

Juan David Tamayo Pulido

Universidad Santo Tomas

Facultad de Negocios Internacionales

“Análisis de canibalización y oportunidad de ingresos en rutas compartidas e
interlínea entre Avianca y aerolíneas asociadas”

Área de Alianzas Comerciales – Avianca S.A.

Opción de grado 2

2025-2

Parte I

Resumen.

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales en Avianca S.A., desempeñando el cargo de Practicante del área de Alianzas Comerciales, se llevaron a cabo diversas actividades orientadas al análisis y seguimiento de los acuerdos interlínea y de código compartido establecidos con aerolíneas asociadas. Entre las principales funciones realizadas se encuentran la actualización diaria de reportes de ventas, el apoyo en tareas de *benchmarking* para los analistas del área, la dirección semanal de reuniones con el equipo de *Revenue Accounting* y la elaboración de informes sobre el desempeño comercial de los convenios con los diferentes *partners* internacionales.

Durante esta experiencia se identificó la ausencia de una herramienta que permitiera visualizar, de manera consolidada y actualizable, los niveles de canibalización y oportunidad de ventas entre Avianca y sus aerolíneas asociadas. Esta necesidad surgió como respuesta a la preocupación general del área, debido al incumplimiento de algunos objetivos de venta y a la falta de indicadores claros que permitieran evaluar el impacto de las alianzas comerciales en la generación de ingresos.

Como respuesta a esta problemática, se diseñó y desarrolló una herramienta dinámica en Excel, conectada a una base de datos, que calcula la participación de mercado de Avianca frente a sus socios (OAL), permitiendo identificar rutas con altos niveles de canibalización y oportunidades de mejora en la captación de pasajeros.

Los resultados obtenidos ofrecen un instrumento de valor estratégico para el área de Alianzas Comerciales, al facilitar la toma de decisiones basadas en datos y promover una gestión más eficiente de los acuerdos interlínea y de código compartido. De esta manera, el proyecto contribuye a la optimización de ingresos y al fortalecimiento de la competitividad internacional de Avianca.

Agradecimientos.

Deseo expresar mi sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que hicieron posible el desarrollo de esta experiencia académica y profesional.

Agradezco profundamente a mi familia y amigos por su apoyo constante, motivación y confianza durante todo mi proceso de formación universitaria y el desarrollo de mis prácticas profesionales. Su acompañamiento fue fundamental para mantener la disciplina, el entusiasmo y la dedicación necesarios para culminar esta etapa de manera exitosa.

A la Universidad Santo Tomás, por brindarme la oportunidad de formarme en el programa de Negocios Internacionales, así como las herramientas teóricas, metodológicas y éticas que fortalecieron mi desarrollo profesional. A los docentes y coordinadores, gracias por su guía y exigencia académica, que me permitieron asumir este proyecto con compromiso y responsabilidad.

Mi gratitud se extiende a la empresa Avianca S.A., por haberme permitido realizar mis prácticas en el área de Alianzas Comerciales, un espacio en el que pude aplicar mis

conocimientos, desarrollar nuevas competencias y adquirir una comprensión más profunda del entorno corporativo. Agradezco al equipo del área y a mi tutor empresarial por su guía, confianza y acompañamiento durante todo el proceso, lo cual fue clave para el desarrollo del proyecto y para mi aprendizaje profesional.

Finalmente, agradezco a todas las personas que, de una u otra manera, contribuyeron a que esta experiencia se convirtiera en una etapa significativa y enriquecedora tanto en el ámbito académico como personal.

Introducción.

El presente informe expone la experiencia obtenida durante las prácticas profesionales realizadas en Avianca S.A., dentro del área de Alianzas Comerciales, donde se desarrolló un proyecto enfocado en el análisis de ventas y la identificación de oportunidades comerciales en rutas compartidas e interlínea.

En el sector aéreo, los acuerdos de código compartido (code share) e interlínea (interline) son esenciales para ampliar la conectividad y fortalecer la competitividad de las aerolíneas. No obstante, su correcta gestión requiere un seguimiento continuo de los resultados comerciales que garanticen un beneficio equilibrado entre las partes.

Durante la práctica se identificó la necesidad de contar con una herramienta que permitiera medir de manera sistemática los niveles de canibalización de ventas y las oportunidades de mejora en la participación de mercado. Como respuesta, se desarrolló un modelo analítico en Microsoft Excel, basado en la comparación de los reportes AV on OAL (ventas de Avianca en vuelos de otras aerolíneas) y OAL on AV (ventas de otras aerolíneas en vuelos operados por Avianca).

El modelo consolidó información semanal y generó indicadores clave para analizar las rutas compartidas, facilitando la interpretación de resultados y apoyando la toma de decisiones estratégicas dentro del área. Este informe describe el contexto institucional, las funciones desempeñadas, la metodología empleada y los resultados obtenidos, resaltando el aprendizaje académico y el aporte del proyecto al fortalecimiento de la gestión comercial de Avianca.

Índice.

Parte I	
Parte I.....	2
Resumen.....	2
Agradecimientos.	2
Introducción.	3
Parte II.....	5
1. La empresa.....	5
1.1 Aspectos Generales	5
1.1.1 Misión, Visión y Valores	5
1.1.2 Ubicación Geográfica.....	5
1.1.3 Estructura Organizativa	6
1.1.4.1 Análisis DOFA	8
1.1.4.2.1 Fortalezas (F).....	8
1.1.4.2.2 Oportunidades (O)	8
1.1.4.2.3 Debilidades (D).....	8
1.1.4.2.4 Amenazas (A).....	9
Estrategias DA (Debilidad + Amenaza).....	9
Parte III.....	9
2. Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales	9
2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales	9
2.2 Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales	10
2.3 Objetivo general.....	10
2.3.1 Objetivos específicos	10
Parte IV	11
3. Contenido plan de mejora	11
3.1 Propuesta de Mejora	11
3.2 Conclusiones	11
3.3 Bibliografía	14
3.4 Anexos	14
PARTE V.....	16
4. Seguimiento práctica profesional.....	16
4.1 Programación de actividades realizadas en la organización.....	16
4.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes	17
4.1.1.1 Ciclo 1 (Enero – Febrero 2025)	17

4.1.1.2 Ciclo 2 (Marzo – Abril 2025)	17
4.1.1.3 Ciclo 3 (Mayo – Junio 2025)	18
4.1.1.4 Ciclo 4 (Julio 2025).....	18

Parte II

1. La empresa.

1.1 Aspectos Generales

1.1.1 Misión, Visión y Valores

Misión:

Conectar personas, familias y empresas a través de una red de vuelos eficiente, segura y sostenible, ofreciendo experiencias de viaje excepcionales que fortalezcan la conectividad aérea de América Latina con el mundo.

Visión:

Ser la aerolínea líder en Latinoamérica en servicio, sostenibilidad e innovación, consolidando su posición como un referente global en eficiencia operativa y satisfacción del cliente.

Valores corporativos:

- Seguridad: priorizar la protección y bienestar de los pasajeros, colaboradores y aliados.
- Excelencia: garantizar altos estándares en todos los procesos, desde la atención al cliente hasta la operación aérea.
- Colaboración: trabajar de manera conjunta con socios estratégicos y equipos internos para alcanzar metas comunes.
- Innovación: adoptar nuevas tecnologías y procesos que mejoren la competitividad y la experiencia del viajero.
- Sostenibilidad: mantener un compromiso ético y ambiental con las comunidades y el entorno donde opera.

1.1.2 Ubicación Geográfica

Avianca S.A. cuenta con su sede principal en Bogotá D.C., Colombia, en el edificio Avianca, ubicado en la Avenida El Dorado No. 92-30, junto al aeropuerto internacional El Dorado. Desde allí se coordina la operación administrativa, comercial y financiera de la aerolínea.

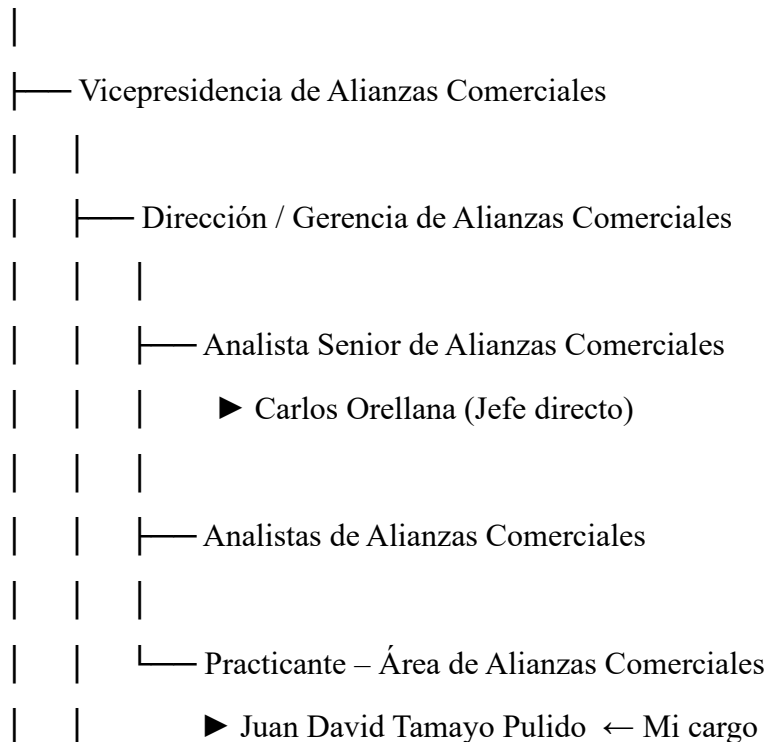
La sede en la cual estaba ubicado, era en el centro administrativo de Avianca, ubicada en Av. El Dorado #59-15, Teusaquillo, Bogotá.

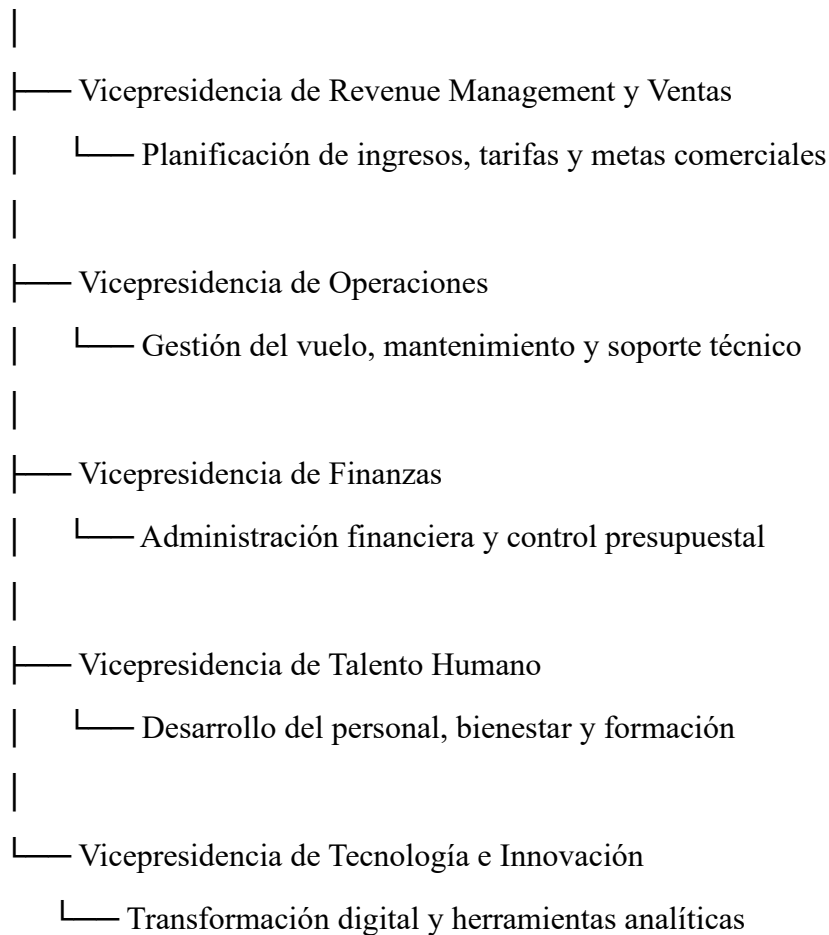


1.1.3 Estructura Organizativa

La estructura organizativa de Avianca se compone de diversas vicepresidencias que reportan directamente al Chief Executive Officer (CEO). Estas áreas se dividen estratégicamente para garantizar eficiencia en la gestión corporativa y operativa. Entre las principales se destacan:

Presidencia & CEO de Avianca





Ubicación del área de práctica:

El proyecto se desarrolló en el área de Alianzas Comerciales, que forma parte de la Vicepresidencia Comercial. Esta área tiene como objetivo fortalecer las relaciones con aerolíneas socias a través de acuerdos de código compartido e interlínea, los cuales permiten ampliar la red de destinos y generar ingresos compartidos.

El equipo está conformado por analistas, coordinadores y gerentes que monitorean el desempeño de cada alianza, analizan resultados de ventas y proponen estrategias conjuntas para optimizar la rentabilidad de las rutas compartidas.

1.1.4 Unidad o Departamento en el que se desarrolla la práctica

Durante el desarrollo de la práctica en el área de Alianzas Comerciales, como practicante, participe activamente en tareas relacionadas con la actualización de reportes de ventas, el análisis de desempeño por aerolínea socia y la elaboración de informes de gestión.

La experiencia permitió identificar la necesidad de una herramienta que integrara información de ventas provenientes de distintos sistemas y facilitara el análisis de canibalización comercial y oportunidad de ingresos entre Avianca y sus socios estratégicos.

1.1.4.1 Análisis DOFA

1.1.4.2.1 Fortalezas (F)

- Reconocimiento internacional de Avianca como una de las aerolíneas más importantes y con mayor trayectoria en Latinoamérica.
- Amplia red de alianzas estratégicas con aerolíneas internacionales, lo que facilita el alcance comercial global.
- Capacidad técnica y analítica del área de Alianzas Comerciales para interpretar datos de ventas y desempeño por socio.
- Acceso a información consolidada y sistemas corporativos que permiten el seguimiento de indicadores comerciales.

Estrategias FO (Fortaleza + Oportunidad):

- Aprovechar el posicionamiento y prestigio internacional de Avianca para fortalecer las alianzas existentes e impulsar nuevas oportunidades comerciales.
- Usar la capacidad analítica del área de Alianzas Comerciales para diseñar modelos que optimicen el control de ingresos y la gestión de rutas compartidas.

Estrategias FA (Fortaleza + Amenaza)

- Utilizar la experiencia y los recursos internos del área para anticipar los riesgos de pérdida de participación frente a competidores internacionales.
- Apoyarse en la reputación de Avianca y su solidez operativa para mantener relaciones sostenibles con los socios comerciales frente a posibles crisis del mercado aéreo.

1.1.4.2.2 Oportunidades (O)

- Crecimiento de la demanda internacional y expansión de las redes interlínea y de código compartido.
 - Avances en herramientas tecnológicas que permiten automatizar la consolidación de información comercial.
 - Posibilidad de aplicar modelos de análisis de datos para optimizar las decisiones de venta y participación.
 - Integración del grupo Abra, que amplía el alcance y las oportunidades de colaboración regional.

Estrategia DO (Debilidad + Oportunidad)

- Implementar soluciones automatizadas para reducir la dependencia de procesos manuales y aprovechar la integración tecnológica dentro del grupo.
- Desarrollar nuevas herramientas de análisis que utilicen la información compartida con las aerolíneas asociadas para identificar oportunidades de mejora.

1.1.4.2.3 Debilidades (D)

- Procesos de consolidación de información aún poco automatizados y dependientes de actualización manual.
 - Falta de indicadores estandarizados que midan el impacto comercial de los acuerdos de alianza.
 - Dependencia de la información provista por los socios comerciales, que puede

retrasar los análisis internos.

- Limitada integración de datos entre sistemas internos y externos (Access, MicroStrategy, Excel).

Estrategias de mejora

- Diseñar mecanismos de control que reduzcan los retrasos en la recepción de datos y fortalezcan la confiabilidad de la información.
- Reforzar la capacitación interna del personal en el uso de herramientas de análisis para mitigar riesgos operativos y de dependencia tecnológica.

1.1.4.2.4 Amenazas (A)

- Alta competencia en el mercado aéreo latinoamericano y presencia de aerolíneas de bajo costo.
 - Cambios regulatorios o políticos que pueden afectar acuerdos bilaterales internacionales.
 - Variaciones en la demanda de pasajeros por factores externos (crisis económicas o variaciones del combustible).
 - Riesgo de canibalización comercial, cuando los socios venden rutas operadas por Avianca, reduciendo su participación directa.

Estrategias DA (Debilidad + Amenaza)

- Implementar procesos estandarizados de validación y conciliación de datos que reduzcan los errores en la consolidación de información entre Avianca y sus socios comerciales.
- Fortalecer la capacitación del equipo de Alianzas Comerciales en herramientas de análisis de datos (Excel avanzado, Power BI, Access), para disminuir la dependencia tecnológica de otros departamentos.
- Desarrollar protocolos internos que mitiguen los retrasos en la recepción de información por parte de aerolíneas asociadas.
- Crear un sistema de seguimiento continuo que permita detectar variaciones anormales en las ventas conjuntas y anticipar escenarios de riesgo comercial.

Parte III

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

2.1 Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales en el área de Alianzas Comerciales de Avianca S.A., se identificó una necesidad recurrente relacionada con el cumplimiento de los objetivos de ventas semanales en los acuerdos de código compartido (code share) e interlínea (interline) establecidos con otras aerolíneas asociadas (OAL). En diversas ocasiones, los resultados obtenidos no alcanzaban las metas proyectadas, lo que

evidenció la necesidad de implementar mecanismos más precisos para impulsar las ventas y optimizar el desempeño comercial de la aerolínea en dichos acuerdos.

A partir de esta situación, se reconoció una debilidad estructural en los procesos de seguimiento y análisis de la información comercial, dado que no existía una herramienta consolidada que permitiera observar de forma clara y sistemática el comportamiento de las rutas compartidas, los ingresos obtenidos y las posibles pérdidas derivadas de la canibalización de ventas. La información disponible se encontraba dispersa en distintos reportes semanales, lo que dificultaba evaluar la participación de Avianca frente a sus aerolíneas asociadas y determinar con exactitud las oportunidades de mejora.

2.2 Importancia, limitaciones y alcances del trabajo de prácticas profesionales

Su importancia radica en que ofrece a la compañía una base analítica para la toma de decisiones, al permitir identificar las rutas con mayor nivel de canibalización, aquellas con mayor oportunidad de participación y los posibles impactos sobre los ingresos. De esta manera, el proyecto contribuye directamente al fortalecimiento de la gestión comercial internacional, apoyando la optimización de ingresos y la eficiencia de los acuerdos bilaterales con aerolíneas asociadas.

En cuanto a sus limitaciones, el análisis se basó en información consolidada de ventas agregadas semanalmente, sin acceso al detalle por boleto o pasajero individual, lo cual restringe la precisión en la evaluación de variables como tarifas específicas, distribución de costos o márgenes netos por ruta. Asimismo, el modelo depende de la actualización constante de los reportes semanales, por lo que su efectividad está sujeta al mantenimiento del flujo de datos entre Access y Excel.

Finalmente, el alcance del proyecto comprende el diseño de una herramienta dinámica y actualizable en Excel que permite la comparación continua entre esquemas de venta, la identificación de oportunidades de mercado y la elaboración de indicadores clave de desempeño comercial. El modelo queda disponible para su uso y actualización periódica por parte del equipo de Alianzas, garantizando su continuidad y aportando un valor sostenible más allá del periodo de práctica.

2.3 Objetivo general

Diseñar una herramienta analítica en Excel que consolide y evalúe semanalmente las ventas de acuerdos code share e interlínea, identificando canibalización y oportunidades para mejorar la participación comercial de Avianca.

2.3.1 Objetivos específicos

- Integrar los datos semanales de ventas AV on OAL y OAL on AV en una base consolidada.
- Calcular e interpretar indicadores clave como la canibalización de ventas, participación de mercado y brecha de oportunidad, para evaluar el desempeño comercial en los distintos acuerdos.

- Facilitar la visualización de resultados mediante gráficos y filtros dinámicos para la toma de decisiones estratégicas.

Parte IV

3. Contenido plan de mejora

3.1 Propuesta de Mejora

Durante el desarrollo de las prácticas profesionales realizadas entre enero y julio de 2025 en el área de Alianzas Comerciales de Avianca S.A., se identificó una necesidad estructural relacionada con el seguimiento, análisis y evaluación del desempeño comercial de las ventas generadas bajo los esquemas de código compartido (code share) e interlínea (interline). Esta necesidad se evidenció a partir de la observación recurrente de que, en determinadas semanas, los resultados de ventas no alcanzaban los objetivos proyectados por el área, sin que existiera una herramienta analítica consolidada que permitiera explicar con claridad las causas de dichas variaciones.

Previo al desarrollo del plan de mejora, el análisis del desempeño comercial de los acuerdos con aerolíneas asociadas se realizaba a partir de reportes independientes, principalmente AV on OAL y OAL on AV, los cuales eran consultados de manera separada y requerían procesos manuales de comparación. Esta dinámica dificultaba la identificación precisa de fenómenos como la canibalización de ventas, la participación real de Avianca en determinadas rutas y las oportunidades potenciales de crecimiento, lo que hacía que la toma de decisiones dependiera en gran medida de la experiencia e intuición de los analistas, más que de indicadores cuantificables y estandarizados.

Como respuesta a esta problemática, se diseñó y desarrolló una herramienta analítica automatizada en Excel, cuyo eje central fue la unificación de los dos reportes de ventas mencionados. Inicialmente, los reportes AV on OAL y OAL on AV fueron consolidados directamente desde la plataforma MicroStrategy, creando un único archivo fuente que permitiera una actualización automática y periódica de la información. Esta integración dio origen a la hoja denominada “Data”, en la cual se concentra toda la información base utilizada por el modelo, permitiendo que el archivo del plan de mejora se actualice de forma eficiente sin necesidad de reprocesar manualmente los datos cada semana.

A partir de esta base consolidada, se estructuró una hoja principal de análisis que incorpora distintos filtros dinámicos, diseñados para facilitar la exploración detallada de la información comercial. Entre estos filtros se encuentran el Issue Type, el OD (Origin–Destination), el Company, el Metropolis Roundtrip, así como filtros temporales como Sales Year, Sales Month y Sales Week. Estos elementos permiten al analista segmentar la información por ruta específica, aerolínea asociada y periodo de tiempo determinado, posibilitando un análisis preciso de una semana, un mes o un año en particular.

Es importante destacar que la selección de las rutas analizadas dentro del archivo se realizó exclusivamente sobre aquellas que aparecen en ambos reportes de ventas, es decir, rutas que están siendo comercializadas tanto por Avianca como por alguna aerolínea asociada. Esta decisión metodológica garantiza que el análisis se enfoque únicamente en rutas efectivamente compartidas, donde existe una interacción directa entre Avianca y sus partners, y donde, por tanto, puede presentarse el fenómeno de canibalización o pérdida de participación comercial.

Sobre esta estructura se construyeron tres indicadores clave, los cuales constituyen el núcleo del plan de mejora:

El primer indicador es Market Participation, el cual representa la participación de Avianca en las ventas totales de una ruta compartida y permite identificar posibles escenarios de canibalización comercial. La canibalización se entiende como la pérdida potencial de ingresos cuando una aerolínea asociada captura una proporción mayor de las ventas en una ruta que también es operada por Avianca. Por ejemplo, si en una ruta específica el indicador de Market Participation presenta un valor inferior al 50%, esto indica que el partner está vendiendo más que Avianca en dicha ruta, lo que sugiere una oportunidad de revisión estratégica. No obstante, este resultado debe analizarse considerando los términos particulares de cada SPA (Special Prorate Agreement), ya que en algunos acuerdos se establece que determinadas rutas sean priorizadas comercialmente por la aerolínea socia.

El segundo indicador es la Oportunidad de Mercado en Pasajeros (PAX). Este indicador traduce la pérdida de participación identificada en el Market Participation a una magnitud concreta en número de pasajeros. En aquellos casos donde la participación de Avianca es inferior a la del partner, el modelo calcula la diferencia entre los pasajeros vendidos por la aerolínea asociada y los vendidos por Avianca, estimando así la cantidad de pasajeros adicionales que Avianca podría capturar si se revisara la estrategia comercial de la ruta o el acuerdo con el socio correspondiente.

El tercer indicador es la Oportunidad de Mercado en USD, el cual busca estimar el impacto económico potencial de dichas oportunidades comerciales. Este cálculo se realiza multiplicando la oportunidad de mercado en pasajeros por la tarifa media de Avianca, considerando que dicha tarifa puede variar según el destino, la distancia, el tipo de servicio y el bundle adquirido por el pasajero. El resultado no representa un ingreso exacto, sino una estimación promedio del ingreso adicional que podría generarse en dólares si se tomaran acciones correctivas sobre la ruta o el acuerdo analizado.

La herramienta fue desarrollada con el acompañamiento constante de los analistas del área, en especial Laura Pineda, y bajo la supervisión del Analista Senior Carlos Orellana, quienes aportaron su experiencia para validar la lógica del modelo, los indicadores utilizados y la utilidad práctica del archivo. Como resultado, se obtuvo un instrumento que permite visualizar de manera clara y estructurada el desempeño comercial de las alianzas, identificar rutas críticas, priorizar esfuerzos comerciales y respaldar las decisiones estratégicas del área con información cuantitativa.

En este sentido, el objetivo principal de la propuesta de mejora fue fortalecer la toma de decisiones estratégicas dentro del área de Alianzas Comerciales. A diferencia del escenario previo, en el cual las decisiones se basaban principalmente en la experiencia individual de los analistas, la herramienta desarrollada introduce un enfoque analítico que permite evaluar de forma objetiva el impacto potencial de decisiones como reforzar la venta en una ruta, renegociar un acuerdo con un partner o redistribuir esfuerzos comerciales.

Si bien la herramienta fue finalizada hacia el cierre del periodo de prácticas, su implementación proyecta beneficios significativos para la gestión futura de los acuerdos de código compartido e interlínea, así como para el cumplimiento de los objetivos semanales de ventas y de ingresos del área. Los resultados reales de su aplicación podrían ser evaluados en cortes posteriores, una vez integrada plenamente en los procesos operativos del área.

3.2 Conclusiones

El objetivo general del proyecto consistió en diseñar y desarrollar una herramienta analítica que permitiera consolidar y evaluar semanalmente el comportamiento de las ventas bajo los esquemas de código compartido e interlínea. Este propósito se cumplió satisfactoriamente, al lograrse la creación de un modelo que integra información clave para identificar niveles de canibalización, desempeño comercial por socio y oportunidades de mejora en la participación de Avianca. De esta manera, se aportó un instrumento de apoyo estratégico para optimizar la gestión de ingresos y fortalecer el cumplimiento de los objetivos comerciales del área de Alianzas.

En cuanto al primer objetivo específico, se consolidó de manera organizada y estructurada la información semanal de ventas AV on OAL y OAL on AV, lo cual permitió un análisis comparativo por ruta y aerolínea asociada. Esto representó un avance significativo frente al manejo previo de los datos, que era manual, disperso y poco eficiente para el seguimiento continuo.

Respecto al segundo objetivo específico, se desarrollaron e implementaron indicadores como canibalización, participación de mercado y brecha de oportunidad, los cuales facilitaron la evaluación del desempeño comercial de los acuerdos existentes. A través de estos indicadores, fue posible detectar rutas críticas y socios con mayor o menor contribución al crecimiento de Avianca.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo específico, se diseñó una herramienta dinámica en Excel que integra filtros, automatización en la lectura de datos y visualizaciones analíticas. Este recurso permitió mejorar de forma considerable la interpretación de la información y agilizar el proceso de monitoreo semanal, generando información accesible y útil para la toma de decisiones.

Desde el punto de vista profesional, la experiencia en Avianca contribuyó significativamente al desarrollo de habilidades analíticas, comunicativas y de gestión de proyectos, además de fortalecer la capacidad para proponer soluciones concretas frente a problemáticas reales del entorno empresarial. En conjunto, la práctica y el proyecto desarrollado representaron una experiencia enriquecedora que consolidó la formación integral en el campo de los Negocios Internacionales, reafirmando la importancia del análisis estratégico como herramienta esencial para la toma de decisiones en entornos globales.

3.3 Bibliografía

Avianca. (2024). *Informe corporativo y plan estratégico 2024–2025*. Bogotá, Colombia: Avianca Holdings S.A.

Avianca. (2025). *Manual interno del área de Alianzas Comerciales* [Documento interno]. Avianca S.A.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Ministerio de Transporte de Colombia. (2023). *Estadísticas del transporte aéreo en Colombia*. Recuperado de <https://www.mintransporte.gov.co/>

Núñez, J. (2021). *Gestión de alianzas estratégicas y acuerdos interlínea en el sector aéreo latinoamericano*. Universidad del Rosario.

3.4 Anexos

Nota aclaratoria sobre los anexos

Por políticas internas de confidencialidad y cumplimiento del acuerdo de prácticas profesionales con Avianca S.A., no es posible incluir en este informe información, resultados numéricos ni datos reales relacionados con el desempeño comercial de la aerolínea o de sus socios internacionales.

La compañía mantiene una política estricta respecto al manejo de información sensible, especialmente aquella vinculada con métricas de ventas, participación de mercado y resultados financieros derivados de sus acuerdos de código compartido e interlínea.

Por esta razón, los anexos incluidos en este documento corresponden únicamente a capturas del modelo analítico elaborado durante la práctica profesional, presentadas con datos simulados (dummy data) o estructuras vacías que representan el diseño original de la herramienta, sin divulgar información confidencial.

Este material tiene como propósito evidenciar la metodología, el desarrollo técnico y la estructura de análisis implementada, preservando al mismo tiempo la reserva y la ética profesional establecida por Avianca.

Anexo A. Estructura del modelo analítico

Capturas del archivo Excel desarrollado durante la práctica profesional, que consolida semanalmente los datos de ventas bajo los esquemas AV on OAL y OAL on AV, junto con sus métricas de canibalización, participación y oportunidad de mercado.

Market participation (AV)	Oportunidad de mercado (PAX)	Oportunidad de mercado (USD) OAL
14	14	
13	13	
11	11	
11	11	
10	10	
10	10	
10	10	
9	9	
9	9	
8	8	
8	8	
8	8	

	W	X	Y	Z	AA	AB	AC	AD					
	Ticketing Equivalent Current Class	Bundle Code	Agency Code	Current Control Code	Connection	Technol	Sales Subchannel	Description	CX	True OD Dominant Segment	Interline Agreement	Description	ISALES - Sales Tracking Fare Amount (USD)
1	W	B1	INDIRECTO	ES	NDC-AGG	PORTALES NO PROPIOS	Codeshare						12
2	W	B1	INDIRECTO	ES	NDC-AGG	PORTALES NO PROPIOS	Codeshare						1.553
3	O	B1	INDIRECTO	ES	NDC-GDS	PORTALES NO PROPIOS	Codeshare						305
4	O	B1	INDIRECTO	ES	NDC-GDS	PORTALES NO PROPIOS	Codeshare						325
5	U	B2	DIRECTO	CO	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Interlinea						566
6	K	B1	DIRECTO	ES	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Codeshare						95
7	Y	B1	DIRECTO	ES	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Codeshare						627
8	L	B2	INDIRECTO	DK	GDS	PORTALES NO PROPIOS	Interlinea						351
9	S	B2	INDIRECTO	GB	GDS	PORTALES NO PROPIOS	Interlinea						422
10	S	B2	INDIRECTO	GB	GDS	PORTALES NO PROPIOS	Interlinea						31
11	T	B2	DIRECTO	CO	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Interlinea						354
12	H	B2	DIRECTO	US	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Interlinea						256
13	S	B1	INDIRECTO	US	NDC-AGG	PORTALES NO PROPIOS	Interlinea						72
14	O	B2	DIRECTO	DE	DR	CALL CENTER	Interlinea						548
15	O	B2	DIRECTO	DE	DR	CALL CENTER	Interlinea						152
16	L	B3	DIRECTO	ES	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Interlinea						566
18	P	B1	INDIRECTO	CO	NDC-GDS	AGENCIA	Codeshare						34
19	P	B1	INDIRECTO	CO	NDC-GDS	AGENCIA	Codeshare						380
20	L	B0	DIRECTO	CO	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Codeshare						65
21	W	B1	INDIRECTO	CO	NDC-AGG	AGENCIA	Interlinea						11
22	W	B1	INDIRECTO	CO	NDC-AGG	AGENCIA	Interlinea						328
23	Z	B3	DIRECTO	CO	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Codeshare						833
24	L	B1	DIRECTO	US	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Codeshare						1.778
25	L	B1	DIRECTO	US	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Codeshare						82
26	K	B3	INDIRECTO	US	GDS	PORTALES NO PROPIOS	Interlinea						865
27	S	B1	DIRECTO	CO	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Interlinea						465
28	V	B1	DIRECTO	CO	DR	COMERCIO ELECTRONICO	Codeshare						803
29	O	B2	DIRECTO	CO	GDS	COMERCIO ELECTRONICO	Interlinea						200
30	S	B2	INDIRECTO	CO	GDS	AGENCIA	Interlinea						515
31	T	B2	INDIRECTO	US	GDS	AGENCIA	Interlinea						

	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X
	Allyance Source Name	AVTA on OAL	Sales Year	(All)	Sales Date	Sales Week	Allyance Source Name	OAL on AVTA	Sales Year	(All)	Sales Month	(All)	Sales Week	(All)	Suma de ISALES - OD Company Pax	
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																
22																
23																
24																
25																
26																
27																
28																
29																
30																
31																
32																
33																
34																
35																
36																
37																

Anexo B. Cronograma de práctica

Duración total: 7 de enero de 2025 – 7 de julio de 2025.

Área: Alianzas Comerciales.

Cargo: Practicante del área de Alianzas Comerciales.

PARTE V

4. Seguimiento práctica profesional

4.1 Programación de actividades realizadas en la organización

Durante el periodo comprendido entre enero y julio de 2025, desarrolle mis prácticas profesionales en el área de Alianzas Comerciales de Avianca S.A., desempeñando el cargo de Practicante del área de Alianzas Comerciales.

Las actividades ejecutadas se enfocaron en apoyar los procesos de análisis de ventas, seguimiento a indicadores de desempeño de los acuerdos de código compartido e interlínea, y en la construcción de herramientas que facilitarían la toma de decisiones estratégicas dentro del área.

A continuación, se presenta un resumen de las principales actividades, logros y dificultades de cada ciclo mensual de práctica:

4.1.1 Cumplimiento de objetivos trazados por mes

4.1.1.1 Ciclo 1 (Enero – Febrero 2025)

Actividades desarrolladas:

- Inducción general sobre la estructura de Avianca y el funcionamiento del área de Alianzas Comerciales.
- Capacitación sobre los reportes de ventas de código compartido e interlínea (AV on OAL y OAL on AV).
- Apoyo en la actualización diaria de reportes de ventas y consolidación de información para presentaciones internas.
- Acompañamiento a reuniones semanales con el área de Revenue Accounting para la validación de cifras.

Logros:

- Comprensión integral del flujo de información comercial y del papel estratégico de las alianzas.
- Autonomía progresiva en la actualización de reportes vinculados a bases de datos en Access.

Dificultades:

- Curva de aprendizaje alta en el manejo de las herramientas internas y en la interpretación de los reportes iniciales.

4.1.1.2 Ciclo 2 (Marzo – Abril 2025)

Actividades desarrolladas:

- Identificación de rutas con variaciones significativas en las ventas y participación de mercado.
- Apoyo en tareas de benchmarking competitivo con aerolíneas socias y revisión de acuerdos.
- Inicio del diseño conceptual del modelo de análisis de ventas (proyecto de grado).

Logros:

- Detección de la necesidad de una herramienta que consolidara información de ventas semanalmente.
- Primeros avances en la definición de métricas para evaluar canibalización y oportunidad comercial.

Dificultades:

- Limitaciones en la disponibilidad de información histórica consolidada.
- Dificultad inicial para vincular la información desde distintas fuentes.

4.1.1.3 Ciclo 3 (Mayo – Junio 2025)**Actividades desarrolladas:**

- Construcción del archivo en Excel que integró los reportes de AV on OAL y OAL on AV.
- Creación de tablas dinámicas, segmentadores y fórmulas para el cálculo de participación, canibalización y oportunidad de ventas.
- Revisión y validación del archivo con el analista senior del área.

Logros:

- Desarrollo de una herramienta de análisis semanal actualizable.
- Reconocimiento del proyecto por parte del área como un insumo útil para el seguimiento comercial.

Dificultades:

- Ajustes en las fórmulas de canibalización y cálculos de tarifas medias.
- Retrasos menores en la validación del modelo por parte de supervisores.

4.1.1.4 Ciclo 4 (Julio 2025)**Actividades desarrolladas:**

- Entrega final del modelo consolidado de análisis de ventas.
- Documentación del proceso y elaboración de un manual básico para uso interno.
- Presentación del resultado al equipo de Alianzas Comerciales.

Logros:

- Aprobación del archivo como herramienta de consulta interna para el área.
- Integración del análisis en la planificación comercial de ciertas rutas con alto potencial.

Dificultades:

- Restricciones legales para la extracción de datos sensibles fuera de los servidores corporativos, lo que limitó la posibilidad de conservar una copia con información real.

Juan David Tamayo Pulido

Universidad Santo Tomas

Facultad de Negocios Internacionales

“Análisis de canibalización y oportunidad de ingresos en rutas compartidas e interlínea entre Avianca y aerolíneas asociadas”

Área de Alianzas Comerciales – Avianca S.A.

Opción de grado 2

2025-2