

IMPLEMENTACIÓN DE GUÍA VIRTUAL EN EL SEMILLERO DE APRENDICES DE  
AVIANCA SOBRE ELEMENTOS PERMITIDOS EN EQUIPAJE E IDENTIFICACIÓN DE  
MERCANCIAS PELIGROSAS

BERNAL VELÁSQUEZ KAREN NATHALIA

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO  
FACULTAD DE NEGOCIOS, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD  
ESCUELA DE GESTIÓN DE SERVICIOS  
TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE SERVICIOS PARA AEROLÍNEAS

2019

IMPLEMENTACIÓN DE GUÍA VIRTUAL EN EL SEMILLERO DE APRENDICES DE  
AVIANCA SOBRE ELEMENTOS PERMITIDOS EN EQUIPAJE E IDENTIFICACIÓN DE  
MERCANCIAS PELIGROSAS

*PRESENTADO POR:*

BERNAL VELÁSQUEZ KAREN NATHALIA

*PRESENTADO A:*

PROFESORA: NANCY PATRICIA CAVIEDES CASTILLO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO

FACULTAD DE NEGOCIOS, GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD

ESCUELA DE TURISMO

TECNOLOGÍA EN GESTIÓN DE SERVICIOS PARA AEROLÍNEAS

2019

## Tabla De Contenido

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Objetivos</b> .....	3
<b>Objetivo General</b> .....	3
<b>Objetivos Específicos</b> .....	3
<b>1. Identificación De La Empresa</b> .....	4
<b>1.1 Nombre De La Empresa</b> .....	4
<b>1.2 Descripción De Funciones</b> .....	4
<b>1.3 Actividades De La Empresa</b> .....	5
<b>2. Problema A Resolver</b> .....	9
<b>2.1 Formulación del Problema</b> .....	9
<b>2.2 Funciones Para El Mejoramiento</b> .....	10
<b>3. Metodología</b> .....	11
<b>3.1 Propuesta De Mejoramiento de la Empresa</b> .....	11
<b>3.2 Actores involucrados en el proceso de mejora</b> .....	13
<b>4. Informe Final</b> .....	15
<b>4.1. Análisis De La Información</b> .....	15
<b>4.2 Resultados</b> .....	15
<b>5. Conclusiones</b> .....	17
<b>Referencias</b> .....	18

## **Tabla De Imágenes**

Ilustración 1. Ejemplo de cómo sería el contenido en la guía. ....	13
--------------------------------------------------------------------	----

## Tabla De Figuras

Figura 1. Diagrama de Gantt sobre la oportunidad de mejora .....	10
------------------------------------------------------------------	----

## Introducción

A raíz de diversos eventos ocurridos como los presentados el 11 de septiembre de 2001, los controles sobre objetos permitidos para llevar en equipaje han sido más estrictos, por lo cual los pasajeros a la hora de viajar deben tener en cuenta las restricciones que se tienen sobre estos; sin embargo, existen viajeros que a la hora de empacar sus cosas no tienen en cuenta estas limitaciones y llegan al aeropuerto con una variedad de objetos que los colaboradores del aeropuerto y aerolíneas deben identificar para que las operaciones aéreas se lleven a cabo bajo las reglamentaciones de acuerdo a lo establecido por las autoridades aeronáuticas, aerolíneas y aeropuertos tal como lo dice el Anexo 17 y 18 de la Organización de Aviación Civil Internacional.

Avianca Holdings forma a sus colaboradores y aprendices con un curso llamado Semillero y realiza repaso de conocimientos con los *recurrentes*, los cuales aplican para trabajadores fijos de la empresa. En estos cursos, se realiza una enseñanza sobre diversos temas relacionados a la compañía y a las labores operativas que se manejan, entre ellas está el proceso de registro de pasajeros en modulo y kioskos, las cuales son la mayor actividad que los practicantes desarrollan durante su tiempo de prácticas.

El presente trabajo da a conocer un plan de mejoramiento para el Semillero de Aprendices de Avianca Holdings SA, en el que se plantea la realización de una guía virtual que contenga los elementos permitidos llevar en el equipaje de mano como en bodega a la vez que se conocen ejemplos de mercancías peligrosas que puedan llevar los pasajeros. El documento está estructurado en tres partes principales: En la primera parte se exponen detalles de la empresa, tomando los datos más importantes a lo largo de su historia, así mismo las tareas que deben

desempeñar los aprendices en la compañía y el problema a solucionar con la implementación de la guía virtual anteriormente mencionada.

En la segunda parte, se describe la propuesta de mejoramiento ampliando los detalles de cómo beneficiaría a los practicantes la guía en su atención a los pasajeros, al igual que a la empresa en su enseñanza. De igual forma, en esta parte se mencionan las personas quienes deben participar en la implementación de la mejora y como pueden ayudar a que esta sea de gran utilidad en los procesos operativos de modulo y kiosko. En la tercera y última parte, se presenta un análisis de todo el trabajo realizado, al igual que los resultados. Para finalizar se exponen varias conclusiones de lo tratado a lo largo del trabajo, exponiendo opiniones críticas basadas en la información recogida a la hora de realizar este documento.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Generar una guía virtual sobre los elementos permitidos en el equipaje de mano y de bodega, al igual que el reconocimiento de mercancías peligrosas que pueden llevar los viajeros, que sea de utilidad para los practicantes de Avianca Holdings SA.

### **Objetivos Específicos**

- Recopilar información de objetos fuera de los elementos de aseo y ropa, que son llevados al aeropuerto por los pasajeros para ser transportados en sus franquicias de equipaje.
- Analizar el beneficio de conocer los elementos permitidos y no permitidos por seguridad del aeropuerto ElDorado y Avianca para mejorar las operaciones realizadas por los practicantes en kioskos o módulos.



## **1. Identificación De La Empresa**

### **1.1 Nombre De La Empresa**

Avianca Holdings SA.

NIT: 444400001-5.

Avenida Cll 26 # 59-15, Bogotá, Colombia.

5877700

### **1.2 Descripción De Funciones**

- Ayudar e instruir a los pasajeros en el proceso de Self Check-In en los kioskos establecidos en el área nacional como internacional de Avianca.
- Ser el rol de Anfitriones en los diferentes puntos sea en: filas generales, entrega de equipaje con etiqueta impresa en kiosko, servicios especiales o clase ejecutiva de los vuelos nacionales o internacionales.
- Hacer el proceso de check-in en módulos tanto nacionales como internacionales, revisando documentación de acuerdo al destino y servicios que desea adquirir el pasajero como adelantos de vuelo, perros en cabina o en bodega, menores no acompañados, entre otros.
- Diligenciar los formatos de Menores No Acompañados en el Kids Lounge y en caso de requerirse llevar a los niños desde la sala Kids hasta la puerta donde deben embarcar y tomar su vuelo.

- Realizar levantamiento de sellos de pasajeros que por alguna razón no hayan podido tomar su vuelo en el área internacional, y que deban salir al área pública nuevamente para efectuar los procesos para el cambio de vuelo.
- Orientar a los pasajeros que estén realizando la fila hacia los módulos disponibles para agilizar el proceso de check-in evitando la congestión de las diferentes filas tanto en vuelos nacionales como internacionales.

### **1.3 Actividades De La Empresa**

Avianca Holdings SA es una compañía latinoamericana unificada por Avianca, Taca y Avianca Ecuador SA (anteriormente conocida como Aerogal), miembro de la red global de aerolíneas: Star Alliance, con la cual ofrece servicios de transporte aéreo conectando a Latinoamérica con el mundo gracias a las diferentes rutas que maneja en todo el continente americano, el Caribe y los cuatro puntos de conexión con Europa: Madrid, Barcelona, Múnich y Londres (Avianca, 2019).

Fundada en 1919 bajo el nombre de SCADTA (Sociedad Colombo Alemana De Transporte Aéreo), Avianca inicio sus operaciones en Colombia con seis Junkers F13 en 1921, sumando desde esa fecha popularidad en el país; tanto que expandió sus rutas nacionales e internacionales, adquirió nuevas flotas y fue elegida como agencia oficial de correo y apoyo del Ejército colombiano en 1932 (Semana, 2019).

Desde 1991 la empresa se ha proyectado en fortalecer el servicio al cliente, y a través de las diferentes direcciones ha tenido una serie de cambios estratégicos, tales como la adquisición de la mayoría de acciones por parte del empresario Germán Efromovich en 2004, el cambio de nombre corporativo en 2005 a Aerovías del Continente Americano que ocho años más tarde sería cambiado a Avianca Holdings SA, llegada a la presidencia de Hernán Rincón en 2016 con una

visión digital y centrada en el cliente (Avianca, Avianca - Sobre Nosotros, 2019); y en 2019 el nombramiento de Anko Van Der Werff como nuevo presidente ejecutivo (Dinero, 2019).

Teniendo como *Misión* conectar el mundo con latinoamérica buscando ir más allá; la *Visión 2020* la cual consiste en generar una grata experiencia acompañada de tecnología y gran talento humano para ser la aerolínea suramericana preferida en el mundo y 4 valores corporativos: vivir la seguridad, servir con pasión e integridad, ser uno y disfrutar lo que hacemos e innovar con impacto sostenible (Avianca, Avianca - Sobre Nosotros, 2019); Avianca desempeña sus operaciones apoyándose en la variedad de flota que posee; teniendo aviones Airbus A330, A321, en su versión original, Neo y con sharklets; A320, A319, A318; así mismo varios Embraer 190, ATR 72 y Boeing 787.

Liderando la Gestión de Equipo y la Junta Directiva de la compañía se encuentran 11 miembros que están apoyados por la Junta Administrativa conformada por Adrian Neuhauser (CFO) y Anko Van Der Werff (CEO), quien este último guía 4 funciones de negocio: Entrega del Servicio al Cliente; Unidades de Negocios Estratégicos; Ingeniería y Mantenimiento, Ventas, Mercadeo e Ingreso; y 8 funciones de soporte: CFO y Finanzas, Tesorería, Talento Humano, Digital y Tecnología, Relaciones Estratégicas y Experiencia del Cliente, General Counsel, Operaciones, y Administración y Compras (Avianca, 2019).

Avianca cuenta con servicios adicionales que acompañan la labor de transporte de pasajeros tales como Avianca Services, la cual ofrece servicios de aeropuerto, mantenimiento, ingeniería y formación en diferentes cargos del sector aeronáutico como Auxiliares de Vuelo y Técnicos en Mantenimiento de Aeronaves. De igual forma Avianca Store y Avianca Corporate, siendo la primera una opción de compra de diferentes productos tecnológicos, belleza, comida, entre otros, que pueden ser adquiridos por internet y recibidos a bordo; y la segunda opción, un programa

para las compañías que necesiten administración de viajes para sus empleados, optimización de presupuestos y flexibilidad (Avianca, Avianca - Sobre Nosotros, 2019).

Adicionalmente la empresa cuenta con importantes líneas de servicio conocidas como Avianca Cargo y Deprisa, que a través de las bellies de los aviones de pasajeros y flotas como Airbus A330F, A300F y Boeing 767F transportan miles de equipajes, carga y correo desde el Aeropuerto El Dorado en Bogotá hacia diferentes destinos en el mundo. De igual forma, la compañía a través de su programa de viajero frecuente LifeMiles, permite a los pasajeros acumular millas al realizar sus viajes y compras en establecimientos asociados como hoteles, tiendas y restaurantes, permitiendo así obtener una amplia opción de beneficios sea en tiquetes, ingreso a salas VIP, manejo de equipaje y prioridad en procesos de check in (Avianca, 2019).

Bogotá es uno de los puntos de conexión más importantes de Avianca en Colombia, siendo la capital del país del cual esta aerolínea es bandera. En el aeropuerto El Dorado de Bogotá, la empresa cuenta con módulos establecidos tanto para el área nacional como internacional, y un área de embarque exclusiva para el área de vuelos nacionales a diferencia de otras aerolíneas que operan en el mismo lugar. De igual forma cuenta con salones VIP tanto en área nacional como internacional, el Kids Lounge en el cual permanecen los niños que requieren servicio de acompañamiento, dos oficinas de venta de tiquetes y un área de reclamo de equipaje u objetos perdidos.

En la operación que realiza la aerolínea son muchos los cargos que están involucrados en las diferentes actividades que permiten el transporte de pasajeros y carga, pero con los que el pasajero tiene un mayor contacto en el aeropuerto son los Anfitriones (personas que reciben al pasajero y le informan la fila a realizar), Agentes de Check-in (colaboradores y practicantes que registran el equipaje y verifican documentación de acuerdo a las condiciones y lugar de destino

de los viajeros), Agentes de Sala (personal que ayuda en salas al proceso de embarque y cierre de vuelos), y en caso de requerirse, personal de salones VIP, equipajes, supervisores y líderes; todos estos haciendo que el pasajero desde el primer momento que tenga contacto con la aerolínea tenga una buena experiencia y desarrolle su proceso de viaje según lo esperado de acuerdo a las condiciones de seguridad estipuladas por la aviación mundial, la Aeronáutica Civil, la aerolínea y seguridad del aeropuerto.

## 2. Problema A Resolver

### 2.1 Formulación del Problema

Los practicantes de Avianca al atender un pasajero sea en los módulos o kioskos, no conocen muy bien los elementos que se permiten llevar en equipaje de bodega o mano, puesto que los pasajeros al venir de diferentes destinos y culturas llevan una variedad de objetos que pueden generar dudas, y al momento de resolverlas puede que el pasante tenga que ir a preguntar a un colaborador de la empresa, perdiendo así tiempo en el cual si el pasajero llego sobre el tiempo, pueda perder la oportunidad de enviar el equipaje de bodega, o en el caso de que se esté ayudando a los pasajeros en los kioskos, o incluso en módulos, se puedan generar filas en las horas de alto volumen de pasajeros.

De igual forma ocurre con algunos elementos que pueden considerarse mercancía peligrosa. Los pasantes aun cuando reciben una preparación sobre esto, al haber diversidad de objetos y un concepto para ciertas mercancías como Corrosivos, Inflamables, entre otros, puede que no se tenga un claro ejemplo de cosas cotidianas que el pasajero transporta sin conocer que estas podrían afectar la seguridad del vuelo.

De acuerdo a lo anterior surge la siguiente pregunta: ¿De qué forma los practicantes de Avianca Holdings SA pueden conocer los elementos permitidos en el equipaje de mano y facturado, así como también distinguir ejemplos de mercancías peligrosas que puedan llevar los pasajeros, para optimizar el tiempo en los procesos de check-in sea en modulo o kiosko?

## 2.2 Funciones Para El Mejoramiento

A continuación se presenta a través de un Diagrama de Gantt el proceso que toma la oportunidad de mejora desde que se analiza, hasta su observación por parte de Avianca para su aplicación a la empresa.

ACTIVIDAD	MESES							
	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	enero	febrero
1. Analisis de la oportunidad de mejora								
2. Semillero								
3. Identificación de la oportunidad de mejora								
4. Primera entrega de la oportunidad de mejora (Contexto Empresa)								
5. Segunda entrega de la oportunidad de mejora (Diagnóstico)								
6. Tercera entrega de la oportunidad de mejora (Estructura propuesta de mejora)								
7. Exposición del video de sustentación del proyecto								
8. Presentación de la propuesta ante la empresa								
9. Estudio de la propuesta por parte de la empresa								

*Figura 1. Diagrama de Gantt sobre la oportunidad de mejora*

*Fuente. Elaboración propia (2019)*

### **3. Metodología**

#### **3.1 Propuesta De Mejoramiento de la Empresa**

Utilizando la tecnología como una herramienta para facilitar los procesos de hoy en día y que permite consultar información de manera rápida, a través de un archivo PDF los practicantes podrán consultar de manera ágil desde cualquier dispositivo y entender que elementos son permitidos transportar como equipaje de bodega o de mano, así como que objetos pueden ser considerados dentro de alguna categoría manejada como Mercancía Peligrosa, de manera visual y con ejemplos del día a día que se presenten en el aeropuerto El Dorado. Así mismo, tener en cuenta las restricciones que puedan tener algunos elementos sea si el pasajero viaja a nivel nacional como internacional.

Para la recolección de datos que permita elaborar la guía, se busca consultar a los miembros de seguridad de las áreas nacional como internacional indagando: objetos poco usuales que traen los pasajeros y que pueden o no ser transportados en cabina; elementos decomisados en los filtros de seguridad, así como también dimensiones y cantidad neta de objetos comúnmente transportados. De igual manera, recopilando ejemplos de los objetos exhibidos en el stand de cosas prohibidas en equipaje de mano que están al ingreso del puesto de seguridad en área nacional, y a Migración en el área internacional del aeropuerto.

Vinculando también a los pasantes de Avianca, siendo ellos para quienes este proyecto de mejora está orientado; a través de la consulta con algunos de ellos se recolectaran ejemplos de elementos con los cuales los pasajeros han llegado y que han tenido dudas de si es permitido llevar en cabina, equipaje de bodega, o ninguno de los dos dentro del periodo de tiempo que han estado laborando en el aeropuerto. Igualmente, con la experiencia de los trabajadores de



Avianca, se busca que el trabajo tenga objetos que son comúnmente transportados por los pasajeros de la aerolínea o incluso casos raros con los que se hayan encontrado en el tiempo trabajado en la compañía.

Los documentos emitidos por la aerolínea y publicados en su página web [www.avianca.com](http://www.avianca.com), como en el DocBox de la empresa donde se encuentran almacenados archivos para que los trabajadores se informen de los procedimientos de la compañía, serán consultados para garantizar que los ejemplos se alineen a las políticas y normas manejadas por Avianca.

Una vez la información sea recopilada se procede a la realización de la guía, utilizando imágenes de los objetos mencionados y catalogándolos en diversas categorías tales como: aseo, alimentos, cosas de hogar, infantil, deportivo, entre otras, para que su búsqueda sea más rápida al momento de consultar. De igual modo anexando la información si puede ser transportada en cabina, bodega o ninguna de las dos dependiendo si el pasajero realiza un viaje nacional o internacional.

## LACAS



- Internacional
- Equipaje Facturado
- Nacional
- Equipaje de mano

*Ilustración 1. Ejemplo de cómo sería el contenido en la guía.*

*Fuente. Elaboración propia basado en <https://cosmetologia.info/cabello/laca-para-el-cabello/>*

### **3.2. Actores involucrados en el proceso de mejora**

- **Practicantes.** Conocer los elementos permitidos tanto en equipaje de mano como facturado a través de la guía virtual para así garantizar un buen servicio al cliente, orientando e informando a los pasajeros de acuerdo a las normas de seguridad de la aerolínea como del aeropuerto.
- **Supervisores en la Operación.** Cerciorarse que los practicantes conocen los elementos permitidos en equipaje de mano o facturado de manera que los pasajeros tengan información veraz y certera de lo que pueden llevar, evitando así demoras mientras consultan si los objetos pueden ser transportados o no, al igual garantizar que el pasajero no tenga inconvenientes al momento de acceder a salas y tenga una grata experiencia con la atención y servicio prestado por la aerolínea.
- **Instructores.** Brindar a los aprendices de Avianca herramientas de fácil acceso y consulta que permitan a los practicantes tener un buen manejo de la información y conocimiento para que así al momento de prestar servicio en la operación se guíe al pasajero bajo los lineamientos enseñados por la empresa y la seguridad aérea.
- **Jefe Inmediato.** Garantizar que los aprendices a su cargo sean capacitados y conozcan las restricciones de elementos para llevar tanto en equipaje de mano como de bodega, para que así los procesos de seguridad establecidos en Avianca Holdings a lo largo de las diferentes actividades, entre ellas la atención de pasajeros en módulo y kioscos sea correcta y cumpla con las normas establecidas de seguridad operacional.

- **Jefe de turno o Duty Manager.** Asegurar que los practicantes tengan mayor conocimiento de los objetos permitidos en las franquicias de equipaje, para que así se garantice que con toda la formación obtenida por los aprendices en el semillero y con apoyo de la guía se garantice un servicio integral en la atención a pasajeros en el aeropuerto.
- **Área de Entrenamiento.** Revisar y aprobar que el proyecto de mejora cumpla con los requisitos de Gestión de Calidad y las regulaciones pertinentes para que la propuesta de mejora sea incluida como herramienta de aprendizaje para los pasantes de Avianca.

## 4. Informe Final

### 4.1. Análisis De La Información

En vista de tener una herramienta que facilite a los practicantes de Avianca conocer y orientar a los pasajeros que viajan de diversos países con objetos que pueden ser o no transportados por cabina o en equipaje facturado, e incluso considerarse mercancía peligrosa, es cómo surge la idea de realizar una guía virtual que permita que los pasantes respondan y actúen de manera eficiente ante las inquietudes de los pasajeros al preguntar por las cosas que llevan, o al hacer las preguntas de seguridad en modulo antes de que se envíe su equipaje de bodega .

La guía a proponer se puede implementar dentro del programa de enseñanza conocido como *Semillero*, en el cual se instruye al personal de Avianca sobre los procesos a realizar en la empresa; de esta manera los pasantes podrían complementar los cursos de Equipajes y Mercancías Peligrosas a la vez que obtienen un material útil y de fácil consulta para cuando estén en el aeropuerto.

### 4.2 Resultados

Los resultados expuestos a continuación se basan en resultados a corto, mediano y largo plazo para la compañía con relación a la propuesta de mejora:

- **A Corto Plazo.** Estudio por parte de la empresa y los distintos actores involucrados de la idea presentada para su aceptación como herramienta de enseñanza en el programa *Semillero* dictado por la misma empresa en el Centro de Excelencia Operacional en Bogotá, que beneficiaría a los pasantes de Avianca que sean apoyo en las actividades de Aeropuerto.

- **A Mediano Plazo.** Aceptación de la idea e implementación de la guía en el curso Semillero, siendo un medio por el cual los practicantes de Avianca orientan al pasajero y lo informan adecuadamente permitiendo que los procesos de check in tanto en modulo como en kioskos sean eficaces para que la operación se lleve a cabo de la mejor manera.
- **A Largo Plazo.** Conocimiento por parte de los practicantes de Avianca en cuanto al manejo de elementos que traen los pasajeros para su transporte sea en equipaje de bodega como de cabina, e incluso considerados mercancías peligrosas, optimizando las competencias adquiridas en el Semillero así como las habilidades de cada uno, de manera que se tenga un personal que se apoye de las herramientas tecnológicas para efectuar los procesos o actividades que realiza en lobby, modulo o kioskos.

## 5. Conclusiones

- La implementación de la guía ayudará a que los procesos de seguridad frente a los elementos llevados en equipaje de mano y facturado se continúen realizando de la mejor manera, garantizando la seguridad de la aeronave, los viajeros, la del Aeropuerto Internacional ElDorado, así como también la de los otros aeropuertos de destino. Del mismo modo, efectuando los procesos de seguridad de cada país, como por ejemplo las preguntas de seguridad de equipaje obligatorias en modulo a mandato de la TSA (Transportation Security Administration) de los Estados Unidos.
- La guía dará confianza a los aprendices a la hora de responder las dudas de los pasajeros sobre los elementos permitidos en bodega y en cabina, de tal manera que estos puedan realizar el proceso de check in de manera ágil, mejorando así el flujo en las filas tanto para modulo como kiosco en el área nacional como internacional, evitando así que si el pasajero no necesita entregar su equipaje y cree que lleva algún elemento prohibido y por esta razón debe chequearlo, no lo haga y proceda directamente a salas si ya tiene realizado su proceso de check-in.
- La guía virtual al ser de fácil acceso y entendimiento por ser didáctica y visual permitirá que los practicantes afiancen sus conocimientos de los elementos permitidos y prohibidos en equipajes de bodega y de mano, al mismo tiempo que los agentes de servicio y anfitriones; puesto que al compartir el mismo espacio de trabajo se da a conocer la información entre todos los trabajadores de manera que todo el equipo en la operación este actualizado y opere de acuerdo a las normas del Aeropuerto, y de Seguridad del mismo.

## Referencias

- Avianca. (2019). *Avianca - Sobre Nosotros*. Obtenido de <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/red-de-servicios/>
- Avianca. (2019). *Avianca Holdings SA*. Obtenido de <http://aviancaholdings.com/Spanish/acerca-de-avianca-holdings-sa/default.aspx>
- Avianca. (2019). *Duty Free Store*. Obtenido de <https://www.avianca.com/co/es/experiencia/durante-el-vuelo/duty-free/>
- Avianca. (2019). *Flota* . Obtenido de <https://www.avianca.com/co/es/experiencia/durante-el-vuelo/flota-aviones/>
- Avianca. (15 de septiembre de 2019). *Instructivo Progrmas de Entrenamiento de Aeropuertos*. Obtenido de [https://avianca.sharepoint.com/:w:/r/sites/GestionDocumental/interno/\\_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B0AEF5DF5-465E-4065-A268-4231F2C4A15A%7D&file=IN\\_SO402\\_02%20INSTRUCTIVO%20PROGRAMAS%20DE%20ENTRENAMIENTO%20T%C3%89CNICO.docx&action=default&mobileredirec](https://avianca.sharepoint.com/:w:/r/sites/GestionDocumental/interno/_layouts/15/Doc.aspx?sourcedoc=%7B0AEF5DF5-465E-4065-A268-4231F2C4A15A%7D&file=IN_SO402_02%20INSTRUCTIVO%20PROGRAMAS%20DE%20ENTRENAMIENTO%20T%C3%89CNICO.docx&action=default&mobileredirec)
- Avianca. (31 de mayo de 2019). *Manual Administrativo de Aeropuertos*. Obtenido de [https://avianca.sharepoint.com/sites/GestionDocumental/interno/migracion/Documentos/MP\\_NE0501\\_01%20MANUAL%20ADMINISTRATIVO%20DE%20AEROPUERTOS%20AV.pdf](https://avianca.sharepoint.com/sites/GestionDocumental/interno/migracion/Documentos/MP_NE0501_01%20MANUAL%20ADMINISTRATIVO%20DE%20AEROPUERTOS%20AV.pdf)
- Avianca. (2019). *Programa Life Miles*. Obtenido de <https://www.avianca.com/co/es/experiencia/programa-lifemiles/>
- Avianca. (2019). *Sobre Nosotros*. Obtenido de <https://www.avianca.com/co/es/sobre-nosotros/quienes-somos/>
- Cosmetologia.Info. (2019). *Laca para el cabello [Imagen]*. Obtenido de <https://cosmetologia.info/cabello/laca-para-el-cabello/>

- Dinero, R. (17 de 6 de 2019). *Anko Van Der Werf es el nuevo CEO de Avianca*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/anko-van-der-werf-es-el-nuevo-ceo-de-avianca/273026>
- OACI. (2019). *Convenio sobre Aviación Civil Internacional*. Obtenido de <http://www.proteccioncivil.es/catalogo/carpeta02/carpeta24/vademecum17/vdm02515ar/anejos%201%20a%2018.pdf>
- Semana. (20 de 5 de 2019). *Avianca: Un siglo que pasó volando*. Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/el-tiempo-vuela/articulo/historia-de-avianca-que-cumple-un-siglo-en-2019/616610>