



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Administración y Economía**

**KINGUE, Escuela de Aventura**

**Joaquín Andrés López Iturralde**

**Marithza Vélez, MBA, Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito  
para la obtención del título de licenciado en Mercadotecnia

Quito, diciembre de 2015

**Universidad San Francisco de Quito**  
**Colegio de Administración y Economía**  
**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**KINGUE, Escuela de Aventura**

**Joaquín Andrés López Iturralde**

Marithza Vélez, MBA  
Director de Tesis

.....

Paola Valencia, MBA  
Coordinadora Académica

.....

Santiago Gangotena, PhD  
Decano del CADE

.....

Quito, diciembre de 2015

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Joaquín Andrés López Iturralde

C. I.: 1714237706

Lugar y fecha: Quito, diciembre de 2015

## **AGRADECIMIENTOS**

Quisiera agradecer a Marithza Vélez por toda su guía para la realización de este trabajo. Su dedicación e interés en la empresa han hecho que sea todo un éxito.

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en el Ecuador, específicamente en las faldas del volcán Pasochoa, en las aproximaciones del poblado de Tambillo en el año 2015. En el mismo, participó la empresa Natural Vitality la cual durante tres días vivió un taller de educación experiencial y liderazgo con motivos de mejorar la comunicación, el liderazgo y el ambiente laboral de la empresa. Por medio del taller, los participantes fueron expuestos a distintos retos y actividades recreativas al aire libre que buscaban potenciar sus fortalezas y virtudes, las mismas que serían las herramientas para su desarrollo personal y laboral en un futuro. Justamente, el extraer a una persona de su zona de confort y exponerla a situaciones adversas en las cuales muchas veces puede errar, es el eje central del aprendizaje experiencial y el rumbo necesario que una persona deber tomar para aprender, madurar y contrarrestar sus debilidades. Los resultados del taller fueron favorables, aumentando la productividad de la empresa Natural Vitality bajo los estándares de liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. La investigación se realizó con el objetivo de formar y desarrollar la empresa Kingue, escuela de aventura: una empresa que busca aumentar la productividad de las personas por medio de la educación experiencial al aire libre. Esta ofrecerá cursos y talleres empresariales, expediciones de aventura en montañismo, ciclismo, excursionismo, escalada y kayak y se dictarán clases de educación al aire libre para personas que buscan ser autosustentables en áreas agrestes.

## ABSTRACT

The following research was conducted on 2015 Tambillo, Ecuador, precisely in the foothills of Pasochoa volcano. In the study, the company Natural Vitality participated in a three-day workshop of educational experience and leadership with the goal of improving the communication, leadership and work environment of the company. In the workshop, participants were exposed to different challenges and outdoors recreational activities seeking to leverage their strengths and virtues, for personal and professional development in the future. In fact, making someone move from their comfort zone and exposed to adverse situations where many times they can fail is the core of experiential learning and the exact bearing someone should take to learn, grow and offset their weaknesses. The workshop results were favorable, increasing the productivity of the company Natural Vitality under the standards of leadership, communication and teamwork. The research was conducted with the aim to form and develop the company Kingue adventure school: a company that seeks to increase the productivity of people through experiential outdoors education. Kingue will offer business workshops, adventure expeditions in mountaineering, biking, hiking, climbing and kayaking and education classes will be held for people looking to be self-sustaining in wilderness areas.

## TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
ABSTRACT	7
TABLAS	10
FIGURAS	10
<b>CAPITULO I INTRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
1.1 Antecedentes	11
1.2 Problema	15
1.3 Hipotesis	17
1.4 Pregunta de Investigación	17
1.5 Objetivos	18
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>19</b>
2.1 Justificación	21
2.2 Viabilidad	23
2.3 Evaluación de las deficiencias del conocimiento	24
2.4 Organizaciones que vienen aplicando este método educativo	24
<b>CAPITULO III: INVESTIGACIÓN</b>	<b>28</b>
3.1 Metodología de la investigación	28
3.2 Variables	29
3.3 Información del curso realizado	29
3.4 Efectividad del curso ¿Aumento la productividad de la empresa?	30
3.5 Conclusiones Taller	40
<b>CAPITULO IV: CONCLUSIONES</b>	<b>41</b>
4.1 Conclusiones Generales	41
4.2 Recomendaciones	42
<b>CAPITULO V: PROPUESTA</b>	<b>43</b>
5.1 Introducción a la empresa	43
5.2 Historia	44
5.3 Misión	46
5.4 Visión	47
5.5 Valores	47
5.6 Equipo de Trabajo	47
5.7 Estrategias	48
5.8 Situación Actual	49
5.9 Matriz EFE	50



5.10 Matriz EFI	57
5.11 Matriz FODA	64
5.12 Gestiones Empresariales	67
5.13 Aprendizaje de aventura teórico y práctico	70
5.14 Expediciones	74
REFERENCIAS	76

**TABLAS**

TABLA 1: MATRIZ EFE	55
TABLA 2: MATRIZ EFI	62
TABLA 3: MATRIZ FODA	64

**FIGURAS**

FIGURA 1: 7 HABILIDADES, 4 ROLES, 1 ESTILO	68
--	----

## CAPITULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes:

La educación experiencial es un método que se utiliza desde la prehistoria, pues es obvio que una persona aprende de sus experiencias y lo que éstas le enseñan. Por ejemplo, si el fuego te quema una vez ya sabes que no hay que acercarse mucho para no estar en riesgo a que ese dolor ocurra otra vez. Más adelante en la historia, la educación experiencial ya comienza a tomar forma y ésta se divide en dos ramas separadas. Una de ellas es liderada por Kurt Lewin (1951) con base en la psicología social en donde el aprendizaje es “un sentido más amplio de “hacer algo mejor que antes”, es un término práctico que se refiere a una variedad de procesos que el psicólogo deberá agrupar y tratar según su naturaleza psicológica” (Siquiera, T., Magalhaes, M., [S.A]. Pág. 1).

La segunda rama se refiere a la importancia de la experiencia en los procesos de aprendizaje de una persona. Esta rama tiene como líder a John Dewey quien hoy en día se le conoce como el padre de la educación experiencial. En 1938, John Dewey plantea la teoría de que para alcanzar los fines de la educación es necesaria la experiencia, “el aprendizaje experiencial es activo y genera cambios en la persona y en su entorno (...) transforma los ambientes físicos y sociales” (Lagos, 2012). Para que una persona aprenda de una mejor manera, es importante que interactúe con el ambiente, con el medio; es vital que estas enseñanzas vengan tanto de adentro de una aula como de afuera y sean bajo la guía de un orientador que forme el proceso de aprendizaje.

En todo caso, se considera a la educación experiencial como método pedagógico desde los años 70s con la inclusión de David A. Kolb, quien desarrolló a profundidad la

educación experiencial en 1971, basándose en los antecedentes de Dewey. A. Él dice que “el aprendizaje es el proceso por medio del cual construimos conocimiento mediante un proceso de reflexión y de “dar sentido” a las experiencias” (Gómez, [S.A]. Pág. 2). En 1977 se funda la Asociación de Educación Experimental como una forma de servicios formativos en colegios y programas terapéuticos para jóvenes en riesgo social. (Mendoza, [S.A]). El mismo Kolb en 1984 construye la teoría del aprendizaje experiencial mediante un ciclo que se enfoca en demostrar la importancia de las vivencias. El ciclo consta de cuatro etapas: Experiencia Concreta, Observación/Reflexión, Conceptualización Abstracta y Aplicación o Experimentación Activa. Cada etapa tiene su importancia única y generan a su manera una mejora en habilidades y mayor conocimiento. Es un ciclo en el cual el aprendizaje no siempre parte de la primera etapa (Lagos, 2012). Es importante explicar cada peldaño del ciclo ya que cada uno tiene su razón de ser. Empezando por:

**Experiencia Concreta:** Se refiere a experimentar a través de los sentidos y aprender a través de los sentimientos.

**Observación/Reflexión:** Reflexionamos sobre lo ocurrido, sobre lo que hicimos y comparamos los resultados. Es una forma inductiva de aprender, observando.

**Conceptualización Abstracta:** Se interpretan los acontecimientos, se aprende por medio del pensamiento, se generan conocimientos y teorías.

**Aplicación o Experimentación Activa:** Se aplican en la práctica futura los resultados obtenidos, es una forma de aprender haciendo, deductivamente.

Para Kolb hay dos formas de experiencia que crean aprendizaje: la concreta o la vivencial. En relación a la experiencia concreta, ésta se refiere a la interacción con el contexto, mientras que la vivencial es un estado mental, es con sí mismo. El aprendizaje se da al momento en que alguien vive uno de estos dos tipos de experiencia y logra

transferirla a la otra, convirtiéndola en una conceptualización abstracta por medio de observación y reflexión. El aprendizaje es “un proceso continuo que se funda en la experiencia y que implica una transacción entre personas y el ambiente” (Henríquez, [S.A] Pág. 2).

### **¿Qué es la educación experiencial?**

La educación experiencial tiene diferentes puntos de vista, opiniones y visiones, sin embargo, la Asociación de Educación Experimental la define como “un proceso a través del cual el aprendizaje construye conocimientos, habilidades y valores a través de la experiencia directa” (Reinoso, M. et al. 2011). Es importante añadir algunos principios dentro de la definición: las experiencias deben ser complementadas con la reflexión, es fundamental que el participante sea un sujeto activo, es decir que tome decisiones, y por último que los resultados sean individuales para que sirvan como experiencias futuras. (Reinoso, M. et al. 2011).

Con el tiempo, Kolb expandió la educación experiencial a las personas, es decir, la educación no solo se basaba en sus teorías de enseñanza sino también incorpora al participante, o a la persona que obtendrá la vivencia y en su propio estilo. El clasificó a los participantes en cuatro categorías: Divergente, Asimilativo, Convergente, Acomodador.

El Divergente: es una persona que prefiere observar desde distintas perspectivas antes que actuar. Son generadores de ideas, con una gran imaginación, tienen una gran facilidad para detectar problemas pero les cuesta tomar decisiones.

El Asimilativo: es una persona que prefiere las teorías precisas antes que las más prácticas, aprenden de los errores. Tienen la capacidad de delimitar problemas ya que son muy observadores, racionalizadores y reflexionadores.

El Convergente: es una persona que tiene la capacidad para aplicar teorías a situaciones reales, les gusta definir un cierto problema y resolverlo, trabajan bien en situaciones problemáticas.

El Acomodador: es una persona que tiene un acercamiento práctico y experimental a la vida, le gustan los hechos, no considera la teoría que se oponga a los hechos. Les gusta trabajar en el campo, establecer objetivos y guiarse por sus intuiciones. (Gómez, [S.A]).

### **La evolución, o las nuevas tendencias de la educación experiencial:**

La educación experiencial con el transcurso de los años se va alejando de las aulas y acercando más al aire libre. Existe el enfoque práctico y teórico, siempre el práctico siendo con actividades al aire libre. El teórico es el ámbito que ha cambiado y hoy en día se le ha juntado al práctico, siendo ambos afuera. “Solo en la medida en que haya vivencias reales, desarrollo y refuerzo de habilidades, podrá darse un cambio de actitud y comportamiento, siendo los participantes de estas experiencias los que descubren por sí mismos los conceptos y criterios nuevos” (Cadavid. et al. 1999). Usualmente, se trabaja el área práctica primero haciendo que los participantes se sobrepongan a sí mismos sobre retos complicados que pondrán a todos sus sentidos en juego. Estimulas diferentes factores como el miedo, la confianza en sí mismo y en el resto de personas, la emoción, la adrenalina de tal forma que la persona se vea probada de todos los ángulos. Se evalúa su liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, precisión, productividad, toma de decisiones, manejo de riesgo, entre otros factores. Luego, se reflexiona acerca de lo vivido, los mismos participantes hablan sobre sus experiencias y se dan cuenta de sus habilidades, fortalezas y debilidades tanto individuales como grupales. Ellos mismos, bajo la guía de un instructor

se dan cuenta de lo que han vivido y pueden auto evaluarse en cada situación haciéndolos crecer mucho como personas, reflexionar y aprender mucho.

El contacto con la naturaleza estimula el aprendizaje, pues estar fuera de la zona de confort, a la cual la definimos como la ciudad, la oficina, la casa, es motivo significativo para ser vulnerable al aprendizaje. La naturaleza y su pureza dan lecciones de vida, humildad, sinceridad, capacidad auditiva, entre otros. El salir de la cotidianidad, descubrir lugares nuevos, asombrarse con paisajes alucinantes, adaptarse al ambiente en donde uno se encuentra es esencial para ser feliz y aprender.

## **1.2 Problema:**

### **La necesidad de la sociedad de una herramienta de autoconocimiento:**

La educación experiencial es un método pedagógico que permite a las personas ver sus fortalezas y debilidades y saberlas aplicar en su vida diaria. Parte fundamental del liderazgo es tener confianza en uno mismo y en sus virtudes para sobresalir cuando la situación amerite hacerlo o para ponerse a un costado si es necesario. Muchas personas no han tenido las herramientas suficientes para aprovechar sus virtudes y saberlas manejar de la mejor manera para satisfacer las necesidades propias como la del resto de personas. Al momento en la que una persona sabe utilizar sus herramientas efectivamente va a hacer un mejor trabajo que traerá repercusiones positivas sobre sus acciones y sobre el desempeño grupal, en el caso que sea miembro de una compañía, un equipo o un grupo. De igual manera, se necesita de mucho carácter y sobretodo humildad para saber reconocer una situación o escenario en la cual la persona no se siente tan cómoda, competente. Por ejemplo, si el reto del curso de educación experiencial es con cuerdas altas y una persona tiene miedo a las alturas, no necesariamente va a ser el mejor o el más efectivo al hacer un

rappel u otra actividad parecida. Sin embargo, esto no quiere decir que esa debilidad (el tener miedo a las alturas) no se pueda transformar en una fortaleza. Por esta razón, es sumamente importante vencer los miedos, vencer las debilidades y entrenarlas para que en un futuro sean fortalezas que puedan hacer que la persona sobresalga. Hay que superar los propios límites y siempre buscar retos extraordinarios, los cuales van a mantener las energías intactas y la motivación al máximo.

### **La necesidad de los humanos y/o empresas en una mejora en productividad**

Una de los retos más grandes que tiene una organización es mantener la productividad de la empresa al máximo potencial. Es un factor que depende en un gran porcentaje de su fuerza laboral, de las personas que están atrás de un cierto mando o puesto que funciona para que se dé esta productividad y a su vez repercute con ganancias para la empresa. Muchas empresas tienen graves problemas para mantener la productividad en alza, sea por desmotivación de su fuerza laboral, por una mala cultura organizacional, por una misión y visión sin fuerza ni un rumbo determinado, etc. Lo que si no hay duda es que se necesita de una alta productividad para que la empresa u organización sea rentable y sostenible, más que la competencia. En el caso de los individuos es el mismo problema, pues cada día hay más competencia y si cada uno no mejora su productividad, si cada uno no tiene una ventaja competitiva sobresaliente frente al resto, no va a ser exitoso en lo que quiera hacer. Además, el aprender de los errores, el salir de la zona de confort, ponerse retos que parece inalcanzables y conseguirlos, son valores y destrezas que se pueden aprender mediante este método pedagógico de aventura.

En el caso de las empresas, la productividad muchas veces está a cargo del departamento de recursos humanos quien se encarga de que la gente esté en su puesto con una sonrisa en el rostro sin ninguna obligación, que se sienta cómodo y feliz con lo que



hace ya que esto va a hacer que su trabajo sea mejor. Justamente este departamento necesita de herramientas varias para que los trabajadores se sientan en un buen ambiente laboral, que tengan buena comunicación entre sí, que sean innovadores, eficientes, productivos. Aquí es cuando la educación experiencial entra en juego. Esta tiene la capacidad necesaria para mejorar el trabajo tanto individual, como grupal para que la productividad de una cierta empresa mejore.

### **1.3 Hipótesis:**

La educación experiencial, gracias al desarrollo de destrezas de comunicación y liderazgo afecta positivamente al nivel de productividad laboral de empresas ecuatorianas al igual que al aprendizaje vivencial de las personas.

#### **Hipótesis alternativa:**

El buen manejo de recursos humanos, afecta positivamente al nivel de productividad de los empleados de diferentes empresas ecuatorianas.

#### **Hipótesis nula:**

La educación experiencial, a pesar del desarrollo de destrezas de comunicación y liderazgo, no tiene ningún efecto sobre el nivel de productividad de los empleados de diferentes empresas ecuatorianas y al aprendizaje vivencial de las personas.

### **1.4 Preguntas de Investigación:**

¿Cómo la educación experiencial al aire libre influye en el nivel de productividad de los empleados de diferentes empresas ecuatorianas gracias al desarrollo de destrezas de comunicación y liderazgo?

¿Cómo la educación experiencial al aire libre influye en la calidad de vida de las personas mediante expediciones de montañismo, excursionismo, ciclismo de montaña, escalada en roca y kayak?

### **1.5 Objetivo General:**

Determinar si la educación experiencial al aire libre tiene una influencia positiva en la productividad laboral de diferentes empresas ecuatorianas y en la calidad de vida de las personas gracias al desarrollo de destrezas de comunicación y liderazgo.

#### **Objetivos Específicos:**

- Conocer el impacto que tiene la educación experiencial en las personas que viven un curso/taller de este estilo.
- Analizar la educación experiencial como método educativo.
- Determinar si existe una relación positiva entre la educación experiencial y la productividad laboral de una empresa.
- Verificar la efectividad de un taller de educación laboral mediante el ambiente y compañerismo de la fuerza laboral de una empresa.
- Comprobar si el desarrollo de destrezas comunicativas y de liderazgo aumenta el nivel de productividad de los empleados de diferentes empresas.
- Crear gente competente y auto sustentable en actividades al aire libre como el montañismo, excursionismo, escalada y kayak.
- Crear líderes que aprendan a través de la experiencia y los errores.

## **CAPITULO II: MARCO TEORICO**

La educación experiencial es una herramienta útil para fomentar el aprendizaje a través de experiencias enriquecedoras. Se lo puede definir como una enseñanza sistemática enfocada en construir, adquirir o descubrir nuevas habilidades, herramientas, conocimientos y valores por medio de vivencias experienciales (Equipo Cisne, 2007). Es decir, una persona que atraviesa un curso de tales características se verá expuesta a situaciones o actividades donde tendrá que involucrarse y poner todos sus sentidos en funcionamiento para sobreponerse a los mismos. Los resultados de tales actividades serán motivo de análisis y reflexión tanto grupal como individual lo que harán que uno mismo aprenda de sus errores y sepa cómo mejorarlos para sacar lo mejor de sí en cada situación. “El aprendizaje es más efectivo cuando utiliza la participación activa de la persona” (Equipo Cisne, 2007).

Es importante recalcar las diferentes definiciones que existen sobre la educación experiencial por parte de las diferentes instituciones, universidades y organizaciones para de éstas tener una idea más concreta sobre el tema. La Universidad de Northern Illinois define a la educación experiencial como: “una filosofía y metodología en donde los educadores, a propósito, se enganchan con estudiantes en experiencias y reflexión centrada de tal manera que exista un incremento en conocimiento, desarrollo de habilidades y clarificación de valores.” (S.A). Este método pedagógico tiene un proceso y un número de etapas para lograr un curso con una enseñanza exitosa. Durante el proceso, los participantes se verán muy relacionados entre sí, con el ambiente en donde se encuentran (la sede del curso) y con los instructores, quienes guían las actividades. El proceso, de acuerdo a la Universidad de Northern Illinois, empieza con “Experimentación/Exploración (haciendo)”, en esta etapa los participantes estarán activos haciendo las distintas actividades organizadas. Luego viene la siguiente etapa “Compartiendo/Reflexionando

(¿qué paso?)”, en donde los participantes compartirán su experiencia con el resto, contarán sus observaciones, sus sentimientos, y discutirán sobre los mismos. De aquí pasamos a “Procesando/Analizando (¿qué es importante?)” en la cual los participantes, basándose en su experiencia, podrán definir todo lo negativo y positivo de la misma, de sus comportamientos, los del resto, etc. Esto nos lleva a “Generalizando (¿por qué es relevante?)”, en donde utilizarán lo vivido y lo relacionarán con sus problemas del día a día, sea de su trabajo, su casa, si mismo, etc., etc. Y por último, “Aplicación (¿y ahora qué?)”, en donde cada uno compartirá lo aprendido y como lo aplicará para mejorar en su comportamiento individual y grupal. Cada uno visualizará su futuro de una manera más eficiente, tanto en su ámbito laboral como en sus hogares (S.A).

Según la Universidad Western Michigan “El aprendizaje experiencial es participativo, interactivo, y aplicado. Permite contactarse con el medio ambiente, y exponerse a procesos que son altamente variables e inciertos” (Gentry, J, 1990). Es interesante la mención sobre el ambiente y el sentimiento de incertidumbre, ya que justamente estar en una situación de conflicto en un lugar al cual no se está acostumbrado, lleva a la persona a relucir su verdadero liderazgo y habilidades. Ratificando esta visión, Kriemadis y Kourtesopoulou de la Universidad de Peloponnese dicen, “este estilo de entrenamiento aumenta la creatividad, desarrolla habilidades como resolución de conflictos, liderazgo, comunicación, motivación de autoestima y manejo de riesgos” (2008).

Parte fundamental de la educación experiencial es el simple hecho de que es un método educativo que conlleva enseñanza y aprendizaje. Por esta razón, es de suma importancia dar una definición a lo que es aprendizaje como lo hace Kolb en su libro de

aprendizaje experiencial: “Aprender es el proceso donde el conocimiento es creado a través de la transformación de experiencia” (1984).

Basándonos un poco más en nuestro país y la educación experiencial que ya ha estado en práctica con la misma visión con la cual se conllevará el estudio, podemos echar un vistazo a Outward Bound. Esta es una organización estadounidense que se enfoca en la educación al aire libre por medio de la aventura y las experiencias. Se conjuga mucho la actividad al aire libre y la naturaleza con el aprendizaje. Esta exitosa empresa lleva muchos años en el Ecuador dictando seminarios, talleres y cursos sobre educación experiencial con una clara misión: “impulsar a los líderes a descubrir su potencial y ser más conscientes de sí mismos, los demás y el mundo que los rodea.” (S.A). Ellos buscan que sus participantes vivan experiencias que los lleven a superar sus propios límites y buscar nuevos retos, a nunca conformarse, a siempre buscar sobreponerse a sí mismos. La empresa líder en este estilo de educación experiencial más al ámbito aventurero “outdoors” es NOLS (National Outdoors Leadership School). De esta escuela es de donde utilizaremos nuestra metodología de enseñanza con la cual se hará la investigación. Como ellos mismo dicen y venimos repitiendo, “Las áreas agrestes son el escenario ideal para este estilo único de educación experiencial” (S.A). El estar en un área agreste desconocida es lo que verdaderamente te lleva a un mejor aprendizaje y estar bajo actividades que requieran de tu total capacidad intelectual y física logra acaparar toda esta enseñanza.

## **2.1 Justificación:**

La educación experiencial al aire libre busca dar a la gente un espacio de aprendizaje fuera de la zona urbana. Busca sacar a las personas de su zona de confort para generar vivencias únicas que ayuden a generar un mejor entendimiento de uno mismo, el resto de personas y la naturaleza que los rodea. Por otro lado, también tiene como objetivo

aprovechar el turismo de aventura del país y potenciar distintos deportes al aire libre que cada día crecen más. Estos deportes son: montañismo, excursionismo, escalada y kayak.

En cuanto al enfoque laboral, la productividad de una empresa se ve correlacionada directamente con conflictos internos en las mismas, en su mayoría estos problemas son causados por falta de comunicación y liderazgo de su fuerza laboral. El departamento de recursos humanos de cada empresa se dedica justamente a mejorar este tipo de conflictos para mantener un ambiente saludable de trabajo el cual rinda frutos a la organización. Sin embargo, esta rama requiere de una ayuda o guía especial para solucionar estos problemas o conflictos internos. Es aquí donde entra la educación experiencial y sus métodos de enseñanza al aire libre enfocados en estimular las reacciones individuales y grupales para generar sinergia, compañerismo, entre otros valores necesarios que conllevan a un mejor ambiente laboral, a una mejor comunicación entre la fuerza laboral y a un mejor liderazgo personal. De aquí parte la solución para mejorar la productividad de la empresa y mejorar la calidad de trabajo y la eficacia. Esta es tan solo una hipótesis al analizar los métodos de enseñanza de la educación experiencial, pero, ¿será este un método eficiente para incrementar la productividad en las empresas ecuatorianas? De verdad este método educativo influencia positivamente a la fuerza laboral empresarial, o ¿será algo que no tiene mayores resultados?

En caso de probar esta hipótesis, los resultados de esta investigación beneficiarán al ámbito laboral ecuatoriano ya que en su implementación muchas empresas se verán respaldadas y su productividad incrementará por medio de un mejor ambiente laboral y una mejor disposición y compromiso por parte de sus trabajadores. Individualmente, ayudará a cada persona a conocer sus fortalezas y debilidades y saber implementarlas para salir adelante como persona y saber utilizar sus herramientas en apoyo a un grupo de trabajo.

También mejorará las relaciones personales entre las distintas personas de una empresa creando un mayor nivel de confianza entre ellos y por ende una mejor productividad. El estudio se realiza para la creación de una empresa enfocada en este método educativo conocido como “educación experiencial” en áreas agrestes.

## **2.2 Viabilidad:**

Existen varios estudios alrededor del mundo sobre la educación experiencial y su aumento en productividad. Este método pedagógico no solo es utilizado para mejorar la productividad de empresas o sectores laborales sino que es suficientemente amplio para tratar a cualquier conflicto o problema que exista tanto con una persona, como también con un grupo de gente. De esta forma, con la realización de los talleres/cursos se podrá verificar si la hipótesis es cierta

Por otro lado, para la elaboración de un curso de educación experiencial al aire libre se requiere de previa experiencia en el ámbito de parte de los instructores que lo dictarán. En la conformación de la empresa, los instructores tienen el certificado internacional de NOLS (National Outdoors Leadership Education) del cual se basa la metodología utilizada en los talleres. Los cursos por parte de estos instructores ya se vienen realizando desde el 2014 y el número de empresas interesadas en el servicio cada vez es mayor, por lo que es factible el crecimiento del negocio. En cuanto a recursos, no se requiere de una mayor inversión ya que en su mayoría los cursos son al aire libre con actividades de integración las cuales no requieren de mucho material. La base o sede es en la hacienda “La Matilde” ubicada en Tambillo, Ecuador o en las diferentes fábricas, terrenos, oficinas, de la empresa contratista.

El estudio tendrá un alcance sobre todo al sector empresarial ecuatoriano ya que es a ellos a quienes puede servirles en caso que los resultados de la investigación salgan

favorables. Justamente este estudio no solo beneficia al crecimiento de la empresa por conformarse, sino a todas las empresas y organizaciones que a través de los talleres dictados, utilicen este método educativo como herramienta de aprendizaje.

### **2.3 Evaluación de las deficiencias del conocimiento:**

Se conoce sobre diferentes empresas tanto internacionales como nacionales que implementan la educación experiencial exitosamente en el sector empresarial y turístico ecuatoriano. Muchas empresas han mejorado sus niveles de productividad gracias a estos talleres/cursos, incluso muchas de ellas acuden a estos cursos anualmente para mantener al personal motivado y unido.

A diferencia de lo ya conocido, en esta investigación se implementará la educación experiencial basada en la teoría de la escuela de NOLS (National Outdoors Leadership Education) la cual se enfoca mucho más en la aventura y en la enseñanza a través de la comunicación y liderazgo personal como grupal. Este tipo de enseñanza se moldea a la situación requerida, es decir, al problema existente en la organización a la cual se dictará el curso. Por ejemplo, si se necesita trabajar sobre la innovación y la motivación de los empleados, se enfocará el curso en actividades y métodos relevantes al tema. Por otro lado, bajo una guía segura se formarán distintas expediciones con participantes que quieren salir de su zona de confort, salir de la ciudad y sus diferentes angustias y vivir conjuntamente con la naturaleza por un periodo de tiempo disfrutando de los hermosos paisajes que ofrece este país.

### **2.4 Organizaciones que vienen aplicando este método educativo:**

En el Ecuador el modelo pedagógico de educación experiencial no es muy conocido todavía. Poco a poco distintas empresas se han abierto camino ofreciendo cursos, certificaciones y talleres con este tipo de aprendizaje, tanto con empresas como con grupos



y personas individuales. Existen empresas de educación experiencial solo destinadas al “coaching empresarial”, es decir son enfocadas en mejorar los aspectos comunicativos y de liderazgo de las organizaciones, no de personas individuales. Por el otro lado, en el Ecuador también hay empresas que utilizan la educación experiencial para su guía en sus distintas expediciones, sean de montañismo, ciclismo, caminata, kayak, entre otros. Aquí un breve resumen de las distintas empresas relevantes de Educación Experiencial del país:

- The Edge Group:

The Edge Group es una empresa que está en el mercado desde 1998, a pesar de que en su página web no hay información sobre su historia, se conoce que tienen una larga trayectoria. En sus inicios, ellos ofrecían expediciones al aire libre como también gestiones empresariales de coaching. En cuanto a sus expediciones, las mismas no eran de muy larga duración o dificultad, su grupo objetivo se basaba en universitarios y colegiales. The Edge Group hoy en día ha dejado las expediciones a un lado y se ha vuelto una empresa netamente enfocada en coaching de liderazgo a empresas. “The Edge group es la empresa líder en la preparación y desarrollo de equipos e individuos, para enfrentar cambios, a través de la utilización de las más innovadoras y efectivas herramientas del mercado” (The Edge Group, S.A). Tienen una alianza estratégica fuerte al ser miembros de SOL “Sociedad para el Aprendizaje Organizacional” lo que permite a The Edge tener acceso a una red internacional de expertos en investigación de vanguardia sobre el desarrollo organizacional a nivel mundial (The Edge Group, S.A). Su modelo de aprendizaje se constituye de tres pilares: el propósito, el diálogo y el pensamiento sistemático. El propósito es: “Clarificar el norte de cada individuo y la organización” (The Edge Group, S.A), El dialogo: “Desarrollar la capacidad de comunicarse efectivamente, poniéndose en el lugar del otro para encontrar acuerdos que funcionen (The Edge Group, S.A),

Pensamiento Sistemático: “Desarrollar herramientas para encontrar claridad en la complejidad, para ver el todo y no sólo las partes” (The Edge Group, S.A). Entre sus clientes han pasado grandes empresas como: KFC, SALUD S.A, Banco del Pichincha, Nestlé, Claro, Toyota, Pronaca, entre otros.

- Outward Bound:

Outward Bound es una empresa que está en el Ecuador desde el 2006. Es una organización que está en 36 países alrededor de todo el mundo con programas de Liderazgo y Aventura. Su meta es desarrollar el liderazgo a través de retos de aventura y educación experiencial, sus programas “permiten que los participantes vivan experiencias en las que van más allá de los límites conocidos, cuestionan sus limitaciones y obtienen aprendizajes de vida que trascienden”. (OBE, S.A). Tienen programas de expediciones en los Andes, en la Costa, en la Amazonía y en Galápagos con sus distintas modalidades de: caminata, montañismo, snorkeling, cuerdas y kayak. Tienen distintos programas para personas de toda edad dependiendo en dificultad, tiempo y modalidad. Al ser parte de una organización a nivel mundial, su empresa se rige bajo ciertos estándares ya establecidos y normas de seguridad por lo que todos sus instructores son altamente certificados y conocedores del ambiente. Por otro lado, son parte de distintos cursos mundiales que vienen acá como parte de sus expediciones.

- Minds On:

Minds On es una empresa que viene trabajando en el Ecuador desde el 2013. Su enfoque es netamente empresarial, es decir, todos sus talleres/cursos son para organizaciones que desean mejorar su productividad por medio de la educación experiencial. Su función es: “Servimos a las empresas e instituciones del Ecuador en la

organización de eventos de formación y capacitación para mejorar el perfil del talento humano” (MindsOn, S.A). Basan el aprendizaje de sus participantes en tres categorías: Acción, Reto y Diversión. Tienen una sede en AROUSAL, Cumbayá que es un centro de cuerdas altas y bajas al igual que aulas de formación y demás instalaciones necesarias para llevar a cabo un taller de educación experiencial. Entre sus clientes han pasado organizaciones fuertes como son: Banco del Pichincha, Ideal Alambrec, Quito Distrito Metropolitano, Café Minerva, entre otros (MindsOn, S.A).

- Nahual Aventura y Sustentabilidad:

Nahual es una empresa que utiliza la educación experiencial para sus talleres y expediciones al aire libre. Ellos no hacen nada de coaching empresarial, su enfoque es netamente destinado a expediciones de montañismo, ciclismo, escalada y aventura o a cursos de permacultura. “Es una organización, que tiene como objetivo ofrecer a niños, jóvenes y adultos un espacio donde deportes de aventura, educación y sustentabilidad se agarren de la mano para ayudarnos a reforzar nuestros potenciales como seres humanos” (Nahual, S.A). Su sede e instalaciones son en Palugo, a las afueras de Quito un poco más alejado de Pifo. La duración de los programas que ofrecen llega a ser hasta de un semestre siempre “enfocados en fortalecer la capacidad de liderazgo, el trabajo en grupo y la toma de decisiones” (Nahual, S.A).

- Coaching People:

Es una empresa que está en el mercado desde el 2011. Sus servicios son de coaching ejecutivo, coaching grupal, desarrollo de equipos de alto desempeño, coaching de vida. Realizan talleres y cursos utilizando el método de educación experiencial para el aprendizaje de sus participantes. “Somos una empresa que busca generar el bienestar del

individuo, instituciones y empresas creando la mejor experiencia de aprendizaje como facilitadores de transformación” (Coaching People, S.A)

- Outdoor Training Certification:

Están en 22 países dando cursos de coaching utilizando el método de aprendizaje experiencial. Desde el 2009 que se ofrecen cursos en el Ecuador bajo la guía de Ernesto Yturralde uno de los mejores facilitadores a nivel mundial con una experiencia única. Se ofrecen todo tipo de talleres o cursos para personas que quieran mejorar la productividad con su equipo de trabajo. “Ayuda a romper las barreras de comunicación internas, estableciendo un clima laboral mucho más agradable, un clima de cooperación, integrado, dinámico, consciente y altamente productivo, ideal en los procesos de cambio” (OTC, S.A). La experiencia de esta empresa es única, por sus talleres han pasado más de 1600 empresas a nivel mundial, quienes han salido adelante y han mejorado su productividad mediante lo aprendido en los talleres. Lo que OTC ofrece en su portafolio es gigante, tienen cursos y seminarios para todo ya que cuentan con un equipo de trabajo y un presupuesto sumamente amplio. Las certificaciones son avaladas por la IFSociety Sociedad Internacional de Facilitadores. Su sede en Ecuador es En San Pedro, Nayon, cerca de Quito (OTC, S.A).

## **CAPITULO III: INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Metodología de la Investigación:**

Esta investigación es de tipo exploratorio ya que busca descubrir el impacto que tiene la educación experiencial en la productividad de una empresa al igual que de una persona individual. La investigación será totalmente experimental ya que se realizará un

taller de educación experiencial con una empresa ecuatoriana con el fin de probar si, efectivamente, influyó en su productividad. Además, se realizará una investigación previa sobre este método pedagógico en el país y lo que ya ha venido pasando con las diferentes empresas que ya lo han practicado. Para medir el cambio en productividad de la empresa contratista del taller se realizará encuestas a todas las personas que asistan al mismo. Se escogió hacer encuestas personales e individuales ya que de esta manera se puede recopilar información más específica y clara sobre las percepciones de la gente. Las encuestas serán previas al taller y post taller, de tal manera que se pueda ver el cambio o la variación en los resultados de cada pregunta. Las preguntas serán las mismas en ambas encuestas con el fin de que cada persona pueda medirse a sí misma y ver si efectivamente el taller trastornó su forma de pensar, sentirse o actuar. La muestra es de 30 personas, la cual incluye a todas las personas que formarán parte del taller.

### **3.2 Variables:**

Variable dependiente: La productividad de los empleados de diferentes empresas Ecuatorianas.

Variable independiente: El taller de educación experiencial como método de enseñanza.

### **3.3 Información del curso realizado:**

La empresa Natural Vitality se vio interesada en juntar a todo su personal y acceder a un curso de educación experiencial para fomentar el buen ambiente de la misma y generar una mayor eficiencia tanto individual de cada trabajador como grupal. Además, querían reformar el desempeño de la compañía, mejorando la comunicación entre sus trabajadores, la innovación e emprendimiento, el trabajo en equipo y la motivación.

Si bien el 90% del personal trabaja en un mismo edificio, muchos de ellos ni siquiera se

conocían por lo que era de suma importancia que se cree un ambiente de compañerismo y amistad para mejorar su productividad.

- Empresa: Kingue Escuela de Aventura
- Instructores:
  - Felipe Munchmeyer
  - Jorge Anhalzer
  - Joaquin Lopez
  - Felipe Proaño
- Punto de Encuentro: Hacienda La Matilde, Paschoa, Ecuador
- Fecha: 21-22-23 de marzo. El curso tuvo una charla de presentación e itinerario la cual se dio en las instalaciones de la empresa el 21 de marzo. Aquí se hicieron todas las preguntas, se entregaron los formularios, kits, entre otros. El siguiente día se proveo la movilización a la hacienda la Matilde donde se concentraron las actividades. El curso fue de dos días de duración por lo que todo el personal de empresa Natural Vitality debió dormir en la Hacienda la Matilde del 22 al 23. Todo lo necesario es entregado por la organización del curso.
- Empresa Cliente: Natural Vitality- Farmacéutica.
- 30 personas a nivel administrativo. (Gente que trabaja para la empresa, todo su personal, incluyendo sus deportistas auspiciados). El rango de edad estuvo entre los 25 y los 56 años.

### **3.4 Efectividad del curso, ¿aumentó la productividad de la empresa?**

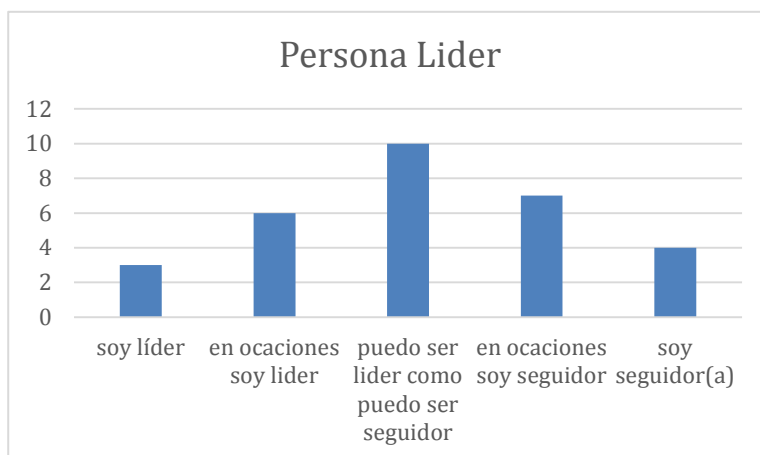
*Hipótesis:* El taller de educación experiencial influye positivamente en el liderazgo de una persona.

Para medir la influencia del taller de liderazgo se entregó a los participantes una encuesta previa al taller y una encuesta al finalizar el mismo. La encuesta previa se entregó el día de registro el 21 de marzo, y la encuesta final se entregó en la clausura del taller. Las preguntas fueron exactamente las mismas para las dos encuestas de tal forma que se vea si existió una variación en los resultados o no.

A continuación las preguntas de la encuestas pre y post taller de liderazgo y los resultados de las mismas mostrados en gráficos:

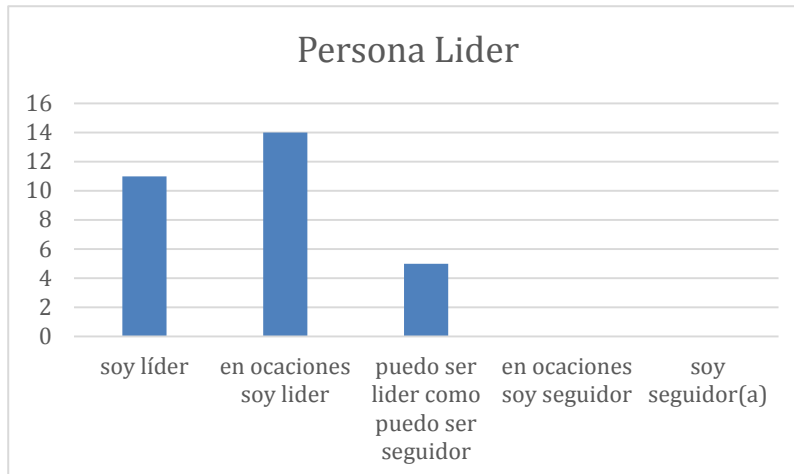
1. *Te consideras una persona líder. (Usa la escala siendo 1 una persona líder y 5 una persona seguidora)*

**PRE:**



La mayoría de participantes antes de iniciar el curso se veía a sí mismo como una persona sin mucho carácter de liderazgo

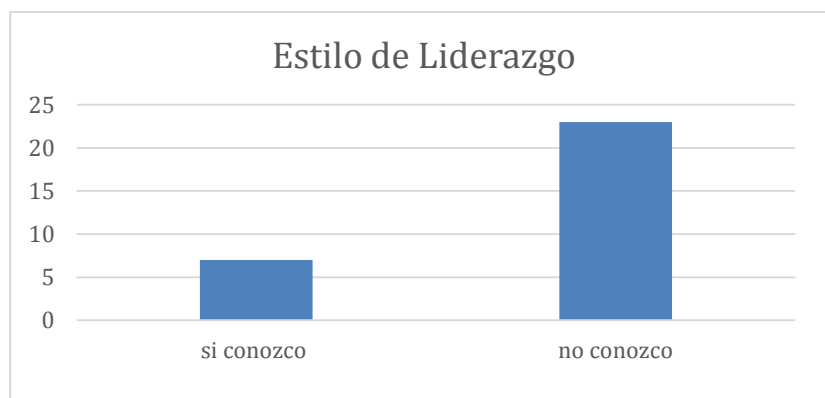
**POST:**



Al final del curso se puede ver que nadie se consideraba una persona seguidora, todos sienten en sí mismos rasgos y atributos de ser líderes.

2. *¿Conoces tu estilo de liderazgo?*

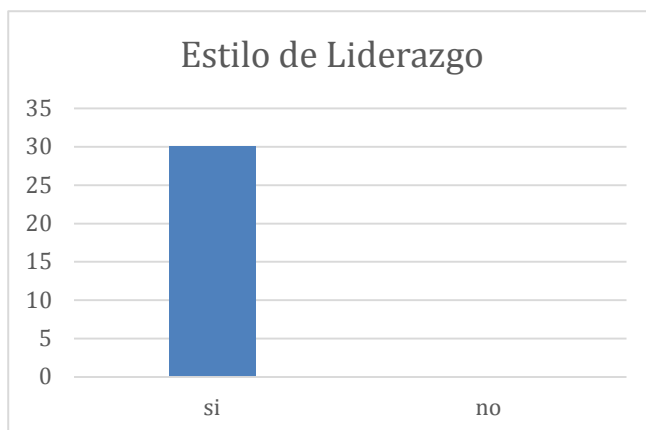
**PRE:**



Antes de empezar el taller las personas en su mayoría no conocían su estilo de liderazgo, su forma de liderar a un grupo de personas a conseguir una cierta meta.

**POST:**

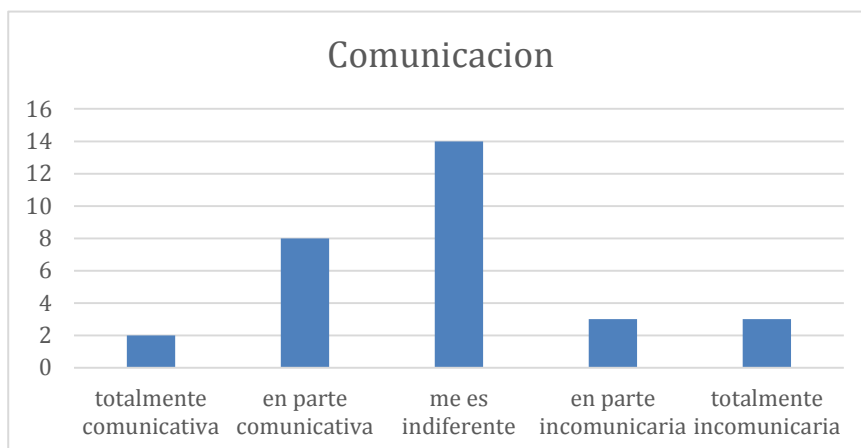




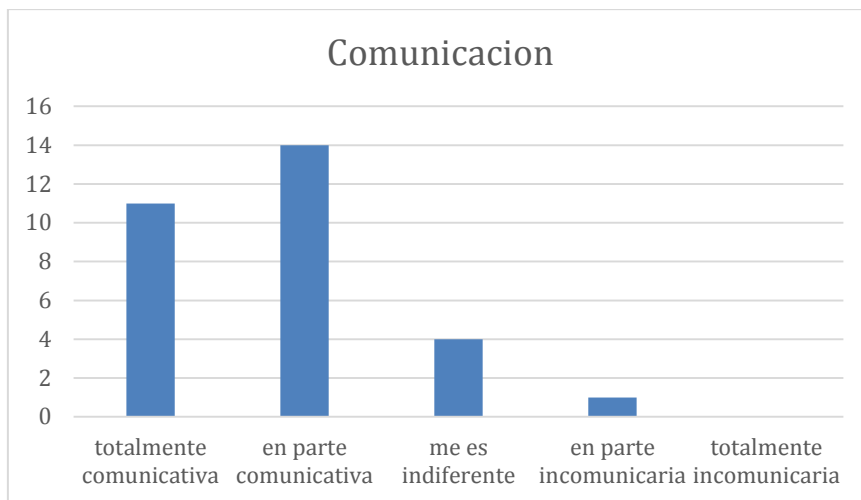
Al final del curso el 100% de los participantes sabía exactamente que habilidades o roles debe tomar para aprovechar sus fortalezas y liderar a un grupo de personas de la mejor manera.

3. *¿Te consideras una persona comunicativa que dice lo que siente, piensa y quiere?*

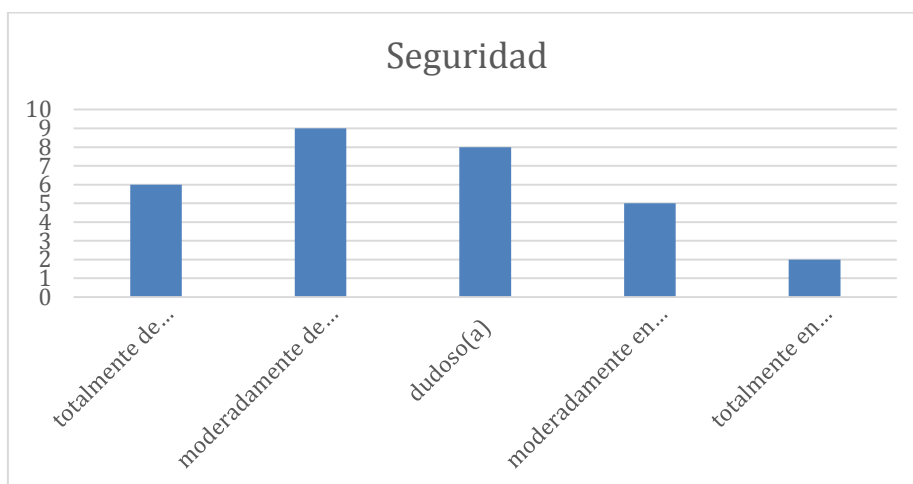
**PRE:**



La mayoría de participantes se le hacía indiferente ser una persona comunicativa que dice lo que siente, piensa y quiere, en todo caso la tendencia va hacia ser personas más comunicativas a menos comunicativas.

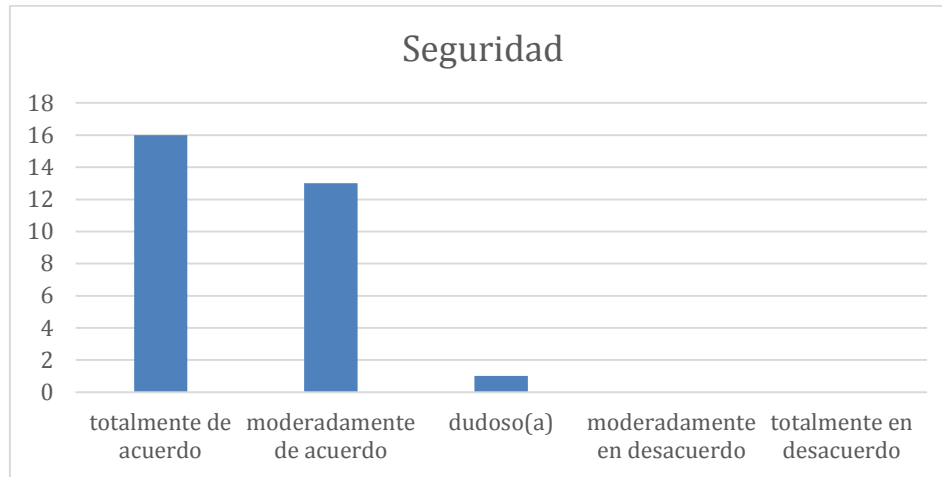
**POST:**

Al final del taller experiencial nadie se considera a sí mismo una persona que no se comunica. La gran mayoría siente que sabe comunicar y participa, que dice lo que siente, piensa y quiere.

4. *¿Te consideras una persona segura de ti misma?***PRE:**

La mayoría de participantes si se sentía una persona segura de sí misma, confiada de sus habilidades

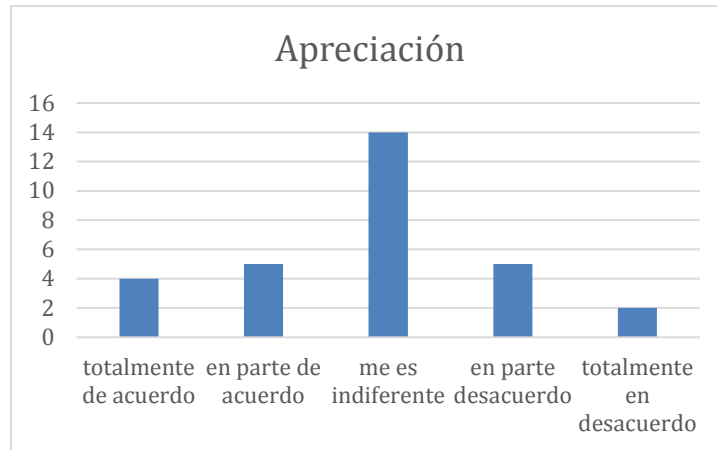
**POST:**



Al final del curso nadie sentía desconfianza en sí mismo, la gran mayoría sabía sobre sus cualidades y virtudes.

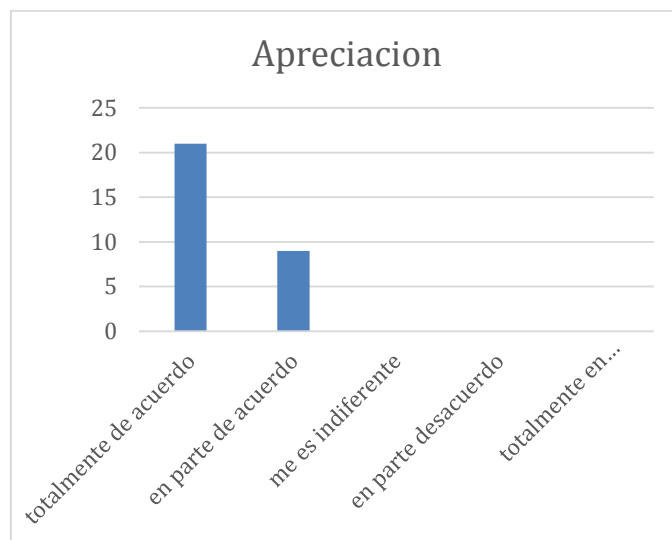
5. *¿Sientes que las demás personas que te rodean aprecian tu trabajo y tu esfuerzo?*

**PRE:**



La mayoría de personas no se sentían del todo apreciadas en su trabajo, se les hacía indiferente el trato que tenían por su esfuerzo en la empresa.

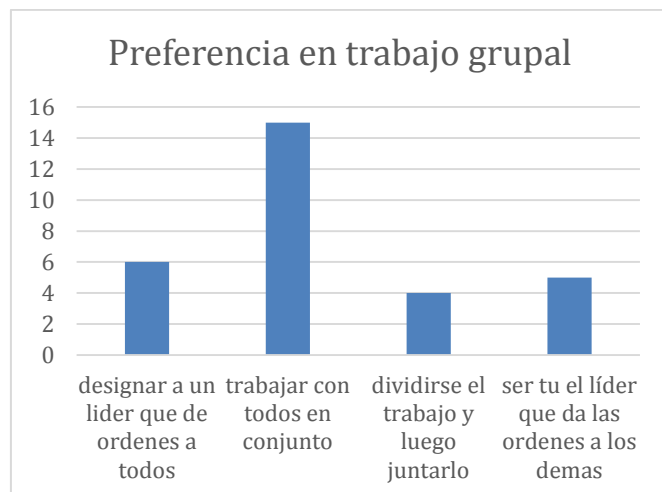
**POST:**



Al final del curso todos se sentían apreciados en la empresa por su labor y su trabajo, sea cual sea su puesto.

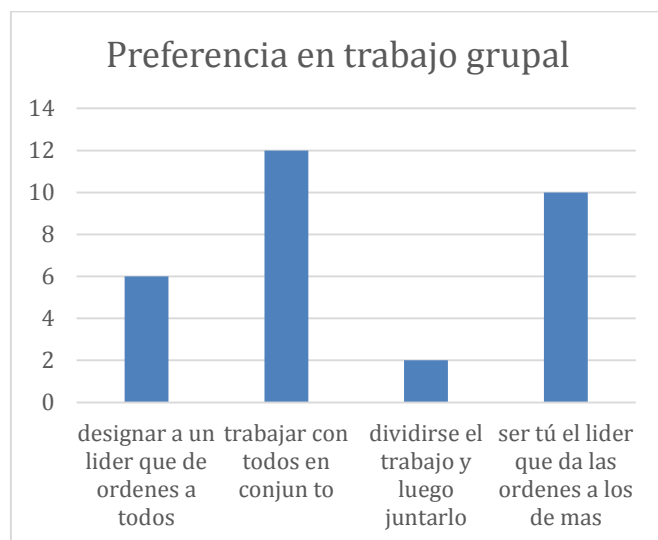
6. *¿Cuando trabajas en grupos, que prefieres?*

**PRE:**



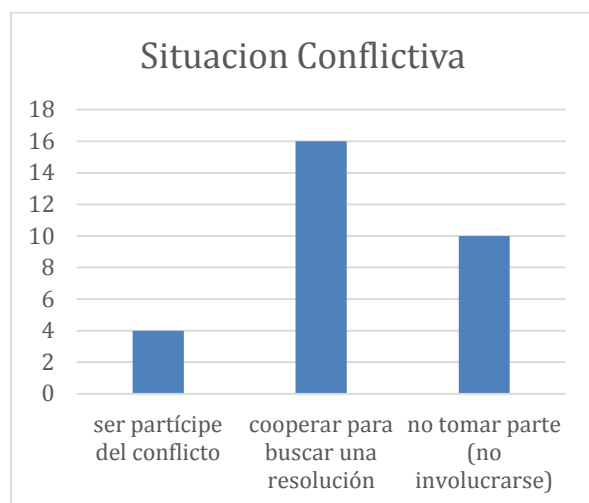
La mayoría de las personas cuando se trata de trabajar en grupo prefiere trabajar con todos en conjunto en un mismo proyecto o designar a alguien a que tome control y de órdenes a todos.

#### **POST:**

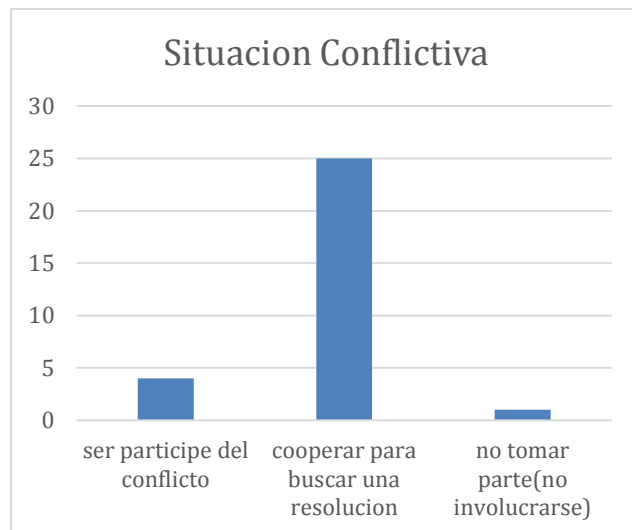


Al final del curso las personas prefirieron o trabajar con todos en conjunto o por el otro lado, ser ellos mismos la persona líder a la cabeza para dar órdenes al resto de personas,

7. *¿En una situación conflictiva, que prefieres?*

**PRE:**

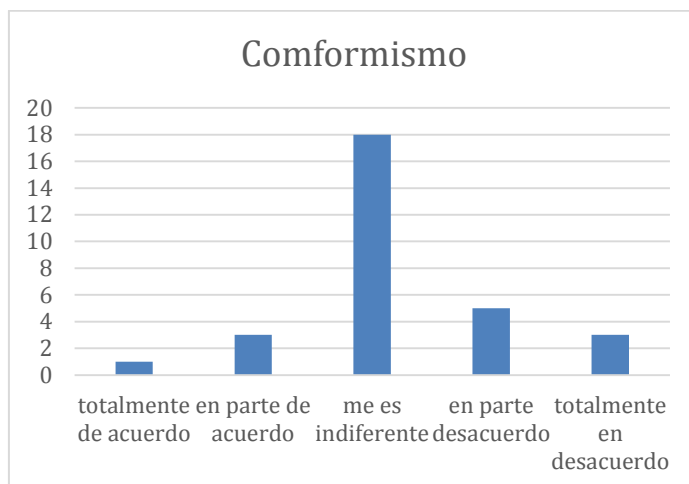
En el caso de una situación conflictiva los participantes preferían cooperar entre todos para buscar una solución al conflicto o simplemente no involucrarse con el asunto.

**POST:**

Al final del curso, aumentó la cantidad de participantes que quisieran cooperar para encontrar una solución a un conflicto específico, específicamente el mayor cambio se dio de las personas que en un comienzo no hubieran querido involucrarse o tomar parte.

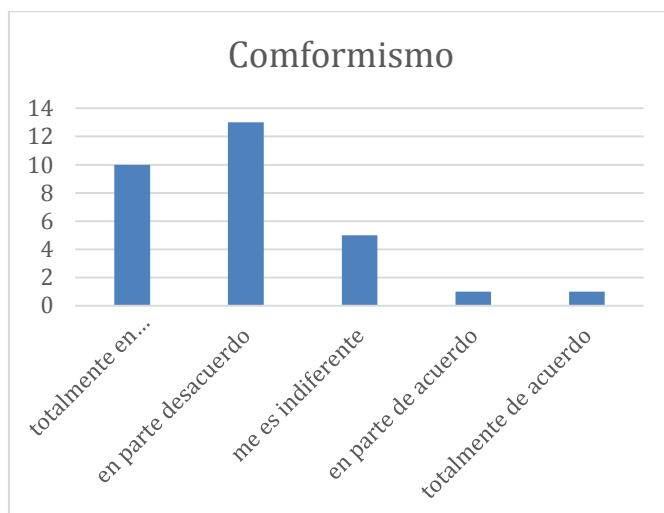
8. *¿Te consideras una persona conformista en referencia a: Donde he llegado y a que quiero llegar?*

**PRE:**



Las personas antes de iniciar el taller, se consideraban personas neutrales en el caso de conformarse con lo que tienen, se les hacía indiferente llegar más lejos de lo que han conseguido, o al contrario irse más abajo.

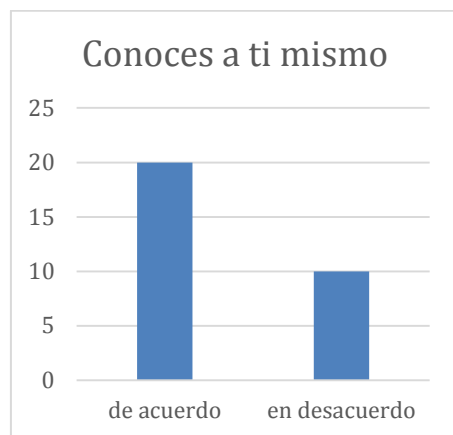
**POST:**



Al final del curso, los participantes cambiaron su punto de vista a no estar de acuerdo con lo que han conseguido con el momento, buscan llegar más lejos, no se conforman con lo que tienen y con lo que han conseguido.

9. *¿Sientes que te conoces a ti mismo? ¿Tu personalidad, fortalezas y debilidades?*

**PRE:**



La mayoría de participantes sienten conocerse a sí mismo, su personalidad, sus fortalezas y sus debilidades.

**POST:**



Al final del curso, todos los participantes acabaron con una idea más clara de sus virtudes, sus fortalezas, sus debilidades y su personalidad.

**3.5 Conclusiones taller:**

Al ver los resultados obtenidos por las encuestas pre y post taller de liderazgo se puede observar claramente la diferencia en las respuestas a cada pregunta. En todas las



preguntas es claro como las personas salen del taller siendo personas más líderes; personas que saben comunicarse mejor, seguras de sí mismas, personas que aprecian el trabajo de los demás, cooperativos y sobretodo conocen sus fortalezas, debilidades, y su estilo de liderazgo. Además, supieron sobrepasar pruebas y retos planteados por la organización que ponían todos sus sentidos y habilidades a trabajar al máximo, actividades que despertaban conflictos, sensaciones, emociones y sobre todo que dejaban aprendizajes y lecciones. Esto nos permite concluir que el taller de liderazgo fue efectivo y ciertamente si influye en el liderazgo de una persona como se planteaba en la hipótesis. La empresa Natural Vitality va a obtener un beneficio del mismo y su personal va a ser más unido, más innovador, más creativo, más trabajador y menos conformista. De tal forma que la empresa tendrá repercusiones sobre su productividad, la que traerá más ventas, más ingresos, generando una empresa proactiva, con solvencia económica, haciendo de este taller una inversión y no un gasto.

## **CAPITULO IV: CONCLUSIONES**

### **4.1 Conclusiones Generales:**

Después de realizar el estudio correspondiente de educación experiencial y probar los métodos del sistema en un taller de estas características, se puede concluir que la educación experiencial al aire libre influye positivamente la productividad de la fuerza laboral de las empresas, además de mejorar la calidad de vida de las personas gracias al desarrollo de destrezas de comunicación y liderazgo. Se comprobó que este método pedagógico es favorable para las personas ya que efectivamente estimula el aprendizaje aportando a las personas mejores herramientas para el futuro en cuanto a habilidades. Las personas que se sobreponen a sí mismas en las expediciones o talleres bajo distintos retos

extraordinarios fuera de su zona de confort, logran un aprendizaje mayor, un aprendizaje más natural y eficiente, logran fortalecer su mente, sacar sus virtudes adelante y opacar sus debilidades. Además, por medio de las expediciones se formó y se formará a gente competente y auto sustentable en actividades al aire libre, en disciplinas como el montañismo, excursionismo, escalada y kayak. Gracias a las encuestas realizadas en el taller con la empresa Natural Vitality se comprobó la eficiencia de la educación experiencial al mejorar la productividad, el compañerismo, la unión, el liderazgo, y por ende la motivación de su fuerza laboral.

#### **4.2 Recomendaciones:**

Las empresas y las personas hoy en día pasan por mucho estrés, muchos conflictos, muchas decisiones apresuradas, todo esto en parte a un exceso de trabajo. Es esencial en la cultura organizacional de una empresa que todo el personal esté motivado, que esté, enrumbado en una misma dirección, que se sienta cómodo con el lugar donde trabaja y con la gente que trabaja; que ir a trabajar no sea una obligación, que sea un gusto. Solo así, se lograra conseguir la máxima productividad de una empresa, sacar el mayor provecho de las personas y sus capacidades, del trabajo en conjunto de la empresa para ser efectivos y eficientes. Para llegar a este escenario perfecto, para llegar a tener una empresa productiva, se necesita de varias técnicas y metodologías que saquen lo mejor de cada persona dentro de la empresa y así lograr este progreso. Una de estas técnicas es la educación experiencial al aire libre. Una metodología que es recomendable aplicar para mejorar en todos estos aspectos y sobreponerse como empresas y como individuos, una herramienta muy útil para salir adelante y mantener una cultura organizacional bien direccionada, motivada y estructurada. El sector empresarial Ecuatoriano, al tomar esta alternativa, va a subir de

nivel de su fuerza laboral. Las empresas van a tener un carácter más amigable, va a ser un placer para la gente formar parte de distintos equipos de trabajo, la gente va a ser productiva y eficiente, va a saber utilizar sus fortalezas y sus cualidades.

Se propone buscar esta alternativa para salir adelante sea como empresa o como persona individual. En vez de realizar una fiesta de fin de año, una cena de premiación, una conferencia que puede llegar a ser aburrida y el aprendizaje de muy corto plazo, entre otras opciones; se propone interactuar con la naturaleza, con el aire libre y aprender de lo que nos puede enseñar. Además, de la importancia de aprender de uno mismo, de salir del estado natural de confort y aprender de los errores y las enseñanzas que estos te pueden dar para no cometerlos nuevamente y progresar mediante experiencias enriquecedoras.

## **CAPITULO IV: PROPUESTA**

### **KINGUE, ESCUELA DE AVENTURA:**



#### **5.1 Introducción de la empresa:**

Kingue es una empresa ecuatoriana que busca fomentar la educación experiencial al aire libre y el liderazgo en las personas. Por medio de la naturaleza, la aventura, el trabajo en grupo y las distintas vivencias, las personas involucradas en los cursos obtendrán un aprendizaje único. La empresa ofrece distintos servicios sea para gestiones empresariales, aprendizaje de aventura o expediciones.

La empresa plantea que a través de distintos retos de aventura, los participantes obtendrán aprendizajes únicos, superando sus propios límites y aprendiendo de experiencias y sus propios errores. En conjunto con la naturaleza, también aprenderán a tomar decisiones correctas, asumir roles importantes, la importancia de la buena comunicación y el trabajo en equipo. El autoconocimiento es fuente esencial de Kingue, el saber lo que uno hizo mal, cuáles son sus propias debilidades y fortalezas y como estas pueden ayudar o afectar al grupo. Así mismo, el saber entender a los demás y comprender de igual manera sus virtudes y debilidades.

## **5.2 Historia**

La idea de Kingue surgió en el 2010 en la majestuosa montaña andina conocida como “Altar”. Felipe Munchmeyer y Jorge Anhalzer, montañistas apasionados de la naturaleza, escondidos en una carpa por el mal clima decidieron formar una empresa para transmitir la pasión por la aventura y la educación al aire libre. Al ver un Curiqingue (Ave características de los páramos andinos) decidieron llamar así a la escuela por la libertad y belleza de esta ave. Fue entonces cuando empezaron a buscar las distintas certificaciones necesarias para ser guías o instructores de aventura. Desde jóvenes habían trabajado como instructores de distintos campamentos vacacionales y/o de voluntarios o participantes en distintas carreras de aventuras nacionales e internacionales, por lo que la aventura era parte

de sus vidas. La idea de crear una escuela de aventura se diferenciaba de un simple campamento vacacional para niños, pues, con Kingue se trataba de buscar incentivar al liderazgo por medio de la educación experiencial de una forma más metódica. Felipe y Jorge viajaron a estados unidos a obtener la certificación de instructores en la escuela de aventura número uno a nivel mundial, NOLS (National Outdoors Leadership School). Además, se certificaron en primeros auxilios en áreas agrestes, WFR (Wilderness First Responder), y en la ética “Leave No Trace” que busca fomentar el cuidado a la naturaleza.

En el 2014 se forma Kingue, aliándose con distintos instructores con bastante experiencia en el tema: montañistas, escaladores, corredores de aventura, pero sobretodo, líderes de aventura y educación experiencial. Estos son: Felipe Proaño, Gonzalo Espinosa y Joaquín López. Una característica distintiva de la empresa es la juventud de todos sus trabajadores, el rango de edad varía entre los 22 y los 26 años. Juntos, decidieron darle un toque empresarial al emprendimiento, con una clara idea en mente: Aumentar la productividad de una empresa mediante el desarrollo de comunicación y liderazgo por medio de talleres de educación experiencial. Por otro lado, crear distintas expediciones de escalada, montañismo, caminata y ciclismo para gente nacional e internacional que quiera aprovechar el país y sus incomparables parajes.

Hasta el momento, desde su inauguración en enero del 2014 se han hecho 12 talleres/cursos de educación experiencial y más de 15 expediciones. Han pasado varias empresas Ecuatorianas exitosas como KFC, Latino Insurance, Natural Vitality, Russell Bedford, entre otros.

### **5.3 Misión:**

Formar líderes mediante las últimas tendencias de educación experiencial al aire libre, liderazgo y aventura siempre impulsando a jóvenes y adultos en el Ecuador a encontrar sus virtudes y saberlas aprovechar al máximo siendo conscientes de sí mismos, el resto de personas y la naturaleza que los rodea. Contamos con un equipo de trabajo que ama la aventura y la naturaleza y está preparado y certificado para compartir su conocimiento, asegurando siempre un buen servicio para el cliente y creando una empresa rentable y sólida por sus valores y dedicación.

#### **5.4 Visión:**

Ser la empresa líder en Ecuador en educación experiencial al aire libre y en técnicas de liderazgo y aventura comprometidos siempre con el medio ambiente, la naturaleza y la sociedad.

#### **5.5 Valores:**

Los valores de Kingue van de la mano con la naturaleza y sobretodo con nuestro icono: El ave andina Curiquingue.

Libertad, paz, armonía, alegría, humildad, valentía y perseverancia.

#### **5.6 Equipo de Trabajo:**

Felipe Munchmeyer: 25 años. Graduado de la USFQ en Biología y Turismo. Es fundador e instructor de Kingue.



Jorge Anhalzer: 25 años. Graduado en Bond University, Australia en Sports Management. Es fundador e instructor de Kingue.



Joaquin Lopez: 22 años. Estudiante de la USFQ en Marketing. Es el encargado de marketing e instructor de Kingue.



Felipe Proaño: 26 años. Estudiante de la USFQ en Administración. Es el encargado de finanzas e instructor de Kingue.



Gonzalo Espinosa: 25 años. Graduado de la USFQ en hotelería y turismo. Es el encargado de la logística e instructor de Kingue.



### **5.7 Estrategias:**

La empresa hasta hoy en día se ha movido por medio de contactos y referencias personales. Las personas involucradas con Kingue se encargaron de buscar contactos de empresas o gente que esté interesada en el servicio y acercarse de alguna manera a promocionar la empresa. Así surgieron los primeros contratos. Gracias a estos primeros talleres, Kingue tuvo tan buenos resultados que sin mayores esfuerzos, distintas empresas



se contactaron con Kingue para obtener información sobre sus servicios. Un ejemplo muy claro: el primer curso fue con una empresa farmacéutica llamada Natural Vitality, el gerente de recursos humanos de dicha empresa quedó muy satisfecho con el taller por lo que recomendó a sus conocidos; dos meses más tarde Kingue recibió un correo electrónico de la empresa Russell Bedford buscando un taller exactamente igual que el que se dictó a los empleados de Natural Vitality. En cada curso que se hace se entrega un contrato personal en el cual las personas definen sus metas personales y lo que quisieran mejorar de sí mismos desde el día del evento en los seis meses próximos. A los seis meses, Kingue va a las empresas y se reúne con todos los participantes uno por uno para conversar sobre sus contratos y hacer el seguimiento de su progreso, lo que crea una buena imagen a la empresa por su compromiso. Muchas empresas no solo buscan hacer un taller, pues les interesa obtener un paquete de tres o más talleres en un periodo largo de tiempo para mantener la motivación de su fuerza laboral al máximo y tener un buen seguimiento de las actividades y lecciones aprendidas. Empresas grandes como KFC han optado por hacer varios cursos con cada sector de su gigante empresa. Primero participaron los coordinadores de cada sector, después el grupo de ventas, después el de producción de planta y así sucesivamente.

Por otro lado, para continuar creando contactos los instructores tienen tarjetas de presentación y contacto de Kingue siempre a su disposición. Desde enero 2015 se inauguró la fanpage de Facebook, otro medio para que la gente interactúe con la empresa, vea fotos de los distintos cursos anteriores, entienda el concepto y se motive a intentarlo.

### **5.8 Situación Actual:**

Actualmente la empresa sigue en proceso de crecimiento, se está trabajando para impulsar el nombre de la empresa y su servicio. Busca apoyarse mucho con redes sociales y distintos canales de promoción para llegar al público. La sede de las expediciones y talleres es en la hacienda “La Matilde” de Jorge Anhalzer en las faldas del Pasochoa. A pesar de que la sede es un lugar bastante apropiado y tiene todo lo necesario para realizar expediciones o talleres, se busca ir formando una base más preparada, tener mejores servicios, espacios y comodidad. Se busca invertir más en equipamiento para brindar mejores actividades y contratar a más instructores para recibir a grupos de gente más grandes.

## **5.9 Matriz EFE:**

### **Oportunidades:**

- 1. Crecimiento:** Debido a que el turismo, especialmente el turismo de aventura ha tenido un incremento en los últimos años en el país, las ventas de Kingue van a incrementarse de igual manera. “Ecuador mostró un crecimiento en las llegadas de extranjeros en este 2014. Para los primeros días de diciembre, se superó el 1’500.000 viajeros, marcando así un hito histórico en la cifra de visitantes que han arribado al país de los cuatro mundos.” (Ministerio de Turismo, 2014). Esto va relacionado con la rama de Kingue enfocada en las expediciones, ya que muchos de nuestros clientes son extranjeros que quieren conocer el Ecuador a través de aventuras por sus montañas, páramos, ríos, selvas, y demás oportunidades que este maravilloso país nos ofrece.
- 2. Geografía del Ecuador:** Ecuador tiene uno de los mejores climas del mundo y una muy corta distancia entre costa, sierra y Amazonía, lo que da a Kingue un sinnúmero de opciones para sus talleres y expediciones. “Con un puntaje perfecto y por segundo año

consecutivo, Ecuador ocupa el primer lugar en la categoría de clima” y es “el país que tiene mayor proyección en la lista global de lugares para retirarse en el 2014”

(Ministerio de Turismo, 2015). Se dice que en un promedio de 8 horas en carro se puede disfrutar de las tres regiones del país en un mismo día. Hay muchas empresas turísticas que ofrecen este tipo de paquetes para personas que quieren verlo todo y no tienen mucho tiempo. De esta manera, Kingue ofrece distintas expediciones de aventura en estas tres regiones dependiendo que sea lo que el cliente esté buscando. Al tener diferentes actividades como montañismo, escalada, kayak y ciclismo, podemos aprovechar de este país y su naturaleza al máximo. De igual manera, en talleres de liderazgo y educación experiencial, Kingue es una empresa flexible que se adapta a lo que la empresa quiera. Se ofrecen talleres en distintos hoteles del país que tienen la capacidad para hacer actividades recreativas y teóricas. Entre ellos, en Mindo, en el Cotopaxi y en Esmeraldas, justamente las tres regiones de las que se hablaron anteriormente.

- 3. Expansión:** Distintas universidades del país están considerando abrir la carrera de turismo de aventura lo que da a Kingue la oportunidad de contar con más instructores y gente entrenada y capacitada para fortalecer su negocio. Uno de los instructores de Kingue, Felipe Proaño, está por presentar su Tesis de grado a la USFQ ofreciendo el planeamiento organizado de la carrera universitaria de aventura. Hoy en día en las universidades más prestigiosas del mundo ya se cuenta con esta oportunidad, tanto de especialización o sub-especialización en Turismo de Aventura o en Educación al aire Libre. Son carreras que perfilan al estudiante a ser una persona completamente competente, entrenada y profesional en manejar grupos, manejar situaciones adversas en la naturaleza, así como saber enseñar y compartir conocimiento, siempre con un rol y

un carácter formado con el mejor estándar de liderazgo. Sólo en Estados Unidos hay más de 600 universidades o programas que ofrecen estudios sobre educación al aire libre (OutdoorsEd.com, 2015). En Latinoamérica, y sobre todo en Ecuador con el crecimiento del turismo, es cuestión de tiempo para que se abran estos espacios.

- 4. Recursos humanos en empresas:** Hoy en día las empresas buscan alternativas para mantener a su fuerza laboral motivada. Antes se realizaban fiestas a fin de año, premios, entre otras cosas que no tenían mayor impacto en la motivación del personal. De aquí surge la idea de trabajar de la mano con los departamentos de recursos humanos de las empresas, y realizar actividades al aire libre de aprendizaje experiencial las cuales rindan frutos tanto a la empresa como a la persona, generando una mejor integración, funcionamiento y productividad a largo plazo.
- 5. Social (conciencia de salud):** La población mundial y del Ecuador está creando cada día más conciencia con respecto a la salud y buscando tener un estilo de vida saludable. Esto brinda a Kingue una gran oportunidad al existir a muchas más personas interesadas por su cuidado personal y por salir a respirar aire puro fuera de la ciudad, en las montañas, bosques, ríos, etc.
- 6. Social (conciencia al medio ambiente):** La población del Ecuador tiene más conciencia sobre el medio ambiente y el cuidado a la naturaleza. Esto atrae a muchas personas a salir al campo a ver a las diferentes especies de flores, plantas, animales y toda la naturaleza que convive con nosotros. Kingue y sus instructores ofrecen distintas expediciones en donde se podrá apreciar en su máximo esplendor la naturaleza y su vida.
- 7. Mejora del ambiente laboral:** El precio de las expediciones y los talleres de educación experiencial y liderazgo es accesible para muchas empresas. A pesar de ser un gasto,

estas la consideran una inversión ya que en el futuro todo lo aprendido y vivido rendirá frutos en su ambiente laboral, productividad y ventas.

- 8. Político:** Para ascender a una montaña del Ecuador con un grupo de personas es requerimiento legal que el guía o instructor sea un profesional y tenga todas las certificaciones necesarias que faciliten su ingreso. En la empresa contamos con instructores que cumplen estos requisitos por lo que tenemos el acceso a las diferentes montañas del país, algo que muchas empresas del país que ofrecen el mismo servicio no lo tienen.
- 9. Seguridad:** La mejora de las rutas y señalización en el país, hacen que el transporte sea más rápido y fácil al igual que más seguro. Se refiere no sólo a las carreteras, sino también a los caminos de segundo orden que dan la aproximación o los diferentes enlaces para llegar a nuestros destinos de talleres y expediciones. En cuanto a la señalización, en los distintos parajes y parques nacionales se ha hecho una labor gigante en señalar los senderos y dar un buen mantenimiento por lo que la gente se siente más segura y aprecia más del servicio.
- 10. Estrés en la sociedad:** La población del Ecuador y el mundo tiene mucho estrés y frustraciones no resueltas por lo que necesitan de algún método que ayude a solucionar esta situación. Muchos psicólogos y demás profesionales aconsejan a la gente a moverse, salir de su zona de confort. Kingue permite justamente eso, la oportunidad de vivir nuevas experiencias en otros aires, alejarse de sus males, de su negatividad, frustraciones y estrés y disfrutar de la naturaleza y el momento. “El ejercicio de intensidad moderada puede ayudar a afrontar situaciones de ansiedad y estrés incluso tiempo después de haberlo realizado” (López, 2012)

**Amenazas:**

- 1. Competencia:** Distintas empresas Ecuatorianas con más experiencia y trayectoria en el país son una amenaza para nuestra empresa ya que tienen más certificaciones, más personal, más recursos, entre otras cosas. Entre ellos están; The Edge Group, Minds On, Outdoors Training Certification, en el tema de talleres. Outward Bound, Nahual Aventura y Sustentabilidad, y otras en el tema de expediciones.
- 2. Geografía:** Los talleres dependen netamente del clima y las condiciones de la naturaleza. El Ecuador cuenta con uno de los climas más cambiantes e impredecibles del mundo por lo que organizar expediciones y talleres con anticipación basándose en estos factores siempre es un riesgo. Pueden ocurrir deslizamientos, inundaciones, tormenta de rayos, etc. No existen estaciones establecidas lo cual complica la planificación.
- 3. Bajas barreras de entrada:** Este tipo de negocio tiene unas bajas barreras de entrada para nuevos competidores, donde no se necesita de mucha inversión para formar una empresa de educación experiencial. Lo único que se necesita es una sede y el conocimiento necesario con el personal necesario para poder organizar los talleres.
- 4. Costos:** El equipamiento para realizar los talleres cada día tiene un costo más alto. Hoy gracias a los impuestos, el renovar el equipo es más complicado. Mucho de los suministros que utilizamos en los talleres son importados, como por ejemplo, todo lo utilizado para las estaciones de cuerdas altas y bajas. Por esta razón, hay que estar muy informado sobre las nuevas leyes que impone el gobierno, como el alza de hasta un 45% de los artículos importados.
- 5. Crecimiento:** Para que los instructores renueven sus certificados de guías se requiere viajar a otro país ya que aquí no se dan los cursos necesarios. Siempre es complicado tener cupos para estos cursos y se requiere de algunos trámites necesarios por lo que los

instructores a veces optan por no renovar continuamente sus certificaciones y pierden práctica de la teoría y competencia requerida.

- 6. Delincuencia:** Existe la amenaza de algún delito hacia los trabajadores o el grupo, entidad o persona con la que se está trabajando. Ya que este es un negocio que lleva a la gente hacia la naturaleza y lugares fuera de la ciudad, el riesgo de que haya algún robo u otro tipo de delincuencia es muy alto. Lastimosamente, la delincuencia en el Ecuador no ha disminuido mucho, lo cual crea un riesgo hacia nuestros futuros clientes, y por lo tanto hay que tener una alta precaución por nuestros clientes y su seguridad. “El incremento de la delincuencia en el Ecuador ha inquietado a la población, de acuerdo al último estudio de Opinión realizado por la empresa CEDATOS, el 65% ha sido víctima o tiene algún familiar que ha sido víctima de un hecho delictivo” (Cedatos, 2015). Esta cita demuestra como la delincuencia sigue siendo un problema en el Ecuador.
- 7. Riesgos:** A pesar de tener todos los estándares de seguridad y precauciones necesarias, al tratarse de aventura al aire libre existen varios riesgos. Esto pone expone a la empresa en cuanto a su reputación y su prestigio, como también en términos más legales puede resultar en demandas en caso de existir accidentes.
- 8. Administración:** Una mala administración por parte de los involucrados puede afectar completamente al desarrollo de la empresa. Se necesita un buen líder para que la empresa sea exitosa y si este no cumple con sus objetivos como gerente puede llevar a la empresa a estar mal económicamente como también motivacionalmente, causando así disgustos en su personal.

Tabla: 1

Factores Externos	Peso	Calificación	Ponderación
-------------------	------	--------------	-------------

<b>Oportunidades</b>			
1.Crecimiento	0,12	4	0,48
2. Geografía del Ecuador	0,1	4	0,4
3. Expansión	0,06	3	0,18
4. Recursos Humanos	0,07	3	0,21
5. Conciencia de salud	0,05	2	0,1
6. Conciencia medio ambiente	0,04	2	0,08
7. Mejora ambiente laboral	0,07	2	0,14
8. Político	0,08	3	0,24
9. Seguridad	0,04	3	0,12
10. Estrés en la sociedad	0,01	1	0,01
<b>Amenazas</b>			
1. Competencia	0,1	3	0,3
2. Geografía	0,03	2	0,06
3. Bajas barreras de entrada	0,08	3	0,24
4. Costos	0,04	2	0,08
5. Crecimiento	0,02	2	0,04
6. Delincuencia	0,02	2	0,04
7. Riesgo	0,05	3	0,15
8. Administración	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,89</b>

### **Conclusión Matriz EFE:**

En cuanto al resultado de la matriz (EFE) podemos ver que la empresa Kingue obtiene una ponderación final de 2,89. Este valor es mayor a 2,5 lo que significa que se está aprovechando bien las oportunidades y respondiendo bien a las amenazas. Para ser más específicos, y analizar la matriz por segmentos, la empresa



muestra un buen índice de sustentabilidad ya que 1,96 indican la ponderación de las oportunidades y tan solo 0,93 la ponderación de las amenazas. Es un buen número con una buena diferencia para ser una empresa nueva en el mercado creada por un emprendimiento de jóvenes estudiantes. Por lo tanto, se puede concluir que la empresa Kingue mediante la matriz (EFE) si es una empresa que tiene un buen índice para crecer en el mercado (enfocándonos en el análisis de los factores externos), siempre y cuando esta sea liderada con responsabilidad y con mucho cuidado sobre sus factores externos. Hay que seguir teniendo una mayor repercusión de las oportunidades antes que las amenazas y aprovechar de las mismas al máximo para siempre seguir creciendo en el mercado y no dejarse opacar o limitarse por factores negativos.

#### **5.10 Matriz EFI:**

##### **Fortalezas:**

1. **Sede La Matilde:** La sede de nuestros talleres experienciales y salidas expedicionarias es una de las haciendas más hermosas de las faldas del volcán Pasochoa. Su dueño, Jorge Anhalzer, es el famoso fotógrafo ecuatoriano, conocido por sus fotos aéreas de los maravillosos paisajes de nuestro país. La Matilde tiene más de 60 hectáreas, por lo que el espacio para actividades recreativas al aire libre es abundante. Tiene potreros, bosques, páramo, lomas, matorrales, e inclusive un río. La sede de Kingue es en un antiguo restaurante que ya no está en funcionamiento pero que tiene todos los recursos necesarios para realizar un taller de hasta más de un día de duración. Es decir: cocina, baños, parqueadero, espacio para charlas y clases teóricas, bodegas, etc.
2. **Instructores:** Los instructores están motivados y comprometidos con la empresa, todos se sienten parte de la misma e identificados con su cultura y su visión. Además,

la empresa les brinda grandes oportunidades ya que la misma solventa gastos de certificaciones, cursos y demás métodos de aprendizaje que en un futuro rendirán frutos para Kingue. Todos los instructores son apasionados con la naturaleza, la aventura y el aprendizaje experiencial, por lo que son un perfecto eslabón para que los talleres o expediciones sean de la mejor calidad. Dentro de la empresa, los comentarios más positivos que han obtenido de los cursos realizados son con respecto al buen ambiente que se vive con la transmisión de alegría y diversión por parte de los instructores.

- 3. Recursos nuevos de última tecnología:** Todo el equipamiento de la empresa es de última tecnología lo que da mucha más credibilidad a la empresa y seguridad al cliente. Las cuerdas, cascos, mosquetones y todo el equipamiento para las estaciones de cuerdas altas y bajas están en perfectas condiciones, de igual manera las carpas, cocinetas y demás implementos para las expediciones. El tener estos implementos en buenas condiciones facilita la educación ya que no dan problemas a los instructores al momento de utilizarlas frente al cliente.
- 4. Alianzas Estratégicas:** Kingue tiene alianzas con distintas empresas para facilitar el servicio al cliente. Por ejemplo, Proyecto Aventura, empresa líder en organización de eventos de aventura, nos provee de kayaks, chalecos salvavidas, remos, entre otras cosas cada vez que la empresa requiere de estos implementos para expediciones de esa modalidad. Además, existe también la alianza con la empresa The North Face para que nuestros clientes de expediciones puedan obtener la mejor ropa del mercado con muy buenos descuentos. Por otro lado, existe una alianza con una empresa de catering que ofrece descuentos y precios especiales por los talleres, de esta forma podemos ofrecer

a quienes buscan contratar el servicio un paquete que incluye buena comida por un precio muy acomodado.

- 5. Precio:** El precio de los servicios de Kingue es muy accesible para la empresa contratista o para las personas que buscan una expedición. Considerando que se ofrece coaching empresarial o excursiones, los precios ofertados no se comparan con los precios de la competencia en este país. Justamente, por ser nuevos en el mercado, jóvenes, y sin un amplio equipo de trabajo, podemos dar esta facilidad en el precio que es muy conveniente para las empresas. Muchas de ellas han elegido Kingue frente a la competencia específicamente por esta razón.
- 6. Adaptabilidad:** Kingue se caracteriza por ser la única empresa del país de educación experiencial que se adapta a lo que la empresa contratista necesita. Es decir, si esta busca mejorar en temas de innovación, el curso será con base y guías en tales características. Por otro lado, la empresa se adapta al lugar en donde el contratista quiera que se imparta el curso. Por ejemplo, cuando se dictó el taller para la Incubadora Anhalzer, los instructores nos movilizamos con nuestro equipamiento a sus instalaciones en Guayaquil, o con la empresa Natural Vitality a Machala.
- 7. Idiomas:** Los instructores de Kingue tienen conocimiento en cuatro diferentes idiomas lo que facilita el tema de comunicación con personas extranjeras interesadas en las expediciones. Los idiomas que se manejan en Kingue son: español, inglés, portugués y francés.
- 8. Red de contactos:** Todo el personal de Kingue tiene una red muy amplia de contactos en diferentes empresas del Ecuador. Todos son deportistas que han conseguido financiamiento para sus proyectos gracias al apoyo de empresas ecuatorianas. Por ejemplo, Gonzalo, Felipe y Joaquín son miembros del equipo Terra Aventura Ecuador

que cuenta con un presupuesto anual de más de \$20000, el cual es financiado por distintas empresas ecuatorianas. De la misma manera, Felipe Proaño en la práctica de escalada en roca y montañismo. Para conseguir el apoyo necesario durante ya más de diez años de trayectoria, estos deportistas han generado una red de contactos que supera las cien empresas.

### **Debilidades:**

- 1. El nombre:** Kingue es una empresa nueva en el mercado por lo que todavía no tiene un nombre que sea conocido en el medio. La educación experiencial en el país no es tan conocida e implementada por lo que llegar a establecerse como “top of mind” es un gran reto. Actualmente en el sector empresarial, las empresas más cotizadas o conocidas son: “The Edge Group” y “Outdoors Training Certification”.
- 2. Solvencia Económica:** Kingue es una empresa que arrancó sin nada de inversión económica. Empezó a ser sustentable gracias a los primeros cursos realizados, de los cuales se destinó hasta el 85% de las ganancias en inversión para equipamiento. Hoy en día, después de un año de funcionamiento, la empresa ya genera ganancias, sin embargo no es suficientemente rentable como para expandirse. Se requiere de más instructores, más equipamiento y mejorar las instalaciones, sin embargo no se cuenta con los recursos necesarios para realizar esta inversión.
- 3. Falta de espacio:** La sede de la Matilde, a pesar de ser ideal en cuanto a recursos naturales, teniendo más de 60 hectáreas de campo agreste, no tiene mucho espacio puertas adentro. Los cursos/talleres experienciales para empresas, en su mayoría, incluyen almuerzo y clases teóricas, las mismas que son realizadas en el ex restaurante

mencionado anteriormente. La capacidad máxima de este lugar es de cincuenta personas y en muchas ocasiones Kingue ha perdido importantes negocios con organizaciones que buscan un taller para más de cien personas.

- 4. Ubicación de la Sede:** La hacienda La Matilde está ubicada en las faldas del volcán Pasochoa, aproximadamente a una hora de la ciudad. No es un lugar céntrico al cual las empresas pueden llegar fácilmente sin perder mucho tiempo. En contraste con la competencia, algunas empresas que ofrecen el mismo servicio tienen sus sedes muy cerca de la ciudad en Lumbisi, Nayon o Tumbaco, todas a menos de 30 minutos de la ciudad.
- 5. Tecnología:** Kingue aún no ha explotado el mundo digital. Apenas tiene una cuenta de Facebook desde hace dos meses. No cuenta con más redes sociales tales como Instagram, Youtube y Twitter, ni tampoco con una página web. Hoy en día, debería ser un requisito contar con este medio aprovechando los bajos precios de creación y mantenimiento y la expansión y recepción que genera. El contacto y comunicación con potenciales clientes a través de estos medios es fácil e inmediato, algo que no lo es vía correo electrónico o por tarjetas de presentación. Hoy en día Kingue solo cuenta con un correo electrónico, tarjetas de presentación y una fan page de Facebook.
- 6. Organización:** La empresa no tiene una buena organización entre las personas que trabajan para la misma. A pesar de que cada empleado dentro de la empresa tiene su rol en la misma, estos no se cumplen con rigidez. Muchas veces una persona trabaja extra en cosas que no le corresponden, o vice versa. La empresa necesita de una estructura organizacional que le dé más forma y fuerza a la misma. Se necesita una persona encargada en finanzas, una en marketing, una en planeación de talleres y

expediciones, un community manager, una en contacto con el cliente, una en ventas, y probablemente posiciones que no han sido siquiera consideradas.

- 7. Falta de dedicación por parte de la fuerza laboral:** A pesar de estar comprometidos con la empresa, los empleados de Kingue no destinan el 100% de su tiempo a la misma.. Apenas una persona de las cinco que están involucradas con la empresa destina el 100% de su tiempo laboral a Kingue. Todos los demás lo hacen a medio tiempo, o incluso menos. La empresa necesita impulsarse y crecer y para eso necesita de mucho trabajo y dedicación. Por otro lado, algunos de los instructores carecen de certificaciones importantes que ayudan con la credibilidad de la empresa y la seguridad de los clientes.
- 8. Falta de Personal:** La empresa solo cuenta con cinco personas que trabajan para la misma, tanto en el área administrativa como de instructores de las expediciones y talleres. Se requiere de más personal para ambas áreas. En algunas ocasiones, Kingue ha tenido que negar algunos cursos ya que la cantidad de gente sobrepasa al número máximo de personas que cada instructor puede manejar para dar un buen servicio que realmente satisfaga al cliente.

Tabla 2:

<b>Factores Internos</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1.Sede	0,15	4	0,6
2. Instructores	0,15	4	0,6
3. Recursos	0,04	3	0,12
4. Alianzas Estratégicas	0,08	4	0,32

5. Precio	0,06	4	0,24
6. Adaptabilidad	0,04	3	0,12
7. Idiomas	0,01	3	0,03
8. Red de Contactos	0,02	3	0,06
<b>Debilidades</b>			0
1. El nombre	0,13	1	0,13
2. Solvencia Económica	0,06	1	0,06
3. Falta de Espacio	0,12	1	0,12
4. Ubicación de la Sede	0,02	2	0,04
5. Tecnología	0,07	1	0,07
6. Organización	0,01	2	0,02
7. Dedicación	0,02	2	0,04
8. Falta de personal	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,61</b>

### Conclusión Matriz EFI:

Al analizar todas las fortalezas y debilidades dentro de la empresa Kingue, se puede ver que la ponderación total es de 2,61. Este valor es mayor a 2,5, lo cual significa que se está aprovechando bien las fortalezas de la empresa y respondiendo bien a las debilidades. Al analizar la matriz por segmentos, nos podemos fijar que la empresa muestra un buen índice aprovechando las fortalezas ya que estas dan un peso ponderación de 2,09, mientras las debilidades un peso de ponderación de 0,52. A pesar que la empresa Kingue es nueva, se puede ver que desde este momento se están aprovechando bien las fortalezas, tratando de eliminar o reducir las debilidades. Al aprovechar bien las fortalezas y con más experiencia, va a ser posible en un futuro

bajar el peso de ciertas debilidades como el nombre, la organización, la dedicación, entre otros.

### 5.11 Matriz FODA:

Tabla 3:

	Fortalezas	Debilidades
	1)Sede 2)Instructores 3)Alianzas Estrategicas 4) Precio 5)Adaptabilidad	1) Falta Espacio 2) Nombre 3) Tecnología 4) Solvencia Económica 5) Falta de personal
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1) Crecimiento 2)Expansión 3)Político 4) Recursos Humanos 5) Geografía del Ecuador	1) Muestreo 2) Promociones	1) Ampliación 2) Nuevas rutas de expedición
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1)Bajas barreras de entrada 2) Competencia 3) Costos 4) Riesgo 5) Geografía	1) Capacitación 2) Alianza estratégica NOLS y SOL	1) Creación de pagina web 2) Aumentar publicidad

A continuación se analizarán las diferentes estrategias de la empresa Kingue a futuro. Estas estrategias buscan aprovechar y potenciar sus fortalezas y oportunidades para opacar todas las amenazas del entorno y debilidades de la empresa.

#### Estrategias FO:

1. **Muestreo:** La empresa puede hacer un taller de educación experiencial gratuito invitando a gerentes generales y gerentes de recursos humanos de múltiples empresas, para que de esta manera conozcan sobre el servicio que brinda Kingue y que puedan interesarse en vincular a su fuerza laboral en estos talleres. Gracias a esta iniciativa se puede mostrar la hermosa sede, dar a conocer el entusiasmo de sus instructores y



presentar los convenios existentes que tiene la empresa. Esto significa para Kingue una oportunidad de crecimiento.

- 2. Promociones:** Para aumentar la cantidad de contratos, Kingue puede hacer distintas promociones aprovechando su adaptabilidad y precios bajos lo que la situará en ventaja frente a la competencia. Promociones como por ejemplo: Si hacen un taller de educación experiencial el segundo, (el seguimiento) tiene un 30% de descuento. O si es una empresa muy grande y necesita hacer varios cursos para cubrir toda su fuerza laboral, de igual manera se podría hacer promociones. Esto va a permitir que Kingue se posicione mejor en el mercado.

### **Estrategias FA:**

- 1. Capacitación:** Los instructores pueden ser certificados tanto en temas expedicionarios como de educación, manejo de grupos y liderazgo. Esto aumentará su conocimiento, su confianza y la credibilidad de la empresa. A su vez, esto sitúa a Kingue en una mejor posición, combatiendo sus amenazas de barreras de entrada, competencia y crecimiento.
- 2. Alianza estratégica con la empresa NOLS “National Outdoors Leadership School” o SOL “Sociedad para el Aprendizaje Organizacional”:** Al tener una alianza con una de estas dos organizaciones, Kingue tendrá una mayor credibilidad como empresa para presentar a sus contratistas y puede obtener más instructores certificados con mucha experiencia para que sean parte del equipo de trabajo. En cuanto a los instructores ya establecidos, estos van a obtener más certificaciones y van a mejorar su desempeño. Gracias a estas alianzas, Kingue puede combatir las amenazas de bajas barreras de entrada al mercado al subir el estándar de calidad, además de que nos emparejará con la competencia, que ya cuenta con diferentes alianzas estratégicas.

### **Estrategias DO:**

- 1. Ampliación:** Ampliar la sede La Matilde es una estrategia ideal, ya que justamente el espacio de las clases teóricas es una de las mayores debilidades de la empresa. Esto va a dar la oportunidad a Kingue de tener contratos más grandes con empresas que buscan talleres masivos en un mismo ciclo. Además, provee a la empresa una mejor instalación para la organización de los talleres, que los clientes tengan un mejor servicio y se sientan más cómodos en el espacio donde desarrollan los cursos.
- 2. Nuevas rutas de expedición:** Aprovechando la oportunidad de crecimiento del turismo de aventura y el progreso que el país ha tenido en vías y en señalización y cuidado de los distintos parques nacionales, Kingue puede desarrollar nuevas rutas de expedición para los clientes. Esto va a mejorar distintas debilidades de la empresa al darnos un mejor nombre y ser más reconocidos, darnos mayor solvencia económica y aumentar el personal ya que habrá más expediciones y más trabajo.

### **Estrategias DA:**

- 1. Creación de una página Web:** La creación de un portal web de la empresa es necesario ya que a través de este medio, Kingue podría darse a conocer mucho más. Los clientes tendrían una mejor idea de lo servicios que se ofrece, de quienes somos los instructores y toda la información relevante para poder generar interés. Por otro lado, es un medio de bajo costo y alta efectividad, logrando un gran alcance y generando así retorno económico a través de un aumento en contratos. Además, las barreras de entrada para una empresa nueva serian un poco más altas ya que el estándar supera el tan solo tener la empresa en funcionamiento.
- 2. Aumentar la Publicidad:** Una debilidad de la empresa es justamente que es nueva en el mercado y que no mucha gente conoce de su nombre. Esto se ha dado ya que no ha

tenido un buen manejo publicitario. Por esta razón, por medio de tecnología y uso de redes sociales, correo masivo, entre otros métodos, se puede posicionar más fuerte en el mercado. Para esto se puede contratar a un encargado de marketing y comunicación con experiencia que se encargue de este ámbito.

### **5.12 Gestiones empresariales:**

Este es un espacio de coaching empresarial para mejorar factores importantes en una empresa, tales como la productividad, mediante una mejor comunicación, trabajo en equipo, ambiente laboral, entre otros. Se utiliza el modelo de aprendizaje 7,4,1 (7 habilidades, 4 roles, 1 estilo de liderazgo). Los cursos son tanto de 1 como 2 días en la hacienda la Matilde en el Pasochoa o en las instalaciones de la misma empresa contratante. Como parte del servicio también podemos viajar a distintas ciudades del país para realizar el curso en sus instalaciones.

Los cursos/talleres se dividen en 2 secciones: la práctica y la teórica. Siempre nos enfocamos primero en la parte práctica, donde los participantes pasan por varios retos, obstáculos, adversidades y logros que generan vivencias y aprendizajes. Para contextualizar todo lo aprendido en la parte práctica del taller, ponemos en palabras y enseñanzas teóricas lo que se vivió durante dicha sección.



Figura #1

### Principios y Roles de Liderazgo:

#### 7 Principios:

##### **1. Comportamiento de Expedición**

- a. Cooperación y resolución de conflictos
- b. Trabajo en equipo
- c. Manteniéndose a sí mismo y al equipo motivado
- d. Llevándose bien en un grupo diverso de gente

##### **2. Competencia**

- a. Conocimiento y Habilidades
- b. Organización y Administración
- c. Habilidad Técnica

##### **3. Comunicación**

- a. Uso efectivo del tiempo
- b. Escuchando activamente

- c. Mostrando valor para decir lo que piensas, sientes y quieres
- d. Tratando de ponerte en los zapatos de los otros

#### **4. Juicio & Toma de decisiones**

- a. Tomar las decisiones adecuadas de acuerdo a la situación
- b. Usando la experiencia para desarrollar buen juicio
- c. Usando las fortalezas y conocimientos de los otros miembros para resolver los problemas

#### **5. Tolerancia a la adversidad e incertidumbre**

- a. Aprendiendo a soportar y disfrutar los retos difíciles
- b. Adaptarse a los cambios y a lo desconocido
- c. Aceptando las situaciones retadoras como oportunidades
- d. Usando el humor para mantener las cosas en perspectiva
- e. Tomando decisiones adecuadas bajo estrés

#### **6. Conciencia de sí mismo**

- a. Conociéndote a ti mismo y saber cuáles son tus fortalezas y debilidades
- b. Aprendiendo de la experiencia
- c. Estar consiente de tu forma de liderazgo y como puede influenciar a otros.
- d. Estar consiente de cómo tus palabras, comportamientos y acciones pueden impactar a otros.

#### **7. Visión & Acción**

- a. Ver todas las posibilidades ante cualquier situación y encontrar maneras creativas para ayudar al grupo a avanzar
- b. Motivando y tomando iniciativa
- c. Usando los objetivos del grupo para guiar tus acciones.

#### 4 Roles:

##### **1. Liderazgo designado**

- a. Tomar responsabilidad por el grupo y guiando al grupo hacia sus objetivos y metas
- b. Determinar cómo el grupo cumplirá esos objetivos y metas

##### **2. Seguimiento Activo**

- a. Apoyando y siguiendo al líder designado
- b. Participando en la toma de decisiones, dando opiniones con respeto y claridad

##### **3. Liderazgo de Equipo**

- a. El equipo trabaja junto y se apoya el uno al otro para lograr los objetivos y metas grupales
- b. Cada miembro del equipo está pendiente de lo que hay que hacer, está pendiente y toma la iniciativa para hacerlo

##### **4. Auto Liderazgo**

- a. Cada persona se cuida de sí mismo para que él/ella pueda cuidar al resto del grupo.
- b. Cada persona del grupo muestra iniciativa propia.

#### 1 Estilo:

##### **1. Estilo de Liderazgo**

- a. Estilo propio/personal de manejo de Liderazgo.
- b. El conjunto de las distintas habilidades y roles.

### **5.13 Aprendizaje de Aventura teórico y práctico:**

Este es un espacio académico para gente que quiere llegar a ser líder en temas de aventura o inclusive convertirse en instructor. Se dictan dos cursos con el fin de promover el liderazgo al aire libre. Hay varias universidades a nivel mundial que ofrecen la carrera de “Liderazgo al aire libre” como especialización o subespecialización. Los cursos dictados por KINGUE son basados en la misma teoría bajo la inspección de instructores certificados con una amplia experiencia en el tema.

Las opciones de clases son las siguientes:

### **1. Introducción a Liderazgo al Aire Libre:**

El propósito de este curso es introducir a los estudiantes a la profesión de líderes de expediciones al aire libre bajo la guía de instructores profesionales. Los estudiantes obtendrán un amplio aprendizaje en autoconocimiento, habilidades técnicas, gestión de riesgos, manejo de grupos, Leave no Trace, entre otros.

- Se dictaran cursos al aire libre en distintos fines de semana basados en las siguientes disciplinas:

Backpacking, escalada y kayak.

- Instructores:

Felipe Munchmeyer y Jorge Anhalzer

- Asistente:

Joaquín López

- Se requiere del siguiente libro:

Backpacking Skills: *The Backcountry Classroom* 2nd Edition. 2005. Por Drury,

Bonney, Berman and Wagstaff

- Objetivos:

1. Dar y recibir retroalimentación significativa y saber implementarla de la manera correcta.
2. Ser una persona auto gestionable tanto emocional como físicamente. Se requiere de la energía y capacidad física para tomar control de una situación y cuidar de los demás si es necesario.
3. Tener la habilidad técnica de ser auto sustentable al aire libre, poder vivir plenamente sin la necesidad ni dependencia en alguien más.
4. Uso y manejo de mapas de navegación y brújula. Poder moverse al aire libre sin la necesidad de gps.
5. Uso y manejo de todo el sistema de escalada.
6. Uso y manejo de todo el sistema de kayaks.
7. Tener la capacidad para enseñar a los demás como ser auto sustentable al aire libre en un nivel inicial.
8. Tener la capacidad de poder organizar un paseo de la manera correcta tomando en cuenta factores de seguridad, permisos, equipamiento, entre otros.
9. Tener la consciencia y capacidad para entender y gestionar riesgos.
10. Pasar los cursos al aire libre mostrando las habilidades técnicas necesarias.

## **2. Aplicación de Liderazgo al Aire Libre:**

El propósito de esta clase es llegar a ser instructores. Aplicar todo lo aprendido en la clase introductora (las habilidades técnicas, la teoría, la práctica, etc) para liderar grupos eficientemente.



Los estudiantes tendrán que dictar diferentes cursos al aire libre bajo la supervisión de los instructores. Se tendrá que liderar un curso de cada una de las siguientes modalidades:

Backpacking, escalada, kayak.

- Instructores:

Felipe Munchmeyer

Jorge Anhalzer

- Asistente:

Joaquín López

- Libros Requeridos:

Backpacking Skills: *The Backcountry Classroom* 2nd Edition. 2005. Por Drury, Bonney, Berman and Wagstaff

*Into Thin Air* Por John Krakauer

Técnicas para cocinar al aire libre: *The NOLS Cookery* Por Sukery Richard, Donna Orr and Claudia Lindholm

Outdoors Leadership: *Theory and Practice* Por Bruce Martin, Christiane Cashel, Mark Wagstaff, Mary Breunig

- Objetivos:

1. Liderar efectivamente cursos de backpacking, escalada y kayak
2. Entender plenamente y saber explicar y enseñar sobre temas específicos con respecto a ser autosuficiente al aire libre, como cocina, navegación con mapa y brújula, construcción de refugios, leave no trace, tratamiento de agua, prevención de encuentro con animales salvajes, entre otros.

3. Saber manejar riesgos correctamente para cumplir los diferentes objetivos del grupo al cual se está liderando.
4. Mejorar las habilidades de liderazgo mediante lecturas y casos específicos de éxitos o fracasos en distintas expediciones.
5. Ser líderes de educación experiencial e influenciar a los estudiantes para que aprendan de sus vivencias.

#### **5.14 Expediciones:**

Este es un Las expediciones organizadas por Kingue son de cinco diferentes modalidades. Backpacking, montañismo, kayak, bikepacking y escalada. Se ofrecerán distintas expediciones para diferentes edades y condiciones que varían entre dos días y una semana. Se utilizarán los recursos de nuestra empresa aliada Proyecto Aventura que nos proveerá de los implementos necesarios: rutas en gps, kayaks, remos, mochilas, equipamiento, etc. En las expediciones se espera una buena condición física y conocimiento previo en la modalidad necesaria ya que los estudiantes se verán expuestos a difíciles retos que al final del curso forjarán su carácter.

1. Expediciones Backpacking:

Trekking del Condor

Trekking del Toachi

Trekking en la reserva Mache – Chindul

Trekking en la reserva Cotacachi – Cayapas

Trekking Llanganates

2. Expediciones Montañismo:

Glaciares: Cayambe, Antisana, Cotopaxi

Medias Montañas: Rumiñahui, Sincholagua, Pasochoa, Corazon, Iliniza  
norte.

3. Expediciones Kayak:

Manglares de Cojimies

4. Expediciones Bikepacking:

Ruta de los Andes

Ruta el Infernillo

5. Escalada:

Escalada en Cojitambo

Escalada en Cerro Puntas

Escalada en San Juan

Escalada en Zumbahua

Escalada en Cuyuja

## REFERENCIAS

- Cadavid, Juan Carlos; Callejas, Alejandro; Olave, Teresa; Moreno, Gustavo; Quiñones, Alejandro. (1999). *Outdoor training – educación experiencial*. I Simposio Nacional de Vivencias y Gestión en Recreación Vicepresidencia de la República – Coldeportes – FUNLIBRE, Colombia. Centro de Documentación Virtual en Recreación, Tiempo Libre y Ocio. Obtenido el 15 de mayo de 2015 de: <http://www.redcreacion.org/documentos/simposio1vg/FunlibreEjeCafetero2.htm>
- CEDATOS. (2015). *La inseguridad en el Ecuador*. Recuperado el 15 de marzo de 2015 de [http://www.cedatos.com.ec/detalles\\_noticia.php?Id=86](http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=86)
- COACHINGPEOPLE (S.A) *Coaching People Ecuador*. Obtenido el 25 de marzo de 2015 de: <http://coachingpeopleecuador.com/web/>
- Equipo Cisne. (2007). *El porqué del aprendizaje experiencial*. Desarrollo pedagógico, investigación, aprendizaje y gestión organizacional. Obetindo el 18 de enero de 2015 de: <http://www.cisne.org/Aprendizajeexperiencial/>
- Gentry, J. (1990). *What is experiential learning?* Chapter 2 Guide to Business Gaming and Experiential Learning. Obtenido el 10 de febrero de 2015 de: [http://www.wmich.edu/casp/servicelearning/files/What%20is%20Experiential%20 Learning.pdf](http://www.wmich.edu/casp/servicelearning/files/What%20is%20Experiential%20Learning.pdf)
- Gómez, Jeremías (S.A) *El Aprendizaje Experiencial*. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Psicología. Materia: Capacitación y Desarrollo en las Organizaciones. Obtenido el 13 de marzo del 2015 de: [http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LLECTURE\\_5/1/3.Gomez\\_Pawelek.pdf](http://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LLECTURE_5/1/3.Gomez_Pawelek.pdf)
- Henríquez, George (S.A) *Aprendizaje Experiencial y el Método Inductivo*. PDF. Obtenido el 13 de marzo de 2015 de: <http://files.estrategias2010.webnode.es/200000080->
- Kolb, D (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Case Western Reserve University. Obtenido el 5 de febrero de 2015 de: <http://academic.regis.edu/ed205/kolb.pdf>
- Kriemadis, T; Kourtesopoulou, A (2008). *Human Resource Training and Development: The outdoor Management Development (OMD)*. Department of Sport Management, University of Peloponnese. Obtenido el 5 de febrero de 2015 de: <http://www.choregia.org/images/issues/412.pdf>
- Lagos, C (2005) *Desarrollo de habilidades “blandas”*. Universidad Alberto Hurtado. Obtenido el 15 de marzo de 2015 de: <http://biblioteca.uahurtado.cl/ujah/856/txtcompleto/txta135080.pdf>

- LAHORA(2010). *Quito con clima cambiante*. Recuperado el 15 de marzo de:  
[http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/591862/-1/Quito con clima cambiante.html#.VOYemcakRRk](http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/591862/-1/Quito%20con%20clima%20cambiante.html#.VOYemcakRRk)
- López, M (2012). *El ejercicio físico moderado ayuda a controlar el estrés emocional*. Vitónica. Recuperado el 14 de marzo de 2015 de:  
<http://www.vitonica.com/wellness/el-ejercicio-fisico-de-moderado-ayuda-a-controlar-el-estres-emocional>
- Mendoza, Camilo (S.A) *Outdoor Management Development*. Un análisis de los programas Outdoor en Chile y técnicas para implementar un buen programa. Obtenido el 13 de marzo del 2015 de: <http://www.camilomendoza.cl/>
- MINDSON (S.A). *MINDS ON LIVE IT. LEARN IT*. Obtenido el 25 de marzo de 2015 de:  
<http://www.mindson.ec/>
- Ministerio De Turismo. (2014). *Resumen 2014: Turismo Ecuatoriano en su mejor momento*. Recuperado el 14 de marzo de 2015 en:  
<http://www.turismo.gob.ec/resumen-2014-turismo-ecuatoriano-en-su-mejor-momento/>
- Ministerio De Turismo. (2014). *Ecuador ocupa el primer lugar entre los mejores destinos del mundo por su espectacular clima*. Recuperado el 14 de marzo de 2015 en: <http://www.turismo.gob.ec/ecuador-ocupa-el-primer-lugar-entre-los-mejores-destinos-del-mundo-por-su-espectacular-clima/>
- NAHUAL (S.A) *NAHUAL AVENTURA Y SUSTENTABILIDAD*. Obtenido el 25 de marzo de 2015 de: <http://www.nahual.com.ec/escuela.htm>
- NOLS (s.a) *National Outdoor Leadership School*. Obtenido el 8 de Marzo del 2015 de:  
<http://www.nols.edu/about/>
- Northern Illinois University (S.A). *Experiential Learning*. Obtenido de Faculty Development and Instructional Design Center. Obtenido el 30 de enero de 2015 de:  
[http://www.niu.edu/facdev/resources/guide/strategies/experiential\\_learning.pdf](http://www.niu.edu/facdev/resources/guide/strategies/experiential_learning.pdf)
- OBE (s.a). *Outward Bound Ecuador*. Obtenido el 8 de Marzo del 2015 de:  
<http://www.outwardbound.ec/>
- OTC (S.A). *Outdoors Training Certification*. Obtenido el 25 de marzo de 2015 de:  
<http://www.otece.com/>
- OUTOORSED.COM (2015). *The Outdoors Professionals Resource*. Recuperado el 14 de marzo de 2015 de: <https://www.outdoored.com/schools/search>

Reinoso, Miguel; Carrasco, M. Jesús; Molina, JESÚS (2011) *El aprendizaje experimental como método en el outdoor training*. EFDeportes.com, Revista Digital. Buenos Aires – Año 16 – Numero 156. Obtenido el 15 de mayo del 2015 de: <http://www.efdeportes.com/efd156/el-aprendizaje-experimental-en-el-outdoor-training.htm>

Siquiera, T; Magalhaes D´Amorin, María Alice.(S.A) *Estilos de Aprendizaje de Kolb y su importancia en la Educación*. Obtenido el 13 de marzo del 2015 de: [http://www.e-prisma.com/anexos/docformats/estilos\\_aprendizaje\\_kolb.pdf](http://www.e-prisma.com/anexos/docformats/estilos_aprendizaje_kolb.pdf)

THEEDGEGROUP (S.A) *The Edge Group*. Obtenido el 25 de marzo de 2015 de: <http://www.theedge.ec/portal/es/web/edge/inicio>