

Informe de práctica empresarial realizada en Avianca S.A
“Airports Incentives Tracking”

Kevin Alejandro Paez Paez

Trabajo final de grado

Para obtener el título de Profesional en Negocios Internacionales

Dirigido por:
Alexander Carvajal

Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá
2023

Resumen

El presente plan de mejora fue elaborado durante la práctica profesional en la empresa Avianca S.A., en el que se desarrolló un modelo de seguimiento de la iniciativa de ahorro de los incentivos aeroportuarios para la estandarización del proceso, mediante la recolección, consolidación y organización de la data con ayuda de algunas herramientas ofimáticas como Excel y Power BI.

Es así, como se recopiló aspectos importantes de la compañía, quien en su rol de mantenerse a flote y seguir siendo reconocida como una de las principales aerolíneas en Latinoamérica, estableció un riguroso plan para que sus finanzas conserven un equilibrio. Durante la práctica se realizaron funciones en su mayoría de analítica de históricos, ejecuciones y presupuesto, y fue así como se identificó una problemática, de la cual, se iba a marcar un punto de partida para este informe, y después de los análisis correspondientes, se establecieron los objetivos y se procedió con la solución para su cumplimiento.

El modelo ejecutado permitió una visualización clara y concisa de los montos percibidos de incentivos aeroportuarios, y mediante la implementación de indicadores, se detallaron aquellos aspectos en los que se trabajara como *next steps* de un proyecto con un gran alcance a largo plazo. Por otro lado, a nivel académico, se marcó un precedente para los futuros profesionales, quienes podrán elaborar un plan de mejora distintivo con la implementación de herramientas tecnológicas nuevas y avanzadas.

Agradecimientos

A lo largo del proceso de educación que he tenido y los valores impartidos, siempre llevare como principio el ser agradecido. En primer lugar, agradezco a Dios por la vida y por las bendiciones que me ha dado hasta este momento. A mi familia, en especial a mis padres por el esfuerzo, la dedicación y empeño frente a mi educación como persona y como profesional. A todas aquellas personas que hicieron parte del proceso de educación superior, incluyendo a los docentes que, con su conocimiento y experiencia, han permitido un desarrollo óptimo y eficaz del aprendizaje adquirido. Así mismo, a quienes hicieron parte de mi proceso de prácticas profesionales como lo fue mi jefa Beatriz Escobar, y los compañeros que dentro de sus labores dedicaron un tiempo especial y brindaron el apoyo necesario para desempeñar el cargo durante 6 meses. Por último, un agradecimiento a mi tutor de prácticas profesionales, quien dedico tiempo y esfuerzo en la guía, revisión y seguimiento de la práctica y el presente trabajo.

Introducción

En los últimos años el mundo empresarial ha tenido grandes retos para poder superar las crisis, y una de las que marcó un antes y un después, fue el denominado “COVID-19” que afectó directamente a los países en materia económica, sociopolítica, etc., generando que las empresas tuvieran que tomar decisiones de forma rápida para mantenerse en el mercado. De esta forma, las diferentes industrias, desde pequeñas a grandes compañías, implementaron cambios y estrategias, teniendo la necesidad de realizar optimizaciones para generar un ahorro, y tener una salud financiera que como lo menciona Povedano (2021): “la salud financiera se caracteriza por poder cumplir sin problema con las obligaciones financieras y sentirse tranquilo con respecto a su futuro financiero” (párr.5). En lo que corresponde a la empresa Avianca S.A., una de las principales consecuencias fue la disminución en la demanda de viajes por lo que sus ingresos por ventas se fueron en descenso. Como producto de lo mencionado, se ha dado un recorte paulatino de personal para encontrar nuevamente un equilibrio en el proceso de reactivación y recuperación comercial.

En vista de ello, se observa que existen unas iniciativas de ahorro como la de incentivos aeroportuarios, que se están ejecutando, y la recopilación y análisis de los mismos se da de forma superficial, al punto que no se está teniendo claridad de los montos percibidos como ahorro de gastos operativos. Es así, como se plantea una forma de consolidar y organizar la información que se recibe por parte de los responsables en cada una de las regiones donde se opera, para poder estructurar un modelo detallado y hacerle un seguimiento de control mensualizado.

De esta manera, se recalca la importancia de estandarizar y automatizar los procesos destacando la implementación de nuevas tecnologías, software, herramientas de modelamiento de data, para que gerentes, directores y vicepresidentes puedan visualizar de forma clara y concisa el estado de un determinado proyecto en ejecución. Este proceso se verá plasmado en el presente informe mostrando algunas generalidades de la empresa, el análisis de los procesos que se van a evaluar, el planteamiento central y su respectiva propuesta de mejora, las conclusiones al culminar el trabajo y un resumen de las actividades y labores realizadas durante la práctica profesional.

Tabla de Contenido

1. AVIANCA S.A.....	6
1.1. Aspectos Generales	6
1.1.1. Misión, Visión y Valores	6
1.1.2. Ubicación Geográfica.....	7
1.1.3. Estructura Organizativa.....	7
1.1.4. Unidad o Departamento en el que se desarrolle la práctica	8
1.1.4.1. <i>Análisis DOFA</i>	9
2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales	10
2.1. Planteamiento Central	10
2.2. Importancia, limitaciones y alcance	11
2.3. Objetivo General	11
3. Plan de mejora	12
3.1 Propuesta de Mejora de la práctica.....	12
3.2. Conclusiones.....	13
3.3. Bibliografía.....	14
4. Seguimiento Practica Profesional	15
4.1. Resumen de actividades realizadas	15
4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes.....	15

1. AVIANCA S.A.

1.1.Aspectos Generales

La compañía Aerovías del Continente Americano, o conocida mayormente por su acrónimo “Avianca”, es una aerolínea que fue fundada en 1919, siendo conocida en sus inicios como SCADTA (Sociedad Colombo-Alemana de Transportes Aéreos). De acuerdo a la revista Portafolio (2019), “de las compañías aéreas que existen, Avianca es la segunda más antigua y la única que nunca ha parado de volar. Entre las razones de su éxito inicial están los primeros aviones y pilotos que llegaron desde Alemania...” (párr.15).

De esta manera, es importante recalcar uno de los momentos históricos de la compañía que fue realizar su primer vuelo, el cual, fue sin pasajeros, y el objetivo del mismo era la entrega de unas cartas. La ruta fue Barranquilla - Puerto Colombia (Semana, 2019, párr.2). Avianca (s.f) menciona que:

Conecta con más de 65 destinos en América y Europa, teniendo mayor cantidad de rutas a nivel doméstico e internacional. En la actualidad, se han abierto rutas nuevas a razón de disminuir las escalas y tener más vuelos directos para nuestros clientes. (Avianca, s.f, párr.3)

1.1.1. Misión, Visión y Valores

Misión

“Venciendo obstáculos para que alcances tu destino.” (Avianca, s.f)

Visión

“Seremos la aerolínea preferida de nuestra región, cumpliendo consistentemente nuestra promesa de valor, compartiendo un excelente ambiente de trabajo y obteniendo los mejores resultados de la industria. (Segura, conveniente, asequible y amable).” (Avianca, s.f)

Valores

1. Seguridad
2. Confiabilidad

3. Simplicidad
4. Amabilidad
5. Responsabilidad.

1.1.2. Ubicación Geográfica

Esta compañía que tiene presencia en más de 65 países, tiene distintas sucursales como en SAL, MDE, GYE, UIO, entre otras. En la ciudad de Bogotá, podemos encontrar varias sedes como lo son:

1. CAV (Centro Administrativo Avianca), ubicada en la Ac 26 No. 59-15.
2. CEO (Centro de Experiencia Operacional), ubicado en Dg. 25g #95a-85.
3. Aeropuerto Internacional el Dorado

Figura 1

Ubicaciones principales de Avianca S.A. en BOG

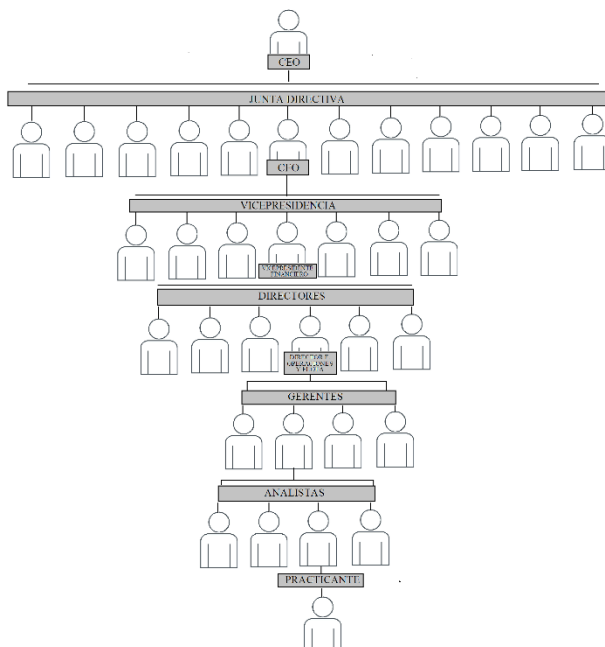


Nota: El mapa muestra las ubicaciones de los tres puntos principales de la compañía Avianca S.A. Adaptado de (Google Maps, 2023).

1.1.3. Estructura Organizativa

Figura 2

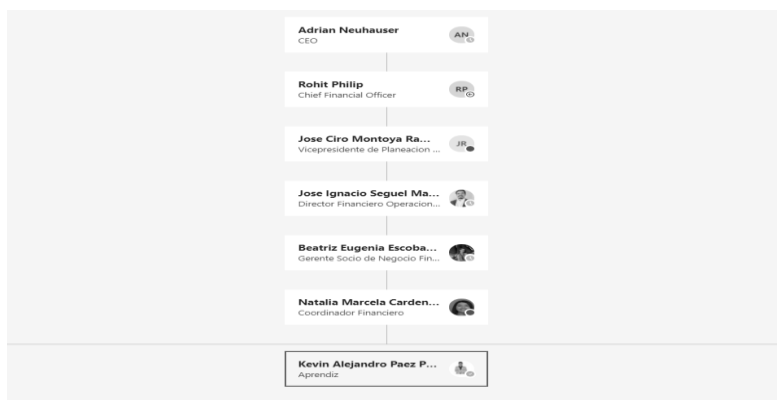
Organigrama lineal No. 1



Nota: Elaboración propia del organigrama que muestra la estructura de la compañía, y se enfoca en el CFO, donde se realizó la práctica profesional. Adaptado de la intranet de Avianca S.A. (2023)

Figura 3

Organigrama lineal No. 2



Nota: En el organigrama se muestra la estructura lineal de la compañía mostrando la ubicación desde el CEO hasta el practicante. Adaptado de Microsoft teams de Avianca S.A. (2023)

1.1.4. Unidad o Departamento en el que se desarrolle la práctica

La práctica profesional fue desarrollada en la *Dirección financiera de Operaciones y flota*, la cual, es la encargada de realizar un control presupuestal, así como un seguimiento de los costos y gastos de la compañía en sus distintas áreas. Esta dirección tiene unas subdivisiones

como lo es el área de mantenimiento, labor, y la unidad donde se realizó la práctica profesional que es control gestión, que tiene a su cargo la VP de aeropuertos, VP de Flight Ops y la dirección de On Board Services. De esta forma, las funciones generales de la unidad son la elaboración y control de presupuesto, creación y análisis de indicadores financieros, análisis y presentación de resultados a los VPs y C-level, y también realizar el seguimiento a proyectos e iniciativas propuestas por parte de los directores o vicepresidentes.

1.1.4.1. Análisis DOFA

Tabla 1

Análisis DOFA de la empresa Avianca

Internas / Externas	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>Ampliación de la red de operaciones que permita mayor opción de destinos para el cliente.</p> <p>Organización de los grupos de trabajo operativo y administrativo para que exista un "work flow" que posibilite al área, tener un mayor control en los gastos ejecutados mensualmente.</p> <p>Disponer de nuevo personal que permita abarcar los vacíos o nuevos proyectos que tienen algunas áreas.</p> <p>Implementación de herramientas y servidores que permitan un análisis más profundo de los procesos.</p>	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <p>La competencia del mercado puede tener planes operativos más grandes que amplíen su red de destinos.</p> <p>Las crisis políticas y económicas como el COVID 19.</p> <p>Incremento en las tarifas aeroportuarias derivadas de la operación de la compañía.</p> <p>Que los procesos de negociación para la disminución de los costos no tengan éxito.</p>
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <p>Empresa líder en el mercado de las aerolíneas en Latinoamérica.</p> <p>Comunicación efectiva entre los gerentes, directores y VP, con los analistas y practicantes.</p> <p>Se resalta el buen ambiente de trabajo que permite un desarrollo óptimo de las funciones y actividades a realizar.</p> <p>Cuando se establece un <i>timeline</i>, hay un cumplimiento de las actividades de más del 90%.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FO</p> <p>Promover la comunicación efectiva entre las áreas para poder trabajar en los proyectos propuestos y se cumpla con las directrices señaladas.</p> <p>Como empresa líder en el mercado se debe ampliar la red de operaciones con el fin de mantener el reconocimiento y ganar mayor cuota de mercado.</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia FA</p> <p>El trabajo en equipo junto con la buena comunicación permitirá crear estrategias de proyección de la compañía para superar la crisis del COVID 19.</p> <p>Como empresa líder debemos mantener los más altos estándares generando las modificaciones pertinentes en el plan operativo para ser competitivos en las diferentes temporadas.</p>
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <p>En ocasiones, existe una falla de comunicación entre la parte administrativa y</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <p>Se puede proponer personal nuevo especializado para fortalecer los lazos de</p>	<p style="text-align: center;">Estrategia DO</p> <p>Teniendo un control detallado y exacto de las tarifas que son cobradas, se podrá tener</p>

<p>la parte operativa.</p> <p>Existen procesos que no están estandarizados y su seguimiento se realiza de manera general.</p> <p>No hay un control profundo de los montos que llegan en facturas relacionadas con ATOs, aterrizajes y navegación.</p> <p>Cuando se hace el cierre mensual y se realiza la descarga del transaccional ejecutado del mes, aparecen gastos de meses anteriores.</p>	<p>comunicación entre el área operativa y el área financiera.</p> <p>Con la implementación de software se puede hacer un análisis profundo para tener a detalle los gastos del mes a evaluar.</p>	<p>un control de los gastos ejecutados de forma mensual.</p>
--	---	--

Nota: Elaboración propia de tabla que muestra el DOFA, y su respectivo análisis en un modelo de matriz cruzada. Adaptado de Avianca S.A. (2023)

2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales

2.1. Planteamiento Central

Desde el área financiera, se realiza una evaluación continua del estado en el que se encuentra la compañía, permitiendo elaborar un “timeline” de labores y tareas pendientes que se irán trabajando de manera progresiva, y que permitirán tomar decisiones de acuerdo a los avances y resultados.

De esta manera, para cada subárea se analizan los procesos que pueden tener una optimización, sea para el caso de *labor, maintenance, Flight Ops, On Board Service o aeropuertos*. Para este último mencionado (siendo la unidad donde se desarrolló la práctica profesional) se logra determinar que no existe un modelo de seguimiento para una de las iniciativas de ahorro, que posibilite a los gerentes, directores y vicepresidente, estimar un *next step* para llevar a cabo de manera eficiente el proceso.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, se hace una retroalimentación de los procesos existentes y su respectivo manejo a la fecha de la iniciativa, para establecer un plan de trabajo, con un enfoque hacia la visualización de la data de forma clara y concisa, y que de paso a un realizar un análisis más profundo de la influencia de los incentivos aeroportuarios en la operación y las finanzas de la compañía.

2.2. Importancia, limitaciones y alcance

Importancia

La importancia de realizar un seguimiento a esta iniciativa de optimización, radica en el ahorro que generan los mismos en términos monetarios en la operación de la compañía, dado que, de acuerdo a la estación donde el P.O. de la compañía se ajuste a las condiciones que impone la base para aplicar al incentivo, va a poder disminuir los gastos operativos a corto y mediano plazo.

Limitaciones

Las limitaciones que surgen en el proceso de seguimiento, están enfocadas en la obtención de la información. Dentro de las etapas se evidencia una labor importante por parte de las áreas operativas y sus respectivos responsables, quienes son los encargados de compartir la información al área de control gestión, por lo que, dentro del marco de un timeline propuesto, la probabilidad de que los tiempos de espera se alarguen para algunas bases es alta.

Alcance

La proyección de esta iniciativa es bastante amplia, ya que, en cada etapa del proceso, se generará un reto para las distintas áreas que influyen dentro del mismo. Es importante destacar que, en el año 2022, hubo 13 estaciones de las cuales, se percibieron incentivos aeroportuarios. Sin embargo, estas bases en las que aplicamos representan menos del 20% de los aeropuertos en los que tenemos operación. De esta forma, si se aumenta esta cifra, la compañía tendría un monto considerable de ahorro.

2.3. Objetivo General

Desarrollar un modelo de seguimiento de la iniciativa de ahorro de los incentivos aeroportuarios para la estandarización del proceso de forma eficaz y eficiente.

2.3.1. Objetivos Específicos

- Identificar los procesos existentes para el control de los incentivos aeroportuarios.
- Seleccionar las herramientas ofimáticas que permitan crear un modelo de seguimiento para los incentivos.

- Estructurar los componentes del modelo de seguimiento basados en la información consolidada de incentivos aeroportuarios de las diferentes regiones, que permita una visualización clara y concisa para facilitar su entendimiento.

3. Plan de mejora

3.1 Propuesta de Mejora de la práctica

En el inicio de la práctica profesional, hubo una serie de encuentros entre el vicepresidente y los gerentes del área, donde se estaban evaluando las condiciones actuales de las finanzas de la empresa y se propuso dar continuidad a las iniciativas de ahorro, estableciendo unas metas, para poder dar seguimiento a las mismas. Como se menciona anteriormente, estas iniciativas dependen del área y cada una tiene un manejo distinto. Las correspondientes a *Flight Ops* y *On Board Service* son controladas por los respectivos analistas. Por el lado de aeropuertos se encuentra la iniciativa de ahorro de los incentivos aeroportuarios que fue designada para darle continuidad.

Al visualizar la información, se evidencio que hay unos colaboradores de áreas operativas, que envían las notas de crédito y el monto percibido por el incentivo, al área de Control Gestión. Estos datos se encontraban consolidados en una presentación en la herramienta de power point, donde se observa de manera general la información de los incentivos.

Figura 4

Modelo de presentación de Incentivos Aeroportuarios

Avianca **Incentivos SAM/Ecuador**

UID

- Tipo Incentivo:
- Persona responsable:
- Aplicado 2022:

Aeropuerto	MES	Monto Facturado	NC	Costo Neto
UID	ABRIL			\$
UID	MAYO			
UID	JUNIO			
UID	JULIO			
UID	AGOSTO			
UID	SEPTIEMBRE			
UID	OCTUBRE			
UID	NOVIEMBRE			
UID	DICIEMBRE			
Total				

A STAR ALLIANCE MEMBER ✪

Nota: Imagen de diapositiva de presentación de Power Point. Adaptado de presentación de Incentivos ATOs de Avianca S.A. (2023)

El primer reto del plan de mejora fue estructurar una matriz en la herramienta de Excel, donde se consolide la información de manera mas clara y detallada, agregando distintos ítems a evaluar, los cuales, no se encuentran en la presentación existente. Posteriormente se realizaron las respectivas mejoras y correcciones sobre la matriz de tal forma que, quede lo más automatizada posible, para poderla compartir a algunas personas e informar sobre el proceso que se esta llevando a cabo, los retos y las tareas que se van a tener de ahí en adelante para tener un control mas eficiente sobre los incentivos aeroportuarios.

Posteriormente se indaga acerca de la información existente, y la forma de estructurar la data para que su visualización sea de forma gráfica y poder relacionar los montos percibidos por los incentivos y los gastos operativos, manteniendo un enfoque hacia aquellas cuentas donde afecta directamente.

Se hace un modelo de dashboard en la herramienta de Power BI, que de acuerdo a su creador “es una plataforma unificada y escalable de inteligencia empresarial (BI) con funciones de autoservicio apta para grandes empresas” (Microsoft, s.f), y el primer paso para su elaboración fue la creación de la base de datos para poderla cargar a la plataforma, y que la misma, permita el fácil manejo de la data. Se toma como referencia un DB de aeropuertos, para adaptar el diseño y se empieza a estructurar. Se agregan alrededor de cuatro vistas iniciales y se presentan. Después, con las modificaciones respectivas se llega a diez vistas, las cuales, contienen información desde lo macro hacia lo micro, manteniendo una línea de enfoque y fácil entendimiento.

3.2. Conclusiones

Es importante mencionar que evaluar un plan de mejora para una compañía como Avianca, presenta un alto grado de complejidad. Sin embargo, con la experiencia y el conocimiento que se fue adquiriendo al pasar de los días, las semanas, se logra identificar una problemática y darle una solución.

Primeramente, se logra evidenciar la importancia del ahorro de una empresa, la cual va a permitir tener una salud financiera más estable, y que, en tiempos de crisis, la empresa tenga un “colchón financiero”, que mitigue el impacto o las consecuencias que se puedan generar. Para el desarrollo del modelo de seguimiento se logró identificar la documentación que regula y

condiciona los incentivos que estaban vigentes, así como los procesos de envío de información y notas de crédito desde el área operativa hacia el área de control gestión. Esto permitió la elaboración de una estructura de matriz con la herramienta de Excel, de tal forma, que se pudiera consolidar la información y organizarla detalladamente. Posteriormente, se logró establecer un dashboard en la herramienta Power BI, donde se visualiza de forma clara distintos indicadores entre los gastos operativos y los ahorros percibidos.

El plan de mejora de acuerdo a las conversaciones internas, tendrá sus respectivas actualizaciones mes a mes, y la meta es poder realizar análisis mas profundos para la visualización de directores de diferentes regiones, y que los mismos determinen las acciones pertinentes del caso para aumentar los montos de ahorro en pro de la compañía.

3.3. Bibliografía

Avianca. (s.f). *Avianca*. Obtenido de Avianca para todos:

<https://www.aviancaparatodos.com/red-de-rutas>

Microsoft. (s.f). *Microsoft*. Obtenido de <https://powerbi.microsoft.com/es-es/what-is-power-bi/>

Portafolio. (05 de 12 de 2019). *Portafolio*. Obtenido de

<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/los-100-anos-de-avianca-un-vuelo-lleno-de-historia-536260>

Povedano, M. (05 de 2021). *ESIC*. Obtenido de <https://www.esic.edu/rethink/management/que-es-salud-financiera-y-como-medir-empresa>

Semana. (19 de 12 de 2019). *Semana* . Obtenido de Historia de Avianca:

<https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-tiempo-vuela/articulo/historia-de-avianca-que-cumple-un-siglo-en-2019/616610/>

4. Seguimiento Practica Profesional

4.1. Resumen de actividades realizadas

Durante la práctica profesional se realizaron distintas funciones, de acuerdo a las alineaciones que se hacían del equipo de forma semanal. En un inicio, el proceso de adaptación y adquisición de los conceptos importantes que se manejan en el área me permitió realizar las primeras actividades de elaboración de presentaciones en Power Point de un proyecto en proceso, resaltando que cada VP manejaba información distinta que podía generar confusión. De estas funciones, las principales eran designadas por mi jefe directo, y las otras estaban relacionadas con apoyo a los analistas de ATOs, Flight Ops y OBS, desempeñando actividades de análisis, consolidación de data, elaboración de indicadores etc. y algunos de los resultados de estas funciones, las debía presentar a la gerente, y director del área.

Así mismo, como practicante se tuvo la oportunidad de vivir la experiencia de elaborar el presupuesto de la compañía para el año 2023; un proceso que lleva un alto grado de complejidad dada las condiciones y el tamaño de la empresa.

4.1.1. Cumplimiento de objetivos trazados por mes

Tabla 2

Labores y actividades realizadas durante la práctica profesional

CICLO	Labor Realizada	Mes	Estado	Logros	Dificultades
4.1.1.1. CICLO 1	Apoyo en consolidación y presentación de resultados de cierre mensual	Todos los meses	Completado	Aprender a diseñar <i>waterfull</i> para la presentación de los datos	En un comienzo la dificultad presentada estaba relacionada con el manejo de un software llamado think-cell para la optimización de las gráficas en power point.
	Elaboración de modelo de presentación para proyecto de Network Symphony	Septiembre	En proceso	Analizar los planes operativos por temporada y ver sus diferencias	Al ser una de las primeras funciones, se dificultó entender la información de los ítems evaluados en la presentación.
4.1.1.2. CICLO 2	Apoyo en elaboración de Budget 2023	Octubre	Completado	Adquirir la experiencia en elaboración de presupuestos, entendiendo el porqué de las cosas y analizando los ítems de acuerdo a un timeline establecido	Era la primera experiencia en presupuestos por lo que, el manejo del tiempo se convirtió en una prioridad dada la importancia del proceso y el resultado esperado.
	Consolidación de bases de datos de ATOs y Dispatch de gastos fijos y variables	Noviembre	Completado	Adquirir la experiencia en elaboración de presupuestos	Era la primera experiencia en presupuestos por lo que, el manejo del tiempo se convirtió en una prioridad dada la importancia del proceso y el resultado esperado.
4.1.1.3. CICLO 3	Elaboración de modelo de presentación de budget	Diciembre	Completado	Adquirir la experiencia en elaboración de presupuestos	Era la primera experiencia en presupuestos por lo que, el manejo del tiempo se convirtió en una prioridad dada la importancia del proceso y el resultado esperado.
	Análisis de gastos de viajes	Diciembre	Completado	Identificar el proceso y llevar a cabo un reporte a los responsables de las regiones como SAM, NAM CAM, CAR, etc.	No se presentó dificultades.
4.1.1.4. CICLO 4	Reporte de iniciativas para C-level	Enero	Completado	Elaborar una matriz en excel con las iniciativas del área.	Entender el modelo y diseño en el cual iba a ser presentado el reporte
	Análisis y consolidación de CASK mensualizado para VP	Febrero	Completado	Elaborar una matriz en excel con las iniciativas del área de forma mensualizada.	Entender el modelo y diseño en el cual iba a ser presentado el reporte
	Análisis y consolidación de costos presupuestados en <i>budget</i> de hoteles, <i>perdiem</i> y alimentación.	Febrero	Completado	Presentar un excel con el consolidado y análisis de la data.	Identificar los puntos clave en los que está basada la data a trabajar.

Nota: Elaboración propia de tabla que muestra las labores realizadas durante la práctica con detalle de fechas. Adaptado de actividades y funciones realizadas en Avianca S.A. (2023)