facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

METODOLOGÍAS ACTIVAS DEL APRENDIZAJE

FUMC
FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO
PRINCIPIOS QUE CONSTRUYEN FUTURO
www.fumc.edu.co

Humberto Serna Gómez
D.L MA Ed. D. en Planeación y Política Social
Consultor e Investigador Sénior

Alejandro Díaz Peláez
Doctorando en Administración de la UCA.
Consultor e Investigador

CON LA COLABORACIÓN DE:

Juan Diego Betancur Arias
Ph. D. en Psicología

Carlos Enrique Pino Ramos
Magíster en Gestión Energética Industrial

FONDO EDITORIAL
Cátedra María Cano

© FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARÍA CANO

Metodologías Activas del Aprendizaje

Primera edición, 2013.

ISBN: 978-958-59061-1-2

© Autores:
- Serna Gómez, Humberto
- Díaz Peláez, Alejandro

Colaboradores:
- Juan Diego Betancur Arias, Ph. D. en Psicología.
- Carlos Enrique Pino Ramos, Magíster en Gestión Energética Industrial.

Autoridades académicas:

- Próspero José Posada Myer, Rector.
- Oscar Alberto Gaviria Palacio, Vicerrector Administrativo.
- Francy Pérez Franco, Vicerrectora Académica.
- Sandra Mónica Ramos Ospina, Directora del Centro de Formación Avanzada.
- Amilbia Palacios Córdoba, Decana de la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Jorge Augusto Valencia Valencia, Decano de la Facultad de Ciencias Empresariales
- John Arbeláez Ochoa, Director del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial – CIDE.

Revisión de textos:
- Erica Janet Agudelo Ceballos

Diagramación:
- Erica Janet Agudelo Ceballos

Se permite la reproducción parcial, siempre que se cite la fuente.
El contenido es responsabilidad del autor.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Contenido

Prólogo 7
Introducción 9
1. La Universidad del siglo XXI 12
2. Gestión por Competencias 14
3. Metodologías Activas del Aprendizaje 21
4. El Seminario Alemán o Seminario Investigativo 25
5. Aprendizaje basado en el servicio -ABS- 28
6. Aprendizaje Cooperativo -AC- 31
7. Aprendizaje Basado en Problemas -ABP- 39
8. Aprendizaje Basado en TIC -ABT- 45
9. Aprendizaje Basado en Mapas -ABM- 51
10. Aprendizaje Basado en Proyectos -ABP- 64
11. Aprendizaje Basado en Casos -ABC- 72
12. Otras Metodologías Activas 97
13. Estudio de Caso: LAN Airlines, proceso de transformación de una empresa local a una multinacional. 99
14. Caso LAN: Guía del Profesor 133
Bibliografía 156
Anexo 1 168
Anexo 2 170
Anexo 3 172
Anexo 4 176
Anexo 5 177
Anexo 6 179
Anexo 7 181
Anexo 7.1 183
Anexo 7.2 185
Anexo 8 188
Anexo 9 191
Anexo 10 193

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Lista de Figuras

Figura 1. Ejes estratégicos para el desarrollo económico y social local, nacional y global.
Figura 2. Mapa de la taxonomía digital de Boom.
Figura 3. Perfil de características individuales
Figura 4. Conocimientos y habilidades
Figura 5. Modelo de la persona competente.
Figura 6. Funciones del Profesor.
Figura 7. Aprendizaje Cooperativo.
Figura 8. Componentes del Mapa Conceptual
Figura 9. Ejemplo de un cuadro sinóptico.
Figura 10. Diagrama de llaves sobre estrategias de enseñanza.
Figura 11. Foco Temático, representado por un cerebro.
Figura 12. Organización de las ideas del mapa.
Figura 13. Rama de ventajas del mapa.
Figura 14. Modelo de Mapa Mental.
Figura 15. Modelo de Mapa Mental.
Figura 16. Modelo de Mapa Mental.
Figura 17. Modelo de Mapa Mental.
Figura 18. Modelo de Mapa Mental.
Figura 19. Características del Mapa Conceptual.
Figura 20. Balance del trabajo conjunto Profesor-Estudiantes, Método de Casos.
Figura 21. Componentes del Método de Casos.
Figura 22. Resumen del proceso de expansión local de LAN.
Figura 23. Fase de expansión regional de LAN Perú.
Figura 24. Fase de expansión internacional no regional
Figura 25. Descripción estratégica de los acuerdos internacionales.
Figura 26. Planteamiento de la estrategia de flota, mantenimiento y operaciones de LAN.
Figura 27. Detalle de las sinergias anuales estimadas antes de impuestos.
Figura 28. Los cinco elementos de la estrategia, modelo Hambrick & Fredrickson.
Figura 29. Silla de una cabina Premium Business -Viajes de largo alcance-.
Figura 30. Silla tarifa económica -Viajes de largo alcance-.
Figura 31. Mayor entretenimiento.
Figura 32. Familia Airbus.
Figura 33. Familia Boeing.
Figura 34. Familia Dash.
Figura 35. Códigos compartidos LAN Airlines S.A.
Figura 36. Crecimiento proyectado LAN 2008.
Figura 37. Multihub LAN.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Lista de Tablas

Tabla 1. Seis Principios del Aprendizaje por Proyectos.
Tabla 2. Grupo LAN.
Tabla 3. Número de pasajeros por compañías en Perú. 2011.
Tabla 4. Historia de la compañía LAN
Tabla 5. Flota consolidada de LAN Airlines a 31 de diciembre de 2013.
Tabla 6. Modelo Hambrick & Fredrickson: elementos de la Estrategia.
Tabla 7. Etapas según Hambrick & Fredrickson -H & F-.
Tabla 8. Etapas de la estrategia de LAN local
Tabla 9. Subetapas de la estrategia de LAN regional.
Tabla 10. Subetapas de la estrategia de LAN internacional.
Tabla 11. Áreas de desempeño, según H & F.
Tabla 12. Áreas de negocio de LAN local.
Tabla 13. Áreas de negocio de LAN regional.
Tabla 14. Áreas de negocio de LAN multinacional.
Tabla 15. Vehículos para alcanzar los objetivos, según H & F.
Tabla 16. Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia de LAN local.
Tabla 17. Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia de LAN regional
Tabla 18. Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia LAN Multinacional.
Tabla 19. Diferenciadores, según H & F.
Tabla 20. Diferenciadores de la estrategia de LAN local
Tabla 21. Diferenciadores de la estrategia de LAN Regional.
Tabla 22. Diferenciadores de la estrategia de LAN multinacional.
Tabla 23. Lógica económica, según H & F.
Tabla 24. Lógica Económica de LAN Local.
Tabla 25. Lógica económica de LAN Regional.
Tabla 26. Lógica económica de LAN Multinacional.
Tabla 27. Diseño de Tablero para la discusión.
Tabla 28. Resultados financieros LAN, cuarto trimestre de 2013.
Tabla 29. Resultados financieros LAN, consolidado 2013.
Tabla 30. Resultados financieros LAN, consolidado 2013 –comparativo 2012-.
Tabla 31. Tráfico internacional de pasajeros 2013.
Tabla 32. Glosario.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Participación de Ladeco, Lan Chile y Lan Express en el mercado aéreo nacional.

Gráfica 2. Participación por empresa en el mercado aéreo nacional.

Gráfica 3. Pasajeros internacionales por operador año 2013.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Prólogo

En la Grecia antigua, la PAIDEIA era el arte de enseñar a los niños los deberes cívicos y el conocimiento adquirido en todo lo concerniente a un humanismo cívico integral, con materias académicas como la gramática, la retórica, la poesía, la gimnasia, las matemáticas y la filosofía, que hacían del ciudadano griego un ser apto para la vida en comunidad, con un alto grado de civismo y amor por su ciudad y Estado, para contribuir al desarrollo del pensamiento en tiempo de paz y para defender a su patria en tiempos de guerra.

Ya, en la Roma de Cicerón, este concepto se transformó en la HUMANITAS, que adquirió el significado de la educación y la cultura del hombre libre romano en todos los aspectos, que podían influir en el progreso, desarrollo y prevalencia de Roma al frente de sus colonias. Posteriormente, la época del Renacimiento vería un renacer de los ideales griegos y romanos, y un redescubrimiento de la filosofía que marcaría el rumbo del pensamiento occidental en aspectos tan variados como el derecho, el teatro, el arte y el pensamiento del ser humano frente a la inmensidad del cosmos.

Desde esos tiempos, la formación del ser humano ha ocupado gran parte de las preocupaciones y del desarrollo del pensamiento de personas inquietas que deseaban mejorar los métodos de enseñanza-aprendizaje de la juventud con hitos que, poco a poco, han mejorado los sistemas pedagógicos en diferentes tiempos y países.

La Fundación Universitaria María Cano –FUMC- hace ya cerca de 17 años, asumió las metodologías activas como parte fundamental de su proyecto educativo. Respaldados por la metodología del Seminario Investigativo Alemán, la institución lo incorpora como su modelo de enseñanza-aprendizaje; pues este, se constituye en un elemento valioso para el empoderamiento del estudiante en cualquier materia académica, con el fin de que sea él, el artífice de su propia formación.

El presente texto, denominado “METODOLOGÍAS ACTIVAS DEL APRENDIZAJE”, pretende ser un aporte a la pedagogía actual, mediante la recopilación de métodos ya inventados, pero que constituyen un atractivo mosaico de sistemas que hacen pensar al estudiante y que lo obliga a ser él mismo, protagonista de su propio aprendizaje. Así mismo, el texto es el resultado de un proceso metódico de investigación documental, confrontado con las experiencias y aprendizajes de cada uno de los autores en el aula,

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

integrados en una comunidad de aprendizaje en el CIDE, centro desde el cual la FUMC estimula y promueve el desarrollo del pensamiento científico en la Institución.

Cabe anotar, que los estudios de caso, los estudios de problemas, los estudios por proyectos, el aprendizaje cooperativo, el aprendizaje basado en las TIC, entre otros, son métodos que simplifican la adquisición de conocimiento, pasando del uso de la memoria como tal, a la práctica con conocimiento.

Se espera que este manual, se convierta en una herramienta poderosa, tanto para profesores y alumnos, como para las instituciones educativas que deseen aventurarse por nuevos caminos que permitan a cada ser humano la autorreflexión, la responsabilidad frente a sí mismo y la proyección de la dinámica interna que impulsa hacia la propia formación.

Igualmente, es la contribución de la FUMC a un debate necesario en la educación de hoy y del futuro, sobre cómo pasar del aprendizaje centrado en el profesor a uno donde el estudiante sea el protagonista, sin que el profesor pierda su función de liderazgo en la creación de ambientes y en la construcción de una cultura basada en la aprendizaje creativo.

PRÓSPERO JOSÉ POSADA MYER
Rector

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Introducción

HUMBERTO SERNA GÓMEZ

¿Cómo asegurar que el proceso pedagógico de enseñar facilite un aprendizaje que se trasforme en conocimiento? Este cuestionamiento ha sido preocupación permanente en todos los niveles formales y no formales de la educación.

En un recorrido histórico, Magíster Dixit fue la norma que inspiró el origen mismo de los procesos educativos. Los peripatéticos -caminar con el maestro- (335 a.c.), agregaban en la antigüedad un elemento dinámico de diálogo que facilitaba el aprendizaje. Santo Tomás de Aquino, por su parte, condensó en el texto La Summa Teológica (1917) el conocimiento y la doctrina necesarios para ser docto. Marx, con El Capital (1867), logró niveles de doctrina en los países no capitalistas. También, el sociólogo brasileño Paulo Freire, en Pedagogía del Oprimido (1970), llamó apocalípticamente al aprendizaje centrado en el maestro como la educación bancaria, consistente en que el maestro "deposita conocimientos en el alumno y con un examen hace el balance del aprendizaje", así decía a quienes tuvieron el privilegio de ser sus alumnos.

Esta concepción de la educación, fue cuestionada por el filósofo John Dewey cuando lideró un movimiento hacia el pragmatismo en el aprendizaje, siendo la experiencia "Learning by Doing", -aprender haciendo- (1897), el elemento central del proceso de aprendizaje, tendencia que complementa la educadora y pedagoga María Montessori, como parte de una revolución educativa que pregonaba un papel distinto del profesor en el proceso del aprendizaje. De enseñar a facilitar el aprendizaje fue el concepto rector de este movimiento pedagógico.

El proceso inicial de enseñanza en la universidad soportado en el Trívium (tres vías o tres caminos para llegar al conocimiento: gramática, retórica, y lógica o dialéctica) y el Quadriviun (cuatro vías para llegar al conocimiento: aritmética, geometría, astronomía y música), como el núcleo central del aprendizaje, instaura con mayor fuerza un sistema de enseñanza centrado en el profesor quien, además de proveedor de conocimiento, es quien lo avala y certifica. El estudiante escucha, profundiza y presenta pruebas de conocimiento según la educación bancaria. La cátedra magistral se constituye en una estrategia y en una práctica generalizada en la enseñanza a nivel superior.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

El informe Atcon -La Universidad Latinoamericana. Clave para un enfoque conjunto del desarrollo coordinado social, económico y educativo en la América Latina- (1963), plantea para América Latina la necesidad de replantear los procesos educativos frente a los cuales ya empezaba a sentirse la inconformidad de las comunidades académicas de profesores y estudiantes. Este mismo proceso de inconformidad, se dio en Europa y en Norteamérica.

Como puede notarse, el gran reto era cómo pasar de una enseñanza centrada en el profesor a una centrada en el estudiante, lo cual imponía introducir metodologías activas diferentes de la simple asistencia a la clase magistral, para pasar a una metodología donde el estudiante y el profesor son actores en una relación dinámica y creativa, a las cuales haremos referencia en este libro.

Todas estas metodologías se dieron en el contexto de lo que podríamos llamar la Universidad del siglo XXI, los retos del nuevo milenio en una sociedad conectada con la información y el conocimiento en línea, sin distancia. Con un nuevo modelo de comunicación y de compartir conocimiento, producto de las redes sociales, se impone una nueva manera de pensar, regresando a lo básico sin regresar al pasado "Back to basic but no to the past", incorporando los retos que esta nueva sociedad del conocimiento impone.

La Fundación Universitaria María Cano –FUMC-, desde sus inicios, con el liderazgo de su rector, el doctor Próspero Posada Myer y su equipo académico, asumió institucionalmente el método alemán, como la estrategia para hacer realidad el modelo pedagógico, orientado hacia la formación de profesionales con capacidades analíticas, de toma de decisiones y de aprender en equipo con otros, en procesos metódicos de análisis. Este método, ha sido el marco metodológico que ha perfeccionado en sus 25 años de vida institucional y, por ello, el punto de partida del análisis de las diferentes metodologías y estrategias activas del aprendizaje que tienen su punto de partida y marco de referencia en los elementos pilares de esta estrategia pedagógica.

La FUMC, sin perder su rumbo metodológico, ha facilitado la introducción de metodologías activas de aprendizaje que complementan y fortalecen su estrategia pedagógica, la cual enorgullece y diferencia la institución ante sus grupos de referencia.

Los investigadores Humberto Serna G., y Alejandro Díaz P., miembros activos del Centro de Investigación y Desarrollo Empresarial –CIDE-, con la participación de dos docentes de

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

la FUMC, asumieron el reto de compilar, mediante una investigación documental y testimonial de sus experiencias como profesores en la institución universitaria y de otras, en este documento conceptual, que busca contribuir al mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, donde el estudiante sea el centro del mismo y el profesor, el gran facilitador, para que se logren los objetivos de aprendizaje de cada una de las áreas ofrecidas por la institución.

Difundir los aprendizajes es una función básica de la institución y, por ello, con este trabajo esperan los autores contribuir al mejoramiento de los procesos docentes dentro de nuestra institución y frente al sistema educativo nacional.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

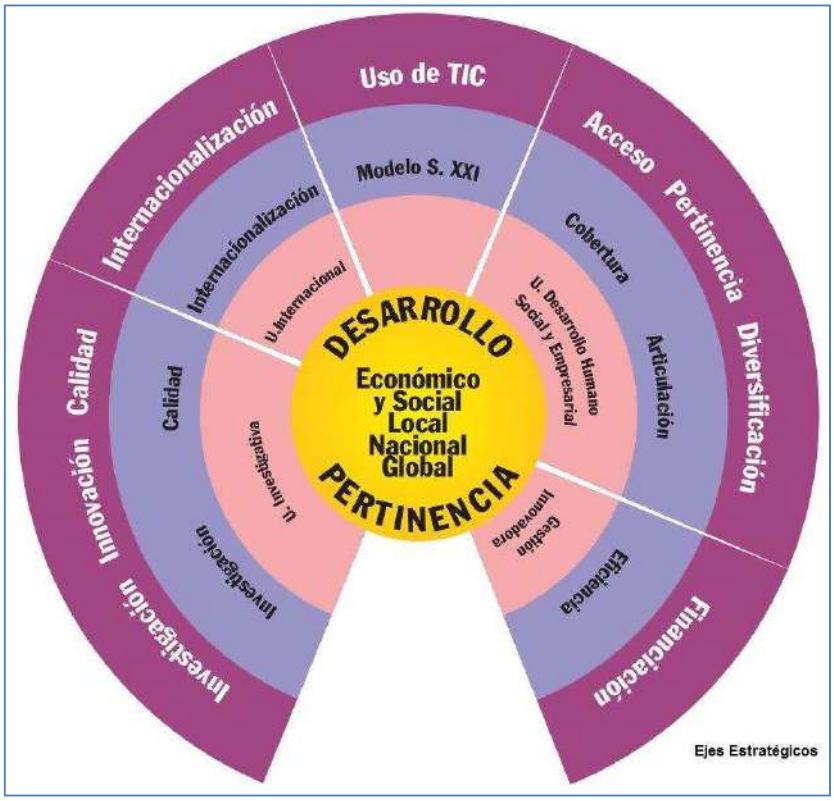
1. La Universidad del siglo XXI

HUMBERTO SERNA GÓMEZ

La Universidad 3G: retos y desafíos.

La universidad del próximo milenio tendrá que ser estructurada en términos de su pertinencia con el desarrollo nacional, regional y local, en un contexto global *"Think globaly, act locally*", como el reto de esta y de la formación del talento humano en el futuro. Una universidad que investiga, con una visión internacional como una de sus funciones esenciales, actora del desarrollo humano y social de las comunidades que influencia; es institución en la que la innovación es un estado mental y operativo permanente.

Figura 1. Ejes estratégicos para el desarrollo económico y social local, nacional y global.



Fuente: Plan Estratégico Universidad Tecnológica de Bolívar 2010-14.

Esa universidad promoverá el saber mediante la investigación, fortaleciendo los posgrados, fomentando la innovación, la interdisciplinariedad, la transdisciplinariedad y la formación de un talento humano altamente calificado. Introducirá métodos educativos innovadores,

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

que estimulen el pensamiento creativo y crítico, centrado en el estudiante, con currículos y modelos pedagógicos modernos, donde la innovación pedagógica sea permanente, en contextos multiculturales y centrados en el desarrollo de competencias humanas técnicas y globales. Igualmente, la calidad será una condición indispensable de supervivencia y la articulación con la sociedad, el mundo laboral, el empleo y la cohesión social un estrategia de permanencia y relevancia en el largo plazo.

En este nuevo contexto, la universidad tendrá que buscar la diversificación y masificación de su oferta educativa, la flexibilización en sus currículos, en su diseño y administración, con una multiplicidad de métodos de enseñanza-aprendizaje. Será la era de la educación sin distancia.

La dimensión internacional que implica multiculturalidad, plurilingüismo, movilidad profesoral y estudiantil, homologación de conocimiento, alianzas estratégicas y redes de comunidades académicas, serán elementos fundamentales para que la universidad haga realidad este nuevo fin y principio institucional. Internacionalizarse es la nueva función esencial de la universidad del futuro. Las redes de conocimiento, las transferencias y la difusión tecnológica, los nuevos entornos pedagógicos, las nuevas metodologías y la educación a distancia, serán posibles por el acceso equitativo y el uso intensivo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC-, lo cual facilitará que la universidad haga realidad esta nueva función institucional. Todo este nuevo entorno, ya realidad, exige replanteamientos profundos sobre cómo liderar el proceso enseñanza-aprendizaje.

El pasado dejó muchas lecciones y aprendizajes. El futuro abre nuevas oportunidades a la imaginación, a la creatividad. Sobre el pasado, hay que construir el futuro conservando y rompiendo paradigmas, entendiendo con claridad que los éxitos del pasado no aseguran los del futuro porque las condiciones son distintas y son, por tanto, la gran oportunidad para dar un salto al futuro sin los sobresaltos de la improvisación. He ahí, el reto que plantean las metodologías activas del aprendizaje que se describirán a continuación.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

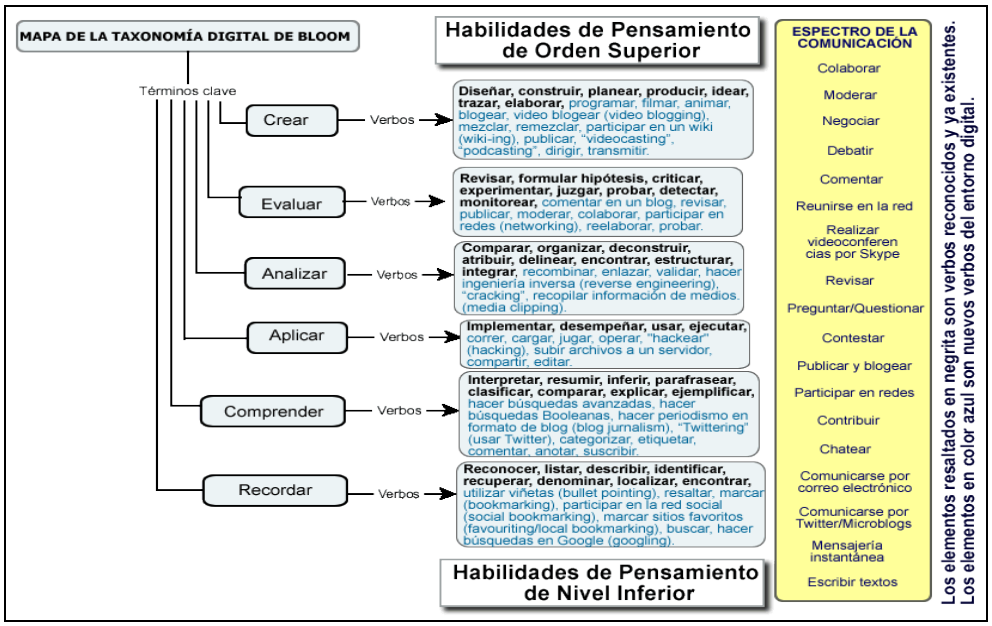
2. Gestión por Competencias

HUMBERTO SERNA GÓMEZ

Los diferentes modelos y proyectos educativos deben ser diseñados en términos de las competencias y habilidades que deben desarrollar en sus educandos para lograr un desempeño óptimo en la Universidad 3G.

En el siglo pasado, al igual que surgió la administración por objetivos, aparece Bloom con su libro Taxonomy of Educational Objectives (1956), donde propone que el proceso educativo se logra mediante la consecución de una escala de objetivos que inicia con el conocimiento de una asignatura o campo de aprendizaje, al cual le siguen el análisis, la reflexión y la síntesis (ver figura 2).

Figura 2. Mapa de la taxonomía digital de Boom.



Fuente: Portal Educativo Eduteka. http://www.eduteka.org/imgbd/23/23-08/bloomdigitalHor.gif

Los objetivos de conocimiento, análisis, reflexión y síntesis, unidos a los de la formación integral del alumno inspiraron este período de cambio en los diseños del currículo educativo.

La educación centrada en objetivos de aprendizaje fue la regla metodológica; luego, aparecen diferentes escuelas y corrientes pedagógicas. Sin embargo, parece existir un

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

acuerdo conceptual en los diferentes modelos y proyecto educativo que aseguran que una gestión y una enseñanza centrada alrededor del desarrollo de competencias permiten la formación y el desarrollo de las habilidades que requerirá la sociedad del futuro. Por ello, entender conceptualmente este enfoque, es indispensable para darle un marco conceptual a las metodologías activas de aprendizaje, que precisamente buscan desarrollar competencias y habilidades en los actores del proceso enseñanza-aprendizaje.

El enfoque de competencias ha sido estudiado por el psicólogo David Clarence MacClelland (1973) en busca de una metodología que logre sustituir a la tradicional, basada en rasgos de la personalidad, test de aptitudes y conocimientos, que no logran predecir eficazmente el desarrollo profesional.

David MacClelland y la Motivación Humana.

¿Qué es una Competencia?

Es un saber o algo "sobre lo que un individuo debe demostrar en el desempeño de su puesto, su rol y su tarea", esta puede ser a nivel de la institución educativa o de las áreas funcionales de la institución; por tanto, una competencia es "una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada con criterios referenciados con el desarrollo efectivo o superior en un trabajo o situación".

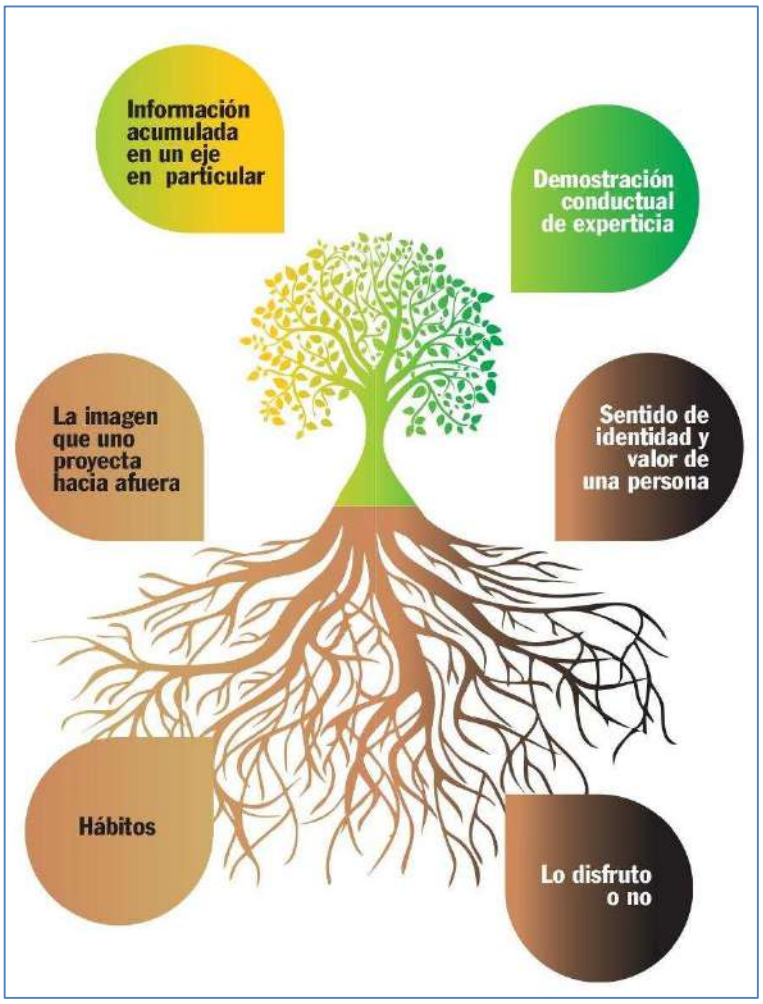
- ✓ **Característica subyacente:** significa que la competencia está profunda y permanentemente asociada a la personalidad y permite predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y tareas profesionales.
- ✓ **Causalmente relacionada:** significa que una competencia causa o predice un comportamiento o una actuación.
- ✓ **Criterios referenciados:** significa que la competencia realmente predice quién hace algo mejor o peor, medido estadísticamente con referencia a estándares o criterios específicos.

¿Qué son las Competencias?

Son el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores cuya aplicación en el trabajo se traducen en un desempeño superior que contribuye al cumplimiento de los objetivos clave del proceso pedagógico. Son los comportamientos que evidencian un desempeño superior (ver figura 3).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 3. Perfil de características individuales



Fuente: Oficina de Planeación, Universidad Tecnológica de Bolívar

Características de las Competencias.

- ✓ La habilidad es la capacidad de hacer algo bien (leer un balance, como programar una computadora, la habilidad para planificar).
- ✓ El conocimiento es lo que una persona sabe de un área particular (principios de contaduría, programación avanzada etc.). *"Saber hacer"*
- ✓ El rol social es la imagen que proyecta el candidato en público; lo que cree que es importante hacer en un momento determinado en función de su rol (ser líder). Refleja sus valores, tales como ser trabajador, líder, proactivo etc.
- ✓ La imagen de sí mismo se refiere al concepto interno de identidad y valor (verse como un maestro), alguien que se considere eficiente, tenderá a ser innovador, alguien persuasivo se considerará líder.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- ✓ Los rasgos son pautas conductuales (ser buen oyente, confiable, adaptable). Reflejan la manera como tendemos a describir a las personas; ej.: "ella es confiable".
- ✓ Los motivos son intereses y preferencias naturales, que se reflejan en pensamientos recurrentes y constantes (logro, poder, afiliación). Ver figura 4.

Figura 4. Conocimientos y habilidades

Fuente: Oficina de Planeación, Universidad Tecnológica de Bolívar.

Motivos:

"Los motivos son una continua preocupación para llegar a un estado o situación que impulsa, selecciona y dirige nuestros comportamientos". (McClelland, 1973).

Logro:

- ✓ Establecen objetivos retadores.
- ✓ Toman riesgos calculados.
- ✓ Asumen responsabilidades de forma personal.
- ✓ Buscan la crítica constructiva.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

✓ Eligen trabajar con expertos antes que hacerlo con amigos.

Afiliación:

- ✓ Necesitan mantenerse en contacto con otros.
- ✓ Mantienen las amistades en forma clara.
- ✓ No les gusta estar solos.
- ✓ Eligen para trabajar a un amigo, antes que a un experto.
- ✓ Efectivos consejeros y conciliadores.

Poder:

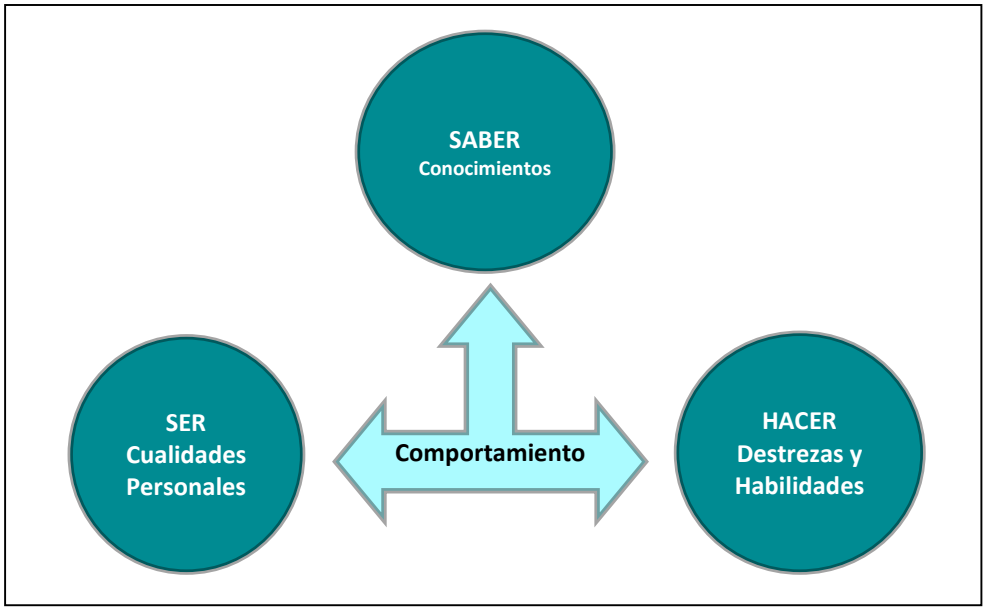
- ✓ Ayudan y apoyan a los demás en que se lo soliciten.
- ✓ Intentan controlar a los demás.
- ✓ Expresan sus emociones de forma contundente. Influyen sobre los demás para que consigan resultados.
- ✓ Son activos en las tramas políticas de la compañía.
- ✓ Buscan, retienen y utilizan la información.

Tipos de Competencia:

- ✓ **Competencias relacionadas con el saber:** conocimientos técnicos y de gestión.
- ✓ **Competencias relacionadas con el saber hacer**: habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje.
- ✓ **Competencias relacionadas con el ser:** cualidades personales, actitudes, comportamientos personalidad, valores. (Ver figura 5).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 5. Modelo de la persona competente.



Fuente: Elaboración propia

Clasificación por Competencias.

Acorde con la definición de competencia, es indispensable diferenciar entre competencias organizacionales -o también denominadas competencias *core*-, de las funcionales, que se refieren a aquellas habilidades que exigen competencias que son únicas de la institución y que la hacen competitiva. En otras palabras, son competencias que habilitan a las personas para asegurar una diferencia difícil de imitar especialmente ante el cliente y el mercado. Por su parte, las competencias funcionales son aquellas que desarrollan en el individuo la capacidad para el desempeño de un puesto, un rol, una función o una tarea de toda la institución.

También, se cuentan las competencias personales que son aquellas inherentes al individuo que lo hacen apto para el desempeño de una función o tarea; son un elemento inherente al individuo mismo e incluye igualmente el marco de valores en el cual desempeña su trabajo. Por ello, las competencias personales podrían clasificarse como conocimientos profesionales y personales que luego aplica en el desempeño de su función o tarea.

Todo el desarrollo de competencias debe estar alineado al direccionamiento estratégico de la institución educativa (misión, visión, mega, objetivos estratégicos) y debe estar orientada al logro de las metas personales e institucionales de los miembros de la institución.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Las gradaciones se pueden hacer de dos formas:

1. **Según los grados de exigencia**: la competencia es la misma pero se colocan diferentes niveles de exigencia de acuerdo con el nivel del proceso educativo, dentro del modelo pedagógico de la institución.

2. **Según el grado de presencia de la competencia**: se establecen diferentes niveles (bajo, medio, alto) con descriptores en cada categoría. Algunos autores incluyen una categoría que describe los comportamientos que indican *ausencia* de la competencia.

¿Qué es la Gestión por Competencias?

Es una metodología que busca direccionar, desarrollar y alinear la misión y los objetivos de una institución educativa con las estrategias pedagógicas en la gestión del proceso enseñanza-aprendizaje. Es una estrategia que permite desarrollar en los programas educativos los principios y valores, así como la misión fundamental de una institución educativa. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación e interacción entre el estudiante, el profesor y la institución educativa, en un proceso de alineamiento filosófico y metodológico que asegure el desarrollo de las competencias y habilidades definidas dentro del modelo educativo institucional.

La formación y desarrollo humano por competencias, se convierte en un componente fundamental del ADN de la organización que lo incorpora en su modelo pedagógico. En este contexto conceptual, es donde las metodologías activas de aprendizaje cumplen su objetivo para el desarrollo de competencias y habilidades de los educandos.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

3. Metodologías Activas del Aprendizaje

ALEJANDRO DÍAZ PELÁEZ
HUMBERTO SERNA GÓMEZ

Origen del Aprendizaje Activo.

El profesor Reg Revans fue quien introdujo primero el término *Aprendizaje Activo* en las minas de carbón del país de Gales y en Inglaterra en los años 40. En la interpretación de Revans, el propósito del *Aprendizaje Activo* era producir un cambio.

La Fórmula del Aprendizaje Activo.

El registro Revans describió Aprendizaje Activo con la siguiente fórmula:

L = P + Q

Donde:

L: es el aprendizaje,
P: es un conocimiento programado, y
Q: es la pregunta profunda que hace que se requiera el conocimiento.

Para realizar un aprendizaje activo se deben tener en cuenta los siguientes elementos:

1. El aprender es experimental.
2. La resolución de problemas es compleja.
3. El adquirir conocimiento es relevante.
4. Coaprender es el soporte del grupo.

Cada una de estas actividades se puede mirar como componente necesario, para ser considerado como Aprendizaje Activo.

Según Martínez Miguélez (1999), *"Los métodos son las rutas que permiten el hallazgo de conocimientos para resolver los problemas de la vida"*; es decir, él está definiendo que la

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

metodología es una parte del proceso de investigación que logra reglamentar los métodos y los conocimientos necesarios para producir el aprendizaje.

Por lo tanto, en concordancia conceptual, una metodología activa es el proceso que indica que para realizar un aprendizaje significativo, el alumno debe ser el protagonista de su propio aprendizaje, mientras el docente asume el rol de facilitador de este proceso. Para atenuar el desarrollo de las competencias, el docente propone a sus alumnos actividades de clases, tareas personales o grupales, que desarrollen una reflexión crítica, un pensamiento creativo, y una comunicación efectiva en el proceso de aprendizaje; y para lograr esto, se anima a la experimentación.

Igualmente, las metodologías activas brindan una atractiva alternativa al educador tradicional para enfatizar lo que aprende el estudiante que en lo que él enseña como docente. Esto genera una mayor comprensión, motivación y participación del estudiante en su proceso de aprendizaje. De esta manera, la metodología activa se refiere a todas aquellas maneras de llevar las clases que tienen por objetivo implicar a los estudiantes en su propio proceso de aprendizaje.

En conclusión, se pasa de la enseñanza centrada en el profesor a la enseñanza centrada en el estudiante; es decir, de la educación bancaria al aprendizaje creativo. El profesor en este nuevo entorno debe cambiar de pregunta cuando salga a su encuentro con los estudiantes; esta debe ser: *"¿qué vamos a aprender?"*, y nunca *"¿qué voy a enseñar?"* Cambiar y creer en este nuevo paradigma, abrirá las puertas a las metodologías activas en los procesos de enseñanza-aprendizaje.

En el programa de formación del profesorado en metodologías activas de enseñanza de la Universidad del País Vasco llamado ERAGIN, se considera que los principios educativos comunes a las metodologías activas de enseñanza llevan a presentar una serie de componentes en los cuales el estudiante afronta problemas que debe estructurar y esforzarse con ayuda del profesor para encontrar soluciones. Estos módulos, de acuerdo con Johnson et al., (2000), pueden resumir de la siguiente forma:

- **El escenario:** establece el contexto para el problema, caso o proyecto. Es común que el problema pueda tener información que introduzca a los estudiantes en el contexto del problema y que el objeto informativo no contenga el problema en sí, ni pistas para las alternativas a elegir de un problema; esto, es lo que crea una necesidad de aprendizaje.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- **Trabajo en grupo:** los estudiantes trabajan en grupos pequeños que proporcionan un marco de trabajo en el cual pueden probar y desarrollar su nivel de comprensión. La complejidad de los problemas puede llegar a ser tal que los miembros del grupo tendrán que repartirse las tareas para avanzar. Los estudiantes tienen una responsabilidad con el trabajo efectivo del grupo así como con el desarrollo de su aprendizaje individual.

- **Solución de problemas:** los problemas planteados en un hábitat de metodologías activas a menudo son complejos por naturaleza y necesitarán de razonamiento e indagación. Estos problemas son indicadores, en muchas formas, de los tipos de problemas afrontados en la vida real.

- **Descubrimiento de nuevos conocimientos:** con el fin de hallar una solución, los estudiantes tendrán que investigar nuevas sapiencias. Para lograrlo, desde el principio, los estudiantes deben establecer *qué saben* y *qué necesitan saber* para poder continuar con las discusiones de grupo y agregan este nuevo conocimiento al contexto que están construyendo.

- **Basado en el mundo real:** la atención principal es fortalecer en los estudiantes el pensamiento como si fueran unos profesionales desde el inicio de sus estudios, proporcionando así la mutación de estudiante a profesional en el puesto de trabajo. En el planteamiento de los problemas, bien sea teóricos como prácticos, ellos hallarán que no existe una sola alternativa correcta, aunque sí patrones que constituyen el conjunto supuesto de estudio.

El Proceso en el Aprendizaje Activo.

Se relaciona a continuación, el proceso a llevar a cabo en el Aprendizaje Activo:

1. **Clarificar el objetivo que pretende lograr con el grupo usando Aprendizaje Activo:** presentación del problema o de la tarea al grupo, el cual puede manejar uno o varios problemas.
2. **Formar el grupo:** el grupo se puede conformar voluntariamente o asignados, y puede trabajar en uno o diferentes problemas. Los grupos pueden asignarse para una vez o para varias veces, obedeciendo a la complicación del problema y al tiempo disponible para su solución.
3. **Analizar los temas:** además del análisis, identificar las acciones que debe resolver cada grupo.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

4. **Presentar el problema:** realizar una breve presentación del o los problemas a cada grupo.
5. **Definir el problema:** posterior a una serie de preguntas, cada grupo bajo la dirección del docente, alcanzará un consenso crítico del problema que debe trabajar, y acto seguido, inferir el quid del problema.
6. **Determinar metas:** una vez identificado el problema, cada grupo buscará el consenso para el logro de la meta que solucionará el problema.
7. **Desarrollar las estrategias de la acción:** la mayor parte de energía de cada grupo, se invertirá en identificar cómo poner a funcionar la prueba piloto, y las estrategias posibles de la acción.
8. **Volcarse hacia la acción:** ejercicio a seguir por cada grupo.
9. **Repetir el ciclo de la acción:** dar continuidad y repetir el ciclo de la acción y aprender hasta que se resuelva el problema o se determinen las nuevas direcciones.
10. **Aprendizaje del ciclo:** a través de las sesiones, y en cualquier momento del ciclo, el docente podrá intervenir; incluso, hacer las preguntas que estime conveniente a los integrantes de cada grupo de tal forma que se:
    - Clarifique el problema.
    - Encuentre las maneras de mejorar su desempeño.
    - Identifique cómo puede aprender, aplicar, desarrollar, y organizarse.
11. **Discutir el progreso:** se deberá reunir al grupo para discutir el progreso, las lecciones aprendidas y los pasos siguientes. Cada actividad, deberá documentarse para validar el proceso de aprendizaje (este deberá quedar registrado después de cada fase).

En síntesis, a lo largo del recorrido en el proceso de enseñanza-aprendizaje, se pueden utilizar estas nuevas metodologías activas a través de la enseñanza en educación superior. Los capítulos siguientes, hacen una breve descripción de cada una de ellas, poniendo énfasis en aquellas que han demostrado ser una estrategia de enseñanza que induce al aprendizaje, soportado en hechos o situaciones concretas, pero sin desconocer que un enfoque combinado de los mismos, enriquecerá el proceso educativo.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

4. El Seminario Alemán o Seminario Investigativo

ALEJANDRO DÍAZ PELÁEZ

El Seminario de Investigación, también conocido como Seminario Alemán, de acuerdo con la Vicerrectoría Académica de la Universidad Industrial de Santander -UIS-:

> "(…) es una actividad académica, cuyo origen se dio a finales del siglo XVIII en la Universidad de GOTTINGEN de Alemania, para renovar las estrategias de estudio y formación de los investigadores, y demostrar que la docencia y la investigación se pueden unir y complementar para obtener mejores resultados.
>
> Consiste en estudiar, discutir e intercambiar experiencias acerca de un tema en particular, en un grupo, en el cual sus participantes se intercomunican exponiendo dicho tema (la relatoría), complementándolo, evaluándolo (correlatoría), aportando entre todos (la discusión), sacando conclusiones y planteando nuevos interrogantes permitiendo que todo ello quede en la memoria escrita (el protocolo).
>
> El Seminario de Investigación se programa por temas, los cuales son seleccionados con la orientación del director del seminario, quien con su experiencia y conocimiento del tema central, guía la selección con la debida pertinencia, actualidad y ubicación en el contexto. Los temas son desarrollados en sesiones planificadas, en las cuales, los miembros del grupo deben asumir diferentes roles, de acuerdo con la descripción anterior, manteniendo una relación de interés y compromiso con el conocimiento, sin jerarquías y en un clima de colaboración y participación activa." (p 4)

Objetivo del Seminario de Investigación.

Siguiendo el mismo planteamiento, el objetivo propuesto por el Seminario de Investigación es:

> "Formar a los participantes para la investigación científica mediante el desarrollo de habilidades específicas aplicadas a los diferentes roles dentro del seminario. Dichas habilidades, están orientadas a desarrollar la capacidad de un lector crítico de los resultados de las investigaciones en cualquiera de las áreas del conocimiento; a fortalecer la capacidad de observar e identificar los problemas presentes en tópicos bajo análisis; a

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

buscar respuestas a preguntas clave y sustentarlas teórica y metodológicamente en forma verbal y escrita; a identificar las relaciones del problema objeto de estudio con el contexto económico, político o social, a fin de enriquecer con una mirada de integralidad el conocimiento para el grupo de estudiantes. Para ello, se programan y ejecutan ejercicios estructurados que permiten a los estudiantes desarrollar competencias iniciales de investigador, avanzar en el conocimiento y aportar buenas revisiones y análisis sobre tópicos que pueden facilitar el desarrollo de la investigación.

Para alcanzar dicho objetivo es preciso que haya una formación desde el trabajo personal hacia el trabajo en equipo. Para esto, cada participante debe reconocer sus intereses, sus estilos de aprendizaje, su capacidad para aprender en interacción con pares. Debe apropiarse de la metodología e instrumentos con los cuales trabajará, con el fin de poder, al interactuar con los demás miembros del grupo en las sesiones del seminario, compartir, criticar y corregir las ideas que surjan de él, en un ambiente de colaboración mutua." (p 4)

Ventajas del Seminario de Investigación.

Una vez considerado el Seminario de Investigación como una herramienta para un efectivo proceso integral, se determinan entre las ventajas:

- ✓ Acepta a los seminaristas acceder a un director (docente) durante el seminario, que guía hacia la consecución de los objetivos establecidos y además soluciona las consultas o inquietudes. También, dirige la discusión, proporcionando fuentes bibliográficas. En todo caso, colabora en la búsqueda de información.
- ✓ Mejora los hábitos y costumbres de comprobar la información acerca del tema bajo estudio. Por tal motivo, los seminaristas recurren a fuentes bibliográficas, bases de datos o textos de referencia obligada. Este trabajo, fortalece el desarrollo de las competencias interpretativas, argumentativas y propositivas, para lo cual aprueba aplicar y formarse de los métodos que se han usado en los ensayos y artículos; además, permite reconocer a través del estudio, los aportes de las fuentes consultadas a la investigación.
- ✓ Admite que los seminaristas asuman distintos papeles dentro del grupo, aplicando y aprendiendo habilidades comunicativas y de relaciones interpersonales, adicionales para la preparación personal y profesional.
- ✓ Promueve el aprendizaje grupal, admite experimentar la efectividad del trabajo en equipo y sobre todo, cuando el grupo está compuesto por seminaristas de diferentes áreas.
- ✓ Facilita el uso de distintas herramientas didácticas como las TIC para la presentación de las sesiones, así como un control sobre la planeación de las secciones.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Según la UIS: “es una metodología integradora centrada en el estudiante, con amplio potencial para fortalecer la habilidad de aprender a aprender”. (p. 5).

Organización del Seminario de Investigación.

De acuerdo con los mismos lineamientos de la Universidad Industrial de Santander, la organización del Seminario comprenderá:

- “El Seminario de Investigación se compone de las siguientes actividades: la Relatoría, la Correlatoría, la Discusión y el Protocolo, las cuales deben girar en torno a un tema, del que se desprenden los subtemas a tratar durante las sesiones.
- Dichas actividades son responsabilidad de los integrantes del grupo, por lo cual a cada uno de ellos es asignado un rol, de carácter rotativo; es así como una persona que en una sesión asume el rol de correlator, en la siguiente puede ser el protocolante, es decir el responsable del protocolo.
- La organización del seminario también implica establecer el lugar del seminario, el número de sesiones y las fechas para realizarlas, así como la duración de cada una de las actividades (Relatoría, Correlatoría, Discusión y Protocolo).” (p 6)

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

5. Aprendizaje basado en el servicio -ABS-

ALEJANDRO DÍAZ PELÁEZ

Educación Facilitadora.

Se refiere a las experiencias significativas bajo la noción de empoderamiento en la medida en que los estudiantes se preparan para participar activamente, pensar de manera reflexiva y critica, investigar y actuar con responsabilidad.

Los principios educativos que dan sustento, son:

- Un aprendizaje activo por parte de los estudiantes.
- Los estudiantes logran un pensamiento activo y una toma de conciencia.
- El discurso, el diálogo y la cooperación son fundamentales para definir y negociar la experiencia del aprendizaje.
- El aprendizaje se realiza en el sitio de las actividades.
- El docente es un postulador de problemas.

La educación facilitadora, permite igualmente, llevar a cabo un proceso de reflexión que se realiza en tres niveles a saber:

1. Los estudiantes viven y ven la experiencia solo de forma anecdótica.
2. Los estudiantes tiene la posibilidad de contrastar su vida con las personas de menores recursos que asisten al programa.
3. A partir de esto, los estudiantes logran hacer una reflexión sobre la justicia y la responsabilidad social, lo que permite un nivel profundo de experiencia y compromiso para investigar y actuar con responsabilidad.

El Aprendizaje Basado en Servicio -ABS-, tiene un sentido de intervención comunitaria, donde el término comunidad se interpreta como área de influencia donde va a operar el proyecto. El sentido de la intervención comunitaria tiene varios modelos de intervención profesional tales como:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Un modelo experto que emplea estrategias, instrumentos y paradigmas basados en un modelo clínico.
- Un modelo transparente ya que puede transferirse conservando el control de la toma de decisiones.
- El modelo del usuario en donde se promueven los procesos de autogestión y empoderamiento. En este modelo los profesionales ven al usuario como personas con derecho a decidir y seleccionar lo que creen apropiado para satisfacer las de la comunidad.

En las necesidades intervención comunitaria, la construcción del programa se realiza por medio de una alianza de interrelación para desarrollar competencias y responsabilidades en alumnos, para proporcionar mediación y asesorías en el proceso de los tutores y para el logro de acciones de desarrollo comunitario y autogestión para satisfacer las necesidades de la comunidad.

En el Aprendizaje Basado en Servicio –ABS–, se puede realizar una evaluación de las experiencias de aprendizaje en el servicio, este tiene unos elementos esenciales mediante políticas y apoyos administrativos tales como:

- La filosofía y los propósitos de las ideas, las razones, las intenciones y los fundamentos que guían la práctica del programa de aprendizaje basado en servicios.
- Las políticas y los parámetros que son elementos formales y organizativos que definen la práctica.
- La cultura y el contexto donde se evalúa el clima personal, social y el escenario del programa.
- La evaluación y rendición de cuentas por medio de evidencias del logro de los objetivos de este programa de aprendizaje.
- La práctica pedagógica que está integrada por competencias de los profesores y de los alumnos y un vínculo con el currículo.

El programa de aprendizaje basado en servicios busca que se documenten sus procesos y los resultados.

El Aprendizaje Basado en Servicio –ABS–, se define como un enfoque pedagógico en que los estudiantes aprenden a desarrollar, por medio de su participación activa, experiencias de servicio vinculadas a las necesidades de una comunidad. También propicia la colaboración de los participantes empleando sus conocimientos en situaciones de la vida real en beneficio de sus comunidades. Es un método que se encuentra integrado dentro

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Asimismo, el término ABS puede interpretarse como:

> "(…) un conjunto de prácticas pedagógicas que intentan conectar experiencias de servicio a esferas específicas del conocimiento, con el doble propósito de manejar ese conocimiento y desarrollar habilidades ciudadanas que soporten la participación activa en los procesos democráticos. También se define como un método bajo el cual los estudiantes aprenden y se desarrollan a través de oportunidades deliberadas y organizadas de servicio. Éstas se llevan a cabo en una comunidad y satisfacen necesidades de la misma y son coordinadas por una institución." (Trujillo, 2004).

El Aprendizaje Basado en Servicio –ABS-, fortalece lo que se enseña en el aula y extiende el aprendizaje en beneficio de sus comunidades; sus metas están orientadas hacia el dominio político, moral, intelectual, a través de la atención y cuidado mediante la acción recíproca, la participación ciudadana y la reconstrucción social y por la experiencia transformadora a través de la reflexión crítica.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

6. Aprendizaje Cooperativo -AC-

ALEJANDRO DÍAZ PELÁEZ

Introducción

La calidad de la educación tiene mucho que ver con la capacidad que un docente tiene para dar respuesta a las necesidades de sus alumnos. No es fácil atender estas necesidades si no se generan relaciones de trabajo en grupo en las que las respuestas no sólo partan del educador sino que se faciliten desde los mismos alumnos.

De otro lado, es cada vez mayor la necesidad de que existan personas con competencias laborales capaces de trabajar en grupo y de mantener relaciones positivas y fluidas. Estas competencias deberán ser desarrolladas desde la educación en el nivel de la básica primaria. En este caso, tampoco es fácil adquirir estas capacidades si no se ha tenido un desarrollo en ellas.

La interacción entre los alumnos les permite confrontar ideas, intercambiar informaciones, modificar conceptos previos, conocer y compartir las estrategias de aprendizaje distintas de las personales, confrontar puntos de vista diferentes; aprender va ligado a hacerlo en grupo, se facilita la tarea a todos los alumnos y por añadidura, se mejora la calidad educativa.

El trabajo en grupo no es algo nuevo, así que se ofrece una excelente oportunidad para reflexionar sobre la práctica educativa y sobre la conveniencia de adoptar nuevas metodologías. Como docentes, es necesario saber que renovar es un requisito para enseñar, pero esta renovación debe incluir, no sólo la actualización puesta al día en los conocimientos de las distintas disciplinas, sino también la renovación de los métodos de enseñanza. En esta tarea, es donde el docente necesita orientaciones.

Este trabajo es una contribución a ese proceso de renovación que se exige a todos los profesores; se tiene la seguridad de que puede ayudar a mejorar la forma de enseñanza facilitando el aprendizaje y ligándolo a los contenidos que pretende enseñar; se conjuga la exposición de principios teóricos con experiencias en un esfuerzo por hacer las propuestas totalmente transparentes. González (2010) dice que “Aprender implica relacionar aquello que se conoce con aquello que se desconoce”. Sin embargo, lo que se desconoce no se

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

puede desconocer completamente.

Estructura de las Actividades.

De acuerdo con lo expuesto por la pedagoga María del Mar Vera (2009), cuando se entra al aula se pueden adoptar tres formas de organizar a los alumnos para realizar las actividades:

1. **Aprendizaje competitivo**: la actividad se estructura en forma de competición de la siguiente forma:

    - Se puede competir en tiempo: ¿quién es el que primero soluciona un ejercicio?
    - En calidad: ¿quién es el que mejor trabaja?
    - En cantidad: ¿quién es el que más problemas resuelve?

En cualquier caso, el éxito del alumno está unido al fracaso de los otros. "Si yo lo consigo es porque los otros no lo han conseguido". Los otros se convierten en competidores y si consiguen sus objetivos es porque alguno no lo han logrado.

2. **Aprendizaje individualizado:**

La estructura de la actividad es individual. Según Vera, "los alumnos/as realizan las actividades que se proponen y cada uno funciona como punto de referencia para sí mismo". Además, en cuanto a los criterios de progreso, señala que "son personales y están basados en el rendimiento propio. Se está con otros pero no se trabaja con ellos."

3. **Aprendizaje cooperativo:** la estructura de aprendizaje cooperativo, argumenta la autora, es:

> "cuando se organizan tareas en las que la cooperación es la condición para realizarlas. Son tareas de aprendizaje que no se pueden realizar si no es colaborando entre los compañeros. No se puede tener éxito si los compañeros no lo tienen. Se liga el éxito propio al éxito del resto".

Puede colegirse, como bien se ha expuesto, que las estructuras son modelos que ejemplifican maneras de organizar las actividades de enseñanza-aprendizaje en el aula de clase. Pero hay que precisar, y así lo hace Vera, que:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

> "(…) no todas las actividades responden a una sola estructura ni lo hacen de forma tan clara como la que se ha explicado. Ello no quita para que puedan valorarse según el modelo (competitivo, individualizado o cooperativo) que prioritariamente desarrollan. Todas ellas están pensadas para posibilitar un mejor aprendizaje en los alumnos. Son estructuras que adoptan las actividades de enseñanza/aprendizaje para que los alumnos/as aprendan más y mejor."

La enseñanza debe individualizarse, en el sentido de permitir a cada alumno trabajar con independencia y a su propio ritmo. Sin embargo, es necesario promover la colaboración y el trabajo grupal, en razón a lo siguiente:

- ✓ Se establecen mejores relaciones con los demás alumnos.
- ✓ Aprenden más.
- ✓ Les agrada la institución.
- ✓ Se sienten más motivados.
- ✓ Aumenta su autoestima.
- ✓ Aprenden habilidades sociales más efectivas al estudiar, aprender y trabajar en grupos cooperativos.

De otro lado, los estudiantes tradicionalmente compiten para obtener buenas notas y recibir la aprobación del docente. Este tipo de competencias, no fomentan el mejoramiento académico, pero en colaboración, la estrategia promueve la participación solidaria entre los estudiantes con el propósito de:

- Lograr que los alumnos se colaboren mutuamente para lograr sus objetivos.
- Motivar la búsqueda de apoyo cuando las cosas no resultan como se espera.

Aunado, León (2009), expone que:

> "Es un enfoque centrado en el estudiante que utiliza pequeños grupos de trabajo (generalmente 3 a 5 personas, elegidas de forma predeterminada) que permite a los estudiantes trabajar juntos para realizar las tareas que el profesor asigna y al mismo tiempo optimizar o maximizar su propio aprendizaje y el de los otros miembros del grupo".

La percepción de que la solución a los problemas colectivos no pueden resolverse individualmente, exige nuevas formas de aprendizaje cooperativo, de aprendizaje entre iguales, ya que en la práctica "nadie enseña a nadie y nadie se enseña solo, sino que todos nos enseñamos en comunión".

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

De esta manera, el aprendizaje cooperativo se define como una estrategia de enseñanza-aprendizaje, en la cual los estudiantes trabajan unidos con el fin de llegar a una meta de aprendizaje compartida, teniendo en cuenta que cada estudiante logra llegar a su meta solamente si el resto de los miembros del grupo logran alcanzar la suya.

Bajo este contexto, lo que se busca es hacer visible en lo cotidiano la justicia, la libertad, la convivencia y la paz; pues según González (2011), está inseparablemente unido al ejercicio permanente de habilidades dialógicas y de cooperación. En definitiva:

- Si las instituciones educativas formales e informales se sustraen de esta responsabilidad.
- Si desde nuestras instituciones no se interviene diariamente en el ejercicio de hábitos democráticos, de tolerancia y de solidaridad; entonces,
- No será posible responder a los problemas que, tanto locales como globales, se plantea a la humanidad.

Competencias a Desarrollar.

En el Aprendizaje Cooperativo –AC-, las competencias a desarrollar son también abordadas por Torres (s.f.), quien afirma que es de gran ayuda:

> "(…) para resolver problemas, tomar iniciativas y madurar en las relaciones con otros, planificar y realizar actividades en grupo, adecuar los objetivos e intereses propios a los del resto del grupo, proponer normas y respetarlas, entender y respetar opiniones e intereses diferentes al propio, comportarse de acuerdo con los valores y normas que rigen las relaciones entre personas valorando su importancia". (p 2).

El Rol del Profesor.

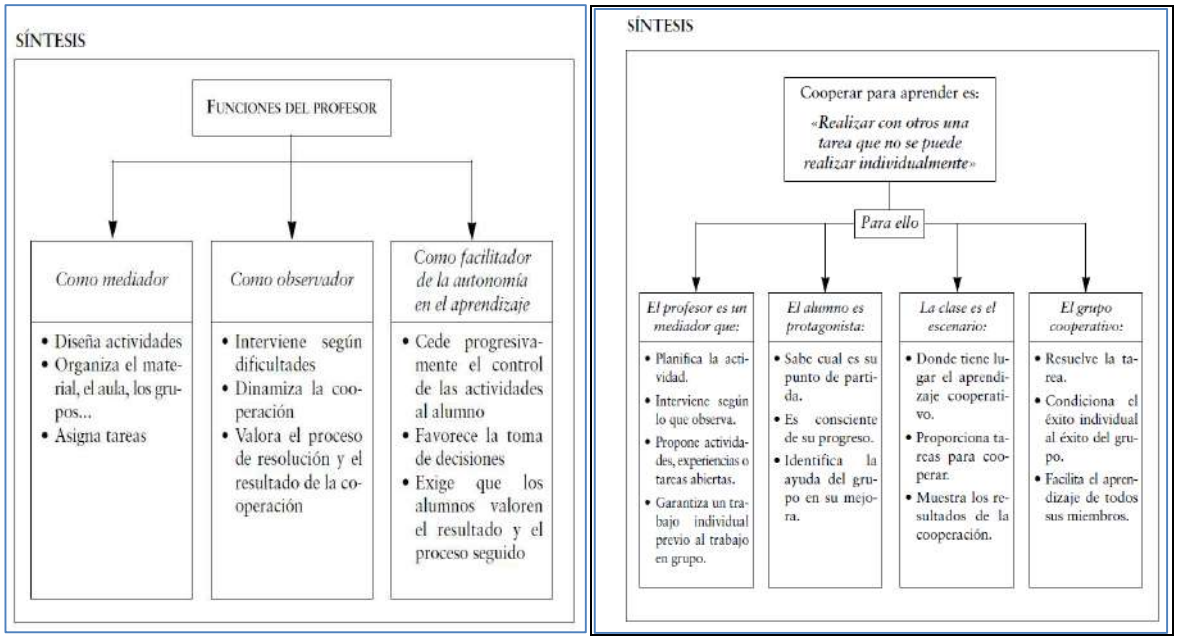
El Especialista en Pedagogía de las Ciencias, Alberto Alzate Peralta (2009), afirma que la educación exige cambios en los paradigmas, por lo tanto:

> "El rol del profesor no se limita a observar el trabajo de los grupos, sino a supervisar activamente (no directivamente) el proceso de construcción y transformación del conocimiento, así como las interacciones de los miembros de los distintos grupos. El rol del docente es el de un mediatizador en la generación del conocimiento y desarrollo de las habilidades sociales de los alumnos."

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Un nuevo tipo de educación requiere el trabajo sistemático y continuado de capacidades dialógicas de acuerdo con López (2011), con el fin de poner en marcha mecanismos de cooperación y articulación social. (Ver figura 6).

Figura 6. Funciones del Profesor.



Fuente: El Aprendizaje Cooperativo. Úriz Bidegáin. 1999. Pp. 28-39.

Diferencia entre Trabajo en Grupo y Aprendizaje Cooperativo.

Para atender este apartado, es necesario destacar lo tratado por Pieter Batelaan en su artículo “HACIA UN AULA EQUITATIVA. Aprendizaje Cooperativo en la Educación de Intercultural de Europa” (1998), quien determinara conceptualmente lo siguiente:

> “El término "trabajo en grupo" se ha usado siempre que un maestro decide organizar actividades en grupos pequeños. El "aprendizaje cooperativo" pertenece a esta categoría de trabajo en grupo, pero no todo trabajo en grupo en el aula es necesariamente aprendizaje cooperativo. "El aprendizaje cooperativo es el uso instructivo de grupos pequeños para que los estudiantes trabajen juntos y aprovechen al máximo el aprendizaje propio y entre sí" (Johnson & Johnson, 1991, 3 ed). Para lograr esta meta, se requiere planeación, habilidades y conocimiento de los efectos de la dinámica de grupo. "El aprendizaje cooperativo se refiere a una serie de estrategias instruccionales que incluyen a la interacción cooperativa de estudiante a estudiante, sobre algún tema, como una parte integral del proceso de aprendizaje" (Kagan, 1994:4:1).” (p 3)

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

También hay que señalar, que el aprendizaje cooperativo supone mucho más que acomodar mesas y sillas en forma diferente a la tradicional, y es más que plantear preguntas para ser discutidas en grupo. Como bien lo expresara Batelaan & Van Hoof, (1996), citado por Batelaan, que: "El designar simplemente tareas a un grupo sin estructura y sin papeles a desempeñar es trabajo en grupo, que no quiere decir lo mismo que aprendizaje cooperativo".

Asimismo, Batelaan, apoyado en otros autores, expone en su texto sobre el Aprendizaje Cooperativo, lo siguiente:

> "El trabajo en grupo no toma en cuenta la responsabilidad individual involucrada en la contribución del estudiante (carece de responsabilidad individual), y así se da la desigualdad en cuanto al trabajo invertido, es decir, siempre habrá estudiantes que harán todo o la mayoría del trabajo, mientras que otros contribuyen con muy poco o nada (carece de igualdad la participación)". Kagan (1994).
>
> La interacción en grupo ofrece una posibilidad de detectar y neutralizar prejuicios, preconceptos, inhibiciones, falencias en las habilidades sociales, etc., pero para ello es necesario que el maestro haga más que simplemente asignar tareas en grupo". Cohen (1994)." (p. 3)

De modo que el Aprendizaje Cooperativo, hace posible entender los conceptos que tienen que ser aprendidos a través de la discusión y resolución de problemas a nivel grupal; es decir, a través de una verdadera interrelación. Puede notarse entonces, que empleando este método, los estudiantes se instruyen sobre las destrezas sociales y comunicativas que requieren para participar y convivir en sociedad. Así, para concluir, Kagan (1994), describe la necesidad del aprendizaje cooperativo afirmando lo siguiente:

> "Necesitamos incluir en nuestras aulas experiencias de aprendizaje cooperativo, ya que muchas prácticas de socialización tradicionales actualmente están ausentes, y los estudiantes ya no van a la universidad con una identidad humanitaria, ni con una orientación social basada en la cooperación. Las estructuras competitivas tradicionales del aula contribuyen con este vacío de socialización. De este modo los estudiantes están siendo mal preparados para enfrentar un mundo que demanda crecientemente de habilidades altamente desarrolladas para ocuparse de una interdependencia social y económica". (p. 3)

Elementos del Aprendizaje Cooperativo.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

A continuación, se listan los elementos que comprende el Aprendizaje Cooperativo:

1. La interdependencia positiva: percepción bajo la cual el aprendizaje de cada miembro del grupo está ligado al proceso grupal y además estos dos procesos son interdependientes.
2. Capacidad de dar cuenta del individuo: las evaluaciones de resultados de los miembros se devuelven a la persona y al grupo para que en conjunto se hagan las correcciones necesarias.
3. Promoción de la interacción cara a cara: esto hace referencia a maximizar las interacciones de los estudiantes para que se den los procesos de ayuda, soporte y motivación entre ellos.
4. Habilidades sociales: se deben enseñar habilidades sociales para que los estudiantes tengan éxito en las interacciones grupales.
5. Procesamiento de grupo: son las discusiones que se dan dentro del grupo relacionadas con el cumplimiento de las metas y el mantenimiento de las relaciones del grupo.

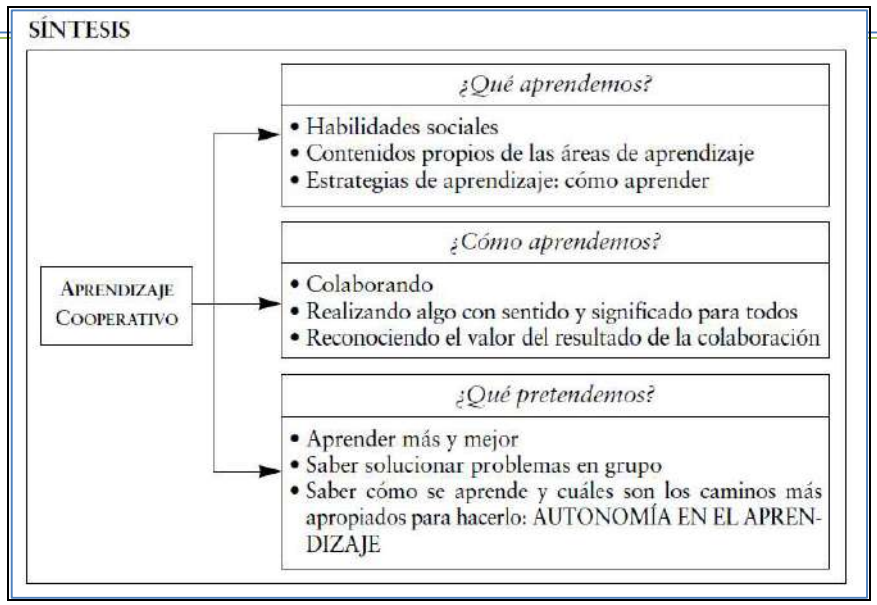
Tipos de Aprendizaje Cooperativo.

Existen dos tipos de aprendizaje cooperativo:

- Aprendizaje cooperativo formal: utilizado en la enseñanza regular de contenidos específicos.
- Aprendizaje cooperativo informal: usado para estimular el procesamiento de información. (Ver figura 7).

Figura 7 Aprendizaje Cooperativo.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256



Fuente: El Aprendizaje Cooperativo. Úriz Bidegáin. 1999. Pp. 28-39.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

7. Aprendizaje Basado en Problemas -ABP-

JUAN DIEGO BETANCUR ARIAS

Introducción

El Aprendizaje Basado en Problemas –ABP– es uno de los métodos de enseñanza-aprendizaje que ha tomado más interés, arraigo y admiración para su implementación en las instituciones de educación superior en los últimos años.

El camino que toma el proceso de aprendizaje tradicional o centrado en la conducta se invierte al trabajar en el ABP; mientras tradicionalmente, se expone primero la información y posteriormente, se busca su aplicación en la resolución de un problema. En el caso del ABP, primero se presenta el problema, se identifican las necesidades de aprendizaje, se busca la información necesaria y finalmente se regresa al problema. De acuerdo con esto, se hace que el sujeto tenga una interacción significativa con el objeto de estudio o situación problemática, aspecto crucial para la apropiación del conocimiento.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Andrade (2007), refiere que el recorrido que viven los alumnos desde el planteamiento inicial de un problema hasta su solución, expone un trabajo colaborativo en pequeños grupos, compartiendo en esa experiencia de aprendizaje la posibilidad de interactuar y desarrollar habilidades de observar y reflexionar sobre actitudes y valores; aspecto, que en el método convencional expositivo, difícilmente podría ponerse en acción dada la inflexibilidad que siguen las estrategias de aprendizaje bajo esta óptica.

Adicionalmente, la experiencia de trabajo en pequeños grupos orientado a la solución del problema es una de las características distintivas del ABP. En estas actividades grupales los alumnos toman responsabilidades y acciones que son básicas en su proceso formativo (Biggs, 2005).

Dado lo anterior, se considera que esta metodología de trabajo representa una alternativa coherente con el rediseño de la práctica docente de la educación superior; un método, que además resulta factible para ser utilizado por los profesores en la mayor parte de las disciplinas. El Aprendizaje Basado en Problemas –ABP-, es usado en muchas universidades como estrategia curricular en diferentes áreas de formación profesional. En

el caso de este capítulo, se presenta como una metodología activa del aprendizaje; es decir, como una forma de trabajo que puede ser usada por el docente en una parte de su curso, combinada con otras técnicas activas y delimitando los objetivos de aprendizaje que desea cubrir (Arias, Fidalgo & García; 2007).

Antecedentes históricos.

El ABP fue desarrollado y llevado a la practica en los años 60 por la Escuela de Medicina de la Universidad McMaster Canadá y desde entonces, ha habido una gran expansión por todo el planeta de este enfoque educativo e interactivo. En el caso colombiano, la Universidad de Antioquia tiene más de 15 años de experiencia con el ABP, aplicándolo en las facultades de Medicina, Administración, Artes y Biología (Restrepo, 2000); mientras que, la Universidad de los Andes, ha sido pionera en su facultad de Derecho, al incluir esta metodología como el *core* de su estrategia pedagógica.

Esta metodología, constituye una importante filosofía docente que ha sido aplicada desde 1968 en América, y en Europa desde 1974. De esta manera, numerosas universidades han iniciado su restructuración curricular teniendo en cuenta esta estrategia pedagógica. (Bligh, Lloyd-Jones & Smith, 2000); Chavarría, Hampshire & Martínez, 2004; Davis & Wilcock, 2005).

El ABP como metodología activa de enseñanza, adherido a la estrategia de aprendizaje por descubrimiento.

Restrepo (2000), plantea que el ABP es un método inteligible que cae en el dominio de las pedagogías activas y, más particularmente, en el de la estrategia de enseñanza denominada aprendizaje por descubrimiento y construcción que se yuxtapone a la estrategia narrativa o magistral. Si en la estrategia narrativa el docente es el gran protagonista del proceso enseñanza aprendizaje, en la de aprendizaje por descubrimiento y construcción es el estudiante quien se empodera del proceso, busca la información, la selecciona, organiza e intenta resolver con ella los problemas enfrentados, juega con la información, es creativo y puede generar actos reflexivos de gran impacto cuando trasciende los límites impuestos por su maestro. Según el ABP, el docente es un orientador, un expositor de problemas o situaciones problemáticas, sugiere protocolos de búsqueda de información y está presto a colaborar con las necesidades del alumno.

El propósito de esta estrategia, tiene que ver con el desarrollo de actos meta cognitivos, es

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

decir, pensar sobre el pensar, como también generar habilidades de pensamiento que progresen a construcciones complejas dentro de la acción intelectiva.

Jerónimo Bruner (1973), precursor del aprendizaje por descubrimiento y construcción, centró su interés en la evolución de las habilidades cognitivas del ser humano, para esto, sugirió seis sucesos pedagógicos que permiten desarrollar las capacidades meta cognitivas de las que se hablaba con antelación y que por supuesto van ligadas al ABP como metodología inductiva dentro de las estrategias de aprendizaje por descubrimiento y construcción. A saber:

- Dejar usar la propia cabeza o los modelos que cada quien tiene en su cabeza.
- Ligar lo nuevo con lo ya dominado o construir puentes de mediación cognitiva.
- Categorizar.
- Comunicarse con claridad, superando el "autoenredo".
- Contrastar, comparar.
- Formular hipótesis y tratar de probarlas, para hallar nuevo conocimiento o confirmar lo conocido.

Características de la Metodología ABP.

Se describen a continuación, las características de la metodología ABP:

1. Programa centrado en el estudiante:

Como se ha venido exponiendo a lo largo de todo el capítulo, al alumno que se le direccione su proceso de enseñanza bajo esta metodología activa de aprendizaje, tiene un rol meramente activo, donde la interacción con el conocimiento no se limita a la reproducibilidad sin sentido de las ideas expuestas por su maestro; por el contrario, es creativo y tiene en cuenta aspectos ejecutivos para representar y asimilar el contenido informacional (Duch, Gron & Allen, 2001).

2. Programa educativo integrado:

El conocimiento de diferentes disciplinas se integra para dar solución al problema sobre el cual se está trabajando, de tal modo, que el aprendizaje no se da sólo en fracciones sino de una manera integral y dinámica.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

3. Aprender a aprender:

Esta habilidad debe ser desarrollada a su máximo nivel y debe ser un objetivo claro, evaluable del ABP. Para ello, se facilitará la tarea del estudiante enfrentándolo con problemas, estimulándolo a que use todos los recursos existentes: humanos, bibliográficos, institucionales, electrónicos y comunitarios. Se busca la formación integral, altamente analítica, capaz de establecer un enfoque científico, con base en las leyes de la causalidad, así como de los aspectos éticos que permanentemente se dan en el ejercicio profesional (Dolores, 2009).

4. Un sistema de evaluación:

Estar de acuerdo con estos objetivos, requiere que la evaluación de los aprendizajes sea formativa, individualizada y que responda a los objetivos que han sido fijados y aceptados por docentes y estudiantes. Las evaluaciones requieren, además, un entrenamiento de parte de los estudiantes y docentes, que les permitan desarrollar una "autoevaluación" y un alto sentido de crítica ante sus propias actitudes y resultados de aprendizaje.

5. Mejoramiento de comprensión y desarrollo de habilidades:

Con el uso de problemas de la vida real, se incrementan los niveles de comprensión, permitiendo utilizar su conocimiento y habilidades (Miguel, 2006).

6. Incremento de su autodirección:

Los alumnos asumen la responsabilidad de su aprendizaje, seleccionan los recursos de investigación que requieren: libros, revistas, bancos de información (De la Fuente & Justicia, 2003).

7. Un aprendizaje más significativo:

El ABP ofrece a los alumnos unas respuestas verosímiles a preguntas como ¿para qué se requiere aprender cierta información? ¿Cómo se relaciona lo que se hace y se aprende en la escuela con lo que pasa en la realidad? Es un aprendizaje de carácter ecológico que refiere aspectos de la vida real.

Praxis operativa del ABP.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Martínez y Cravioto (2002), señalan que la metodología del Aprendizaje Basado en Problemas –ABP-, es sencilla en su estructuración dada las condiciones de trabajo que se deben adoptar para llevar a cabo este tipo de pedagogía activa de aprendizaje. A continuación se describen las etapas principales:

1. **Comenzar el problema:** significa definir el problema. Aquí los estudiantes se llevan el problema a casa, se describe el producto/desempeño requerido de los estudiantes, se asignan tareas, se razona sobre el problema, se compromete a los alumnos al resultado esperado, se identifican los recursos, se hace una agenda para el seguimiento en aras de conocer el proceso de construcción individual que realice el aprendiz.

2. **Seguimiento:** tiene que ver con la revisión de los recursos usados y su perspectiva crítica al respecto, de la misma manera, se revalúa el problema con el propósito de aclarar el panorama central del planteamiento inicial y así tener un acercamiento eficaz a la resolución del mismo.

3. **Se presenta el resultado:** refiere aspectos parciales del proceso que ha hecho el aprendiz para resolver el problema. No obstante, aquí no se tiene una verdad absoluta, es más bien un acercamiento, una interacción de tipo personal al problema teniendo en cuenta un carácter objetivo.

4. **Después de la conclusión** se hace la abstracción teórica (desarrollo de definiciones, diagramas, listas, conceptos, abstracciones, principios); éste, tiene que ver con los productos derivados del ejercicio.

5. **Autoevaluación (seguida por comentarios del grupo):** razonamiento sobre el problema, consecución de información usando buenos recursos, asistir al grupo en las tareas, ganar o refinar el conocimiento; este último punto, señala el proceso consolidado de construcción de conocimiento, donde el estudiante tendrá que realizar una introspección a su nuevo cuerpo de ideas.

El Aprendizaje Basado en Problemas -APB-, brinda las oportunidades para evaluar e intentar lo que se conoce, es decir, hacer uso de lo que se aprende en situaciones cotidianas, descubrir lo que se necesita aprender, desarrollar sus habilidades interpersonales para lograr un desempeño más alto en equipos de trabajo, mejorar las habilidades de comunicación, establecer y defender posiciones con evidencia y argumento

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

sólido resultado de procesos de reflexión y crítica hacia el conocimiento, y flexibilidad en el procesamiento de la información. (Universidad de Navarra, 2003).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

8. Aprendizaje Basado en TIC -ABT-

CARLOS ENRIQUE PINO

En la actualidad, nuestras sociedades están inmersas en un constante avance tecnológico que pretende ampliar nuestras capacidades físicas y mentales, buscando un desarrollo social altamente sostenible. La educación como pilar fundamental de la evolución humana, no ha sido ajena a transformarse de acuerdo con este fenómeno global, mediante la inserción de las Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC-, que innegablemente están ahí, "generando la denominada cultura tecnológica que nos rodea y con la que debemos convivir" (Graells, 2008).

El concepto de TIC integra tecnologías asociadas con la telemática, multimedia y los medios de comunicación de todo tipo que avanzan al ritmo continuo del desarrollo científico y en un marco de globalización, provocando una renovación continua del conocimiento y transformando nuestras estructuras económicas, sociales y culturales e incidiendo en casi todos los aspectos de nuestras vidas.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Concepto de Tecnologías de la Información y la Comunicación -TIC-.

El término TIC se fundamenta en tres componentes:

1. **Tecnología:** aumenta la eficiencia de actividades humanas mediante la aplicación del conocimiento científico, generando nuevos instrumentos, productos, lenguajes y metodologías.

2. **Información:** administración y consecución de datos que permitan desarrollar un proceso cognitivo de la información, tomando decisiones asertivas en determinado campo de acción.

3. **Comunicación:** socialización de la información, expresar nuestros pensamientos, sentimientos y deseos, coordinando el comportamiento de una sociedad.

Por lo tanto, cuando se unen estas tres palabras forman el conjunto de avances tecnológicos que proporcionan la informática, las telecomunicaciones y los medios audiovisuales. Estas tecnologías, permiten administrar la información, procesarla y

difundirla.

Ventajas del uso de las TIC.

Los principales aportes que generan estas tecnologías en las actividades humanas son:

- Fácil acceso a todo tipo de información: consulta sobre cualquier tema y en múltiples formatos (texto, sonidos, símbolos) en todas las áreas del conocimiento, generalmente difundidos a través de la televisión, Internet y diferentes medios multimediales. De acuerdo con Castells (2008), "La información es la materia prima que necesitamos para crear conocimientos con los que afrontar las problemáticas que se nos van presentando cada día en el trabajo, y en general todas las actividades humanas".

- Almacenamiento de grandes cantidades de información: desarrollo de dispositivos de hardware (pendrives, discos duros portátiles, tarjetas de memoria, etc.), con características geométricas simples y que ocupan poco espacio, pero que pueden albergar una gran cantidad de datos, agilizando su portabilidad y uso.

- Procesamiento de datos: la integración de sistemas informáticos conformados por ordenadores, periféricos y programas permiten realizar un procesamiento de datos de forma segura y confiable. Para ello, se dispone de programas especializados en procesamiento de textos, imágenes, sonido, generación de bases de datos, que ayudan a expresarse y desarrollan la creatividad, facilitando el proceso de las actividades laborales y sociales.

- Canales de comunicación: comunicación inmediata, sincrónica y asíncrona, para difundir la información entre personas, instituciones y organizaciones en todo el mundo, basándose en la Internet y sus diferentes componentes como son: formatos web, correo electrónico, servicios de mensajería instantánea, foros temáticos, videoconferencias, blogs, wikis y demás.

- Automatización de tareas: programación de tareas utilizando los ordenadores, que constituyen el corazón de las TIC, los cuales procesan automáticamente la información siguiendo las instrucciones de un programa diseñado por el hombre.

- Interactividad: siendo los ordenadores máquinas programables, posibilitan la

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

interacción entre el usuario y las herramientas tecnológicas para llevar a cabo una tarea específica mediante el procesamiento de la información. Afirma Castells (2008), "De todos los elementos que integran las TIC, sin duda el más poderoso y revolucionario, es Internet, que nos abre las puertas de una nueva era, la era de la Internet, en la que se ubica la actual sociedad de la información".

Problemática asociada a la utilización de las TIC.

El desarrollo tecnológico no significa necesariamente progreso y oportunidades, también trae consigo nuevas problemáticas:

- Muchos no tienen acceso a las TIC, por lo que aparece una brecha tecnológica que genera exclusión social.
- La tecnología es una herramienta para mejorar nuestras tareas, pero no son la solución a todos los problemas (dependencia tecnológica).
- Necesidad de una alfabetización digital para poder integrarse y hacer parte de este nuevo tipo de sociedad.
- Exceso de información basura en la red, que contamina el medio y dificulta su utilización.
- Costo de adquisición de equipos y programas informáticos.
- Problemas éticos relacionados con el tipo de información alojada en la red, requiriendo de una buena formación en valores para regular su uso.
- Respeto a la propiedad intelectual del material colocado en Internet.
- Privacidad y confidencialidad de los datos de usuarios informáticos.
- Vulnerabilidad de los sistemas informáticos, problemas de seguridad.
- Dificultad relacionada con el uso de idiomas.
- Definir los límites de la educación virtual frente a la educación presencial.

Hay que trabajar en función de la inclusión tecnológica, adaptándola a las necesidades de los colectivos más vulnerables; al respecto, precisa Castells (2008), que "para ello se debe escoger en cada caso la tecnología más apropiada a las necesidades locales, proporcionar una tecnología asequible económicamente a los usuarios, fomentar su uso preservando la identidad sociocultural y potenciando la integración de los grupos con riesgos de exclusión".

Implementación de las TIC en la Educación.

En los últimos años ha crecido la oferta educativa basada en las tecnologías de la

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

información y la comunicación, generando la necesidad de espacios de educación no formal con apoyo tecnológico. Esto se percibe con mayor fuerza en los países con alto desarrollo económico y tecnológico. Sin embargo, muchas instituciones no tienen un modelo pedagógico bien definido para operar la educación a distancia.

Se debe tener en cuenta que las TIC aplicadas en educación no garantizan la inclusión y la equidad social, así como tampoco la calidad académica y la innovación.

Políticas de Implementación en TIC.

Resulta imprescindible la creación de nuevas metodologías de diseño educativo que vayan de acuerdo con las necesidades tecnológicas actuales, "*logrando un conocimiento útil para resolver problemas relevantes y con sentido social"*, (Barriga, 2004). Asimismo, necesario contar con un plan de políticas de TIC, el cual debe basarse en una visión compartida de la enseñanza-aprendizaje, relacionadas estrechamente con la integración de las tecnologías. Este plan se debe construir partiendo de cinco dominios fundamentales:

1. **Visión del desarrollo de las TIC**: liderazgo por parte de las direcciones de programa, facultades, decanaturas y demás, para la planificación de estrategias y políticas adecuadas en la utilización de la tecnología en el aula de clase. Un plan de políticas de TIC debe ser constantemente actualizado por sus integrantes: docentes, dependencias, instituciones y estudiantes.

2. **Apoyo financiero:** el apoyo económico es fundamental para lograr los objetivos planteados en cualquier proyecto. La adquisición de tecnología basada en hardware y software para ser combinada en un área educativa específica tiene un costo relativamente alto, se debe entonces fomentar la utilización de software libre, el cual es de muy buena calidad e incluso supera en rendimiento al software comercial. Es necesario escoger qué tipo de TIC impactará de manera significativa a una población de estudiantes, ya que no todas las tecnologías son aptas para desarrollar un aprendizaje específico.

3. **Infraestructura:** es vital contar con espacios y aulas dotadas con tecnología. Éstas se caracterizan por la presencia de componentes de hardware como pizarras digitales interactivas, acceso a Internet de banda ancha y medios audiovisuales. La proliferación de estos espacios en una institución u organización bajo una política bien definida en cuanto al uso de la tecnología aplicada al proceso de enseñanza-aprendizaje, rendirá

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

sus frutos en un corto plazo de tiempo, en lo que respecta al mejoramiento académico de una población estudiantil.

4. **Formación profesional de los docentes:** las TIC tienen que ser parte de la formación de los docentes, que deben superar el reto y cumplir a cabalidad con las expectativas que demanda una sociedad en constante crecimiento tecnológico. El docente debe fortalecer su capacidad de crear conocimiento apoyándose en la tecnología como herramienta para generar material de apoyo educativo y concebir un proceso de enseñanza-aprendizaje mucho más eficiente y aplicativo. Es importante que los docentes integren sus experiencias y utilicen el denominado aprendizaje colaborativo, todo esto, en busca de mejorar sus competencias académicas y laborales. Se debe pasar de la evaluación tradicional a la retroalimentación continua.

5. **Diseño curricular y plan de estudios:** para sacar el mayor provecho de las TIC, se debe cambiar la actitud del docente, además de crear una logística para poder implementarlas y fomentarlas en los planes de estudio, porque de lo contrario, este conocimiento se atrofiaría y de una u otra forma se volvería al modelo de clase tradicional. El aprendizaje basado en problemas, puede ser un motivador efectivo para la enseñanza de las TIC.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

El uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación –TIC-, puede facilitar la enseñanza innovadora y las prácticas de aprendizaje en diferentes contextos educativos, incluyendo estas competencias que se generan con el manejo de tecnología tanto en la vida laboral como social.

Las TIC más utilizadas en la Educación.

Una de las TIC más utilizadas son los Sistemas de Administración de Aprendizaje –LMS-, los cuales no son otra cosa que herramientas computacionales, casi siempre basadas en la web, que ofrecen la interacción entre institución, docentes y estudiantes. Estas plataformas permiten diversas modalidades educativas de gestión de contenidos sin restricciones de tiempo y espacio físico.

Las ventajas que ofrecen este tipo de plataformas son el control total por parte del docente para administrar contenidos sin restricciones, asignar tareas, aplicar evaluaciones, revisarlas y calificarlas, dar una continua retroalimentación al estudiante de su proceso formativo, además de proveer con material extra de una forma más flexible y sin ninguna

limitante de tiempo y espacio. Estas plataformas también permiten llevar un control estadístico detallado del comportamiento académico de los estudiantes. Los alumnos también tienen ventajas como la de contar con contenido extra para el estudio de sus materias, además de poder entregar sus actividades, únicamente con la ayuda de una computadora con acceso a internet y estar pendientes todo el tiempo de su proceso de aprendizaje, recibiendo retroalimentación constante por parte del docente y de sus compañeros.

El manejo de este tipo de herramientas genera en el docente un continuo conocimiento, ya que de ellas se desprenden múltiples aplicaciones que generan una competencia informática cada vez más creciente.

Por último, hay que precisar que en el mercado existen diversas plataformas para administrar contenidos, muchas de ellas son comerciales y costosas para una institución modesta que desea incorporar este tipo de herramientas en su programa educativo. No obstante, existen plataformas con software de código abierto (*open source*) que cumplen con la mayoría de los requerimientos que exige la administración de un curso en línea. En nuestro medio, las plataformas LMS más utilizadas son: Moodle, Joomla, Google Docs y Blackboard.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

9. Aprendizaje Basado en Mapas -ABM-

ALEJANDRO DÍAZ PELÁEZ

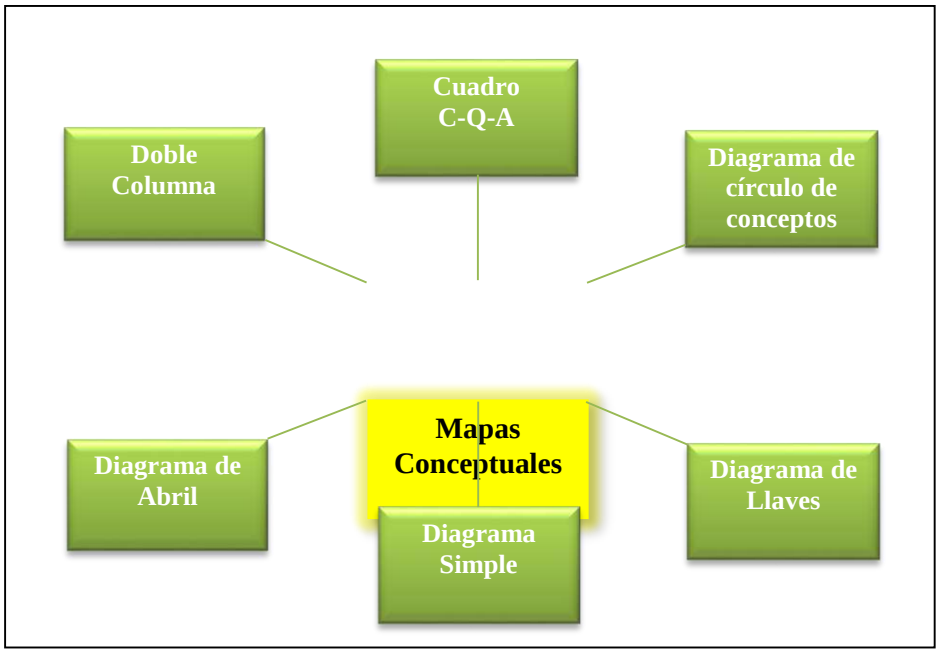
INTRODUCCIÓN

El concepto de mapa proviene del término latín *mappa*. Se trata de un dibujo o esquema que representa una determinada superficie de dos dimensiones, lo que a su vez, brinda datos fundamentales para el progreso de distintas actividades. Las evidencias históricas, muestran que el filósofo y científico griego Tales de Mileto, fue el primero que realizó una representación cartográfica del planeta Tierra; y también, que el filósofo Aristóteles fue el primero en calcular el ángulo de inclinación de la Tierra respecto al Ecuador. Como parte de sus características, en los mapas se suele apelar a símbolos y colores para brindar la mayor claridad y cantidad posible de información; se precisa, que la cantidad de datos está determinada por la representación y, a medida que esta sea más grande, más amplio será también la cantidad de datos.

Como se explicó en el capítulo 3, Metodologías Activas del Aprendizaje, existen criterios para justificar una metodología de este carácter. Los Mapas *per se* no han sido hasta ahora considerados como una metodología activa, pero, a nuestro criterio, cumplen con los criterios propuestos como se demuestra a continuación. Existe el escenario que establece el contexto para el trabajo o tema de estudio y como tal se propone una información que lleva a los estudiantes al contexto del problema; para esto, se acostumbra utilizar los mapas sinópticos donde el trabajo de los estudiantes es en grupos pequeños en el cual pueden analizar y desarrollar su nivel de comprensión de la información. La solución de problemas planteados, comúnmente complejos, necesitará de mapas conceptuales para su comprensión y, a su vez, para el descubrimiento de nuevos conocimientos; el objetivo, es encontrar la solución, y para ello, los estudiantes tendrán que investigar y discutir en grupo, y construir conocimiento a través de mapas mentales que estén basados en el mundo real. Lo que se pretende, es fortalecer en los estudiantes el pensamiento como si fueran unos profesionales. (Ver figura 8).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 8. Componentes del Mapa Conceptual



Fuente: elaboración propia.

Cuadro Sinóptico.

Un cuadro sinóptico es una modalidad del resumen, o bien podría considerarse, un resumen esquematizado. Al igual que el resumen en prosa, el cuadro sinóptico presenta la información condensada, con una ventaja adicional: permite visualizar la estructura y la organización del contenido expuesto en un texto. Los cuadros sinópticos pueden elaborarse con ayuda de "llaves", y pueden tomar la forma de diagramas o utilizar para su confección una serie de columnas o hileras. Éstos, permiten definir la forma como se encuentra organizado un escrito con sus elementos principales y la manera como están relacionados.

El mapa conceptual admite una representación abreviada de la información, lo que proporciona un fácil recuerdo, comprensión y uso por parte de los estudiantes en la preparación de exámenes.

Se sugiere para la elaboración del cuadro sinóptico, lo siguiente:

- Antes de elaborar un cuadro, se necesita información.
- Deben indicarse los conceptos centrales de manera ordenada y sistemática.
- Representar en forma esquemática las relaciones entre los conceptos centrales.
- Identificar los puntos principales del texto y apuntarlos.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Identificar los conceptos centrales del texto.
- Ampliar las ideas principales con las ideas subordinadas a éstos.

Para realizar un análisis de textos a través de un cuadro sinóptico, debe tenerse una visión de cada texto y además establecer los criterios de análisis que se usarán al comparar estos criterios. (Ver figura 9).

Figura 9. Ejemplo de un cuadro sinóptico.

Ejemplo de un cuadro sinóptico simple

	Capacidad	*Duración de almacenaje*	*Modo de almacenaje*	*Pérdida de la información*
MEMORIA SENSORIAL	Grande o ilimitada	Breve (1/2 segundo para la información visual)	Exacto y sensorial	Por desvanecimiento temporal
MEMORIA A CORTO PLAZO	Limitada, 7+/-2 chunks de información	Relativa (18 segundos sin repaso de la información)	Repetición y repaso del material	Por falta de repaso del material o por desplazamiento de la nueva información
MEMORIA A LARGO PLAZO	Ilimitada	Permanente	Organizado y significativo	Por fallas en la recuperación o interferencia de otra información

Fuente: http://slideplayer.es/slide/101321/)

De acuerdo con el Licenciado en Pedagogía Arturo Ramo García (2006):

> "**El esquema de llaves o cuadro sinóptico** es un tipo de esquema en el que se da prioridad al aspecto gráfico. De un solo golpe de vista se adquiere una visión gráfica del contenido de un tema, cuyas ideas han sido ordenadas y jerarquizadas.
>
> Se suele poner el título principal en la parte izquierda y después, mediante llaves, se van englobando los contenidos de las ideas principales, secundarias y distintas subdivisiones.
>
> El esquema de llaves es el más conocido y muy apropiado para el estudio de las materias en las que abundan las clasificaciones y datos a retener." (http://www.aplicaciones.info/)

En cuanto a los pasos que deben seguirse para la realización de un cuadro sinóptico, el Licenciado determina:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

> "En primer lugar, leer toda la lección para adquirir una idea general del tema y tener como una estructura en la encajen posteriormente cada uno de los apartados de que consta la lección. En segundo lugar, subrayar las ideas principales, secundarias y datos significativos, según las normas ya estudiadas. En esta fase se realiza una labor de análisis y de separación de las ideas. En tercer lugar, se hace el cuadro sinóptico propiamente dicho siguiendo estas pautas: se puede poner el título en vertical para ocupar menos espacio, después, reservar un espacio para los encabezamientos principales y secundarios; poner las ideas en la parte derecha, reducidas a palabras clave con el fin de que ocupen poco espacio; cuando se hayan escrito todas las ideas o palabras clave de la misma categoría se cierran con una llave a la izquierda y se le pone título a esa clasificación; se sigue con otras clasificaciones y cuando se termine con un mismo apartado se cierra con llaves, y así se sigue todo el proceso hasta terminar el cuadro, de derecha a izquierda, para evitar que se tenga que repetir por defecto de estructura gráfica. En la realización se ha seguido un proceso de síntesis que facilita mucho la comprensión y la retención del tema estudiado." (http://www.aplicaciones.info/)

Como bien señala el profesional, el esquema de llaves o cuadro sinóptico es la herramienta más indicada "(…) para aquellos temas que tienen muchas clasificaciones y tiene la ventaja de ser el más gráfico de todos, por lo que favorece el ejercicio de la memoria visual." De otro lado, respecto a su desventaja o "(…) mayor inconveniente es que se concentra la escritura en la parte de la derecha, teniendo que hacer la letra muy pequeña, por lo que el texto queda muy comprimido." (Ver figura 10).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 10. Diagrama de llaves sobre estrategias de enseñanza.

Fuente: http://slideplayer.es/slide/101321/

Mapas Mentales.

Los Mapas Mentales pueden definirse como:

> "(…) un recurso mnemotécnico multidimensional utilizado para representar en forma gráfica y esquemática los aspectos más importantes de un conocimiento. Se trata de una estrategia cognitiva con la que se registran, relacionan y jerarquizan un grupo de ideas importantes sobre un tema". (Díaz, 1999)

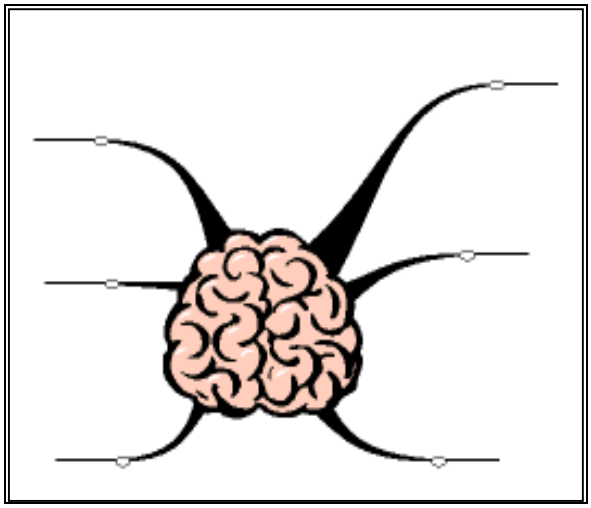
Apoyado en el Manual "Técnicas de Estudio" (s.f.), se exponen a continuación los pasos para la elaboración de un mapa mental:

- "Los mapas mentales se elaboran a partir de un foco temático, que no es otra cosa que la idea central, el problema o tema sobre el cual se va a reflexionar.
- En el centro de una página se escribe una palabra o frase corta que resume la idea central del mapa.
- El foco temático puede ser un dibujo que represente una imagen que esté asociada con el tema central.
- A partir de allí, se irradiarán las ideas más importantes que explicarán o sustentarán la idea central del texto que se va a sintetizar o resumir." (p. 62)

La figura 11, muestra el foco temático, representado por un cerebro, del mapa que se va a elaborar sobre "los mapas mentales".

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 11. Foco Temático, representado por un cerebro.



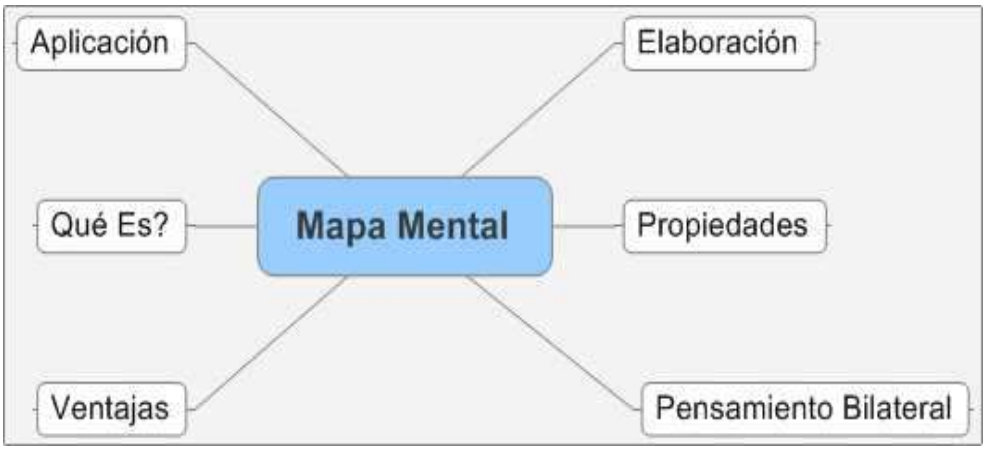
Fuente: Manual Técnicas de Estudio. Editorial Vértice. p. 62.

- "Una vez se ha seleccionado el foco temático, se empieza a reflexionar sobre las ideas importantes o divisiones mayores que van a conformar el mapa.
- Una estrategia particularmente útil para tal fin consiste en indagar a partir de los pronombres interrogativos tales como qué, cómo, cuál, cuándo, dónde, por qué, para qué, y luego elegir los que estén más directamente relacionados con el foco temático.
- Para el tema que se está tratando, las divisiones mayores son:
  - ¿Qué son los mapas mentales?
  - ¿Cómo se elaboran?
  - ¿Qué propiedades tienen?
  - ¿Qué ventajas ofrecen?
  - ¿Para qué sirven?
  - ¿Qué es el pensamiento omnicerebral?" (p. 62)

Se observa en la figura 12, cómo se organizaron las anteriores ideas en el mapa:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 12. Organización de las ideas del mapa.



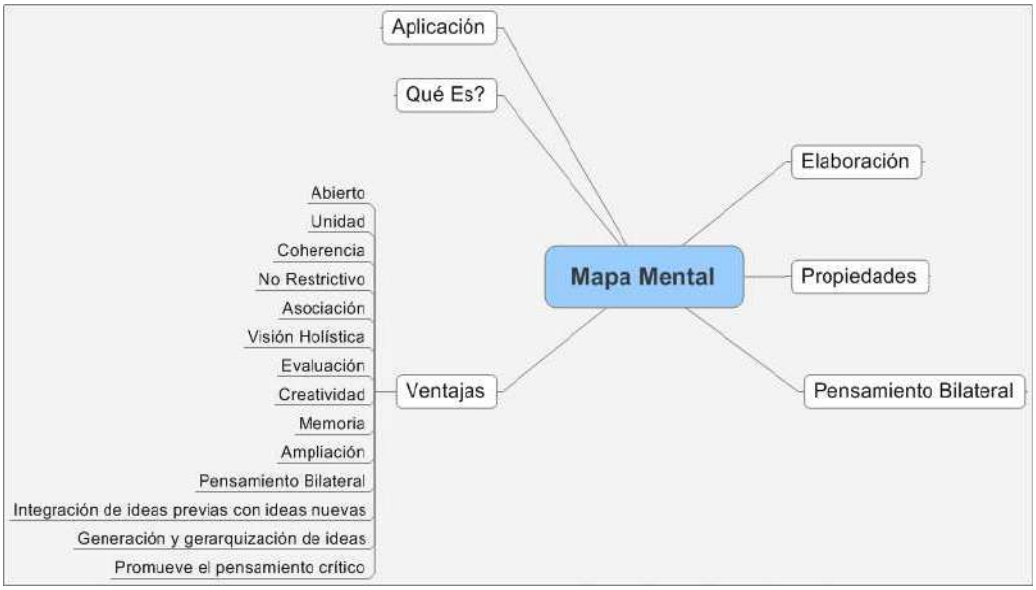
Fuente: Manual Técnicas de Estudio. Editorial Vértice. p. 63.
Elaboración propia.

- "Las ideas más importantes deben aparecer en letra de imprenta bien destacada ya que sus formas claramente definidas destacan mejor las ideas.
- De cada idea importante van a irradiar nuevas ideas secundarias que contribuirán a ampliarlas: casos ilustrativos, ejemplos, evidencias, datos estadísticos, referencias a autoridades, etc., conformándose así una serie de ramas o nódulos.
- Las ideas secundarias, subordinadas a las ideas principales, se escriben con un tipo de letra menor al de las utilizadas en las ideas principales, y los detalles subordinados a esas ideas secundarias se escribe en otro tipo o tamaño de letra menor, pero siempre conservando la legibilidad. (…).
- Las ideas secundarias se pueden encerrar dentro de un óvalo, un rectángulo o un círculo; se pueden escribir sobre una línea o sobre una flecha, o se puede recurrir a cualquier otra convención que sea apropiada para tal fin." (p. 63)

Lo que se busca con este procedimiento es una mejor jerarquización de las ideas, de tal forma que se vea el orden de importancia en el mapa. Asimismo, existen diferentes programas informáticos –software- para realizar mapas mentales. En concordancia, la figura 13, presenta la rama de ventajas del mapa.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 13. Rama de ventajas del mapa.



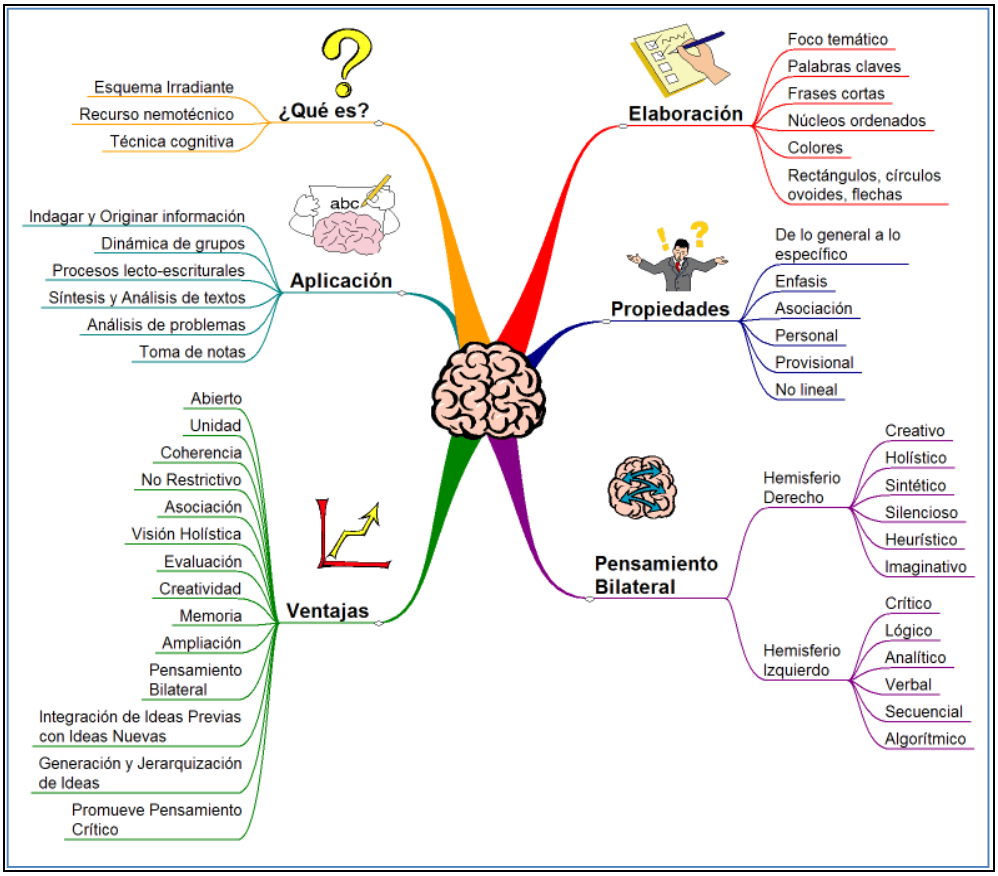
Fuente: Manual Técnicas de Estudio. Editorial Vértice. p. 63.
Elaboración propia.

Considerado lo expuesto por Díaz (1999), en los mapas mentales se usan palabras claves, frases cortas y dibujos que simbolicen las imágenes. Generalmente los mapas son personales, por tal motivo, es bastante común que se tengan acuerdos preestablecidos de tal forma que le den sentido a la persona; es muy importante, emplear diferentes colores para cada nódulo, ya que existen investigaciones donde se demuestra que el hemisferio derecho se estimula ante la radiación del color lo cual facilita la recordación.

Los Mapas, ofrecen una visión más unificada que las palabras y las frases. Es por esto, que un buen mapa permite evaluar con una mirada los segmentos fundamentales del conjunto y las relaciones que existen entre sí. La figura 14, presenta un ejemplo.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 14. Modelo de Mapa Mental.



Fuente: Manual Técnicas de Estudio. Editorial Vértice. p. 64.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Se relacionan a continuación, tanto las ventajas como las aplicaciones de los Mapas Mentales (Díaz, 1999):

Ventajas:

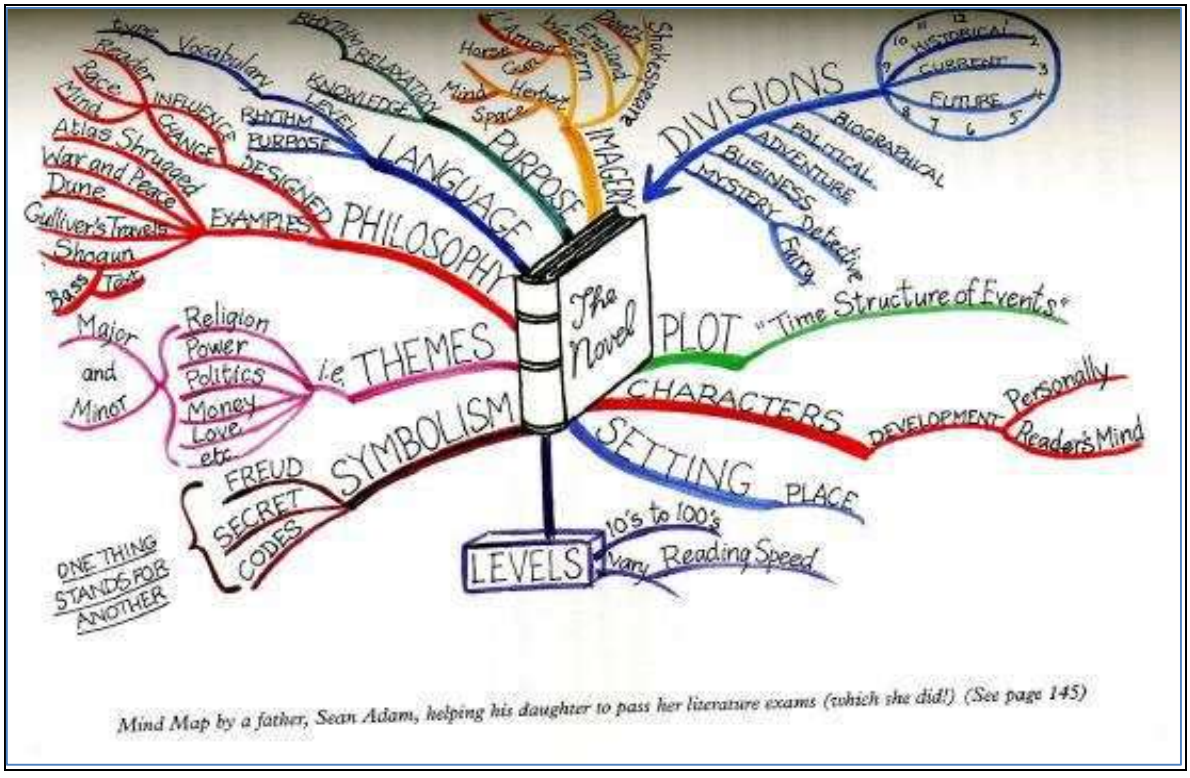
- Los Mapas Mentales se distinguen de los Mapas Sinópticos por su impacto visual y por sus conexiones diferentes del enfoque lineal.
- La mezcla de imágenes, palabras y colores refuerza la capacidad de memorización del cerebro.
- Los mapas se basan en el principio de asociación; las ramas que señalan las ideas se pueden extender en cualquier dirección, lo que permite que el hemisferio izquierdo pueda expresarse a plenitud.

Aplicaciones:

- Los mapas mentales son usados para planear los textos que se van a escribir ya que favorecen la creatividad, la reflexión y la organización de las ideas, ya que establecen relaciones que inicialmente no se habían captado.
- Se usan para resumir contenidos de libros, ensayos, artículos o tomar notas bien sea en clase, seminarios o conferencias; también es un excelente recurso para resumir las ideas más relevantes con el problema que se discuten en los trabajos en grupo.
- En la docencia, es utilizado por los profesores para orientar el desarrollo de sus clases. Cuando el estudiante se habitúa a elaborar sus propios mapas mentales, su aprendizaje resulta muchos más significativo.

Se aprecia en las siguientes figuras, algunos modelos de Mapas Mentales:

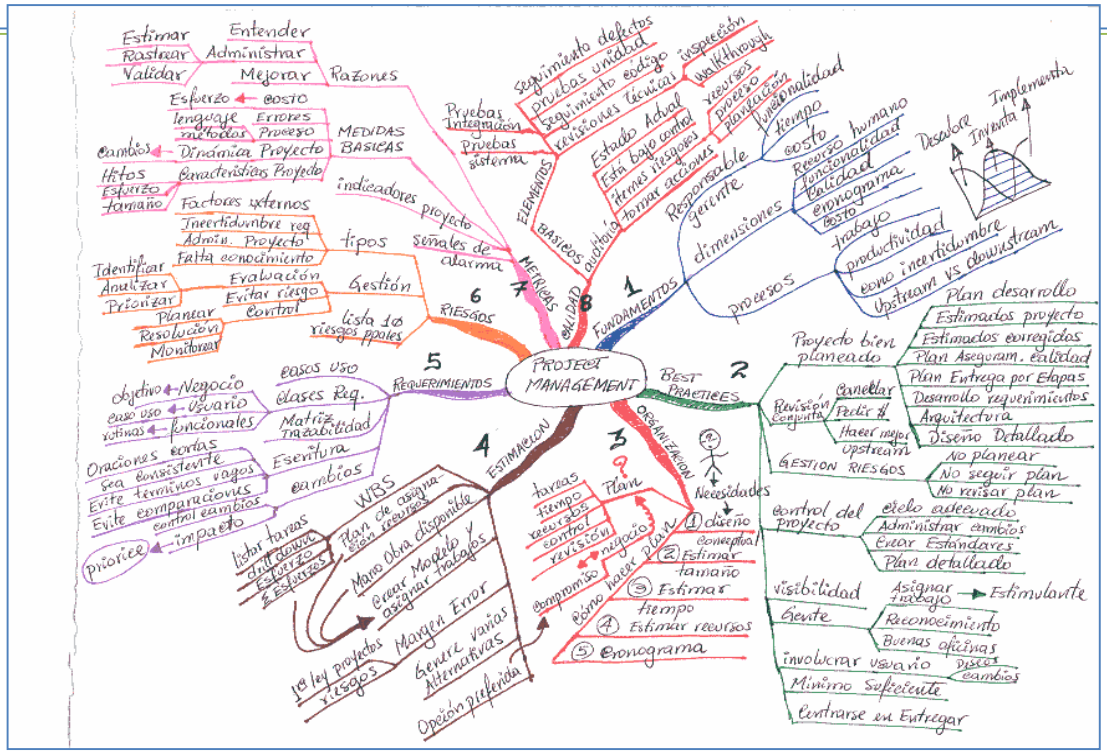
Figura 15. Modelo de Mapa Mental.



Fuente: Los Mapas de Ideas y los Procesos Lectoescriturales.
Aproximación al Texto Escrito. Álvaro Díaz Rodríguez.

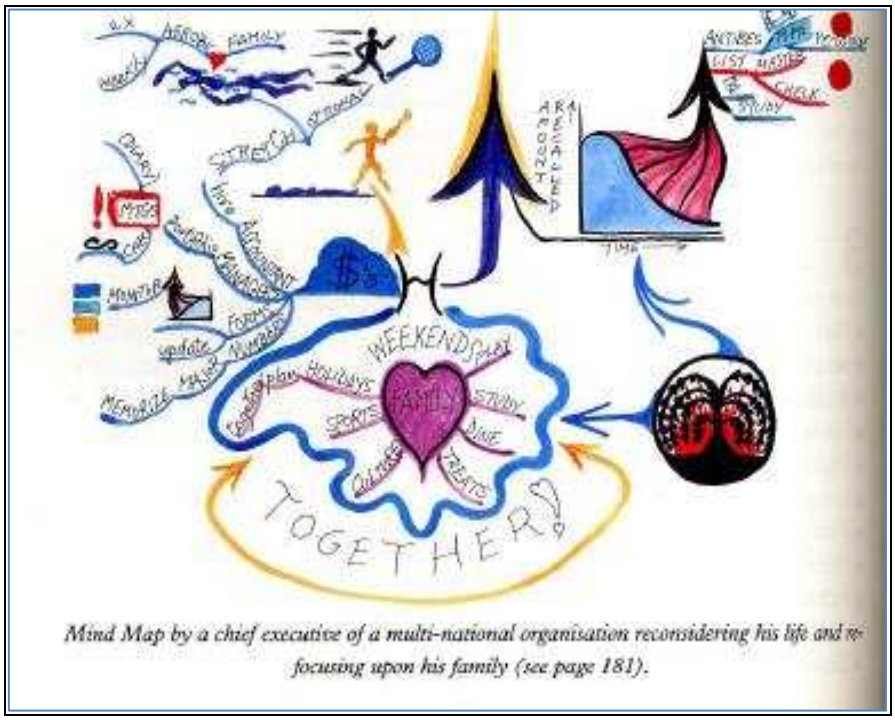
Figura 16. Modelo de Mapa Mental.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256



Fuente: Los Mapas de Ideas y los Procesos Lectoescriturales.
Aproximación al Texto Escrito. Álvaro Díaz Rodríguez.

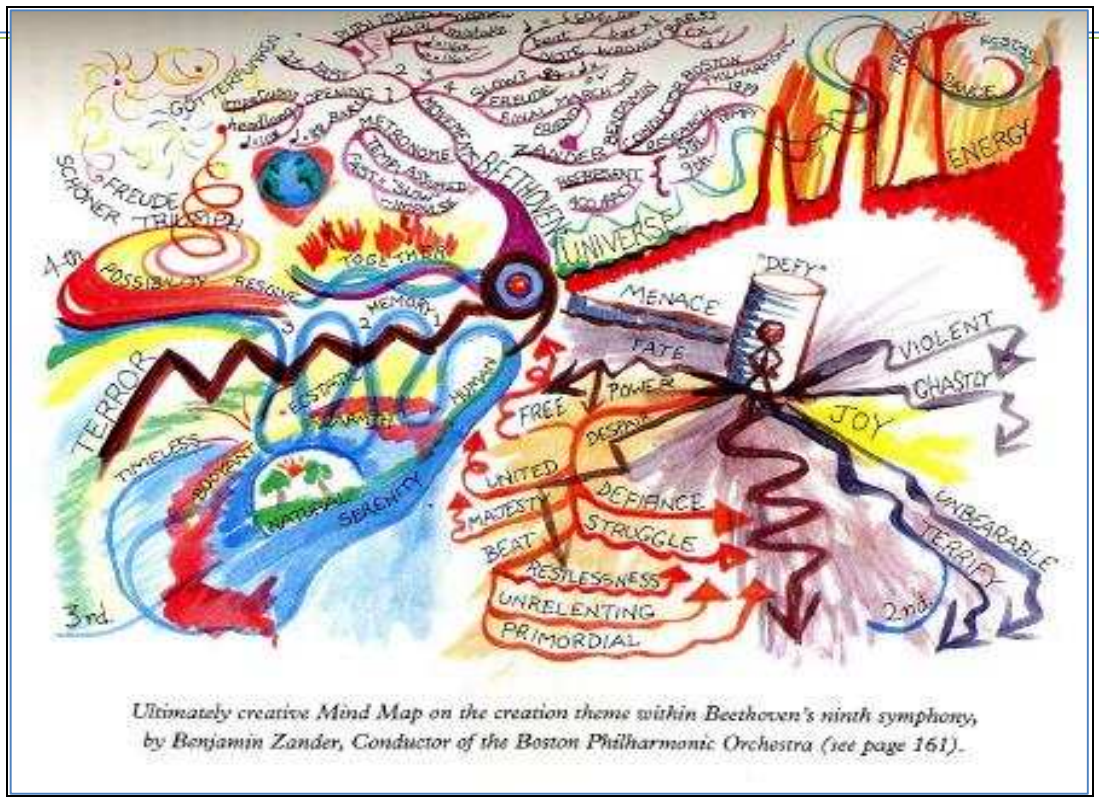
Figura 17. Modelo de Mapa Mental.



Fuente: Cómo crear mapas mentales: utiliza al máximo la capacidad de tu mente. Tony Buzan.

Figura 18. Modelo de Mapa Mental.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256



Ultimately creative Mind Map on the creation theme within Beethoven's ninth symphony, by Benjamin Zander, Conductor of the Boston Philharmonic Orchestra (see page 161).

Fuente: Cómo crear mapas mentales: utiliza al máximo la capacidad de tu mente. Tony Buzan.

Mapas Conceptuales.

Conceptos:

- Es aquella figura descriptiva en la que se puede englobar uno o más conceptos que una persona produce en su pensamiento.
- Se define concepto como una idea, pensamiento, juicio, opinión, eventos u objetos mentales.
- Usualmente encerrados en círculos, rectángulos u óvalos y relacionados entre sí por una línea conectiva que enlaza los conceptos.
- Para la mayoría de los conceptos se usa una palabra y algunas veces se usa más de una palabra. Se busca con esto, que el concepto sea lo suficientemente explícito.

¿Cómo se hace un Mapa Conceptual?

- Realizar una lectura donde se identifiquen las ideas y conceptos principales y secundarios.
- Elaborar una lista de los conceptos identificados.
- Seleccionar los conceptos que se deriven uno de otro.

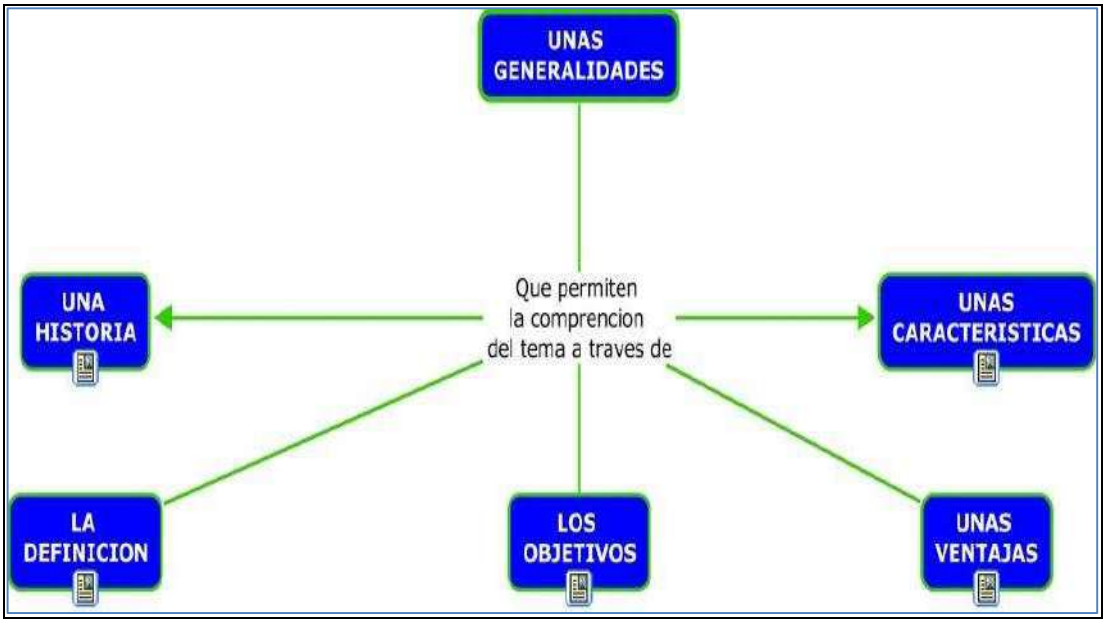
facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Seleccionar los conceptos que tienen relaciones cruzadas.
- Si dos o más conceptos tienen la misma importancia, van en el mismo nivel de jerarquía.
- Utilizar líneas para conectar los conceptos y sus palabras enlace.
- Diseñar ejemplos que permitan conectar las proposiciones y conceptos.
- Seleccionar la figura y los colores que se van a utilizar.
- Construir el mapa ordenando los conceptos.

Características del Mapa Conceptual.

- Debe ser sencillo y mostrar claramente las relaciones.
- Va de lo general a lo específico, por jerarquía.
- Debe de ser vistoso para aumentar la memorización.
- Es una forma breve de representar información.
- Generalmente se utilizan verbos como conectores o enlaces entre los conceptos.

Figura 19. Características del Mapa Conceptual.



Fuente: elaboración propia.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

10. Aprendizaje Basado en Proyectos -ABP-

ALEJANDRO DÍAZ PELÁEZ

Introducción

Lograr que los estudiantes se comprometan y se automotiven, es el objetivo del docente actual; para esto, existen algunas técnicas que facultan su participación. Las prácticas a las que se refiere este capítulo, inducen a abandonar los métodos de la enseñanza tradicional que, como se decía al inicio, están basados en la educación bancaria para concentrar el trabajo en un enfoque interdisciplinario, en lugar de un enfoque por asignatura y además sirve para estimular el trabajo cooperativo (Urdan, T., Midgley, C., & Anderman, E. M., 1998).

Aprendizaje Basado en Proyectos.

Un trabajo basado en un proyecto, es el conjunto de experiencias de aprendizaje que sumergen a los estudiantes en proyectos complejos de la vida real, a través de los que se desarrollan competencias y aplican habilidades o conocimientos. En una experiencia de esta magnitud, el estudiante aplica el conocimiento adquirido en un producto orientado a satisfacer una necesidad social, lo cual favorece el desarrollo y el crecimiento personal que se manifiesta a través de su compromiso social.

¿Qué es ABP?

Es una metodología que integra grupos multidisciplinarios de estudiantes con perfiles, o áreas disciplinarias diferentes, que trabajan juntos para generar las alternativas de solución a proyectos planteados y lograr de esta forma que el aprendizaje se logre en la práctica. Esta estrategia de enseñanza constituye un modelo de instrucción auténtico en el que los estudiantes planean, ejecutan, verifican y evalúan proyectos que tienen aplicación en el mundo real más allá del aula de clase. Asimismo, para el logro de resultados en esta metodología, se recomiendan actividades de enseñanza interdisciplinaria, centrada en el estudiante, en lugar de lecciones cortas y aisladas (<biblio>).

En el artículo Aprendizaje por Proyectos de NorthWest Regional Educational Laboratory, se plantea que:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

> "Las estrategias de instrucción basada en proyectos tienen sus raíces en la aproximación constructivista que evolucionó a partir de los trabajos de psicólogos y educadores tales como Lev Vygotsky, Jerome Bruner, Jean Piaget y John Dewey. El constructivismo mira el aprendizaje como el resultado de construcciones mentales donde se aprende construyendo nuevas ideas o conceptos, basándose en sus conocimientos actuales y previos". (Karlin & Vianni, 2001)

Es muy importante que los alumnos encuentren los proyectos atractivos, retadores, y sobre todo motivadores, para que ellos jueguen un papel protagónico tanto en la selección como en todo el proceso de administración del proyecto.

Principios.

Utilizar los proyectos como parte de las actividades curriculares no es un concepto nuevo, en la actualidad los docentes los vienen incorporándolo en sus clases. El Aprendizaje Basado en Proyectos –ABP–, es una metodología activa y no una actividad complementaria; en esta metodología, los estudiantes tienen la oportunidad de trabajar diferentes estilos de aprendizaje, grupos étnicos y culturales de diferentes regiones del país, niveles de actitud, aptitud, competencias y habilidad diversos.

Un enfoque de enseñanza uniforme, no ayuda a que todos los estudiantes alcancen estándares altos, mientras que uno basado en proyectos, construye sobre las fortalezas individuales de los estudiantes y les permite explorar sus áreas de interés dentro del marco de un currículo establecido.

De acuerdo con el Portal Educativo gratuito EDUTEKA, de la Fundación colombiana Gabriel Piedrahita Uribe (FGPU), los Seis Principios del Aprendizaje por Proyectos son:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 1. Seis Principios del Aprendizaje por Proyectos.

Autenticidad	¿Se basa el proyecto en un problema o pregunta que es significativo o importante para el estudiante? ¿El problema o pregunta se relaciona con los que pueden encontrarse en el desempeño de un trabajo o en la comunidad? ¿Ofrece el proyecto al estudiante oportunidades de producir algo que tenga valor personal y/o social fuera del entorno del colegio?
Rigor Académico	¿El proyecto demanda del estudiante adquirir y aplicar conocimiento relacionado con una o más asignaturas o áreas de contenido? ¿Reta el proyecto al estudiante para utilizar métodos de indagación de una o más disciplinas? (Por ejemplo: ¿lo induce a pensar cómo piensan los científicos?) ¿Desarrolla el estudiante habilidades de pensamiento de orden superior? (Por ejemplo: ¿lo estimula a que haga búsquedas basadas en evidencia o a buscar una perspectiva diferente?)
Aplicación del Aprendizaje	¿Soluciona el estudiante un problema que está claramente relacionado con la vida y el trabajo? (Ej: diseña un producto, mejora un sistema u organiza un evento) ¿Requiere el proyecto habilidades para organizarse y auto dirigirse? ¿Requiere el proyecto que el estudiante aprenda y ponga en uso habilidades (tales como solución de problemas, comunicación, TIC y trabajo en equipo) que se demandan en el sitio de trabajo?
Exploración Activa	¿Requiere el estudiante hacer trabajo de campo durante un tiempo significativo? ¿Requiere el proyecto que el estudiante use varios métodos, medios y fuentes para realizar una investigación? ¿Se espera que el estudiante haga una presentación para explicar lo que aprendió?
Interacción con Adultos	¿El estudiante puede conocer y observar un adulto cuya experiencia es tanto reconocida como relevante? ¿Puede el estudiante trabajar de cerca con al menos un adulto, y llegar a conocerlo? ¿Colaboran los adultos entre ellos y con los estudiantes en el diseño y valoración de proyectos?
Evaluación	¿Utiliza el estudiante criterios de proyecto (que ayuda a establecer) para calibrar o valorar lo que está aprendiendo? ¿Adultos, que están fuera del aula de clase, ayudan a los estudiantes a desarrollar un sentido de estándares del mundo real? ¿Se evalúa con regularidad el trabajo del estudiante mediante exhibiciones, demostraciones y portafolios?

Fuente: "Real Work: School-to-Work as High School Reform". Traducción EDUTEKA.org. Elaboración propia.

Elementos.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Los elementos que comprende el Aprendizaje Basado en Proyectos son:

- Proyectos centrados en el estudiante, dirigidos por el estudiante.
- Están claramente definidos el inicio, el desarrollo y el final.
- El contenido es significativo para los estudiantes y es visible en su entorno.
- Son problemas del mundo real.
- Es investigación de primera mano.
- Es sensible a la cultura local y culturalmente apropiado.
- Objetivos específicos relacionados tanto con el Proyecto Educativo Institucional (PEI) como con los estándares del currículo.
- Un producto tangible que se pueda compartir con la audiencia objetivo.
- Existen conexiones entre lo académico, la vida y las competencias laborales.
- Existen oportunidades de retroalimentación y evaluación por parte de expertos.
- Se generan oportunidades para la reflexión y autoevaluación por parte del estudiante.
- Hay una evaluación o valoración auténtica.

Efectos Directos del Aprendizaje Basado en Proyectos -ABP-.

- Los alumnos constatan experimentalmente los efectos, las decisiones y las actitudes tácticas que ellos han adoptado.
- Los resultados de sus intervenciones les son presentados y los estudiantes son incitados a reflexionar sobre la relación de causa efecto existente en sus decisiones personales.
- El aprendizaje adquirido en el método de proyectos tiene más posibilidades de resistir al olvido, puesto que está confrontando unos objetos significativos.
- Posibilita el desarrollo de ciertos aspectos, como:

    - ✓ Capacidades (de autonomía, de creatividad, de iniciativa, de innovación).
    - ✓ Actitudes (de confianza, de curiosidad, de exploración, etc.).
    - ✓ Aptitudes (saber - hacer).

Posibilidades del ABP.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Posibilita el desarrollo de la persona; los estudiantes adquieren la experiencia y el espíritu para trabajar en grupo, a medida que ellos están en contacto con el proyecto.
- Además, se presentan otros aprendizajes como la cooperación, la eficiencia, la toma de decisiones, la facilidad de expresar sus opiniones personales.

Roles.

Los roles del Profesor y el Estudiante son:

- **Rol del Profesor:** permanece como orientador que guía las posibilidades personales de los alumnos. Al mismo tiempo que es el animador, guía las posibilidades personales de los alumnos y sirve de consejero en la elaboración del proyecto.

- **Rol del Estudiante:** se dedica a realizar tareas de solución de algunos problemas de una dificultad intelectual cualquiera. Se esfuerza en perfeccionarse en cierta técnica.

Los estudiantes buscan soluciones a problemas no triviales al:

- Hacer preguntas y depurar preguntas.
- Debatir ideas.
- Hacer predicciones.
- Diseñar planes o experimentos.
- Recolectar y analizar datos.
- Establecer conclusiones.
- Comunicar sus ideas y descubrimientos a otros.
- Hacer nuevas preguntas.
- Crear artefactos.

Características.

Las características de la metodología de aprendizaje ABP, son:

- Se basa en un problema real que involucra distintas áreas.
- Oportunidades para que los estudiantes realicen investigaciones que les permitan aprender nuevos conceptos, aplicar la información y representar su conocimiento de diversas formas.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Colaboración entre los estudiantes, maestros y otras personas involucradas con el fin de que el conocimiento sea compartido y distribuido entre los miembros de la comunidad de aprendizaje.
- El uso de herramientas cognitivas y ambientales de aprendizaje que motiven al estudiante a representar sus ideas.
- Estas herramientas pueden ser:

    - Laboratorios computacionales.
    - Hipermedios.
    - Aplicaciones gráficas.
    - Telecomunicaciones.

Beneficios.

Entre los beneficios del Aprendizaje Basado en Proyectos, según Galeana de la O. (2006), están:

- "Los alumnos desarrollan habilidades y competencias tales como colaboración, planeación de proyectos, comunicación, toma de decisiones y manejo del tiempo (Blank, 1997; Dickinsion et al, 1998).
- Aumentan la motivación. Se registra un aumento en la asistencia a la escuela, mayor participación en clase y mejor disposición para realizar las tareas (Bottoms & Webb, 1998; Moursund, Bielefeldt, & Underwood, 1997).
- Integración entre el aprendizaje en la escuela y la realidad. Los estudiantes retinen mayor cantidad de conocimiento y habilidades cuando están comprometidos con proyectos estimulantes. Mediante los proyectos, los estudiantes hacen uso de habilidades mentales de orden superior en lugar de memorizar datos en contextos aislados, sin conexión. Se hace énfasis en cuándo y dónde se pueden utilizar en el mundo real (Blank, 1997; Bottoms & Webb, 1998; Reyes, 1998).
- Desarrollo de habilidades de colaboración para construir conocimiento. El aprendizaje colaborativo permite a los estudiantes compartir ideas entre ellos, expresar sus propias opiniones y negociar soluciones, habilidades todas, necesarias en los futuros puestos de trabajo (Bryson, 1994; Reyes, 1998).
- Acrecentar las habilidades para la solución de problemas (Moursund, Bielefeld, & Underwood, 1997).
- Establecer relaciones de integración entre diferentes disciplinas.
- Aumentar la autoestima. Los estudiantes se enorgullecen de lograr algo que tenga valor fuera del aula de clase y de realizar contribuciones a la escuela o la comunidad (Jobs for the future, n.d.).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Acrecentar las fortalezas individuales de aprendizaje y de sus diferentes enfoques y estilos hacia este (Thomas, 1998).
- Aprender de manera práctica a usar la tecnología. (Kadel, 1999; Moursund, Bielefeldt, & Underwood, 1997)." (pp. 3-4)

Modalidades.

Entre las modalidades del APB, el Portal Educativo gratuito EDUTEKA, de la Fundación colombiana Gabriel Piedrahita Uribe (FGPU), expone los siguientes:

- "**Proyectos de Integración:** con los que se busca facilitar, mejorar o profundizar, con el uso significativo de las TIC, el aprendizaje en otras asignaturas; además de afianzar las habilidades adquiridas en el manejo de las herramientas informáticas.
- **"WebQuests":** proyectos que en su desarrollo emplean recursos de Internet preseleccionados por el docente, de manera que el estudiante, para realizar la tarea, se enfoque en la utilización de los recursos y no en buscarlos.
- **Proyectos Colaborativos:** se llevan a cabo en ambientes grupales que cruzan fronteras, en los cuales, docentes y estudiantes de diferentes planteles educativos comparten proyectos, ideas y opiniones en áreas diversas.
- **Actividades para aprender Informática:** proyectos cortos, concretos e interesantes para desarrollar competencia en el uso de las distintas herramientas informáticas." (http://www.eduteka.org/modulos/8/254/798/1)

Aprendizajes que se logran con el ABP.

En atención a lo expuesto, se colige que del ABP se obtienen los siguientes resultados:

- Formar sus propias representaciones de tópicos y cuestiones complejas.
- Aprender ideas y habilidades complejas en escenarios realistas.
- Aplicar sus habilidades a una variedad de contextos.
- Construir su propio conocimiento, de manera que sea más fácil para los participantes trasferir y retener información.
- Habilidades sociales relacionadas con el trabajo en grupo y la negociación, la planeación, la conducción, el monitoreo, entre otros.
- La evaluación de las propias capacidades intelectuales, incluyendo resolución de problemas y hacer juicios de valor.

Fases del Aprendizaje Basado en Problemas.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Por último, las fases que comprende la citada metodología son:

- Planteamiento de la investigación.
- Planeación.
- Orientación.
- Recolección de datos.
- Análisis de los datos.
- Reporte del proyecto.
- Evaluación.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

11. Aprendizaje Basado en Casos -ABC-

HUMBERTO SERNA GÓMEZ
ALEJANDRO DÍAZ PELÁEZ

El Aprendizaje Basado en Casos -ABC-, son textos que promueven la discusión de situaciones de la vida real que han sido enfrentadas por profesionales de distintos tipos de organización, y parten del supuesto de que en el proceso de aprendizaje, la cooperación dinámica del aprendiz es necesaria. Es un aprendizaje centrado en el estudiante.

Introducción

El objetivo principal de este trabajo es el de presentar los procedimientos y elementos necesarios para la utilización del método de estudio de casos como herramienta metodológica activa para el aprendizaje, utilizable en los cursos universitarios de prácticamente cualquier facultad. Pero por otro lado, se busca usarlo como una herramienta de la investigación científica en cualquier área del conocimiento, al investigar para escribir casos que puedan ser aplicables a las áreas específicas de cada programa académico. Asimismo, se desea mostrar las características, los beneficios y la utilidad práctica del mismo en la docencia.

Se ha querido hacer esta recopilación con el objetivo de motivar a los profesores y estudiantes hacia el uso, estudio y escritura de casos. De manera, que lo que se ha hecho es recopilar la información escrita por los Profesores Humberto Serna Gómez y Enrique Ogliastri, y presentarla en tal forma que sea útil para el estudio y aprendizaje; además, se ha acompañado de Mapas Conceptuales para facilitar la comprensión por parte del lector.

De acuerdo con Serna (2010), la metodología de casos pertenece al grupo de metodologías activas y experimentales. Su uso se extiende cada vez más como consecuencia de su probada eficacia y su utilidad como facilitador del desarrollo de habilidades gerenciales. En la Universidad de Harvard, en la Escuela de Leyes, el método de casos se utilizaba a finales del siglo XIX, pero no fue sino hasta la primavera de 1908 que se empezó a utilizar en la formación de administradores. En la práctica, se utiliza además de método de casos, métodos vivenciales como los juegos de empresas o las simulaciones, entre otros.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Los Casos son la estrategia metodológica por excelencia en las escuelas de derecho, pero tienen importancia también en facultades de administración, salud, psicología y educación, entre otras. Lo que se busca, es aplicarlo donde sea importante el desarrollo del criterio propio de cada estudiante.

¿Qué es un Caso?

Un Caso es la descripción de una determinada situación de la vida real, donde se describe un problema gerencial, una situación específica, un evento o una serie de eventos determinados, su desarrollo o el desarrollo histórico de un sector industrial o de una empresa en particular. Por lo tanto, es el punto de vista, la percepción que uno o varios observadores tienen de la realidad. Éstas vienen condicionadas por la formación, las experiencias previas, los supuestos y los sentimientos de quienes escriben el caso; de ahí, entonces, que el caso sea puesto a consideración del alumno y la realidad que enfrenta el ejecutivo diariamente, matizado con todos estos toques (Ogliastri, 1993).

En resumen, los Casos describen las situaciones y los hechos del desarrollo de una industria o empresa, las estrategias y las decisiones que la guiaron y los resultados obtenidos. Incluye además, información relacionada con los productos, mercados, relación competitiva, estructura organizacional y procesos productivos de la industria o empresa que se estudia, así como su situación financiera, económica, de personal y cualquier otra pertinente con la situación real descrita.

De igual forma, un Caso puede describir o simular las situaciones de la vida diaria de un Gerente. Dentro de este proceso, los alumnos deben analizar, diagnosticar y evaluar críticamente la situación presentada, revisar las estrategias utilizadas y proponer algunas alternativas de solución a los problemas y desarrollos que presente el caso. La metodología de Casos, como se ha reiterado, es aplicable en todas las áreas del conocimiento y precisamente, fueron pioneras en su incorporación a las facultades de medicina, luego las de derecho y psicología, y posteriormente, con mucho más intensidad, en las de administración de empresas. Sin embargo, cualquiera que sea el contexto en que se utilicen, los principios metodológicos aquí descritos son aplicable en cada uno de ellos.

De otro lado, en el análisis del Caso, cada uno de los participantes debe estar preparado para compartir con el grupo sus ideas y soluciones referentes a la situación presentada y en conjunto llegar a diseñar estrategias para el manejo futuro del sector industrial,

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

empresarial o problema gerencial específico. Por esto, los casos ofrecen la oportunidad de compartir las ideas y experiencias, simular situaciones y ejercitar la capacidad de toma de decisiones frente a una situación determinada. Son propicios para colocar la teoría frente a la práctica, es decir, son una oportunidad para aprender haciendo. Este método de enseñanza, se diferencia de los métodos tradicionales en que la mayor responsabilidad en el aprendizaje la tiene el alumno; y en el caso del profesor, éste guiará y estimulará el análisis.

Cuando se prepara un caso, no se pretende encontrar la solución correcta, sino que el alumno se preocupe más por investigar los problemas claves que describe el Caso, por analizar la información obtenida, buscar los datos adicionales requeridos, por evaluar las posibles alternativas y su validez, y así tomar sus propias decisiones, las cuales deberá sustentar frente a su grupo y ante el profesor.

En el aprendizaje experimental, estimulado por esta metodología, el análisis y el intercambio de ideas ocurrido en el salón de clases es más importante que encontrar la solución correcta. Cada caso, debe ser una oportunidad para desarrollar y mejorar las habilidades de los alumnos en la aplicación de los conocimientos a situaciones concretas y reales de la vida empresarial.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Por lo tanto, el objetivo central de estas metodologías, es lograr que el alumno analice y evalúe por sí mismo las situaciones gerenciales estudiadas y prepare un plan de acción que le permita llegar a proponer soluciones viables. Así, conjuntamente con el grupo, podrán acordar estrategias de solución con proyección hacia el futuro del sector, la empresa o la situación analizada.

¿En qué consiste el Método del Caso?

Teniendo en cuenta lo expuesto por Ogliastri, el Método de Casos consiste en lo siguiente:

- El estudiante, con anterioridad a la sesión de clase, recibe el caso para su estudio individual.
- En el caso se presenta un portafolio de situaciones.
- Luego se realiza una reunión por fuera de la clase en pequeños grupos de cuatro o cinco estudiantes.
- Los estudiantes realizan la búsqueda de información adicional a la que presenta el caso.

- Los estudiantes se preparan para la próxima clase con ideas que previamente han sido confrontadas en un diálogo. Se realiza una interacción dinámica de los estudiantes durante el análisis con un cuestionamiento constante pero racional de las estrategias y el planteamiento de soluciones alternativas, que da como resultado un informe del caso que es enviado posteriormente al profesor.
- Luego, en la clase conjuntamente con los demás alumnos y el profesor del curso, tiene lugar una discusión entre todos los asistentes.

En un sentido más estricto del Modelo, como bien lo precisa el Profesor Serna (2014):

> "La repetición monótona de los datos que contiene el caso, así como la rutina en su análisis, atentan contra la metodología. El caso tiene que estimular la reflexión y el análisis. Cada uno de ellos debe significar experiencia vivencial de aprendizaje. Estimular los grupos para que el caso presentado sea sólo el punto de partida y no el documento único de análisis. Si esto ocurre se cae en la monotonía académica que lo arruinará." (p. 78)

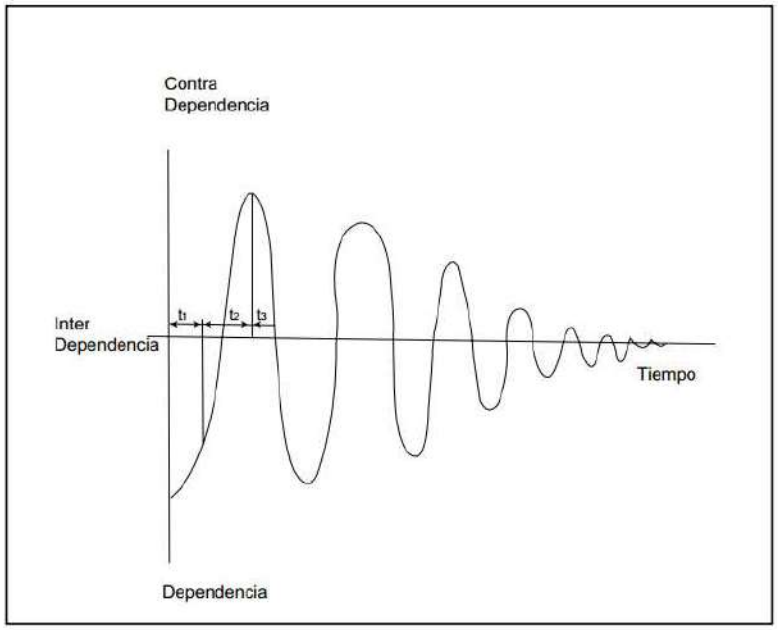
Asimismo, requiere también que los alumnos actualicen el caso, complementen la información y busquen nuevos hechos, lo cual debe conducir a que cada grupo le imprima su propia dinámica al caso que estudia, para que no se convierta en un documento frío y obsoleto.

¿Para qué este Método de Aprendizaje?

Los programas educativos de administración tienen como objetivo preparar y capacitar a los futuros Gerentes para la toma de decisiones bajo un ambiente de incertidumbre. Estas capacidades no pueden adquirirse solo a través de lecciones magistrales, el propósito es preparar hombres de acción a los que se va a medir por los resultados que obtengan y no por el cúmulo de conocimientos que posean. Así, que la clave de esta metodología es poner al alumno dentro de una situación real, dándole oportunidad de simular sus propias decisiones y, por tanto, prepararlo para la acción. Esto lleva a concluir que la participación de los alumnos es indispensable para la efectividad del método. (Ver figura 20).

Figura 20. Balance del trabajo conjunto Profesor-Estudiantes, Método de Casos.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256



Fuente: El Método de Casos, Cartilla Docente, Universidad ICESI.
Enrique Ogliastri. P 12.

De esta manera, cuando se usa el Método de Casos, la clase se conduce de forma participativa donde se somete al estudiante al proceso de escuchar y comprender a los demás, de dar y recibir ideas, es decir, lo introduce al proceso de comunicación (Serna, 2010).

Los Componentes del Método.

En el Método de Casos presentado por Ogliastri (1993) en su obra Casos sobre Casos: Experiencias con Métodos de Discusión en Clase, los componentes lo constituyen cuatro elementos a saber:

> **"Los alumnos:** Cada uno de ellos en particular tiene un historial determinado de sentimientos, experiencias, percepciones y suposiciones básicos que le lleva a ver unas cosas y no otras, a dar valor a algunas cosas y no a otras. En conjunto, este contraste de puntos de vista lleva a una clarificación y mejor comprensión del caso.
>
> **El caso**: escrito con el propósito de utilizarlo como base de discusión y no para ilustrar reglas y principios o a modo de ejemplo. Evidentemente un caso no tiene toda la información deseable, este es un escudo que utiliza frecuentemente el alumno para seguir en su posición de sujeto paciente es decir, manifiesta que no puede tomar una decisión porque no hay suficiente información. El profesor tiene conciencia de que en la vida real es imposible conocer todo acerca de algo y presiona al estudiante.

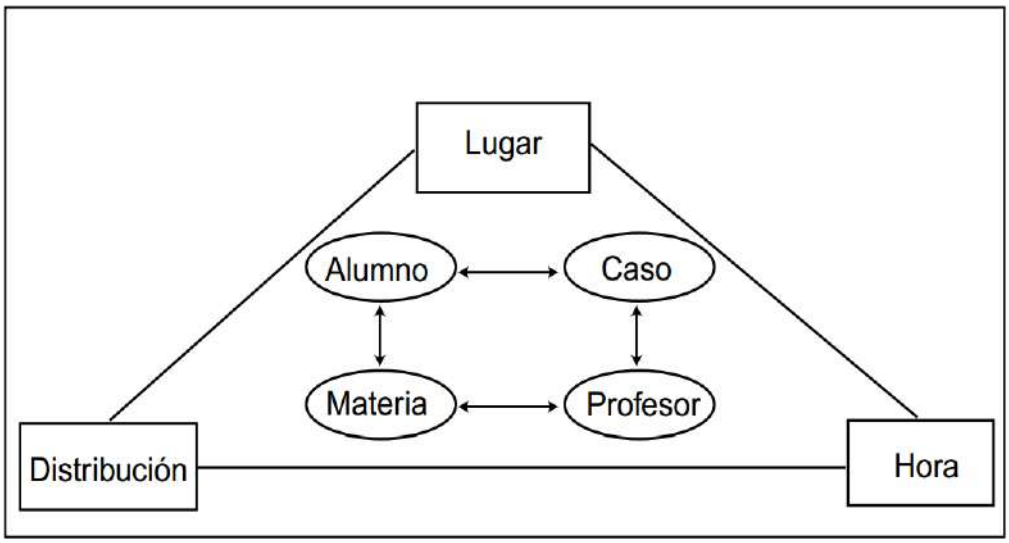
facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

> (…) los estudiantes renuncian a su largo acondicionamiento hacia el profesor como la persona que tiene la respuesta a los problemas presentados por un caso y aceptan una relación de interdependencia entre los miembros del grupo académico, para que decida o actúe, o bien puede enfocarlo con preguntas como: ¿Cuál es la información que necesita? ¿Dónde puede conseguirla? ¿Cómo? ¿A qué costo? ¿En cuánto tiempo?
>
> **El profesor:** probablemente se halla más familiarizado con los conceptos aplicables al caso pero también tiene su propio sistema de referencia creado por su historia particular y por tanto un punto de vista que necesariamente incluye distorsiones. No podemos asumir que por ser profesores conocemos más y mejor que nadie todo lo relacionado con el caso.
>
> **La materia:** esta nos proporciona los conceptos y teorías desarrollados con objeto de proporcionar ayuda para el estudio de los casos y someterlos a prueba en ese contexto."

Sin embargo, cabe precisar, el mejor profesor es el que pasa inadvertido. La clase transcurre con naturalidad, casi como si él no hiciera falta. Como bien se dijo, el énfasis se pone en el aprendizaje y no en la enseñanza. Adicionalmente, según el autor, los componentes ya descritos, también están acompañados de otros factores, como la disposición del espacio (asientos, iluminación), la hora, entre otros, los cuales emiten un mensaje al estudiante. (Ver figura 21).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 21. Componentes del Método de Casos.



Fuente: El Método de Casos, Cartilla Docente, Universidad ICESI.
Enrique Ogliastri. P 14.

Las etapas en la labor de un Profesor de casos son las siguientes:

- El diseño del curso.
- La preparación de cada sesión, lo que significa definir sus objetivos pedagógicos, hacer una previsión del proceso de discusión (incluyendo el uso del tablero y las principales controversias), y una serie de preguntas que van a guiar la clase; estos elementos constituyen el plan de enseñanza de una sesión.
- La investigación, desarrollo y escritura de casos.
- Dirigir la sesión, que implica un manejo adecuado del clima de la clase, de las preguntas que hace y del contenido, proceso y personas del curso.

El Plan de enseñanza de un caso (o una sesión) tiene tres elementos principales:

- El profesor debe elaborar los objetivos pedagógicos que tiene cada sesión dentro del curso, estos deben expresarse en términos del aprendizaje que podrían lograr los estudiantes dando cabida a diversas líneas de comprensión, interpretación y desarrollo de las ideas o esquemas. Es más adecuado escribirlos como verbos que como sustantivos; estos son los objetivos pedagógicos que vislumbra y planea el profesor, pero el aprendizaje de los estudiantes y la sesión en sí misma pueden tomar un énfasis diferente.

- El proceso de discusión son los grandes bloques en que secuencialmente se dividirá la clase, por ejemplo:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- ✓ Recuento de los hechos.
- ✓ Análisis del evento crítico.
- ✓ Alternativas de acción.
- ✓ Evaluación de opciones.
- ✓ Decisiones.
- ✓ Conclusiones.

A cada uno de estos temas de análisis se le destina una fracción de la clase y del tablero. Es necesario preparar un mapa completo del tablero, de las grandes categorías en que se recogerán las respuestas y comentarios de los estudiantes, pues éstas son las únicas notas que toman muchos de ellos. Además, en algunas sesiones el esquema de análisis es, en sí mismo, el tema más importante de la clase, la herramienta que les va a permitir enfrentar situaciones nuevas en el futuro. Por ello, el manejo claro del tablero y su esquema subyacente, es crucial en esta metodología. El profesor debe tener también claridad sobre la manera cómo se van a dividir las opiniones del curso, o el consenso a que se podría llegar después de un debate, en cada uno de los puntos del proceso de discusión.

- La labor más importante de un profesor es hacer buenas preguntas, si se quiere desarrollar en los estudiantes esa mente inquisitiva (no pasiva) de saber hacerse preguntas orientadoras del pensamiento ante situaciones difíciles. A cada sesión de clase el profesor va con una batería de preguntas, ligadas directamente a cada elemento del proceso de discusión, que van a incitar respuestas de los estudiantes. Se debe tener una lista de preguntas básicas y estar preparados a secundarlas con preguntas de profundización o seguimiento. Igualmente, se deben preparar las grandes categorías de respuestas, las opciones de análisis, lo que se espera respondan diferentes estudiantes a estas preguntas. Por supuesto que siempre habrá sorpresas y que en la décima discusión de un caso aparecerán vetas e ideas nuevas y el profesor no sólo debe estar cuidadosamente preparado, sino también abierto a dejarse sorprender por la sesión.

- La conducción de una sesión es un arte, no una ciencia y además de llevar la sesión muy bien preparada, son importantes la rapidez de reacción, el humor, el conocimiento de los estudiantes, la creación y mantenimiento de un buen clima y contrato de aprendizaje con el grupo. Algunos de los dilemas clásicos se refieren al control de la clase (opuesto a la dirección de la discusión), a permitirse opiniones sin propiciar

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

dependencia de los estudiantes, a acertar con la pregunta y el tipo de pregunta en el momento preciso.

Notas Adicionales.

Los métodos activos que buscan generar aprendizajes experimentales dependen del compromiso filosófico de los actores, en cuyo caso son:

El Profesor:

- Debe guiar y estimular el análisis.
- Tiene que desempeñar el papel de líder, orientador e inspirador.
- Debe crear un clima de aprendizaje que permita la participación y la libre expresión de ideas y conceptos.
- Debe integrar, coordinar, exigir disciplina y responsabilidad.
- Debe comprobar antes de iniciar el estudio del caso, que éste ha sido preparado adecuadamente.
- Debe ser cuidadoso y riguroso en exigir atención tanto en la gramática como en la presentación. Sus alumnos le agradecerán más su rigidez que su benevolencia.

El Estudiante:

- Debe dedicar tiempo y trabajo al análisis de los casos.
- Debe investigar con seriedad las situaciones gerenciales que presenta.
- Debe preparar cuidadosamente la presentación del caso.
- Debe participar activa y libremente en el análisis del mismo como parte fundamental de la metodología.
- Cada alumno tiene derecho a ser escuchado, a compartir ideas con sus compañeros, a ser parte de las conclusiones finales.
- El respeto por las ideas de cada quien facilita la reflexión y el aprendizaje.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

¿Cómo se desarrolla el Caso?

Para la participación en clase se propone el siguiente esquema:

– ETAPA I: Conocimiento del caso.

En primer lugar, se debe tener claro que el análisis de un caso requiere tiempo, esfuerzo y una preparación consciente y cuidadosa; si no se prepara el caso, es una pérdida de tiempo ya que es imposible participar en su análisis.

Preparación significa:

- Mirar el caso profundamente.
- Comprender el caso en su totalidad.
- Identificar los factores claves.
- Analizar estrategias.
- Complementar la información.
- Buscar planes alternativos.

El alumno debe involucrarse en el análisis de las situaciones que presenta el caso y las preguntas que debe hacerse al estudiar el caso son:

- ¿Cuál es el problema gerencial que presenta el caso?
  Si se trata de un caso empresarial o sectorial, la primera pregunta debe identificar cuál es la naturaleza del negocio que se va a estudiar y si está claramente definido. Hay que establecer si existe una declaración expresa de la misión y de los valores empresariales o corporativos.
- ¿Cuáles son las etapas estratégicas del desarrollo del sector industrial o empresarial?
- ¿Si es posible identificarlas? ¿Cuáles son sus principales características?
- ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa o del sector y quiénes son sus competidores? ¿Cuáles son sus ventajas o desventajas competitivas?
- ¿Cuáles son las características más importantes del entorno en que se desenvuelve la empresa o el sector?
- ¿Cuáles son los factores que contribuyen al éxito o al fracaso de la empresa o del sector?
- ¿Cuál o cuáles son las estrategias actuales de la empresa o del sector?
- ¿Cuál es el problema real que enfrentan los gerentes de la empresa a que se refiere el caso?

Después de despejar estas incógnitas, se puede organizar y comenzar el análisis del caso, de forma que le permita al alumno una clara y productiva participación en clase.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- **ETAPA II: Análisis del Caso.**

Los pasos para debido análisis del Caso serán los siguientes:

- **Sobre la temática del caso:** leer el caso en su totalidad subrayando o haciendo notas marginales sobre los hechos más importantes. El objetivo es que se tenga un conocimiento general de la industria, empresa o situación que presenta el caso. Se analizan también las preguntas guías que aparecen al final de cada uno de ellos.

- **Sobre los anexos:** examinar cuidadosamente los anexos. Éstos ilustran organigramas, estados financieros, procesos productivos, comportamientos del mercado, situación de los productos, características de los recursos humanos. Algunos de ellos contienen información sobre el entorno y la competencia; de modo, que los anexos existen para un propósito, por lo tanto no deben desconocerse.

- **Preparar informes:** preparar los análisis financieros, organizacionales, de mercados, de recursos humanos, etc. Hacer las comparaciones que se consideren oportunas.

- **Realizar investigaciones:** preparar la investigación adicional que requiera el caso. Especialmente, obtener la información política, económica, social y tecnológica que falte o que esté desactualizada; también implicar incluir información sobre la competencia.

- **Integrar:** releer el caso y examinar en forma integral y detallada la misión, los valores corporativos, los objetivos, las estrategias y políticas del sector o de la empresa. Identificar producción, recursos humanos, negociaciones, en fin, todos los que considere necesarios para el estudio. Para ello, utilice los índices financieros, análisis de portafolio, cuadros de clasificación de los síntomas del problema, los problemas resueltos y las limitaciones gerenciales.

- **Utilizar la matriz DOFA:** se emplea con el fin de integrar y hacer explícitos los factores estratégicos que enfrenta la industria o empresa particular. Hay que evidenciar las fortalezas y debilidades de la empresa o sector industrial, e identificar las oportunidades y amenazas estratégicas del entorno.

- **ETAPA III: Formulación de Alternativas.**

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Una vez concluido el análisis del caso, se está listo para formular y proponer las estrategias y los planes de acción al sector o a la empresa. Entonces, el procedimiento de la formulación comprenderá:

- Identificación de las áreas y problemas claves que presenta el caso.
- Análisis de las causas de cada uno de ellos. Utilizar herramientas como el análisis de portafolio, ciclo de vida, curva de experiencia, las opciones y desviaciones estratégicas, los índices financieros, los índices de gestión, entre otros.
- Desarrollo de una serie lógica de alternativas de solución, acorde con los problemas o áreas críticas identificadas en el caso.
- Evaluación de cada una de estas alternativas a la luz del entorno (interno y externo) de la compañía, de su misión, y de sus valores, de sus objetivos y estrategias, así como de su competencia. Para cada alternativa, se deben identificar los posibles obstáculos que se crea puedan dificultar la puesta en marcha. Igualmente, se debe señalar las consecuencias financieras de cada alternativa.
- Hacer recomendaciones con base en la información que ofrece el caso, en la investigación adelantada y según el análisis realizado. Nunca diga "falta o no se tiene información suficiente". Muchos gerentes tienen que tomar decisiones con menos información; en el momento actual, era de la información, esta resulta una excusa inaceptable.
- Enumerar las recomendaciones en su orden y de acuerdo con sus prioridades. Señale además, las que son a corto plazo y las que deben realizarse a mediano o largo plazo. Demostrar cómo cada una de las recomendaciones resolverá cada uno de los problemas mayores al sector industrial o de la empresa, y explicar cómo se puede poner en marcha cada estrategia y cómo enfrentar las posibles resistencias a la ejecución de las mismas.

– **ETAPA IV: Presentación Escrita.**

El análisis del caso debe presentarse por escrito antes de su discusión en clase. Para ello, elaborar un índice que guíe la escritura del caso; este debe basarse en el trabajo realizado anteriormente, se sugiere no repetir el material del caso. En la presentación, incluir el análisis y la formulación que presenten las estrategias y alternativas que se proponen. La reflexión sobre el caso es lo más importante como objetivo de aprendizaje; el documento

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

escrito debe ser muy analítico y conciso.

La presentación debe apoyarse de los anexos y su respectivo análisis, con el fin de que reafirmen el estudio presentado. Este documento, debe basarse en la identificación de las áreas problema y alternativas de soluciones propuestas; debe, además, expresar con lógica y claridad los casos de acción escogidos. Esto sugiere el cuidado que debe tenerse tanto en el contenido y las estrategias, como en la gramática y la presentación del mismo. En estos aspectos, hay que tener un cuidado muy especial. En la vida gerencial, la metodología y el estilo de presentación de informes juegan papel un importante.

- **ETAPA V: Discusión en Clase.**

Al concluir este proceso, ya se está listo para participar en clase, por lo tanto:

- Presente las ideas y escucha las de los demás.
- Acepte y analice las críticas a sus propuestas.
- Participe en la búsqueda de acuerdos sobre las estrategias.
- Sea parte de las conclusiones.
- Haga suyo el aprendizaje colectivo integrándose al análisis del caso.
- Reflexione y haga un balance de lo aprendido en la sesión, ya que éste es el aprendizaje verdadero.

- **ETAPA VI: Retroalimentación.**

Finalmente en esta etapa, el análisis en clase debe retroalimentar el escrito presentado; de modo, que lea ahora el trabajo realizado y agréguele cuanto haya aprendido en el estudio grupal, así consolidará el aprendizaje.

¿Cómo escribir un caso?

Para escribir un caso deben contemplarse los siguientes aspectos:

- Qué se conoce de este método de discusión en clase.
- Que ya se tiene una idea sobre el caso que se quiere escribir, porque conoce el problema de la empresa o del sector, y por lo tanto, esto genera la idea a desarrollar.
- Debe tenerse claridad sobre los objetivos finales del caso.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Definir cuál es el objetivo pedagógico fundamental del caso.

Hay que recordar que un caso es la descripción de una situación real y que los estudiantes lo van a preparar antes de la clase, para su discusión y análisis en grupo bajo la tutela de un profesor. Además, que el objetivo pedagógico es que los estudiantes aprendan a pensar por su cuenta ante situaciones nuevas, que desarrollen un criterio propio sobre el tema del curso.

Los criterios para escoger un caso son, en primer lugar, personales: que le interese el tema, que le produzca curiosidad averiguar algo sobre ello, tener total acceso a la información de todas las partes involucradas, creer que puede ser pedagógicamente muy útil para sus estudiantes (Rojo, 1971). Adicionalmente:

- Preguntarse por qué quiere hacerse.
- ¿Cuáles serán los objetivos pedagógicos del caso?
- ¿Para qué le va a servir a los estudiantes la discusión en clase?
- Considere los objetivos pedagógicos en términos del aprendizaje más que de la enseñanza, y hágalo con verbos más que con sustantivos. Estos objetivos pedagógicos volverán a trabajarse al final, para alinear el objetivo, es decir verificar si se cumplió o no el objetivo pedagógico.
- Pensar en el contexto del caso, tanto del curso como de la carrera del estudiante. ¿En cuál parte del curso irá el caso? ¿Qué papel hará este caso dentro del curso? Cabe recordar que los temas nuevos requieren casos nuevos.

Hay que tener en cuenta que escribir un caso es una actividad investigativa, por lo tanto, requiere hacer una investigación preliminar para comprobar que las cifras son correctas, los contactos están efectivamente abiertos, y que se consiguen unas cartas formales de aprobación y acceso. También, la recomendación es que se prepare para recolectar la información, bien puede ser porque se tiene acceso directo a la información de la empresa, por entrevistas a empleados o a exempleados (fuente primaria) o bien, porque en los periódicos, revistas, artículos se dispone de suficiente información sobre el tema. Se trata de ampliar la recopilación de los recortes de prensa, las publicaciones de revistas, las tesis de estudiantes, los estudios, documentos internos, entre otros, que tengan relación con el caso desde las más variadas perspectivas.

El siguiente paso es una investigación de campo propiamente dicha, probablemente la fase más importante en lugares con mucha tradición verbal y pocas publicaciones periódicas.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Habilidad para entrevistar.
- No inducir las respuestas.
- No discutir la información.
- No dar consejos a los informadores que los piden.
- Es necesario tener una mente inquisitiva y ecuánime, y saber manejar la relación personal.
- Hay que garantizar la confidencialidad de la información, buscar opiniones diferentes a las mayoritarias.
- Se debe hablar con todas las partes involucradas, seguir su versión de los acontecimientos.
- Se deben recoger los datos que ofrecen. Esta no es una investigación para esclarecer la verdad y descartar todo lo demás, sino para sacar a flote las diferentes "verdades", teorías, y construcción de la realidad que tengan los distintos actores, sean "malos" o "buenos".

Para escribir el caso se deben considerar los puntos a investigar, para lograr esto se propone agrupar algunas preguntas por áreas y buscamos que sean una guía y no necesariamente un único camino.

A manera de ejemplo, éstos son los aspectos que deben considerarse al estudiar un caso empresarial:

1. Acerca de la Historia:

- La influencia de la familia para la creación de la empresa.
- Historia y antecedentes familiares.
- Investigar si hay otros emprendedores en la familia.
- ¿Cuál fue la primera inspiración o el primer paso para crear la empresa?
- ¿Qué lo motivó para crear la empresa?
- ¿Qué conocía del sector antes de crearla?
- ¿De quién recibió apoyo para crearla?
- ¿Cómo se definió el negocio en un principio?
- ¿Se definió como una actividad a realizar o como una oportunidad de negocio?
- ¿Se Identificaron desde un principio los aspectos diferenciadores e innovadores de la empresa en el sector?

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- ¿Cómo se determinaron las utilidades de la empresa cuando inició el proyecto?
- ¿Cuáles han sido los principales hitos en la historia de la empresa?
- ¿Cuáles han sido los principales problemas que ha enfrentado la empresa desde la constitución hasta ahora?
- ¿Cómo se podría evaluar la empresa en su actual estado con respecto a sus inicios?
- ¿Qué factores llevaron a sus fundadores a participar en esta actividad empresarial?
- ¿Qué conocimientos poseían de la actual actividad empresarial antes de iniciar la empresa?
- ¿Trabajan familiares en la empresa? Si es así:
  - ¿Desde cuándo?
  - ¿Qué labores desempeñan?
  - ¿Han evaluado sus competencias?
  - ¿Qué influencia tiene la competencia sobre su empresa?
  - ¿Qué influencia tienen las políticas económicas sobre la empresa?
  - ¿Se tiene claridad sobre las herramientas tecnológicas? ¿Las usan para beneficio de la empresa?
  - ¿Se conoce el estado actual de la empresa frente a la competencia?
  - ¿Se dispone de un análisis de los puntos fuertes y débiles?
  - ¿Cuál es la visión actual del negocio?

2. Diagnóstico organizacional:

- Composición organizacional
- Estructura organizacional (plana, horizontal, en red, etc.).
- Funciones y responsabilidades de las áreas funcionales.
- Mapa de procesos.
- Diagramación de los procesos (máquinas, equipos, distribución de planta).
- Definición de misión.
- Definición de visión.
- Establecimiento de objetivos.
- Establecimiento de políticas.
- Formulación de diagnóstico DOFA.
- Aplicación de indicadores de gestión.
- Flexibilidad en los procesos.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

3. Imagen Corporativa:

- Presentación de portafolio.
- Publicidad.
- Manejo de protocolo y relaciones públicas.
- Comunicación y control gerencial.
- Manejo de *good will.*

4. Innovación y Tecnología:

- Nivel de tecnología.
- Investigación de innovación (nuevos procesos, productos, portafolio).
- Negociación de patentes y de tecnología.
- Procesos de maquila.
- Implementación de sistemas de producción (robótica, automatización, otras).

5. Modelos Gerenciales:

- Identificar el modelo gerencial que implementará la empresa.
- Normas ISO.
- Otras normas internacionales.

6. Entorno Organizacional:

- Descripción organizacional.
- Características de las empresas.
- Articulación con otros actores del sector.
- Aseguramiento de la calidad del servicio.
- Marco legal.
- Referentes constitucionales y sectoriales.
- Tendencias organizacionales.

7. Entorno Económico:

- Descripción de la dinámica económica del sector.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Mercado actual del sector.
- Tendencias económicas.
- Análisis financiero de la empresa.

8. Entorno Educativo:

- Nivel educativo y certificación de competencias del talento humano.
- Identificación de necesidades de formación y conocimiento del modelo de competencias laborales del talento humano en el sector.
- Oferta educativa.
- Tendencias educativas.

Para la elaboración de los Casos, como lo expone Ogliastri (s.f.) en su 'Método de Casos', "(…) no tienen que ser redactados en su totalidad por los autores; algunos casos están basados en recortes de periódicos, o en una selección de puntos de vista contradictorios sobre el mismo problema." Adicionalmente, precisa que:

> "Lo que resulta indispensable es el uso de comillas, referencias completas, crédito a las fuentes de datos. Para evitar una engorrosa lectura se pueden poner a pie de página. La contribución del autor se da entonces en la recopilación y en el punto de vista, pero si las citas no aparecen obviamente se está cometiendo un plagio.
>
> En muchas ocasiones la naturaleza controversial de la investigación y el hecho de que los casos por definición se someten al escrutinio y discusión públicos atemoriza a las fuentes de información. Muchos casos requieren entonces un cambio de los nombres, lugares, fechas, etc. para mantener la información confidencial. Esto no le quita validez a los casos, pues se basan en hechos reales. Algunos informantes exigen ver el texto antes de autorizar su uso, lo cual puede ser fuente de problemas; no podemos supeditar la aprobación de todo el trabajo final a que coincida con la perspectiva de un informante. Lo que podemos garantizarle es que su punto de vista sea clara y fidedignamente expuesto.
>
> Una razón muy importante por la cual se define al caso como algo basado en hechos reales es que la realidad es más rica y controversial que la ficción, por imaginativo que sea el autor. Es muy difícil inventarse un buen caso. La investigación sirve al propósito de conocer esa realidad en profundidad, en todas sus facetas, sin simplificaciones ni generalizaciones apresuradas. La investigación de un caso tiene que ser exhaustiva y respetuosa de los hechos." (pp. 21-22)

También, señala el autor, que la información nunca es suficiente y nunca está completa:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

> "Así como en la vida real se toman decisiones cuando hay que tomarlas y no se tiene tiempo de reunir la información "completa", algunos casos se presentan incompletos ex profeso para requerir de los estudiantes una decisión en medio de la incertidumbre, para que identifiquen las variables de información requerida, la manera de obtenerla, y para aprender a hacer supuestos razonables.
>
> La metodología de investigación de los casos es inductiva, como en la mayoría de las ciencias. No se trata de probar una teoría, sino de desarrollar teorías: se va del conocimiento empírico a la generalización, sin caer en el empirismo ingenuo. En la medida que el caso haya llegado a suficiente profundidad aparecerán diferentes explicaciones, o teorías, sobre los hechos." (pp. 22-23)

De otro lado, y concatenado con lo expuesto, cada tema tiene sus condicionamiento y requisitos propios. En tal sentido, no es posible generalizar sobre la investigación de casos, el énfasis está en recopilar las más diversa, e incluso contradictoria, información. Bien lo argumenta Ogliastri al señalar que:

> "Tampoco se trata solamente de describir lo que ocurrió, lo que interesa, además resaltar lo que pudo hacerse, las opciones que había disponibles, lo que pudo pasar. Se necesita comunicar a los estudiantes la sensación de que las situaciones no están dadas, para que se acostumbren a buscar opciones nuevas y diferentes, para que desarrollen una actitud creativa y vayan más allá del pensamiento convencional." (p 23)

Asimismo:

> "Al igual que en otros géneros, antes de escribir un caso es útil tener un esquema o plan de los temas que se van a desarrollar; estos son capítulos y subcapítulos donde se va a presentar la información. El plan de temas es a la vez una forma de organizar los datos, y de darle realce o escoger la información que consideramos más pertinente para el caso. Después se pueden releer todos los apuntes previos, toda la información obtenida, para reclasificarla según el capítulo correspondiente en el plan de temas." (p 23)

El uso del lenguaje, así como los tiempos verbales, son importantes en el Caso, precisa Ogliastri (s.f.) que debe escribirse en tiempo pasado, aunque se estén tratando hechos que ocurren en el mismo instante; "(…). En lugar de decir *"este año los resultados han sido del 100%",* se debe escribir "*en 1992 los resultados fueron del 100%".* Esto facilitará la lectura en años posteriores."

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

La Guía del Profesor.

Apoyados en la obra The Art & Craft of Case Writing (El Arte y oficio de escribir Caso) de Naumes W. y Naumes M. (1999), se argumenta que el desarrollo de los casos en el contexto enseñanza-aprendizaje, tiene múltiples usos, entre los cuales se encuentran la preparación de clase, el desarrollo de habilidades de la memoria y correlación de conceptos teórico-prácticos. Un caso de enseñanza contiene los datos o los hechos, pero la guía del profesor debe incluir adicionalmente el análisis del caso y la investigación, los cuales deben ir consignados de manera conjunta con el desarrollo del caso en sí.

El proceso de desarrollo y escritura de una guía del profesor, debe integrarse con el desarrollo del caso y tiene como finalidad principal, ayudar al escritor a organizar la información, la identificación del eje central, determinar cuál es la función del caso que está desarrollando, cuáles pueden ser los posibles usos del caso en mención, a qué tipo de estudiantes o niveles de formación estaría dirigido, y cuál es la complejidad del caso que se está proponiendo.

El desarrollo de la guía del profesor en la enseñanza, es el documento en el cual el autor del caso puede plantear sus impresiones y la evaluación de la actividad como tal, incluyendo las acciones realizadas por los participantes en el análisis del caso. Una de las utilidades que tienen la ejecución de la guía del profesor, consiste en la delimitación del tema que se va a trabajar, de manera que se evite la inclusión de información que pueda generar dispersión del eje central del tema a desarrollar y facilitar la resolución del problema planteado. Otra de las finalidades que permite el desarrollo de esta guía es facilitar en el instructor la preparación de la actividad y la conducción que debe dar a los estudiantes para que se alcancen los objetivos planteados.

La guía del profesor debe ser escrita por el autor del caso, ya que es la persona que tiene la comprensión del material que se está empleando para la realización de la actividad y los objetivos a ser alcanzados por los participantes.

Parámetros para el desarrollo de una guía del Profesor.

a. Objetivos del caso.
b. Resumen.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

c. Pedagogía básica – Nivel de formación al que está dirigido.
d. Fundamentación teórica.
e. Preguntas.
f. Metodología.
g. Diseño del caso.
h. Evaluación.
i. Bibliografía, lecturas y otros recursos recomendados.
j. Epílogo.

A continuación, se especifica en qué consiste cada uno de los parámetros antes mencionados.

a. Objetivos del caso:

Para el autor del caso, los objetivos son la razón o razones que lo han motivado para escribir el caso en particular; en tal caso, se convierten en el marco de lo que el docente desea que sus estudiantes aprendan de la situación.

Esta metodología es replicable por otros docentes que decidan utilizar el caso en sus procesos de enseñanza, por lo tanto, el escribir casos tiene un efecto multiplicador en diferentes entornos de aprendizaje y son una contribución al mejoramiento de una relación más activa entre el docente y el estudiante.

b. Resumen:

Es la presentación general del caso, aquí se incluye información potencial para las personas que van a participar en su proceso de análisis. Adicionalmente, le sirve al docente para que presente detalles o cuestiones clave del caso.

c. Pedagogía básica:

En este ítem se realiza un análisis de la temática que ya ha sido estudiada por los participantes en el caso, de manera que se alcance a determinar si el grado de complejidad propuesto está acorde con el nivel de formación de los estudiantes.

d. Fundamentación teórica:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Esta sección establece y describe los vínculos que existen entre la teoría y los hechos planteados en el caso y determinar el tipo y complejidad de la información que se va a incluir. En este punto, es importante hacer explícito el marco teórico dentro del cual el profesor va a liderar el análisis del mismo e incluir una breve bibliografía que soporte el marco de referencia del caso analizado.

e. Preguntas:

Se emplean para la preparación de los participantes y la discusión, se fundamenta en los objetivos propuestos para el caso y, a partir de éstos, se plantea una serie de preguntas sobre los aspectos más sobresalientes e importantes del caso y para el aprendizaje de los participantes. Con las preguntas se determina el tipo de información que se debe conocer previamente y hacia dónde estará dirigido el análisis de la situación.

Las preguntas que se plantean deben contener diferentes niveles de complejidad, y deben plantear cinco o seis preguntas de acciones diferentes, por ejemplo: ¿Qué hizo X? ¿Qué han hecho? ¿Qué hará él ahora? ¿Qué haría usted? ¿Qué debe hacerse? Con base en los tiempos de las preguntas, se pretende el desarrollo de diferentes tipos de competencias: interpretativa, propositiva y argumentativa. El número de preguntas va a variar de acuerdo con la complejidad del caso y de las necesidades de los estudiantes.
Es importante tener en cuenta que las preguntas no se incluyen con el caso, éstas se encuentran en la guía del profesor y, es decisión del docente o instructor, si las preguntas se asignan en el momento del desarrollo de la actividad o con antelación.

f. Metodología:

La labor principal del docente es la de recopilar información del mundo real que dé soporte al caso, razón por lo cual, es importante que dentro del resumen se incluya cómo se recopiló la información, si ésta fue recogida a través de entrevistas o encuestas, se debe incluir la información correspondiente a las fuentes bibliográficas revisadas y, en caso de ser necesario, se incluyen los agradecimientos para las personas que colaboraron con la investigación del mismo.

g. Diseño del caso:

En esta sección, se evalúa la pertinencia de la información incluida en la guía del profesor, si el caso incluye los objetivos propuestos y si éstos son acordes con los participantes, si

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

se cuenta con el resumen, la pedagogía básica, los vínculos teóricos y la metodología. Se debe verificar adicionalmente, si las preguntas se encuentran planteadas en orden de complejidad, si se ha incluido la información correspondiente a la investigación que dio origen al caso.

Cuando una persona ha escrito casos con antelación y los ha expuesto ante colegas y estudiantes, está en capacidad de hacer revisiones de las secciones que ya ha escrito: el resumen, los objetivos del caso, la pedagogía básica, la fundamentación teórica, la metodología y las preguntas. Estas experiencias al interior del aula, le permiten tener más claridad de cómo se plantea y se diseña un caso.

Posterior a la presentación del caso en el aula de clase, se pueden evaluar las preguntas que se han establecido para su discusión. Si éstas comprenden toda la información necesaria y condujeron a las respuestas que el docente esperaba al momento de plantear el caso, o bien, si se hace necesario plantear nuevas preguntas o modificar el nivel de complejidad de las mismas. Es importante incluir en la guía del profesor, las respuestas sugeridas a las preguntas planteadas, de manera que el docente tenga clara la información correspondiente a la investigación, la muestra empleada, entre otras, lo cual le permite al docente ingresar al aula de clase con autoridad y seguridad.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

h. Evaluación:

Posterior a la presentación del caso ante los estudiantes, se debe realizar la evaluación de la actividad, de manera que se puedan realizar ajustes en los objetivos, verificar si la información incluida para el desarrollo del caso fue suficiente o se hace necesario incluir una mayor información, el tipo y complejidad de las preguntas planteadas, si el tiempo destinado para la realización de la actividad fue suficiente, entre otros.

Los casos no solo se pueden emplear como estrategia pedagógica al interior o al exterior del aula, también pueden utilizarse para la realización de pruebas escritas (exámenes), como base de un proyecto de grupo, etc.

i. Bibliografía, lecturas y otros recursos recomendados:

En este aspecto se incluye una lista que contenga los textos que dan soporte al desarrollo del caso y documentos adicionales que hayan brindado soporte a la investigación del caso. Aquí se puede incluir además otros casos que tengan la misma configuración o que tengan

relación con el tema. En cuanto a las referencias bibliográficas que se incluyan, no deben restringirse solamente a documentos impresos, también debe contener información de internet que sirva como soporte documental al tema a tratar; de igual forma, se pueden incluir videos, programas de noticias televisivas, entre otras fuentes de información.

j. Epílogo:

Esta sección se convierte en un breve resumen de los acontecimientos reales que se han presentado durante el proceso de discusión del caso. En este aspecto se plantean las soluciones propuestas por los estudiantes o participantes anteriores; se especifica la complejidad de la situación y hace una comparación con la situación real.

Para mayor ilustración, ver Anexo 2.

Algunas notas para tener en cuenta al escribir un Caso:

Por último, algunas notas que deben estar presentes en la Metodología de Caso, apoyados en Ogliastri (s.f.):

- El objetivo del caso es permitir reconstruir y revivir una situación real en clase. Debe estar orientado hacia la toma de decisiones en uno o varios problemas.
- La información no son más que pistas sobre el problema que deben involucrarse dentro de una historia más amplia, para que se busque la información más relevante.
- No debe estar prejuzgada. No hay una única solución al problema.
- La información contenida en un caso ha de ser incompleta, contradictoria y llena de datos innecesarios como lo fue en la realidad.
- El método del caso se basa en la definición de los problemas de cualquier situación de negocios. Para esto, hay que colocar los problemas en su contexto con el fin de encontrar alternativas de solución.
- Es necesario definir bien los lugares, los personajes que sean necesarios.
- Al escribir un caso, debe documentarse bien y hay que tener claro antes de empezar:

  - ¿Cuál es problema? ¿Por qué sucedió? ¿Cuáles son las causas que originaron el problema? ¿Cuáles son las consecuencias? (Ver Anexo 2)
  - Si es posible, averiguar qué alternativas existían y por qué se escogió esa.
  - Es muy importante tener claro cuáles fueron las decisiones que se tomaron para llegar a la situación actual.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- Cómo implementaron la solución.
- Qué resultados obtuvieron.

- Al realizar una entrevista para escribir un caso y si es un grupo, el que hace la entrevista es el que escribe, sin embargo, cada uno de los integrantes debe tomar nota por separado ya que cada uno escribe desde su punto de vista tal como lo entendió; esto, con el fin de no sesgarse al momento de escribir. Luego, se reúnen para analizar lo recolectado de donde debe salir un solo tema; así se complementan y en ocasiones, salen de ahí los personajes.
- El caso se escribe hasta agotar la historia.
- Es fundamental identificarse con el tema para ponerle todas las ganas.
- No debe dejarse ningún tema por estudiar, aun cuando parezca muy obvio. El cuestionamiento permanente es indispensable.
- Es muy importante realizar una planeación y de ahí realizar una programación, dedicar un número de horas a la semana. Hacer una lluvia de ideas y seleccionar por complejidad. Hay que buscar cuál es la idea más rica para explorarla.
- Se debe realizar una lluvia de ideas con el fin de considerar cómo ir mejorando lo escrito, para ir al detalle y profundizar cada vez más en las situaciones del problema.
- Siempre se debe tener una libreta a la mano para considerar aquellas ideas que le van llegando a uno en el día y poder tener tema para el día de la reunión.
- Es muy importante tener un mapa conceptual de la situación de principio a fin para ampliarla y poder ir introduciendo los diálogos.
- Cada vez que se termine de escribir algo, debe preguntarse a sí mismo y a la persona que se está entrevistando, si eso es lo que realmente está sucediendo.
- Al escribir las alternativas es necesario abrir el esquema mental, no mantener siempre la misma forma de proceder: problema, diagnóstico, alternativas, solución. Es mejor preguntarse cuáles son los paradigmas y cómo se podrían romper.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

12. Otras Metodologías Activas

HUMBERTO SERNA GÓMEZ
ALEJANDRO DÍAZ PELÁEZ

Además de las Metodologías de Aprendizaje ya expuestas, existen otras metodologías que a continuación se relacionan:

- ✓ **Aprendizaje Basado en el Juego de Roles –ABJR-:**

Los juegos de roles son representaciones de diferentes tipos de personas e interacciones humanas, a través de los cuales es posible evidenciar y reflexionar sobre los sentimientos y las actitudes de las personas involucradas en dichas interacciones. Los estudiantes se aproximan a la interacción humana desde otra perspectiva al vivirla directamente y también observarla y analizarla.

- ✓ **Aprendizaje Basado en el Error –ABE-:**

De acuerdo con Labarrere (2006), en esta Metodología de Aprendizaje:

> "El error es un tema preferido por la sabiduría popular. El error como estrategia pedagógica, como un procedimiento que ayuda a organizar secuencialmente las acciones para alcanzar determinados fines educativos. En este sentido puede ser relevante como una estrategia innovadora para aproximar la teoría y la práctica, para pasar de un enfoque de resultados a uno de procesos, de una pedagogía del éxito a una didáctica del error, de enseñanza de contenidos a aprendizaje de procesos." (p. 217)

Señala igualmente el autor:

> "Consiste, al igual que el descubrimiento científico, en que el aprendizaje puede llevarse a cabo mediante metodologías heurísticas y por descubrimiento. Estos procedimientos didácticos inciden en la actividad del grupo para seguir procesos similares a la ciencia, llegar a redescubrir aquellos contenidos culturales que están a su nivel. Donde el grupo puede valerse del error en otros sentidos tales como: analizar causas del error, adoptar una actitud comprensiva, proponer situaciones o procesos para que los integrantes del grupo descubran las fallas, utilizar como criterios la diferenciación de los procesos de aprendizaje." (p. 223)

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

- ✓ **Aprendizaje Basado en la Investigación –ABI-:**

El Aprendizaje Basado en la Investigación -ABI-, tiene como objetivo integrar la investigación con la docencia y permite el acercamiento del estudiante a la metodología de la investigación, que puede basarse en una metodología disciplinaria o interdisciplinaria con el fin de investigar una problemática, contando con el acompañamiento del docente.

Un ejemplo de aplicación del ABI, es el siguiente:

1. Establecer los criterios de la relación entre los miembros del curso a partir de los grupos de estudiantes y el profesor. Se pueden tener invitados que aprobarán la construcción de la investigación.
2. Los grupos estructuran procesos de asimilación y acomodación que promuevan la nueva información dada por su docente.
3. El rol de los grupos de estudiantes es el de pensadores autónomos, en la búsqueda profunda de los contenidos que deseen estudiar.
4. Cada grupo deberá leer el documento “Diez criterios para formar un investigador” del Investigador Hernando Ruíz y se realiza una sección bajo el enfoque del seminario al respecto.
5. Se presenta el plan tentativo de aprendizaje con la finalidad de que los participantes y facilitadores tomen las decisiones finales.
6. Los estudiantes realizan sus búsquedas en las bases de datos.
7. Los grupos deciden el problema de investigación y formulan la pregunta o preguntas para solucionar el problema.
8. A partir del punto anterior cada grupo escribe los objetivos de la investigación.
9. Para dar respuesta a la pregunta deben formular la metodología que desean adoptar.
10. Cada grupo procede a delimitar su investigación teniendo en cuenta la información recolectada.
11. Cada grupo decide cómo abordar el problema y realiza el diseño y aplicación de la investigación.
12. Por último, se presentan los resultados de la investigación y, en conjunto, en una sección de seminario, se evalúa el proceso y los resultados de aprendizaje.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

13. Estudio de Caso: LAN Airlines, proceso de transformación de una empresa local a una multinacional.[1]

HUMBERTO SERNA GÓMEZ
ALEJANDRO DÍAZ
MARLY CASTILLO

1. Introducción.

LAN Airlines S.A., es un caso de estudio académico en la medida que ilustra el proceso de internacionalización de una empresa local a una multinacional. Además, la planeación estratégica de la compañía es un ejemplo de la forma en que deben evolucionar las prácticas de una organización con su entorno y de cómo se deben involucrar y relacionar todos los elementos de la formulación estratégica con la operación del negocio. Los resultados obtenidos, son producto del plan estratégico de crecimiento de la organización.

Su protagonismo en el avance de la industria del transporte aéreo en América Latina y sus niveles de eficiencia (entre los más altos) son reconocidos internacionalmente. La Guía Oficial de Línea Aéreas -en inglés, Oficial Airline Guide, OAG-, la considera la mejor aerolínea del Caribe, Centro y Sudamérica y, según la revista Airline Business, como una de las 20 empresas aeronáuticas más rentables ya que reportó una utilidad neta de US$42,7 millones en el ejercicio del primer trimestre del año 2013. Durante el año 2011, los resultados fueron impulsados por una sólida demanda, fuertes yields y altos factores de ocupación, tanto en las operaciones de pasajeros como de carga. Sin embargo, la utilidad neta disminuyó 23.7% comparada con los US$419,7 millones del ejercicio 2010, principalmente debido al impacto del proceso de restructuración de la operación en Colombia y la presencia de una nube de ceniza volcánica –provocada por una erupción en

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

[1] Basado en el Caso LAN, de la Universidad de los Andes, desarrollado por Humberto Serna G., Ed. D. profesor titular. Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. Una actualización posterior del caso fue desarrollada por Mary Castillo MBA Universidad de los Andes, y una actualización más reciente fue realizada por el profesor Alejandro Díaz de la FUMC con la asesoría del profesor Humberto Serna. Luego los estudiantes: Mónica Ocampo; María Rocelly Monsalve, Juan Carlos Molina; Jorge Alberto Gaviria; Orlando Rueda; John Jairo Herrera de pregrado de la FUMC de la cátedra Modelos Gerenciales del 2º semestre del 2012 colaboraron para esta actualización. Este caso tiene como fin exclusivo, servir como base de discusión en un ámbito educativo, no constituye respaldo a personas u organizaciones, no ilustra el manejo efectivo o inefectivo de una situación administrativa, ni debe considerarse fuente primaria de información.

el Complejo Volcánico Puyehue (Cordón Caulle)–, y que interrumpió el tráfico aéreo a lo largo de la región, así como el impacto derivado de los mayores precios de los combustibles que no fue completamente compensado por los mecanismos de sobrecargo de combustible, lo cual es destacable en un escenario de precios de combustible históricamente altos.

Por otra parte, TAM Airlines Group reportó en el año una ganancia operacional de US$114,2 millones durante el primer trimestre de 2013, lo que representó para ese período un incremento de 149.8% en comparación al resultado operacional proforma de US$ 45,7 millones registrado durante el primer trimestre de 2012. La compañía detalló que el margen operacional alcanzó un 3.4%, lo que reflejó un aumento de 2,0 puntos porcentuales con respecto al margen de 1.4% registrado en el mismo trimestre de 2012. Este resultado, reflejó una sostenida recuperación de las operaciones mientras la compañía avanzaba en el proceso de alcanzar las sinergias esperadas de la fusión entre LAN y TAM. Por su parte, la utilidad neta de la compañía alcanzó los US$ 42,7 millones en el primer trimestre 2013, lo que se compara con una utilidad neta proforma de US$ 83,7 millones, registrada durante el primer trimestre 2012. Este decrecimiento, se explica por una ganancia no operacional por diferencia de cambio de US$133,4 millones registrada por TAM en el primer trimestre 2012. TAM continuó mostrando avances en el proceso de transformación de la operación doméstica de pasajeros en Brasil, manteniendo una disciplina en la capacidad, que se tradujo en una reducción en ASKs del 9.2% durante el trimestre en comparación al primer trimestre del 2012; un sólido crecimiento de 3.4% en el tráfico, así como también una mejor segmentación de mercado y la implementación de prácticas de *revenue management*, resultaron en una mejora de 9,5 puntos porcentuales en el factor de ocupación, en comparación al primer trimestre 2012, el cual alcanza un 77.7%.

Lo anterior, permitió mejoras significativas en los ingresos por ASK, medido en reales Brasileños. Los resultados en dólares de los Estados Unidos se vieron afectados por una depreciación del real brasileño de un 13% durante el trimestre con respecto al primer trimestre del 2012. Según la compañía: "Mantenemos nuestra convicción de que la disciplina en la capacidad y una adecuada segmentación de mercado, sentarán las bases para continuar con sólidos factores de ocupación y una significativa mejora en los resultados operacionales del año 2013". Además, agregó un vocero de la empresa, LATAM Airlines Group:

> "(…) mantiene la confianza en alcanzar el objetivo de sinergias de entre US$600 y US$700 millones, a ser alcanzadas a partir del cuarto año después de la fusión (Junio 2016). A su vez, ha comenzado la homologación de sus programas de viajero frecuente y logrado

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

importantes avances en optimizaciones de costos a través de renegociaciones de contratos y estandarizaciones de procesos. En cuanto al negocio de carga, se han logrado importantes sinergias a través de la coordinación de las operaciones de carga de LAN y TAM. Sin embargo, se espera continuar enfrentando costos relacionados al proceso de integración".

De otro lado, las ventas totales durante el primer trimestre 2013 alcanzaron los US$ 3.409,0 millones, lo que se compara con ventas proforma por 3.360,2 millones, alcanzadas durante el primer trimestre 2012. Este aumento, resulta de un aumento del 1.5% en los ingresos del negocio de pasajeros y de un aumento de 38.6% en los ingresos provenientes de otras actividades, lo que fue parcialmente contrarrestado por un disminución de 3.2% en los ingresos provenientes del negocio de carga. De acuerdo con el mismo vocero:

"El débil aumento en los ingresos operacionales de este trimestre refleja las reducciones de capacidad implementadas en el negocio doméstico de Brasil, además de un entorno más competitivo en nuestro negocio internacional de pasajeros y la prolongación de una débil demanda en el negocio de carga. Los ingresos del negocio de pasajeros y carga representaron un 84,2% y 13,5% respectivamente durante el primer trimestre del 2013".

Durante el primer trimestre, LATAM recibió un total de cinco aviones Airbus de la familia A320 y un Boeing 767-300 para operaciones de pasajeros; a su vez, la compañía devolvió un avión Airbus A320-200 y vendió dos aviones Airbus A318.

¿Cuál fue la estrategia gerencial para internacionalizarse? ¿Cómo alcanzó un nivel de ventas ocho veces mayor? ¿Cómo logró transportar 8.3 veces más pasajeros?

2. Historia de LAN Airlines S. A.

La Compañía de Transporte Aéreo LAN, nació como empresa estatal y luego de un proceso de privatización se consolidó localmente en Chile, para después posicionarse en América Latina y destacarse a nivel mundial. En julio de 2007, la Junta Directiva de la compañía, aprobó un plan de crecimiento bastante agresivo: US$3.200 millones destinados a ampliar la flota con 32 nuevos Boeing 787[2]. Como lo indicó el Dr. Jorge Awad Mehech, Presidente del órgano, en entrevista con el

[2] El 787 es el modelo más reciente del fabricante norteamericano Boeing. De hecho, el Dreamliner -con capacidad para 350 pasajeros- acaba de ser presentado en sociedad, y sus primeras entregas están previstas para mediados de 2008. La Boeing, ya tiene más de 670 pedidos valorados en unos US$110.000 millones. Sus ventajas en consumo de combustible, disminuyen en 25% las emisiones, lo reconocen en el mercado como el avión ecológico.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

periódico El Mercurio de Chile: "Una vez más, LAN se adelanta al constante crecimiento del tráfico aéreo".

LAN Airlines S. A., es la matriz de un grupo de compañías que desarrollan negocios en la industria del transporte aéreo y otras operaciones complementarias a ese rubro. La compañía provee servicios de transporte doméstico e internacional de pasajeros en Chile, Perú y Argentina, e internacional en Ecuador a través de las distintas empresas que conforman la alianza LAN: LAN Airlines, LAN Express, LAN Perú, LAN Ecuador y LAN Argentina (ver tabla 2).

Tabla 2. Grupo LAN.

COMPAÑÍA	% DE PARTICIPACIÓN
LAN EXPRESS	99,9
LAN PERÚ	70.00
LAN ARGENTINA	80.00
LAN ECUADOR	72.00
LAN CARGO	99.90
ABSA	73.30
MASAIR	69.20
LAN COLOMBIA	98,94
NOTA: Los porcentajes representan la propiedad de Lan Airlines sobre cada filial en forma directa o indirecta	

Fuente: www.lan.com

Como puede notarse, LAN es una de las aerolíneas con mayor flujo de pasajeros en Suramérica, se encuentra entre las 40 aerolíneas con mayores ingresos en el mundo y divide el negocio de pasajeros en tres segmentos principales: operaciones de largo alcance, rutas dentro de Suramérica (también denominadas operaciones regionales) y vuelos domésticos en Chile, Perú, Colombia, Brasil, y Argentina. En LAN EXPRESS y LAN COLOMBIA, cuentan con la mayor participación en el mercado doméstico; controlan el 74% del mercado doméstico chileno, el 70% del peruano y el 80% del argentino. Además de esto, existe la fusión con TAM. También, la compañía ha recibido en los últimos años diversos reconocimientos debido a su calidad de servicio.

Actualmente, LAN Airlines S. A., es la aerolínea latinoamericana que ha dominado el mercado aéreo en la región, una de las mayores compañías en el transporte de pasajeros y tiene como base de su cultura organizacional el excelente servicio al cliente. La meta de

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

la empresa, de ser la mejor de América Latina y tener un posicionamiento significativo a nivel mundial, es un hecho; es la Aerolínea que más ofrece destinos al enlazar la mayoría de países de América Latina entre sí y ofrecer conexiones a Oceanía, Europa y Estados Unidos. Asimismo, cabe anotar, que la estrategia de negocios de LAN, se basa principalmente en maximizar la ocupación de sus aviones complementando sus negocios de pasajeros y carga, lo que le permite rentabilizar sus rutas, disminuir efectos estacionales e incrementar el factor de ocupación de sus vuelos.

3. Estructura del negocio de LAN.

La estructura del negocio de LAN Airlines S.A., se basa en dos unidades de negocio, cada una de ellas orientada a un mercado diferente: el negocio de pasajeros y el negocio de carga. El primero, está orientado al transporte de personas entre los diferentes países y, el segundo, al traslado de mercancía; para cada una de las unidades de negocio, se utiliza una estrategia de crecimiento diferente.

Para el mercado de pasajeros, el tipo de aviones que requiere se caracteriza por la seguridad y la comodidad que brinda a los viajeros; y la infraestructura, se construye para ofrecerle al cliente una mayor satisfacción, por ejemplo: salas de espera generales y de espera preferenciales. Esta unidad de negocio, se concentra en las personas y en brindarles un viaje placentero, actividad que demanda personal capacitado en servicio al cliente y calcular un precio, de acuerdo con el nivel de preferencia hacia el servicio que se brinda (existe la tarifa de Business Class -Clase Ejecutiva-, que es más costosa). Los factores de éxito de este mercado son: la apertura de rutas a países clave; el personal capacitado para atender personal; la clase de comodidades y el valor agregado que se le dé al cliente; el valor de las tarifas; la agilidad en los trámites; la puntualidad y frecuencia de los vuelos, entre otros aspectos.

En el caso del negocio de carga, aunque también demanda eficiencia en el servicio al cliente, posee características diferentes al negocio de pasajeros. La frecuencia y la utilización de los aviones, dependen del crecimiento de las exportaciones e importaciones de la economía. La aerolínea debe trabajar en ofrecer una infraestructura adecuada en lugar de las salas de espera que requiere en el negocio

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

de pasajeros; tener bodegas de almacenamiento y aviones que puedan conservar los diferentes tipos de carga que se puedan transportar. El recurso humano requerido para este fin, no exige tanta preparación en contacto con el público, sino en almacenamiento y transporte de mercancías, es decir, en logística. Los factores clave de éxito de este negocio, son la flota segura con capacidad de carga y personal operativo que pueda almacenarla y transportarla correctamente.

Conforme con lo anterior, LAN Airlines S.A., inició su proceso de internacionalización con el fortalecimiento del negocio de pasajeros. En la medida en que se ha consolidado y posicionado como aerolínea, que su flujo de caja y capacidad de endeudamiento lo han permitido, ha incursionado en el transporte de carga en América Latina, lo que ha facilitado que muchos viajeros puedan acceder en forma directa hasta otros continentes y fomenten el crecimiento de la economía y el intercambio de mercancías.

4. Proceso de Internacionalización.

El proceso de internacionalización que siguió la empresa, fue el siguiente: inicialmente, se consolidó como empresa y generó la estructura interna base para posicionarse localmente; seguidamente, comenzó a crecer en América Latina a través de la adquisición de aerolíneas en los países vecinos. Al ser una compañía más grande y con mayor capacidad de respuesta, pudo dar el paso a rutas en otros continentes mediante la firma de acuerdos y alianzas estratégicas con las mejores aerolíneas del mundo. No obstante su éxito, actualmente enfrenta el reto de escalar aún más en el posicionamiento del mercado global. En las siguientes secciones, se detallarán aspectos de cada una de las fases del proceso de internacionalización.

4.1. Fase de expansión local.

El grupo LAN es el resultado de la creación y consolidación de varias aerolíneas en América Latina. La compañía que da inicio a la historia de LAN es LAN Chile, la cual es producto de la fusión de tres aerolíneas chilenas durante el período de 1920-1930. Por esto, es importante reconocer que LAN Chile no se creó de cero, al

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

contrario, trae consigo la tradición de las empresas locales que se unieron para fortalecer su posicionamiento en ese país.

4.1.1. Antecedentes de la creación de LAN Chile:

En primera instancia, se precisa que el punto de inicio de la aviación comercial chilena puede situarse el 1º de enero de 1919, día en que el aviador Clodomiro Figueroa efectuó el primer correo aéreo de la ciudad de Santiago a Valparaíso, en un monoplano Morane MS-35. El segundo proyecto por iniciar una empresa aérea, corrió por cuenta del aviador italiano Mario Posthay, radicado en Santiago, y quien en 1924 con un pequeño Caudron G-4 creó la Empresa de Aeronavegación Nacional para realizar vuelos a las ciudades cercanas a Santiago. El intento más serio en este sentido, lo protagonizó el empresario Luis Testart, quien a finales del año 1924 obtuvo la concesión aeronáutica para establecer la Compañía de Aviación Sudamericana, la primera aerolínea que operó en el país con vuelos regulares entre Santiago y Valparaíso por un breve período en el año 1928.

Después de estos intentos, y otros de menor impacto, el comodoro Arturo Merino Benítez decidió crear la Línea Aeropostal Santiago-Arica en marzo de 1929; en diciembre de ese mismo año, creó la Línea Aeropostal Santiago-Puerto Montt y el Servicio Aéreo Experimental Aysén, servicios que al ser unificados en el año de 1932 formaron la Línea Aérea Nacional LAN Chile, la primera aerolínea creada por un Estado latinoamericano.

4.1.2. Entorno que acompañó los primeros años de LAN Chile:

La revolución aérea del gobierno de Carter (Acta de Regulación de Líneas Aéreas, mencionada en el Anexo 1), cambió el esquema de numerosas aerolíneas a nivel mundial. El abrir los cielos y bajar el nivel de control en las rutas y tarifas del sector de transporte aéreo, produjo la quiebra en varias empresas, incluso poderosas compañías estadounidenses (Pan American, por ejemplo). El caso de LAN Chile no fue la excepción, las decisiones de Carter aumentaban la competencia entre las rutas y permitía el ingreso de compañías internacionales en el territorio local. Las

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

amenazas frente al sostenimiento que hasta ese momento había conservado LAN Chile, incrementaron con las políticas de Pinochet las cuales exigían a las empresas estatales autoabastecerse o cerrar.

Durante este período, la empresa perdió la tranquilidad que le otorgaba tener el control sobre el mercado (la exclusividad del cielo y el control de rutas y tarifas), adicionalmente, perdió el respaldo económico que le brindaba el ser una empresa estatal; ahora debía competir frente al sector privado y generar ingresos suficientes para su sostenimiento. Ante las circunstancias, la empresa entró en un proceso de reestructuración al cerrar los vuelos que no eran rentables y despedir personal. Este hecho, marcó profundamente la actividad aerocomercial en Chile. La compañía había nacido con el propósito de integrar al territorio nacional y no como un servicio generador de utilidades. Es así como hubo un cambio en el concepto: de ser un servicio ofrecido por el Estado a la comunidad, pasó a convertirse en una actividad económica propia del sector privado.

Históricamente, derivado de la Segunda Guerra Mundial, se originó una verdadera revolución en el transporte aéreo. Las aerolíneas suramericanas equipadas en mayor parte con material de vuelo europeo, se afectaron gravemente por la falta de repuestos y tuvieron serias dificultades para renovar sus flotas aéreas, lo que sólo se pudo remediar al término del conflicto, cuando se adquirieron aviones con capacidades muy superiores a los que ya poseían. En el frente doméstico, la disponibilidad de los aviones C-46 permitió el surgimiento de numerosas aerolíneas como Air Chile, TRANSA, CINTA y ALA, por citar las más conocidas. En el año de 1946 se agregaron los DC-3, con capacidad para 21 pasajeros -gran eficacia-, uniendo así el país entero de norte a sur. De esta misma manera, en la década de los 60, LAN Chile siguió ampliando sus rutas nacionales, y fue justamente el 4 de abril de 1967, que LAN Chile introdujo su vuelo comercial a Isla de Pascua, marcando el primer eslabón de aire entre la parte aislada de Chile y el continente.

En este nuevo escenario aerocomercial, la creación de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI)[3], desempeñó un papel esencial al estandarizar las

[3] Es una agencia de la Organización de las Naciones Unidas creada en 1944 por la Convención de Chicago para estudiar los problemas de la aviación civil internacional y promover los reglamentos y normas únicos en la aeronáutica mundial. La dirige un consejo permanente con sede en Montreal (Canadá).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

normas y los reglamentos para la aviación internacional y facilitar su expansión por todo el orbe, incluido Chile, donde la evolución del transporte aéreo requirió la Dirección de Aeronáutica Civil, replantear su misión y asumir la responsabilidad de brindarle protección y seguridad a la actividad aérea, surgiendo como respuesta a estas nuevas demandas, el control del tránsito aéreo y las respectivas funciones de apoyo.

4.1.3. Cambio de rumbo de la compañía en la década de los 90:

El Estado chileno, decidió dar inicio a la privatización de la compañía en el año de 1989 a través de la venta del 51% de su capital accionario a inversionistas nacionales y a Scandinavian Airlines System (SAS). Pese al ingreso de nuevos socios, en 1990 la compañía enfrentó una grave crisis económica y a tal punto que sus aviones Boeing 707 fueron embargados y algunos vendidos a la Fuerza Aérea de Chile (FACh) y a Fast Air Cargo. La situación de la aerolínea solo tomó una orientación diferente hasta 1994, año en que los socios controladores de la compañía, conjuntamente con otros accionistas principales, adquirieron el 98,7% de las acciones de la empresa, incluyendo aquellas que permanecían en poder del gobierno de Chile. Durante ese periodo, se inició el proceso de impulsar las operaciones, reorganizar la compañía, readecuar los pasivos financieros y renegociar los contratos de leasing de aviones. Se produjo igualmente, el cambio de imagen corporativa de la compañía y pasó a denominarse LAN Airlines S. A., con lo que se buscaba reflejar los valores y atributos comunes del grupo LAN; con ello, se enfatizaba definitivamente la estrategia de internacionalización de la compañía.

Hasta mediados de la década de los años 90, existió un duopolio simétrico en la industria, conformado por las empresas LAN Chile y Ladeco, las cuales iniciaron un proceso de fusión en 1995 que finalizó oficialmente en 1997. Ladeco, empezó ofreciendo el servicio a las minas de cobre, luego amplió sus rutas a todo el país, lo cual representaba una gran competencia para LAN Chile; asimismo, tuvo una

El convenio que previó el establecimiento de una organización de aviación civil internacional fue elaborado por la Conferencia de Aviación Civil Internacional celebrada en Chicago del 1 de noviembre al 7 de diciembre de 1944, y entró en vigor el 4 de abril de 1947. Una Organización Provisional de Aviación Civil Internacional estuvo funcionando desde el 6 de junio de 1945 hasta que se estableció oficialmente la OACI.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

expansión internacional con destinos como Buenos Aires y otros más de Suramérica en los años 70, ya para 1983 adicionó la ciudad de Miami, Estados Unidos.

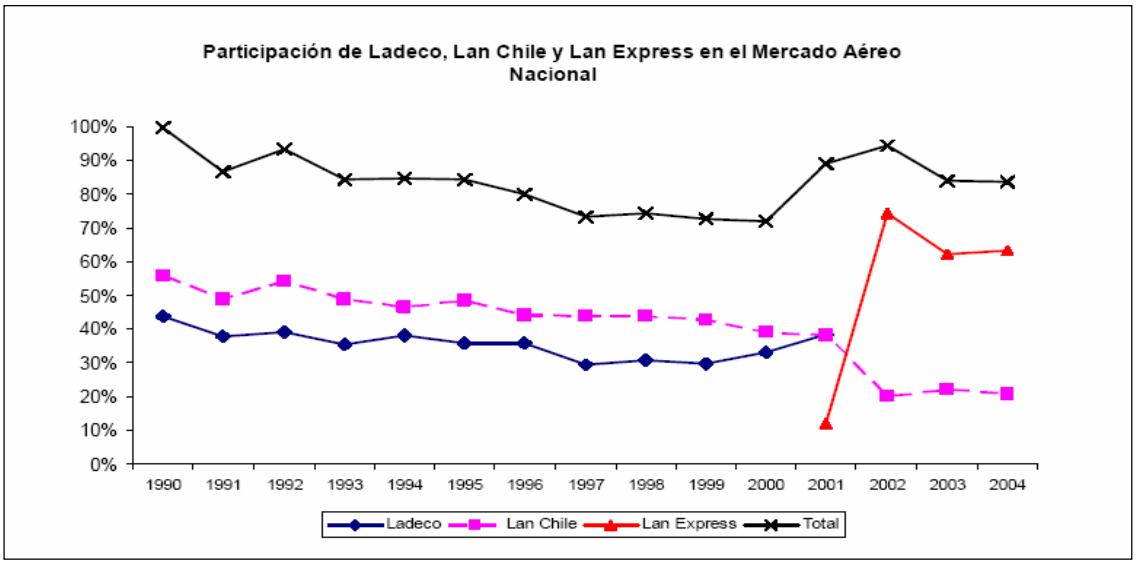
Con el cambio en las políticas aéreas mundiales, la crisis de la deuda en América Latina y la gran recesión de Chile en 1981, el negocio de la línea aérea Ladeco entró en un prolongado proceso de disminución. Esta situación, comenzó a resolverse a comienzos de la década de los años 90, cuando la compañía fue adquirida por LAN Chile. El 23 de agosto de 1995, la Comisión Chilena Antimonopolio estableció que los dueños de LAN Chile podrían adquirir el 56,91% de las acciones de Ladeco; en tal caso, el 22 de noviembre, el Tribunal Supremo estableció la venta legal a pesar de las reclamaciones hechas por Iberia, compañía aérea que poseía el 38% de Ladeco. Cabe anotar, que solo hasta el año de 1997, LAN adquirió el 99,50% de las acciones de la aerolínea chilena Ladeco, y logró la cobertura total del tráfico aéreo de Chile. Conjuntamente, compró Fast Air para así consolidarse dentro del mercado de transportes de carga.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Continuando el proceso, ya para el año de 1998, Fast Air se fusionó con Ladeco, y creó así dos marcas para la cobertura de servicios distintos: LAN Cargo, enfocada en el transporte de carga, y LAN Express, encargada del transporte de pasajeros al interior del país, y operando desde Santiago de Chile. Este mismo año, LAN tuvo el honor de recibir de Duff & Phelps (empresa clasificadora de riesgo y con gran prestigio) la calificación BBB+, ubicándola como una de las empresas aéreas más sólidas a nivel internacional. Hacia finales de ese mismo año, la flota contaba con 10 unidades Boeing 767-300ER, 14 unidades Boeing 737-200A, un Boeing 737-200C y cinco unidades DC-8. Mediante este resultado, la compañía logró focalizarse en la creación de una estrategia de estandarización de su flota, con el objetivo de reducir los costos de operación y mantenimiento. La estandarización se centró en el Boeing 767-300ER de cabina ancha y largo alcance, y en el Boeing 737-200 para rutas de corto alcance (domésticas y regionales). Un año después, se incorporaron tres unidades Boeing 767-300ER. La adquisición de flota le permitió incrementar la operación de largo alcance que tuvo la compañía especialmente en la ruta al Pacífico, Norteamérica y Europa.

Producto de la fusión citada, se creó oficialmente la empresa LAN Express en el año 2001, y Ladeco desapareció definitivamente en el 2002. Durante el período comprendido entre 1994 y 2004, el conjunto de empresas LAN Chile, LAN Express y Ladeco, dominaron el mercado con una participación conjunta superior al 75%. La figura 21 muestra las participaciones en la industria de transporte aéreo doméstico de las empresas LAN Chile, Ladeco y LAN Express.

Gráfica 1. Participación de Ladeco, Lan Chile y Lan Express en el mercado aéreo nacional.

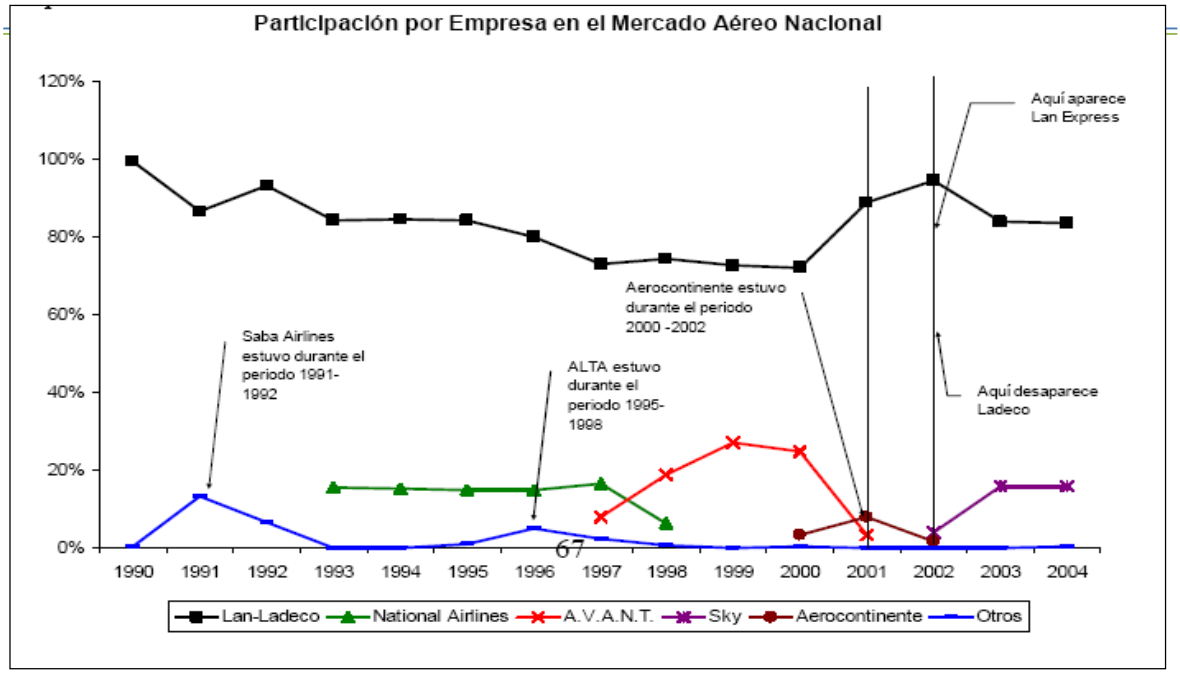


Fuente:www.lan.com

Como se observa en la gráfica, la desaparición formal de Ladeco en 2002 y la irrupción de LAN Express en el 2001 tuvo, al parecer, un efecto importante y no sólo formal, ya que LAN Express pasó a cubrir la totalidad de la demanda de Ladeco y más de la mitad de la de LAN Chile, con lo que la participación del conjunto de empresas dominantes pasó de un 75% a más de 90%. Por su parte, como resultado de la existencia de una compañía dominante y la alta rotación de algunas empresas más pequeñas, la industria del transporte aéreo doméstico se convirtió en una industria bastante concentrada. Sin embargo, la entrada de Sky Service en el 2002 y su participación en el mercado, lograda en corto tiempo, redujeron el nivel de concentración de la industria por LAN. (Ver gráfica 2)

Gráfica 2. Participación por empresa en el mercado aéreo nacional.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256



Fuente:www.lan.com

Con base en lo anterior, LAN Chile (miembro de LAN Airlines) ha tenido diversos procesos y dinámicas de negocio en el país. En un principio, al ser empresa estatal y tener el respaldo del gobierno, adquirió un gran reconocimiento debido a la integración regional que generó en el territorio. Sumado a lo anterior, y teniendo como factores de éxito la adquisición de aeronaves modernas (después de la Segunda Guerra Mundial), poder unir territorios insulares (en este caso la Isla de Pascua), ampliar la cobertura y el tráfico de pasajeros, la empresa logró sobrevivir a las crisis descritas. Adicionalmente, LAN Chile se apoderó y dominó la mayoría del mercado nacional de transporte de pasajeros al tener la oportunidad de comprar empresas con dificultades financieras, producto de las crisis económicas y de las nuevas regulaciones aeronáuticas.

Se observa además, que pese al surgimiento en los últimos de otras empresas en el sector, como Aerolíneas del Sur y Sky Airlines, que han hecho competencia a LAN Express (aerolínea encargada del transporte de pasajeros en Chile), ha sido gracias a la modernización de sus equipos y la implementación de la calidad del servicio al cliente, que ha podido ejercer una ventaja comparativa y mantenerse como la empresa líder y dominante del mercado chileno de transporte de pasajeros. La Figura 22, resume el proceso de expansión local de la empresa:

Figura 22. Resumen del proceso de expansión local de LAN.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Fuente: elaboración propia.

4.2. Fase de expansión regional.

El proceso de internacionalización de LAN Airlines S. A., a nivel regional se dio en parte al éxito que tuvo al fusionarse con Ladeco en 1994. Para LAN Chile representó un gran beneficio la política de aviación de su país, la cual le permitía competir con una propiedad autorregulada desde 1997, producto de esta fusión. En el período comprendido entre el año 1990 y 1998, la tasa de crecimiento del transporte aéreo alcanzó el 15,3% anual, lo que permitió a la compañía dominar el mercado nacional y la oportunidad de extenderse en la región.

Durante el año de 1998, la compañía decidió cambiar su estrategia de estandarización de aviones, incorporando una flota mixta de aviones Airbus y Boeing; para remplazar los antiguos modelos Boeing 737-200, compró 20 aviones de la familia Airbus 320 para sus operaciones de corta distancia y regionales. Al año siguiente, incorporó siete aviones Airbus A340-300 de larga distancia, y estableció opciones de compra por catorce aviones más con el objetivo de renovar la flota de largo alcance de la aerolínea.

LAN Airlines S. A., encontró una oportunidad de expandirse haciendo inversión extranjera directa en Perú en razón a la difícil situación económica que atravesaba la aerolínea Aero

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Perú, líder en ese país, pero que no había podido recuperarse del accidente de uno de sus aviones en 1996, en la costa limeña. La compañía, al no poder resolver sus problemas económicos, dejó el campo libre para que LAN entrara en el mercado peruano a través de la adquisición de la empresa. Por lo tanto, el 2 de julio de 1999 comenzó a operar LAN Perú con vuelos dentro del país y luego con sus primeros vuelos internacionales; para ese mismo año, obtuvo el control del mercado peruano. Un balance más reciente, permite señalar que LAN Perú cuenta con el 57% del mercado nacional por encima de sus competidores (Aero Cóndor, Star Perú y Taca Perú), transportando más de 1,5 millones de pasajeros al año en rutas nacionales y más de 500.000 pasajeros en vuelos internacionales (Ver tabla 3).

Tabla 3. Número de pasajeros por compañías en Perú. 2011

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
LAN PERÚ	293.420	315.494	413.650	472.974	935.331	1.616.896
TANS	503.943	405.388	305.145	251.447	336.824	400.460
TACA - PERÚ	145.604	92.481	28.202	28.213	34.622	67.984
L.C. BUSRE	0	0	0	0	26.606	40.524
AERO CÓNDOR	24.035	25.571	15.395	312	27.770	33.391
ATSA	0	0	0	6.251	8.343	6.922
AERO CONTINENTE	1.115.389	969.800	827.120	926.155	869.236	0
AVIANDINA	181.469	226.981	123.728	152.568	0	0
TOTAL GENERAL	**2.263.860**	**2.035.715**	**1.713.240**	**1.837.920**	**2.238.732**	**2.166.177**

Fuente: http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/aereo/estadistica/docs/ser_his/nac/reg/nac_reg_pas_com.pdf.

También como parte de los resultados, se destaca que LAN Airlines S. A., vio la posibilidad de expandir aún más su mercado hacia el norte donde se instaló en Ecuador en el 2003 y empezó sus operaciones a través de su inserción de marca con LAN Perú. Ya para el año 2005, mostró interés en ingresar al mercado argentino y realizó su inserción a través de la adquisición de las compañías Líneas Aéreas Federales S. A. (LAFSA) y Aero 2000; con ello, obtuvo varias rutas nacionales y el dominio de este mercado. Como hecho de relevancia histórica, el sábado 20 de mayo de 2006 se incorporó a LAN Argentina el primero de los cuatro aviones Airbus 320 y los dos Boeing 767 que conformarían la flota de la aerolínea; suceso, que marcó un hito en la historia de la aeronáutica argentina, ya que era la primera vez que un avión de estas características operaba en el mercado doméstico del país. Desde entonces, LAN comenzó un decidido proceso de expansión e internacionalización, y logró un sostenido crecimiento de ingresos y una consistente

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Años más tarde, LAN Chile decidió la unificación de sus subsidiarias bajo una única marca, y nació así el actual holding LAN Airlines. La compañía señaló en esa oportunidad, que la estrategia asociada a este cambio buscaba su consolidación como líder en la región y así convertirse en una imagen representativa en el imaginario de todos los latinoamericanos. Esta medida fue utilizada como estrategia para que a los pasajeros de Estados Unidos, Europa y el resto del mundo, les fuera mucho más fácil el reconocimiento y la recordación de la compañía.

En la actualidad, LAN Airlines S. A. es líder respecto a compañías chilenas como Aerolíneas del Sur y Sky Airlines, razón por la cual, la competencia ha empezado a ofrecer destinos hacia el sur del país y en trayectos cortos. Con las empresas del sur del continente, Argentina y Uruguay, LAN desplaza más pasajeros y ofrece también ofertas domésticas y destinos internacionales, incluyendo a Brasil. En el resto de Suramérica, LAN es líder debido a las relaciones que tiene con sus filiales en Ecuador y Perú; asimismo, tiene convenios con aerolíneas de México (Mexicana y Aerolíneas de México) No obstante, sigue sin ofrecer conexiones con el resto de Centroamérica. La figura 23 señala cómo ha desarrollado la fase de expansión de LAN Perú:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 23. Fase de expansión regional de LAN Perú.

Fuente: elaboración propia.

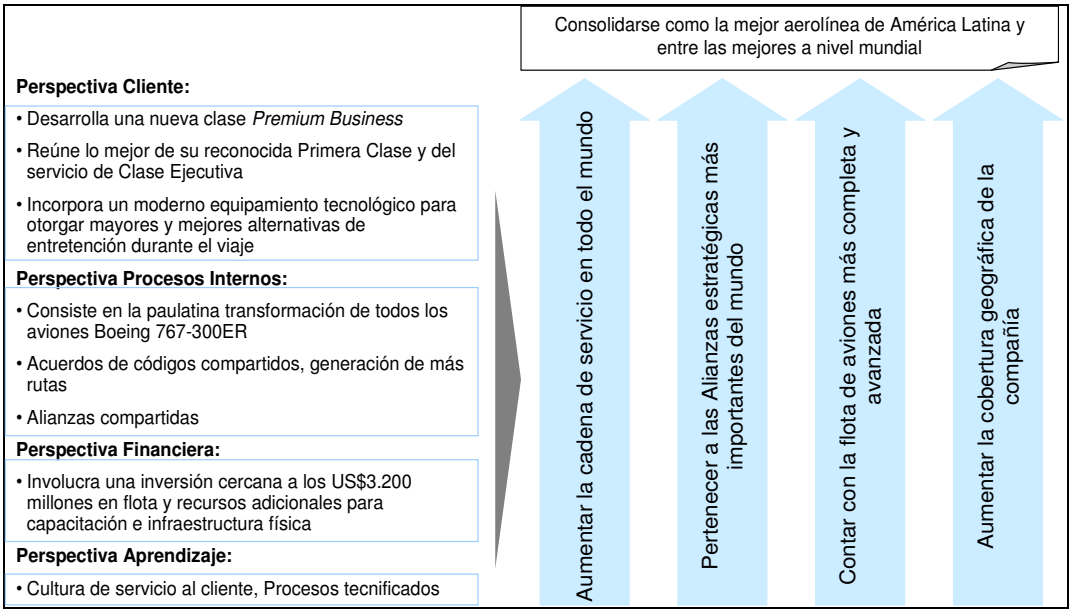
4.3. Fase de expansión internacional no regional.

El proceso de internacionalización que ha vivido LAN Airlines S. A., por fuera de Suramérica, se basa en acuerdos de códigos compartidos (ver figuras 24 y 25) con otras aerolíneas, a fin de ofrecer más rutas y servicios a todo el mundo. Mediante estas alianzas, ha llegado a destinos tan exóticos para la aviación latinoamericana como Sidney (Australia) y ha logrado que LAN conecte a Suramérica con el Caribe, México, Norteamérica, Europa, Australia y Polinesia. Adicionalmente, otro punto vital en la globalización de LAN, ha sido entrar en la Alianza One World desde junio de 2000, una alianza global de marketing en la que se encuentran compañías aéreas como American Airlines, British Airways, Cathay Pacific Airlines, Qantas, Iberia, Finnair y Aer Lingus, en la que inicialmente entró LAN Chile y LAN Perú.

Posteriormente, ingresaron en el año 2007 las empresas LAN Argentina y LAN Ecuador, ambas se incorporaron a One World el mismo día en que lo hicieron Japan Airlines (JAL), Malév Hungarian Airlines y Royal Jordanian Airlines. Estas últimas, también comenzaron a ofrecer los servicios y beneficios de One World como nuevos miembros de la alianza. Sumado a lo anterior, cinco integrantes del grupo JAL también se incorporarán a One World como afiliados: JALways, Japan Asia Airways, JAL Express, J-AIR y Japan Transocean Air.

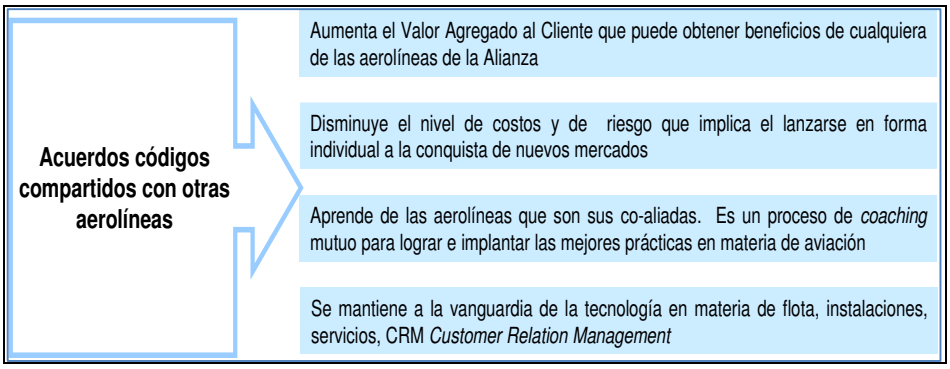
facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 24. Fase de expansión internacional no regional



Fuente: elaboración propia.

Figura 25. Descripción estratégica de los acuerdos internacionales.



Fuente: elaboración propia.

Desde el momento en que LAN Argentina y LAN Ecuador se integraron, sus pasajeros acumulan frecuentemente kilómetros y cobran premios en todas las otras aerolíneas de One World. Los socios en categoría Emerald y Sapphire, acceden a más de 400 salones VIP alrededor del mundo. Cabe resaltar, que todos estos esfuerzos de internacionalización están amparados por políticas internas enfocadas a la calidad y al buen servicio al cliente, así como el plan de viajero frecuente LAN Pass. Asimismo, uno de los pilares que ha sustentado el crecimiento de LAN en su negocio de pasajeros ha sido la entrega de un producto de clase mundial a través de toda la cadena de servicio, tanto en tierra como en vuelo y su enfoque en los atributos más relevantes para el cliente.

Las rutas hacia Europa, Estados Unidos y Oceanía representan para LAN Airlines S. A., un puente de conexión con el resto del mundo, dado que tiene una relación con compañías de gran poder y un código compartido; esto le permite al viajero acceder a mayor cantidad de destinos sin necesidad de hacer muchos transbordos. El objetivo prioritario de la compañía, no es entrar a competir en estos mercados, ya que es más difícil por la cantidad de capitales que se manejan por las grandes compañías, como British Airways o American Airlines, que en cierta medida han venido recuperándose debido a la mayor confianza que están depositando los pasajeros en las aerolíneas después del 11 de septiembre de 2001.

LAN Airlines S. A., es una aerolínea aérea eminentemente internacional ya que aproximadamente el 70% de sus ingresos de pasajeros se genera en este tipo de rutas. Gracias a su vasta red de cobertura y a sus alianzas estratégicas, la compañía atiende actualmente más de 70 destinos internacionales e integra un amplio número de puntos a través del mundo, incluyendo el continente americano, Europa y la región del Pacífico Sur.

Respecto al acuerdo de códigos compartidos, con American Airlines, por ejemplo, permite que cada compañía venda asientos de la otra para algunos vuelos en los sistemas globales

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

de reserva de tiquetes. En enero de 2001, inició otro acuerdo de códigos compartidos con Iberia, en el cual se incluyeron entre 10 y 14 vuelos sin escalas entre Santiago y Madrid semanalmente. Luego, se adicionaron otros destinos al acuerdo. En julio de 2002, comenzó un tratado de código compartido con Quantas para operar entre Santiago y Sidney, cinco vuelos semanales en 2006, con escalas en Auckland y Nueva Zelanda.

De otro lado, con British Airways cuenta con un tratado de códigos compartidos desde agosto de 2000 para los vuelos entre Buenos Aires y Santiago; en Norte y Centroamérica, posee otro con Alaska Airlines, a través del cual, LAN Airlines S. A. puede ofrecer servicios para vuelos a la costa oeste de Estados Unidos y Canadá. Además, durante el año 2004 la compañía hizo alianza con Aeroméxico para hacer vuelos a México desde Chile y Perú, así como la inclusión de diez destinos domésticos en el país azteca. En esta misma vigencia, LAN Airlines S. A., firmó una nueva alianza, esta vez con Mexicana de Aviación con lo cual aseguró 13 nuevos destinos domésticos en México y Centroamérica; con este acuerdo, los pasajeros pueden disfrutar de los beneficios de viajero frecuente de las dos compañías. Otro acuerdo de código compartido, fue suscrito con Transportes Aéreos del Mercosur S. A. para vuelos entre Santiago y Asunción. En el año 2005, firmó un acuerdo con Korean Air, lo cual permite a LAN Airlines S. A., vender pasajes entre Los Ángeles y Seúl y, a su vez, Korean Air Lines puede vender entre Los Ángeles y Santiago. Se destaca igualmente, que se firmó con JAL un acuerdo para viajeros frecuentes que permite utilizar los beneficios de estos programas de ambas compañías.

Como puede observarse, el historial de esta compañía es bien interesante, son más de 85 años de experiencia en transporte de carga, tanto LAN cargo como sus filiales –TAM cargo (Brasil), MAS AIR (México) y LAN Cargo (Colombia)–, principales operadores de carga de aérea en Latinoamérica y líderes en la industria local, se destacan por su eficiencia, calidad, cobertura, fiabilidad y calidad en el servicio, y así lo evidencian. Asimismo, cuentan con una moderna flota de aeronaves cargueras a las que se le suman el uso de bodegas de carga de aviones de pasajeros, tanto de LAN como de TAM, apalancando de esta forma un modelo muy eficiente de negocios y con una muy amplia red de destinos. La historia de esta compañía, se resume a continuación:

Tabla 4. Historia de la compañía LAN

Año	Suceso
1929	Inicio de operaciones de "Línea Aérea Nacional de Chile" (LAN Chile): constituida como empresa estatal, con el objetivo de prestar servicios de transporte aéreo de pasajeros, carga y correspondencia.
1964	Incorporación de los primeros aviones Jet a la Línea Aérea Nacional

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

	de Chile.
1989	Privatización de la Compañía: el Estado de Chile vendió el 51% de su capital accionario en la Línea Aérea Nacional de Chile a inversionistas nacionales y a *Scandinavian Airlines System* (SAS).
1992	Comienza la sustitución de los cargueros B707 de la Línea Aérea Nacional de Chile por aviones DC-8 71F; más conocidos como Douglas DC-8, aviones de reacción cuatrimotor considerado con el mayor fuselaje estrecho hasta 1999.
1994	Adquisición de la Compañía por los actuales accionistas. Adquisición del 98,7% de las acciones de la Línea Aérea Nacional de Chile, incluyendo aquellas que permanecían en propiedad del Estado. Compra de Fast Air: LAN compra Fast Air, aerolínea chilena de transporte de carga internacional.
1995	Compra de Línea Aérea del Cobre S.A. (Ladeco): Se obtuvo el 99,1% de esta aerolínea.
1996	La incorporación del carguero Boeing 737-QC, permite el aumento de capacidad en vuelos regionales; este avión, permite transportar pasajeros y convertirse, a su vez, en un avión carguero, sustituyendo los asientos por pallets de carga.
1997	LAN Chile listada en la bolsa de comercio de Nueva York ("LFL").
1999	Inicio de operaciones de LAN Perú, se crea ruta Lima-Miami-Lima.

Año	Suceso
2000	LAN Chile crea LAN Chile Cargo S.A., se crea una compañía especializada en el transporte de carga aérea integrando Fast Air, Ladeco y la división de carga de Lan Chile. LAN Chile Cargo, adquiere participación en MAS AI; integración de la aerolínea de transporte de carga aérea mexicana.
2001	Inicio de operaciones de LAN Express: opera rutas domésticas dentro del país y vuelos regionales. Inauguración de una nueva terminal de carga en Miami, la bodega más grande y moderna del aeropuerto internacional de Miami. Adquisición por parte de LAN Chile Cargo, de participación en ABSA: integra la aerolínea de transporte de carga aérea brasilera. Se inicia un acuerdo de códigos compartidos con Iberia, en el cual se incluyeron entre 10 y 14 vuelos sin escalas entre Santiago y Madrid semanalmente; se adicionaron posteriormente, otros destinos al acuerdo.
2002	Se retira de LAN CARGO el último avión DC-8 71F, consolidándose a esa fecha la flota carguera más moderna de la región, ésta se encuentra compuesta por aviones Boeing 767-300F de última generación. Se comienza un tratado de código compartido con Quantas para operar, entre Santiago y Sidney. Con British Airways también inició un tratado de códigos compartidos desde agosto para los vuelos entre Buenos Aires y Santiago. En Norte y Centroamérica, se inició otro con Alaska Airlines, en el que LAN Airlines S. A., puede ofrecer servicios para vuelos a la costa oeste de Estados Unidos y Canadá.
2003	Operaciones de LAN Ecuador: inicio de rutas hacia Estados Unidos desde ese país.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

2004	Cambio de Imagen a LAN Cargo S.A.: Lan Chile Cargo S.A. pasa a llamarse LAN Cargo S.A. La compañía también hizo alianza con Aeroméxico para hacer vuelos entre México desde Chile y Perú, así como la inclusión de diez destinos domésticos en México. Se firma una nueva alianza, esta vez con Mexicana de Aviación, con lo cual aseguró 13 nuevos destinos domésticos en México y Centroamérica. Con este acuerdo, los pasajeros pueden disfrutar de los beneficios de viajero frecuente de las dos compañías; otro acuerdo de código compartido, es con Transportes Aéreos del Mercosur S. A. para vuelos entre Santiago y Asunción.
2005	Inicio de operaciones de LAN Argentina: inicio de rutas Buenos Aires a Miami, y Miami a Buenos Aires.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Año	Suceso
2006	Se inician cinco vuelos semanales con escalas en Auckland y Nueva Zelanda. LAN Argentina, inauguró la ruta Buenos Aires - Miami y en diciembre de ese mismo año extendió sus operaciones a Brasil, ofreciendo 13 vuelos semanales entre Buenos Aires y Sao Paulo. LAN Airlines S. A., incorpora una nueva ruta desde Lima a Sao Paulo, cubriendo así en total 11 destinos internacionales desde su *hub* en Lima. Asimismo, duplicó las frecuencias en las rutas Lima - Buenos Aires y Lima - Los Ángeles, ofreciendo dos vuelos diarios en cada ruta, al mismo tiempo que aumentó su oferta en la ruta Lima - Caracas a un vuelo diario. En este período, la compañía también aumentó su oferta internacional desde Santiago. Es así como inició operaciones a Puerto Madryn, en el sur de Argentina, cubriendo dos veces por semana la ruta entre Santiago y ese centro turístico.
2009	Inicio de operación de carga en Colombia: a través de su filial la Línea Aérea Carguera de Colombia S.A., se accede al mercado de carga aérea más grande de Latinoamérica en cuanto a exportaciones a Estados Unidos. LAN CARGO recibe dos Boeing 777 cargueros, considerado uno de los cargueros más eficientes del mundo y el de mayor alcance. Inicio de operación doméstica de pasajeros de LAN Ecuador, se comenzó con operaciones de pasajeros entre Guayaquil y Quito.
2010	La flota de LAN Airlines y sus filiales alcanza los 100 aviones, firma de acuerdo de la asociación con TAM, acuerdos vinculantes que incluyen un Acuerdo de Implementación y un Acuerdo de Oferta de Canje. Esta transacción, se encuentra sujeta a la aprobación de la Agencia de Aviación Civil Brasilera ("ANAC") y autoridades gubernamentales. LAN Airlines Adquiere interés en la aerolínea de pasajeros Colombiana Aires: permite a LAN participar en el mercado de pasajeros colombiano, uno de los más grandes de la región. LAN CARGO inaugura la ampliación de su área de cámaras de frío en Miami, ubicada en el Aeropuerto Internacional de Miami, una instalación de más de 51.000 m2, constituyéndose en las bodegas de carga más grandes que una aerolínea extranjera tiene en un aeropuerto de este país.
2011	Inauguración de las nuevas bodegas de carga en la filial de Colombia, Línea Aérea Carguera de Colombia S.A. en Bogotá: Cuentan con la más alta tecnología y mayores estándares de calidad, constituyéndose en las bodegas de carga más modernas de Latinoamérica. Asociación LAN y TAM: Se aprueba asociación de LAN y TAM por Chile y Brasil.
2012	Nace LATAM AIRLINES GROUP, a través de la fusión de Lan y Tam/Colocación de 2,9 millones de acciones.
2013	Aumento de capital por US $940,5 millones. / Grupo *LATAM Airlines* elige a *one world* como su alianza global.

Fuente: www.lan.com. Elaboración propia.

Por todos estos acuerdos y la calidad de sus servicios, LAN Airlines S. A. ha sido

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

merecedora de varias distinciones, fue escogida por la Official Airline Guide –OAG-, una de las publicaciones especializadas más importantes en materia de transporte aéreo de pasajeros, como la mejor aerolínea localizada en el Caribe, Centro y Sudamérica. También, en diciembre de 2006, la clase Business de LAN fue elegida como la mejor en proveer este servicio hacia Sudamérica por el Readers Choice Awards de la revista Business Traveler, y electa como la mejor aerolínea de Centro y Sudamérica por la publicación Global Traveler. Estas y otras distinciones, confirman el gran éxito con el que se desarrollan las operaciones internacionales.

Otro elemento clave en la internacionalización, ha sido el progresivo fortalecimiento de su Hub regional de Lima, cuya ventajosa ubicación le permite consolidar el tráfico en esa ciudad y ofrecer una mayor cantidad de frecuencias hacia los principales puntos de la región lo que ha incrementado su red de destinos dentro de Suramérica, y posicionándose como la alternativa más atractiva para viajes dentro y hacia la región.

Respecto a la competencia, cabe resaltar que en el ámbito internacional se compite con grupos aliados, resultaría casi imposible que una aerolínea se enfrentara de forma solitaria con un mercado en donde los códigos compartidos imperan. En la actualidad existen tres grandes alianzas a nivel mundial que son: One World, SkyTeam (Aero Flot, Aeroméxico, Air France, KLM, Alitalia, Continental Airlines, TSA Czech Airlines, Delta, Korean Air y NWA) y Star Alliance (Air Canada, Air New Zeland, Ana, Asigna Airlines, BMI, LOT Polish Airlines, Lufthansa Aviation Group, Scandinavian Airlines System, Singapore Airlines South African Airways, Spanair, SWISS, TAP Portugal, Thai Airways Internacional, United y US Airways), lideradas por American Airlines, Air France y Lufthansa, respectivamente. Puede afirmarse que en el mercado global de las aerolíneas, la competencia no sólo ocurre entre cada una de las aerolíneas, sino entre estas tres grandes alianzas.

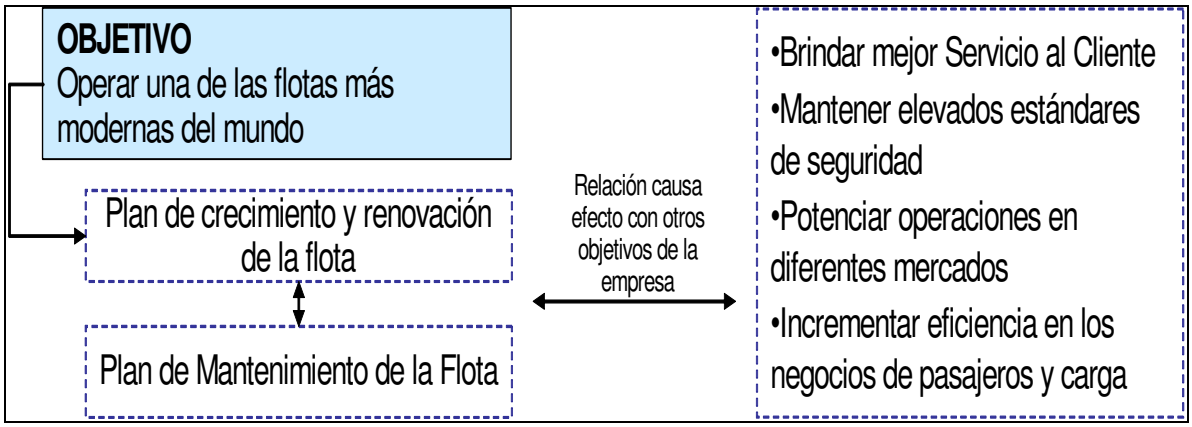
Para LAN Airlines S. A., estos acuerdos le han permitido hacer reservas en línea –en inglés, online- en los servicios de reserva mundiales, así como en los servicios online que posee la compañía (e-ticket y Web Check-In) y fortalecerse en materia de mercadeo y ventas ya que puede vender sillas en varias aerolíneas como si fueran propias y con esto ganar mayor reconocimiento entre los clientes. Ante este panorama tan favorable, hay que resaltar la pertinencia de seguir trabajando para mantener lo alcanzado y seguirlo incrementando, ya que gran parte del éxito de una aerolínea radica en la innovación y adaptación a diferentes ambientes y circunstancias que puedan presentarse.

5. Flota, Mantenimiento y Operaciones.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Uno de los principales ejes estratégicos de LAN Airlines S. A., es la modernización de la flota. El plan de crecimiento y renovación está concentrado en adquirir y mantener la flota que más satisfacción le dé al cliente (ver Anexo 2). Para esto, debe contar con los más altos estándares de seguridad y potenciar las operaciones en los diferentes mercados tanto de pasajeros como de carga. En la figura 26, se observa la visión estratégica de la compañía, en cuyo caso, el objetivo principal que plantea es la operación de una de las flotas más modernas del mundo, lineamiento que lleva asociado un plan de crecimiento y renovación de la flota.

Figura 26. Planteamiento de la estrategia de flota, mantenimiento y operaciones de LAN.



Fuente: elaboración propia.

Como puede notarse, en razón al objetivo trazado, para lograrlo la compañía no se concentra sólo en adquirir nuevas unidades sino que asocia el plan de adquisición a un plan de mantenimiento que mejore la infraestructura y el nivel de conocimiento de los empleados para operar una mayor cantidad de aviones y además una nueva tecnología. Igualmente, el objetivo de la flota soporta y apoya el logro de los otros objetivos como mejorar el servicio al cliente, los estándares de seguridad, el crecimiento de operaciones, la eficiencia de negocios de pasajeros y de carga. En resumen, el plan de fortalecimiento de la flota está alineado al plan de posicionamiento de la organización.

5.1. Flota.

En el año 2006, la compañía planeó incorporar 45 aviones nuevos desde la fecha y a 2008, lo que equivalía a una inversión de US$2.000 millones. Durante el mismo año, se incorporaron trece aeronaves y se llegó a un total de 77 aviones en la compañía, de los cuales 70 eran para pasajeros y 7 para el negocio de carga. Los aviones adquiridos fueron cuatro Boeing 767-300ER y ocho Airbus A319-100, todos ellos para la operación de

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

pasajeros, y un Boeing 767-300F exclusivamente para carga. Con esta inversión, LAN Airlines S. A., pudo seguir avanzando con el programa de retiro gradual de los Boeing 737-200, que se utilizan esencialmente en los vuelos domésticos de Chile. De esta manera, las nuevas aeronaves de última generación aumentaron la eficiencia en la operación de vuelos de corto alcance.

De los aviones con los que contaba anteriormente la organización, cinco Boeing 737-200 fueron retirados, pasaron de 21 a 16 unidades en el año 2006. Esta disminución, estaba acorde con el programa de retiro gradual de este tipo de unidades. En paralelo, la flota Airbus A 312 se elevó de 7 a 15 aviones y las unidades Airbus A320 se mantuvieron en 15. De esta forma, a diciembre de 2006, la compañía operaba una flota de corto alcance de 46 aviones.

Para las operaciones de largo alcance, a finales de 2006, la compañía contaba con 29 aviones Boeing 767-300 para pasajeros o carga. Estos aviones permiten operar tanto en rutas de mediano alcance como en rutas de ocho a diez horas. Las ventajas de este modelo de avión se incrementan, pues no sólo tienen una capacidad media sino que también generan bajos costos operacionales. Esta última ventaja se acrecienta gracias a las altas tasas de utilización que permite el modelo. Adicionalmente, LAN Airlines S. A. mantuvo su flota de cuatro aviones Airbus A340-300, equipo que ha sido determinante para el desarrollo de ultralargo alcance, como los vuelos directos desde Chile hacia la región de Asia Pacífico o Europa. La tabla 5, presenta el detalle del tipo de aviones con que opera la compañía. De esta forma, LAN Airlines S. A., durante el 2006, dio un paso adelante tras su objetivo de operar una de las flotas más modernas del mundo y ofrecer al mismo tiempo los más altos estándares de seguridad internacional.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 5. Flota consolidada de LAN Airlines a 31 de diciembre de 2013.

	Arriendo	Propio	Total
Pasajeros			
A319-100	15	39	54
A320-200	65	95	160
A321-200	1	9	10
A330-200	12	8	20
A340-300/500	4	2	6
B737-700	5	0	5
B767-300	6	37	43
B777-300 ER	2	8	10
B787-8/-9	2	3	5
Dash 8-200	7	0	7
Dash 8 Q400	3	0	3
Total Pax	**122**	**201**	**323**
Cargo			
B767 Freighter	4	8	12
B777 Freighter	2	2	4
Total Carga	**6**	**10**	**16**
Total	**128**	**211**	**339**

Fuente: www.lan.com

5.2. Mantenimiento y Operación de la Flota.

Adquirir la flota de más alto rendimiento, es la base para alcanzar el objetivo de LAN Airlines S. A., por esto, la compañía tiene un plan complementario para su mantenimiento y la operación. Mantener los altos estándares de seguridad se convierte en el objetivo prioritario para la aerolínea, razón por lo cual la flota y su mantenimiento son un compromiso permanente con el cliente. En busca de este propósito, la compañía ha obtenido certificaciones ISO 9001-2000, con que cuentan sus áreas de operaciones y mantenimiento, y la certificación IOSA (IATA Operacional Safety Audit) del programa de seguridad Operacional de IATA lograda durante el 2006, certificación obtenida por contar con los estándares operacionales internacionales más altos del sector.

Igualmente, la compañía ha realizado importantes avances en el ámbito de infraestructura; inauguró un nuevo taller de motores dotado de tecnología de última generación con capacidad para atender seis motores en forma simultánea; se inauguraron nuevas oficinas, talleres de mantenimiento (trolley, ULD, galleys y mallas, soldaduras, estructura, aviónica, blanquets) y una bodega de almacenamiento para materiales retrofit. Uno de los principales proyectos en el área de mantenimiento fue la ejecución de los retrofit de los Boeing 767-300ER, para remodelar las cabinas con el nuevo producto Premium Business y brindar mayores comodidades en la clase Turista. En la misma línea se realizaron los retrofit de la flota de familia Airbus 320 que incluyen una nueva configuración con asientos de cuero.

6. Entrada de LAN a Colombia.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

6.1. Operación de Acuerdo entre Lan y Aires.

LAN Airlines S.A. (LAN), anunció el 26 de noviembre de 2010 la firma de un acuerdo de compra definitiva del 98.942% de las acciones de la aerolínea colombiana AIRES. Luego de haber completado el proceso de *due diligence*, LAN adquirió AIRES por US $12 millones en efectivo, además de asumir pasivos netos de aproximadamente US $100 millones, de los cuales US $18 millones corresponden a deuda bancaria. Esta transacción, le permitió a una filial de LAN participar en el mercado de pasajeros colombiano, uno de los más grandes de América del Sur. De esta forma, LAN y sus filiales continuaron fortaleciendo su presencia en la región, ampliando la red de destinos para sus pasajeros; Ignacio Cueto, Gerente General de LAN, a través de un pronunciamiento publicado en la página oficial de la aerolínea, destacó:

> "Estamos muy orgullosos de anunciar esta transacción. AIRES ha hecho una importante contribución permitiendo que muchos colombianos se incorporen al mercado del transporte aéreo. Ahora LAN consolidará este crecimiento, contribuyendo a elevar los estándares de seguridad, calidad y servicio. Vamos a dedicar nuestros máximos esfuerzos para avanzar lo más rápidamente posible, aplicando nuestra experiencia y reconocidas capacidades de LAN. De esta forma, nuestros pasajeros se beneficiarán de estos cambios que iremos incorporando gradualmente a las operaciones de AIRES."

Aires es actualmente el segundo operador del mercado doméstico colombiano con una participación de mercado de 22%. Esta línea aérea ofrece un servicio regular a 27 destinos domésticos dentro de Colombia y a tres destinos internacionales. Cabe anotar, que una vez realizada esta compraventa, Aires se convirtió en filial de LAN Airlines y cada empresa cumpliría con las normativas que regulan la propiedad y control extranjero en cada país donde operan; asimismo, concretada la combinación de negocios propuesta entre LAN y la aerolínea brasileña TAM, Aires pasó a formar parte del nuevo grupo de aerolíneas latinoamericano LATAM Airlines Group S. A.

6.2. Aeroasis, segunda adquisición de LAN en Colombia.

Enrique Cueto, Vicepresidente Ejecutivo de LAN Airlines y Jorge Awad, Presidente del directorio de la compañía, anunciaron en mayo de 2010 la intención de formalizar una nueva filial de la empresa en Colombia con el nombre de LAN Colombia, en conjunto con la colombiana Aeroasis.

La gigante chilena apuntó a uno de los mercados más competitivos y de mayor crecimiento

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

en la región. El proceso estuvo dividido en dos etapas: una inicial en la que LAN prestó servicios de asesoría técnica en la conformación final de Aeroasis y la adquisición de equipos de vuelos para que la aerolínea comenzara a operar en las 10 rutas ya asignadas por la Aerocivil. Seguidamente, LAN adquirió a Aeroasis y la incluyó en su conglomerado de aerolíneas como LAN Colombia.

Aeroasis es una compañía colombiana, legalmente constituida desde el año 2006 con la expectativa de crear una nueva alternativa que le permitió a los colombianos transportarse por las principales ciudades del país, con excelente calidad de servicio, cumplimiento de itinerarios, precios razonables y principalmente, respeto por el cliente. Recibió la aprobación de la tercera fase del proceso de certificación que le dará la posibilidad de operar las 14 rutas troncales, previamente aprobadas por las autoridades competentes. Para Nicolás Cortázar, Presidente de Aeroasis:

> "(…) este proceso se desarrolló exitosamente gracias a la asesoría técnica que LAN AIRLINES ha prestado a nuestra compañía y a la excelente labor de la Aeronáutica Civil, la cual ha cumplido con todos los plazos estipulados por ley y ha velado continuamente porque cumplamos con todos los requisitos necesarios para volar en Colombia".

Para culminar el trámite de certificación, Aeroasis tuvo que cumplir con las fases IV y V en las que se realizó la evaluación del proceso operativo y de servicios de la compañía. La Aerocivil, le asignó las siguientes rutas:

- Bogotá - Cali – Bogotá
- Bogotá - Medellín- Bogotá
- Bogotá - Barranquilla – Bogotá
- Bogotá - Bucaramanga – Bogotá
- Bogotá - Cartagena – Bogotá
- Bogotá - Pereira – Bogotá
- Bogotá - San Andrés – Bogotá
- Bogotá - Santa Marta – Bogotá
- Bogotá - Cúcuta – Bogotá
- Bogotá - Leticia – Bogotá
- Bogotá - Montería – Bogotá
- Medellín - San Andrés – Medellín
- Cali - San Andrés – Cali
- Cali - Medellín – Cali

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

7. LAM completa fusión con TAM.

7.1. LAM y TAM.

El mundo de las aerolíneas se está consolidando y actores internacionales lo han estado haciendo a través de fusiones o amplios acuerdos antimonopolios. Ellas están mirando hacia América Latina como fuente de crecimiento, ya que el contexto global ha creado la oportunidad para que nazca un líder latinoamericano. La consolidación regional crea la oportunidad para que un carrier latinoamericano entre a competir en iguales condiciones que los líderes mundiales. Es por esto, que LAN y TAM tienen la oportunidad de crear a este campeón global liderando el posicionamiento en los mercados locales a lo largo de América Latina.

Esta fusión, brindará una extensiva red de rutas, redes complementarias con muy poca superposición, una relación en vuelos con códigos compartidos, mantenimiento y compra de aviones, buena conectividad en la región y más allá, así como el aumento en la capacidad de carga, frecuencias y destinos con mejor servicio en la región. La asociación espera generar anualmente sinergias por alrededor de US $400 millones, con una visión compartida para la creación de valor a los accionistas, otorgando un servicio de clase mundial a los clientes y beneficios a los empleados y dar oportunidades al grupo de crecer más rápidamente y aumentar las utilidades, con el programa de viajero frecuente más fuerte en la región.

Este es el momento correcto para LAN y TAM porque es la oportunidad única de liderar a América Latina, una de las regiones con más rápido crecimiento en el mundo, con desarrollo económico y mejoras en el ingreso disponible de las personas, ya que ha acelerado la demanda por ofertas competitivas de transporte en la región, y en el contexto global provee la oportunidad de crear ese liderazgo continental a lo largo de América Latina, con presencia global ya que ambos tienen sólidas posiciones financieras y operacionales.

7.2. Estructura Corporativa.

Para la transacción de acciones a los accionistas de TAM, LAN ofrece emitir las nuevas acciones. La estructura fue diseñada para cumplir con las restricciones a la propiedad extranjera, incluyendo la restricción de Brasil del 20% de la propiedad. La alineación

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

económica de todos los accionistas, mientras la familia Amaro va a retener la mayoría de votos en TAM sujeto a derecho a veto, no hay cambio de control, tanto en TAM como LAN.

7.2.1. Visión general de la transacción, condiciones:

El 13 de agosto se firmó un MOU no vinculante, estableciendo las intenciones de ambas partes de asociar sus posiciones con la creación de *Latín América Airlines Group*, así los accionistas de TAM recibirían 0.9 acciones de LAN por cada acción de TAM.

7.2.2. Gobierno Corporativo:

El modelo de organización, se basaría en el balance de los siguientes dos principios: cada unidad de negocios operaría con un CEO, con real autonomía para desarrollar el negocio; la estructura y procesos del Grupo, serían diseñados para asegurar la integración, captación total de las sinergias y optimización, y mediante pactos de accionistas se determinarían las relaciones entre las dos compañías y los accionistas controladores.

7.2.3. Estructura Corporativa:

LAN sería el vehículo a través del cual se combinarán las operaciones, junto con el cambio de nombre a LATAM, y LATAM estaría listada en las bolsas de comercio de Nueva York, Santiago y Sao Paulo.

7.2.4. Operaciones del Negocio:

Cada entidad mantendría sus marcas y manejarían operaciones independientes, entonces TAM continuaría operando en Brasil y Paraguay, mientras que LAN continuaría operando en Chile, Argentina, Perú y Ecuador. Ambas aerolíneas, construirían en conjunto una red integral de pasajeros y carga.

7.3. TAM Líneas Aéreas.

De acuerdo con su sitio oficial, TAM Líneas Aéreas (en portugués *TAM Linhas Aéreas*), es una de las aerolíneas brasileñas más grande de Latinoamérica y una de las 20 más grandes del mundo. Es líder en pasajeros transportados en todo el hemisferio sur y tiene su sede en Sao Paulo; hace servicios de transporte de pasajeros por Suramérica, Europa

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

y Estados Unidos. Se trata de la mayor empresa del grupo TAM, que posee también TAM Airlines (en Paraguay), TAM Cargo, TAM Viajes y la TAM Aviación Ejecutiva.

El 7 de octubre de 2008, TAM anunció su futura adhesión al mayor grupo de compañías aéreas en el mundo, Star Alliance, en un período de 12 a 18 meses, donde también se presentaron las nuevas directrices para la gestión de la empresa, teniendo en la revitalización de los ideales de su fundador, el Comandante Rolim Amaro (la excelencia de los servicios y la pasión por la aviación), algunos de sus principales puntos. Era el año de la compañía abrir nuevas rutas a Bariloche, Lima y Orlando. La empresa recibió nuevos aviones y regresó sus MD-11, con la llegada de sus nuevos Boeing 777-300ER.

Anunció el 13 de agosto de 2010, sus intenciones de fusionarse con la aerolínea chilena LAN Airlines, creando LATAM Airlines Group, el consorcio aerocomercial más grande de Latinoamérica y uno de los mayores a nivel mundial. Ambas empresas, sin embargo, mantendrían sus operaciones por separado.

7.4. TAM Mercosur Paraguay.

TAM Airlines, también conocida como Transportes Aéreos del Mercosur SA, anteriormente conocida como TAM Mercosur y LAP (Líneas Aéreas Paraguayas), es el portador de la bandera y la aerolínea nacional de Paraguay, con sede en Asunción, Paraguay. Sus vuelos operan desde Aeropuerto Internacional Silvio Pettirossi en Asunción, así lo expresa en su sitio web oficial.

La aerolínea fue fundada en el año de 1962 e inició operaciones en 1963 como Líneas Aéreas Paraguayas. Después de un breve período (1994-1996), como una filial de la aerolínea ecuatoriana SAETA cuando su nombre fue LAPSA; en 1996 la mayoría de las apuestas de LAP se vendieron a la aerolínea brasileña TAM Airlines y la sigla actual fue adoptada. Esto no debe ser confundido con un servicio de pasajeros anteriores dirigidos por los militares, Transporte Aéreo Militar, TAM, que opera principalmente DC-3 y aviones CASA 212 a destinos nacionales marginadas y no relacionada con la línea aérea civil.

En el año 1994 TAM Airlines, estableció una línea aérea subsidiaria pequeña en Paraguay, llamada ARPA –Aerolíneas Paraguayas–, con una flota compuesta en su mayoría de los aviones Cessna 208 Caravan, anteriormente superados por AM. El 1 de septiembre de 1996, ARPA adquirió el 80% de las acciones de la antigua, la Pestatal –Líneas Aéreas Paraguayas– y las líneas aéreas tanto se fusionaron bajo el nombre de TAM –Transportes

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Aéreos del Mercosur–. TAM posee actualmente, el 94.98%y el gobierno paraguayo 5.02% de las acciones.

En 2008, tras una estrategia de marca, el nombre de TAM Mercosur se ha caído y la compañía adoptó una identidad corporativa idéntica a su propietario de Brasil, convirtiéndose en TAM Airlines. Sin embargo, su estructura corporativa sigue siendo la misma.

Cabe resaltar, que LAN es una de las mayores aerolíneas de América Latina y finalizó el proceso de fusión con la brasileña TAM en junio del 2012. LAN realiza oferta pública de acciones sobre los títulos de TAM, en un paso previo a la fusión, "LAN y TAM habían anunciado desde agosto del 2010 su intención de unir operaciones". En enero de 2012, presentaron al regulador financiero de Brasil un pedido de registro de oferta pública unificada de canje de acciones. El canje considerado en 0.9 acciones de LAN por cada papel de TAM. LAN, controlada por la familia local Cueto, y TAM, al unir sus operaciones pasaron a formar uno de los 10 mayores grupos de transporte aéreo en el mundo. No obstante, ambas aerolíneas han debido sostener una serie de investigaciones de reguladores antimonopolio, de aeronáutica y de la justicia antes de entrar a la recta final para la fusión.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Las compañías estimaron un total aproximado entre US $600 a 700 millones de sinergias por la fusión. Las acciones de LAN cotizaban a media sesión de finales de abril de 2012 con una baja de 0.69 % a 13.500 pesos en la Bolsa de Santiago, mientras que los títulos de TAM avanzaban un 0.13 % a 44.86 reales en la Bolsa. Esto representó un aumento de entre un 50% a un 75% respecto del estimado de sinergias de US $400 millones anuales anunciado inicialmente en agosto de 2010. El nuevo estimado, que se basó en las evaluaciones realizadas en conjunto con los consultores McKinsey & Company y Bain & Company, reflejó una revisión y actualización de los ahorros de costos combinados y de las oportunidades de generación de ingresos derivadas de la asociación entre LAN y TAM, e incluyó beneficios de la transferencia de mejores prácticas identificadas en ciertas áreas. Del total de este nuevo monto estimado de sinergias antes de impuestos, entre US$170 millones y US$200 millones se lograrían durante el primer año luego de completada la operación.

Aproximadamente el 40% del total de sinergias potenciales, serían generadas por incremento de ingresos en el negocio de transporte de pasajeros, 20% por incremento de ingresos en el negocio de transporte de carga y el restante 40% de dichas sinergias

potenciales, serían derivadas de ahorros de costos. A partir del cuarto año luego de perfeccionada la asociación, el detalle de las estimaciones anuales de sinergias antes de impuestos sería el siguiente:

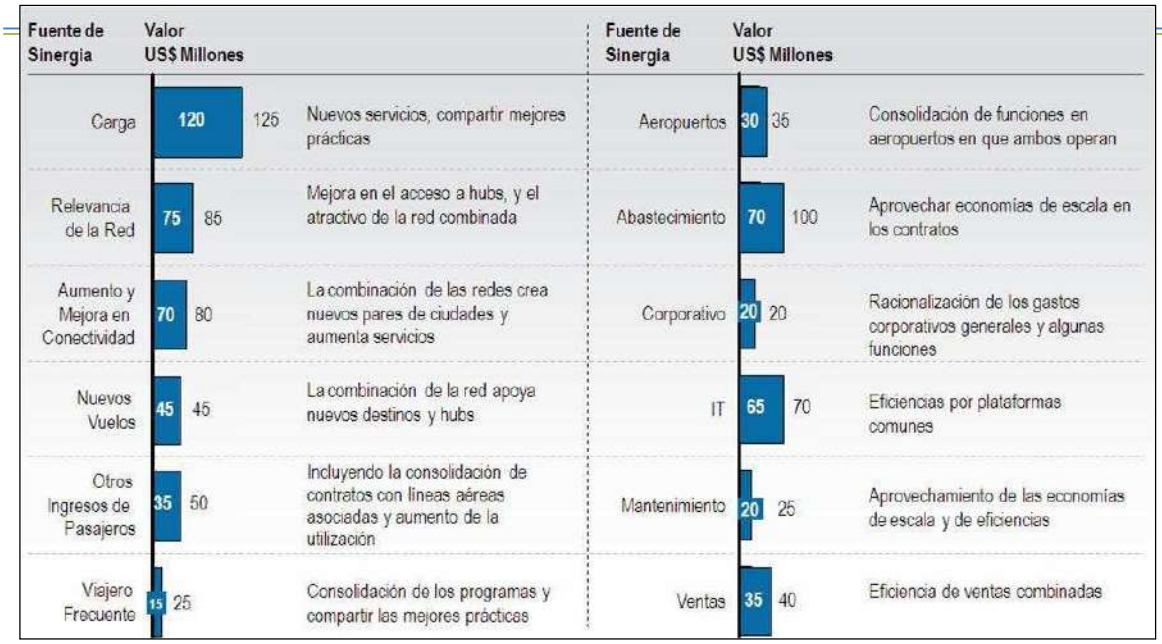
- Entre US $225 millones y US $260 millones se esperarían por incremento de ingresos derivado de la combinación de la red de destinos y nuevos vuelos de LAN y TAM.
- Entre US $120 millones y US $125 millones se esperarían por incremento de ingresos atribuibles a nuevos servicios e intercambio de mejores prácticas en el negocio de carga.
- Entre US $15 millones y US $25 millones se esperarían por la consolidación e intercambio de mejores prácticas en los programas de pasajero frecuente de ambas compañías.
- Entre US $100 millones y US $135 millones se esperarían por ahorros de costos relacionados a la coordinación en aeropuertos y adquisiciones, lo que permitiría a Grupo LATAM aprovechar las economías de alcance y escala.
- Entre US $20 millones y US $25 millones se esperarían por ahorros de costos derivados de la coordinación y mayor eficiencia en las operaciones de mantenimiento, lo que permitiría a Grupo LATAM aprovechar las economías de escala.
- Entre US $120 millones y US $130 millones se esperarían por ahorros de costos derivados de la convergencia de los sistemas de información de LAN y TAM, mayores eficiencias en procesos de distribución y ventas combinados, y mayores eficiencias en gastos generales corporativos.

Los ingresos y ahorros en costos que se esperarían a través de las sinergias y el intercambio de mejores prácticas descritos arriba no incluyeron costos de implementación. LAN y TAM esperarían que los costos por una vez de la fusión incurridos durante 2012, incluidos los honorarios por asesorías bancarios, de consultoría y legales, además de las inversiones necesarias durante el período para capturar las sinergias antes mencionadas alcanzarían entre US$170 millones y US$200 millones.

Finalmente, LAN y TAM esperarían reducir inversiones en aproximadamente US$150 millones a raíz de menores adquisiciones de motores y otros componentes requeridos durante el período de captura de las sinergias. A continuación, se muestra el detalle de las sinergias anuales estimadas antes de impuestos:

Figura 27. Detalle de las sinergias anuales estimadas antes de impuestos.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256



Fuente: www.lan.com

7.5. Algunas preguntas sobre la Asociación LAN y TAM.

De acuerdo con fuentes de la compañía, se presentan en el siguiente apartado, algunas preguntas frecuentes realizadas por usuarios del servicio sobre la integración LAN Airlines S.A. y TAM S.A., y atendidas por un ejecutivo designado por la organización[4]:

7.5.1. ¿Qué esperan LAN y TAM de esta asociación?

LAN Airlines S. A. y TAM S. A., para crear LATAM Airlines Group S. A., ambas son líderes en la región y brindan un servicio de clase mundial; tienen conjuntamente, el sueño de hacer que viajar en avión sea una experiencia cada vez más simple y cercana, facilitando la conexión entre las personas, tanto dentro de Suramérica como con el mundo y haciendo que cada vez más personas viajen.

7.5.2. ¿Qué alianza escogerán LAN y TAM después de la asociación?

Se está evaluando cuidadosamente ese tema y se va a tomar una decisión dentro del plazo establecido, tomando en cuenta la alternativa que ofrezca los mejores beneficios para nuestros clientes. Por el momento, LAN continúa en One World y TAM en Star Alliance, y oportunamente se informará cualquier cambio.

4http://www.lan.com/es_co/sitio_personas/lanpass/preguntas-frecuentes-latam/generales/index.html

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

7.5.3. ¿Cuál será el nombre de la aerolínea tras la asociación?

El nombre del nuevo Holding será LATAM Airlines Group S. A. (Grupo LATAM Airlines). LAN, TAM y sus respectivas filiales, continuarán operando con sus actuales marcas de manera paralela y, como lo han hecho hasta ahora, con el servicio y calidad de siempre, manteniendo cada una sus casas matrices en Santiago y Sao Paulo, respectivamente. Cualquier cambio relacionado con la experiencia de viaje, producto de la integración, será oportunamente informado a los pasajeros y clientes de carga de ambas compañías.

7.5.4. ¿Qué tienen en común LAN y TAM?

Ambas empresas comparten una visión sobre la industria, valores, cultura de servicio y similitudes en el tipo de flota, lo que es muy relevante; pero lo que constituye uno de los principales beneficios de esta asociación, es que LAN y TAM son complementarias en casi toda su red, por lo que pasajeros y clientes de carga podrán disponer de una extensa red de destinos en todo el mundo.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

14. Caso LAN: Guía del Profesor.[5]

HUMBERTO SERNA GÓMEZ

Resumen

El caso describe el proceso de internacionalización de la compañía LAN Airlines S. A. Esta empresa pasó de empresa local en Chile a convertirse primero en la mejor aerolínea latinoamericana y, posteriormente, en obtener el reconocimiento mundial y llegar a ser miembro de una de las tres alianzas de aerolíneas más importantes del mundo.

Objetivos pedagógicos.

1. Conceptuales:

a. Afianzar el concepto de estrategia.
b. Reconocer en el modelo de Donald C. Hambrick y James Fredrickson los elementos para estructurar la estrategia.

2. En habilidades:

a. Aplicar una estrategia tomando en cuenta el entorno.
b. Integrar los principales elementos que componen una estrategia, según las metas de la empresa.
c. Formular estrategias que involucren las áreas, los mecanismos de implementación, los diferenciadores, los pasos de implementación y la lógica económica.
d. Descomponer la estrategia de internacionalización en los elementos del modelo de H&F e identificar la *strategic fit* existente entre aquellos.

3. De actitud:

a. Valorar la importancia de la aplicación de una estrategia.
b. Comprender la teoría mediante la aplicación de la estrategia a un caso de mercadeo y negocio internacional.

[4] La utilización de este documento ha sido autorizada por sus autores, ya que inicialmente fue escrito para la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes. 2012.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

I. Uso del caso.

Este caso puede utilizarse en cursos de estrategia, mercadeo internacional y negocios internacionales. Ilustra el proceso de internacionalización de una aerolínea líder en América Latina. La mayor ventaja de este caso es describir la internacionalización en etapas que facilitan la discusión pedagógica requerida para explicar el concepto de estrategia y su flexibilidad al entorno y a las metas de una empresa. Cada una de las etapas descritas permite identificar una estrategia diferente y, a su vez, los elementos que la componen (áreas de negocio, vehículos, diferenciadores, lógica económica y etapas). De esta manera, facilita inferir el concepto de alineación estratégica y consistencia de la organización con la estrategia (*strategic fit*).

II. Plan de discusión: pregunta e ideas para el análisis.

Dependiendo del contexto en el que se use el caso, se sugiere que cada estudiante desarrolle la pregunta previamente, de manera que se incentive la reflexión individual antes de la discusión en clase.

A. Introducción (15 minutos):

1. ¿Qué es estrategia? (5 minutos)
2. ¿Cuáles son los elementos que componen la estrategia (Modelo Hambrick y Fredrickson)? (10 minutos).

B. ¿Cuáles son, en cada una de las etapas, los elementos de la estrategia de internacionalización de LAN Airlines S. A.? (50 minutos)

1. Etapas (10 minutos).
2. Áreas de desempeño (10 minutos).
3. Vehículos para alcanzar los objetivos (10 minutos).
4. Diferenciadores (10 minutos).
5. Lógica económica (formas de obtener rentabilidad) (10 minutos).

C. ¿Qué enseñanza le dejó el caso? (15 minutos).

Desarrollo:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

A. Introducción (15 minutos).

Previamente, formular algunas preguntas a los estudiantes, entre ellas: ¿cómo definen estrategia? ¿De qué elementos o partes creen ustedes que está compuesta la estrategia? Promueva una discusión agradable con los estudiantes buscando que ellos sean los que elaboren la definición teórica de estrategia. Una vez éstos han aportado sus ideas y conocimiento, el docente deberá enfatizar en la definición teórica de la estrategia y sus elementos a través de la exposición de los conceptos teóricos que se indican a continuación.

La definición de una estrategia requiere la identificación de varios elementos que deben ser coherentes entre sí, es decir que exista *strategic fit*. El proceso de internacionalización de LAN Airlines S. A., ilustra claramente este concepto y le da la opción al estudiante de reconocer que la definición y alineación de las acciones que le permiten implementar la estrategia fueron previstas desde el momento de formularla. Todos los componentes que puedan apoyar o interferir en la implementación de la estrategia, son contemplados desde el inicio. El modelo de Donald C. Hambrick y James Fredrickson (Modelo H&F), reafirma esta práctica; los autores argumentan, que la estrategia debe ser central, integrada y definir la forma en que el negocio alcanzará los objetivos. En tal caso, descomponen la estructura de la estrategia en los siguientes elementos: áreas de desempeño, vehículos para alcanzar los objetivos, diferenciadores, velocidad y rapidez de los movimientos por realizar y las formas de obtener rentabilidad.

1. ¿Qué es estrategia? (5 minutos).

Usualmente la palabra estrategia es atribuida indistintamente a cualquier acción que la compañía va a realizar: estrategia de bajo costo, abastecimiento estratégico, estrategia de servicio, entre otros. Cuando se utiliza este término de forma generosa en todas las acciones que realiza la compañía, se corre el riesgo de crear confusión y disminuir la credibilidad; el problema radica en delimitar la definición de la estrategia a un solo concepto dentro de la compañía, dejando a un lado la secuencia de actividades que la organización debe realizar para llevarla a cabo, o en el peor los casos, extender el concepto de estrategia a varios proyectos de la compañía sin que estos tengan secuencia o coherencia entre sí.

Es importante que la estrategia se entienda como la definición integrada y central de cómo la organización va a alcanzar las metas y los objetivos planteados. Para estar seguros de

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

que todos los factores a tener en cuenta en la estrategia fueron analizados, H&F definen los cinco elementos mínimos que debe contener una estrategia.

2. ¿Cuáles son los elementos que componen la estrategia (Modelo Hambrick & Fredrickson)? (10 minutos).

Cada uno de los elementos responde a las preguntas que debe formularse un gerente de una compañía al momento de definir la estrategia:

Tabla 6. Modelo Hambrick & Fredrickson: elementos de la Estrategia.

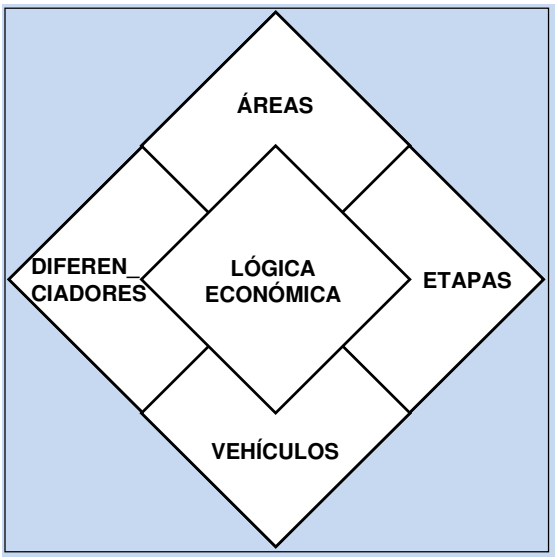
1	**Áreas:**	¿En qué área / sector estará la compañía operando? Si va a estar en varias áreas, ¿en cuál de ellas se enfocará con mayor intensidad?
2	**Vehículos:**	¿Cuáles serán los mecanismos conductores para lograr los resultados?
3	**Diferenciadores:**	¿Cómo ganar participación/distinción en el mercado?
4	**Etapas:**	¿Cuál va a ser la velocidad y secuencia de las actividades a realizar?
5	**Lógica económica:**	¿Cómo se obtendrán los retornos?

Fuente: ¿Are you sure you have a strategy? Donald C Hambrick; James W Fredrickson.
Elaboración propia.

En la figura 28 se ilustran los cinco elementos, a saber: las áreas, los vehículos, diferenciadores y etapas que rodean la lógica económica. Esta distribución es totalmente racional porque resalta la importancia del retorno económico de la inversión en la estrategia. De esta manera, todos los elementos deben estar en función de implementar mecanismos que se retribuyan en beneficios financieros aspectos sobre cómo disminuir costos, aumentar las ventas, ofrecer precios competitivos, aumentar del valor de la acción, entre otros.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 28. Los cinco elementos de la estrategia, modelo Hambrick & Fredrickson.



Fuente: ¿Are you sure you have a strategy? Donald C Hambrick; James W Fredrickson.
Elaboración propia.

B. ¿Cuáles son, en cada una de sus etapas, los elementos de la estrategia de internacionalización de LAN Airlines S. A? (50 minutos).

La solución del caso consiste en determinar para cada etapa del proceso de internacionalización (local, regional e internacional), los elementos que definieron la estrategia. El caso mismo es muy explícito en la incorporación del elemento 'Etapas' como parte de la estrategia de internacionalización, por esta razón es importante explicarlo al inicio. En esencia, este elemento marca la línea de análisis para los otros, ya que cada etapa incorpora elementos diferentes de la estrategia.

Una pregunta que se puede formular a los estudiantes para entrar en la discusión de las **'Etapas'** como elemento de la estrategia, es: ¿cuáles fueron las etapas del proceso de internacionalización? Con base en esta pregunta, también se puede fomentar la discusión acerca de la oportunidad con que las etapas se llevaron a cabo: ¿qué sentido tenía la secuencia de éstas etapas? De esta manera se puede dar inicio a la explicación de las etapas y el detalle en cada una de ellas.

1. Etapas (10 minutos):

El éxito del proceso de internacionalización de la aerolínea son la rapidez y la secuencia con que la estrategia se implementa. No todas las estrategias deben o pueden ejecutarse al tiempo, sino que llevan una secuencia. Aunque no existe una receta sobre la forma en

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

que las iniciativas deben llevarse a cabo, es indispensable que para cada caso particular haya un criterio en el procedimiento.

Tabla 7. Etapas según Hambrick & Fredrickson -H & F-.

ETAPAS	**La definición de este elemento responde a las siguientes preguntas:** ¿Cuál sería la velocidad y la secuencia de movimientos? • Rapidez de la expansión. • Secuencia de las iniciativas.

Fuente: elaboración propia.

A nivel macro, el proceso de internacionalización de LAN consta de tres etapas principales, cada una de éstas, brinda el suficiente nivel de ingresos y posicionamiento necesarios para evolucionar a la etapa siguiente. No obstante, como cada una de ellas la envuelve una estrategia diferente, es oportuno analizar de manera micro las subetapas correspondientes (ver tabla 6).

Tabla 8. Etapas de la estrategia de LAN local

Etapa	Subetapas para alcanzar la estrategia
Empresa Local	▪ Sostenimiento durante la crisis respaldada en el Estado. ▪ Inyección de capital privado. Disminución gradual de la participación del Estado en la compañía. ▪ Reorganización interna de la compañía. ▪ Adquisición de compañías que complementen los mercados para aumentar el posicionamiento. ▪ Adecuación de rutas y modernización de la flota.

Fuente: elaboración propia.

La etapa de surgimiento de la organización, se apoyó en los recursos y en la administración del Estado. Luego de la inyección de capital, la secuencia de la estrategia se implementó en dos vías: una línea de acción interna que reorganizaba los procesos y estructura de la institución, y una segunda línea de acción externa que consistía en adquirir nuevas compañías y fortalecer los activos necesarios para abastecer los mercados tanto de carga como de transporte de personas (ver tabla 9).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 9. Subetapas de la estrategia de LAN regional.

Etapa	Subetapas para alcanzar la estrategia
Empresa Regional	▪ Adquisición de compañías. ▪ Unificación de subsidiarias en el *holding* LAN Airlines S. A. ▪ Modernización de la flota.

Fuente: elaboración propia.

El proceso de adquisición de nuevas compañías exige de la empresa compradora grandes sumas de capital para realizar la inversión, recurso humano capacitado, alineación de objetivos, procesos estandarizados y homogenización de la cultura de servicio al cliente. En este orden de ideas, para que LAN pudiera adquirir otras compañías debía estar suficientemente fortalecida tanto organizacional como financieramente. Por eso, sólo hasta finales de la década de los años 1990, LAN inició el proceso de colonización del mercado regional comprando aerolíneas en Perú y Argentina, y posicionándose en el Ecuador. Años después de comprar las aerolíneas en otros países, LAN conformó el holding bajo el nombre de LAN American Airlines. La figura de *holding* unifica las subsidiarias bajo una sola marca y facilita el posicionamiento y reconocimiento de la marca a nivel latinoamericano y posteriormente, a nivel mundial.

Como era de esperarse, el posicionamiento geográfico de LAN en América Latina requería una flota más moderna y segura que estuviera acorde con el plan de modernización de la empresa y que pudiera cubrir trayectos de largo alcance en la región. Así que complementario al proceso de adquisición de empresas, LAN realizaba compra de aviones más potentes y modernos. Esta última es una etapa que se ejecuta de forma paralela y creciente de acuerdo con la incorporación de los nuevos activos de las compañías adquiridas (ver tabla 10).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 10. Subetapas de la estrategia de LAN internacional.

Etapa	Subetapas para alcanzar la estrategia
Empresa Internacional	▪ Plan de viajero frecuente LAN Pass con beneficios mundiales a través de las aerolíneas de la alianza One World. ▪ Aumentar la utilización de la flota. ▪ Disminuir los costos de mantenimiento y operación. ▪ Menores tiempo de espera de los aviones en los aeropuertos. ▪ Simplificación de trámites en tierra y a bordo. ▪ Simplificación de procesos de compra y reserva de tiquetes. ▪ Simplificación de las operaciones *back-office*.

Fuente: elaboración propia.

La secuencia de la implementación de la estrategia de LAN, durante la etapa de internacionalización, consistió en aprovechar al máximo las ventajas que pudo ofrecerles a sus clientes en función de los acuerdos mundiales. El fortalecimiento de la compañía se hizo a través del fortalecimiento del uso de la capacidad instalada, atacando casi paralelamente los frentes de seguridad, aumento de la capacidad, comodidad y procesos de *back-office*.

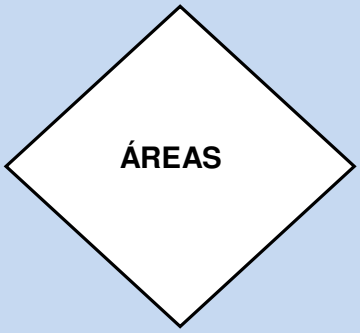
Teniendo claras las etapas y los pasos que dio la compañía para alcanzar el posicionamiento internacional, es posible realizar, para cada una ellas, el análisis de los otros cuatro elementos. El primero de ellos, es el elemento **'Áreas'** que consiste en definir en qué segmento del mercado se va a enfocar la estrategia.

2. Áreas de desempeño (10 minutos)

Para incentivar la discusión sobre las **Áreas**, el objetivo es hacer que el estudiante identifique en cada etapa de internacionalización cuál es el mercado objetivo que persigue la compañía, según su ciclo de vida, la intensidad, área geográfica, entre otros. Al igual que en el elemento anterior, se recomienda que antes de entrar a definir a la teoría se cuestione a los estudiantes sobre las áreas de negocio que identificaron en cada etapa (ver tabla 11).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 11. Áreas de desempeño, según H & F.

	La definición de este elemento responde a las siguientes preguntas: • ¿Dónde se va actuar? • ¿Con qué énfasis? • ¿Cuál categoría del producto? • ¿Cuál segmento del mercado? • ¿Cuál área geográfica? • ¿Cuál tecnología? • ¿Cuál etapa de creación de valor?

Fuente: elaboración propia.

Una de las elecciones de más relevancia que deben realizar los estrategas, es conocer dónde, en qué áreas de negocio van a trabajar y cuál va a ser el negocio de la organización. No se trata de generalizar sino de ser lo más específico posible, en qué categoría de producto, tecnología, segmento de mercado o área geográfica, enfocará sus esfuerzos. Por ejemplo, en el caso de LAN, la compañía se orienta a dos segmentos importantes: transporte de pasajeros y transporte de carga. Cuando era una empresa local, la flota, la capacitación de personal y las rutas estaban orientadas a un área geográfica; en la medida que la compañía fue evolucionando el área de negocio, se amplió y, por lo tanto, aunque su área seguía siendo de transporte de pasajeros, fue muy específica en definir la proliferación de rutas de grandes distancias. La claridad del área de negocio en la que se desea trabajar le permite a la organización alinear sus movimientos, recursos y desarrollo de servicios. Como se ve en el caso, LAN en sus etapas de crecimiento fue incorporando flota de corto, mediano y largo alcance. La capacidad de la flota adquirida está relacionada con el área de negocio que la empresa deseaba trabajar.

Cuando se selecciona el área a la que va a pertenecer la organización, no es suficiente especificar cuál es el área sino también con qué intensidad se va a trabajar en ella. Una estrategia debe, razonablemente, centrarse en una categoría de producto o en una línea de producto (ver tabla 12).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 12. Áreas de negocio de LAN local.

Etapa	Áreas para alcanzar la estrategia
Empresa Local	▪ Transporte de pasajeros y transporte de carga. ▪ Vuelos domésticos en Chile que permitieran cubrir la mayor parte del territorio nacional.

Fuente: elaboración propia.

Para los primeros años de funcionamiento de LAN, no había conciencia de una estrategia clara. Durante el tiempo en que la compañía era del Estado tenía como meta la integración del territorio nacional sin que la rentabilidad de las rutas creadas, fuera un factor preponderante. No obstante, después de las políticas de Pinochet, que exigieron el autoabastecimiento de las empresas del Estado, la proliferación de rutas se hacía buscando mayor rentabilidad. Bajo este contexto, la aerolínea, durante sus primeros años de existencia buscaba sobrevivir a los cambios del entorno y sólo hasta después de la privatización, la estrategia de la compañía fue mucho más clara y agresiva. Su objetivo era alcanzar el posicionamiento en Chile tanto en transporte aéreo como de carga; aunque las áreas que perseguían los nuevos socios eran las mismas que antes de privatizar la compañía, transporte de pasajeros y transporte de carga a nivel local, los vehículos y la orientación que se dio a la aerolínea para alcanzarlas, fue totalmente diferente. Esta afirmación se desarrolla en la descripción de los otros cuatro elementos de la estrategia (ver tabla 13)

Tabla 13. Áreas de negocio de LAN regional

Etapa	Áreas para alcanzar la estrategia
Empresa Regional	▪ Aerolíneas de transporte de carga y pasajeros en países de América Latina.

Fuente: elaboración propia.

Una vez alcanzado el posicionamiento de la compañía en el territorio local, la aerolínea se lanzó al mercado regional. Su objetivo era posicionarse tanto en el transporte aéreo de pasajeros como en el transporte de carga a una mayor escala. En la medida en que aumentó el posicionamiento geográfico, la compañía estuvo en capacidad de ofrecer más rutas y diferentes conexiones entre los países de la región, convirtiéndose en la opción más favorable para transportarse entre países latinos (ver tabla 14).

Tabla 14. Áreas de negocio de LAN multinacional

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Etapa	Áreas para alcanzar la estrategia
Empresa Multinacional	▪ Ofrecer más rutas y servicios a todo el mundo.

Fuente: elaboración propia.

Aunque la conquista y posicionamiento de la región latinoamericana es una muy buena ventaja para LAN, también implica enfrentarse con nuevos retos para la organización. La compañía debe buscar mecanismos que le permitan conservar la posición que ha logrado hasta el momento en Suramérica, razón por la cual debe continuar su plan de crecimiento y expandirse en otros mercados. De otro lado, la aerolínea al convertirse en una de las principales opciones de transporte aéreo en América Latina, debe estar a la vanguardia de las necesidades del cliente. Establecer conexiones entre el territorio latino y el resto del mundo es la demanda constante de sus usuarios tanto en el negocio del transporte de pasajeros como en el de transporte de carga.

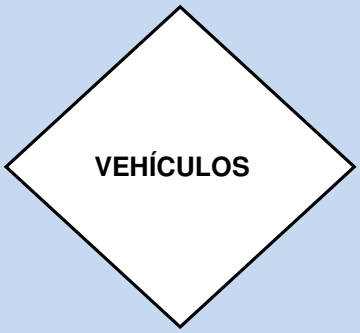
Cuando las compañías tienen claridad sobre el área en que se van a enfocar, es más fácil definir los mecanismos que utilizarán para alcanzar los objetivos. Sobre este elemento, el caso ofrece información relevante que le permite al estudiante diferenciar cada etapa en términos de los vehículos que estaban utilizando.

3. Vehículos para alcanzar los objetivos (10 minutos):

Las preguntas que en este elemento pueden motivar la discusión son: ¿cómo logró LAN posicionarse en cada una de las etapas? ¿Cada movimiento que realizó LAN tenía sentido respecto a su entorno? ¿Por qué? Estas preguntas le permiten al estudiante entender la diferencia entre tener un área de negocio definida, estar en una etapa de la organización y definir un vehículo para alcanzarlo. Lo más importante es que el alumno se dé cuenta de cómo van complementándose los elementos para formar la estrategia (ver tabla 15).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 15. Vehículos para alcanzar los objetivos, según H & F.

	La definición de este elemento responde a las siguientes preguntas: • ¿Cómo se va a llegar al área de negocio que pretende cubrir la empresa? • ¿Cómo se llevará a cabo el desarrollo interno de la compañía para alcanzar los objetivos? • ¿Se requieren *joint venture*, franquicias, adquisiciones?

Fuente: elaboración propia.

Una vez decididas las áreas en que el negocio estará activo, los estrategas necesitan definir qué tipo de actividades deben ejecutar para obtener los resultados; la implementación de vehículos apropiados, consiste en establecer las actividades que debe realizar la compañía para alcanzar la estrategia. Lo importante de este elemento, es enfocar las operaciones de la organización, los recursos financieros y el talento humano hacia el objetivo planteado. Una mala o incompleta descripción de las actividades por realizar, puede significar para la compañía un desgaste en las áreas operativas, gastos innecesarios, pérdida de mercado y fracaso en la estrategia. LAN, en su trayectoria, demuestra cómo los vehículos utilizados para alcanzar la estrategia corresponden a las metas y la etapa de crecimiento de la aerolínea.

Otro aspecto importante de resaltar, es la oportunidad en la selección de vehículos. En cada etapa de la historia de LAN, los vehículos utilizados fueron diferentes y flexibles; es así, que cuando una compañía evoluciona, debe evaluar su estrategia y activar los vehículos consecuentes con el contexto en que se encuentra (ver tabla 16).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 16. Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia de LAN local

Etapa	Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia
Empresa Local	▪ Legislación de la industria aérea. ▪ Rutas de corto alcance. ▪ Flotas de corto alcance. ▪ Privatización (búsqueda de capital). **Después de la privatización:** ▪ Reorganización de la compañía.: readecuación de pasivos financieros, renegociación de contrato de *leasing* de los aviones, cambio de imagen de la compañía. ▪ Adquisición de la compañía Ladeco. ▪ Adquisición de la compañía Fast Air. ▪ Creación de la compañía LAN Cargo (transporte de carga) y LAN Express (transporte de pasajeros en Chile). ▪ Adquisición y estandarización de la flota.

Fuente: elaboración propia.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

La compañía LAN en sus inicios, fue parte activa de la construcción de la industria aérea en América Latina, aunque las diferentes regulaciones expedidas sobre el transporte aéreo provenían de organismos internacionales. La existencia de LAN como parte de las aerolíneas que demandaban más claridad en la regulación, incentivó la emisión y evolución del marco regulatorio de la industria aérea y, además, motivó que dentro de esta normatividad se incluyera la región latina.

En los primeros años de LAN, en que era una empresa del Estado, su principal objetivo era integrar el territorio nacional; para esto, su vehículo era la creación de rutas de corto alcance, razón por la cual la mayoría de su flota, en esta época, tenía capacidad limitada para vuelos dentro de la región chilena. En la década de los años 90, luego de atravesar una fuerte crisis financiera, su principal vehículo fue la privatización, esto le permitió iniciar un proceso de reorganización de la compañía, readecuación de pasivos financieros y renegociación de contrato de *leasing* de los aviones para disminuir los costos. Posteriormente, el dominio del mercado local lo hallaron adquiriendo compañías; la primera fue Ladeco, que en ese entonces estaba recuperándose satisfactoriamente de una crisis similar a la experimentada por LAN Chile, esta compra le otorgó el dominio del mercado chileno en la industria aérea, y la segunda adquisición estratégica, fue la empresa Fast Air,

que sirvió para consolidarse dentro del mercado de transporte de carga.

En conclusión, durante esta etapa LAN utilizó como vehículos principales la privatización, que inyectó fuertes sumas de capital y difundió claridad estratégica y la adquisición de compañías, que aceleraron el incremento en la participación del mercado (ver tabla 17).

Tabla 17. Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia de LAN regional

Etapa	Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia
Empresa Regional	▪ Adquisición de compañías en países de la región. ▪ Incorporación de flota mixta de Airbus y Boeing.

Fuente: elaboración propia.

El principal vehículo de expansión y crecimiento de la compañía en América Latina, fue la adquisición de aerolíneas que ya estaban en funcionamiento. A diferencia de la etapa anterior, estas compañías se encontraban ubicadas en países diferentes a Chile y permitían el posicionamiento regional. El primer paso se dio en Perú a través de la compra de la aerolínea Aero Perú; con esta compra, LAN pudo ingresar en el mercado peruano de carga y de pasajeros a nivel nacional e internacional. Adicionalmente, aprovechando el posicionamiento geográfico en Perú, LAN penetró el mercado de transporte internacional de pasajeros en Ecuador. Siguiendo la misma estrategia de adquisición de empresas la compañía ingresó en Argentina con la adquisición de dos aerolíneas de ese país: LAFSA y Aero 2000. En general, las compañías que adquirió LAN tenían como característica en común que atravesaban problemas financieros al momento de ser compradas; esta particularidad, dio a LAN una ventaja en el costo de adquisición. Paralelo a la compra de empresas, la compañía inició un plan de modernización de la flota, compró los aviones Airbus y Boeing para brindar más capacidad y seguridad al cliente (ver tabla 18).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 18. Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia LAN Multinacional.

Etapa	Vehículos para alcanzar los objetivos de la estrategia
Empresa Multinacional	▪ Suscripción de alianzas con otros operadores a nivel mundial. ▪ Alianza One World junto a las más prestigiosas aerolíneas del mundo. ▪ Acuerdos bilaterales con American Airlines, British Airways, Iberia, Qantas, Aero México, Mexicana, Alaska Airlines, TAM, Korean Airlines y Japan Airlines.

Fuente: elaboración propia.

Durante la etapa de internacionalización de LAN, la estrategia se basó principalmente en obtener acuerdos de códigos compartidos con otras aerolíneas. Se puede afirmar que en el mercado global de aerolíneas, la competencia no sólo ocurre entre cada una de las aerolíneas, sino entre grupos aliados. Actualmente, existen tres alianzas a nivel mundial que son: One World, Sky Team y Star Alliance lideradas por American Airlines, Air France y Lufthansa respectivamente. LAN pertenece a One World y formar parte de este grupo le exige mantenerse a la vanguardia en tecnología, flota, instalaciones, servicios y relación con el cliente. Adicional a este acuerdo, la compañía aérea realiza acuerdos bilaterales con algunas aerolíneas para la apertura de nuevas rutas como es el caso de la línea que lanzó en el 2006 entre Lima y Perú.

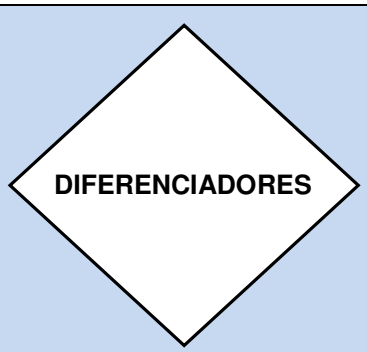
En el momento en que se definen los vehículos es importante resaltar que las estrategias deben tener un nivel de impacto para el sector en que se desempeñan. De acuerdo con el modelo H&F, este impacto es medido en términos de diferenciadores, elemento siguiente con el que debe contar la estrategia.

4. Diferenciadores (10 minutos):

En esta parte de la discusión, lo valioso es hacerle entender al estudiante que las estrategias deben ser retadoras. Para esto, se pueden formular preguntas que cuestionen el objetivo de implementar los vehículos y trabajar en las áreas definidas, por ejemplo: ¿cuál es el objetivo de LAN de contar con una flota más moderna? ¿Para qué buscaría LAN ingresar en un acuerdo? Para resolver estas inquietudes se introduce el tema de diferenciadores tal y como se presenta a continuación:

Tabla 19. Diferenciadores, según H & F.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256



La definición de este elemento responde a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo ganar en Imagen?
- ¿Cómo ganar en Personalización?
- ¿Cómo ganar en Precio?
- ¿Cómo ganar en Estilo?

Fuente: elaboración propia.

Las actividades realizadas o vehículos deben orientarse a crear elementos de impacto que le permitan a la empresa diferenciarse en el segmento de mercado; por esto, la selección de **Diferenciadores** es el siguiente elemento que debe componer la formulación de la estrategia.

Los Diferenciadores son las formas que tiene la compañía para atraer a los clientes y aumentar la participación en el mercado; al tener claro los aspectos que diferenciarán a la organización de la competencia, la operación, los recursos y los vehículos de la estrategia, estarán enfocados en lograrlos. Adquirir una ventaja consistente en el mercado, no significa necesariamente que la compañía tenga que ser extremadamente diferenciada por una característica. Es posible que la diferenciación esté dada por la combinación perfecta de varios diferenciadores para otorgar una ventaja significativa respecto a los demás (ver tabla 20).

Tabla 20. Diferenciadores de la estrategia de LAN local

Etapa	Diferenciadores para alcanzar la estrategia
Empresa Local	▪ Ofrecer variedad de rutas nacionales. ▪ Mejorar la calidad de la flota.

Fuente: elaboración propia.

La compañía LAN se caracterizó por innovar en rutas, un ejemplo es la Isla de Pascua ya que une territorios insulares no contemplados por la competencia. Sin embargo, la creación de rutas era una acción tímida debido a la crisis que atravesaba la compañía antes de la privatización. Cuando se incorporaron a la empresa nuevos socios y éstos dieron un giro totalmente distinto a la estrategia, la empresa entró en un proceso de recuperación que aceleró el crecimiento de la compañía. A través de la apertura de nuevas rutas,

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

mejoras en el servicio al cliente y modernización de la flota, LAN dio los primeros pasos en diferenciación del servicio de transporte aéreo ofreciendo mayor seguridad, comodidad y servicio al cliente (ver tabla 21)

Tabla 21. Diferenciadores de la estrategia de LAN Regional.

Etapa	Diferenciadores para alcanzar la estrategia
Empresa Regional	▪ Ubicación geográfica / disponibilidad. ▪ Diversificación de conexiones y rutas. ▪ Innovación en la flota.

Fuente: elaboración propia.

La estrategia de expansión regional, le permitió a la compañía cambiar de un portafolio caracterizado por rutas locales a un portafolio más completo de rutas entre los países latinos. La modernización de la flota, es para LAN un diferenciador muy importante en la medida que ofrece servicios diferentes respecto a otras aerolíneas; tal es el caso de los aviones Airbus 320 y Boeing 767, los cuales entraron a formar parte de la flota de la compañía y marcaron un hito en la historia aeronáutica de América Latina. LAN adquirió posicionamiento geográfico que le permitió ofrecer rutas diferentes lo que la hizo la mejor opción de la región (ver tabla 22)

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 22. Diferenciadores de la estrategia de LAN multinacional.

Etapa	Diferenciadores para alcanzar la estrategia
Empresa Multinacional	▪ Los acuerdos internacionales permiten ofrecer a los clientes una completa red de rutas a nivel mundial. ▪ Programa de pasajero frecuente LAN Pass (cupones *upgrade*, acumulación y bonificación de millas, *check-in* preferente y acceso salones VIP). ▪ Mayor uso de Internet para la simplificación de proceso y reducción de costos de distribución. ▪ Implementación de la nueva clase *Premium Business* (primera clase y clase ejecutiva). o Nueva flota de aviones Boeing. o Asientos *full flan* con reclinación 180°. o Mejoras en la cabina turística. o Innovaciones en materia de entretenimiento. o Aviones más confortables. ▪ Le permite al viajero acceder a mayor cantidad de destinos sin hacer muchos transbordos.

Fuente: elaboración propia.

Producto del crecimiento constante de la compañía en ingresos y utilidades, LAN pudo plantearse metas cada vez más exigentes y retadoras. En esta etapa de expansión de la compañía, la fijación en ofrecer un servicio moderno, seguro y eficiente, se convirtió en una cultura organizacional. La calidad del servicio que ofrece LAN, supera las expectativas del cliente en materia de entretenimiento y comodidad. La principal estrategia de adquisición de flota al nivel de las mejores aerolíneas mundiales, le permite ofrecer un servicio exclusivo a precios rentables para la organización.

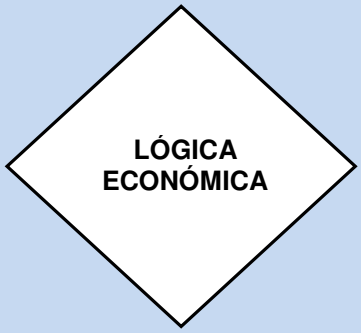
Por último, es necesario añadir la lógica económica que tendrá la estrategia. Adicional al elemento diferenciador es importante soportar la estrategia sobre una estructura financiera que genere rentabilidad a la organización; con este elemento, se añade el componente final que otorga mayor claridad para la ejecución de la estrategia.

5. Lógica económica (10 minutos):

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Para abrir la discusión sobre este elemento puede preguntarles a los estudiantes: ¿cuál era el incentivo financiero que tenía la compañía LAN en cada una de sus etapas y cómo los vehículos que utilizó aportaban a la organización un beneficio económico? Luego de la discusión, la explicación sería la siguiente:

Tabla 23. Lógica económica, según H & F.

	La definición de este elemento responde a las siguientes preguntas: • ¿Cómo obtenemos el retorno? • ¿Costos más bajos a través de ventajas a escala? • ¿Costos más bajo a través de ventaja en el alcance y la replicación? • ¿Precios premio debido a las características y propiedades del producto?

Fuente: elaboración propia.

Toda estrategia debe tener una idea clara de cómo los retornos van a generarse, en tal caso: primero, tener en cuenta los cinco elementos en la estrategia; segundo, éstos requieren preparación e inversión, y tercero, todos ellos deben estar alineados y soportados el uno con el otro. Debe existir una relación de *strategic fit,* lo cual significa que cada una de las áreas de la organización debe alinear sus actividades al desarrollo de la estrategia y ser consecuente con sus metas; de esta manera, los cinco elementos de la estrategia pueden ser considerados los nodos centrales para el diseño y comprensión de un sistema de actividades integrado (ver tabla 24).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 24. Lógica Económica de LAN Local.

Etapa	Lógica Económica para alcanzar la estrategia
Empresa Local	▪ Inicialmente apalancado en el Estado. ▪ Antes de la privatización se logró un autoabastecimiento precario que terminó en crisis financiera en 1989. ▪ Posterior a la privatización la lógica económica fue estandarizar la flota para minimizar costos.

Fuente: elaboración propia.

Al ser LAN inicialmente una compañía del Estado, la lógica económica no era un elemento importante porque consideraba que tenía una función social, por lo tanto, era irrelevante obtener utilidades financieras. Posterior a las exigencias de Pinochet, las cuales obligaron a autoabastecerse, cambió la política de selección de rutas teniendo como prioridad la rentabilidad que generaban. Sin embargo, las actividades realizadas no fueron suficientes para compensar el nivel de costos y cayeron en crisis; sólo hasta la venta de la empresa al sector privado, la estrategia busca un beneficio económico, encadenando las actividades a la disminución de costos y generación de rentabilidad (ver tabla 25).

Tabla 25. Lógica económica de LAN Regional.

Etapa	Lógica Económica para alcanzar la estrategia
Empresa Regional	▪ A mayor cubrimiento geográfico más rutas.

Fuente: elaboración propia.

Producto de la organización financiera de la compañía en el ámbito local, se presenta una tasa de crecimiento positiva respecto al nivel de ingresos de la aerolínea. Esto se debe a que las actividades se realizan en busca de beneficios económicos. La condición de ser una empresa cada vez más grande hace que obtenga rendimientos a escala, optimice el uso de activos, minimice el costo de producción y, en consecuencia, cree ventajas competitivas, ofrezca precios más bajos, aumente la cantidad de pasajeros, abra más rutas y cubra nuevos destinos (ver tabla 26).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Tabla 26. Lógica económica de LAN Multinacional.

Etapa	Lógica Económica para alcanzar la estrategia
Empresa Multinacional	▪ Penetrar y posicionarse en el mercado global al menor costo.

Fuente: elaboración propia.

En esta etapa, la empresa busca a través del mecanismo de acuerdos, aumentar el valor agregado al cliente y ser más competitivo. Los acuerdos le permiten diversificar y ampliar el portafolio de rutas posibles y desplegar la cadena de beneficios a nivel mundial en cualquiera de las aerolíneas de la alianza One World. l seleccionar la estrategia de acuerdos, buscaba:

- Disminuir el nivel de costos y de riesgos que implica lanzarse en forma individual a la conquista de nuevos mercados.
- Ganar en curva de aprendizaje sobre el negocio, porque aprende de las aerolíneas co-aliadas.
- Aumentar su competitividad en la medida que se genera un proceso de *coaching* mutuo para lograr e implantar las mejores prácticas en materia de aviación.

La adquisición de flota tiene un valor adicional muy importante y que encaja perfectamente en el elemento de lógica económica. LAN calcula que del crecimiento esperado para los próximos años, el 33% se deberá al aumento de capacidad de los aviones así:

- Pasar de los Boeing 767 a los 300, tendrá una capacidad por vuelo de 214 a 219 sillas.
- La compra de los aviones A320 (Bioclass), le incrementará de 136 a 156 sillas.
- La compra de los aviones A320 (Monoclass), le incrementará de 156 a 168 sillas.

Este comportamiento, representó para la compañía un ahorro de cerca de US$40 millones para el 2007.

Otra ventaja de modernizar la flota, es aumentar el número de horas de vuelo; se estima que la compra de los aviones A320, permitirá que la capacidad de vuelo que antes era de 5.6 horas, ahora sea de 11.5 horas, generando así un ahorro en costos de US$60 millones para el 2007.

C. ¿Qué enseñanza le dejó el caso? (15 minutos).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Recorrido los componentes que han venido explicándose, se sugiere cerrar la discusión con preguntas que permitan concluir y recopilar las enseñanzas dejadas por el caso. La pregunta sugerida es: ¿Qué enseñanza le dejó el caso? Pero esta pregunta se puede ampliar formulando otras como: ¿Cuál de los elementos de la estrategia le pareció más importante? ¿Cuál considera que fue la etapa más relevante para la compañía?

En este momento de clausura, se pueden obtener observaciones muy valiosas que permitirán afianzar las ideas y conceptos mencionados durante la sesión; por esto, se recomienda que dedique un espacio de 15 minutos aproximadamente de tal forma que todos los estudiantes, o por lo menos la mayoría de ellos, puedan expresar tranquilamente sus opiniones.

III. Uso de los tableros.

En el tabla 27 se presenta una sugerencia de cómo deberían dibujarse los tableros durante la discusión; la idea es dividir el tablero en las tres etapas del proceso de internacionalización: una columna por etapa. Luego, cuando realice la exposición de la teoría, puede dividir las columnas en filas, una para cada elemento de la estrategia.

Tabla 27. Diseño de Tablero para la discusión.

ELEMENTO	ETAPA DE EXPANSIÓN LOCAL	ETAPA DE EXPANSIÓN REGIONAL	ETAPA DE EXPANSIÓN INTERNACIONAL
Áreas	• xxx • xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx • xxx • xxx
Vehículos	• xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx • xxx
Diferenciadores	• xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx • xxx
Lógica Económica	• xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx • xxx	• xxx • xxx • xxx

Fuente: elaboración propia.

En la medida que vaya desarrollándose el caso, puede ingresar en cada celda las ideas que considere más relevantes e ilustrativas sobre el elemento en la etapa estratégica.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Bibliografía

AB AI., D. (1991). El método de casos. Enfoque pedagógico activo, participativo e innovador, S. de Bogotá: Interconed.

ADAMS, D. M., & HAMM, M. E. (1990). Cooperative leaming. Critical thinking and collaboration across the curriculum. Springfíeld, IL: Charlen C. Thomas.

ALLPORT, G. W. (1962). La naturaleza del prejuicio. Buenos Aires: Universitaria de Buenos Aires. (Trabajo original publicado en 1954).

ALTBACH, P: G. (2007). Funciones complejas de las universidades en la era de la globalización: La educación superior en el mundo.

ALZATE P., L. (2009). Aprendizaje cooperativo para el desarrollo humano social del profesional de las ciencias médicas. Revista Educación Médica del Centro – EDUMECENTRO. Recuperado 13 de mayo de 2013, en: http://www.edumecentro.sld.cu/pag/Vol1(2)/comunalzate.html

ANDRADE, A. (2007). Aprendizaje combinado como propuesta en la convergencia europea para la enseñanza de las ciencias naturales. eLearning Papers, 3.

ANDREWS, K. (1960). The case method of teaching human relations and administration. Cambridge: Harvard University Press.

ARANGO M., J. (2010). Modelo de planeación estratégica para ser una universidad del siglo XXI. Bogotá.

ARIAS, O., FIDALGO, R, & GARCÍA, J. N. (2007). Las diferentes metodologías (activas versus tradicionales) en el desarrollo de las competencias transversales en la diplomatura de magisterio. I Jornada Internacional UPM sobre Innovación Educativa y Convergencia Europea. Madrid.

ARONEN, E. & KURKELA S. (1996). Lon-term Effects of on Early Home –Based Intervention. J Am Acad Child Adol Psychiatry; 12: 1665-1672.

ASCUN. (2003). Hacia una internacionalización de la universidad con sentido propio.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Bogotá.

ATCON P., R. (1963). La universidad latinoamericana. Bogotá. Revista ECO.

ATTGLI, J. (1992). Winners and Losers in the coming world order. New York Time Book.

AUSUBEL, D. (1979). Psicología educativa, un punto de vista cognoscitivo. México D.F.: Trillas.

BATELAAN, P. Hacia un Aula Equitativa. Aprendizaje Cooperativo en la Educación de Intercultural de Europa. Recuperado el 11 de febrero de 2013, en: http://educar.unileon.es/Diversid/Webquest/aulaequitativa.pdf

BERNABEU, D. Estudio sobre innovación educativa en Universidades catalanas, mediante aprendizaje basado en problemas y proyectos. España. Universitat Autónoma de Barcelona. Recuperado l5 de enero de 2012, en: http://tdx.cat/bitstream/handle/10803/5062/dbt1de1.pdf?sequence=1

BIGGS, J. (2005). Calidad del aprendizaje universitario. Madrid: Narcea.

BLIGH, J., LLOYD-Jones, G., & SMITH, G. (2000). Early effects of a new problem-based clinically oriented curriculum on students' perceptions of teaching. Medical education, 34, 487-489.

BLOOM T., HODGES W., F. & CALDWELL, R. A. (1982). A Preventive Program for the Newly Separated: Initial Evaluation. J of Com Psycology; 3: 251-64.

BOYATZIS, R. E. (1982). The Competence Manger: A model for Effective Performance. John Wiley & Sons, Inc.

BRAVO S., N. (2004). El seminario Investigativo–El seminario como práctica pedagógica para la formación integral.

BRUNER, J. (1973). The Relevance of Education, New York,W.W. Norton & Company, Inc.

BRUNNING R. H., SCHRAW G. J., RONNING R. R. (1995). Cognitive Psychology and Instruction 2nd ed., Englewoods Cliffs (ed.) New Jersey: Prentice Hall.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

BUZÁN, T. (2013). Cómo crear mapas mentales: utiliza al máximo la capacidad de tu mente. Ediciones Urano.

CALERO P., M. (2004). Metodología activa para aprender y enseñar mejor, Editorial. San Marcos, Lima, Perú.

VÉLEZ S., C. Resumen El Seminario Investigativo, basado en el Simposio permanente sobre la Universidad 1990-1992 ASCUN.

CASADESUS M., & RICART J. E. (2009). From Strategy to business Models and to Tactics Harvard Business School Publishing, Boston, MA.

CHAVARRÍA, X., HAMPSHIRE, S., & MARTÍNEZ, F. (2004). Una aproximación a los estudios de caso desde la práctica. Revista de investigación educativa, 22 (2), 443-458.

CHRISTENSEN, C. R., GARVIN, D., SWEET, A. (1991). Education for judgement. The artistry of discussion leadership, Boston: Harvard Business School Press.

CHRISTENSEN, R., & HANSSEN, A. (1987). Teaching and the case method. Text, cases, and readings, Boston: Harvard Business School.

COHEN, E. (1994). Restructuring the classroom: Conditions for productive small groups. Review of Educational Research, 64, 1-35.

Consejo Nacional de Acreditación (2010). Fortalezas de las universidades acreditadas en Colombia. Recuperado el 9 de noviembre de 2013, en: http://www.cna.gov.co

Cuadro Sinóptico. Recuperado el 2 de mayo de 2012, en http://adigital.pntic.mec.es/~aramo/lectura/lectu24b.htm

CLARK, J. V. (1962). Education for the use of Behavioral Science. UCLA. Los Ángeles.

DEWEY, J. (1967). Democracia y educación. Editorial Losada. Buenos Aires.

DAVIS, C., & WILCOCK, E. (2005). Developing, implementing and evaluating case studies

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

in materials science. European Journal of Engineering Education, 30 (1), 59-69.

DE AQUINO, T. (1990). Summa de Teológica. Biblioteca de Autores Cristianos. Madrid.

DE LA FUENTE, J., & JUSTICIA, F. (2003). Regulación de la enseñanza para la autorregulación del aprendizaje en la universidad. Aula abierta, 82, 161-171.

DE MIGUEL, M. (2006). Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el espacio europeo de educación superior. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.

DELL, 1987. (Delacorte, 1969). ROETHLISBERGER, F.J., Training for Human Relations, Boston: Harvard Graduate

DÍAZ, Á. (2009). Los Mapas de ideas y los procesos lectoescriturales. Aproximación al texto escrito. Cap.10 Cuarta Edición, Editorial Universidad de Antioquia.

DÍAZ BARRIGA, F. (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. Revista Electrónica de Investigación Educativa, 5 (2). Recuperado el 2 de mayo de 2012, en: http://redie.ens.uabc.mx/vol5no2/contenido-arceo.htmL

DUCH, B.; Gron, S.; Allen, D. (2001). The power of problem-based learning. A practical "how to" for teaching undergraduate courses en any discipline, University of Delaware.

DUCH, B. J., GROH, S. E., ALLEN, D. E. (2001). The power of problem based learning. Stylus.

DUDERSTADT, J. J. A University for the 21th Century (2009). The University of Michigan. Ann Arbor M.

EPSTEIN, J. (1981). Master -Portraits of great teachers, New York Basic Boob.

ERAGIN. Programa de formación del profesorado en metodologías activas de enseñanza. Universidad del País Vasco. (2010). Vicerrectorado de Calidad e Innovación Docente.

ERICKSON, M F., KORFMACHER, J. & EGELAND, B. (1992). Attachments past and present: Implication for the rapeutic intervention with mother-in fant dyads.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Development and Psychopathology; 4: 495-507.

ERICKSON, M. F. (1983). The Steep Programme: helping young families rise above at risk. Family Resource Coalition Report 1983; 3: 14-15.

ROETHLISBERGER, F. J. (1954). Training for human relations. Harvard Graduate School of Business Administration. Mass.

FREIRE, P. (1970). Pedagogía del oprimido, Bogotá: Ediciones América Latina.

GALEANA DE LA O., L. Aprendizaje Basado en Proyectos. Universidad de Colima. Recuperado el 15 de noviembre de 2014, en: http://ceupromed.ucol.mx/revista/PdfArt/1/27.pdf

GLASER R. (1991) The Maturing of the relationship between the science of learning and cognition and educational practice, Learning and Instruction,1, 129-144.

Elaboración del Cuadro Sinóptico. Recuperado el 13 de octubre de 2013, en: http://74.125.47.132/search?q=cache:gBKj0Iy5DGoJ:usuarios.lycos.es/viktorhugo/tarea1.doc+sugerencia+para+elaborar+un+cuadro+sinoptico&cd=7&hl=es&ct=clnk&gl=es

El Mapa Mental. Recuperado el 8 de agosto de 2012, en: http://aprendiendomapasmentales.blogspot.es/i2009-02/

El Aprendizaje a través del Servicio. Recuperado el 3 de mayo de 2012, en: http://es.scribd.com/doc/11474503/Aprendizaje-a-Traves-Del-Servicio

Los Mapas Conceptuales. Recuperado el 2 de mayo de 2012, en: http://www.clubensayos.com/imprimir/Mapas-Conseptuales/10512.html

HAMBRICK, D. & FREDRICKSON, J. (2001). ¿Are you sure you have a strategy? The Academy of Management Executive; ABI/INFORM Global. Recuperado el 7 de abril de 2013, en: https://www.uco.edu/central/strategicplanning/files/documents/public/Strategic%20Planning%20in%20General/Hambrick%20-%20Are%20You%20Sure%20You%20have%20a%20Strategy.pdf

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

ICFES. (2003). Guía para la internacionalización de las instituciones de educación superior en Colombia. Bogotá.

IZQUIERDO, M., S., N., y colaboradores. (1998): implementación colegiada del proyecto Ciencies 12-16. 1 Jornadas de Experiencias Educativas, UAB.

JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T., & SMITH, K. A., (2000). Active Learning: Cooperation in the College Classroom, Interaction Book, Edina, MN.

JOHNSON, D. W., & JOHNSON, R. T. (1994). Learning together and alone: Cooperative, competitive, and individualistic leaming. Cuarta Edición. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

JOHNSON, D. W., & JOHNSON, R. T. (1979), Conflict in the classroom: Controversy and leaming. Review of Educational Research, 49, 51-70.

JOHNSON, D. W., & JOHNSON, R. T. (1989). Cooperation and competition: Theory and research. Edina, MN: Interaction Book Company.

JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T., & HOLUBEC, E. J. (1995). Los nuevos círculos de aprendizaje. Cooperación en el salón de clases y en la escuela. Alexandria, VA: Association for Supervisión and Curriculum Development.

JOHNSON, D. W., JOHNSON, R. T., HOLUBEC, E. J., & ROY, R. (1984). Circles of leaming: Cooperation in the classroom. Alexandria, VA: Association for Supervisión and Curriculum Development.

JORBA, J., & SANMARTÍ, N. (1996): Enseñar, aprender y evaluar. Un proceso de regulación continua. Madrid.

MEC., KAGAN, S. (1990): Cooperative leaming. Resources for teachers. California. Resources for Teachers.

KAZDIN A. (1993). Adolescent Mental Health. Prevention and Treatmment Programs. AmPsychologist; 2: 127-141.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

KERNEY, M. L. (2009) Higher Education Research and Innovation: Charting the course of the changing Dynamics of knowledge society Report on the UNESCO Forum on Higher Education (INCHER, Kassel).

LABARRERE, A. F. (1996). Pensamiento. Análisis y autorregulación de la actividad cognitiva de los alumnos. Editorial. Pueblo y Educación, La Habana.

LAMPERT, M. (1985). How do teachers manage to teach? Harvard Educational Review, vol. 55, № 2. pp. 178-194.

LEÓN G., N. (2009). Sin información no hay opinión. Aprendizaje Cooperativo, una estrategia para estos tiempos.

LEVINE M., TORO, P. & PERKINS, D. (1993). Social and Community Interventions. An Rev Psychology 1993; 44: 525-558.

LEVY-LEBOYER, C. (1997). Gestión por Competencias, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, España.

Lineamiento para el Seminario de Investigación como Modalidad para el desarrollo del Trabajo de Grado, Vicerrectoría Académica, Universidad Industrial de Santander -IUS-. (2007). P 4. Recuperado el 13 de julio de 2013, en: https://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf

LÓPEZ M., I. (2011). Diferentes formas de educar. El arte de educar. Recuperado el 18 de septiembre de 2013, en: http://ilpez.blogspot.com/2011_11_01_archive.html

http://www.uis.edu.co/webUIS/es/trabajosdegrado/documentos/Jul2_trabajos_grado_doc3.pdf

LYLE, M., & SINGE M., S. (1993). Competence at Work. Models for Superior Performance. John Wiley & Sons, Inc.

MARTÍNEZ, N. L.; CRAVIOTO, A. (2002). El aprendizaje basado en problemas, México, Revista de la Facultad de Medicina de la UNAM, Vol. 45, Nº 4.

MC CLELLAND, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. American

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Psychologist, 28, 1-14.

MCNAIR, M. P. (1954). The case method at the Harvard Business School, New York: McGraw Hill.

MEE, V. L., & DAVIES D., (2009). Higher Education Research an Innovation: Policy Dynamics in Higher Education and Research: Concepts and Observations Report on the UNESCO forum on Higher Education (INCHER, Kassel)

MARQUARDT, M. (s.f.). Action Learning in Action: Transforming Problems and People.

MARQUARDT, M. (s.f.). Optimizing the Power of Action Learning: Solving Problems and Building

MUCHIELLLI, R. (1968). La méthode des cas. Conaissance du probléme. Applications pratiques, Paris: Librairies Techniques.

NAUMES, W. & NAUMES J., M. (2006). The Instructor´s Manual. The Art & Craft of Case Writing. SAGE Publications. Cap. 5. London.

ODILE, G. N. (s.f.). Aprendizaje Cooperativo. Recuperado el 12 de febrero de 2013, en: http://www.slideshare.net/odilegn/aprendizaje-cooperativo-10550865

OGLIASTRI, E. (1993). Casos sobre Casos: Experiencias con métodos de discusión en clase. Facultad de Administración Universidad de los Andes.

OGLIASTRI, E. (1993). Casos sobre Casos: Experiencias con métodos de discusión en clase. Facultad de Administración Universidad de los Andes.

OGLIASTRI, E. (s.f.). El Método de Casos. Cartilla Docente, Publicaciones del Centro de Recursos para la Enseñanza y el Aprendizaje –CREA-. http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/cartilla_el_metodo_de_casos.pdf

OLWEUS D. (s.f.). Bullying at School: Basic facts and effects of a school based intervention program. J of Child Psychology abd Psychiatric1994; 7: 1171-1190.

PORTER G. (2007). La universidad imaginada. Artículo publicado en Revista THEOMAI.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

POSTMAN, N., & WEINGARTNER, C. (s.f.). Teaching as a subversive activity, New York:

PRAHALAD, C. K. & HAMEL, G. (1994). Competing for the future. Cambridge Harcard Business School Press. pp. 327.

Propósitos y contenidos de la educación. (2011). Web: http://www.buenastareas.com/ensayos/Prop%C3%B3sitos-y-Contenidos-De-La-Educaci%C3%B3n/3129685.html

MÓDULO TEMÁTICO: Proyectos de Clase. Modelos de Aprendizaje por Proyectos. (2007). Portal Educativo gratuito de la Fundación Gabriel Piedrahita Uribe. EDUTEKA.

RAMO, G., A. (2006). Aplicaciones Didácticas, Cuadro Sinóptico. Recuperado el 9 de julio de 2009, en: http://www.aplicaciones.info/

R. W. Revans - Action Learning: New Techniques for Management.

Reporte final del Proyecto de Aprendizaje Cooperativo en la Educación Intercultural (CLIP). Las siglas CLIP corresponden al Cooperative Learning in Intercultural Education Project que traducido al español es el Proyecto del Aprendizaje Cooperativo en la Educación Intercultural, en adelante lo abreviaremos como tal con el fin de respetar su nombre en el idioma en que originalmente se produjo. (1998). International Association for Intercultural Education (IAIE), Hilversum.

RESTREPO B., (2000). Aprendizaje basado en problemas: Formación de profesionales de la salud, Medellín, Imprenta Universidad de Antioquia.

RIGBY, D. K, (2007) Management Tools 2007: An Executive´s Guide (Boston: Bain & Company)

ROJO A., M. (1971). El Método del Caso. Publicado en la Revista Razón y Fábula, UNIANDES, Bogotá.

ROSENTHAL, R., J, L. (1968). Pygmalion in the classroom, New York Holt, Rine-hart and Winston.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

RUÉ, J. (1998): El aula: un espacio para la cooperación, en Cooperar en el auto. Biblioteca Aula, No. 132. Barcelona. Graó.

RUÍZ, H. (s.f.). Diez Criterios para Formar un Investigador. Civilizar No. 5, Revista electrónica de difusión científica Universidad Sergio Arboleda. Recuperado el 22 de febrero de 2014, en: http://www.usergioarboleda.edu.co/civilizar/Diez_Criterios_Para_Formar_Un_Investigador.htm

SALMI, J. (2009) El desafío de crear universidades de rango mundial. Washington D. C: Mayol Ediciones SS.

ROETHLISBERGER, F.J. (1977). The elusive phenomena, Cambridge: Harvard University, Press, School of Business Administration.

Seis Principios del Aprendizaje por Proyectos. Traducción realizada por EDUTEKA de la sección "The six A's of project-based learning", http://www.nwrel.org/scpd/sslc/federal_grantees/cohort3/programs_of_study/binder/day2/community/Project-basedlearning.pdf publicado en el libro "Real Work: School-to-Work as High School Reform" http://www.addall.com/detail/041591793X.html escrito por Adria Steinberg. Fecha de publicación en EDUTEKA: Noviembre 04 de 2006. Recuperado el 7 de mayo de 2013, en http://www.eduteka.org/AesAprendizajePorProyectos.php

Seminario de Internacionalización de la Universidad Latinoamericana. (2010). Cartagena de Indias. (Apuntes).

SERNA GÓMEZ, H. Gerencia Estratégica. 3R Editores Ltda. Bogotá. Colombia. 2010. pp. 76 – 83.

SHARAN, S. & SHACHAR, C. (1988). Language and learning in the cooperative classroom. New York: Springer - Verlag.

SHARAN, S., & SHARAN, Y. (1992). Expanding cooperative learning through group investigation. Nueva York: Teacher's College Press.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

SLAVIN, R. E. (1978a). Student teams and achievement divisions. Journal of Research and Development in Education, 12, 39-49.

SLAVIN, R. E. (1978b). Student teams and comparison among equals: Effects on academic performance and student attitudes. Journal of Educational Psychology, 70, 532-538.

SLAVIN, R. E. (1979). Effects of biracial learning teams on cross-racial friendships. Journal of Educational Psychology, 71, 381-387.

SLAVIN, R. E. (1980). Cooperative learning. Review of Educational Research, 50, 315-342.

SLAVIN, R. E. (1983). When does cooperative learning increase student achievement? Psychological Bulletin, 94, 429-445.

SOLSONA, N. (1998): Diferentes experiencias en el laboratorio: la influencia del género. Alambique, n. 16, pp. 60- 66.

SPENCER, K. (2009). Un cambio de paradigma para la educación del siglo XXI.

Técnicas de Estudio, Pedagogía y Formación. Editorial Vértice 2008. España. Recuperado el 2 de mayo 2012, en: http://books.google.com.co/books?id=yYtY6d1Cj48C&pg=PA27-IA35&lpg=PA27-IA35&dq=%22partir+de+all%C3%AD+se+irradiar%C3%A1n+las+ideas+m%C3%A1s+importantes+que%22&source=bl&ots=S6rgzRH7wJ&sig=4L8MrpWUJvbMywz-oERBnW5nyV4&hl=es&sa=X&ei=NRS9T528NOWUiQLrh-CSDg&redir_esc=y#v=onepage&q=%22partir%20de%20all%C3%AD%20se%20irradiar%C3%A1n%20las%20ideas%20m%C3%A1s%20importantes%20que%22&f=true

TEDESCO, J. C. (2003). Los pilares de la educación del futuro http: www.uoc.educ/dt/20367/index.htm/.

TOOL, A. (1969). To study administration by cases, Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University.

TORRES A., D. Aprendizaje Cooperativo. Revista e-Formadores. Recuperado el 27 de junio de 2013, en:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

TRUJILLO C., D. (2004). Aprendizaje a través del servicio. Competencias Ciudadanas, de los Estándares al Aula. Ministerio de Educación Nacional, Universidad de los Andes. p. 75.

ÚRIZ B., N. Unidad Técnica de Diseño y Desarrollo Curricular. Aprendizaje Cooperativo. Imprime: Gráficas Lizarra I.S.B.N. 84-235-1934-1 Fondo de Publicaciones del Gobierno de Navarra. Recuperado el 11 de abril de 2013, en: http://dpto.educacion.navarra.es/publicaciones/pdf/apr_coop.pdf

URDAN, T., MIDGLEY, C., & ANDERMAN, E. M. (1998). Classroom influences on self-handicapping strategies. American Educational Research Journal, 35,101-122.

Using focus groups in educational research, Evaluation Review. Evaluation Review 19 (1). pp. 84-101.

VAN GINKEL, H. (2008) Replantearse las Universidades del siglo XXI: Responsabilidades, retos, oportunidades y gobierno; United Nations University.

VERA, M. (2009). Aprendizaje Cooperativo. Revista Digital Innovación y Experiencias Educativas. No. 14. ISSN. 1988 – 6047. pp. 4-5.

Vicerrectoría Académica. Universidad IS. (2007). Lineamientos para el seminario de investigación como modalidad para el desarrollo del trabajo de grado.

WHITEHEAD, A. N. (1929). The aims of education and other essays, New York Free Press.

XIRAU, R. (s.f.). Introducción a la filosofía. UNAM.

YIN, R. (1987). Case research methodology, California: Sage.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 1

Hitos en la industria aérea que marcaron el inicio de la Aerolínea LAN Chile.

La industria de líneas aéreas en el mundo experimentó numerosos y fuertes cambios en la década pasada, debido, en gran parte, a un proceso creciente de desregularización de rutas y precios en mercados internos, como también por la apertura a la competencia de las rutas entre países. Durante la primera mitad del siglo XX, la mayoría de las rutas internacionales estaban gobernadas por acuerdos binacionales, en los cuales cada par de países acordaba una cantidad de vuelos iguales para cada uno entre aeropuertos clave. Por ejemplo, la aerolínea de Estados Unidos, Panamerican Airlines, tenía derecho de volar de Nueva York a Buenos Aires, mientras Aerolíneas Argentinas tenía el derecho de volar la misma ruta y con la misma frecuencia; las otras aerolíneas, de uno u otro país, tenían prohibido utilizar esa ruta. Este sistema, comenzó a cambiar a finales de la década de los años 80 porque hubo un número de líneas aéreas públicas que se privatizaron y también en razón a que los gobiernos comenzaron a negociar los derechos para servir las mismas rutas internacionales, aún en el contexto de acuerdos bilaterales.

En el contexto interno estadounidense, las reglas del juego cambiaron dramáticamente en el año de 1978 con el Acta de Regulación de Líneas Aéreas. Las rutas domésticas fueron restringidas y administradas por el Consejo de Aeronáutica Civil, que tuvo que aprobar asignaciones y frecuencias de ruta, tarifas, fusiones y adquisiciones en la industria, y también las tarifas de regreso, aceptables para las líneas aéreas. El acta abrió la competencia de rutas nacionales a cualquier línea aérea nacional (las líneas aéreas extranjeras todavía no podían ofrecer el servicio doméstico o interno), eliminaron el proceso de aprobación de tarifas y permitieron a las líneas aéreas utilizar sus estrategias de competencias preferidas, terminando así, el período más temprano de competencia limitada. Años más tarde, numerosas líneas estadounidenses fallaron, entre ellas: Líneas Aéreas Nacionales, Líneas Aéreas Orientales y Líneas Aéreas de Piamonte; y otras dominaron el mercado interior, como por ejemplo, United Airlines, Delta y TWA.

Este proceso ha continuado a la fecha, con repetidas oleadas de quiebras y consolidaciones, al igual que con nuevas entradas de líneas aéreas por nichos. El servicio de carga en Estados Unidos, ha evolucionado menos y sin tanto trauma dado el período anterior con menos restricciones en la entrega de cargas aéreas; pero aun así, la competencia se ha hecho más intensa y las principales líneas aéreas han cambiado en el

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

tiempo. La influencia más grande en este segmento de mercado fue la entrada de Federal Express –Fedex- (servicio de envío urgente), seguida por un servicio similar ofrecido por Estados Unidos con el Servicio Postal Estadounidense (US Postal Service) y el servicio de Paquete Unido (United Postal Service). Estos servicios de reparto a domicilio, han sido seguidos por varios otros servicios, a menudo sirviendo mercados nichos. Ellos también, están en competencia con las líneas aéreas de pasajeros, que también transportan carga.

Con el incremento de la competencia en rutas nacionales e internacionales, tanto para carga como para pasajeros, el rendimiento financiero de las empresas de líneas aéreas ha bajado dramáticamente al promedio de la industria media estadounidense desde el año de 1980. El retiro de líneas aéreas no rentables, ha sacado del camino a muchos competidores del mercado; sin embargo, existen algunas líneas aéreas que tienen ganancias considerables y, en algunos casos, inversores ricos a quienes les agrada la idea de poseer líneas aéreas, aun teniendo perspectivas de beneficios débiles. Por consiguiente, la competencia siempre está presente.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 2

Comodidad y entretenimiento de la nueva flota LAN.

La flota está estratégicamente adecuada de acuerdo con el tipo de cliente, en el caso de los viajes de corto alcance se trabaja en ofrecerles más productos y en el de los viajes de largo alcance, el objetivo es brindar mayor entretenimiento y descanso.

Figura 29. Silla de una cabina Premium Business -Viajes de largo alcance-.

Fuente: www.lan.com

Figura 30. Silla tarifa económica -Viajes de largo alcance-.

Fuente: www.lan.com

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 31. Mayor entretenimiento.

Fuente: www.lan.com

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 3

Flota aérea LAN Airlines S.A.

Figura 32. Familia Airbus.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 33. Familia Boeing.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

FAMILIA BOEING FREIGHTER

Boeing Freighter 767

Longitud: 54,2 mts
Envergadura: 47,6 mts
Volumen de carga: 438,1 m3
Velocidad crucero: 896 km/h
Peso máximo de despegue: 186,880 kg

Boeing Freighter 777

Longitud: 63,7 mts
Envergadura: 64,8 mts
Volumen de carga: 652,7 m3
Velocidad crucero: 896 km/h
Peso máximo de despegue: 347,450 kg

Boeing 767-300

Longitud: 54,2 mts
Envergadura: 47,6 mts
Asientos: 221 - 238 - 205
Velocidad crucero: 869 km/h
Peso máximo de despegue: 184.611 kg

Boeing 777-300 ER

Longitud: 73,9 mts
Envergadura: 64,8 mts
Asientos: 362
Velocidad crucero: 896 km/h
Peso máximo de despegue: 347.800 kg

Boeing 787-8

Longitud: 56,69 mts
Envergadura: 60,0 mts
Asientos: 247
Velocidad crucero: 913 km/h
Peso máximo de despegue: 227.930 kg

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Figura 34. Familia Dash.

FAMILIA DASH

Dash 8-200

Longitud: 22,25 mts
Envergadura: 25,89 mts
Asientos: 37
Velocidad crucero: 500 km/h
Peso máximo de despegue: 16,470 kg

Dash 8Q-400

Longitud: 32,81 mts
Envergadura: 28,4 mts
Asientos: 78
Velocidad crucero: 667 km/h
Peso máximo de despegue: 29,260 kg

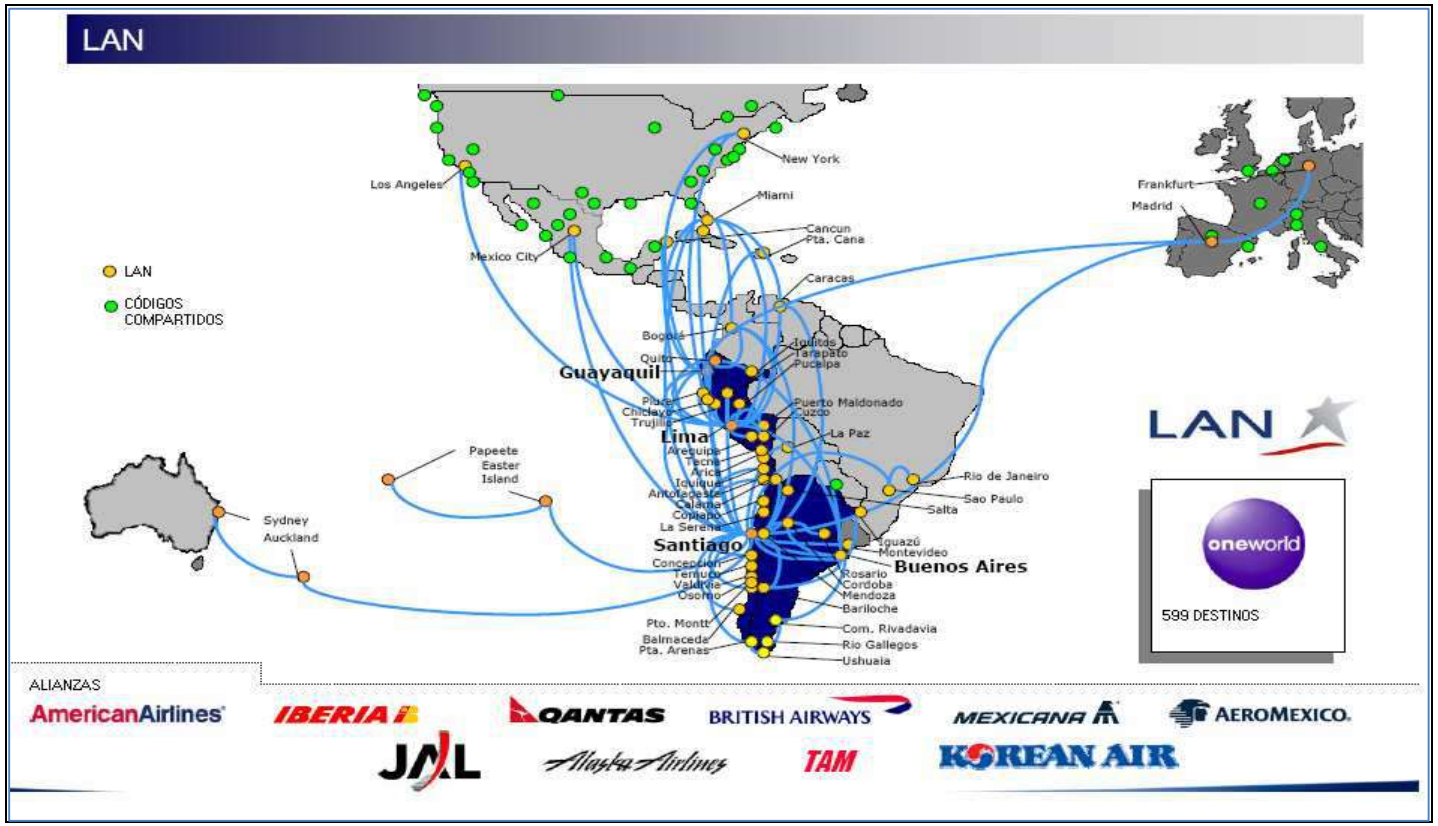
Fuente: www.lan.com

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 4

Códigos compartidos de la Compañía LAN Airlines S.A.

Figura 35. Códigos compartidos LAN Airlines S.A.



Fuente:

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

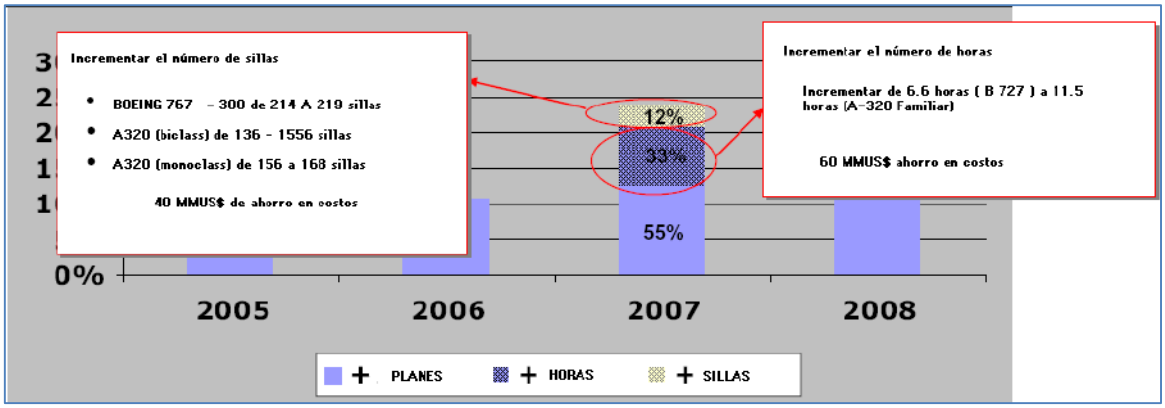
Anexo 5

Plan de Flota LATAN Airlines para el periodo 2013 a 2015.

De acuerdo con LATAM Airlines, la empresa tiene como gran desafío adecuar su flota operativa a la realidad regional y mundial del mercado aéreo, razón por la cual, la compañía se encuentra ajustando su plan de flota de tal manera, que se pueda expandir en capacidad al entorno macroeconómico y competitivo que afecta al mercado aéreo de pasajeros doméstico e internacional. Previamente, en el cuarto trimestre de 2012, LAN y TAM, recibieron un Airbus A319, cinco A320, cuatro Boeing 767-300ER, dos B777-300ER, un B777F y dos B787-8. A su vez, el holding devolvió cuatro A320 de TAM y concretó la venta de otros dos A318, modelo que fue retirado de la flota durante ese mismo año.

La actualización del plan de flota para el periodo 2013-2015, contempla una disminución de US$1,2 mil millones en el CAPEX, además de evaluar alternativas para racionalizar sus órdenes de compra. Para los próximos años, el cuerpo principal de las operaciones seguirá estando basado en la familia de aviones A320, especialmente en los modelos A320 y A321, los mismos que tendrán un mayor incremento de unidades. Por su parte, la flota de fuselaje ancho continuará basada en los B767-300ER, B777-300ER y en parte por B787-8, aviones que tendrán la misión de compensar el retiro de material A330-200 de TAM y A340-300 de LAN.

Figura 36. Crecimiento proyectado LAN 2008.



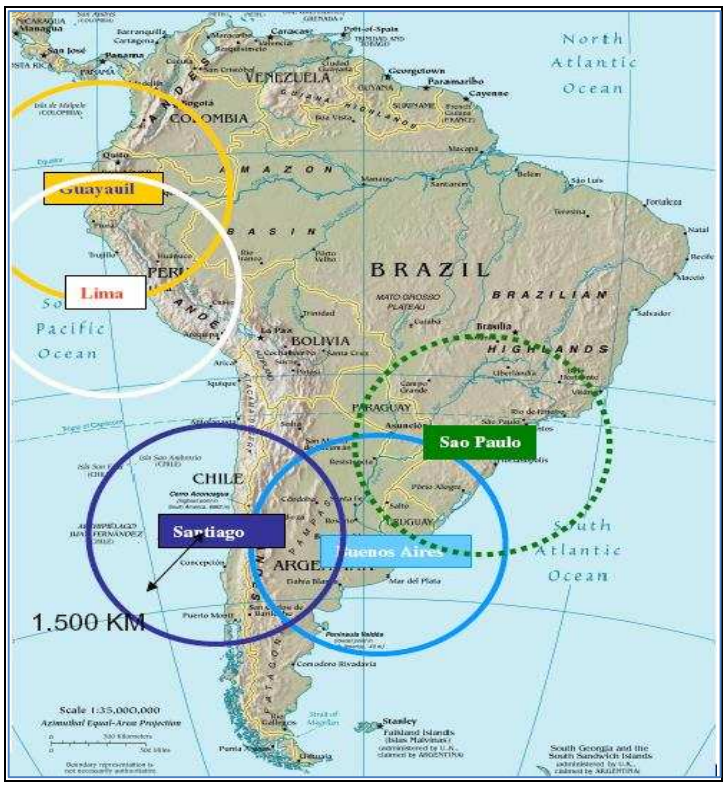
Fuente: www.lan.com

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

El financiamiento del plan se hará a través de un aumento de capital y, otra parte de la financiación, consistirá en una mezcla de generación propia y crédito del proveedor a largo plazo. Se estima que con los niveles de proyección de resultados, el plan de crecimiento es sustentable con generación de recursos propios. Los nuevos aviones, serán destinados a aumentar y renovar la flota de largo alcance; además, permitirán a la compañía operar nuevas rutas internacionales.

En forma paralela a la incorporación de nueva flota, LAN Airlines S. A., tiene como estrategia la utilización adecuada de los activos. La compañía está orientada a la construcción de un *multihub* o modelo multiaerolínea que permita entrelazar, proteger y complementarse entre *hubs*, optimizar el uso de activos y acelerar el retorno sobre la inversión creando una ventaja competitiva (ver figura 37).

Figura 37. Multihub LAN.



Fuente: www.lan.com

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 6

Situación financiera LAN Airlines S.A.

LATAM Airlines Group, de acuerdo con su informe financiero del año 2013, registró una ganancia operacional de US$234,9 millones para el cuarto trimestre, lo que representa un aumento del 166% si se le compara con los US$ 88,3 millones registrados en el cuarto trimestre de 2012. Su margen operacional alcanzó un 6.9%, también aumentó un 4.4% en comparación del año 2012 que fue del 2.5%. Esta expansión en los márgenes, se explica por los buenos resultados financieros de la operación en el Brasil y por la racionalización de las operaciones internacionales de pasajeros, por los procesos de integración y las sinergias financieras.

Durante el cuarto trimestre del año 2013, se redujo la capacidad total media de ASK en un 4.5% en comparación al mismo periodo del año 2012. Para el total del año 2013, LATAM Airlines Group obtuvo una ganancia operacional de US$ 643,9 millones, lo que significa un aumento del 605% en comparación con los US$ 91,4 millones registrados durante el 2012; y el margen operacional, fue de un 4.9%; un aumento del 4.2% en comparación con el 0.7% registrado en el año 2012.

Por otra parte, en el segundo semestre del año 2013, LATAM Airlines Group decidió implementar un plan de reestructuración de su flota con el objetivo de reducir los modelos menos eficientes y asignando aeronaves más adecuadas para cada uno de sus mercados, por lo que en el cuarto trimestre del año 2013 y durante aproximadamente 30 meses, la compañía retirará de forma gradual todas las aeronaves de los modelos A330, A340, B737, Q400 y Q200s, proceso que generó gastos en el último trimestre del año 2013 por valor de US$17,5 millones debido a multas relacionadas con la devolución anticipada y por gastos de mantenimiento por la devolución.

Para el año 2013, los costos alcanzaron los US$29 millones, excluyendo estos costos no recurrentes, el margen operacional de LATAM fue de 7.4% en el cuarto trimestre de 2013 y de 5.1% para todo el 2013. En el cuarto trimestre de la misma vigencia, LATAM registró una pérdida neta de US$ 46,1 millones, comparada con una pérdida neta de US$ 69,8 millones en el mismo periodo de 2012, impactada por una pérdida por tipo de cambio de US$ 142,6 millones reconocida principalmente por TAM, resultando de la depreciación real en el

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

trimestre. La compañía continúa trabajando en la manera de eliminar la exposición del balance de TAM, a la moneda brasileña hacia junio de 2014.

LATAM ha mostrado avances significativos en el proceso de 'turnaround' (el tiempo que transcurre desde que el avión aterriza en un aeropuerto y hasta que vuelve a despegar) de las operaciones domésticas, manteniendo una capacidad de reducción del 6.0% en los ASKs durante el cuarto trimestre de 2013, en comparación al cuarto trimestre de 2012. Las mejores prácticas de segmentación de mercado y *revenue management* han resultado en mejoras en los *yields*[6] y en el factor de ocupación que durante el trimestre alcanzó un 81.6%. Esto, resultó en un aumento significativo de 11.3% en los ingresos por ASK (RASK).

Con relación a la capacidad en vuelos internacionales, éste disminuyó en 6.5% durante el cuarto trimestre de 2013, mientras el tráfico de pasajeros aumentó en 0.8%, resultando en un factor de ocupación del 84.3%, un aumento de 6.1% comparado con el cuarto trimestre de 2012. Además, se obtuvo la aprobación de las autoridades brasileñas para mejorar la distribución de los slots de pasajeros en el aeropuerto de Guarulhos, en São Paulo, que representa un paso importante en la consolidación del Aeropuerto de Guarulhos como hub para vuelos regionales y de larga duración en Sudamérica.

Finalmente, el 10 de enero de 2014, el Grupo LATAM Airlines concluyó de forma exitosa su aumento de capital, recaudando US$ 940,5 millones. El precio de colocación fue US$15,17 por acción. De esta forma, la compañía avanzó significativamente en un proceso importante y estratégico de fortalecimiento del balance y de la situación financiera de LATAM por medio de la reducción del apalancamiento y la mejora en la liquidez. (Ver Anexo 6)

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

[6] "Vender el producto correcto, al cliente correcto, en el momento correcto". Yield & Revenue Management, es la técnica utilizada por algunas empresas que quieren optimizar sus beneficios, a través de la variación de precios, por medio de un amplio conocimiento del mercado que permita segmentarlo, manipular la demanda y el tiempo en que se realizan las ventas.

Anexo 7

Resultados Financieros consolidados en el cuarto trimestre de 2013.

Tabla 28. Resultados financieros LAN, cuarto trimestre de 2013.

	Para el trimestre terminado el 31 de diciembre		
	2013	2012	Var. %
INGRESOS			
Pasajeros	2.836.446	2.858.827	-0,8%
Carga	479.696	537.886	-10,8%
Otros	81.404	73.792	10,3%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	**3.397.546**	**3.470.505**	**-2,1%**
COSTOS			
Remuneraciones	-610.434	-641.637	-4,9%
Combustible	-1.085.698	-1.250.684	-13,2%
Comisiones	-115.692	-83.372	38,8%
Depreciación y Amortización	-250.172	-276.436	-9,5%
Otros Arriendos y Tasas de Aterrizaje	-338.683	-357.380	-5,2%
Servicio a Pasajeros	-83.191	-82.698	0,6%
Arriendo de Aviones	-125.717	-114.955	9,4%
Mantenimiento	-124.939	-96.777	29,1%
Otros Costos Operacionales	-428.161	-478.290	-10,5%
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	**-3.162.687**	**-3.382.229**	**-6,5%**
RESULTADO OPERACIONAL	**234.859**	**88.276**	**166,1%**

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Margen Operacional	6,9%	2,5%	4,4 pp
Ingresos Financieros	21.077	15.862	32,9%
Gastos Financieros	-122.304	-108.870	12,3%
Otros Ingresos / Costos	-142.623	-54.207	163,1%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES MINORITARIO	**-8.991**	**-58.939**	**-84,7%**
Impuestos	-25.675	553	-4742,9%
UTILIDAD ANTES DE INTERES MINORITARIO	**-34.666**	**-58.386**	**-40,6%**
Atribuible a:			
Inversionistas de la Matriz	-46.122	-69.780	-33,9%
Interes Minoritario	11.456	11.394	0,5%
UTILIDAD NETA	**-46.122**	**-69.780**	**-33,9%**
Margen Neto	-1,4%	-2,0%	0,7 pp
Tasa Efectiva de Impuestos	-125,6%	0,8%	
EBITDA	485.031	364.712	33,0%
EBITDA Margen	14,3%	10,5%	3,8 pp.
EBITDAR	610.748	479.667	27,3%
EBITDAR Margen	18,0%	13,8%	4,2 pp.

Fuente: LATAM Airlines Group 2013.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 7.1

Resultados Financieros consolidados para el año terminado 31 de diciembre 2013.

Tabla 29. Resultados financieros LAN, consolidado 2013.

	Para el año terminado el 31 de diciembre		
	2013	2012 (pro forma)	% Change
INGRESOS			
Pasajeros	11.061.557	11.016.976	0,4%
Carga	1.862.980	1.939.751	-4,0%
Otros	341.565	265.365	28,7%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	**13.266.102**	**13.222.092**	**0,3%**
COSTOS			
Remuneraciones	-2.492.769	-2.596.320	-4,0%
Combustible	-4.414.249	-4.780.289	-7,7%
Comisiones	-408.671	-417.124	-2,0%
Depreciación y Amortización	-1.041.733	-1.087.024	-4,2%
Otros Arriendos y Tasas de Aterrizaje	-1.373.061	-1.377.053	-0,3%
Servicio a Pasajeros	-331.405	-314.921	5,2%
Arriendo de Aviones	-441.077	-422.036	4,5%
Mantenimiento	-477.086	-424.350	12,4%
Otros Costos Operacionales	-1.642.146	-1.711.600	-4,1%
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	**-12.622.197**	**-13.130.717**	**-3,9%**
RESULTADO OPERACIONAL	**643.905**	**91.375**	**604,7%**

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Margen Operacional	4,9%	0,7%	4,2 pp
Ingresos Financieros	72.828	117.172	-37,8%
Gastos Financieros	-462.524	-444.201	4,1%
Otros Ingresos / Costos	-538.097	-328.890	63,6%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS E INTERES MINORITARIO	**-283.888**	**-564.544**	**-49,7%**
Impuestos	20.069	69.676	-71,2%
UTILIDAD ANTES DE INTERES MINORITARIO	**-263.819**	**-494.868**	**-46,7%**
Atribuible a:			
Inversionistas de la Matriz	-281.114	-523.131	-46,3%
Interes Minoritario	17.295	28.263	-38,8%
UTILIDAD NETA	**-281.114**	**-523.131**	**-46,3%**
Margen Neto	-2,1%	-4,0%	1,8 pp
Tasa Efectiva de Impuestos	6,7%	11,8%	-509,0%
EBITDA	1.685.638	1.178.399	43,0%
EBITDA Margen	12,7%	8,9%	3,8 pp.
EBITDAR	2.126.715	1.600.435	32,9%
EBITDAR Margen	16,0%	12,1%	3,9 pp.

Fuente: LATAM Airlines Group 2013.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 7.2

Resultados Financieros consolidados para el año terminado 31 de diciembre 2013.

Tabla 30. Resultados financieros LAN, consolidado 2013 –comparativo 2012-.

	Para el trimestre terminado el 31 de diciembre			Para los 12 meses terminados el 31 de diciembre		
	2013	2012	Var. %	2013	2012	Var. %
System						
ASKs-equivalente (millones)	53.075	55.949	-5,1%	212.237	212.670	-0,2%
RPKs-equivalente (millones)	39.634	40.095	-1,2%	153.485	151.131	1,6%
Factor de Ocupación (basado en ASK-equivalente)	74,7%	71,7%	3,0 pp	72,3%	71,1%	1,3 pp
FO de Equilibrio (basado en ASK-equivalente)%	71,7%	71,8%	-0,1 pp	73,6%	67,1%	6,5 pp
Yield basado en RPK-equivalente (US Centavos)	8,4	8,5	-1,2%	8,4	8,6	-1,8%
Ingresos Op. por ASK-equivalente (US Centavos)	6,2	6,1	2,9%	6,1	6,1	0,0%
Costos por ASK-equivalente (US Centavos)	6,2	6,3	-0,6%	6,2	6,4	-3,7%
Galones de Combustible Utilizados (millones)	314	336	-6,7%	1.267	1.295	-2,2%
Distancia Ruta Promedio (miles de km)	1,6	1,6	0,1%	1,6	1,6	-0,6%
Número Total de Empleados	52.727	53.112	-0,7%	52.727	53.112	-0,7%
Passenger						
ASKs (millones)	32.826	34.366	-4,5%	131.691	132.186	-0,4%
RPKs (millones)	27.105	27.049	0,2%	106.466	103.886	2,5%
Pasajeros Transportados (miles)	17.217	17.193	0,1%	66.696	64.677	3,1%
Factor de Ocupación (basado en ASKs) %	82,6%	78,7%	3,9 pp	80,8%	78,6%	2,3 pp
Yield basado en RPKs (US Centavos)	10,5	10,6	-1,0%	10,4	10,6	-2,0%
Ingresos por ASK (US Centavos)	8,6	8,3	3,9%	8,4	8,3	0,8%
Cargo						
ATKs (millones)	1.924	2.050	-6,2%	7.652	7.646	0,1%
RTKs (millones)	1.190	1.239	-4,0%	4.467	4.488	-0,5%
Toneladas Transportadas (miles)	276	316	-12,9%	1.171	1.154	1,5%
Factor de Ocupación (basado en ATKs) %	61,9%	60,4%	1,4 pp	58,4%	58,7%	-0,3 pp
Yield basado en RTKs (US Centavos)	40,3	43,4	-7,1%	41,7	43,2	-3,5%
Ingresos por ATK (US Centavos)	24,9	26,2	-4,9%	24,3	25,4	-4,0%

Nota: ASK-equivalente corresponde a la suma de ASKs de pasajeros y del cociente entre ATK de carga y 0,095 (incluyendo operaciones de carga de LAN y TAM).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

	Al 31 de diciembre, 2013	Al 31 de diciembre, 2012
Activos		
Efectivo y equivalentes al efectivo	1.984.903	650.263
Otros activos financieros, corrientes	709.944	636.543
Otros activos no financieros, corrientes	335.617	284.404
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.633.094	1.417.531
Cuentas por cobrar a entidades relacionadas	628	15.187
Inventarios	231.028	176.818
Activos por impuestos, corrientes	81.890	95.785
Activos no corrientes mantenidos para la venta	2.445	47.655
Total activos corrientes	**4.979.549**	**3.324.186**
Propiedades, planta y equipos	10.982.786	11.807.076
Plusvalía	3.727.605	4.213.160
Activos intangibles distintos de la plusvalía	2.093.308	2.382.399
Otros activos no corrientes	847.898	590.514
Total activos no corrientes	**17.651.597**	**19.002.153**
Total activos	**22.631.146**	**22.326.339**

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Patrimonio y Pasivos		
Otros pasivos financieros, corrientes	2.039.787	2.047.330
Cuentas comerciales y otras cuentas por pagar, corrientes	1.557.736	1.689.990
Pasivos por impuestos, corrientes	505	14.512
Otros pasivos no financieros	2.911.079	2.545.735
Total pasivos corrientes	**6.509.107**	**6.297.567**
Otros pasivos financieros, no corrientes	7.859.985	7.698.857
Otros cuentas por pagar, no corrientes	922.887	1.085.601
Otras provisiones, no corrientes	1.122.247	1.306.872
Pasivos por impuestos diferidos	767.228	579.339
Provisiones por beneficios a los empleados, no corrientes	45.666	38.095
Otros pasivos no financieros	77.567	99.323
Total pasivos no corrientes	**10.795.580**	**10.808.087**
Total pasivos	**17.304.687**	**17.105.654**
Capital emitido	2.389.384	1.501.018
Ganancias acumuladas	795.303	1.076.136
Acciones propias en cartera	(178)	(203)
Otras reservas	2.054.312	2.535.100
Patrimonio atribuible al controlador	5.238.821	5.112.051
Participaciones no controladoras	87.638	108.634
Total patrimonio	**5.326.459**	**5.220.685**
Total pasivos y patrimonio	**22.631.146**	**22.326.339**

Fuente: LATAM Airlines Group 2013.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 8

Estrategia de la Compañía durante los acontecimientos del 11 de septiembre.

El año 2001, fue uno de los años más complicados en la historia de la aviación comercial. LAN Chile demostró, gracias a su modelo de negocios, su capacidad para responder oportunamente a eventos extraordinarios y a su equipo dedicado y profesional, que es una compañía distinta[7]. Antes de los terribles ataques al World Trade Center y al Pentágono, Estados Unidos se encontraba encaminado hacia una recesión. Los eventos del 11 de septiembre adelantaron el *"aterrizaje suave"* que se pronosticaba a comienzos del año. Esto afectó seriamente a las economías de América Latina y forzó a continuas revisiones de los pronósticos de crecimiento del PIB en la región.

Si bien Chile tuvo un buen desempeño con un crecimiento superior al 3%, la economía argentina fue golpeada violentamente por los problemas políticos y de endeudamiento que llevaron al sistema económico y financiero al colapso. Mientras tanto, Brasil sufrió las consecuencias de la crisis energética y la devaluación del real. La incertidumbre en los mercados laborales y el alza del desempleo a través de la región, forzaron a las personas a viajar menos, mientras que el menor flujo de inversiones afectó el tráfico en las clases *premium*. Estos factores, junto con problemas económicos y políticos en otros países latinoamericanos, socavaron la capacidad de LAN Chile para mantener las tasas de crecimiento de las ventas de los últimos ocho años, cercanas al 20% anual. El virtual colapso comercial de Argentina y la desaceleración de la economía brasileña supusieron dificultades para las operaciones de carga, que representan cerca de un 40% de las ventas. Sin embargo, en un año donde la mayoría de las grandes aerolíneas tuvieron pérdidas, LAN Chile generó utilidades por US$10.8 millones.

En contra de las tendencias imperantes en la región, en este año LAN Chile se expandió en Perú y Ecuador. En Chile, LAN Express emprendió acción, introduciendo una nueva marca y un nuevo concepto de viaje en el mercado nacional. En el cuarto trimestre, reforzaron las

[7] Véase: LAN Chile Annual Report 2001.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

operaciones de carga con la adquisición de ABSA en Brasil. Este fue un paso importante en un año donde las bajas en el consumo y la inversión, principalmente en Argentina, afectaron el tráfico desde Estados Unidos al sur, lo que forzó a la empresa a maximizar el movimiento entre otros mercados. A través de un constante ajuste entre los negocios de pasajeros y carga, LAN Chile pudo sortear con éxito un complicado entorno comercial. Para el año 2001, la seguridad se convirtió en la principal preocupación de las autoridades y pasajeros del mundo entero. Cabe resaltar, que en LAN Chile se ha trabajado en este ámbito ya que el centro de entrenamiento –producto de una alianza con Lufthansa en el Aeropuerto Internacional Arturo Merino Benítez de Santiago de Chile–, es de primer nivel. Igualmente, la base de mantenimiento tiene la certificación de las autoridades aeronáuticas de Estados Unidos y Europa.

De otro lado, el programa de renovación de flota del 2001, que está financiado en condiciones muy ventajosas, sigue adelante. Para este año, el balance se mantenía libre de deudas a corto plazo. El rating BBB que asignó FitchRatings (agencia calificado de riesgo global), convierte a LAN Chile en una de las pocas aerolíneas en ser consideradas investment grade (grado de inversión, clasificación de riesgo de agencias especializadas, concedido a empresas o países evaluados como capaces de honrar sus compromisos). Esto no sólo los distingue, sino que les permite financiar futuras inversiones a un bajo costo y asegura un acceso sin restricciones al mercado de capitales internacional. En tierra, la implementación del boleto electrónico y la instalación de terminales de venta y chequeo automáticos, aceleraron los procesos de embarque, mientras que los controles de seguridad son más eficientes y avanzados gracias a nuevos equipos de rayos X.

Los elementos antes mencionados, adquirieron un gran protagonismo después de los ataques terroristas en Estados Unidos; LAN Chile, fue capaz de satisfacer las estrictas demandas de la Federal Aviation Administration –FAA-, y pudo volar en cielos estadounidenses cuatro días después de los ataques del 11 de septiembre. Esto, los convirtió en la primera aerolínea extranjera en despegar desde Miami, ampliando aún más la brecha entre LAN Chile y sus competidores. La compañía para adecuarse a la dramática caída de la demanda, ajustó los itinerarios a Estados Unidos, devolvió algunas aeronaves en arriendo y bajó la utilización de otras. Lamentablemente, también tuvo que reducir personal en cerca de siete por ciento. Esto resultó muy difícil, pero le permitió a la compañía mantenerse sin pérdidas, aun cuando enfrentó costos extraordinarios y caídas de ingresos; también, mejoró las relaciones laborales y logró

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

nuevos acuerdos de largo plazo como los contratos de cuatro y cinco años firmados con los pilotos.

Los logros obtenidos por LAN Chile durante el 2001, son una prueba de nuestra capacidad para enfrentar escenarios adversos. El modelo provee de la flexibilidad necesaria para manejar situaciones complicadas y hace que quienes trabajan en LAN Chile tengan la capacidad y dedicación para aprovecharlo al máximo.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 9

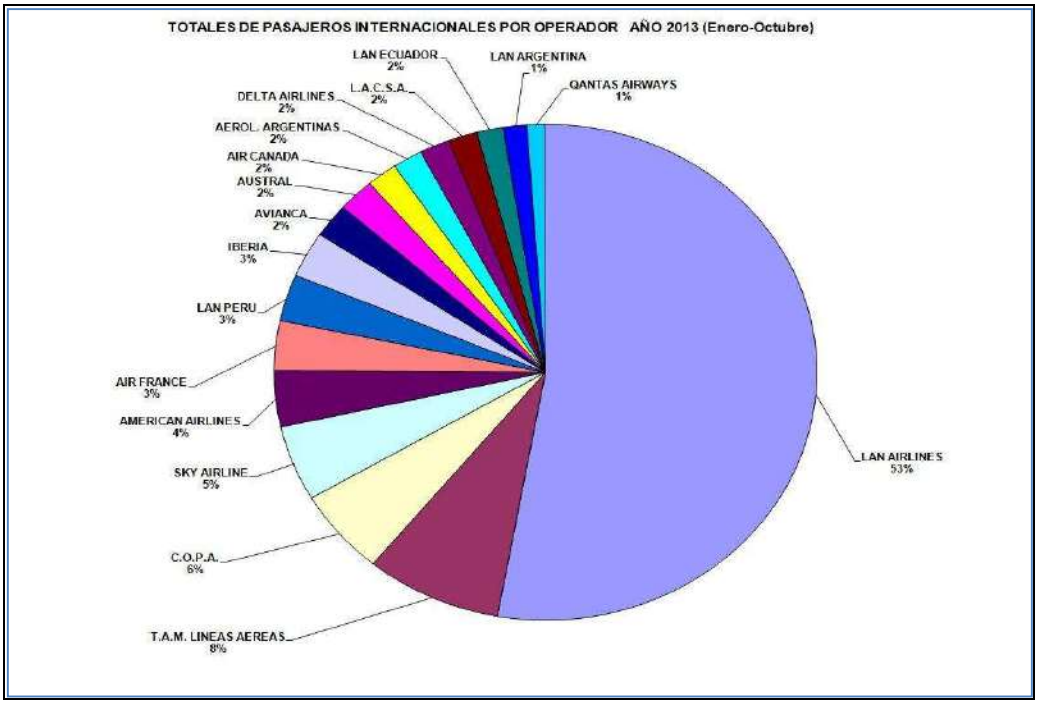
Cifras del mercado, participación de las aerolíneas por países y competidores en el ámbito latinoamericano.

En general, la industria aérea, ya sea en carga como en pasajeros–, se caracteriza por presentar altos niveles de competencia. LAN enfrenta distintos niveles de competencia los que varían dependiendo del mercado. Algunos de los factores competitivos más relevantes en la industria aérea son: las políticas de precio, la red de destinos ofrecida y el número de frecuencias disponibles entre los diferentes destinos, la confiabilidad y la calidad del servicio, el reconocimiento de marca, los beneficios anexos entregados a pasajeros (por ejemplo, programas de viajero frecuente), y la conveniencia de servicios de pasajeros o cargas adicionales.

LAN compite con aerolíneas de propiedad de inversionistas privados, aerolíneas que reciben subsidios de los gobiernos de sus respectivos países, y aerolíneas de propiedad gubernamental; específicamente, en las rutas a Estados Unidos los principales competidores son American Airlines, Delta Airlines, Continental Airlines y Polar Air. Por su parte, en las rutas de Europa están: Iberia, Air France-KLM, Lufthansa, Cargolux Airline y Martinair; en el mercado regional, sus principales competidores son: Aerolíneas Argentinas, Aeroméxico, Avianca, COPA; TACA, TAM, Varig, TAMPA y Cielos Perú. Para el caso del mercado doméstico los principales competidores de la compañía son: Sky Airline y Aerolíneas del Sur (ver gráfica 3 y tabla 31).

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Gráfica 3. Pasajeros internacionales por operador año 2013.



Fuente: ww.desdescl.com

Tabla 31. Tráfico internacional de pasajeros 2013

AÑO 2013	ENERO		
LINEAS AEREAS	Pasajeros	Participación (%)	Crecimiento (%)
LAN AIRLINES	364.838	53,3	9,2
T.A.M. LINEAS AEREAS	44.424	6,5	63,9
C.O.P.A.	33.364	4,9	39,6
SKY AIRLINE	32.996	4,8	-1,1
AMERICAN AIRLINES	26.900	3,9	-2,3
IBERIA	21.926	3,2	17,8
AIR FRANCE	19.917	2,9	3,4
AIR CANADA	15.961	2,3	-15,8
LAN PERU	14.987	2,2	-61,2
AVIANCA	14.739	2,2	52,9
LAN ARGENTINA	12.545	1,8	-37,9
AEROL. ARGENTINAS	12.204	1,8	-38,1
DELTA AIRLINES	11.105	1,6	4,3
PAL AIRLINES	11.017	1,6	-2,8
L.A.C.S.A.	10.931	1,6	(+)
LAN ECUADOR	10569	1,5	25,3
AUSTRAL	8.911	1,3	(+)
QANTAS AIRWAYS	7.562	1,1	(+)
AEROMEXICO	3.941	0,6	-31,3
T.A.M.	3.266	0,5	-6,4
TACA-PERU	1.494	0,2	-88,8
GOL TRANS	393	0,1	-97,6
AEROVIAS D.A.P.	54	0,0	-81,1
Total general	**684.034**	**100,0**	**1,3**

Fuente: http://www.desdescl.com/

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256

Anexo 10

Glosario

Tabla 32. Glosario.

CONCEPTO	DESCRIPCIÓN
ATK Sistema Medida de capacidad agregada de pasajeros y carga	"Available Ton Kilometers Sistema", Número de toneladas de capacidad disponible para el transporte de pasajeros y carga multiplicado por número de kilómetros volados.
RTK Sistema Medida de Tráfico agregado de pasajeros y carga	"Revenue Ton Kilometers Sistema", Número de toneladas transportadores de pasajeros y carga multiplicado por número de kilómetros volados
ASK Medida de capacidad de pasajeros	"Available SEAT Kilometers", Asientos disponibles multiplicados por kilómetros volados
ATK Medida de capacidad de carga	"Available Ton Kilometers", Toneladas de carga disponibles multiplicado por kilómetros volados
RPK Medida de tráfico de pasajeros	"Revenue Passenger Kilometers", Pasajeros transportados multiplicados por kilómetros volados
RTK Medida de tráfico de carga	"Revenue Ton Kilometers", Toneladas de carga transportada multiplicada por kilómetros volados
Yield Pasajeros Medida de ingreso unitario de pasajeros	Ingresos provenientes del negocio de pasajeros, dividido por RTK de pasajeros o RPKs, (en centavos de US$)
Yield Carga Medida de ingreso unitario de carga	Ingresos provenientes del negocio de carga, dividido por RTK (en centavos de US$)
Factor de ocupación Medida de utilización de capacidad disponible, tanto a nivel sistema, pasajeros y/o carga	Sistema: "Revenue ton kilometers Sistema" dividido por "Available Ton Kilometers Sistema" Pasajeros: "Revenue Passenger Kilometers" dividido por "Available seat Kilometers" Carga: "Revenue Ton Kilometers" dividido por "Available Ton Kilometers"

Fuente: elaboración propia.

facebook.com/gabriel.garciagarcia.9256