa y otras profesional Tarifa				
	Mexico/El Salvador	73,167	37,026	-
Grupo Aeroportuario del Centro Norte				
Servicios de aeropuerto				
	Mexico	32,193	-	-
Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C.				
Salarios profesionales				
	Mexico	5,582	1,321	1,672
Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cía, S.C.				
Salarios profesionales				
	Mexico	4,823	-	-
Servprot, S.A. de C.V. Servicios de seguridad				
	México	3,464	3,120	2,804
Human Capital International HCI, S.A. de C.V.				
Salarios profesionales				
	México	-	-	324

Frontier comenzó operaciones con la Compañía en septiembre de 2018. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, no existen garantías otorgadas o recibidas por ninguna parte relacionada con respecto a las cuentas por pagar o por cobrar. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2020 y 2019 no se ha reconocido ninguna provisión por pérdidas o ganancias esperadas.

c) Servprot

Servprot, S.A. de C.V. ("Servprot") es una parte relacionada debido a que Enrique Beltranena, Presidente y Director General de la Compañía, y Rodolfo Montemayor Garza, miembro de la junta directiva desde 19 de abril de 2018, son accionistas de dicha Compañía. Servprot ofrece servicios de seguridad para el señor Beltranena y su familia, así como para el señor Montemayor. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía no tiene saldo en el contrato con Servprot. Durante los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 la Compañía registró un gasto de Ps.3,464, Ps.3,120 y Ps.2,804, respectivamente por este concepto.

d) Aeroman

Aeroman fue una parte relacionada, debido a que Marco Baldocchi, miembro del Consejo de Administración de la Compañía es Director suplente de Aeroman. El 1 de enero de 2017, la Compañía celebró un contrato de servicios de mantenimiento y reparación de aeronaves con Aeroman. Este contrato contempla utilizar exclusivamente los servicios de Aeroman para la reparación, mantenimiento de aeronaves, sujeto a disponibilidad. De conformidad con los términos del contrato, Aeroman debe proporcionar los servicios de inspección, mantenimiento, reparación, restauración y revisión de la flota de aeronaves. Los pagos se realizan conforme a este contrato y dependen de los servicios prestados.

Este contrato tiene vigencia de cinco años. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el saldo del contrato con Aeroman era de Ps.39,284 y Ps.1,474, respectivamente. La Compañía incurrió en gastos de mantenimiento de aeronaves, motores y soporte técnico conforme a dicho contrato por un monto de 243,063, Ps.207,439 y Ps.346,522, para los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018.

e) Human Capital International

Human Capital International HCI, S.A. de C.V., ("Human Capital International") fue una parte relacionada hasta el 19 de abril de 2018, debido a que Rodolfo Montemayor Garza fue miembro del Consejo de Administración de la Compañía, es fundador y el presidente del Consejo de Administración de Human Capital International. Human Capital International brindó a la Compañía servicios relacionados con la selección y contratación de ejecutivos. Al 31 de diciembre de 2018, la Compañía devengó gastos conforme al mismo por Ps.324, respectivamente.

f) OneLink

OneLink, S.A. de C.V. ("OneLink") fue una parte relacionada hasta el 31 de diciembre de 2017, debido a que Marco Baldocchi, miembro del Consejo de Administración, fue consejero en OneLink. A partir de 24 de julio de 2019 y hasta el 30 de junio de 2020 Onelink, Holdings, S.A. ("Onelink Holdings") y su filial Onelink eran partes relacionadas, porque el Sr. Rodrigo Antonio Escobar Nottebohm, un miembro alterno de la junta de Onelink Holdings, se convirtió en director alterno de la Compañía. De conformidad con este acuerdo, OneLink recibió llamadas de los clientes para reservar vuelos y ofrece a los clientes información sobre tarifas, horarios y disponibilidad.

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el saldo pendiente de pago conforme a este contrato era de Ps.0 y Ps.39,838, respectivamente. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía devengó gastos conforme al mismo contrato de Ps.73,167, Ps.37,026 y Ps.0, respectivamente.

g) Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes

Mijares, Angoitia, Cortés y Fuentes, S.C. ("MACF") es una parte relacionada porque Ricardo Maldonado Yañez y Eugenio Macouzet de León, miembro y miembro alternos, respectivamente, de la mesa directiva de la Compañía desde abril de 2018, son socios de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, MACF tiene un saldo adeudado en virtud del acuerdo de Ps.166 y Ps.996. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 la Compañía reconoció un gasto bajo este acuerdo de Ps.5,582, Ps.1,321 y Ps.1,672, respectivamente.



h) Frontier

Frontier es una parte relacionada porque el señor William A. Franke y Brian H. Franke son miembros del Consejo de Administración de la Compañía y de Frontier así como Indigo Partners tienen inversiones en ambas Compañías. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el saldo por cobrar del contrato con Frontier era de Ps.72,629 y Ps.23,442, respectivamente. Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2020 y 2019, el saldo por pagar del contrato con Frontier era de Ps.39 y Ps.16,246, respectivamente. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía reconoció un gasto bajo este acuerdo de Ps.148,964, Ps.208,968, Ps.8,358, respectivamente.

i) Grupo Aeroportuario del Centro Norte (OMA)

El 22 de abril de 2020, el Grupo Aeroportuario del Centro Norte (OMA) se convirtió en una parte relacionada porque la Sra. Guadalupe Phillips Margain es miembro independiente de la junta directiva de la Compañía y miembro de la junta directiva de OMA. El Sr. Ricardo Maldonado Yáñez también son miembros independientes del Consejo de Administración de la Compañía y de OMA. Al 31 de diciembre de 2020, la cuenta por pagar con OMA era de Ps.80,681. Por el año terminado al 31 de diciembre de 2020 la Compañía reconoció un gasto bajo este acuerdo de Ps.32,193.

j) Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cia, S.C.

Chevez, Ruiz, Zamarripa y Cia, S.C. (Chevez) es en una parte relacionada porque el señor José Luis Fernández Fernández es miembro independiente del Consejo de Administración, así como presidente del Comité de Auditoría y Prácticas Societarias de la Compañía y socio no administrador de Chevez. Chevez nos presta el servicio de asesoría fiscal. Al 31 de diciembre de 2020, la cuenta por pagar con Chevez era de Ps.4,823. Por el año terminado al 31 de diciembre de 2020 la Compañía reconoció un gasto bajo este acuerdo de Ps.4,823.

k) Directores y funcionarios

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, el presidente y miembros del Consejo de Administración de la Compañía recibieron una compensación total de aproximadamente Ps.5,762, Ps.8,085, Ps.7,178, respectivamente, y el resto de los directores recibió una compensación de Ps.3,692, Ps.4,367 y Ps.5,217 respectivamente.

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, el monto total de la remuneración que en su conjunto recibió el cuerpo directivo de la Compañía, como parte de los beneficios de corto y largo plazo, ascendió a Ps.253,681, Ps.237,846 y Ps.180,001, respectivamente, estos montos fueron reconocidos en sueldos y beneficios en los estados de resultados consolidados

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 el costo de las transacciones por pagos basados en acciones (Plan de incentivos a largo plazo y MIP de la Compañía) fue de Ps.75,040, Ps.49,659 y Ps.19,980, respectivamente. El costo (beneficio) de las transacciones liquidables en efectivo (DASA) por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 fue de Ps.105,303, Ps.40,724 y Ps.(5,238), respectivamente (Nota 17).

La Compañía adoptó un nuevo plan de beneficios a corto plazo para cierto personal, mediante el cual se otorgan bonos en efectivo para cumplir con ciertas metas de rendimiento determinadas por la Compañía. Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía registró una provisión por un monto de Ps.0, Ps.80,634 y Ps.50,000, respectivamente.

8. Otras cuentas por cobrar, neto

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, las otras cuentas por cobrar de la Compañía se integran de la siguiente manera:

	2020	2019
Corrientes:		
Tarjetas de crédito	Ps. 231,260	Ps. 389,634
Beneficios del proveedor	105,947	26,989
Otras cuentas por cobrar	87,204	189,904
Otros puntos de venta	67,315	102,002
Clientes de cargo	45,201	46,600
Empleados	36,287	29,681
Agencias de viaje y comisiones por venta de seguros	16,099	76,975
Servicios de mercadería	4,020	7,024
Servicios aeroportuarios	15	42,894
Tarjeta de crédito de lealtad	-	49,040
Liquidación por cobrar	-	2,422
Recuperación por seguros	-	143
	593,348	963,308
Estimación para pérdidas crediticias	(32,708)	(40,308)
	Ps. 560,640	Ps. 923,000

Las cuentas por cobrar de la Compañía tienen los siguientes vencimientos:

Días	2020 Deteriorada	2020 No Deteriorada	Total 2020	2019 Deteriorada	2019 No deteriorada	Total 2019
0 - 30	Ps. 4,090	Ps. 486,001	Ps. 490,091	Ps. 5,804	Ps. 722,651	Ps. 728,455
31 - 60	-	13,872	13,872	-	64,983	64,983
61 - 90	-	6,081	6,081	-	19,274	19,274
91 - 120	28,618	54,686	83,304	34,504	116,092	150,596
	Ps. 32,708	Ps. 560,640	Ps. 593,348	Ps. 40,308	Ps. 923,000	Ps. 963,308



Los movimientos de la estimación para pérdidas crediticias del 1 de enero de 2018 al 31 de diciembre de 2020 se muestran a continuación:

Saldo al 1 de enero de 2018	Ps.	(17,809)
Cancelaciones		17,126
Incrementos en la estimación		(10,621)
Saldo a 31 de diciembre de 2018		(11,304)
Cancelaciones		11,389
Incrementos en la estimación		(40,393)
Saldo al 31 de diciembre de 2019		(40,308)
Cancelaciones		21,264
Incrementos en la estimación		(13,664)
Saldo al 31 de diciembre de 2020	Ps.	(32,708)

9. Inventarios

Los inventarios al 31 de diciembre de 2020 y 2019 se analizan a continuación:

	2020		2019	
Refacciones de aeronaves y accesorios de equipo de vuelo	Ps.	271,454	Ps.	294,390
Alimentos, bebidas y utensilios de servicio a bordo		7,505		7,518
	Ps.	278,959	Ps.	301,908

Los inventarios de la Compañía se utilizan principalmente durante la prestación de servicios de vuelo y para los eventos de mantenimiento realizados por la Compañía. Los inventarios se reconocen al valor menor entre su costo de adquisición o el valor de reemplazo. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, los inventarios de consumo, registrados como parte de los gastos de mantenimiento, ascendieron a Ps.234,691, Ps.284,687, Ps.290,206, respectivamente.

10. Pagos anticipados y otros activos circulantes

Los pagos anticipados y otros activos circulantes al 31 de diciembre de 2020 y 2019 se analizan como sigue:

	2020		2019	
Créditos de vuelo	Ps.	389,927	Ps.	-
Anticipos a proveedores		163,044		283,340
Comisión a agencias por venta de boletos (Nota 1 d)		151,342		84,239
Otros pagos anticipados		81,803		115,054
Seguros pagados por anticipado		64,309		88,941
Anticipos a proveedores de componentes		-		209,557
	Ps.	850,425	Ps.	781,131

11. Depósitos en garantía

Las cuentas que integran este rubro al 31 de diciembre de 2020 y 2019 se analizan a continuación:

	2020		2019	
Activos circulantes:				
Depósito de cartas de crédito	Ps.	829,918		-
Depósitos para mantenimiento de equipo de vuelo pagado a los arrendadores (Nota 1j)		279,390	Ps.	576,505
Depósitos para renta de equipo de vuelo		23,584		-
Otros depósitos en garantía		9,064		23,822
		1,141,956		600,327
Activo no circulante:				
Depósitos para mantenimiento de equipo de vuelo pagado a arrendadores (Nota 1j)		7,641,544		7,047,360
Depósitos para renta de equipo de vuelo		741,871		557,530
Otros depósitos en garantía		41,323		39,531
		8,424,738		7,644,421
	Ps.	9,566,694	Ps.	8,244,748

12. Refacciones rotables, mobiliario y equipo, neto

	Inversión		Depreciación acumulada		Valor neto	
	Al 31 de diciembre de		Al 31 de diciembre de		Al 31 de diciembre de	
	2020	2019	2020	2019	2020	2019
Mejoras a equipos arrendados	Ps. 5,092,049	Ps. 4,220,672	Ps. (3,354,166)	Ps. (2,679,884)	Ps. 1,737,883	Ps. 1,540,788
Pagos anticipados para compra de aeronaves y motores	4,920,126	4,507,770	-	-	4,920,126	4,507,770
Equipo de vuelo	1,689,473	1,287,102	(1,223,560)	(553,852)	465,913	733,250
Construcciones y mejoras en procesos	53,545	474,240	-	-	53,545	474,240
Construcciones y mejoras	175,407	172,460	(148,391)	(131,510)	27,016	40,950
Equipo de cómputo	49,945	47,566	(42,126)	(34,495)	7,819	13,071
Herramientas de taller	27,727	26,875	(24,398)	(22,023)	3,329	4,852
Equipo de fuerza eléctrica	20,448	20,412	(12,773)	(11,400)	7,675	9,012
Equipo de comunicaciones	14,803	14,099	(9,038)	(8,322)	5,765	5,777
Maquinaria y equipo de taller	20,574	16,301	(7,641)	(6,092)	12,933	10,209
Equipo de transporte motorizado en plataforma	15,247	15,026	(7,924)	(5,392)	7,323	9,634
Carros de servicio a bordo	9,216	7,675	(6,112)	(5,554)	3,104	2,121
Mobiliario y equipo de oficina	67,035	70,709	(35,309)	(34,049)	31,726	36,660
Provisión por obsolescencia	(3,000)	(3,000)	-	-	(3,000)	(3,000)
Total	Ps. 12,152,595	Ps. 10,877,907	Ps. (4,871,438)	Ps. (3,492,573)	Ps. 7,281,157	Ps. 7,385,334

* Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, estos montos incluyen costo por préstamos capitalizados por Ps.384,038, Ps.456,313, Ps.357,920, respectivamente. El monto de este rubro es neto de bajas de costos por préstamos capitalizados relacionados a transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso por Ps.401,862, Ps.328,571, Ps.242,678, respectivamente.



	Equipo de vuelo	Construcciones y mejoras	Equipo de cómputo	Mobiliario y equipo de oficina	Equipo de fuerza eléctrica	Herramientas de taller	Equipo de transporte motorizado en plataforma	Equipo de comunicaciones	Maquinaria y equipo de taller	Carros de servicio a bordo	Provisión por obsolescencia	Pagos anticipados para compra de aeronaves y motores	Construcciones y mejoras en proceso	Mejoras a equipos arrendados	Total
Valor neto al 31 de diciembre de 2018	Ps. 664,322	Ps. 15,235	Ps. 16,547	Ps. 38,306	Ps. 5,122	Ps. 3,369	Ps. 446	Ps. 4,911	Ps. 4,481	Ps. 126	Ps. -	Ps. 3,672,090	Ps. 142,738	Ps. 1,214,589	Ps. 5,782,282
Altas	692,186	5,596	1,730	1,461	2,487	3,137	-	355	4,278	2,273	(3,000)	1,412,790	525,556	661,954	3,310,803
Bajas y transferencias	(538,370)	-	(131)	(10)	-	-	-	(2)	(35)	-	-	(704,852)	(3,957)	-	(1,247,357)
Costos por préstamos capitalizados, neto*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	127,742	-	-	127,742
Otros movimientos	-	34,840	1,999	2,757	2,487	284	9,529	1,446	2,529	-	-	-	(190,097)	133,939	(287)
Depreciación	(84,888)	(14,721)	(7,074)	(5,854)	(1,084)	(1,938)	(341)	(933)	(1,044)	(278)	-	-	-	(469,694)	(587,849)
Al 31 de diciembre de 2019	733,250	40,950	13,071	36,660	9,012	4,852	9,634	5,777	10,209	2,121	(3,000)	4,507,770	474,240	1,540,788	7,385,334
Costo	1,287,102	172,460	47,566	70,709	20,412	26,875	15,026	14,099	16,301	7,675	(3,000)	4,507,770	474,240	4,220,672	10,877,907
Depreciación acumulada	(553,852)	(131,510)	(34,495)	(34,049)	(11,400)	(22,023)	(5,392)	(8,322)	(6,092)	(5,554)	-	-	-	(2,679,884)	(3,492,573)
Valor neto al 31 de diciembre de 2019	733,250	40,950	13,071	36,660	9,012	4,852	9,634	5,777	10,209	2,121	(3,000)	4,507,770	474,240	1,540,788	7,385,334
Altas	668,376	128	1,648	733	-	851	-	-	-	1,541	-	2,185,902	176,607	646,219	3,682,005
Bajas y transferencias	(861,761)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(1,755,724)	(354,146)	-	(2,971,631)
Costos por préstamos capitalizados, neto*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(17,822)	-	-	(17,822)
Otros movimientos	-	2,317	713	101	36	-	222	1,083	4,273	-	-	-	(243,156)	235,509	1,098
Depreciación	(73,952)	(16,379)	(7,613)	(5,768)	(1,373)	(2,374)	(2,533)	(1,095)	(1,549)	(558)	-	-	-	(684,633)	(797,827)
Al 31 de diciembre de 2019	465,913	27,016	7,819	31,726	7,675	3,329	7,323	5,765	12,933	3,104	(3,000)	4,920,126	53,545	1,737,883	7,281,157
Costo	1,689,473	175,407	49,945	67,035	20,448	27,727	15,247	14,803	20,574	9,216	(3,000)	4,920,126	53,545	5,092,049	12,152,595
Depreciación acumulada	(1,223,560)	(148,391)	(42,126)	(35,309)	(12,773)	(24,398)	(7,924)	(9,038)	(7,641)	(6,112)	-	-	-	(3,354,166)	(4,871,438)
Valor neto al 31 de diciembre de 2019	Ps. 465,913	Ps. 27,016	Ps. 7,819	Ps. 31,726	Ps. 7,675	Ps. 3,329	Ps. 7,323	Ps. 5,765	Ps. 12,933	Ps. 3,104	Ps. (3,000)	Ps. 4,920,126	Ps. 53,545	Ps. 1,737,883	Ps. 7,281,157

- a) El gasto por depreciación por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, fue de Ps.797,827, Ps.587,849 y Ps.427,756, respectivamente. Los cargos por depreciación del año son reconocidos como componentes de los gastos operativos en los estados consolidados de resultados.
- b) En octubre de 2005 y diciembre de 2006, la Compañía celebró contratos con Airbus y con International Aero Engines AG (“IAE”) para la compra de aeronaves y motores, respectivamente. Con base en dichos contratos y previo a la entrega de cada aeronave y motor, la Compañía acordó realizar anticipos que fueron calculados con base en el precio de referencia de cada aeronave y motor, utilizando una fórmula establecida en el contrato.

En 2011, la Compañía modificó el acuerdo con Airbus para la compra de 44 aeronaves A320 para ser entregados entre 2015 y 2020. La nueva orden incluye 14 aeronaves A320 Classic Engine Option, (“CEO”, por sus siglas en inglés) y 30 aeronaves A320NEO. Adicionalmente, durante diciembre de 2017, la Compañía modificó el acuerdo con Airbus para la compra de 80 aeronaves que se entregarán entre 2022 y 2026. El nuevo pedido incluye 46 A320NEO y 34 A321NEO. En virtud de dicho acuerdo, y antes de la entrega de cada aeronave, la Compañía acordó hacer pagos anticipados previos a la entrega, los cuales se calculan en función del precio de referencia de cada aeronave y siguiendo una fórmula establecida para tal fin en el acuerdo.

En noviembre de 2018, la Compañía modificó el acuerdo con Airbus para reprogramar la entrega de 26 aeronaves entre 2019 y 2022. Además, en esta modificación, Volaris utilizó sus derechos en el acuerdo de compra de Airbus para convertir seis A320NEO en A321NEO. En julio de 2020, se modificó el acuerdo con Airbus para reprogramar las entregas de 80 aviones entre 2023 y 2028. En octubre de 2020, modificamos el acuerdo con Airbus para reprogramar las 18 entregas de flota restantes entre 2020 y 2022.

El 16 de agosto de 2013, la Compañía entró en ciertos acuerdos con IAE y United Technologies Corporation Pratt & Whitney Division (“P&W”), los cuales incluían la compra de motores para 14 A320CEO y 30 A320NEO respectivamente, para ser entregados entre 2014 y 2022. Este acuerdo también incluye la compra de un motor de repuesto para la flota de A320CEO (que se recibió durante el cuarto trimestre de 2016) y seis motores de repuesto para la flota de A320NEO que se recibirá entre 2017 y 2022. En noviembre de 2015, la Compañía modificó el acuerdo con el proveedor de motores para prestar los principales servicios de mantenimiento de los motores de dieciséis aeronaves (10 A320NEO y 6 A321NEO). Este acuerdo también incluye la compra de tres motores de repuesto, dos de ellos para la flota de A320NEO y uno para la flota de A321NEO.



Como parte del acuerdo con P&W, la Compañía recibió notas de crédito en diciembre de 2017 por Ps.58,530 (US\$3.06 millones), los cuales se amortizan linealmente de forma prospectiva durante el plazo del contrato. Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía amortizó un beneficio correspondiente a estas notas de crédito por Ps.4,878 y Ps.4,878, respectivamente, el cual se reconoció como una compensación a los gastos de mantenimiento en los estados de resultados consolidados.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, los montos pagados de anticipos para la compra de aeronaves y motores de repuesto fue de Ps.2,185,902 (US\$102.7 millones) y Ps.1,412,790 (US\$75.0 millones), respectivamente.

El acuerdo de compra actual con Airbus requiere que la Compañía acepte la entrega de 96 aeronaves Airbus A320 durante los siguientes ocho años (desde enero de 2021 hasta octubre de 2028). El acuerdo prevé la incorporación de 96 aeronaves a su flota de la siguiente manera: cuatro en 2021, doce en 2022, tres en 2023, trece en 2024, quince en 2025, veinticinco en 2026, once en 2027 y trece en 2028.

Los compromisos con respecto a las adquisiciones de refacciones rotables, mobiliario y equipo se incluyen en la Nota 23.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 la Compañía entró en una transacción de venta y arrendamiento de aeronaves y refacciones, obteniendo una ganancia de Ps.710,522, Ps.284,759 y Ps.609,168, respectivamente, que fue reconocida en el rubro de otros ingresos operativos en el estado consolidado de resultado solo la cantidad de ganancias relacionadas con los derechos transferidos al comprador-arrendador. El resto de las ganancias se amortizan bajo el plazo del arrendamiento (Nota 20).

- c) Durante diciembre de 2017, la Compañía celebró un contrato actualizado con Lufthansa de soporte por 66 meses, con una fecha efectiva de 1 de julio de 2018. Este acuerdo incluye términos y condiciones similares al del contrato original.

Como parte del nuevo acuerdo, la Compañía recibió notas de crédito por un monto de Ps.28,110 (US\$1.5 millones), que están siendo amortizadas mediante el método de línea recta sobre una base prospectiva durante la vigencia del contrato. Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía amortizó el beneficio correspondiente a estas notas de crédito por Ps.5,230, Ps.5,230 y Ps.7,191, respectivamente el cual es reconocido como una compensación por gastos de mantenimiento en el estado consolidado de resultados.

- d) El 5 de septiembre de 2019, la Compañía adquirió un avión A319 previamente arrendado del arrendador, lo que representó un costo por un monto total de Ps.392,076 (US\$19,600). Esta transacción no generó ninguna ganancia o pérdida en nuestros estados consolidados de operaciones.

La Compañía identificó los componentes principales como partes separadas a su costo respectivo. Estos componentes principales de la aeronave se presentan como parte de la aeronave y se deprecian durante su vida útil.

Durante el mes de diciembre de 2019, la Compañía vendió los motores de avión adquiridos recientemente mediante una transacción de venta y arrendamiento en vía de regreso. Al 31 de diciembre de 2020, el importe en libros de las aeronaves restantes y la depreciación fue de Ps.52,984 y Ps.5,946, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2019, el importe en libros de las aeronaves restantes y la depreciación fue de Ps.54,771 y Ps.1,787, respectivamente.

13. Activos intangibles, neto

La integración de la cuenta y los movimientos de activos intangibles son como siguen:

	Años de vida útil	Inversión		Amortización acumulada		Valor neto en libros		
		2020	2019	2020	2019	2020	2019	
Software	1 - 4	Ps. 704,257	Ps. 579,360	Ps. (512,695)	Ps. (411,963)	Ps. 191,562	Ps. 167,397	
Saldos al 1 de enero de 2019								Ps. 179,124
Adiciones								77,325
Bajas								-
Amortización								(87,667)
Diferencias por tipo de cambio								(1,385)
Saldos al 31 de diciembre de 2019								167,397
Adiciones								124,724
Bajas								-
Amortización								(100,618)
Diferencias por tipo de cambio								59
Saldos al 31 de diciembre de 2020								Ps. 191,562

El gasto por amortización de software por los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 fue de Ps.100,618, Ps.87,667 y Ps.72,885, respectivamente. Estos montos fueron reconocidos en los rubros de depreciación y amortización de los estados consolidados de resultados.

14. Arrendamientos

A continuación, se mencionan los arrendamientos más significativos:

- a) Renta de equipo de vuelo representan los contratos de arrendamiento más importantes de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2020, la Compañía tiene contratadas 85 aeronaves (81 al 31 de diciembre de 2019) y 18 motores de repuesto bajo contratos de arrendamiento (14 de diciembre de 2019) con un vencimiento máximo en 2033. Las rentas están garantizadas por depósitos en efectivo y/o cartas de crédito.



Composición de la flota y motores de repuesto bajo arrendamientos*:

Aeronave	Modelo	Al 31 de diciembre de 2020	Al 31 de diciembre de 2019
A319	132	3	3
A319	133	2	4
A320	233	39	39
A320	232	1	2
A320NEO	271N	24	17
A321	231	10	10
A321NEO	271N	6	6
		85	81

Tipo de motor	Modelo	Al 31 de diciembre de 2020	Al 31 de diciembre de 2019
V2500	V2524-A5	2	2
V2500	V2527M-A5	3	3
V2500	V2527E-A5	5	3
V2500	V2527-A5	2	2
PW1100	PW1127G-JM	5	3
PW1100	PW1133G-JM	1	1
		18	14

* Ciertos contratos de arrendamiento de aeronaves y motores de la Compañía incluyen una opción para extender el plazo de arrendamiento. Los términos y condiciones dependen de las condiciones de mercado en el momento de la renegociación.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020 la Compañía incorporó siete nuevas aeronaves a su flota (siete aeronaves A320NEO adquiridas mediante transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso bajo el contrato existente de compra con Airbus). Adicionalmente, la Compañía devolvió tres aeronaves a su arrendador respectivo.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020 la Compañía incorporó dos motores de repuesto NEO (basados en los términos del contrato original de compra de Pratt & Whitney FMP), y dos motores de repuestos CEO a su flota. Estos cuatro motores fueron sujetos a transacción de venta y arrendamiento en vía de regreso y sus respectivos contratos de arrendamiento se reconocieron como arrendamiento.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2019, la Compañía incorporó siete nuevas aeronaves a su flota (tres A320NEO adquiridas mediante transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso bajo el contrato existente de compra con Airbus y cuatro obtenidos directamente del arrendador). Adicionalmente, la Compañía extendió el plazo de arrendamiento de un motor de repuesto (efectivo a partir de 2019) y devolvió dos aviones a sus respectivos arrendadores. Todas las aeronaves incorporadas a través de los pedidos a los arrendadores no están sujetas a transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2019, la Compañía incorporó dos motores de repuesto NEO a su flota basados en los términos del contrato de compra de "Pratt & Whitney" (FMP) y dos motores de repuesto CEO a su flota. Estos cuatro

motores incorporados están sujetos a las transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso y sus respectivos contratos de arrendamiento se reconocen como arrendamientos operativos. Además, durante 2019, la Compañía extendió el plazo de arrendamiento de un motor de repuesto (efectivo a partir de noviembre de 2019).

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2018, la Compañía incorporó 10 nuevas aeronaves a su flota (tres A320 NEO adquiridas mediante transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso bajo el contrato existente de compra con Airbus y siete obtenidos directamente del arrendador). Adicionalmente, la Compañía extendió el plazo de arrendamiento de Aeronaves (vigente desde 2019) y dos motores de repuesto (vigentes desde febrero y abril de 2018), y devolvió cuatro aeronaves a sus respectivos arrendadores.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2018, la Compañía incorporó dos motores de repuesto NEO a su flota basados en los términos del contrato de compra de "Pratt & Whitney" (FMP). Estos dos motores incorporados están sujetos a transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso.

A continuación, se detalla el valor en libros de los activos por derecho de uso reconocidos y los movimientos durante el período:

	Arrendamiento de aeronaves	Arrendamientos de motores	Arrendamientos de terrenos y edificios	Total
Saldos al 1 de enero de 2019	Ps. 31,126,169	Ps. 579,696	Ps. 176,188	Ps. 31,882,053
Adiciones	6,676,492	230,200	42,992	6,949,684
Depreciación en activos por derecho de uso	(4,490,572)	(132,698)	(79,701)	(4,702,971)
Saldos al 31 de diciembre de 2019	33,312,089	677,198	139,479	34,128,766
Adiciones	4,876,071	362,081	15,222	5,253,374
Bajas	(17,742)	-	-	(17,742)
Efecto cambiario	-	-	795	795
Depreciación en activos por derecho de uso	(4,763,928)	(210,079)	(74,969)	(5,048,976)
Saldos al 31 de diciembre de 2020	Ps. 33,406,490	Ps. 829,200	Ps. 80,527	Ps. 34,316,217

A continuación, se detallan el valor en libros de los pasivos por arrendamiento y los movimientos durante el período:

	2020	2019
Saldos al 1 de enero de	Ps. 40,517,045	Ps. 39,565,146
Adiciones	5,572,764	7,186,613
Bajas	(231,566)	
Aumento de intereses	2,218,982	2,037,540
Efecto cambiario	2,163,886	(1,772,452)
Pagos	(6,110,569)	(6,499,802)
Saldos al 31 de diciembre de	Ps. 44,130,542	Ps. 40,517,045
Corto plazo	Ps. 6,484,092	Ps. 4,720,505
Largo plazo	Ps. 37,646,450	Ps. 35,796,540



La Compañía aplicó soluciones prácticas a los arrendamientos a partir de la aplicación de la norma de la NIIF 16 sobre las modificaciones en contabilidad de arrendamientos para concesiones de arrendamientos para aquellas modificaciones de arrendamientos que surgen como resultado directo de COVID-19. El impacto neto en el estado consolidado de resultados para 2020 fue de Ps.190,811, que refleja los cambios en los pagos de arrendamiento que surgieron de dichas concesiones.

Los siguientes son los importes reconocidos en resultados:

	Al 31 de diciembre		
	2020	2019	2018
Depreciación de activos por derecho de uso	Ps. (5,048,976)	Ps. (4,702,971)	Ps. (4,043,691)
Costos financieros de arrendamientos y devolución de gastos por intereses (Nota 21)	(2,350,250)	(2,128,162)	(1,755,978)
Gastos variables de aeronaves y motores	(1,845,254)	(961,657)	(956,010)
Monto total reconocido en resultados	Ps. (9,244,480)	Ps. (7,792,790)	Ps. (6,755,679)

La Compañía tuvo salidas de efectivo totales por arrendamientos por Ps.6,110,569, en 2020 (Ps.6,499,802 en 2019 y Ps.5,710,907 en 2018).

i) **Obligaciones de devolución**

Los contratos de arrendamiento de aeronaves de la Compañía también requieren que la aeronave y los motores sean devueltos a los arrendadores bajo condiciones específicas de mantenimiento. Los costos de devolución, los cuales en ningún caso están relacionados con el mantenimiento mayor programado, se estiman y reconocen proporcionalmente como una provisión desde el momento en que es probable que tales costos se incurran y puedan estimarse de manera confiable. Estos costos de devolución se reconocen en línea recta como un componente de gastos de renta variable y la provisión se incluye como parte de otros pasivos, a través del plazo restante del arrendamiento.

La Compañía estima la provisión relacionada con el fuselaje, la revisión del motor y las partes de vida limitada utilizando ciertas suposiciones que incluyen el uso proyectado de la aeronave y los costos esperados de las tareas de mantenimiento a realizar. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía realizó un gasto como renta suplementara de Ps.1,428,179, Ps.680,964 y Ps.659,106, respectivamente.

Compra de 80 aeronaves A320 New Engine Option ("NEO")

El 28 de diciembre de 2017, la Compañía firmó una enmienda al contrato con Airbus, S.A.S. ("Airbus") para la compra adicional de 80 aeronaves de la Familia Airbus A320neo, que serán entregados entre los años 2022 y 2026, las cuales contribuirán a las metas de crecimiento de la Compañía en los mercados de México, Estados Unidos y Centroamérica. Los compromisos para la adquisición de estas aeronaves se revelan en la Nota 23.

15. Pasivos acumulados

a) Los movimientos de pasivos acumulados a corto plazo al 31 de diciembre de 2020 y 2019 son los siguientes:

	2020	2019
Gastos de combustible y servicios de tráfico	Ps. 1,285,931	Ps. 1,507,659
Salarios y beneficios	337,467	296,829
Gastos de venta, publicidad y distribución	179,342	230,935
Reservas de mantenimiento	174,549	132,085
Gastos administrativos	122,729	81,124
Gastos de mantenimiento y refacciones de equipo de vuelo	98,942	120,254
Otros	86,374	48,526
Gastos informativos y de comunicación	35,359	67,808
Ingresos diferidos por membresías VClub	20,830	35,465
Acuerdo de servicios de proveedores	10,634	10,634
Anticipos de agencias de viajes	3,888	-
Otros	242	542
	Ps. 2,356,287	Ps. 2,531,861

b) Pasivos acumulados a largo plazo:

	2020	2019
Acuerdo de servicios de proveedores	Ps. 45,270	Ps. 55,905
Beneficio por servicios de depósitos de valores	16,847	19,439
Otros	4,581	15,452
	Ps. 66,698	Ps. 90,796

c) Los movimientos de otros pasivos son los siguientes:

	Saldos al 1 de enero de 2020	Incremento del año	Pagos	Saldos al 31 de diciembre de 2020
Pasivo para devolución de aeronaves y motores arrendados	Ps. 1,852,688	Ps. 2,126,401	Ps. (1,474,605)	Ps. 2,504,484
Depósitos en garantía	-	250,000	-	250,000
Participación de los trabajadores en las utilidades (Nota 16)	24,097	20,810	(30,490)	14,417
	Ps. 1,876,785	Ps. 2,397,211	Ps. (1,505,095)	Ps. 2,768,901
Corto plazo				Ps. 101,218
Largo plazo				Ps. 2,667,683



	Saldos al 1 de enero de 2019		Incremento del año		Pagos		Saldos al 31 de diciembre de 2019	
Pasivo para devolución de aeronaves y motores arrendados	Ps.	1,831,045	Ps.	725,506	Ps.	703,863	Ps.	1,852,688
Participación de los trabajadores en las utilidades (Nota 16)		14,984		22,134		13,021		24,097
	Ps.	1,846,029	Ps.	747,640	Ps.	716,884	Ps.	1,876,785
Corto plazo							Ps.	407,190
Largo plazo							Ps.	1,469,595

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía no registró ninguna cancelación relacionada con estos pasivos.

El 12 de septiembre de 2012, la Compañía celebró un contrato de tarjeta de crédito de marca compartida con Banco Invex, S.A., Institución de Banca Múltiple, Invex, Grupo Financiero Invex "Invex".

El 26 de junio de 2020, la Compañía firmó una nueva enmienda con Invex. A través de este acuerdo, Invex paga ciertas comisiones a Volaris relacionadas con la tarjeta de crédito y los clientes de Invex reciben vouchers para ser canjeados en diferentes servicios de Volaris bajo ciertas condiciones. Una parte del costo del vouchers lo paga Volaris y el remanente por Invex.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2020, Invex pagó por adelantado ciertas comisiones a Volaris, los cuales fueron registrados como parte de otros pasivos.

16. Beneficios a los empleados

El costo neto del periodo cargado al estado consolidado de resultados, junto con los pasivos laborales por concepto de primas de antigüedad al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, se muestran a continuación:

	2020		2019		2018	
Análisis del costo neto del periodo:						
Costo laboral del servicio actual	Ps.	8,449	Ps.	8,214	Ps.	4,977
Costo financiero		2,630		1,872		1,424
Costo neto del periodo	Ps.	11,079	Ps.	10,086	Ps.	6,401

Los cambios en el valor de las obligaciones por beneficios definidos se detallan a continuación:

	2020		2019	
Obligación por beneficios definidos al 1 de enero	Ps.	38,151	Ps.	18,153
Costo neto del periodo con cargo a la utilidad o pérdida:				
Costo laboral del servicio actual		8,449		8,214
Costo financiero de las obligaciones por beneficios		2,630		1,872
Ganancias (pérdida) actuariales en utilidad integral:				
Cambios actuariales resultantes de modificaciones a los supuestos financieros		2,651		10,192
Pagos realizados		(1,254)		(225)
Obligación por beneficios definidos al 31 de diciembre de	Ps.	50,627	Ps.	38,206

A continuación, se presentan las principales hipótesis económicas utilizadas en el cálculo del valor presente actuarial de la obligación:

	2020	2019	2018
Financieros:			
Tasa de descuento anual	7.04%	7.18%	9.91%
Tasa esperada de incrementos salariales	5.50%	5.50%	5.65%
Incremento anual en el salario mínimo	4.00%	4.00%	4.15%
Biométricos:			
Mortalidad ⁽¹⁾	EMSSA 09, CEPAL* 2010 EL SALVADOR, CEPAL*2010 COSTA RICA	EMSSA 09, CEPAL* 2010 EL SALVADOR, CEPAL*2010 COSTA RICA	EMSSA 09
Discapacidad ⁽²⁾	IMSS-97	IMSS-97	IMSS-97

⁽¹⁾ Experiencia Mexicana de seguridad social (EMSSA), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

⁽²⁾ Experiencia Mexicana del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

Los beneficios a empleados a corto plazo al 31 de diciembre de 2020 y 2019, respectivamente, se analizan a continuación:

	2020	2019		
Participación de los trabajadores en las utilidades (Nota 15c)	Ps.	14,417	Ps.	24,097

El personal clave de la Compañía incluye a miembros del Consejo de Administración (Nota 7).



17. Plan de incentivos para ejecutivos de la Compañía

a) Plan de retención a largo plazo

El 6 de noviembre de 2014, los accionistas de la Compañía y los accionistas de la subsidiaria Servicios Corporativos, aprobaron una enmienda al plan actual de retención para ejecutivos de la Compañía para el beneficio de ciertos ejecutivos clave basados en las recomendaciones del Consejo de Administración de la Compañía de fecha 24 julio y 29 agosto de 2014. Para dichos propósitos el 10 de noviembre de 2014, un fideicomiso irrevocable de administración fue creado para Servicios Corporativos y sus ejecutivos clave. El nuevo plan fue estructurado como un plan de compra de acciones (liquidable en capital) y un plan DASA (liquidable en efectivo).

El 18 de octubre de 2018, el Consejo de Administración de la Compañía aprueba el nuevo plan de retención a largo plazo para ejecutivos de la Compañía para el beneficio de ciertos ejecutivos clave, a través del cual los beneficios del plan pueden recibir acciones de la compañía una vez que se cumplan las condiciones del servicio. Este plan no incluye compensaciones de efectivo otorgadas a través de derecho sobre las acciones de la compañía. El plan de retención otorgado en periodos anteriores bajo plan de incentivos a largo plazo continuará en plena vigencia hasta que cumplan sus respectivas fechas de vencimiento y la compensación en efectivo derivada de estas podrán ser liquidadas de acuerdo con las condiciones establecidas de cada plan.

b) Plan de incentivos a largo plazo

- Plan de compra de acciones (liquidable en capital)

Con base en el plan de compra de acciones (liquidable en capital), en noviembre de 2014 ciertos ejecutivos clave de la Compañía les fue otorgado un bono especial por un monto de Ps.10,831 para ser utilizado en la compra de acciones de la Compañía. El plan consistió en:

- (i) Servicios Corporativos otorgó un bono a cada ejecutivo clave;
- (ii) El bono por un monto de Ps.7,059, neto de impuestos, fue transferido el 11 de noviembre de 2014, de acuerdo con las instrucciones de cada ejecutivo, al fideicomiso administrativo para la adquisición de acciones Serie A de la Compañía a través de un intermediario autorizado por la Bolsa Mexicana de Valores basado en las instrucciones del Comité Técnico de dicho fideicomiso.
- (iii) Sujeto a términos y condiciones específicos establecidos por el fideicomiso administrativo, las acciones adquiridas fueron depositadas en el fideicomiso para su administración hasta la fecha en que no existan condiciones de irrevocabilidad para cada uno de los ejecutivos, que es la fecha en la que dichos ejecutivos pueden disponer totalmente de las acciones.
- (iv) El plan de compra de acciones establece que si los términos y condiciones no se cumplen en el período que termina en la fecha en la que no existan condiciones de irrevocabilidad, entonces las acciones serán vendidas a la BMV, y Servicios Corporativos podrá recibir los recursos de la venta de las acciones.
- (v) El balance contable de cada uno de los ejecutivos será monitoreado por el fideicomiso administrativo. Los objetivos del fideicomiso administrativo son, adquirir acciones Serie A, a nombre de los ejecutivos y administrar dichas acciones con base en las instrucciones del Comité Técnico.

Debido a que el fideicomiso administrativo es controlado y por lo tanto consolidado por Controladora, las acciones adquiridas en el Mercado y mantenidas por el fideicomiso administrativo son presentadas para propósitos contables como acciones en tesorería en el estado consolidado de cambios en el patrimonio.

En noviembre de 2020, 2019 y 2018, las extensiones al plan de incentivos a largo plazo fueron aprobados por los accionistas y el Consejo de Administración de la Compañía, respectivamente. El costo total de las extensiones aprobado fue de Ps.92,132 (Ps.59,899 neto de retención de impuestos), Ps.86,772 (Ps.56,407 neto de retención de impuestos) y Ps.63,961 (Ps.41,590 neto de retención de impuestos), respectivamente. Bajo los términos de este plan ciertos empleados clave de la Compañía se les otorgó una bonificación especial, la cual fue transferida al fideicomiso administrativo para la compra de acciones Serie A de la Compañía.

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, el número de acciones mantenidas por el fideicomiso administrativo asociadas con el plan de compra de acciones se presenta a continuación:

	Número de acciones Serie A
Saldo al 1 de enero de 2018	820,088 *
Compradas durante el año	3,208,115
Otorgadas durante el año	-
Ejercidas durante el año	(353,457)
Anuladas durante el año	(121,451)
Saldo al 31 de diciembre de 2018	3,553,295 *
Compradas durante el año	2,694,600
Otorgadas durante el año	-
Ejercidas durante el año	(959,614)
Anuladas durante el año	(173,090)
Saldo al 31 de diciembre del 2019	5,115,191
Compradas durante el año	3,159,763
Otorgadas durante el año	-
Ejercidas durante el año	(2,142,426)
Anuladas durante el año	(327,217)
Saldo al 31 de diciembre del 2020	5,805,311 *

* Estas acciones han sido presentadas como acciones en tesorería en los estados consolidados de situación financiera al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018.

El periodo en el que se cumplirán las condiciones de irrevocabilidad de las acciones otorgadas bajo el plan de compra de acciones de la Compañía es el siguiente:

Número de acciones serie A	Periodo de concesión
2,979,412	Noviembre 2020 - 2021
1,819,440	Noviembre 2021 - 2022
1,006,459	Noviembre 2022 - 2023
5,805,311	



De conformidad con la NIIF 2, este plan de compra de acciones ha sido clasificado como un plan liquidable en instrumentos de patrimonio. Esta valuación es el resultado de multiplicar el número total de acciones Serie A depositadas en el fideicomiso administrativo y el precio por acción, más el efectivo depositado en el fideicomiso administrativo.

Para los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, el costo de compensación registrado en los estados consolidados de resultados fue de Ps.75,040, Ps.49,659 y Ps.19,980, respectivamente. Todas las acciones mantenidas en el fideicomiso administrativo se consideran en circulación para propósitos del cálculo de utilidad por acción básica y diluida, debido a que las acciones tienen el derecho a dividendos cuando éstos sean decretados por la Compañía.

Durante 2020, 2019 y 2018, algunos empleados clave dejaron la Compañía; por lo tanto, las condiciones para la irrevocabilidad de las acciones a ser otorgadas no fueron cumplidas. De acuerdo con el plan, Servicios Corporativos está autorizada para recibir los fondos de la venta de dichas acciones, el número de acciones anuladas al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 fueron (327,217), (173,090) y (121,451) acciones, respectivamente.

- DASA (liquidables en efectivo)

El 6 de noviembre de 2014, la Compañía otorgó 4,315,264 DASA a ejecutivos clave de la Compañía, los cuales les dan el derecho de un pago en efectivo, siempre y cuando el empleado cumpla con la condición de servicio al final de cada aniversario, durante un periodo de 3 años. El importe total de los DASA otorgados bajo este plan en la fecha de concesión fue de Ps.10,831 a dicha fecha.

El valor razonable de los DASA se mide en cada fecha de reporte. El valor en libros del pasivo relativo a los saldos al 31 de diciembre de 2019 y 2018 fue de Ps.1,901 y Ps.537, respectivamente. El plan de retención otorgado en periodos anteriores expiró en noviembre de 2020.

El costo de compensación se reconoce en el estado consolidado de resultados en el rubro de salarios y beneficios durante el período de servicio. Durante los ejercicios terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 la Compañía reconoció un gasto (beneficio) de Ps.(1,901), Ps.2,964 y Ps.(186), respectivamente, en el estado consolidado de resultados.

El valor razonable de estos DASA se estima en la fecha de concesión y en cada fecha de reporte utilizando el modelo de precios de opciones de Black-Scholes, tomando en consideración los términos y condiciones en los que se concedieron los DASA.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2019, la Compañía hizo un pago en efectivo a los empleados clave de la Compañía relacionados con el plan DASA por un monto de Ps.2,395.

Dichos pagos fueron determinados con base en el incremento del precio de la acción de la Compañía desde la fecha de otorgamiento hasta la fecha de ejercicio.

c) MIP

- MIP I

En abril de 2012, el Consejo de Administración de la Compañía autorizó la creación de un MIP para algunos de sus ejecutivos, sujeto a la aprobación de los accionistas. El 21 de diciembre de 2012, los accionistas aprobaron crear el MIP para ejecutivos de la Compañía, que incluyó lo siguiente: (i) la emisión de un total de 25,164,126 acciones Serie A y Serie B, que representan el 3.0% del capital social totalmente diluido de la Compañía; (ii) el otorgamiento de opciones para adquirir acciones de la Compañía o

CPOs que incluyan acciones en forma de valores subyacentes, siempre que se cumplan ciertas condiciones, dichos empleados tendrán el derecho a solicitar la entrega de dichas acciones; (iii) la creación de un fideicomiso para administrar dichas acciones hasta que sean entregadas a los ejecutivos o devueltas a la Compañía en caso de que no se cumpla con ciertas condiciones estipuladas en los contratos de compraventa; y (iv) la celebración de contratos de compraventa de acciones que establecen los términos y condiciones bajo los cuales los ejecutivos podrán ejercer sus acciones por un monto de Ps.5.31 (cinco pesos 31/100) por acción.

El 24 de diciembre de 2012, fue constituido el fideicomiso, así como también fueron celebrados los contratos de compraventa de acciones. El 27 de diciembre de 2012, el fideicomiso recibió un préstamo por Ps.133,723 de parte de la Compañía, inmediatamente después, con los fondos totales de dicho préstamo, se realizó el pago total a la Compañía para cubrir el valor de compra del total de acciones del plan.

Los contratos de compraventa de acciones estipulan que los ejecutivos podrán pagar las acciones a un precio fijo estipulado en los mismos contratos, a partir del momento en que ocurra; ya sea una oferta pública inicial de capital social de la Compañía o un cambio de control, lo anterior, siempre que los ejecutivos continúen prestando sus servicios en el momento en que se ejerzan las opciones, con un plazo máximo de diez años. En la fecha en que los ejecutivos paguen las acciones al fideicomiso administrativo, este deberá entregar dicho monto a la Compañía, como pago del préstamo original, mismo que no genera intereses.

El MIP de la Compañía ha sido clasificado como liquidable con instrumentos de patrimonio, mediante la cual, a la fecha del otorgamiento, se fija el valor razonable y no se ajusta por cambios posteriores en el valor razonable de dichos instrumentos de patrimonio. La Compañía mide sus transacciones liquidables con instrumentos de patrimonio a su valor razonable en la fecha en que los beneficios de las acciones son otorgados en forma condicional a los ejecutivos. La valuación del costo total del MIP determinado por la Compañía fue de Ps.2,722, mismo que será reconocido a partir del momento en que sea probable que la condición de cumplimiento estipulada en el plan sea probable. El costo total del MIP relacionado con las acciones adquiridas ha sido plenamente reconocido en el estado consolidado de operaciones durante los años adquiridos.

La determinación de este costo se realizó utilizando la versión mejorada del modelo de valuación binomial bajo el nombre de "Hull and White", en la fecha en la que el plan fue aprobado por los accionistas y los ejecutivos tuvieron formalmente entendimiento de los términos y condiciones del plan (24 de diciembre de 2012, definido como la fecha del otorgamiento), con los siguientes supuestos:

	2012
Tasa de dividendos (%)	0.00%
Volatilidad (%)	37.00%
Tasa de interés libre de riesgo (%)	5.96%
Vida esperada de las opciones de acciones (años)	8.8
Precio de ejercicio de la acción (en pesos mexicanos Ps.)	5.31
Múltiplo de ejercicio	1.1
Valor razonable de la acción a la fecha de otorgamiento	1.73

La volatilidad esperada refleja el supuesto de que la volatilidad histórica de que compañías comparables es un indicador de las tendencias futuras, la cual no necesariamente podría coincidir con el resultado real.



Bajo la metodología seguida por la Compañía en la fecha de otorgamiento y al 31 de diciembre de 2012, las acciones otorgadas no tenían valor intrínseco positivo.

En 2019, los ejecutivos clave ejercieron 2,780,000 acciones Serie A. Como resultado, dichos empleados pagaron al fideicomiso Ps.14,773, correspondiente a las acciones ejercidas por los años terminados el 31 de diciembre de 2019. Durante 2020, la Compañía no ejerció acciones MIP.

Después de esto, la Compañía recibió por parte del fideicomiso administrativo el pago relacionado a las acciones ejercidas por los empleados clave como un pago del préstamo entre la Compañía y el fideicomiso administrativo.

Movimientos durante el ejercicio

La tabla siguiente muestra el número de opciones de acciones y precios de ejercicio fijados durante el año:

	Número de opciones sobre acciones	Precio de ejercicio en pesos mexicanos	Total en miles de pesos mexicanos
En circulación al 31 de diciembre de 2018	Ps. 10,433,981	Ps. 5.31	Ps. 55,441
Otorgadas durante el año	-	-	-
Canceladas durante el ejercicio	-	-	-
Ejercidas durante el ejercicio	(2,780,000)	5.31	(14,773)
En circulación al 31 de diciembre de 2019	7,653,981	Ps. 5.31	Ps. 40,668
Otorgadas durante el año	-	-	-
Canceladas durante el ejercicio	-	-	-
Ejercidas durante el ejercicio	-	-	-
En circulación al 31 de diciembre de 2020	Ps. 7,653,981	Ps. 5.31	Ps. 40,668

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019, 7,653,981 y 7,653,981 de las opciones de acciones pendientes por ejercer, se consideraron como acciones en tesorería, respectivamente.

- MIP II

El 19 de febrero de 2016, el Consejo de Administración de la Sociedad autorizó una extensión del MIP para determinados empleados clave. Dicha extensión se modificó y aprobó el 6 de noviembre de 2016, bajo el MIP II se otorgó 13,536,960 DASA sobre las acciones Serie A de la Compañía, que se liquidarán anualmente en efectivo en un período de cinco años de acuerdo con la condición de servicio establecida, se aprobó una extensión al periodo de ejercicio de los DASA una vez que se cumplen las condiciones de irrevocabilidad. En adición, se aprobó una extensión de cinco años al periodo en que los empleados pueden ejercer el MIP II una vez que se hayan adquirido los DASA

El valor razonable de los DASA se mide en cada fecha de reporte utilizando el modelo de precios de opciones de Black-Scholes, tomando en consideración los términos y condiciones en los que se concedieron a los empleados. El monto de pago en efectivo es determinado con base en el incremento en el precio de cada acción entre la fecha de otorgamiento y la fecha de ejercicio.

El valor en libros del pasivo correspondiente a los DASA al 31 de diciembre de 2020 y 2019 fue de Ps.177,770 y Ps.70,567, respectivamente. El costo de compensación se reconoce en el estado consolidado de resultados en el rubro de salarios y beneficios durante el período de servicio.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía reconoció un (beneficio) gasto por Ps.107,204 y Ps.37,760, en el estado consolidado de resultados. Ningún DASA fue ejercido durante 2020.

A continuación, la tabla de los periodos de ejercicio una vez que se cumplen las condiciones de irrevocabilidad.

Número de DASA	Fecha de ejercicio
3,391,020	Febrero 2021
3,391,020 *	

* Incluye los SAR perdidos de 0, 0 y 1,563,520, por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, respectivamente.

El gasto (beneficio) por los planes de retención reconocido durante el año por la Compañía se muestra a en la siguiente tabla:

	2020	2019	2018
Gasto (Beneficio) derivado de transacciones por pagos basados en acciones liquidable en efectivo	Ps. 105,303	Ps. 40,724	Ps. (5,238)
Gasto derivado de transacciones liquidables en capital (pagos basados en acciones)	75,040	49,659	19,980
Gasto total derivado de pagos basados en acciones	Ps. 180,343	Ps. 90,383	Ps. 14,742

d) Plan de incentivos para miembros del Consejo de Administración (Board of Directors Incentive Plan "BoDIP")

Ciertos miembros del Consejo de Administración de la Compañía reciben beneficios adicionales a través de un plan basado en acciones, el cual ha sido registrado bajo los lineamientos de la NIIF 2 "Pagos basados en acciones".

En abril de 2018, el Consejo de Administración de la Compañía autorizó un plan de incentivos para ciertos miembros del Consejo de Administración "BoDIP". El plan garantiza opciones para adquirir acciones de la Compañía o CPO's, durante un periodo de cuatro años con un precio de ejercicio de Ps.9.74, Ps.16.80 y Ps.16.12 por los años terminados en 2020, 2019 y 2018, respectivamente, el cual fue determinado en la fecha de otorgamiento. Bajo este plan, no se requieren condiciones de servicio o de desempeño a los beneficiarios del plan para ejercer la opción de adquirir acciones, y por lo tanto, ellos tienen el derecho a solicitar la entrega de esas acciones en el momento en el que pagan por ellas.

Para tales propósitos, el 29 de agosto de 2018, el Fideicomiso número CIB/3081 fue estructurado por Controladora Vuela, Compañía de Aviación S.AB. de C.V. como fideicomitente y CI Banco, S.A., Institución de Banco Múltiple como fiduciario. El número de acciones mantenidas al 31 de diciembre de 2020 y 2019, disponibles para ser ejercidas es de 5,233,693 y 2,072,344 respectivamente.



18. Patrimonio

Al 31 de diciembre de 2020, el número total de acciones autorizadas de la Compañía fue de 1,165,976,677; representadas por acciones nominativas comunes, emitidas y sin valor nominal, totalmente suscritas y pagadas, compuestas de la siguiente manera:

	Acciones		Total de Acciones
	Fijas Clase I	VARIABLE Clase II	
Acciones Serie A ⁽¹⁾	10,478	1,077,914,326	1,077,924,804
Acciones Serie B ⁽¹⁾	13,702	88,038,171	88,051,873
	24,180	1,165,952,497	1,165,976,677
Acciones en tesorería (Nota 17)	-	(19,020,202)	(19,020,202) ⁽¹⁾
	24,180	1,146,932,295	1,146,956,475

⁽¹⁾ El número de acciones anuladas al 31 de diciembre de 2020 fue de 327,217, las cuales se presentan como acciones de tesorería.

El 11 de diciembre de 2020, Controladora Vuela Compañía de Aviación, S.A.B. de C.V., concluyó una oferta pública primaria subsecuente de 134,000,000 de sus Certificados de Participación Ordinarios o CPOs, en la forma de American Depositary Shares, o ADSs, a un precio al público de EUA\$11.25 por ADSs en los Estados Unidos de América y otros países fuera de México, de conformidad con la declaración de registro de la Compañía presentada ante la Comisión de Valores de los Estados Unidos de América (Security and Exchange Commission). En relación con la oferta, los intermediarios colocadores ejercieron su opción de comprar hasta 20,100,000 CPO adicionales en forma de ADSs. Cada ADSs representa 10 CPO y cada CPO representa un interés financiero en una acción Serie A de las acciones ordinarias de la Compañía.

La Compañía tiene la intención de utilizar los ingresos netos de aproximadamente USD\$164,419,000 (después de la deducción de la comisión de los aseguradores y los gastos pagaderos por la Compañía) de la oferta para propósitos corporativos generales. El aumento de capital social asciende a Ps.3.272.832.

Al 31 de diciembre de 2019, el número total de acciones autorizadas de la Compañía fue de 1,011,876,677; representadas por acciones nominativas comunes, emitidas y sin valor nominal, totalmente suscritas y pagadas, compuestas de la siguiente manera:

	Acciones		Total de Acciones
	Fijas Clase I	VARIABLE Clase II	
Acciones Serie A ⁽¹⁾	10,478	923,814,326	923,824,804
Acciones Serie B ⁽¹⁾	13,702	88,038,171	88,051,873
	24,180	1,011,852,497	1,011,876,677
Acciones en tesorería (Nota 17)	-	(15,136,057)	(15,136,057) ⁽¹⁾
	24,180	996,716,440	996,740,620

⁽¹⁾ El número de acciones anuladas al 31 de diciembre de 2019 fue de 294,541, las cuales se presentan como acciones de tesorería.

Todas las acciones representativas del capital social de la Compañía, o bien acciones de la Serie A o acciones Serie B, otorgan a los titulares los mismos derechos económicos y no hay preferencias y/o restricciones de cualquier clase de acciones en la distribución de dividendos y reembolso del capital. Los titulares de las acciones ordinarias Serie A y Serie B de la Compañía tienen derechos a dividendos solo si estos son declarados por una resolución de los accionistas. La línea de crédito revolvente de la Compañía con Santander y Bancomext limita la capacidad de la Compañía para declarar y pagar dividendos en el caso en que la Compañía no cumpla con las condiciones de pago establecidas en el mismo. Solo se enumeran las acciones de la Serie A de la Compañía.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía no declaró dividendos.

a) Utilidad (pérdida) por acción

Las utilidades (pérdidas) básicas por acción ("UPA o PPA") son calculadas dividiendo el resultado del ejercicio atribuible a los accionistas ordinarios de la controladora por el promedio ponderado del número de acciones ordinarias en circulación durante el año.

La UPA o PPA diluida es calculada dividiendo el monto de la utilidad (pérdida) del año atribuible a los accionistas (después de ajustar por los intereses de las participaciones preferentes convertibles) entre el promedio del número de acciones ordinarias en circulación durante el año más el promedio del número de acciones ordinarias que serían emitidas si se convirtieran todas las acciones ordinarias potenciales en acciones ordinarias (en la medida en la que el efecto sea diluido).

La siguiente tabla muestra los cálculos de las utilidades por acción básica y diluida por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018.

	Al 31 de diciembre de,		
	2020	2019	2018 (Ajustado)
(Pérdida) utilidad neta del periodo	Ps. (4,293,791)	Ps. 2,639,063	Ps. (942,882)
Promedio ponderado del número de acciones en circulación (en miles):			
Básicas	1,021,561	1,011,877	1,011,877
Diluidas	1,021,561	1,011,877	1,011,877
(Pérdida) utilidad por acción:			
Básicas	(4.203)	2.608	(0.932)
Diluidas	(4.203)	2.608	(0.932)

No se han efectuado otras operaciones con acciones ordinarias o acciones ordinarias potenciales entre la fecha de presentación y la fecha de autorización de estos estados financieros.

b) De acuerdo con la Ley General de Sociedades Mercantiles, las Compañías deben separar de la utilidad neta de cada año por lo menos el 5% para incrementar la reserva legal hasta que ésta alcance el 20% del capital social. Por los años terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 no se han realizado incrementos a la reserva legal de la Compañía. Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la reserva legal de la Compañía era de Ps.291,178 o 8.5%, 9.8% y 9.8%, respectivamente de nuestro capital social.



En la Asamblea General Ordinaria de Accionistas de fecha 19 de abril de 2017, los accionistas de la Compañía aprobaron un incremento en la reserva legal por un monto de Ps.252,928. Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la reserva legal de la Compañía no ha alcanzado el 20% de su capital.

- c) Las utilidades que se distribuyan en exceso a los saldos de la Cuenta de Utilidad Fiscal Neta (CUFIN), estarán sujetas al pago del impuesto sobre la renta a cargo de las empresas a la tasa vigente. Los dividendos que se pagan a personas físicas y a personas morales residentes en el extranjero sobre utilidades generadas a partir del 1 de enero de 2014, están sujetas a una retención de impuestos adicional del 10%.
- d) Los accionistas podrán aportar montos para futuros aumentos del capital social, ya sea capital fijo o variable. Dichas aportaciones se mantendrán en una cuenta especial hasta que la asamblea de accionistas autorice un incremento en el capital social de la Compañía, momento en el cual cada accionista tendrá un derecho preferente para suscribir y pagar el incremento con las aportaciones previamente realizadas. Debido a que este tema no está estrictamente regulado en la ley mexicana, la asamblea de accionistas podrá acordar devolver las aportaciones a los accionistas o incluso establecer un término dentro del cual el incremento en el capital social debe ser autorizado.

19. Impuesto a la utilidad

- a) De acuerdo con la LISR, la Compañía está sujeta al impuesto sobre la renta, mismo que se declara ante la autoridad fiscal sobre bases de entidades legales independientes y los resultados relacionados con dicho impuesto se combinan en los estados consolidados de resultados. El impuesto sobre la renta se calcula teniendo en cuenta los efectos gravables o deducibles de la inflación, tales como depreciación calculada sobre valores en pesos constantes. De la base gravable del impuesto se acumula o se deduce el efecto de la inflación sobre ciertos pasivos y activos monetarios a través del ajuste anual por inflación.
 - (i) Con base en la ley del impuesto sobre la renta aprobada, la tasa aplicable para su cálculo en 2020 es de 30%.
 - (ii) Las leyes fiscales incluyen límites en ciertas deducciones, como sigue: los conceptos exentos pagados a los trabajadores correspondientes al 47% y en algunos casos hasta el 53% (aguinaldos, fondo de ahorro, participación de los trabajadores en las utilidades y primas por antigüedad) serán deducibles para los empleadores. Como resultado, algunas provisiones salariales tienen diferencia entre los valores contables y fiscales al cierre del ejercicio.
 - (iii) La LISR establece límites y criterios aplicados a ciertas deducciones como es el caso de: deducciones por pagos que sean ingresos exentos para los empleados, contribuciones para la creación o incremento de provisiones para fondos de pensiones, las contribuciones pagadas al Instituto Mexicano del Seguro Social pagado por los patrones a cuenta de sus trabajadores, así como la posible no deducción de pagos realizados a partes relacionadas en el caso de no cumplir con ciertos requisitos.

- (iv) El procedimiento para la determinación de la participación de los trabajadores en las utilidades es el mismo que es utilizado para el impuesto sobre la renta con la excepción de ciertas partidas.
- (v) Se impone un nuevo impuesto de retención del 10% sobre las distribuciones de dividendos a personas físicas y accionistas extranjeros a partir del 1 de enero de 2014.

Las tasas de impuesto a la utilidad para 2020, 2019 y 2018, en Guatemala, Costa Rica y El Salvador fueron de 25% 30% y 30%, respectivamente.

- b) Por los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía reportó en una base consolidada una utilidad por impuestos de Ps.302,029, Ps.938,304 y Ps.777,513, respectivamente, la cual fue compensada parcialmente por pérdidas fiscales de años anteriores.

La Compañía tiene pérdidas fiscales que de acuerdo con la LISR y la Ley de Impuesto Sobre la Renta de Costa Rica (LISRCR) vigentes, pueden amortizarse de manera individual contra las utilidades fiscales que se generen en los próximos diez y tres años, respectivamente. Las pérdidas fiscales se actualizan utilizando la tasa de inflación.

- c) Por los ejercicios terminados al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, el impuesto a la utilidad consolidado se integra como sigue:

Estado consolidado de resultados

	2020	2019	2018
Gasto por impuesto sobre la renta causado	Ps. (90,609)	Ps. (281,491)	Ps. (232,824)
Beneficio (gasto) por impuesto sobre la renta diferido	1,496,793 ⁽¹⁾	(813,340) ⁽²⁾	582,644 ⁽³⁾
Total de beneficio (gasto) de impuesto a la utilidad	Ps. 1,406,184	Ps. (1,094,831)	Ps. 349,820

- ⁽¹⁾ Incluye efecto de conversión por Ps.2,035
- ⁽²⁾ Incluye efecto por conversión de Ps.(2,278)
- ⁽³⁾ Incluye efecto por conversión de Ps.2,680

Estados consolidados de ORI

	2020	2019	2018
Impuesto diferido respecto de las operaciones reconocidas en ORI durante el ejercicio			
Utilidad (pérdida) por instrumentos financieros derivados	Ps. 46,835	Ps. (74,820)	Ps. 85,107
Utilidad (pérdida) por remediación de beneficios a empleados	794	3,058	(1,797)
Impuesto diferido afectado en ORI	Ps. 47,629	Ps. (71,762)	Ps. 83,310



d) A continuación se presenta una conciliación entre la tasa del impuesto establecida por la ley y la tasa efectiva de impuesto sobre la renta reconocida contablemente por la Compañía:

	2020	2019	2018
Tasa legal de impuesto	30.00%	30.00%	30.00%
Ajuste al saldo inicial y otros ajustes fiscales	0.92%	(0.51%)	0.05%
Efecto de inflación sobre el activo fijo	0.29%	(0.48%)	2.08%
Ajuste al saldo inicial y otros ajustes fiscales	0.23%	(0.21%)	1.16%
Diferencia en tasa impositiva mexicana con otros países	(0.06%)	0.11%	(0.02%)
Ajuste anual por inflación	(0.91%)	(0.05%)	0.26%
Efecto de inflación sobre pérdidas fiscales	(1.29%)	0.27%	(3.96%)
Gastos no deducibles	(4.51%)	0.19%	(2.51%)
	24.67%	29.32%	27.06%

Impuestos en México

Para fines de impuestos mexicanos, el impuesto sobre la renta se calcula sobre una base devengada. La LISR establece que la utilidad fiscal se determina disminuyendo de los ingresos las deducciones fiscales, a dicho resultado se aplican las pérdidas fiscales de años anteriores. Después de amortizar las pérdidas fiscales no utilizadas, se aplicará la tasa fiscal del 30%.

De acuerdo con la LISR, los ingresos se consideran gravados cuando ocurra cualquiera de los siguientes supuestos: i) se cobre el ingreso, ii) se proporcione el servicio o, iii) se emita la factura. Los gastos son deducibles para fines fiscales generalmente en forma devengada, con algunas excepciones, y siempre que se cumplan todos los requisitos establecidos en la ley fiscal.

Impuestos de Centroamérica (Guatemala, Costa Rica y El Salvador)

De conformidad con la Ley de Impuesto Sobre la Renta en Guatemala, bajo el régimen de beneficios de actividades mercantiles, las pérdidas fiscales no se pueden compensar contra las utilidades fiscales futuras. Por el año terminado el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía obtuvo una (pérdida) utilidad operativa de Ps.(1,835), Ps.(1,085) y Ps.8,549 respectivamente.

De acuerdo con la ley del impuesto a la renta corporativo de Costa Rica, bajo el régimen de ganancias de actividades comerciales, las pérdidas operativas netas pueden compensar los ingresos gravables en un plazo de tres años. Para los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía generó pérdidas operativas netas por un monto de Ps.55,751, Ps.50,246 y Ps.170,731, respectivamente, para las cuales no se ha reconocido ningún activo por impuestos diferidos.

De acuerdo con la ley del impuesto sobre la renta corporativa de El Salvador, bajo el régimen de ganancias de actividades comerciales, pérdidas operativas netas no pueden compensar los ingresos gravables en años anteriores o futuros. Para el año finalizado el 31 de diciembre de 2020 y 2019, la Compañía obtuvo una pérdida operativa neta de Ps.16,619 y Ps.32,494 respectivamente.

e) Los impuestos diferidos combinados se integran como sigue:

	2020		2019	
	Estado consolidado de situación financiera	Estado consolidado de resultados	Estado consolidado de situación financiera	Estado consolidado de resultados
Activos por impuestos diferidos:				
Pasivos por arrendamiento	Ps. 13,239,254	Ps. 1,084,140	Ps. 12,155,114	Ps. 313,137
Venta de transportación no utilizada	1,233,661	436,598	797,063	61,708
Extensión de arrendamiento de equipo de vuelo	773,443	314,100	459,343	(137,639)
Pérdidas fiscales por amortizar contra utilidades gravables futuras	576,422	272,452	303,970	(5,350)
Intangibles	420,908	(25,941)	446,849	(13,741)
Estimación para pérdidas crediticias	61,565	47,476	14,089	9,187
Beneficios a los empleados	15,191	2,934	11,463	2,958
Instrumentos financieros	7,948	(22)	(38,865)	-
Participación de los trabajadores en las utilidades	4,323	(2,904)	7,227	2,734
Provisiones	(91,253)	(442,598)	351,345	60,655
Instrumentos financieros no derivados	(473,242)	(477,471)	4,229	4,229
	15,768,220	1,208,764	14,511,827	297,878
Pasivos por impuestos diferidos:				
Activos por derecho de uso	10,292,753	55,824	10,236,929	672,311
Rentas suplementarias deducibles	1,878,865	171,916	1,706,949	111,430
Refacciones rotables, mobiliario y equipo, neto	707,092	(177,384)	884,476	239,452
Inventarios	83,402	(6,885)	90,287	1,392
Otros pagos anticipados	9,786	(17,942)	27,728	(4,329)
Pagos anticipados y otros activos	(132,462)	(311,523)	179,061	88,683
	12,839,436	(285,994)	13,125,430	1,108,939
	Ps. 2,928,784	Ps. 1,494,758	Ps. 1,386,397	Ps. (811,061)

A continuación, se detalla en el estado consolidado de situación financiera:

	2020	2019
Activos por impuestos diferidos	Ps. 3,128,555	Ps. 1,542,536
Pasivos por impuestos diferidos	(199,771)	(156,139)
Activo por impuestos diferidos, neto	Ps. 2,928,784	Ps. 1,386,397



A continuación, se presenta una conciliación del activo por impuesto diferido:

	2020		2019	
Saldo inicial al 1 de enero de	Ps.	1,386,397	Ps.	2,269,220
Beneficio (gasto) por impuesto sobre la renta diferido del ejercicio reconocido en resultados		1,494,758		(811,061)
Beneficio (gasto) por impuesto sobre la renta diferido del ejercicio reconocido en otras partidas de utilidad (pérdida) integral acumulada		47,629		(71,762)
Saldo final al 31 de diciembre de	Ps.	2,928,784	Ps.	1,386,397

Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la tabla anterior incluye los activos por impuestos diferidos reconocidos por Concesionaria (2020 y 2017), Comercializadora (2019 y 2020) y Vuela Aviación (2020) por pérdidas fiscales por amortizar en la medida en que la realización de los beneficios fiscales relacionados a través de las utilidades fiscales futuras sea probable. La Compañía compensa los activos y pasivos fiscales si y sólo si existe un derecho legalmente exigible para compensar los activos fiscales actuales y los pasivos fiscales actuales, y los activos por impuestos diferidos y los pasivos por impuestos diferidos aplicados por la misma autoridad fiscal.

De acuerdo con la NIC 12 Impuestos a la Utilidad, solo se debe reconocer un activo por impuesto diferido por pérdidas fiscales en la medida en que sea probable que haya utilidades fiscales futuras contra las cuales se puedan amortizar. Al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 la Compañía reconoció un activo por impuestos diferidos por pérdidas fiscales de Ps.576,422, Ps.303,970 y Ps.309,320, respectivamente.

Durante 2020, la Compañía reconoció un activo por impuesto diferido relacionado con las pérdidas fiscales de Concesionaria y Comercializadora, con base en la evidencia positiva de que la Compañía generará diferencias temporales relacionadas con la misma autoridad fiscal, lo que dará lugar a bases impositivas contra las cuales las pérdidas fiscales disponibles pueden ser utilizadas antes de que caduquen. La evidencia positiva incluye las acciones de Concesionaria para incrementar su flota en los próximos años, el incremento en frecuencias de vuelo y rutas dentro y fuera de México, las utilidades de Comercializadora, respectivamente, que deriva directamente de las operaciones de Concesionaria.

Las diferencias temporales asociadas con inversiones en subsidiarias de la Compañía, por las cuales no se ha reconocido un pasivo por impuestos diferido en el año 2020 fue de Ps.150,683 (Ps.276,393 en 2019). La Compañía ha determinado que las ganancias no distribuidas de sus subsidiarias no se distribuirán en el futuro previsible. La Compañía tiene un acuerdo con su asociado de que las ganancias del asociado no se distribuirán hasta que obtenga el consentimiento de la Compañía. La Compañía no prevé otorgar dicho consentimiento en la fecha del informe. Además, la empresa conjunta del Grupo no distribuirá sus beneficios hasta que obtenga el consentimiento de todos los socios de la Compañía.

Las pérdidas fiscales pendientes de amortizar de la Compañía al 31 de diciembre de 2020 se integran como sigue:

Año	Pérdida histórica	Pérdidas actualizadas	Utilizadas	Monto total por amortizar	Año de expiración
2017	Ps. 1,067,836	Ps. 1,206,232	Ps. 217,393	Ps. 988,839	2027
2018	92,604	92,604	78,849	13,755	2021
2019	4,922	5,186	-	5,186	2029
2020	863,847	878,533	-	878,533	2030
2020	55,751	55,751	-	55,751	2023
	Ps. 2,084,960	Ps. 2,238,306	Ps. 296,242	Ps. 1,942,064	

A continuación, se muestra un análisis de las pérdidas fiscales por amortizar disponibles de Controladora y sus subsidiarias al 31 de diciembre de 2020:

	Pérdida histórica	Pérdidas actualizadas	Utilizadas	Monto total por amortizar
Comercializadora	Ps. 42,777	Ps. 43,685	Ps. -	Ps. 43,685
Concesionaria	1,875,180	2,027,302	217,393	1,809,909
Viajes Vuela	18,648	18,965	-	18,965
Vuela Aviación	148,355	148,354	78,849	69,505
	Ps. 2,084,960	Ps. 2,238,306	Ps. 296,242	Ps. 1,942,064
Pérdidas fiscales no reconocidas				20,657
				Ps. 1,921,407
Tasa de impuesto				30%
Impuesto diferido				Ps. 576,422

f) Al 31 de diciembre de 2020 se tienen los siguientes saldos fiscales:

	2020
Cuenta de capital de aportación ("CUCA")	Ps. 4,607,752
Cuenta de utilidad fiscal neta ("CUFIN")*	3,241,275

* El cálculo incluye a todas las subsidiarias de la Compañía.



20. Otros ingresos y gastos operativos

El análisis de los otros ingresos operativos se detalla a continuación:

	2020	2019	2018
Utilidad por venta y arrendamiento en vía de regreso de aeronaves y motores (Nota 12)	Ps. 710,522	Ps. 284,759	Ps. 609,168
Pérdida en la venta de refacciones rotables, mobiliario y equipo	(2,604)	(8,954)	(2,356)
Otros ingresos	22,415	51,403	15,161
	Ps. 730,333	Ps. 327,208	Ps. 621,973

El análisis de los otros gastos operativos se detalla a continuación:

	2020	2019	2018
Gastos por apoyo administrativo y operativo	Ps. 632,041	Ps. 581,181	Ps. 536,079
Tecnología y comunicaciones	383,648	381,055	385,841
Servicio de pasajeros	87,850	65,477	70,337
Seguros	53,507	74,661	60,892
Otros gastos	194	10,553	5,949
	Ps. 1,157,240	Ps. 1,112,927	Ps. 1,059,098

21. Otros ingresos y gastos financieros

El análisis de los otros ingresos financieros se detalla a continuación:

	2020	2019	2018
Intereses sobre efectivo y equivalentes	Ps. 93,122	Ps. 201,191	Ps. 152,437
Intereses en certificados bursátiles fiduciarios	6,342	6,525	-
Intereses por recuperación de depósitos en garantía	2,047	83	166
	Ps. 101,511	Ps. 207,799	Ps. 152,603

El análisis de los otros gastos financieros se detalla a continuación:

	2020	2019	2018
Costos financieros por arrendamiento y devolución de aeronaves y motores arrendados	Ps. 2,350,250	Ps. 2,128,162	Ps. 1,755,978
Perdida en instrumentos financieros	448,559	-	-
Intereses en certificados bursátiles fiduciarios	116,240	80,314	-
Costo de las notas de crédito	73,141	49,856	57,277
Comisiones bancarias y otros	3,707	3,607	6,141
Intereses por deuda y préstamos*	16,368	1,660	56,916
Otros costos financieros	10,219	6,230	-
	Ps. 3,018,484	Ps. 2,269,829	Ps. 1,876,312

* Los gastos financieros relacionados a la adquisición o construcción de activos calificados son capitalizados como parte del costo de ese activo (Nota 12). El gasto por intereses no capitalizados está relacionado al capital de trabajo de corto plazo con Citibanamex.

	2020	2019	2018
Intereses generados por la deuda financiera	Ps. 400,406	Ps. 457,973	Ps. 414,836
Interés capitalizado (Nota 12)	(384,038)	(456,313)	(357,920)
Intereses generados por deuda financiera neto, presentado en los estados consolidados de resultados	Ps. 16,368	Ps. 1,660	Ps. 56,916

22. Componentes de otras partidas de (pérdida) utilidad integral

El análisis de otros resultados (perdidas) integrales al 31 de diciembre de 202, 2019 y 2018 se describe a continuación:

	2020	2019	2018
Instrumentos financieros derivados:			
Reclasificación de opciones y forwards durante el año a los resultados	Ps. -	Ps. -	Ps. (455,009)
Valor extrínseco de los cambios en las opciones asiáticas de combustible	(11,993)	11,148	227,509
Valor extrínseco de los cambios de los collares costo cero	(143,224)	256,515	(122,948)
(Pérdida) ganancia en forwards de tipo de cambio	-	(14,241)	66,757
Pérdida en cobertura de tasa de interés (Cap)	(900)	(4,023)	-
Instrumentos financieros no derivados	(1,591,569)	14,096	-
	Ps. (1,747,686)	Ps. 263,495	Ps. (283,691)



23. Compromisos y contingencias

Compromisos relacionados con las aeronaves y contratos de financiamiento

Los compromisos para la compra de aeronaves y equipo de vuelo de acuerdo con el contrato de compra con Airbus, incluyendo los montos estimados por los efectos de incrementos contractuales de precio y los anticipos para la compra de aeronaves, serán los siguientes:

	Compromisos denominados en US\$		Compromisos denominados en Ps. ⁽¹⁾	
2021	US\$	40,213	Ps.	802,197
2022		138,919		2,771,253
2023		265,836		5,303,083
2024		705,331		14,070,437
2025 y posterior		3,221,596		64,266,652
	US\$	4,371,895	Ps.	87,213,622

⁽¹⁾ Utilizando el tipo de cambio al 31 de diciembre de 2020 de Ps.19.9487.

Todas las aeronaves adquiridas por la Compañía a través del acuerdo de compra de Airbus hasta el 31 de diciembre de 2020 han sido ejecutadas a través de las operaciones de venta y arrendamiento en vía de regreso.

Además, tenemos compromisos por ejecutar operaciones de venta y arrendamiento en vía de regreso por los próximos tres años. Los ingresos estimados de estos compromisos son los siguientes:

	Precios de venta de aeronaves estimados			
	En dólares	En pesos mexicanos ⁽¹⁾		
2021	US\$	209,500	Ps.	4,179,253
2022		547,328		10,918,482
	US\$	756,828	Ps.	15,097,735

⁽¹⁾ Utilizando el tipo de cambio al 31 de diciembre de 2020 de Ps.19.9487.

Los pagos de arrendamiento futuros para estos contratos de venta y arrendamiento en vía de regreso no cancelables son los siguientes:

	Contratos de arrendamiento de aeronaves			
	En dólares	En pesos mexicanos ⁽¹⁾		
2021	US\$	9,720	Ps.	193,901
2022		47,972		956,979
2023		63,222		1,261,197
2024		63,222		1,261,197
2025 y posterior		574,529		11,461,107
	US\$	758,665	Ps.	15,134,381

⁽¹⁾ Utilizando el tipo de cambio al 31 de diciembre de 2020 de Ps.19.9487.

Litigios

La Compañía enfrenta procesos legales y demandas que han surgido durante el curso normal de sus operaciones. La Compañía considera que el resultado final de estos asuntos no tendrá un efecto material adverso sobre su situación financiera, resultados o flujos de efectivo.

24. Segmentos operativos

La Compañía es considerada como una unidad de negocio individual que provee servicios de transportación aérea. La Compañía opera en dos segmentos geográficos que se identifican a continuación:

	2020	2019	2018
Ingresos operativos:			
Nacionales (México)	Ps. 16,572,198	Ps. 24,594,797	Ps. 18,493,476
Internacionales:			
Estados Unidos de América y Centroamérica*	5,998,615	10,230,824	8,811,674
Instrumentos financieros no derivados	(411,222)	(72,949)	-
Total de ingresos operativos	Ps. 22,159,591	Ps. 34,752,672	Ps. 27,305,150

* Los Estados Unidos de América representan aproximadamente el 27%, 29% y 31% de los ingresos totales provenientes de clientes internacionales en 2020, 2019 y 2018, respectivamente.

Los ingresos son asignados por segmentos geográficos basados en el origen de cada vuelo. La Compañía no cuenta con activos no circulantes materiales localizados en el extranjero.

25. Eventos subsecuentes

Subsecuente al 31 de diciembre de 2020 y hasta el 29 de abril de 2021:

Durante el primer trimestre de 2021, la Compañía demostró flexibilidad enfocándose en la gestión de capacidad ante un entorno de demanda volátil. La Compañía cerró el trimestre operando el 88.3% de asientos por milla disponibles (ASMs por sus siglas en inglés) comparado con el primer trimestre del año anterior.

El 16 de abril de 2021, la Compañía recibió la Declaración de Marca Famosa del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial ("IMPI") para la marca "Volaris", siendo la primera dentro de la industria de la aviación mexicana en ser declarada Marca Famosa por el IMPI.



Comentarios y análisis de la administración sobre los resultados de operación y situación financiera



Reconocimiento de ingresos

El 1 de enero de 2018, adoptamos a norma NIIF 15, Ingresos por Contratos con Clientes, utilizando el método retrospectivo total. El impacto principal de la NIIF 15 es el momento del reconocimiento de ciertos servicios relacionados con los ingresos adicionales por viajes aéreos. Bajo el nuevo estándar, ciertos ingresos adicionales son reconocidos cuando hemos cumplido con nuestras obligaciones, que es típicamente cuando los servicios de transporte aéreo son prestados (al momento del vuelo). Adicionalmente, estos ingresos adicionales no constituyen obligaciones distintas de cumplimiento o representan tareas administrativas que representan un diferente servicio prometido; y, por lo tanto, deben ser contabilizados en conjunto con la tarifa aérea como una sola obligación de desempeño de proporcionar el transporte a pasajeros. Por lo tanto, la clasificación de ciertos ingresos adicionales en el Estado de Resultados cambia con la adopción de la NIIF 15, ya que se consideran como parte de una sola obligación de cumplimiento de proporcionar el transporte de pasajeros. Hemos ajustado nuestros estados financieros al 1 de enero de 2016 y 2017, para efectos comparables.

Ingreso pasajero

Los ingresos por servicios de transporte aéreo de pasajeros se reconocen cuando se presta el servicio o cuando el boleto no reembolsable expira en la fecha itinerada del viaje.

Las ventas de boletos son inicialmente reconocidas en el pasivo dentro del rubro de “ventas de transportación no utilizada”. En el momento en que se proporciona el servicio de transportación correspondiente, o cuando el boleto no reembolsable expira en la fecha de itinerario, se reconoce el ingreso devengado y la cuenta de pasivo es reducida por el mismo monto. Los boletos de la Compañía no son reembolsables. Sin embargo, si la Compañía cancela un vuelo por causas imputables a la aerolínea, incluso como resultado de la pandemia COVID-19, entonces el pasajero tiene derecho a mover su vuelo sin costo alguno, recibir un reembolso o un vale. No se reconocen ingresos hasta que se canjea el vale y el vuelo asociado se realiza o el vale expira. Cuando los vales emitidos superaran el importe original pagado por el pasajero, el exceso se registra como reducción de los ingresos operativos. Todos los ingresos de la Compañía relacionados con servicios futuros se prestan durante un periodo aproximado de 12 meses.

Los ingresos pasajero más significativos incluyen los ingresos generados de: i) tarifa, y ii) otros ingresos adicionales pasajero. Los otros ingresos adicionales pasajero incluyen, pero no se limitan a exceso de equipaje, reservaciones a través del centro de atención telefónica o agencias de terceros, selección de asientos anticipada, cambios de itinerario e ingresos “charter”. Estos son reconocidos como ingreso cuando se presta el servicio o cuando los boletos no reembolsables expiran en la fecha del itinerario programada.

Volaris también clasifica como otros ingresos pasajeros a los ingresos provenientes de la membresía “V Club” y otros servicios similares, los cuales son reconocidos como ingreso en la vigencia en que el servicio es prestado, como una modificación de los boletos vendidos a miembros V Club.

Los boletos vendidos por otras aerolíneas, tales como Frontier en donde la Compañía proporciona el transporte se reconocen como ingresos de pasajeros cuando se presta el servicio.

La Compañía vende ciertos boletos con vuelos de conexión con uno o más segmentos operados por sus otras aerolíneas asociadas. Para los segmentos operados por sus otras aerolíneas asociadas, la Compañía ha determinado que actúa como un agente en nombre de las otras aerolíneas, ya que es responsable de su parte del contrato (es decir, el transporte del pasajero). La Compañía, como agente, reconoce los ingresos dentro de otros ingresos operativos al momento del viaje por el monto basado en el prorrateo de millas aéreas de cada Compañía para cualquier segmento volado por otras aerolíneas.

Nuestros boletos no son reembolsables. Sin embargo, si cancelamos un vuelo por causas atribuibles a nosotros incluyendo como resultado de la pandemia COVID 19, entonces el pasajero tiene el derecho a reprogramar su vuelo sin costo o recibir una devolución o un voucher. No reconocemos el ingreso hasta que el voucher es redimido, y se da el vuelo asociado, o el voucher expira. Cuando el voucher emitido excede el monto original pagado por el pasajero el exceso se registra como una disminución de nuestros ingresos operativos. Todos nuestros ingresos relacionados a servicios futuros se prestan a través de un periodo de aproximadamente 12 meses.

Ingresos no relacionados con el ingreso pasajero

Ingresos no relacionados con el ingreso pasajero. Nuestros otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero más importantes incluyen ingresos generados por: (i) otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero y (ii) servicios de carga.

Los otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero incluyen principalmente, pero no están limitados a, las comisiones cargadas a terceras partes por la venta de reservaciones de hotel, seguros de viajero, renta de autos y espacios de publicidad para terceras partes. Estos ingresos son reconocidos en la fecha en que el servicio es prestado.

Adicionalmente, reconocemos como ingreso la tarifa de uso de aeropuerto para pasajeros que no se presentan al vuelo, cuando el boleto no reembolsable expira en la fecha del viaje itinerado.

También evaluamos las consideraciones de agente - principal en relación con ciertos acuerdos de servicios no relacionados con el vuelo, prestados por terceros. No se identificaron cambios en este análisis ya que la Compañía es el agente de los servicios proporcionados por terceros.

Adicionalmente, estamos obligados a cobrar ciertos impuestos y comisiones a los pasajeros en nombre de las entidades gubernamentales y los aeropuertos, mismos que son remitidos a dichas entidades gubernamentales o a los aeropuertos correspondientes en forma periódica. Estos impuestos y comisiones incluyen el Impuesto al Valor Agregado, impuestos al transporte público federal, cargos federales por revisión de seguridad, cargos por el uso de instalaciones del pasajero en el aeropuerto, impuestos sobre llegadas y salidas internacionales. Estos conceptos son cobrados a los pasajeros al momento de comprar sus boletos, pero no se reconocen como parte de ingresos por ventas. Registramos un pasivo al momento del cobro al pasajero y se cancela el pasivo cuando los pagos se remiten a la entidad gubernamental o al aeropuerto correspondiente.



Gastos operativos, neto

Nuestros gastos operativos se desglosan en cada uno de los siguientes rubros:

Otros ingresos operativos. Otros ingresos operativos incluyen principalmente las ganancias de las operaciones de venta y arrendamiento en vía de regreso de nuestras aeronaves y motores.

Gasto de combustible, neto. El combustible para las aeronaves es nuestro mayor gasto operativo. Este costo incluye el costo del combustible, los impuestos respectivos, cargos por abastecimiento y los cargos de flete. Adicionalmente, incluye las pérdidas y ganancias relacionadas con los instrumentos financieros derivados utilizados para fines de cobertura sobre el precio del combustible, así como pérdidas y ganancias resultantes de instrumentos financieros no derivados.

Gastos de navegación, aterrizaje y despegue. Los gastos de navegación, aterrizaje y despegue incluyen las tarifas de los aeropuertos, cargos por servicios de tierra y otras rentas, los cuales consisten en gastos fijos y variables, tales como los cargos cobrados por los aeropuertos para el uso o arrendamiento de las instalaciones, así como costos asociados con servicios en tierra que contratamos con terceros en ciertos aeropuertos. Este gasto también incluye los cargos por ruta, relacionados con los costos por utilizar el espacio aéreo del territorio de un país y cobrados con base en la distancia que se vuela en dicho espacio aéreo.

Depreciación activos por derecho de uso. Depreciación de derecho de uso de activos incluye la depreciación de todas las aeronaves y motores en arrendamiento y algunos arrendamientos de terrenos e inmuebles que califican bajo IFR 16.

Con respecto a este punto, la norma NIIF 16, fue publicada en enero 2016 y reemplaza a la NIC 17 “Arrendamientos”, IFRIC 4, que determina si un convenio contiene un arrendamiento, SIC-15 “Incentivos de Arrendamientos Operativos” y SIC-27 “Evaluando la Sustancia de Operaciones Involucrado la Forma Legal de un Arrendamiento”. La NIIF 16 establece los principios para el reconocimiento, medición, presentación y revelación de arrendamientos y requiere a los arrendatarios contabilizar

todos los arrendamientos bajo un solo modelo en el Estado de Situación Financiera, de forma similar a la contabilidad para arrendamientos financieros bajo la NIIF 17. Bajo la NIIF 16, en la fecha de inicio de un arrendamiento, el arrendatario reconocerá la obligación de hacer pagos de renta (la obligación del arrendamiento) y un activo representando el derecho de usar el activo subyacente durante el plazo del arrendamiento (el derecho de uso del activo).

Los arrendatarios están obligados a reconocer el gasto por intereses bajo la obligación del arrendamiento y el gasto por depreciación en el derecho de uso del activo. Los arrendatarios también están obligados a medir nuevamente la obligación del arrendamiento cuando ocurran ciertos eventos (ejemplo: un cambio en el plazo del arrendamiento o un cambio en los pagos futuros del arrendamiento). El arrendatario generalmente reconocerá la cantidad del nuevo cálculo de la obligación del arrendamiento como un ajuste al derecho de uso del activo. Adicionalmente, para arrendamientos denominados en moneda extranjera distinta a la moneda que usa la Compañía (que es el peso mexicano) la obligación del arrendamiento será nuevamente calculada a cada fecha de reporte, utilizando el tipo de cambio del período.

Adoptamos la NIIF 16 en la fecha obligatoria, 1 de enero de 2019, utilizando el método retrospectivo total comenzando en enero 1 de 2017. Esto generó aproximadamente Ps.23.5 mil millones de activos por derecho de uso y Ps.32.7 mil millones de pasivos por arrendamiento a dicha fecha.

Salarios y beneficios. Los gastos de sueldos y beneficios incluyen los sueldos, compensaciones por hora, la cobertura de gastos médicos para los empleados y la compensación variable que es proporcionada a los empleados por sus servicios, así como los gastos relacionados con los planes de prestaciones a empleados y los correspondientes impuestos.

Gastos de mantenimiento. Los gastos de mantenimiento incluyen todas las partes, materiales, reparaciones y honorarios generados por las reparaciones realizadas por terceros para el mantenimiento de nuestra flota. Estos gastos excluyen los

costos laborales de nuestros mecánicos, los cuales se incluyen bajo el rubro de salarios y beneficios. Los gastos de mantenimiento mayor son capitalizados y posteriormente amortizados como se describe más adelante en la sección “Depreciación y Amortización”.

Gastos de venta, mercadotecnia y distribución. Los gastos de venta, mercadotecnia y distribución consisten en gastos de publicidad y promoción directamente relacionados con nuestros servicios, incluyendo el costo soporte de nuestro sitio web, los gastos de nuestro centro de atención telefónica, comisiones pagadas a las agencias de viaje y comisiones generadas por la utilización de las tarjetas de crédito por la venta de boletos y otros productos y servicios.

Gastos de arrendamientos variables de equipo de vuelo. Los gastos variables de aeronaves y motores consisten en determinar que probablemente no recuperaremos parcial o totalmente los depósitos de mantenimiento que pagamos al arrendador como depósitos de mantenimiento, por lo que registramos dichas cantidades en los resultados de operaciones como rentas adicionales de la aeronave (rentas suplementarias) a partir del momento en que hacemos la determinación del plazo remanente del arrendamiento. El gasto variable de arrendamiento de aeronaves y motores también incluye el costo estimado de retorno de nuestra flota, que en ningún caso tiene relación a los mantenimientos mayores programados. El costo del retorno se reconoce con base en una línea recta como un componente de la renta suplementaria.

Otros gastos operativos. Otros gastos operativos incluyen (i) soporte administrativo como gastos de viaje, artículos de papelería, capacitación administrativa, honorarios profesionales y todos los otros gastos administrativos y operacionales; (ii) primas y gastos relacionados con las pólizas de seguro de las aeronaves (cascos y responsabilidad civil); (iii) costos de soporte tecnológico, sistemas de comunicación, teléfonos celulares y líneas telefónicas internas y operativas, y (iv) servicios de tierra proporcionados por terceros y el costo de botanas y bebidas que se sirven a bordo de nuestros vuelos a nuestros pasajeros.



Depreciación y amortización. Los gastos de depreciación y amortización incluyen la depreciación de todo el equipo de vuelo, mobiliario y equipo, así como las mejoras realizadas a la misma. Así mismo, incluye la amortización de los gastos de mantenimiento mayor que registramos conforme al método contable de diferimiento que son amortizados durante el periodo más corto entre el próximo evento de mantenimiento mayor o la vigencia restante del arrendamiento contractual respecto de

la aeronave de que se trate. Estos eventos de mantenimiento mayor se realizan con base en la edad y utilización de nuestra flota.

Una medida común de los costos unitarios en la industria de las aerolíneas es el CASM. La siguiente tabla desglosa el CASM por los periodos señalados en la misma:

	Al 31 de diciembre de			
	2018 Ajustado ⁽²⁾	2019	2020	2020
	(En Ps. Centavos)		(EUA centavos) ⁽¹⁾	
Otros ingresos operativos	(3.0)	(1.3)	(4.0)	(0.2)
Gasto de combustible, neto	48.2	47.7	36.3	1.8
Gastos de navegación, aterrizaje y despegue	21.8	20.9	22.4	1.1
Depreciación de activos por derecho de uso	19.2	19.2	27.6	1.4
Salarios y beneficios	14.9	14.7	18.9	0.9
Gastos de mantenimiento	7.2	6.0	6.4	0.3
Gastos de venta, mercadotecnia y distribución	7.1	5.9	10.1	0.5
Gastos de arrendamientos variables de equipo de vuelo	4.6	3.9	10.1	0.5
Otros gastos operativos	5.0	4.5	6.3	0.3
Depreciación y amortización	2.4	2.8	4.9	0.2
Total de gastos operativos, neto	Ps.127.4	Ps.124.3	Ps.139.0	6.8

⁽¹⁾ Las cantidades en pesos fueron convertidas a dólares solo para conveniencia del lector a una tasa de Ps.19.9487 por EUA\$1.00 de acuerdo con el tipo de cambio para solventar obligaciones denominadas en dólares pagaderas en México al día 31 de diciembre de 2020. Dichas conversiones no deberán considerarse como declaraciones que las cantidades en pesos en realidad representan dichas cantidades en dólares o que pueden convertirse a dólares al tipo de cambio indicado o a cualquier otro tipo de cambio.

⁽²⁾ En la adopción del NIIF 16 aplicamos el nuevo estándar en la fecha efectiva requerida al 1 de enero de 2019 usando el método de adopción retrospectivo total, con el objetivo de proveer para comparación de resultados en todos los periodos presentados, reconociendo el efecto de las utilidades retenidas al 1 de enero de 2017.

Tendencias y factores inciertos relacionados con nuestro negocio

Creemos que nuestro desempeño operacional y de negocios se debe a diversos factores que afectan a las aerolíneas y a sus mercados, tendencias que afectan la industria del transporte aéreo y los mercados particulares, así como a la base de pasajeros a la cual servimos. Los siguientes factores clave pueden afectar nuestro desempeño en el futuro.

Impacto de COVID-19. El COVID-19 ha reducido drásticamente la demanda de viajes aéreos y ha causado grandes interrupciones y volatilidad en los mercados financieros mundiales, lo que ha provocado la caída de los precios de las acciones (incluido el precio de nuestras acciones), ambas tendencias que pueden continuar. Existen otras preocupaciones amplias y continuas relacionadas con los posibles efectos de COVID-19 en el comercio internacional (incluidas las interrupciones de la cadena de suministro y los niveles de exportación), los viajes, restricciones en nuestra capacidad de acceder a nuestras instalaciones o aeronaves, requisitos para recabar datos adicionales de pasajeros, la productividad de los empleados, las enfermedades de los empleados, el aumento de los niveles de desempleo, los mercados de valores y otras actividades económicas, en particular para las aerolíneas, eso puede tener un efecto desestabilizador en los mercados financieros y la actividad económica.

Desde un punto de vista macroeconómico, el impacto del COVID-19 en México es incierto. El PIB de México, que se pronosticaba crecería entre 0.5% y 1.5%, se contrajo 8.2% en 2020 como resultado de la pandemia. Estimaciones iniciales indican que le PIB de México, que previamente se previó que crecería entre 1.1% y 2.1% en 2021, podría crecer 4.5% principalmente como resultado del impacto adverso de la pandemia COVID-19 en el PIB de 2020 y las recientes noticias en relación a la lenta producción y distribución de las vacunas contra el COVID-19. Sin embargo, dado que los efectos completos de la pandemia aún no se han manifestado, el PIB mexicano puede contraerse en una cantidad que aún no es posible estimar. El estancamiento económico, la depreciación del peso, la contracción y la disminución de los niveles de ingresos y el aumento de los niveles de desempleo podrían resultar en una disminución de la demanda de pasajeros y menores ingresos netos a largo



plazo, incluso después de que se levanten las posibles restricciones de viaje relacionadas con el COVID-19 y los cierres de fronteras. Por ejemplo, para el período comprendido entre el 31 de marzo de 2020 y el 31 de diciembre de 2020, se perdieron 709,211 empleos en México. Además, el brote de COVID-19 también ha resultado en una mayor volatilidad tanto en los mercados financieros locales e internacionales como en los indicadores económicos, tales como el tipo de cambio, las tasas de interés, los diferenciales de crédito y los precios de los productos. Cualquier choque o movimiento inesperado en estos factores del mercado podría resultar en pérdidas financieras.

Aún cuando hemos visto una recuperación gradual en los ASM y en las rutas que operamos, la persistente pandemia de COVID-19 es probable que continúe teniendo un impacto negativo en nuestra condición financiera y resultados financieros, como resultado de los siguientes indicadores:

- el resurgimiento de las tasas de infección de COVID-19 podría llevar a México y a los países en los que operamos a regresar a confinamientos totales o parciales, lo que probablemente resultaría en la disminución de la demanda de nuestros vuelos (lo que requeriría de reducciones de nuestros ASM a niveles similares de los primeros meses de la pandemia) y la tasa de utilización de las aeronaves y consecuentemente a la disminución en nuestros ingresos operativos totales;
- una mayor volatilidad en los mercados de capitales internacionales podría resultar en (i) la caída de los precios de las acciones, incluido el precio de nuestras acciones y (ii) las pérdidas financieras asociadas con nuestra cartera financiera, lo que puede causar un deterioro de nuestra condición financiera o limitaciones en nuestra capacidad para cumplir con nuestros pasivos;
- si nuestros ingresos disminuyen durante una parte significativa del tiempo, es posible que tengamos menos efectivo disponible para cumplir con nuestras obligaciones en virtud de nuestros contratos de arrendamiento de aeronaves y motores, y puede ser difícil obtener fuentes adicionales de financiamiento a tasas favorables; y

- incluso después de que cese la pandemia de COVID-19 existe el riesgo de que experimentaremos una disminución en la demanda en el corto y mediano plazo por un impacto económico potencial de la pandemia en la industria aérea (negocios y placer) y en nuestros Clientes, así como preocupaciones de salud y seguridad de nuestros Clientes en el transporte aéreo.

Condiciones económicas en México. Se espera que el PIB de México tenga un crecimiento de entre el 2.23% anual, durante los próximos diez años, según el Banco de México, cuyo estimado es en línea del crecimiento anual esperado para los EUA durante el mismo período según lo informado por la Reserva Federal de dicho país. Para mayor información ver la sección “Factores de Riesgo”.

En cuanto a la dinámica de la población al 2015, de acuerdo con la encuesta intercensal del INEGI, alrededor del 36% de la población mexicana se encontraba por debajo de los 20 años de edad, lo que nos beneficia al proporcionar una base sólida de crecimiento de Clientes potenciales. La inflación en México durante 2020 fue de 3.15%, según el INEGI. Al 31 de diciembre de 2020, las reservas internacionales ascendían a EUA\$195.7 mil millones.

Competencia. La industria del transporte aéreo es altamente competitiva. Los principales factores de competencia en la industria aérea son las tarifas aéreas, el precio total, los horarios de vuelo, el tipo de aeronave, las amenidades y los servicios relacionados proporcionados a los pasajeros, el número de rutas atendidas de una ciudad en particular, el servicio al cliente, el historial de seguridad y reputación, las relaciones de código compartido, y las oportunidades de redención de millas de un programa de cliente frecuente. Nuestros competidores actuales y potenciales incluyen las aerolíneas tradicionales, las aerolíneas de bajo costo, aerolíneas regionales y nuevas aerolíneas participantes en el mercado. Típicamente competimos en mercados que son atendidos por las aerolíneas tradicionales y otras aerolíneas de bajo costo, y en menor medida, por mercados atendidos por aerolíneas regionales. Algunos de nuestros competidores actuales y futuros pueden tener mayor liquidez y acceso a capital, así como atender más rutas que nosotros.

Nuestras principales ventajas competitivas son nuestras bajas tarifas y nuestro enfoque en viajeros VFR, en los viajeros de negocios preocupados por el costo de viaje y personas que realizan viajes de placer. Las bajas tarifas se facilitan debido a nuestro bajo CASM de Ps.141.3 centavos (EUA \$6.60 centavos) el cual creemos que fue el CASM más bajo en Latinoamérica en 2020 comparado con el de Avianca de EUA\$26.11 centavos, Azul de EUA\$10.75 centavos, Copa de EUA\$17.29 centavos, el de Gol de EUA\$8.78 centavos, al de Grupo Aeroméxico de EUA\$17.98 centavos y al de LATAM de EUA\$17.33 centavos. También tenemos menores costos que nuestros competidores de mercado que cotizan en bolsas de valores de EUA, incluyendo Alaska Air, con CASM de EUA\$14.33 centavos, American con CASM de EUA\$19.39 centavos, Delta con CASM de EUA \$22.01 centavos, Jet Blue con CASM de EUA\$14.29 centavos, Southwest Airlines con CASM de EUA\$12.44 centavos, Frontier de EUA\$9.53 centavos, Spirit de EUA\$8.36 centavos y United con CASM de EUA\$17.68 centavos.

Nuestros competidores y la industria aérea mexicana en su conjunto también se han visto significativamente afectados por la pandemia de COVID-19. Nuestros principales competidores en el mercado nacional son Grupo Aeroméxico, Interjet y VivaAerobus, estas dos últimas son aerolíneas de bajo costo en México. En 2020, las aerolíneas mexicanas de bajo costo (incluyéndonos a nosotros) tenían en conjunto el 71.5% del mercado nacional con base en los segmentos de vuelo de pasajeros. Nosotros teníamos el 38.3% del mercado nacional, lo que nos situaba en primer lugar, según la AFAC. De acuerdo con información publicada por la AFAC, al 31 de diciembre de 2020, el número de aeronaves comerciales en servicio en México había disminuido a 275, en comparación con 355 al 31 de diciembre de 2019. Esta reducción del 23% se compone principalmente de aeronaves de fuselaje angosto, incluyendo 70 Airbus A320, 47 Boeing 737 y 19 Airbus A321.

El 30 de junio de 2020, Grupo Aeroméxico, nuestro mayor competidor por participación de mercado nacional e internacional en 2019, anunció que solicitaría la protección del Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de EUA. Según sus publicaciones ante la CNBV, Grupo Aeroméxico ha mantenido sus operaciones regulares durante el proceso de reestructuración, pero ha recibido



la aprobación de un tribunal para devolver al menos 19 aeronaves a sus arrendadores, lo que reduciría el tamaño de su flota en alrededor del 15%. Al 31 de diciembre de 2020, los reportes de AFAC indican que las subsidiarias de Grupo Aeroméxico, Aeroméxico y Aeroméxico Connect, contaban con flotas de 58 y 44 aeronaves, respectivamente, en comparación con 69 y 56, respectivamente, al 30 de diciembre de 2019. Adicionalmente, Interjet, nuestro segundo competidor más grande por participación de mercado internacional en 2019, no ha podido reanudar sus vuelos internacionales desde que suspendió las rutas en marzo de 2020. La flota de Interjet disminuyó por lo menos en un 96% en 2020, pasando de 67 aviones al 30 de diciembre de 2019 a tres al 31 de diciembre de 2020, según información publicada por la AFAC.

Interjet no ha operado ningún vuelo nacional desde diciembre de 2020. De conformidad con reportes de medios el 26 de abril de 2021 Interjet anunció que en asamblea general extraordinaria de accionistas se aprobó la presentación de un concurso mercantil en México. Si bien VivaAerobus, nuestro segundo mayor competidor por participación de mercado nacional en 2019, ha aumentado su flota de 37 aviones al 30 de diciembre de 2019 a 43 al 31 de diciembre de 2020, este aumento no compensa las reducciones observadas en el mercado. Adicionalmente de estos cambios en el tamaño de la flota, nuestra participación de mercado también ha aumentado. A diciembre de 2020, nuestra participación de mercado nacional había aumentado 9 puntos porcentuales a 40% y nuestra participación de mercado internacional había aumentado 6 puntos porcentuales hasta el 14%, en cada caso en comparación con nuestra participación de mercado a diciembre de 2019.

Así mismo, enfrentamos competencia nacional por parte de las alternativas de transporte terrestre, principalmente de compañías de autobuses. Los servicios ferroviarios de pasajeros en México son limitados. Existe una industria importante del autobús en México, con segmentos de pasajeros de aproximadamente 3.07 mil millones en 2019, de los cuales aproximadamente 82.9 millones fueron segmentos de pasajeros ejecutivos y de lujo, de acuerdo a la Dirección General de Autotransporte Federal, la cual incluye viajes de corta y larga distancia. Establecemos tarifas promocionales en precios menores que las tarifas de los autobuses para rutas similares con la intención de estimular la

demanda de servicios aéreos entre pasajeros que han viajado largas distancias en autobús. Creemos que un pequeño cambio de los pasajeros que viajan en autobús a pasajeros que viajen por aeronave incrementaría dramáticamente el número de pasajeros en las líneas aéreas y tendría como consecuencia que las estadísticas per cápita en México fueran más similares a aquellas de otros países en América.

Nuestros principales competidores en las rutas internacionales entre México y los EUA son Grupo Aeroméxico, Alaska Air, Delta, JetBlue, Southwest Airlines y United. Actualmente, hemos alcanzando el 11% de participación en el mercado en las rutas que operamos y un 15% de participación considerando todas las rutas entre México y los EUA en 2019 de acuerdo con datos de la AFAC.

Temporalidad y volatilidad. Nuestros resultados de operaciones para cualquier periodo intermedio no indican necesariamente aquellos para el año completo debido a que nuestro negocio se encuentra sujeto a temporalidad. Por lo general, esperamos que la demanda sea mayor durante el verano en el hemisferio norte, en diciembre y en semana santa, la cual puede caer durante el primer o segundo trimestre del año, en comparación con el resto del año. Adicionalmente, nuestro negocio es volátil y altamente relacionado a los ciclos y tendencias económicas. La confianza del cliente, el gasto discrecional, miedo al terrorismo o a la guerra, brotes de enfermedades, el debilitamiento de las condiciones económicas, iniciativas en las tarifas, fluctuaciones en los precios del combustible, acciones laborales, el clima y otros factores han resultado en fluctuaciones importantes en nuestros ingresos y resultados de operaciones en el pasado. En particular, en 2008, la demanda de servicios de transporte aéreo fue significativamente afectada por la grave recesión económica y por los precios récord del combustible. Creemos, sin embargo, que la demanda de viajes de negocios ha sido históricamente más sensible a las presiones económicas que la demanda por los viajes de placer y viajes VFR de bajo costo, los cuales son los mercados primarios que atendemos.

Donald Trump tomó posesión como presidente de los EUA el 20 de enero de 2017 e implementó políticas migratorias que afectaron de manera adversa el comportamiento de viaje entre México y los EUA, especialmente los mercados de placer y VFR. El presidente Trump no fue reelegido para un segundo mandato

y en enero de 2021 Joseph Biden se convirtió en el presidente de los EUA. Se espera que el presidente Biden revierta muchas de las políticas migratorias del presidente Trump, no podemos asegurar el alcance en el que su administración lo llevará a cabo. Las políticas migratorias del presidente Trump impactaron de manera negativa nuestros resultados de operación durante el 2018, 2019 y 2020 y este impacto negativo se espera que continúe mientras dichas políticas migratorias estén en vigor.

Combustible. El combustible representa el mayor gasto operativo para la mayoría de las aerolíneas, incluyendo la nuestra. El costo de combustible fue del 38%, 38% y 26% (incluye el efecto de instrumentos financieros no derivados) de nuestros costos de operación totales en 2018, 2019 y 2020, respectivamente. La disponibilidad del combustible y el precio del mismo se encuentran sujetos a la capacidad de refinación, periodos de mayor y menor oferta y demanda de los productos derivados del petróleo, así como a factores económicos, sociales y políticos, y otros eventos que ocurren en el mundo, los cuales no podemos ni controlar, ni predecir con precisión. Una importante parte de nuestro combustible viene de fuentes de refinación ubicadas en México.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020, la Compañía mantuvo un monto nocional de opciones asiáticas de compra de combustible US Gulf Coast Jet Fuel 54 designadas para cubrir 23,967 mil galones de combustible. Dichas coberturas representan una parte del consumo proyectado para el tercer trimestre de 2020 y el primer trimestre de 2021, respectivamente.

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2020, la Compañía designó un nocional de opciones de collares de costo cero US Gulf Coast Jet fuel 54 designadas para cubrir 81,646 mil galones de combustible, respectivamente, los cuales representan una porción del consumo proyectado para la segunda mitad del 2020 y el año 2021.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2019, la Compañía mantuvo un monto nocional de opciones asiáticas de compra de combustible US Gulf Coast Jet fuel 54 designadas para cubrir 13,492 mil galones. Dichas coberturas representan una parte del consumo proyectado para el cuarto trimestre del 2019.



Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2019, la Compañía designo un nociónal de opciones de collares de costo cero US Gulf Coast Jet fuel 54 designadas para cubrir 70,136 mil de galones, los cuales representan una porción del consumo proyectado para el tercer trimestre de 2019 y por el año 2020.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2018, la Compañía mantuvo un monto nociónal de opciones asiáticas de compra de combustible US Gulf Coast Jet fuel 54 designadas para cubrir 45.6 millones galones de combustible.

Al 31 de diciembre de 2020 compramos combustible en México conforme a los términos del contrato de servicios celebrado con ASA, y el combustible en los EUA conforme a los términos de los contratos de servicios celebrados con WFS, Shell, Uno Petrol, Uno El Salvador, BP Products North America, Chevron y Associated Energy Group. El costo y la disponibilidad futura del combustible no se pueden predecir con precisión.

Pérdidas y ganancias cambiarias. La mayoría de nuestros ingresos son generados en pesos, aunque para los años terminado el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, el 32%, 29% y 27% de nuestros ingresos provinieron de operaciones en los EUA y Centroamérica, respectivamente. La cobranza en dólares representó el 38%, 43% y 44% de nuestra cobranza total en 2018, 2019 y en 2020, respectivamente. La mayoría de nuestros costos operativos están denominados o indexados en dólares, constituyendo el 73%, 72% y 69% de nuestros gastos operativos totales en 2018, 2019 y en 2020. Nuestros gastos operativos clave denominados en dólares incluyen el combustible, la renta de equipo de vuelo y los costos de mantenimiento.

Manejamos nuestro riesgo cambiario mediante una política que tiene como objetivo igualar, en la medida de lo posible, los ingresos y los pagos locales en cada divisa. La mayoría de los fondos excedentes se convierten en dólares. Sin embargo, nos encontramos expuestos a las fluctuaciones de los tipos de cambio entre el peso y el dólar.

Al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 nuestra posición neta de pasivos monetarios denominados en dólares fue de EUA\$1.7 mil millones, EUA\$ 1.7 mil millones y EUA\$1.7 mil millones, respectivamente. Como resultado de la apreciación o depreciación del peso

frente al dólar en 2018, 2019 y 2020, según sea caso y nuestra posición neta de pasivos denominados en dólares, registramos una (pérdida) ganancia cambiaria neta de Ps.(0.1) mil millones, Ps.1.4 mil millones y Ps.0.5 mil millones, respectivamente. Con el fin de mitigar el riesgo de tipo de cambio establecimos relaciones de cobertura a través de instrumentos financieros no derivados.

Gastos de mantenimiento. Estamos obligados a llevar a cabo diferentes tareas de mantenimiento para nuestras aeronaves y motores, los cuales incluyen requerimientos significativamente importantes respecto a la mano de obra y materiales. Los requisitos de mantenimiento dependen de la edad, tipo y uso de la aeronave. Los trabajos de mantenimiento de la flota pueden implicar revisiones de ingeniería de ciclo corto, por ejemplo, revisiones de componentes, revisiones mensuales, revisiones anuales de fuselaje, pruebas de mantenimiento y de motor periódicas, entre otros. Los costos de mantenimiento y reparación tanto para el mantenimiento rutinario como para el no rutinario, se dividen en tres categorías generales:

- (i) **Mantenimiento rutinario.** Los requerimientos de mantenimiento rutinarios consisten en revisiones programadas a las aeronaves, incluyendo inspecciones previas a los vuelos, diarias, semanales y nocturnas, diagnósticos generales y cualquier trabajo no programado, según se requiera. Este tipo de mantenimiento lo realizan nuestros mecánicos y generalmente se lleva a cabo en los principales aeropuertos en los que actualmente prestamos nuestros servicios. El resto de las actividades de mantenimiento son subcontratadas a través de entidades especializadas en el mantenimiento, reparación y revisión de aeronaves. El mantenimiento de rutina también incluye tareas programadas que pueden tomar de siete a 14 días para llevarse a cabo y se requiere realizarlas aproximadamente cada 22 meses. Todos los costos de mantenimiento de rutina se registran en cuanto se incurren.
- (ii) **Mantenimiento mayor.** El mantenimiento mayor consiste en una serie de tareas complejas que pueden tomar de una a seis semanas para llevarse a cabo y, por lo general, requieren realizarse cada cinco o seis años. El costo del mantenimiento mayor se reconoce utilizando el método de diferimiento, a través del cual los costos de mantenimiento exhaustivo y reparaciones mayores se capitalizan, cuando se incurren,

como mejoras a los activos arrendados y se amortizan en el Estado Consolidado de Resultados durante el periodo más corto entre el próximo evento de mantenimiento mayor o la vigencia restante del arrendamiento contractual respecto de la aeronave de que se trate.

- (iii) **Servicio a componentes.** El mantenimiento mayor de los motores se proporciona de conformidad con un contrato de horas de vuelo de motor, que garantiza un costo fijo por hora de vuelo, ofrece una cobertura diversa para los motores, limita el costo de daños ocasionados por objetos externos, garantiza la protección contra incrementos anuales y otorga un crédito anual para los materiales de desecho. También tenemos un contrato de cobro por hora trabajada (power-by-hour-agreement) para los servicios de componentes, el cual garantiza la disponibilidad de refacciones para las aeronaves de nuestra flota cuando se requieran y ofrece el acceso a componentes que cumplen con las condiciones de devolución establecidas en los contratos de arrendamiento de las aeronaves, sin que esto constituya un costo adicional al momento de la devolución de los equipos. El costo de mantenimiento relacionado con estos contratos se registra mensualmente en los estados consolidados de resultados.

Debido a la joven edad de nuestra flota (un promedio de aproximadamente 5.3 años al 31 de diciembre de 2020), los gastos de mantenimiento en 2018, 2019 y 2020 se mantuvieron relativamente bajos. Para los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, capitalizamos eventos relevantes de mantenimiento como parte de mejoras al equipo de vuelo arrendado por un monto Ps.676.5 millones, Ps.659.1 millones y Ps.646.2 millones, respectivamente. Para los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, la amortización de estos gastos diferidos de mantenimiento mayor fue de Ps.313.5 millones, Ps.450.4 millones y Ps.650.1 millones, respectivamente. La amortización de los gastos de mantenimiento diferidos se incluye en la depreciación y amortización y no como gastos de mantenimiento, según se describe en “Análisis de las Políticas Contables Críticas”. En 2018, 2019 y 2020, los costos de mantenimiento resultaron en Ps.1.5 mil millones, Ps.1.5 mil millones y Ps.1.2 mil millones, respectivamente. A medida que pase el tiempo



po, esperamos que los gastos de mantenimiento incrementen en términos absolutos. El monto total de los costos totales de mantenimiento y la amortización de los gastos de mantenimiento mayor se encuentran sujetos a diversas variables futuras tales como la utilización diaria promedio por aeronave, el tamaño y la composición de la flota, así como la frecuencia de mantenimiento no planeado y sus costos reales. En consecuencia, no podemos cuantificar con certeza los gastos futuros de mantenimiento para un periodo de tiempo significativo. Sin embargo, estimamos que, con base en nuestros eventos de mantenimiento programados, los gastos de mantenimiento actuales y los gastos de amortización relacionados con el mantenimiento serán de aproximadamente Ps.2.3 mil millones (EUA\$110 millones) en el año 2021.

Obligaciones de depósitos de mantenimiento. Los términos de nuestros contratos de arrendamiento nos obligan a pagar depósitos de mantenimiento por anticipado a los arrendadores, como garantía para la realización de los trabajos de mantenimiento mayor, lo que nos lleva a registrar depósitos de mantenimiento pagados por anticipado, los cuales se reconocen en el estado consolidado de posición financiera. Como resultado de lo anterior, los costos en efectivo de los eventos de mantenimiento mayor son pagados con anticipación a su reconocimiento en el estado consolidado de resultados. Ver “Análisis de las Políticas Contables Críticas – Depósitos de mantenimiento”.

Periodo de refuerzo de nuevas rutas. Durante el año 2018 abrimos nuevas rutas 35, 30 más en 2019 y 13 más en 2020. A medida que continuamos creciendo, se espera que continuemos teniendo rezagos entre el momento en que las rutas nuevas inicien operación y llegan a su punto óptimo de ganancias.

Análisis de las políticas contables críticas

El siguiente análisis de nuestra situación financiera y resultados de operación se basa en nuestros estados financieros consolidados, los cuales han sido preparados de conformidad con las NIIF. La preparación de los estados financieros consolidados requiere que hagamos estimaciones y juicios en relación con la cantidad de activos y obligaciones reportadas, ingresos y gastos, y la divulgación de activos y obligaciones contingentes a la fecha de nuestros estados financieros consolidados. La nota 1 a

nuestros estados financieros consolidados incluidos en el presente Reporte Anual contiene un análisis detallado de nuestras políticas contables más significativas.

Las políticas contables críticas se definen como aquellas políticas que reflejan juicios o estimaciones sobre asuntos que son por naturaleza inciertos y materiales a nuestra situación financiera o resultados de operaciones.

Depósitos para mantenimiento de equipo de vuelo. Nuestros contratos de arrendamiento establecen la obligación de pagar al arrendador, por anticipado y como garantía para la realización de trabajos de mantenimiento mayor, depósitos de mantenimiento o rentas suplementarias. Los depósitos de mantenimiento permanecen en poder del arrendador como garantía en efectivo. Los contratos de arrendamiento establecen que los depósitos de mantenimiento son reembolsables o directamente pagaderos al proveedor de mantenimiento una vez que se haya realizado el trabajo de mantenimiento, en una cantidad igual a la que resulte menor de (i) el monto total de reserva de mantenimiento retenida por el arrendador relacionada al evento de mantenimiento específico o (ii) un monto igual al costo del evento de mantenimiento específico. Substancialmente, todos estos pagos de depósitos de mantenimiento son calculados con base en una medida de utilización, tal como horas de vuelo o ciclos de operación, y se utilizan únicamente para garantizar al arrendador la realización del mantenimiento de la aeronave y los motores. Durante los años terminados el 31 de 2018, 2019 y 2020 pagamos Ps.454.0 millones, Ps.64.6 millones y Ps.702 millones, respectivamente por concepto de depósitos de mantenimiento, neto de reembolsos, a nuestros arrendadores.

Al inicio del arrendamiento y a la fecha de cada estado consolidado de posición financiera, evaluamos si los pagos por depósitos de mantenimiento que se requieren conforme a los contratos de arrendamiento se encuentran sustancial y contractualmente relacionados al mantenimiento del activo arrendado. Los pagos por depósitos de mantenimiento que se encuentren sustancial y contractualmente relacionados con el mantenimiento de los activos arrendados se contabilizan como depósitos de mantenimiento. Los depósitos de mantenimiento que se espera sean recuperados de los arrendadores, se reflejan como depósitos

de garantía en el estado consolidado de posición financiera.

La porción de los depósitos de mantenimiento pagados por anticipado que sirven para garantizar los próximos eventos de mantenimiento mayor, y que se estiman poco probables de recuperación, se refieren principalmente al diferencial entre dichos depósitos de mantenimiento y el costo estimado del siguiente evento de mantenimiento mayor. Así, cualquier exceso de depósito requerido sobre el costo esperado del evento de mantenimiento mayor es reconocido como renta suplementaria a partir del periodo en el que se determina.

Cuando es probable que no recuperemos dichos depósitos, estos son considerados como renta suplementaria. Registramos rentas suplementarias por un monto de Ps.299.6 millones, Ps.295.7 millones y Ps.421.0 millones durante 2018, 2019 y 2020, respectivamente, en los estados consolidados de resultados.

Al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, pagamos por anticipado depósitos de mantenimiento, por un monto de Ps.6.5 mil millones, Ps.6.4 mil millones y Ps.7.1 mil millones, respectivamente, en nuestros estados consolidados de posición financiera. Hemos concluido que dichos depósitos de mantenimiento pueden ser recuperables, ya que no existe diferencial entre los pagos de reservas de mantenimiento, y el costo esperado del siguiente evento de mantenimiento mayor relacionado, que las reservas garantizan.

Adicionalmente, durante los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, extendimos el plazo de arrendamiento dos aeronaves, una aeronave y cero aeronaves, respectivamente. Adicionalmente, extendimos el plazo del arrendamiento de dos motores de repuesto en, dos en 2018, uno en 2019 y cero en 2020.

Debido a que los beneficios de la extensión de los arrendamientos se consideran como un incentivo por arrendamiento, el efecto de estas extensiones registrados reduciendo el derecho de uso de activo. Ver la nota 14 de nuestros estados financieros consolidados auditados.



Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020, incorporamos siete nuevas aeronaves netas a nuestra flota. Los acuerdos por arrendamiento de algunas de estas aeronaves no requieren el pago de depósitos de mantenimiento anticipado a los arrendadores con el fin de asegurar las principales actividades de mantenimiento, por lo que, no registramos depósitos en garantía relacionados a estas aeronaves. Algunos de estos acuerdos prevén la obligación de hacer un pago por ajuste de mantenimiento al arrendador al final de la duración del contrato. Este ajuste cubre los eventos principales de mantenimiento que no se espera realizar antes de la terminación del contrato. Nosotros reconocemos este costo como una renta suplementaria durante el plazo del contrato de arrendamiento en el estado consolidado de resultados.

Por los años terminados el 31 de diciembre 2018, 2019 y 2020, registramos como renta suplementaria Ps.299.6 millones, Ps.295.7 millones y Ps.421 millones, respectivamente.

Mantenimiento de aeronaves y motores. Contabilizamos los gastos de mantenimiento mayor bajo el método contable de diferimiento. Utilizando este método, el costo de mantenimiento mayor es capitalizado, cuando se incurre, y amortizado en el Estado Consolidado de Resultados como un componente de depreciación y amortización hasta el siguiente evento mayor de mantenimiento o el plazo remanente del arrendamiento, lo que ocurra primero. El siguiente evento mayor de mantenimiento es estimado con base en ciertos supuestos, que incluyen, el uso estimado de las aeronaves. Los intervalos de mantenimiento requeridos por la FAA en los EUA y la AFAC en México y la renovación de ciertos componentes, según sea sugerido por el fabricante. Estos supuestos pueden cambiar con base en cambios en la utilización de la aeronave, cambios en regulaciones gubernamentales y cambios en los intervalos sugeridos de mantenimiento. Adicionalmente, estos supuestos pueden verse afectados por incidentes no planeados que podrían dañar el fuselaje, el motor u otro componente importante a un nivel que requeriría un evento de mantenimiento mayor con antelación a un evento de mantenimiento planeado. En la medida en que la utilización planeada incrementa, la vida útil estimada se reduciría antes del próximo evento de mantenimiento, resultando en un gasto adicional de amortización sobre un periodo de tiempo más corto.

En 2018, 2019 y 2020, capitalizamos costos de eventos de mantenimiento mayor por un monto de Ps.676.5 millones, Ps.659.1 millones y Ps.646.2 millones, respectivamente, y reconocimos gastos de amortización por un monto de Ps.313.5 millones, Ps.450.4 millones y Ps.650.1 millones, respectivamente. La amortización de los gastos de mantenimiento diferidos está incluida en los gastos de depreciación y amortización en nuestro estado consolidado de resultados. Si la amortización de gastos de mantenimiento mayor hubiera sido clasificada como gasto de mantenimiento, los costos totales de mantenimiento hubieran ascendido a Ps.1.8 mil millones, Ps.1.9 mil millones y Ps.1.8 mil millones, por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, respectivamente.

En agosto de 2012, celebramos un contrato de soporte global con Lufthansa Technik AG (LHT) el cual fue modificado en diciembre de 2016 y que vence el 30 de junio de 2023, que incluye: acuerdo de servicio a componentes de aeronaves (pago por hora) y garantiza la disponibilidad de componentes para nuestras aeronaves cuando los mismos sean requeridos. El costo de este acuerdo de soporte global es aplicado mensualmente a nuestros resultados de operaciones. Como parte de este contrato de soporte global, recibimos notas de crédito de Ps.46.5 millones y de Ps.28.1 millones, las cual están siendo amortizadas mediante el método de línea recta sobre una base prospectiva durante la vigencia del contrato.

Durante 2018, 2019 y 2020, amortizamos un beneficio correspondiente a las notas de crédito antes mencionadas por un monto de Ps.7.2 millones, Ps.5.2 millones y Ps.5.2 millones, respectivamente, que fue reconocido en el estado consolidado de resultados como una reducción de costos de mantenimiento.

Obligaciones de devolución. Los contratos de arrendamiento de aeronaves y motores también requieren que las aeronaves y los motores se devuelvan a los arrendadores bajo condiciones específicas de mantenimiento. Los costos de devolución, que en la mayoría de los casos están relacionados con el mantenimiento mayor programado, se estiman y reconocen proporcionalmente como una provisión desde el momento en que es probable que tales costos se incurran y se puedan estimar de manera confiable. Estos costos de devolución se reconocen en línea recta como un componente de los gastos de renta variable

y la provisión se incluye como parte de otros pasivos, a través del plazo restante del arrendamiento. Estimamos la provisión relacionada con el fuselaje, el mantenimiento del motor y las piezas de vida limitada utilizando ciertos supuestos, incluido el uso proyectado de la aeronave y los costos esperados de las tareas de mantenimiento que se realizarán. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, la Compañía realizó un gasto como renta variable Ps.659.1 millones, Ps.681.0 millones y Ps.1,428.2 mil millones, respectivamente.

Valor razonable: El valor razonable de nuestros activos financieros y obligaciones financieras registradas en nuestros estados financieros consolidados de posición financiera, no puede derivarse de mercados activos. El valor razonable es determinado usando técnicas de valuación incluyendo el descuento de modelos de flujos de efectivo. Los valores de estos modelos son tomados de mercados observables; sin embargo, cuando no es posible, se requiere de juicios de valor para establecer valores justos. Los juicios de valor incluyen la consideración de valores tales como riesgos de liquidez, riesgos crediticios y volatilidad esperada. Los cambios en los supuestos en relación con dichos factores pueden afectar el valor justo reportado de los instrumentos financieros.

Ganancias y pérdidas en operaciones de venta y arrendamiento en vía de regreso. La Compañía celebra transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso, mediante las cuales ciertas aeronaves y motores son vendidos al arrendador en el momento de la entrega. El arrendador en forma simultánea acepta celebrar contratos de arrendamiento con la Compañía, sobre los mismos equipos.

Desde el 1 de enero de 2019, medimos el activo por derecho de uso derivado de la operación por arrendamiento en vía de regreso considerando la proporción del valor en libros anterior del activo que se relaciona con el derecho de uso retenido por el vendedor-arrendatario. En consecuencia, reconocemos en el estado consolidado de resultados solo el monto de la ganancia o pérdida relacionada con los derechos transferidos al arrendador-comprador. El resto de la ganancia se amortiza bajo el plazo del arrendamiento.



Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, vendimos y arrendamos en vía de regreso aeronaves y motores a terceros, generando una ganancia de aproximadamente Ps.609.2 millones, Ps.284.8 millones y Ps.710.5 millones, respectivamente, la cual fue registrada en el rubro de otros ingresos de operación en el estado consolidado de resultados.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2011, se celebraron transacciones de venta y arrendamiento en vía de regreso de aeronaves y motores de repuesto, que resultaron en una pérdida de Ps.30.7 millones. Esta pérdida fue diferida en los estados consolidados de situación financiera y se amortiza durante el plazo del arrendamiento contractual. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, amortizamos una pérdida de Ps.3.0 millones, Ps.3.0 millones y Ps.3.0 millones, respectivamente, como gasto adicional por alquiler de aeronaves.

Operaciones liquidadas mediante participación en nuestro capital social. Las operaciones liquidadas mediante la participación en nuestro capital social son valuadas a valor de mercado en la fecha en que son otorgadas condicionalmente a los empleados. Las operaciones liquidadas mediante capital incluyen un plan de incentivos a largo plazo compuesto de: (i) un plan de incentivos para nuestros ejecutivos; (ii) plan de incentivos a largo plazo de acciones liquidadas mediante participación en nuestro capital social; y (iii) un plan de incentivos para miembros del Consejo de Administración.

(i) Plan de incentivos para ejecutivos de la Compañía

El plan de incentivos para ejecutivos ha sido clasificado como “operaciones liquidadas mediante participación en nuestro capital social”, por el cual, en la fecha de otorgamiento, el valor de mercado es fijo y no se ajusta por cambios posteriores en el valor de mercado de instrumentos de capital.

El costo total del plan de incentivos para ejecutivos es de Ps.2.7 millones. Esta cantidad se encuentra registrada como gasto en el periodo de suscripción, el cual comenzó de manera retroactiva con la consumación de la Oferta Global y terminó el 31 de diciembre de 2015. Durante el 2012, no reconocimos gasto de compensación alguno relacionado con el plan de incentivos para ejecutivos en el estado de resultados consolidado. Durante 2013, 2014 y 2015,

registramos Ps.2.1 millones, Ps.0.3 millones y Ps.0.3 millones, respectivamente como costo del plan de incentivos para ejecutivos en relación con las acciones suscritas, según lo registrado en nuestro estado consolidado de operaciones.

Los factores considerados en el modelo de valuación del plan de incentivos para ejecutivos incluyeron una volatilidad estimada de los rendimientos históricos de las acciones ordinarias de empresas comparables y otras aportaciones obtenidas de fuentes independientes y observables, tales como Bloomberg. El valor razonable del precio de las acciones se determinó utilizando el método de valuación con enfoque de mercado, bajo las siguientes premisas:

	2012
Rentabilidad por dividendo (%)	0.00
Volatilidad (%)	37.00
Tasa de interés libre de riesgo (%)	5.96
Vigencia esperada de las opciones sobre acciones (años)	8.80
Precio de las acciones para ejercicio (en pesos)	5.31
Múltiplo para ejercicio	1.10
Valor de mercado en la fecha de otorgamiento	1.73

En el momento en que el plan de incentivos para ejecutivos fue valuado y al día de hoy, no tenemos previsto pagar un dividendo, por lo que la rentabilidad por dividendo se fijó en cero.

La volatilidad se determinó con base en el promedio histórico de volatilidades. Estas volatilidades se calcularon conforme a una base de datos, con históricos de hasta 18 meses, de rendimientos de las acciones de compañías aéreas que cotizan en bolsa de Estados Unidos y Latinoamérica. La volatilidad esperada refleja la suposición consistente en que la volatilidad histórica de las compañías comparables es un indicador de las tendencias de futuro, que puede no ser necesariamente el resultado real.

La tasa de interés libre de riesgo es la tasa de interés interbancaria en México, expresada de forma continua, de acuerdo con el plazo correspondiente.

La vigencia esperada de las opciones sobre acciones proviene del modelo de valuación, y representa el tiempo promedio que se espera que la opción permanezca vigente, suponiendo que el empleado a quien se le otorgó la opción no deje de serlo durante el periodo de consolidación.

El plan de incentivos para ejecutivos expresamente incorpora las expectativas del comportamiento de los empleados para el ejercicio anticipado de las opciones por parte de los mismos. En este sentido, el ejercicio anticipado ocurre cuando el precio de las acciones es un cierto múltiplo M del precio de ejercicio. El múltiplo para el ejercicio M, igual a 1.1x, supone que el ejercicio de las opciones por parte de los empleados puede ocurrir cuando los precios de las acciones han alcanzado un valor igual a 1.1x veces el precio de ejercicio, es decir, un 10% por encima del precio de ejercicio.

El 18 de septiembre de 2013, los empleados clave participaron en el plan de incentivos para ejecutivos ejerciendo 4,891,410 acciones. Como resultado, los empleados clave pagaron Ps.25.9 millones por el ejercicio de las acciones al fideicomiso correspondiente. De ahí recibimos del fideicomiso de administración el pago correspondiente al ejercicio de las acciones por parte de los empleados clave como repago del crédito entre la Compañía y el fideicomiso de administración.

El 16 de noviembre de 2015, los empleados clave participaron en el plan de incentivos para ejecutivos ejerciendo 4,414,860 acciones. Como resultado, los empleados clave pagaron Ps.23.5 millones por el ejercicio de las acciones al fideicomiso correspondiente. De ahí recibimos del fideicomiso de administración el pago correspondiente al ejercicio de las acciones por parte de los empleados clave como repago del crédito entre la Compañía y el fideicomiso de administración.

Durante 2016, los empleados clave participaron en el plan de incentivos para ejecutivos ejerciendo 3,299,999 acciones serie A. Como resultado, los empleados clave pagaron Ps.17.5 millones, respectivamente por el ejercicio de las acciones al fideicomiso correspondiente. De ahí recibimos del fideicomiso de administración el pago correspondiente al ejercicio de las acciones por parte de los empleados clave como repago del crédito entre la Compañía y el fideicomiso de administración.



Durante 2017, los empleados clave participaron en el plan de incentivos para ejecutivos ejerciendo 120,000 acciones serie A. Como resultado, los empleados clave pagaron Ps.0.6 millones, respectivamente por el ejercicio de las acciones al fideicomiso correspondiente. De ahí recibimos del fideicomiso de administración el pago correspondiente al ejercicio de las acciones por parte de los empleados clave como repago del crédito entre la Compañía y el fideicomiso de administración.

Durante 2018, los empleados clave participaron en el plan de incentivos para ejecutivos ejerciendo 2,003,876 acciones serie A. Como resultado, los empleados clave pagaron Ps.10.7 millones, respectivamente por el ejercicio de las acciones al fideicomiso correspondiente. De ahí recibimos del fideicomiso de administración el pago correspondiente al ejercicio de las acciones por parte de los empleados clave como repago del crédito entre la Compañía y el fideicomiso de administración.

Durante 2019, los empleados clave participaron en el plan de incentivos para ejecutivos ejerciendo 2,780,000 acciones serie A. Como resultado, los empleados clave pagaron Ps.14.8 millones, respectivamente por el ejercicio de las acciones al fideicomiso correspondiente. De ahí recibimos del fideicomiso de administración el pago correspondiente al ejercicio de las acciones por parte de los empleados clave como repago del crédito entre la Compañía y el fideicomiso de administración.

Durante 2020, los empleados clave que participaron en el plan de incentivos para ejecutivos no ejercieron acciones Serie A. Por lo tanto, los empleados clave no pagaron ningún monto al Fideicomiso de Administración correspondiente a las acciones ejercidas.

Al 31 de diciembre de 2018 y 2019 2020, las 10,433,981, 7,653,981 and 7,653,981, las opciones de acciones pendientes de ejercitar, respectivamente, fueron consideradas como acciones en tesorería.

Movimientos durante el año

La siguiente tabla muestra el número de opciones de acciones y los precios de ejercicio fijos durante el año:

	Número	Precio de ejercicio en pesos	Total en miles de pesos
Ejercidas durante el año			
Pendientes al 31 de diciembre de 2012	25,164,126	Ps.5.31	Ps.133,723
Otorgadas durante el año	—	—	—
Pérdidas durante el año	—	—	—
Ejercidas durante el año	(4,891,410)	5.31	(25,993)
Pendientes al 31 de diciembre de 2013	20,272,716	Ps.5.31	Ps.107,730
Otorgadas durante el año	—	—	—
Pérdidas durante el año	—	—	—
Ejercidas durante el año	—	—	—
Pendientes al 31 de diciembre de 2014	20,272,716	Ps.5.31	Ps.107,730
Otorgadas durante el año	—	—	—
Pérdidas durante el año	—	—	—
Ejercidas durante el año	(4,414,860)	5.31	(23,461)
Pendientes al 31 de diciembre de 2015	15,857,856	Ps.5.31	Ps.84,269
Otorgadas durante el año	—	—	—
Pérdidas durante el año	—	—	—
Ejercidas durante el año	(3,299,999)	5.31	(17,536)
Pendientes al 31 de diciembre de 2016	12,557,857	Ps.5.31	Ps.66,733
Otorgadas durante el año	—	—	—
Pérdidas durante el año	—	—	—
Ejercidas durante el año	(120,000)	5.31	(638)
Pendientes al 31 de diciembre de 2017	12,437,857	Ps.5.31	Ps.66,095
Otorgadas durante el año	—	—	—
Pérdidas durante el año	—	—	—
Ejercidas durante el año	(2,003,876)	5.31	(10,654)
Pendientes al 31 de diciembre de 2018	10,433,981	Ps.5.31	Ps.55,441
Otorgadas durante el año	—	—	—
Pérdidas durante el año	—	—	—
Ejercidas durante el año	(2,780,000)	5.31	(14,773)
Pendientes al 31 de diciembre de 2019	7,653,981	Ps.5.31	Ps.40,668
Otorgadas durante el año	—	—	—
Pérdidas durante el año	—	—	—
Ejercidas durante el año	—	—	—
Pendientes al 31 de diciembre de 2020	7,653,981	Ps.5.31	Ps.40,668



Al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, las acciones conservadas en el fideicomiso para satisfacer las opciones de los ejecutivos fueron consideradas como acciones de tesorería.

Al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, 10,433,981, 7,653,981 y 7,653,981 opciones de acciones pendientes para ser ejercidas, respectivamente, fueron consideradas como acciones de tesorería, respectivamente.

(ii) Plan de incentivos a largo plazo (liquidado en capital)

En noviembre de 2014, establecimos un plan de incentivos a largo plazo liquidado con acciones mediante el cual a ciertos ejecutivos clave de la Compañía les fue otorgado un bono especial por un monto de Ps.10.8 millones para ser utilizado en la compra de nuestras acciones. El 21 de abril de 2016, en la asamblea general ordinaria anual de accionistas de la Sociedad se aprobó una modificación al referido plan. Los principales componentes son:

- (i) Servicios Corporativos otorgó un bono a cada ejecutivo clave;
- (ii) El bono por un monto de Ps.7.1 millones neto de impuestos, fue transferido el 11 de noviembre de 2014, de acuerdo con las instrucciones de cada ejecutivo, al fideicomiso administrativo para la adquisición de acciones Serie A de la Compañía a través de un intermediario autorizado por la Bolsa Mexicana de Valores basado en las instrucciones del Comité Técnico de dicho fideicomiso. La cantidad de Ps.7.5 millones fue aprobada (el valor razonable de la bonificación neta de los impuestos retenidos) fue aprobada en abril de 2016 como una extensión de este plan para la adquisición de nuestras acciones Serie A, siguiendo el mismo mecanismo.
- (iii) Sujeto a términos y condiciones específicos establecidos por el fideicomiso administrativo, las acciones adquiridas fueron depositadas en el fideicomiso para su administración hasta la fecha en que no existan condiciones de irrevocabilidad para cada uno de los ejecutivos, que es la fecha en la que dichos ejecutivos pueden disponer totalmente de las acciones.
- (iv) Si los términos y condiciones del mismo no se cumplen

en el período que termina en la fecha en la que no existan condiciones de irrevocabilidad, entonces las acciones serán vendidas a la BMV, y Servicios Corporativos podrá recibir los recursos de la venta de las acciones.

- (v) El balance contable de cada uno de los ejecutivos será monitoreado por el fideicomiso administrativo. El objetivo del fideicomiso administrativo es, administrar las acciones otorgadas a cada ejecutivo clave con base en las instrucciones del Comité Técnico de fideicomiso.

El costo total de este plan aprobado en noviembre de 2014 es de Ps.10.8 millones. Esta valuación es el resultado de multiplicar el número total de acciones Serie A depositadas en el fideicomiso de administración y el precio por acción, más el efectivo depositado en dicho fideicomiso. Esta cantidad será desembolsada durante el periodo de otorgamiento el cual comenzó el 11 de noviembre de 2014 y concluyó en noviembre de 2019.

En noviembre 2020, 2019 y 2018, nuestro Consejo de Administración autorizó ampliaciones al PILP. El costo total de las ampliaciones autorizadas de dicho plan fue de Ps.92.1 millones (Ps.59.9 millones neto de impuestos retenidos), Ps.86.8 millones (Ps.56.4 millones neto de impuestos retenidos) y Ps.64.0 millones (Ps.41.6 millones neto de impuestos retenidos), respectivamente. Bajo estas ampliaciones, ciertos ejecutivos clave de la Compañía recibieron un bono especial, que fue transferido al fideicomiso de administración para la adquisición de acciones Serie A de la Compañía.

Durante 2018, 2019 y 2020, reconocimos Ps.20.0 millones, Ps.49.7 millones y Ps.75 millones, respectivamente, como gasto de compensación asociado con este plan completo en nuestro estado consolidado de resultados.

Movimientos durante el año

La siguiente tabla muestra el número de acciones asociadas con nuestro plan de incentivos a largo plazo durante el año:

El período de vesteo de las acciones otorgadas bajo el plan de incentivos a largo plazo liquidado con acciones de la Compañía es el siguiente:

	Número de acciones Serie A
En circulación al 31 de diciembre de 2019	5,115,191*
Compradas durante el período	3,159,763
Otorgadas durante el período	—
Ejercidas durante el período	(2,142,426)
Pérdidas durante el período	(327,217)
En circulación al 31 de diciembre de 2020	5,805,311*

* Estas acciones han sido presentadas como acciones en tesorería en el estado consolidado de posición financiera durante 2019 y 2020 y se consideran en circulación y fueron incluidas en el cálculo de la utilidad por acción básica y diluida, debido a que los titulares tienen derecho a dividendos si hubiera y cuando se distribuyan.

Número de acciones Serie A	Período de vesteo
2,979,412	Noviembre 2020 - 2021
1,819,440	Noviembre 2021 - 2022
1,006,459	Noviembre 2022 - 2023
5,805,311	

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2020 ciertos ejecutivos clave dejaron la Compañía; por lo tanto, las condiciones de otorgamiento no fueron cumplidas. De conformidad con el plan Servicios Corporativos tiene derecho a recibir los recursos de la venta de dichas acciones. Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2020 las acciones anuladas fueron 327,217.



(iii) Plan de incentivos para miembros del Consejo de Administración (BoDIP por sus siglas en inglés)

En abril de 2018, 2019 y 2020 los accionistas de la Compañía en la asamblea general anual ordinaria de accionistas autorizaron un plan de acciones para beneficio de ciertos miembros independientes del Consejo de Administración (“BoDIP”). El BoDIP fue instrumentado a través de la firma de: (i) un contrato de fideicomiso número CIB/3081 constituido por la Compañía como fideicomitente y CIBanco, S.A., Institución de Banca Múltiple como fiduciario el 29 de agosto de 2018; y (ii) un contrato de compraventa de acciones con reserva de dominio celebrado entre cada uno de los participantes del plan y el fiduciario, bajo el cual, la titularidad de las acciones se transfiere una vez recibido el pago del precio de compra de cada participante con un periodo de cuatro años para ejercer la opción de pagar el precio. El número de acciones que mantiene el fiduciario al 31 de diciembre de 2020 es de 5,233,693, de los cuales 3,161,349 tenían un precio de Ps.9.74, 968,706 tenían un precio de Ps.16.80, 977,105 tenían un precio de 16.12 y 126,533 tenían un precio de Ps.26.29. Al 31 de diciembre de 2020, no han sido ejercidas bajo el BoDIP.

Operaciones liquidadas mediante efectivo

Este plan incluye un plan de apreciación sobre el valor de nuestras acciones (SARs por sus siglas en inglés). Nuestras operaciones liquidadas mediante efectivo incluyen planes de retención a largo plazo que consisten en: (a) incentivo para ejecutivos MIP II y (b) incentivo a largo plazo liquidado en efectivo.

Planes de retención a largo plazo

(a) Incentivo para ejecutivos MIP II

El 19 de febrero de 2016, el Consejo de Administración de la Sociedad autorizó y el 6 de noviembre de 2016 modificó un plan de retención a largo plazo para ciertos ejecutivos clave, designado “MIP II” el cual consiste en un plan de derechos de apreciación sobre Acciones de su Controladora (“DASA”). El plan

MIP II contempló 13,536,960 DASA Serie A, que serán ejercidos anualmente en efectivo durante un periodo de cinco años de conformidad con las condiciones de servicio establecidas. La modificación mencionada contempla también una extensión adicional por cinco años para el periodo de ejercicio.

El valor razonable de los DASA se estima a la fecha de otorgamiento y a cada fecha de reporte utilizando el modelo de valuación de opciones Black-Sholes, el cual considera los términos y condiciones en que se otorgaron los DASA. El monto del pago en efectivo se determina considerando el incremento en el precio entre la fecha de concesión y la fecha de liquidación.

El valor en libros del pasivo correspondiente a los DASA al 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018 fue de Ps.177.8 millones, Ps.70.6 millones y Ps.32.9 millones, respectivamente. El costo (beneficio) es reconocido en el estado consolidado de resultados dentro del rubro de sueldos y beneficios durante el período de servicios requerido. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020, 2019 y 2018, la Compañía registró un gasto (beneficio) de Ps.107.2 millones, Ps.37.8 millones y Ps.(5.1) millones, respectivamente. Los DASA no fueron ejercidos durante 2020.

Número de DASA	Fecha de ejercicio
3,391,020	Febrero 2021
3,391,020*	

* Incluye DASA’s no ejercidos por 1,563,520, 0 y 0 por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, respectivamente.

(b) Plan de incentivos a largo plazo (liquidable en efectivo)

Durante 2010, adoptamos un plan de retención a largo plazo, el propósito del cual es retener a los empleados clave en la organización, pagando incentivos dependiendo del desempeño de la Compañía. Los incentivos bajo este plan se pagaron en tres cuotas anuales, siguiendo las disposiciones para otros beneficios a largo plazo según la NIC 19. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2013 y 2012, incurrimos en Ps.6.3 millones y Ps.6.5 millones, respectivamente, como parte de un bono que

fue registrado en el renglón de salarios y beneficios. Durante 2014, este plan fue estructurado como un plan de incentivos a largo plazo, el cual consiste en un plan de incentivos a largo plazo (liquidable con instrumentos de capital) y un plan de incentivos a largo plazo (liquidable en efectivo).

El 6 de noviembre de 2014, otorgamos 4,315,264 DASA a ejecutivos clave, los cuales les dan el derecho de un pago en efectivo, siempre y cuando el empleado cumpla con la condición de servicio al final de cada aniversario, durante un periodo de 3 años. El importe total de los derechos de apreciación otorgados bajo este plan en la fecha de concesión fue de Ps.10.8 millones.

Bajo las extensiones del plan de incentivos de largo plazo, no se otorgaron número de DASA a ninguno de nuestros ejecutivos clave por los años terminados 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, respectivamente. Los DASA serán otorgados mientras que los empleados continúen prestando servicios en cada fecha de aniversario, durante un periodo de tres años.

El valor razonable se estima a la fecha de concesión y a cada fecha de reporte utilizando el modelo de valuación de opciones Black-Scholes, el cual considera los términos y condiciones en que se otorgaron los DASA. El monto del pago en efectivo se determina considerando el incremento en el precio entre la fecha de concesión y la fecha de liquidación.

El valor razonable de los DASA se mide a la fecha de cada reporte. El valor en libros del pasivo correspondiente a los DASA otorgados al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 fue de Ps.0.5 millones, Ps.1.9 millones y Ps.0.0 millones, respectivamente. El costo es reconocido en el estado consolidado de resultados dentro del rubro de salarios y beneficios durante el período de servicios requerido. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, reconocimos un gasto (beneficio) de Ps.(0.2) millones, Ps.3.0 millones y Ps.(1.9) millones respectivamente, en el estado consolidado de resultados.



Instrumentos financieros derivados y contabilidad de cobertura. Mitigamos ciertos riesgos financieros, tales como la volatilidad en el precio del combustible de las aeronaves, cambios adversos en las tasas de interés y fluctuaciones en los tipos de cambio mediante una política de administración de riesgos controlados que incluye la utilización de instrumentos financieros derivados. Los instrumentos financieros derivados son registrados en nuestro estado consolidado de posición financiera a su valor razonable. La porción efectiva de una cobertura de flujo de efectivo ya sea ganancia o pérdida no realizada, se reconoce en “otras partidas de utilidad (pérdidas) integral acumuladas”, mientras que la porción no efectiva se aplica directamente a los resultados del ejercicio. La ganancia o pérdida de instrumentos financieros derivados que califique como instrumentos de cobertura se registra en el mismo rubro del estado consolidado de resultados que la ganancia o pérdida del activo subyacente. Los instrumentos financieros derivados que no son registrados como, o no califican como, instrumentos de cobertura son registrados a valor razonable y los cambios en dicho valor razonable se registran en los resultados del ejercicio. Los instrumentos financieros derivados vigentes pueden requerir garantía sobre la porción de la pérdida no liquidada antes de su vencimiento. El importe de la garantía entregada registrado como parte de los “Depósitos de garantía” es revisado y ajustado diariamente con base en el valor razonable de la posición del instrumento derivado. Al 31 de diciembre de 2020, no teníamos ningún colateral registrado como depósito en garantía.

(i) **Riesgo en el precio del combustible de las aeronaves.** Contabilizamos los instrumentos financieros derivados a valor razonable y los registramos en el estado consolidado de posición financiera como un activo o un pasivo. El costo de combustible para aeronaves consumido en 2018, 2019 y 2020 representó el 38%, el 38% y el 26% (incluye el efecto de instrumentos financieros no derivados) de nuestros gastos operativos, respectivamente. Para administrar el riesgo relativo al precio del combustible para aeronaves, periódicamente celebramos instrumentos financieros derivados.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020, la Compañía mantuvo un monto nocional de opciones asiáticas de compra de combustible US Gulf Coast Jet Fuel 54 designadas para cubrir 23,967 mil galones de combustible. Dichas coberturas representan una parte del consumo proyectado para el segundo, tercer trimestre de 2020 y el primer trimestre de 2021.

Adicionalmente durante el año terminado al 31 de diciembre 2020, la Compañía designo un nocional de opciones de collares de costo cero US Gulf Coast Jet fuel 54 designadas para cubrir 81,646 mil de galones de combustible. Esta última cobertura representó una porción del consumo proyectado para el segundo trimestre 2020, el segundo semestre de 2020 y el segundo trimestre de 2021.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2019, la Compañía mantuvo un monto nocional de opciones asiáticas de compra de combustible US Gulf Coast Jet Fuel 54 designadas para cubrir 13,492 mil galones de combustible. Dichas coberturas representan una parte del consumo proyectado para el cuarto trimestre de 2019.

Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2019, la Compañía designó un nocional de opciones de collares de costo cero US Gulf Coast Jet fuel 54 designadas para cubrir 70,136 mil de galones de combustible, los cuales representan una porción del consumo proyectado para el tercer trimestre 2019 y el año 2020, respectivamente.

Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2018, la Compañía mantuvo un monto nocional de opciones asiáticas de compra de combustible US Gulf Coast Jet fuel 54 designadas para cubrir 45.6 millones galones de combustible. Adicionalmente, al 31 de diciembre de 2017, la Compañía designo un nocional de opciones asiáticas de compra de US Gulf Coast Jet Fuel 54 designadas para cubrir 61.1 millones galones de combustible.

Adicionalmente, durante el año que finalizó el 31 de diciembre de 2020, la Compañía designo un nocional de opciones

asiáticas de compra de US Gulf Coast Jet Fuel 54 designadas para cubrir aproximadamente el 3% de nuestro consumo de combustible para el año 2021, y también opciones asiáticas de compra de US Gulf Coast Jet Fuel 54 para cubrir aproximadamente 3% de nuestro consumo proyectado para el 2021.

Durante el año que finalizó el 31 de diciembre de 2019, ingresamos a las opciones de collar asiático de costo cero de combustible de la US Gulf Coast Jet Fuel designadas para cubrir aproximadamente el 20% de nuestro consumo de combustible de 2020, así como a las opciones de compra asiática de US Gulf Coast Jet Fuel que expiró a fines de 2019 para cubrir aproximadamente el 5% del consumo de combustible proyectado para 2019. Durante el año que finalizó el 31 de diciembre de 2018, ingresamos en las opciones de collar asiático de US Gulf Coast Jet Fuel y en las opciones de compra de combustible en la US Gulf Coast Jet Fuel.

Utilizamos la NIIF 9, que comprende aspectos relacionados con las clasificaciones y la medición de activos y pasivos financieros, así como el tratamiento de contabilidad de cobertura. El párrafo 6.2.4 (a) de la NIIF 9 nos permite separar el valor intrínseco y el valor temporal de un contrato de opción y designar como instrumento de cobertura solo el cambio en el valor intrínseco de la opción. Como se requiere adicionalmente en el párrafo 6.5.15 del mismo, dado que el valor externo (valor de tiempo) de las opciones de compra asiáticas de Jet fuel 54 están relacionadas con un “elemento cubierto relacionado con la transacción”, se requiere que se separe y se contabilice como un “costo de cobertura” en otro resultado integral (“OCI”) y acumulado como un componente separado del capital contable hasta que la partida cubierta relacionada afecte las ganancias y pérdidas.

Dado que el consumo mensual previsto de combustible de aviación se considera el elemento cubierto del tipo “relacionado con una transacción”, el valor de tiempo incluido como cambios acumulados en el valor externo del capital



se considera como un “costo de cobertura” según la NIIF 9. El elemento cubierto (consumo de combustible para aviones) de las opciones de compra asiática de Jet fuel 54 contratadas por nosotros representa un activo no financiero (producto energético), que no está en nuestro inventario. En cambio, nuestras aeronaves lo consumen directamente en diferentes terminales del aeropuerto. Por lo tanto, aunque se trata de un activo no financiero, su reconocimiento inicial no genera un ajuste contable en nuestros inventarios. Más bien, inicialmente se contabiliza en nuestro otro resultado integral (OCI) y se realiza un ajuste de reclasificación de OCI hacia la utilidad y pérdida y se reconoce en el mismo período o períodos durante los cuales se espera que la partida cubierta se asigne a la utilidad y pérdida (de acuerdo con las NIIF 9.6.5.15, B6.5.29 (a), B6.5.34 (a) y B6.5.39). A partir de enero de 2015, comenzamos a reclasificar estos montos (previamente reconocidos como un componente de patrimonio) a nuestro estado de resultados en el mismo período en el que nuestro volumen esperado de combustible para aviones consumido afecta nuestra línea de compra de combustible para aeronaves.

Al 31 de diciembre de 2018 y 2019 y 2020, el valor razonable de opciones asiáticas de compra US Gulf Coast Jet Fuel 54 resultó en Ps.48.2 millones, Ps.0.0 millones y Ps.0.2 millones, respectivamente. Durante el año terminado al 31 de diciembre de 2020, la Compañía mantuvo un monto nociónal de opciones asiáticas de compra de combustible US Gulf Coast Jet Fuel 54 con vencimientos en 2020 y 2021. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 el costo neto negativo/(positivo) de estas opciones recicladas al costo de nuestro combustible totalizó en Ps.(402.5) millones, Ps.61.1 millones y Ps.20.6 millones, respectivamente.

Al 31 de diciembre de 2019 y 2020 el valor razonable de las opciones US Gulf Coast Jet Fuel 54 de Collares Cerro-Costo fue de Ps.134 millones y de Ps.(9.7) millones de pesos, respectivamente, la cual fue presentada como parte de los activos financieros y pasivos financieros dentro del estado consolidado de posición financiera. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2020, el

costo neto de estas opciones recicladas a nuestro costo de combustible ascendió a Ps.835.9 millones y Ps.9.4 millones, respectivamente.

El monto del costo (negativo) positivo de las coberturas derivadas de los cambios en el valor extrínseco de dichas opciones al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, reconocido dentro de la utilidad integral, ascendió a un monto de Ps.(134.1) millones, Ps.133.6 millones y Ps.21.7 millones, respectivamente, el cual será reciclado al costo de combustible durante 2021, en la misma forma en que expiren las opciones sobre una base mensual y en la medida que se consuma el combustible.

(ii) Riesgo cambiario. El riesgo cambiario es el riesgo que consiste en que el valor real de los flujos de efectivo en el futuro pueda fluctuar debido a los cambios en las tasas de cambio. Nuestra exposición al riesgo cambiario se relaciona principalmente con nuestras actividades de operación (cuando los ingresos o gastos se encuentran denominados en una moneda diferente al peso). La exposición al riesgo cambiario se relaciona con las cantidades a ser pagadas, ya sean gastos y/o pagos, que se encuentran denominadas o vinculadas al dólar. Para mitigar este riesgo, podemos utilizar instrumentos financieros derivados de tipo de cambio e instrumentos financieros no derivados.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2018, la Compañía contrató instrumentos financieros derivados en forma de forwards en moneda extranjera por dólares estadounidenses para cubrir aproximadamente el 20% de los gastos de arrendamiento de aeronaves para los siguientes doce meses. Toda la posición de la Compañía en contratos a plazo de moneda extranjera a partir de 2017 venció a lo largo del cuarto trimestre de 2018 (noviembre y diciembre), el resto de las posiciones vigentes de vencieron durante el primer trimestre de 2019 (enero).

Durante el año de terminado el 31 de diciembre de 2020, la Compañía no contrató instrumentos financieros derivados.

Nuestra exposición al tipo de cambio al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020 era una posición neta de pasivos de EUA\$1.7 mil millones, EUA\$1.7 millones y EUA\$1.6 mil millones, respectivamente.

Instrumentos financieros derivados e instrumentos financieros no derivados y tratamiento contable de las coberturas. La Compañía mitiga ciertos riesgos financieros, relacionados con la volatilidad en los precios del combustible para las aeronaves, cambios adversos en las tasas de interés y fluctuaciones en los tipos de cambio, a través de un programa controlado de administración de riesgos que incluye la utilización de instrumentos financieros derivados e instrumentos financieros no derivados.

De acuerdo con la NIIF 9, los instrumentos financieros derivados y no derivados son reconocidos en el estado consolidado de situación financiera a valor razonable. Al inicio de la relación de cobertura, la Compañía designa y documenta formalmente la relación de cobertura en la cual desea aplicar contabilidad de coberturas, así como el objetivo de la gestión del riesgo y la estrategia de la cobertura. La documentación incluye la estrategia y objetivo de la cobertura, la identificación del instrumento de cobertura, la partida o transacción cubierta, la naturaleza de los riesgos cubiertos y la forma en que la entidad evaluará la efectividad de los cambios en el valor razonable del instrumento para compensar la exposición a los cambios en valores o los flujos de efectivo asociados al riesgo o riesgos cubiertos.

Sólo si se espera que tales coberturas sean efectivas para compensar cambios en el valor razonable o flujos de efectivo de la partida o partidas cubiertas y, se evalúan de forma continua para determinar si realmente han sido efectivos durante los períodos de presentación de informes financieros en los que fueron designadas, se puede utilizar el tratamiento contable de coberturas.



De acuerdo con el modelo contable de CFE la porción efectiva de los cambios en el valor razonable del instrumento de cobertura es reconocida en el ORI, mientras que la porción no efectiva es reconocida en las utilidades del período. La cobertura del flujo de efectivo se ajusta entre el menor a la ganancia o la pérdida acumulada en el instrumento de cobertura y el cambio acumulado en el valor razonable de la partida cubierta.

Las utilidades o pérdidas realizadas de los instrumentos financieros derivados y no derivados que califican como CFE son reconocidas en la misma línea en que se registra la partida cubierta en el estado consolidado de resultados.

(iii) El riesgo de tasa de interés es el riesgo de que el valor razonable de los flujos futuros de efectivo fluctúe debido a cambios en las tasas de interés de mercado. La exposición del riesgo de variaciones en las tasas de interés de mercado se relaciona principalmente con las obligaciones de deuda a largo plazo y arrendamientos operativos de equipo de vuelo con tasas de interés variables.

Los resultados se ven afectados por fluctuaciones en las tasas del mercado de referencia debido al impacto de dichos cambios sobre los montos pagados bajo los contratos de arrendamiento operacionales calculados con base a la tasa London Interbank Offered Rate (“LIBOR”).

Utiliza instrumentos financieros derivados para reducir su exposición a fluctuaciones en las tasas de mercado y estos instrumentos son registrados como instrumentos de cobertura.

En general, cuando un instrumento financiero derivado puede vincularse con los términos y flujos de efectivo de un contrato de arrendamiento, éste podrá designarse como CFE, en donde la porción efectiva de las variaciones en el valor razonable se debe registrar en el patrimonio hasta la fecha en la que el flujo de efectivo del contrato de

arrendamiento es reconocido en el estado consolidado de resultados.

El Fideicomiso Irrevocable número CIB/3249, cuyo fideicomitente es la Compañía, ingresó un límite para mitigar el riesgo debido al aumento de la tasa de interés en los pagos de cupones de CEBUR. La referencia de cupones de tasa flotante que se refiere a TIIE 28 está limitada bajo el límite “cap” al 10% sobre la tasa de referencia para la vida del CEBUR y tiene el mismo programa de amortización. Por lo tanto, los flujos de efectivo del CEBUR coinciden perfectamente con el instrumento de cobertura.

La fecha de inicio del cap fue el 19 de julio de 2019 y la fecha de vencimiento es el 20 de junio de 2024; que consisten en

La siguiente tabla señala los pagos a ser realizados conforme a nuestros pasivos financieros:

	Dentro de un año	Uno a cinco años	Total
Préstamos que devengan intereses:			
Anticipos para la compra de aeronaves	Ps.1,096,543	Ps.2,554,069	Ps.3,650,612
Capital de trabajo de corto plazo	200,000	—	200,000
Certificados Bursátiles Fiduciarios respaldada por activos	250,000	1,250,000	1,500,000
Total	Ps.1,546,543	Ps.3,804,069	Ps.5,350,612

Impuesto diferido. Contabilizamos el impuesto sobre la renta utilizando el método de pasivos. Los impuestos diferidos se registran sobre la base de las diferencias entre la base de los estados financieros consolidados y la base impositiva de los activos y pasivos y de pérdidas y créditos fiscales disponibles de ejercicios anteriores. En la evaluación de nuestra habilidad

para reconocer los impuestos diferidos sobre activos, nuestra administración considera la probabilidad de que una parte o la totalidad de los impuestos diferidos sobre activos sean reconocidos. En la evaluación de nuestra capacidad para la utilización de impuestos sobre activos diferidos, consideramos toda la evidencia, tanto la positiva como



la negativa en la determinación de los futuros ingresos que sean sujetos a impuestos con base en la jurisdicción. Al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, tuvimos pérdidas fiscales de ejercicios anteriores por las cantidades de Ps.1.6 mil millones, Ps.1.3 mil millones Ps.1.9 mil millones, respectivamente. Estas pérdidas se encuentran relacionadas con nuestras operaciones y las operaciones de nuestras subsidiarias sobre una base independiente, las cuales conforme a la Ley del Impuesto sobre la Renta podrán ser compensadas contra el ingreso gravable generado en los siguientes años en cada país y no podrán ser utilizadas para compensar el ingreso gravable en otros lugares en nuestro grupo consolidado. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2018 y 2019, utilizamos pérdidas fiscales por Ps.154.4 millones y Ps.214.5 millones, respectivamente. Durante el año terminado al 31 de diciembre 2020 no se utilizaron pérdidas fiscales pendientes de amortizar.

Impuestos de Centroamérica (Guatemala, Costa Rica y El Salvador)

De conformidad con la Ley de Impuesto Sobre la Renta en Guatemala, bajo el régimen de beneficios de actividades mercantiles, las pérdidas fiscales no se pueden compensar contra las utilidades fiscales futuras. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, generamos una ganancia (pérdida) de operación de Ps.8.5 millones, Ps.(1.1) millones y Ps.(1.8) millones, respectivamente.

De acuerdo con la ley del impuesto sobre la renta de sociedades de Costa Rica, los impuestos se basan en los ingresos netos obtenidos del tráfico cuyo origen o destino es Costa Rica y las pérdidas operativas netas pueden compensar la renta imponible en un plazo de tres años. Por los años terminados el 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, obtuvimos pérdidas operativas netas de Ps.170.7 millones, Ps.50.2 millones y Ps.55.8 millones, respectivamente, los cuales no han sido reconocidos como activos por impuestos diferidos.

De acuerdo con la ley del impuesto sobre la renta corporativa de El Salvador, bajo el régimen de ganancias de actividades comerciales, pérdidas operativas netas no pueden compensar los ingresos gravables en años anteriores o futuros. Para los años finalizados el 31 de diciembre de 2019 y 2020, la Compañía obtuvo una pérdida operativa neta de Ps.32.5 millones y Ps.16.6 millones, respectivamente.

Deterioro de activos de larga duración. El valor en libros del equipo de vuelo, mobiliario y equipo y activos por derecho de uso es revisado para determinar si existen indicios de deterioro cuando eventos o cambios en circunstancias indican que el valor en libros podría no ser recuperable. Las pérdidas acumuladas por deterioro se muestran como una reducción en el valor en libros de equipo de vuelo, mobiliario y equipo y activos por derecho de uso.

Registramos los cargos por deterioro de activos de larga duración utilizados en nuestras operaciones cuando eventos y circunstancias indican que los activos pueden verse deteriorados o cuando el valor en libros de un activo de larga duración o unidad generadora de efectivo excede su valor recuperable, el cual es el mayor entre su valor de mercado menos el costo de venta y su valor de uso.

El cálculo del valor de uso se basa en un modelo de flujo de efectivo descontado, en el que se utilizan nuestras proyecciones sobre los resultados de operaciones para el futuro cercano. El importe recuperable de activos de larga duración es sensible a las incertidumbres inherentes en la preparación de proyecciones y a la tasa de descuento utilizada en el cálculo.

Para los años terminados 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, no se registraron cargos por deterioro relacionados con nuestros activos de larga duración.

Estimación para pérdidas crediticias. Se constituye una reserva para pérdidas crediticias cuando existen pruebas objetivas de que no seremos capaces de cobrar todas las cantidades adeudadas conforme a los términos originales de las cuentas por cobrar. Al 31 de diciembre de 2018, 2019 y 2020, la estimación para pérdidas crediticias fue de Ps.11.3 millones, Ps.40.3 millones y Ps.32.7 millones respectivamente.



Resultados de operaciones

Ingresos operativos 2019 comparado con 2020

Por los años terminados el 31 de diciembre de

	2019	2020	Variación	
(En miles de pesos, excepto por % y la información operativa)				
Ingresos operativos				
Ingreso pasajero:				
Ingreso tarifa	Ps.23,129,991	Ps.12,873,174	Ps.(10,256,817)	(44.3%)
Otros ingresos pasajero	10,569,208	8,613,398	(1,955,810)	(18.5%)
Ingresos no relacionados con el ingreso pasajero:				
Otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero	897,586	882,360	(15,226)	(1.7%)
Carga	228,836	201,881	(26,955)	(11.8%)
Instrumentos financieros no derivados	(72,949)	(411,222)	(338,273)	>100.0%
Total ingresos operativos	Ps.34,752,672	Ps.22,159,591	Ps.(12,593,081)	(36.2%)
Información operativa				
Capacidad (en miles de ASMs)	24,498,893	18,274,946	(6,223,947)	(25.4%)
Factor de ocupación reservado	86%	80%	(6pp)	-
Pasajeros reservados (en miles)	21,975	14,712	(7,263)	(33.1%)
Tarifa promedio por pasajero reservado	1,054	875	(179)	(17.0%)
Ingresos promedio derivados de otros pasajeros reservados	481	585	104	21.7%
Promedio total de otros ingresos por pasajero reservado	532	659	127	23.9%
Ingresos de pasajeros por milla (RPMs) (miles)	21,032,364	14,596,745	(6,435,619)	(30.6%)

Ingresos por tarifas. La disminución en los ingresos por tarifas en 2020 se debió principalmente a la reducción significativa en nuestra capacidad de ASM en un 25.4% como resultado de una disminución sustancial en la demanda de los Clientes como resultado del impacto de la pandemia COVID-19. Como consecuencia, nuestros pasajeros reservados también disminuyeron 33.1%, y nuestros ingresos promedio por boletos por pasajero reservado disminuyeron 17.0% año tras año.

Otros ingresos por pasajeros. La disminución en los ingresos de otros pasajeros en 2020 se debió principalmente a un menor volumen de pasajeros que optaron por comprar servicios adicionales como resultado de una disminución sustancial en la demanda de los Clientes, que a su vez fue resultado del impacto de la pandemia COVID-19.

Otros ingresos no relacionados con los pasajeros. La disminución en otros ingresos no relacionados con los pasajeros se debió principalmente a los menores ingresos por incentivos aeroportuarios registrados durante 2020.

Carga. La disminución en los ingresos de carga en 2020 se debió principalmente a un menor volumen de operaciones de carga registrado durante 2020.



Ingresos operativos
2018 comparado con 2019

Por los años terminados el 31 de diciembre de

	2018 Ajustado ⁽¹⁾	2019	Variación	
(En miles de pesos, excepto por % y la información operativa)				
Ingresos operativos				
Ingreso pasajero:				
Ingreso tarifa	Ps.18,487,858	Ps.23,129,991	Ps.4,642,133	25.1%
Otros ingresos pasajero	7,892,497	10,569,208	2,676,711	33.9%
Ingresos no relacionados con el ingreso pasajero:				
Otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero	697,357	897,586	200,229	28.7%
Carga	227,438	228,836	1,398	0.6%
Instrumentos financieros no derivados	-	(72,949)	(72,949)	n.a.
Total ingresos operativos	Ps.27,305,150	Ps.34,752,672	Ps.7,447,522	27.3%
Información operativa				
Capacidad (en miles de ASMs)	21,009,545	24,498,893	3,489,348	16.6%
Factor de ocupación reservado	85%	86%	-	1.0pp
Pasajeros reservados (en miles)	18,396	21,975	3,579	19.5%
Tarifa promedio por pasajero reservado	1,006	1,054	48	4.8%
Ingresos promedio derivados de otros pasajeros reservados	429	481	52	12.1%
Promedio total de otros ingresos por pasajero reservado	479	532	53	11.1%
Ingresos de pasajeros por milla (RPMs) (miles)	17,748,408	21,032,364	3,283,956	18.5%

(1) Al adoptar la NIIF 16, aplicamos la nueva norma en la fecha de vigencia requerida a partir del 1 de enero de 2019, utilizando el método de adopción retrospectivo total para proporcionar resultados comparativos en todos los períodos presentados, reconociendo el efecto en las ganancias acumuladas a partir del 1 de enero de 2017.

Ingresos tarifa. El incremento en el ingreso por pasajero en 2019 como consecuencia principalmente del crecimiento en nuestra capacidad en ASMs en un 16.6% derivada de la incorporación de cinco nuevas aeronaves. Adicionalmente, nuestros pasajeros reservados incrementaron 19.5% y nuestra tarifa promedio por pasajero reservado incrementó en un 4.8% año con año.

Otros ingresos pasajero. El incremento en otros ingresos por pasajeros en 2019 fue resultado del aumento en el volumen del número de pasajeros que decidió comprar nuestros servicios adicionales. Continuamos implementando nuestra estrategia de tarifa desagregada, así como también, la estimulación de la demanda. Particularmente, durante 2019, nuestros ingresos por servicios aumentaron debido a mejores ingresos por cargos cobrados por exceso de equipaje, selección de asientos por anticipado y cambio de itinerario.

Otros ingresos no relacionados con el ingreso pasajero. El aumento en los otros ingresos por servicios adicionales se debió principalmente a mayores incentivos aeroportuarios registrados durante 2019.

Carga. El incremento en ingresos de carga en 2019 fue principalmente debido al mayor volumen de operaciones registradas durante 2019.



Gastos de operación, neto

2019 comparado con 2020

Por los años terminados el 31 de diciembre de

	2019	2020	Variación	
(En miles de pesos, excepto por %)				
Otros ingresos operativos	Ps.(327,208)	Ps.(730,333)	Ps.(403,125)	>100.0%
Gasto de combustible, neto	11,626,069	6,640,820	(4,985,249)	(42.9%)
Gastos de navegación, aterrizaje y despegue	5,108,489	4,090,864	(1,017,625)	(19.9%)
Depreciación de activos por derecho de uso	4,702,971	5,048,976	346,005	7.4%
Salarios y beneficios	3,600,762	3,453,382	(147,380)	(4.1%)
Gastos de venta, mercadotecnia y distribución	1,447,637	1,840,819	393,182	27.2%
Gastos de mantenimiento	1,488,431	1,167,720	(320,711)	(21.5%)
Gastos de arrendamientos variables de equipo de vuelo	961,657	1,845,254	883,597	91.9%
Otros gastos operativos	1,112,927	1,157,240	44,313	4.0%
Depreciación y amortización	675,514	898,445	222,931	33.0%
Total gastos operativos, neto	Ps.30,397,249	Ps.25,413,187	Ps.(4,984,062)	(16.4%)

Los gastos operativos totales, neto disminuyeron 16.4% en 2020 principalmente como resultado de la disminución de las operaciones y otros factores que se describen a continuación.

Otro ingreso operativo. Los otros ingresos operativos aumentaron Ps.403.1 millones o más del 100.0% en 2020, principalmente, mayor ganancia en las operaciones por venta y arrendamiento en vía de regreso registradas durante 2020 en comparación con el año anterior como resultado de la adopción de la NIIF 16.

Gasto de combustible, neto. La disminución del 42.9% en el gasto de combustible se debió principalmente a una disminución en el costo promedio de combustible por galón de 14.0% y una disminución en los galones de combustible consumidos del 29.8% que, a su vez, se debió principalmente a la significativa disminución del 29.2% en salidas como resultado de la disminución sustancial de la demanda de los Clientes, que a su vez fue consecuencia del impacto de la pandemia COVID-19.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, celebramos contratos de opciones de collar asiáticos de costo cero y opciones de compra asiáticas US Gulf Coast Jet Fuel 54. Estos instrumentos también califican para la contabilidad de coberturas. Como resultado, durante 2020, su pérdida de valor intrínseco de Ps.856.5 millones se reciclaron a costo de combustible.

Gastos de aterrizaje, despegue y navegación. La disminución del 19.9% en los gastos de aterrizaje, despegue y navegación en 2020 se debió principalmente a una disminución en nuestras operaciones medida por el número de salidas en un 29.2%, como resultado de la disminución sustancial en la demanda de los Clientes, que a su vez fue un resultado del impacto de la pandemia COVID-19.

Depreciación de activos por derecho de uso. El aumento de 7.4% en la depreciación de los activos por derecho de uso en 2020 se debió principalmente a un aumento en nuestra flota (contratos de

arrendamiento), ya que incorporamos cuatro nuevas aeronaves netas y ocho nuevos arrendamientos netos de motores durante 2020.

Salarios y beneficios. La disminución de 4.1% en salarios y beneficios en 2020 fue principalmente el resultado de una disminución en los salarios de los empleados como resultado de la reducción de las operaciones de vuelo y las medidas de reducción de costos en respuesta a la pandemia de COVID-19. Adicionalmente, la compensación variable de nuestra fuerza laboral también disminuyó debido a las menores operaciones registradas durante 2020, así como al impacto contable devengado relacionado con nuestros planes de retención a ejecutivos. Consulte el artículo 6: “Directores, altos directivos y empleados: empleados”.



Gastos de ventas, marketing y distribución. El aumento del 27.2% en los gastos de ventas, marketing y distribución se debió principalmente a un gasto único de IVA de Ps.746 millones como resultado de un ajuste en la tasa de IVA de región fronteriza norte, que fue parcialmente compensado por una disminución en nuestros gastos de comercialización y distribución como resultado de la pandemia COVID-19 y la disminución relacionada en la demanda de los clientes.

Gastos de mantenimiento. La disminución de 21.5% en los gastos de mantenimiento en 2020 se debió principalmente a menores gastos de mantenimiento como resultado de la reducción de operaciones debido a la pandemia COVID-19, la cual fue parcialmente compensada por la depreciación de aproximadamente 11.6% en el tipo de cambio promedio del peso frente a la Dólar

estadounidense durante 2020 ya que algunos de estos gastos de mantenimiento están denominados en dólares estadounidenses.

Gastos de arrendamiento variables de aeronaves y motores. El aumento del 91.9% en los gastos variables de aeronaves y motores en 2020 se debió principalmente a un aumento en los gastos de retorno y a la depreciación de aproximadamente 11.6% en el tipo de cambio promedio del peso frente al dólar estadounidense, ya que la mayoría de estos gastos están denominados en Dólares estadounidenses.

Otros gastos operacionales. El aumento del 4.0% en otros gastos operativos en 2020 fue principalmente el resultado de nuestra compra de un seguro adicional para cubrir el equipo de vuelo. Adicionalmente, durante 2020, otros gastos operativos en dóla-

res aumentaron debido a la depreciación de aproximadamente 11.6% en el tipo de cambio promedio del peso frente al dólar estadounidense durante 2020, ya que algunos de estos gastos están denominados en dólares estadounidenses.

Depreciación y amortización. El aumento del 33.0% en la depreciación y amortización en 2020 se debió principalmente a una mayor amortización de los principales eventos de mantenimiento asociados con el envejecimiento de nuestra flota. El costo de los principales eventos de mantenimiento se contabiliza según el método de aplazamiento. Durante 2019 y 2020, registramos la amortización de mejoras importantes de arrendamiento de mantenimiento por Ps.450.4 millones y Ps.652.1 millones, respectivamente.

2018 comparado con 2019

	Por los años terminados el 31 de diciembre de			
	2018 ⁽¹⁾	2019	Variación	
	(En miles de pesos, excepto por %)			
Otros ingresos operativos	Ps.(621,973)	Ps.(327,208)	Ps.294,765	(47.4)%
Gasto de combustible, neto	10,134,982	11,626,069	1,491,087	14.7%
Gastos de navegación, aterrizaje y despegue	4,573,319	5,108,489	535,170	11.7%
Depreciación de activos por derecho de uso	4,043,691	4,702,971	659,280	16.3%
Salarios y beneficios	3,125,393	3,600,762	475,369	15.2%
Gastos de venta, mercadotecnia y distribución	1,501,203	1,447,637	(53,566)	(3.6)%
Gastos de mantenimiento	1,497,989	1,488,431	(9,558)	(0.6)%
Gastos de arrendamientos variables de equipo de vuelo	956,010	961,657	5,647	0.6%
Otros gastos operativos	1,059,098	1,112,927	53,829	5.1%
Depreciación y amortización	500,641	675,514	174,873	34.9%
Total gastos operativos, neto	Ps.26,770,353	Ps.30,397,249	Ps.3,626,896	13.5%

(1) Al 1 de enero de 2019 adoptamos NIIF 16 usando el método retrospectivo total de adopción, para proveer información comparativa en todos los períodos presentados, reconociendo el efecto de adopción en resultados acumulados al 1 de enero de 2017.



El total de gastos de operación neto incrementó 13.5% en 2019, principalmente como resultado del crecimiento de nuestras operaciones y otros factores que se explican más adelante.

Otros ingresos operativos. Los otros ingresos operativos decrecieron en Ps.294.8. millones o 47.4% en 2019, debido principalmente a menores ganancias registradas por operaciones de venta y arrendamiento en vía de regreso durante 2019, comparado contra el año anterior, como resultado de la adopción de la NIIF 16.

Gasto de combustible, neto. El gasto de combustible incrementó 14.7% en 2019, como resultado del aumento en el costo promedio de combustible por galón de 4.1% y un incremento por aumento en el consumo de galones en un 10.7%, esto como consecuencia del incremento en el tamaño de nuestra flota y de un aumento de 17.1% en nuestros despegues.

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018 contratamos opciones asiáticas de collar de cero costo y contratos de opciones de calls asiáticas. Estos instrumentos calificaron como coberturas para efectos contables. Como resultado, durante el 2019, la pérdida del valor intrínseco de Ps.70.5 millones fue reciclado al costo del combustible.

Gastos de navegación, aterrizaje y despegue. El incremento del 11.7% en gastos de navegación, aterrizaje y despegue en 2019, se debió principalmente a un aumento del 17.1% en el número de nuestros despegues durante 2019. Adicionalmente, estos incrementos fueron parcialmente compensados por la disminución en el número de aeropuertos que operamos durante el año y los

incentivos recibidos de ciertos grupos aeroportuarios generados por el crecimiento en nuestras operaciones.

Depreciación de activos por derecho de uso. El incremento del 16.3% de la depreciación de derecho de activo en 2019 se debió principalmente a un incremento de nuestra flota en cinco nuevas aeronaves netas y cuatro nuevos motores netos arrendados durante 2019.

Salarios y beneficios. El incremento del 15.2% en salarios y beneficios en 2019, se debió principalmente al incremento anual de salario, así como a aumento del 7.6% en nuestro número total de empleados durante el año. Adicionalmente, la compensación variable de nuestros empleados incrementó debido al aumento de nuestras operaciones registradas durante 2019, y el pasivo registrado como parte de los planes de retención a nuestros empleados (Ver “Administración - Recursos Humanos”).

Gastos de venta, mercadotecnia y distribución. La disminución de 3.6% en el gasto de venta, mercadotecnia y distribución se debió a los esfuerzos adicionales relacionados con nuestro plan de eficiencia y reducción de costos.

Gastos de mantenimiento. La disminución de 0.6% en los gastos de mantenimiento en 2019 se debió principalmente a la recepción de notas de crédito por parte de algunos proveedores de mantenimiento. Esta disminución fue parcialmente compensada por el incremento en el tamaño de nuestra flota de 6.5% como resultado de la incorporación de cinco nuevas aeronaves netas recibidas durante el año y la depreciación de aproximadamente

0.1% en el tipo de cambio promedio del peso frente al dólar estadounidense durante 2019, como consecuencia de que algunos de estos gastos están denominados en dólares estadounidenses, el gasto de mantenimiento disminuyó.

Gastos de arrendamientos variables de equipo de vuelo. El incremento de 0.6% en los gastos variables de aeronaves y motores se debió principalmente a la depreciación en el promedio del tipo de cambio del peso frente al dólar de los EUA, como consecuencia de que la mayoría de estos gastos se generan en dólares estadounidenses.

Otros gastos operativos. Otros gastos operativos incremento 5.1% en 2019 se debió principalmente como resultado al incremento de seguros para los equipos de vuelo y gastos administrativos. Adicionalmente, durante 2019 nuestros otros gastos operativos en dólares incrementaron debido a la depreciación del 0.1% en el tipo de cambio promedio del peso frente al dólar de 2019 como consecuencia de que la mayoría de estos gastos se generan en dólares estadounidenses.

Depreciación y amortización. El incremento de 34.9% en la depreciación y amortización en 2019, se debió principalmente a una mayor amortización de eventos mayores de mantenimiento asociados con la edad de nuestra flota. El costo de los cuales son registrados bajo el método de diferimiento. Durante 2018 y 2019, registramos como amortización de eventos mayores de mantenimiento Ps.313.5 millones y Ps.450.4 millones, respectivamente.



Resultados operativos

2019 comparado con 2020

	Al 31 de diciembre de			
	2019	2020	Variación	
	(En miles de pesos, excepto por %)			
Resultados operativos				
Total ingresos operativos	Ps.34,752,672	Ps.22,159,591	Ps.(12,593,081)	36.2%
Total gastos operativos, neto	30,397,249	25,413,187	(4,984,062)	(16.4)%
Utilidad (pérdida) de operación	Ps.4,355,423	Ps.(3,253,596)	Ps.(7,609,019)	(100)%

Utilidad (pérdida) de operación. Como resultado de los factores descritos anteriormente, nuestra pérdida operativa fue de Ps.(3,254) millones en 2020, en comparación con nuestra utilidad de operación de Ps.4,355 millones en 2019.

2018 comparado con 2019

	Al 31 de diciembre de			
	2018 Ajustado ⁽¹⁾	2019	Variación	
	(En miles de pesos, excepto por %)			
Resultados operativos				
Total ingresos operativos	Ps.27,305,150	Ps.34,752,672	Ps.7,447,522	27.3%
Total gastos operativos, neto	26,770,353	30,397,249	3,626,896	13.5%
Utilidad de operación	Ps.534,797	Ps.4,355,423	Ps.3,820,626	>100%

(1) En la adopción de la NIIF 16 aplicamos el nuevo estándar en la fecha efectiva requerida al 1 de enero de 2019, usando el método retrospectivo total de adopción, para proveer información comparativa en todos los períodos presentados, reconociendo el efecto de adopción en resultados acumulados al 1 de enero de 2017.

Utilidad de operación. Como resultado de los factores antes mencionados, nuestra utilidad de operación fue de Ps.4,355 millones en 2019, lo que representó un incremento del más del 100% comparado con nuestra utilidad operativa de Ps.534.8 millones en 2018. Como consecuencia de la adopción de la NIIF 16, los gastos operativos disminuyeron y nuestra utilidad de operación aumentó.



Resultados financieros

2019 comparado con 2020

	Al 31 de diciembre de			
	2019	2020	Variación	
	(En miles de pesos, excepto por %)			
Resultados financieros				
Ingresos financieros	Ps.207,799	Ps.101,511	Ps.(106,288)	(51.1%)
Costos financieros	(2,269,829)	(3,018,484)	(748,655)	(33.0%)
Utilidad cambiaria, neta	1,440,501	470,594	(969,907)	(67.3%)
Total resultados financieros	Ps.(621,529)	Ps.(2,446,379)	Ps.(1,824,850)	>100%

Total resultados de financiamiento. El aumento superior al 100% en nuestra pérdida financiera en 2020 se debió principalmente al aumento en nuestro costo financiero, año tras año.

Durante 2020, registramos una pérdida cambiaria neta de Ps.(1.1) mil millones, que resultó de la depreciación de 5.8% del peso frente al dólar estadounidense al cierre del año, ya que man-

tuvimos una posición pasiva monetaria neta de EUA\$1.7 mil millones de dólares en 2020. Nuestra posición monetaria pasiva neta en dólares valor de nuestros pasivos por arrendamiento y deuda financiera. Esta pérdida cambiaria neta fue parcialmente compensada por Ps.1.6 miles de millones de ganancias en nuestros instrumentos financieros no derivados registrados durante 2020. Además, nuestros ingresos financieros disminuyeron

Ps.106.3 millones, debido principalmente a una disminución en nuestras inversiones de corto plazo. Nuestro costo financiero aumentó Ps.748.7 millones, principalmente debido a nuestros costos financieros de arrendamiento y los intereses pagados por nuestros pagarés fiduciarios respaldados por activos.

2018 comparado con 2019

	Al 31 de diciembre de			
	2018 Ajustado ⁽¹⁾	2019	Variación	
	(En miles de pesos, excepto por %)			
Resultados financieros				
Ingresos financieros	Ps.152,603	Ps.207,799	Ps.55,196	36.2%
Costos financieros	(1,876,312)	(2,269,829)	(393,517)	21.0%
(Pérdida) utilidad cambiaria, neta	(103,790)	1,440,501	1,544,291	n.a.
Total resultados financieros	Ps.(1,827,499)	Ps.(621,529)	Ps.1,205,970	(66.0)%

(1) En la adopción de la NIIF 16^a aplicamos el nuevo estándar en la fecha efectiva requerida al 1 de enero de 2019, usando el método retrospectivo total de adopción, para proveer información comparativa en todos los períodos presentados, reconociendo el efecto de adopción en resultados acumulados al 1 de enero de 2017.



Resultados financieros totales. La disminución del 66.0% en el total de nuestra pérdida de resultados financieros en 2019, se debió principalmente al incremento en nuestra ganancia cambiaria obtenida año con año.

Durante 2019 registramos una ganancia cambiaria de Ps.1.4 mil millones que resultó de la apreciación del 4.3% del peso frente

al dólar comparado con el mismo periodo del año anterior, y de nuestra posición neta pasiva en dólares de U.S.\$1.7 mil millones en 2019. Dicha posición neta pasiva en dólares resultó principalmente del valor de nuestros pasivos de arrendamientos y deuda financiera. Adicionalmente nuestro ingreso financiero incrementó por Ps.55.2 millones, principalmente por un incremento en nuestras inversiones de corto plazo, como resultado

de un nivel más alto de Efectivo durante 2019. Nuestro costo financiero incrementó por Ps.393.5 millones principalmente debido al costo financiero de nuestros arrendamientos relacionado con el reconocimiento de la NIF 16 y los intereses pagados en nuestros certificados bursátiles fiduciarios.

Impuesto sobre la utilidad y utilidad neta

2019 comparado con 2020

	Al 31 de diciembre de			
	2019	2020	Variación	
(En miles de pesos, excepto por %)				
Utilidad (pérdida) neta				
Utilidad (pérdida) antes de impuestos a la utilidad	Ps.3,733,894	Ps.(5,699,975)	Ps.(9,433,869)	n.a
Impuestos a la utilidad	(1,094,831)	1,406,184	2,501,015	n.a
Utilidad (pérdida) neta	Ps.2,639,063	Ps.(4,293,791)	Ps.(6,932,854)	>100%

Registramos una pérdida neta de Ps.4.3 mil millones en 2020 en comparación con una ganancia neta de Ps.2.6 mil millones en 2019. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2020 y 2019, registramos un beneficio (gasto) fiscal de Ps.1.4 mil millones y Ps.(1.1) mil millones, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2020, nuestras pérdidas fiscales por amortizar

ascendían a Ps.1.9 mil millones (Ps.1.3) mil millones al 31 de diciembre de 2019.

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2020, no usamos ninguna pérdida fiscal por amortizar, mientras que durante el año terminado el 31 de diciembre de 2019, usamos

Ps.214.5 millones en pérdidas fiscales por amortizar. La tasa impositiva efectiva durante 2020 y 2019 fue de 24.7% y 29.3%, respectivamente.



2018 comparado con 2019

	Al 31 de diciembre de			
	2018 Ajustado ⁽¹⁾	2019	Variación	
(En miles de pesos, excepto por %)				
(Pérdida) utilidad neta				
(Pérdida) utilidad antes de impuestos a la utilidad	Ps.(1,292,702)	Ps.3,733,894	Ps.5,026,596	n.a
Impuestos a la utilidad	349,820	(1,094,831)	(1,444,651)	n.a
(Pérdida) utilidad neta	Ps.(942,882)	Ps.2,639,063	Ps.3,581,945	n.a

(1) En la adopción de la NIIF 16 aplicamos el nuevo estándar en la fecha efectiva requerida al 1 de enero de 2019, usando el método retrospectivo total de adopción, para proveer información comparativa en todos los períodos presentados, reconociendo el efecto de adopción en resultados acumulados al 1 de enero de 2017.

Registramos una ganancia neta de Ps.2.6 mil millones en 2019, comparado a una pérdida neta de Ps.942.9 millones en 2018. Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018 reconocimos un (gasto) beneficio fiscal de (Ps.1.1) mil millones y Ps.349.8 millones, respectivamente. Al 31 de diciembre de 2019, nuestras pérdidas fiscales ascendían a Ps.1.3 mil millones (Ps.1.6 mil millones al 31 de diciembre de 2018).

Durante los años terminados el 31 de diciembre de 2019 y 2018, utilizamos Ps.214.5 millones y Ps.154.4 millones de nuestras pérdidas fiscales disponibles, respectivamente. La tasa efectiva impositiva durante 2019 y 2018 fue de 29.3% y 27.1%, respectivamente.



Acercas de este reporte

- Contenido**
- 6.1. Estudio de materialidad
 - 6.2. Índice de contenidos GRI y SASB



Acerca de este reporte

GRI 102-12, 102-45, 102-46, 102-48, 102-49, 102-50, 102-54

A través del Reporte Anual Integrado 2020 de Volaris compartimos con nuestros grupos de interés los resultados económicos, de gobierno corporativo, laborales, sociales, ambientales y financieros, así como las medidas para dar respuesta a la crisis sanitaria por COVID 19, obtenidos y realizados durante el periodo del 1º de enero al 31 de diciembre de 2020.

Recopilamos la información reportada con base en la información analizada de nuestras operaciones en los países y regiones donde tenemos presencia, México, Estados Unidos de América y Centroamérica.

Este Reporte fue elaborado de conformidad con los Estándares del *Global Reporting Initiative* (GRI): opción Esencial. Los contenidos utilizados para éste fueron definidos a partir de nuestro Estudio de Materialidad 2018. La información proporcionada no sufrió reexpresión alguna. Asimismo, continuamos con nuestro compromiso

de contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas. Nuestro Programa Corporativo de Sustentabilidad contribuye de manera directa con las metas de 11 ODS relacionados con el sector.

Comprometidos con mejorar la forma en que gestionamos los temas ASG, adicional a los contenidos del GRI y a nuestras contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, por primera vez incluimos información para atender los estándares del *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) aplicables a las Aerolíneas.

El *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB) es un organismo independiente que desarrolla estándares específicos para diversos sectores, y cuya misión es informar a los negocios e inversionistas acerca de los impactos financieros de la sustentabilidad al promover el reporte de temas materiales ASG (ambientales, sociales y de gobernanza).





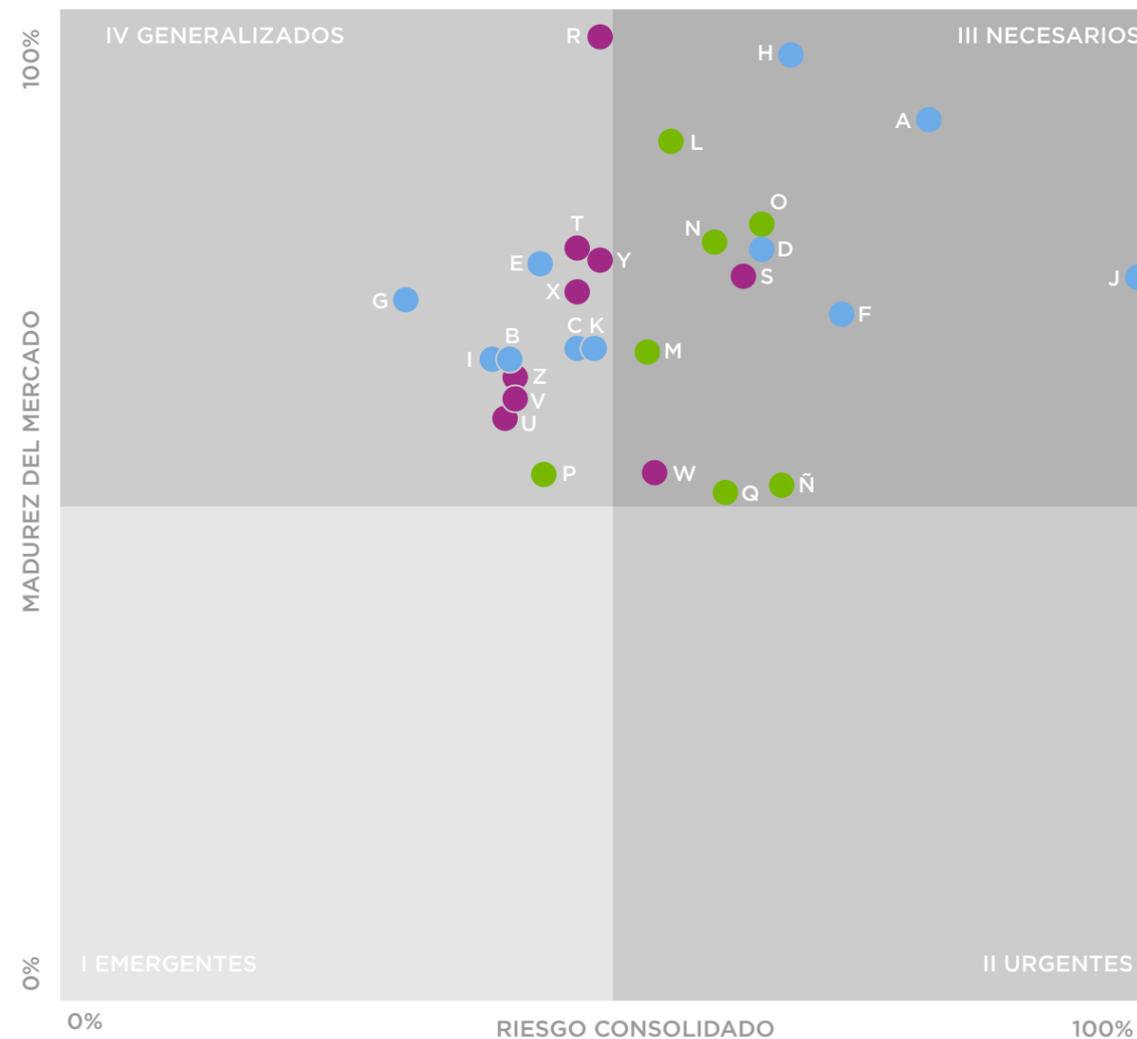
6.1. Estudio de materialidad

GRI 102-46, 102-47

El análisis de materialidad y el diálogo con grupos de interés que llevamos a cabo en 2018 y el Ejercicio de *True Value* realizado con KPMG en 2019, fueron esenciales en nuestro replanteamiento del Programa Corporativo de Sustentabilidad Volaris y el Modelo de Creación de Valor Volaris que se definieron en 2019 y presentamos en este reporte.

Complementamos esta metodología para obtener resultados comparables con temas que son de interés de acuerdo con las actualizaciones realizadas bajo los estándares de la *Global Reporting Initiative* (GRI), así como atendiendo a los temas del *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) dirigidos a la industria aeronáutica.

Este 2021 actualizaremos el estudio de materialidad y el diálogo con grupos de interés para identificar riesgos, oportunidades, indicadores de desempeño y metas estratégicas respecto al impacto que tenemos dentro de la industria de la aviación, sobre todo en el panorama debido a la pandemia por COVID-19.



Riesgo Consolidado (Eje X)	Ajustado al 100%
J. Investigación, desarrollo e innovación	100%
A. Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	80%
F. Gestión de la marca	72%
H. Operaciones	67%
Ñ. Biodiversidad	66%
O. Cambio climático y otras emisiones atmosféricas	65%
D. Ética e integridad	64%
S. Satisfacción empleados	63%
Q. Gestión de residuos	61%
N. Energía	60%
L. Políticas ambientales/gestión medioambiental	57%
W. Derechos humanos	55%
M. Materiales	54%
R. Atracción y retención de talento	50%
Y. Relacionamiento con grupos de interés	50%
K. Gestión relaciones con Clientes	49%
C. Gestión de riesgos	48%
X. Impactos sociales en comunidades	48%
T. Desarrollo Capital Humano	47%
P. Gestión de los recursos hídricos	45%
E. Corrupción / transparencia	44%
V. Seguridad y salud ocupacional	42%
Z. Estándares con proveedores	42%
B. Gobierno corporativo	41%
U. Prácticas laborales	41%
I. Responsabilidad de Servicios	40%
G. Temas financieros	32%

■ Alto
 ■ Medio
 ■ Bajo

GRI 102-55
6.2. Índice de contenidos GRI y SASB

Estándar GRI o SASB	Contenido	Descripción	Página / Respuesta directa
GRI 102: Contenidos Generales 2016	1. Perfil de la organización		
	102-1	Nombre de la organización	9
	102-2	Actividades, marcas, productos y servicios	31, 34
	102-3	Ubicación de la sede	182
	102-4	Ubicación de las operaciones	34
	102-5	Propiedad y forma jurídica	9
	102-6	Mercados servidos	9, 31, 34, 36
	102-7	Tamaño de la organización	28, 31, 34, 36
	102-8	Información sobre empleados y otros trabajadores	28
	102-9	Cadena de suministro	62
	102-10	Cambios significativos en la organización y su cadena de suministro	30, 34
	102-11	Principio o enfoque de precaución	21, 24
	102-12	Iniciativas externas	10, 40, 173
	102-13	Afiliación a asociaciones	21, 60
	2. Estrategia		
	102-14	Declaración de altos ejecutivos responsables de la toma de decisiones	4
	102-15	Impactos, riesgos y oportunidades principales	4, 21, 24
	3. Ética e integridad		
	102-16	Valores, principios, estándares y normas de conducta	25, 27
	102-17	Mecanismos de asesoramiento y preocupaciones éticas	25
	4. Gobernanza		
	102-18	Estructura de gobernanza	12
	102-19	Delegación de autoridad	17
102-20	Responsabilidad a nivel ejecutivo de temas económicos, ambientales y sociales	10, 17	
102-21	“Consulta a grupos de interés sobre temas económicos, ambientales y sociales “	17, 40	
102-22	Composición del máximo órgano de gobierno y sus Comités	12	
102-23	Presidente del máximo órgano de gobierno	12	



Estándar GRI o SASB	Contenido	Descripción	Página / Respuesta directa	
GRI 102: Contenidos Generales 2016	102-24	Nominación y selección del máximo órgano de gobierno	12	
	102-25	Conflictos de intereses	12, 25	
	102-26	Función del máximo órgano de gobierno en la selección de propósitos, valores y estrategia	12, 17	
	102-27	Conocimientos colectivos del máximo órgano de gobierno	12	
	102-28	Evaluación del desempeño del máximo órgano de gobierno	12	
	102-29	Identificación y gestión de impactos económicos, ambientales y sociales	17, 21	
	102-30	Eficacia de los procesos de gestión del riesgo	21	
	102-31	Evaluación de temas económicos, ambientales y sociales	17	
	102-32	Función del máximo órgano de gobierno en la elaboración de informes de sostenibilidad	17	
	102-33	Comunicación de preocupaciones críticas	12	
	102-35	Políticas de remuneración	12	
	102-36	Proceso para determinar la remuneración	12	
	5. Participación de los grupos de interés			
	102-40	Lista de grupos de interés	40	
	102-41	Acuerdos de negociación colectiva	77	
	102-42	Identificación y selección de grupos de interés	40	
	102-43	Enfoque para la participación de los grupos de interés	40, 43	
	102-44	Temas y preocupaciones clave mencionados	40, 43	
	6. Prácticas para la elaboración de informes			
	102-45	Entidades incluidas en los estados financieros consolidados	173	
	102-46	Definición de los contenidos de los informes y las Coberturas del tema	173, 174	
	102-47	Lista de temas materiales	174	
	102-48	Reexpresión de la información	173	
	102-49	Cambios en la elaboración de informes	173	
	102-50	Periodo objeto del informe	173	
	102-51	Fecha del último informe	2019	
	102-52	Ciclo de elaboración de informes	Anual	
102-53	Punto de contacto para preguntas sobre el informe	182		



Estándar GRI o SASB	Contenido	Descripción	Página / Respuesta directa
GRI 102: Contenidos Generales 2016	102-54	Declaración de elaboración del informe de conformidad con los estándares GRI	173
	102-55	Índice de contenidos GRI	175
	102-56	Verificación externa	Este informe no cuenta con verificación externa.
SASB Aerolíneas: Parámetros de la actividad	TR-AL-000.A	Kilómetros por asiento disponible (ASK)	58
	TR-AL-000.B	Coeficiente de ocupación de plazas	58
	TR-AL-000.C	Ingresos por pasajero/kilómetro (RPK)	58
	TR-AL-000.D	Ingresos por tonelada/kilómetro (RTK)	
	TR-AL-000.E	Número de salidas	58
	TR-AL-000.F	Antigüedad media de la flota	30
GRI 200: ESTÁNDARES ECONÓMICOS			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	4, 21, 24, 30
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	4, 21, 24, 30
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	4, 21, 24, 30
GRI 201: Desempeño económico 2016	201-1	Valor económico directo generado y distribuido	45, 48
	201-2	Implicaciones financieras y otros riesgos y oportunidades derivados del cambio climático	Volaris planea utilizar el marco de referencia TCFD para la gestión de riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático en los próximos dos años.
	201-3	Obligaciones del plan de beneficios definidos y otros planes de jubilación	Los planes de jubilación se otorgan conforme a los lineamientos de la ley y por medio del IMSS.
	201-4	Asistencia financiera recibida del gobierno	Se colabora con las Secretarías de Turismo de las Entidades Federativas para promocionar los destinos de las nuevas rutas, mediante diversos medios de publicidad como son la página web, redes sociales y los espacios publicitarios de las aeronaves.
SASB Comportamiento competitivo	TR-AL-520a.1	Importe total de las pérdidas monetarias como resultado de los procedimientos judiciales relacionados con las normas de competencia desleal	25 En 2020, no tuvimos multa o sanción alguna relacionada con competencia desleal.



Estándar GRI o SASB	Contenido	Descripción	Página / Respuesta directa
GRI 300: ESTÁNDARES AMBIENTALES			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	64, 69
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	64, 69
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	64, 69
GRI 301: Materiales 2016	301-2	Insumos reciclados	69
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	64, 65
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	64, 65
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	64, 65
GRI 302: Energía 2016	302-1	Consumo energético dentro de la organización	65
	302-3	Intensidad energética	65
	302-4	Reducción del consumo energético	65
	302-5	Reducción de los requerimientos energéticos de productos y servicios	65
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	64, 69
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	64, 69
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	64, 69
GRI 304: Biodiversidad 2016	304-3	Hábitats protegidos o restaurados	Directamente no restauramos hábitats; sin embargo, apoyamos iniciativas y asociaciones que se encargan de proteger áreas naturales y especies en peligro de extinción, así como de crear conciencia acerca de su preservación.
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	64, 72
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	64, 72
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	64, 72
GRI 305: Emisiones 2016	305-1	Emisiones directas de GEI (alcance 1)	72
	305-2	Emisiones indirectas de GEI al generar energía (alcance 2)	72
	305-4	Intensidad de las emisiones de GEI	65, 72
	305-5	Reducción de las emisiones de GEI	65, 72



Estándar GRI o SASB	Contenido	Descripción	Página / Respuesta directa
GRI 300: ESTÁNDARES AMBIENTALES			
GRI 305: Emisiones 2016	305-7	Óxidos de nitrógeno (NOx), óxidos de azufre (SOx) y otras emisiones significativas al aire	Este tipo específico de gas (NOx) no es objeto de seguimiento, por considerarse el factor de emisión equivalente para la aviación establecido a través de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI), según el Anexo VI, volumen IV, del Convenio de Chicago.
SASB Emisión de gases de efecto invernadero	TR-AL-110a.1	Emisiones mundiales brutas de alcance 1	72
	TR-AL-110a.2	Análisis de la estrategia o plan a largo y corto plazo para gestionar las emisiones de alcance 1, objetivos de reducción de emisiones y análisis de los resultados en relación con esos objetivos	65 Volaris planea utilizar el marco de referencia TCFD para la gestión de riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático en los próximos dos años.
	TR-AL-110a.3	Total de combustible consumido, porcentaje de alternativo, porcentaje de sostenible	58 No utilizamos combustible alternativo en nuestras aeronaves.
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	64, 69
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	64, 69
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	64, 69
GRI 306: Residuos 2020	306-3	Residuos generados	73
	306-4	Residuos no destinados a eliminación	69
	306-5	Residuos destinados a eliminación	73
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	64, 72
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	64, 72
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	64, 72
GRI 307: Cumplimiento ambiental 2016	307-1	Incumplimiento de la legislación y normativa ambiental	Durante 2020, no tuvimos multa o sanción alguna relacionada con cuestiones ambientales.
GRI 400: ESTÁNDARES SOCIALES			
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	28
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	28
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	28
GRI 402: Relaciones trabajador-empresa 2016	402-1	Plazos de aviso mínimos sobre cambios operacionales	Se respetan los plazos establecidos por la Ley Federal del Trabajo.



Estándar GRI o SASB	Contenido	Descripción	Página / Respuesta directa
GRI 400: ESTÁNDARES SOCIALES			
SASB Prácticas laborales	TR-AL-310a.1	Porcentaje de la fuerza laboral activa cubierta por los convenios colectivos de trabajo	77
	TR-AL-310a.2	Número de interrupciones del trabajo y total de días de inactividad	En 2020, no hubo interrupciones de trabajo o días de inactividad debido a huelgas o conflictos laborales.
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	92
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	92
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	92
GRI 410: Prácticas en materia de seguridad 2016	410-1	Personal de seguridad capacitado en políticas o procedimientos de derechos humanos	92
SASB Gestión de accidentes y seguridad	TR-AL-540a.1	Descripción de la aplicación y los resultados de un sistema de gestión de la seguridad	93-94
	TR-AL-540a.2	Número de accidentes de aviación	93
	TR-AL-540a.3	Número de medidas gubernamentales de aplicación de los reglamentos de seguridad de la aviación	En 2020, las autoridades competentes no impusieron medida alguna contra Volaris relacionada con la seguridad de la aviación.
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	92
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	92
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	92
GRI 412: Evaluación de derechos humanos 2016	412-1	Operaciones sometidas a revisiones o evaluaciones de impacto sobre los derechos humanos	92
	412-2	Formación de empleados en políticas o procedimientos sobre derechos humanos	25, 92
	412-3	Acuerdos y contratos de inversión significativos con cláusulas sobre derechos humanos o sometidos a evaluación de derechos humanos	92
GRI 103: Enfoque de gestión 2016	103-1	Explicación del tema material y su Cobertura	93, 95
	103-2	El enfoque de gestión y sus componentes	93, 95
	103-3	Evaluación del enfoque de gestión	93, 95
GRI 419: Cumplimiento socioeconómico 2016	419-1	Incumplimiento de las leyes y normativas en los ámbitos social y económico	Derivado del caso que tenemos con la Profeco, tenemos pendientes de resolución y en litigio los medios de defensa interpuestos en contra de una multa por la cantidad de Ps. 200,000.00.0,



Salvo que se especifique lo contrario en el presente reporte, todas las cifras en este documento son al cierre del ejercicio terminando el 31 de diciembre de 2020.

Este reporte anual integrado contiene varias declaraciones a futuro que representan las expectativas, creencias o proyecciones de la Compañía con respecto a eventos futuros y tendencias financieras que afectan la situación financiera de nuestro negocio. Las palabras “espera”, “pretende”, “estima”, “predice”, “planea”, “anticipa”, “indica”, “cree”, “prevé”, “guía”, “potencial”, “perspectiva”, “puede”, “continuar”, “será”, “debería”, “busca”, “objetivos” y expresiones similares están destinadas a identificar declaraciones a futuro. De manera similar, las declaraciones que describen los objetivos, planes o metas de la Compañía, o acciones que la Compañía puede tomar en el futuro, son declaraciones a futuro. Éstas incluyen, sin limitarse a, declaraciones con respecto a las intenciones y expectativas de la Compañía con respecto a los tiempos de entrega de aeronaves bajo pedido, nuevas rutas de servicio anunciadas y programas de ahorro para los Clientes. Las declaraciones a futuro no deben leerse como una garantía de desempeño o resultados futuros y no serán necesariamente indicaciones precisas de los momentos en los que se logrará dicho desempeño o resultados. Las declaraciones prospectivas se basan en la información disponible en el momento en que se realizan y/o la creencia en buena fe de la administración con respecto a eventos futuros, y están sujetas a riesgos e incertidumbres que podrían causar que el desempeño o los resultados reales difieran materialmente de aquellos expresados o sugeridos por las declaraciones. Las declaraciones a futuro están sujetas a una serie de factores que podrían hacer que los resultados reales de la Compañía difieran materialmente de las expectativas, incluido el entorno competitivo en la industria de las aerolíneas; la capacidad de la Compañía para mantener bajos costos; cambios en los precios de combustible; el impacto de las condiciones económicas mundiales en el comportamiento de viaje de los Clientes; la capacidad de la Compañía para generar ingresos adicionales y la regulación gubernamental. En las presentaciones de la Compañía a la Comisión Bancaria y de Valores se incluye información adicional sobre estos y otros factores. Todas las declaraciones a futuro atribuibles a nosotros o a las personas que actúan en nuestro nombre están expresamente calificadas en su totalidad por las declaraciones de advertencia establecidas anteriormente.

Cualquier inversionista no debe depositar una confianza indebida en las declaraciones a futuro. No asumimos ninguna obligación de actualizar las declaraciones prospectivas para reflejar los resultados reales, los cambios en las suposiciones o los cambios en otros factores que afectan la información a futuro, excepto en la medida requerida por la ley aplicable. Si actualizamos una o más declaraciones a futuro, no se debe inferir que haremos actualizaciones adicionales con respecto a esas u otras. Los factores importantes que podrían causar diferencias incluyen, entre otros:

- El entorno competitivo en nuestra industria
- Capacidad para mantener bajos costos
- Cambios en nuestros precios de combustible, la efectividad de nuestras coberturas de precios de combustible y capacidad para cubrir los precios de combustible
- El impacto de las condiciones económicas mundiales, incluido el impacto de la recesión económica en el comportamiento de viaje de los Clientes
- Ataques terroristas reales o amenazados, inestabilidad global, riesgos geopolíticos y posibles acciones o actividades militares estadounidenses
- Capacidad de generar ingresos adicionales

- Condiciones externas, incluida la congestión del tráfico aéreo, las condiciones meteorológicas y el brote de enfermedades y pandemias
- Capacidad para mantener slots en los aeropuertos que operamos y el servicio proporcionado por los operadores de aeropuertos
- Capacidad para operar a través de nuevos aeropuertos que coincidan con nuestros criterios operativos
- Sustitutos de los viajes aéreos
- Disputas laborales, huelgas de empleados y otras interrupciones laborales, incluso en relación con nuestras negociaciones con el sindicato
- Capacidad para atraer y retener personal calificado
- Pérdida de personal clave
- Obligaciones fijas relacionadas con aeronaves
- Dependencia de la caja y los flujos de caja operativos
- Nuestra tasa de utilización de aeronaves
- Costos de mantenimiento
- Dependencia de los sistemas automatizados y los riesgos asociados con los cambios realizados en estos sistemas
- Uso de datos personales
- Falta de alianzas de marketing
- Regulación gubernamental, cambios en la ley e interpretación y supervisión del cumplimiento de la ley aplicable
- Mantener y renovar nuestros permisos y concesiones
- Nuestra capacidad para ejecutar nuestra estrategia de crecimiento
- Interrupciones operativas
- Nuestro endeudamiento
- Fluctuaciones cambiarias o la devaluación y depreciación del peso
- Nuestra liquidez
- Dependencia de proveedores y socios externos
- Dependencia de un solo proveedor de combustible en México
- Un accidente o incidente de aviación
- Nuestros proveedores de aviones y motores;
- Cambios en el mercado mexicano y VFR (pasajeros que visitan amigos y familiares)
- Costos de aseguramiento
- Regulaciones ambientales
- Ataques cibernéticos
- Nuestra capacidad para responder a las crisis de salud mundial, como la pandemia de COVID-19 en curso

Se les recomienda a los lectores revisar conjuntamente este reporte anual integrado con nuestro Reporte Anual 2020 presentado ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y la Bolsa Mexicana de Valores S.A.B. de C.V., el 30 de abril del 2021, así como nuestros reportes futuros presentados ante dichas instituciones.

La información contenida en este reporte está sujeta a cambios sin previo aviso, y no estamos obligados a publicar actualizaciones o a revisar las declaraciones sobre actos futuros posterior a la fecha de este reporte o a reflejar el acontecimiento anticipado o no anticipado de ciertos eventos o circunstancias.



GRI 102-3, 102-53

Contacto

Av. Antonio Dovalí Jaime No. 70
Piso 13, Torre B
Colonia Zedec Santa Fe
C.P. 01210, Ciudad de México

Director de Asuntos Corporativos
José Alfonso Lozano
+5255 52616400
volaris.corporativo@volaris.com

Director de Relación con Inversionistas
María Elena Rodríguez
+5255 52616444
ir@volaris.com



@viajaVolaris



@viajavolaris



@viajavolaris



Reporte Anual Integrado 2020

