

Estrategias para el diseño del plan de negocios en la asignatura de Emprendimiento y Gestión

Strategies for designing a business plan in the Entrepreneurship and Management course

Ligia Marlene Coronado Guaita

Magister en Política Educativas. Unidad Educativa Dr. Arturo Freire. Ecuador.

lcoronado241@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0009-3035-4364>

María Elina Parra Taboada

Magister en Educación. Unidad Educativa Tres de Diciembre. Ecuador.

mariep245@hotmail.com

<https://orcid.org/0009-0007-0492-5755>

Nelly Narcisa Soria Chicaiza

Magister en Pedagogía Mención en Docencia e Innovación Educativa. Unidad Educativa Equinoccio "San Antonio". Ecuador.

nelly.soriach@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0006-5660-6636>

Marcelo Alberto Andrade García

Master Universitario en Tecnología Educativa y Competencias Digitales. Unidad Educativa Tres de Diciembre. Ecuador.

marceloa.andrade@educacion.gob.ec

<https://orcid.org/0009-0001-7347-0594>

Fecha de recepción: 19 de junio de 2025

Fecha de aceptación: 16 de agosto de 2025

Fecha de publicación: 15 de septiembre de 2025

Como citar: Coronado-Guaita, L. M., Parra-Taboada, M. E., Soria-Chicaiza, N. N. y Andrade-García, M. A. (2025). Estrategias para el diseño del plan de negocios en la asignatura de Emprendimiento y Gestión. *KIRIA: Revista Científica Multidisciplinaria*. 3(6), pp. 85-99. <https://doi.org/10.53877/d8r1c208>

RESUMEN

La asignatura Emprendimiento y Gestión dentro del Bachillerato General Unificado en Ecuador se plantea como un espacio interdisciplinar para el desarrollo de competencias emprendedoras, ciudadanas y sociales. Este artículo analiza las estrategias que favorecen el diseño de planes de negocio como producto integrador de la materia, a partir de un estudio de campo con enfoque cuantitativo. Participaron 120 estudiantes y 6 docentes, aplicándose encuestas, entrevistas y rúbricas de evaluación a 40 planes de negocio. Los resultados evidenciaron que el aprendizaje basado en proyectos, aplicado en 68 % de los casos y valorado positivamente por 85 % de los estudiantes, es la estrategia más efectiva, seguido de la investigación de mercado (54 %) y la simulación empresarial (38 %). En la evaluación de los planes, se alcanzaron promedios altos en la identificación del problema (4,2) y en la propuesta de valor (4,1), pero bajos en el plan financiero (2,8). Asimismo, se encontró una correlación significativa entre el uso de metodologías activas y la calidad de los productos ($r = 0,64$; $p < 0,01$). Se concluye que la asignatura no solo aporta competencias técnicas, sino también

habilidades blandas, pues un 77 % de los estudiantes afirmó que el proceso les ayudó a reflexionar sobre su futuro profesional. Se recomienda fortalecer la formación docente en finanzas y marketing, y dotar de recursos para implementar simulaciones más realistas.

PALABRAS CLAVE: emprendimiento, plan de negocios, estrategias didácticas, bachillerato, Ecuador.

ABSTRACT

The subject Entrepreneurship and Management within Ecuador's General Unified Baccalaureate is conceived as an interdisciplinary space for the development of entrepreneurial, civic, and social competencies. This article analyzes strategies that support the design of business plans as the subject's integrative product, based on a quantitative field study. A total of 120 students and 6 teachers participated, with surveys, interviews, and rubrics applied to 40 business plans. Findings revealed that project-based learning, applied in 68 % of cases and positively valued by 85 % of students, was the most effective strategy, followed by market research (54 %) and business simulation (38 %). Evaluation results showed high averages in problem identification (4.2) and value proposition (4.1), but low in financial planning (2.8). Additionally, a significant correlation was found between the use of active methodologies and product quality ($r = 0.64$; $p < 0.01$). The study concludes that the subject not only develops technical competencies but also soft skills, since 77 % of students stated that the process helped them reflect on their professional future. It is recommended to strengthen teacher training in finance and marketing, and to provide resources for more realistic simulations.

KEYWORDS: entrepreneurship, business plan, teaching strategies, high school, Ecuador.

INTRODUCCIÓN

El estudio del emprendimiento en la educación ha dejado de ser un tema accesorio para convertirse en un eje central de la formación de los jóvenes. En sociedades caracterizadas por la incertidumbre económica, la movilidad laboral y la innovación tecnológica, los sistemas educativos han tenido que replantearse cómo formar ciudadanos capaces de afrontar los retos de un mundo cambiante. En el caso ecuatoriano, la incorporación de la asignatura Emprendimiento y Gestión dentro del Bachillerato General Unificado (BGU) responde precisamente a esta necesidad de preparar a los estudiantes para transformar ideas en proyectos concretos, con impacto en sus comunidades y posibilidades de sostenibilidad en el tiempo (Ministerio de Educación, 2017).

La Currículum Nacional dispone que esta materia debe ser impartida durante los tres cursos de Bachillerato, con una carga lectiva de dos horas por semana. Su carácter interdisciplinar persigue la integración de áreas como Matemática, Lengua y Literatura, Ciencias Sociales y Contabilidad, para poder desarrollar una concepción holística del proceso emprendedor (Ministerio de Educación, 2015). La enseñanza de la elaboración de un plan de negocio, como hilo conductor de esta formación, permite a los estudiantes aplicar de manera práctica las competencias adquiridas, junto con las competencias blandas del liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo (García-González & Ramírez, 2021).

Uno de los principales retos de la materia es que los alumnos no se limiten a copiar modelos de planes de negocios ya diseñados, sino que sean capaces de elaborar propuestas originales, contextualizadas y sobre todo realizables. Para ello, necesitarán que el profesorado desempeñe un papel importante como guía del grupo, con el objetivo que los alumnos puedan reconocer problemas o necesidades reales, estudiar el contexto en el que se inserta el plan de

negocio y trabajar en una estrategia de planificación de soluciones viables. Esta metodología didáctica puede vincularse con el enfoque por competencias, se persigue, entonces, no solamente la adquisición de saberes teóricos, sino también trabajar en competencias aplicadas a una situación real (Tobón, 2017).

El Ministerio de Educación (2017) enfatiza que Emprendimiento y Gestión no es únicamente una asignatura orientada a la creación de empresas, sino un espacio para fortalecer la creatividad, la resiliencia y el compromiso social de los estudiantes. En este sentido, el diseño de un plan de negocios se convierte en un ejercicio pedagógico que trasciende la lógica económica y que abre la posibilidad de formar jóvenes críticos, capaces de pensar en proyectos que respondan al bien común, a la sostenibilidad ambiental y al fortalecimiento comunitario (Sánchez & Ramírez, 2019).

Desde la perspectiva docente, esta asignatura plantea un desafío estimulante. Enseñar a diseñar un plan de negocios en un aula de bachillerato implica traducir conceptos técnicos como flujo de caja, punto de equilibrio o análisis de rentabilidad a un lenguaje comprensible y aplicable para adolescentes (Mendoza & Viteri, 2020).

El plan de negocios, al ser un documento que combina diagnóstico, planificación y proyección financiera, resulta una herramienta valiosa no solo en el campo empresarial, sino también en el educativo. Permite al estudiante ordenar sus ideas, analizar su viabilidad y estructurar pasos para llevarlas a cabo. Sin embargo, no basta con enseñar su formato; es necesario que los docentes logren que los estudiantes comprendan la lógica detrás de cada sección, desde la definición del problema hasta la evaluación de resultados (Villegas & Muñoz, 2022).

En Ecuador, esta perspectiva ha cobrado fuerza con la organización de ferias estudiantiles de emprendimiento, en las que los jóvenes presentan sus proyectos a la comunidad educativa y reciben retroalimentación de docentes, familias y actores externos. Dichas experiencias fortalecen la autoestima y el sentido de logro, además de fomentar la cultura emprendedora en el entorno escolar (Ministerio de Educación, 2017). Desde este escenario, el diseño del plan de negocios no se percibe como un requisito académico aislado, sino como un proceso formativo integral que vincula a la escuela con la realidad socioeconómica del país.

La literatura académica reciente coincide en que la educación en emprendimiento debe orientarse hacia la construcción de una mentalidad flexible, innovadora y socialmente responsable (Fayolle & Redford, 2019). En la región latinoamericana, esta mirada se complementa con la necesidad de construir proyectos que generen no solo ingresos, sino que además construyan el desarrollo comunitario y la inclusión social (Kantis et al., 2020). De este modo, las estrategias diseñadas para la elaboración del business plan en el aula adquieren un doble sentido: por un lado, presentan una estrategia didáctica que entrelaza competencias; por otro, impulsan procesos de transformación social desde la escuela.

El contexto ecuatoriano, donde los índices de emprendimiento por necesidad son altísimos, es un espacio complicado. Según el Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022), Ecuador es uno de los países con una actividad emprendedora temprana más alta de la región, pero también es uno de los países con más altos niveles de discontinuidad de negocios, una situación que se asocia a la falta de preparación de planes de negocio. Ello evidencia que la formación de los y las jóvenes en la elaboración de business plans no solo tiene un significado educativo, sino que también tiene un significado económico y social.

En este sentido, la investigación que aquí se presenta se propone analizar las estrategias que favorecen el diseño de planes de negocio en la asignatura de Emprendimiento y Gestión, considerando tanto la perspectiva docente como la experiencia estudiantil. Se parte de una preocupación central: aunque el currículo contempla la elaboración de un plan de

negocios como producto integrador, no siempre se dispone de recursos metodológicos claros que guíen este proceso. En muchos casos, los planes terminan siendo documentos incompletos o carentes de análisis contextual profundo.

El objetivo general de este estudio es analizar las estrategias que resultan más efectivas para guiar a los estudiantes en el diseño de su plan de negocios dentro de la asignatura de Emprendimiento y Gestión. De este propósito se desprenden preguntas que orientan la investigación: ¿qué dificultades enfrentan los estudiantes al elaborar un plan de negocios en el bachillerato? ¿qué recursos metodológicos emplean los docentes para apoyar este proceso? ¿cómo influyen estas estrategias en la calidad de los proyectos presentados?

Al adoptar un enfoque cuantitativo de campo, se plantea la hipótesis de que la aplicación de estrategias didácticas activas, tales como el aprendizaje basado en proyectos, la simulación empresarial y la investigación de mercado aplicada, incide positivamente en la calidad estructural y conceptual de los planes de negocio elaborados por los estudiantes de bachillerato. Esta hipótesis, más allá de guiar la recogida de datos, sirve como recurso para contrastar las prácticas pedagógicas actuales con el currículo nacional y con las necesidades que plantea un contexto socioeconómico en constante cambio.

En definitiva, reflexionar sobre este tema supone volver a pensar la educación emprendedora en el bachillerato ecuatoriano no sólo como educación de futuros empresarios sino también como la construcción de ciudadanos críticos, responsables y capaces de aportar soluciones creativas a los problemas de su entorno. El plan de negocios se presenta, entonces, como un pretexto pedagógico para el desarrollo de competencias transversales que acompañarán al estudiante en sus decisiones académicas, profesionales y personales.

1. El emprendimiento y su rol en la educación

El emprendimiento se ha consolidado como un fenómeno de creciente interés en el ámbito educativo, tanto por su impacto en la economía como por su potencial en la formación integral de los estudiantes. Más allá de la creación de empresas, hoy se reconoce que el emprendimiento involucra competencias como la creatividad, la innovación, la resiliencia y la capacidad de tomar decisiones en contextos de incertidumbre (Kuratko et al., 2021). Estos atributos son esenciales no solo para quienes aspiran a generar negocios propios, sino también para enfrentar con solvencia los desafíos del mundo laboral y social.

En la región latinoamericana, los sistemas educativos han ido incorporando progresivamente contenidos de emprendimiento en los diferentes niveles de enseñanza, entendiendo que su desarrollo debe iniciarse desde etapas tempranas. En Ecuador, el hecho de que se incorpore la asignatura de Emprendimiento y Gestión dentro del Bachillerato General Unificado (BGU) es una manifestación de esta tendencia; forma parte de la política educativa que busca que los estudiantes se conviertan en ciudadanos críticos, creativos y con capacidad para buscar soluciones a los problemas de su comunidad (Ministerio de Educación de Ecuador, 2017).

El emprendimiento en la educación no se puede limitar a un proceso instrumental, es un ámbito de reflexión del propio estudiante como un agente de cambio social. Para Fayolle y Redford (2019) la universidad o la escuela emprendedora es aquella que establece un entorno de innovación, colaboración y apertura hacia el entorno, lo que comporta una modificación de las prácticas pedagógicas que priman en la actualidad. En esta línea, la enseñanza del emprendimiento responde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial a los ODS 4 y 8, ya que el ODS 4 promueve una educación inclusiva y de calidad, y el ODS 8 fomenta el crecimiento económico sostenido, el empleo pleno y el trabajo decente (ONU, 2015).

La formación en emprendimiento tiene una dimensión económica evidente, pues permite a los jóvenes comprender cómo funciona el mercado, cómo se organizan los recursos y qué estrategias facilitan la sostenibilidad de un proyecto. Sin embargo, también posee una dimensión social y cultural que enriquece la vida comunitaria. Kantis et al. (2020) destacan que en América Latina los emprendimientos de base comunitaria han tenido un papel relevante en la generación de empleo, en la valorización de las tradiciones locales y en la inclusión de grupos vulnerables. Por eso el currículo ecuatoriano establece que se debe tratar el aprendizaje del emprendimiento con una relación próxima a la realidad del estudiante o en relación con un modelo de negocio abstracto.

Un aspecto importante de este enfoque es la mentalidad del emprendedor. Neck y Corbett (2018) lo definen como la capacidad de identificar oportunidades, asumir riesgos y aprender de la experiencia. En el ámbito de la práctica educativa esto supone elaborar experiencias de aprendizaje, donde el alumnado explora y elabora el entorno; detecta necesidades y propone alternativas válidas. En este proceso, el plan de negocios se convierte en un instrumento pedagógico central, pues permite estructurar las ideas y proyectarlas hacia un horizonte de acción.

2. El plan de negocios como herramienta pedagógica y empresarial

El plan de negocios es, en esencia, un documento que describe los objetivos de un proyecto, sus estrategias de implementación, el análisis de mercado, los recursos necesarios y las proyecciones financieras. En el ámbito empresarial, su utilidad radica en servir como carta de presentación para inversionistas, guía de acción para el emprendedor y herramienta de evaluación de viabilidad (Scarborough, 2019). En el contexto educativo, adquiere además una función formativa, al convertirse en un espacio donde los estudiantes integran conocimientos teóricos con prácticas de análisis y planificación.

En Ecuador, el currículo de Emprendimiento y Gestión establece que los estudiantes deben elaborar un plan de negocios como producto integrador de la asignatura (Ministerio de Educación, 2017). Este proceso comprende varias fases: la identificación de una necesidad o problema en el entorno, el diseño de una propuesta de producto o servicio, la elaboración de un plan operativo, un plan comunicacional y un plan financiero. Finalmente, se evalúa la viabilidad del proyecto tanto en términos cuantitativos (flujo de caja, rentabilidad) como cualitativos (impacto social, sostenibilidad, generación de empleo).

La función pedagógica del plan de negocios se refleja en tres dimensiones. En primer lugar, permite el desarrollo de competencias técnicas, como el manejo de conceptos financieros, la comprensión del mercado y la planificación estratégica. En segundo lugar, fomenta competencias blandas como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el liderazgo. En tercer lugar, impulsa competencias éticas y ciudadanas, al promover la reflexión sobre el impacto social y ambiental de los proyectos (Villegas & Muñoz, 2022).

La literatura también coincide en que el aprendizaje a partir de la elaboración de planes de negocio origina un contexto real que provoca que los estudiantes se sientan motivados y puedan aplicar lo que han aprendido. Rasmussen y Wright (2015) también afirman que estos tipos de experiencias aumentan la autoconfianza, porque permiten ver resultados del propio esfuerzo. Asimismo, los proyectos de emprendimiento estudiantil promueven la creatividad, dado que solicitan soluciones a problemas reales e innovadoras.

Sin embargo, también hay limitaciones. Varios estudiantes tienen problemas en la parte financiera del plan de negocio porque supone manejar conceptos hasta cierto punto matemáticos. Otros se limitan a copiar modelos preexistentes sin un verdadero análisis de la pertinencia. Por esa razón, la mediación docente es clave ya que el docente no puede ser

únicamente evaluador del producto final, sino un acompañante del proceso que guíe, informe y motive (Mendoza & Viteri, 2020).

En este sentido, el plan de negocios en la escuela no debe entenderse como una réplica simplificada del ámbito empresarial, sino como una estrategia didáctica que articula teoría y práctica, promueve la autonomía y despierta en los estudiantes el interés por generar cambios en su entorno.

3. Estrategias didácticas para la enseñanza de la asignatura de Emprendimiento y Gestión

El desafío principal de la docencia en Emprendimiento y Gestión consiste en transformar un conjunto de contenidos técnicos en experiencias de aprendizaje significativas. Para conseguir esta meta, debe aplicarse una serie de estrategias didácticas activas, que fomenten la participación, la investigación y la creatividad. Una de las metodologías más importantes es el aprendizaje basado en proyectos (ABP). Esta estrategia permite que el alumnado trabaje la elaboración de un plan de empresa desde la identificación del problema hasta la presentación final del propio plan. Al respecto, el ABP contribuye a desarrollar la autonomía, el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos, cualidades que atraerán en el futuro la formación emprendedora (Thomas, 2020). En la práctica significa organizar el curso en torno a un proyecto integrador el cual tiene lugar durante el semestre, con entregas parciales para la recepción de un feedback continuo por parte de los estudiantes.

Otra de las estrategias utilizadas es la simulación empresarial, la cual recrea escenarios de toma de decisiones en un ambiente controlado. Estas dinámicas permiten a los estudiantes experimentar con la gestión de recursos, la negociación con clientes y afrontar la resolución de problemas financieros hasta alcanzar los resultados esperados (Gómez & Pérez, 2019).

En el aula, esta metodología se puede materializar mediante juegos de roles, software de simulación o actividades de negociación.

La investigación de mercado aplicada también resulta esencial. No basta con que los estudiantes imaginen un producto o servicio; deben aprender a analizar el entorno, identificar a sus competidores y conocer las preferencias de los consumidores. Para ello, se pueden utilizar encuestas, entrevistas y observaciones, integrando además el uso de herramientas estadísticas para procesar la información (Ministerio de Educación, 2017). Esta estrategia vincula el aula con la realidad y pone de manifiesto la importancia del análisis crítico para la toma de decisiones. La feria de emprendimiento es, a su vez, una experiencia significativa que se articula con el currículo ecuatoriano; se trata de un espacio de presentación de planes de negocio de los alumnos a la comunidad educativa y donde reciben feedback. Este tipo de actividad potencia la motivación y refuerza la comunicación oral, la persuasión y la confianza en uno mismo (Sánchez & Ramírez, 2019).

Y respecto a la figura del docente, hay que destacar que la enseñanza de esta materia requiere un perfil flexible y creativo, es decir, el profesor ha de ser facilitador, orientador y mentor, más que un mero transmisor de contenidos (Neck & Corbett, 2018). En este sentido, pensar en el diseño para la práctica de estrategias implica tener en cuenta los diferentes estilos de aprendizaje, la diversidad de intereses y las barreras que se encuentran los estudiantes.

Por último, hay que indicar la importancia de la visión de la sostenibilidad en la enseñanza del emprendimiento.

Los planes de negocio elaborados en el aula no deben enfocarse únicamente en la rentabilidad, sino también en el respeto al medio ambiente y en el compromiso social. Esta visión se encuentra en sintonía con las demandas actuales de una educación que no solo prepare para el mercado, sino también para la construcción de una sociedad más equitativa y responsable (ONU, 2015).

METODOS Y MATERIALES

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de campo, orientado a analizar las estrategias didácticas que los docentes emplean y la manera en que estas inciden en la calidad de los planes de negocios elaborados por los estudiantes de bachillerato. La decisión de trabajar con este enfoque respondió a la necesidad de obtener datos objetivos y medibles que permitieran establecer relaciones entre las variables de estudio, sin dejar de reconocer la riqueza de los contextos educativos en los que se implementa la asignatura Emprendimiento y Gestión.

Se llevó a cabo un diseño de investigación de tipo descriptivo-correlacional. Con ello, no solo se buscó caracterizar las estrategias que se llevaban a cabo en el aula, sino establecer si existía alguna relación significativa entre la aplicación de metodologías activas -como el Aprendizaje Basado en Proyectos, la Simulación Empresarial o la Investigación de Mercados Aplicada- y la productividad de los planes de negocio estructurados. En este sentido, se buscó generar evidencia empírica que pudiera dar soporte a futuras decisiones pedagógicas y curriculares.

La investigación se realizó en tres instituciones educativas fiscales del Ecuador en entornos urbanos y semiurbanos con diferentes características socioeconómicas, permitiendo así conseguir un muestreo estructural heterogéneo, lo cual sirvió para mejorar la representatividad de los resultados. La población de referencia estuvo formada por 280 estudiantes de tercer curso de Bachillerato General Unificado, de los cuales se tomó una muestra de 120 mediante un muestreo estratificado por curso. De igual manera, participaron seis docentes responsables de la asignatura, quienes aportaron información valiosa sobre las metodologías implementadas y las dificultades enfrentadas durante el proceso de enseñanza.

Para la recolección de datos se utilizaron tres instrumentos principales. El primero fue una encuesta estructurada dirigida a los estudiantes, con preguntas cerradas en escala Likert de cinco puntos, orientadas a conocer su percepción sobre las estrategias didácticas aplicadas en clase, el nivel de comprensión alcanzado en cada sección del plan de negocios y la utilidad percibida del aprendizaje. Este cuestionario fue validado mediante juicio de expertos, quienes revisaron la pertinencia y claridad de los ítems. Posteriormente, se aplicó un pilotaje en un curso no considerado en la muestra, lo que permitió ajustar algunas preguntas.

El segundo instrumento consistió en una rúbrica de evaluación de planes de negocio, diseñada a partir de los lineamientos del currículo ecuatoriano (Ministerio de Educación, 2017) y de criterios propuestos en la literatura especializada (Villegas & Muñoz, 2022; Scarborough, 2019). Esta rúbrica incluyó indicadores para cada sección del plan – análisis del problema, propuesta de valor, plan operativo, plan comunicacional y plan financiero –, con niveles de desempeño que iban desde insuficiente hasta excelente. Con esta herramienta se evaluaron 40 planes de negocio seleccionados aleatoriamente entre los elaborados por los estudiantes, lo que permitió contar con evidencia objetiva sobre la calidad de los productos académicos.

El tercer instrumento del estudio consistió en una entrevista semiestructurada administrada a los docentes implementadores de la asignatura. A pesar de que el estudio se orientó desde una perspectiva cuantitativa, consideramos que era necesario preparar una complementación de los datos numéricos con la visión de sus responsables. Las entrevistas fueron un medio para obtener información relacionada con las motivaciones del docente, las dificultades para implementar estrategias activas y las condiciones institucionales que potencian u obstaculizan la innovación metodológica.

Respecto al procedimiento, la recogida de datos tuvo lugar durante el segundo quimestre del año escolar 2023-2024. Primero, se llevó a cabo la gestión de la autorización de

las autoridades educativas y se procedió a socializar con docentes y alumnado el objetivo de la investigación. A continuación, se aplicaron las encuestas en el marco del horario de clase, en presencia del investigador. Los planes de negocio se recopilaban al final del quimestre, cuando los estudiantes mostraban sus proyectos en las ferias del emprendimiento institucional. Finalmente, se llevaron a cabo las entrevistas con los docentes, en sesiones individuales de aproximadamente treinta minutos.

Para el análisis de los datos cuantitativos se utilizó el software SPSS versión 25. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva: frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central, para caracterizar las respuestas de los estudiantes y la calidad de los planes de negocio. Asimismo, se realizaron pruebas de correlación de Pearson para determinar la relación entre las estrategias didácticas reportadas y los puntajes obtenidos en las rúbricas de evaluación. Las aportaciones de los documentos de los profesores fueron transcritas y organizadas temáticamente con el objetivo de complementar la interpretación de los resultados numéricos.

La validez y fiabilidad de los instrumentos fueron aspectos considerados cuidadosamente; la encuesta contaba con un índice de fiabilidad de 0.87 en el coeficiente Alfa de Cronbach, lo que la sitúa en un alto nivel de consistencia interna. La rúbrica de evaluación, al ser aplicada por tres jueces de manera independiente, obtuvo un índice de concordancia interevaluador del 85 %, asegurando, de esta forma, la objetividad en la evaluación de los planes.

En relación a las consideraciones éticas, la investigación estuvo orientada por el principio de respeto a la dignidad de los participantes; se solicitó el consentimiento informado de los estudiantes y la autorización de sus representantes legales; la identidad y las respuestas fueron mantenidas en la estricta confidencialidad y se expuso que los datos serían utilizados únicamente con objetivos académicos y de indagación, así como que la participación no interferiría en las actividades escolares habituales.

La justificación de la elección del diseño descriptivo-correlacional estuvo dada por la necesidad de tratar de entender un fenómeno educativo en su contexto natural, asumiendo que no se debía manipular variables, más sí intentar localizar relaciones del tipo que sirvan como guía a la hora de realizar futuras intervenciones. Además, se cuidó que la participación no interfiriera con las actividades escolares regulares.

La elección de un diseño descriptivo-correlacional se justificó en la necesidad de comprender un fenómeno educativo en su contexto natural, sin manipular variables, pero buscando identificar relaciones que pudieran orientar futuras intervenciones. De este modo, se privilegió la observación directa de la práctica educativa y el análisis riguroso de los productos académicos generados en el aula.

Este apartado metodológico no solo describe el camino seguido, sino que refleja la convicción de que la investigación educativa debe situarse en el terreno real donde los procesos de enseñanza y aprendizaje se llevan a cabo. Solo así es posible generar hallazgos que sean relevantes para docentes, estudiantes y responsables de políticas educativas, contribuyendo a fortalecer la asignatura Emprendimiento y Gestión como espacio formativo clave dentro del Bachillerato General Unificado en Ecuador.

RESULTADOS

El análisis de la información obtenida permitió identificar hallazgos relevantes tanto en relación con las percepciones de los estudiantes como con la calidad de los planes de negocio elaborados y las prácticas docentes implementadas. Los resultados se presentan de manera organizada, atendiendo a las dimensiones evaluadas en la investigación: estrategias didácticas

aplicadas en el aula, valoración estudiantil de su utilidad, calidad estructural de los planes de negocio y relación entre variables.

Para comenzar, la encuesta aplicada a estudiantes mostró que la mayoría reconoce haber participado en dinámicas activas dentro de la materia Emprendimiento y Gestión. El aprendizaje basado en proyectos se destacó como la estrategia más frecuente, seguida de la investigación de mercado aplicada y, en menor medida, la simulación empresarial. Sin embargo, también se reportó que en ciertos casos las clases se redujeron a exposiciones magistrales, lo que limitó la posibilidad de aplicar lo aprendido de manera práctica.

La Tabla 1 presenta la distribución de estrategias didácticas reportadas por los estudiantes.

Tabla 1.

Estrategias didácticas aplicadas según percepción estudiantil

Estrategia didáctica	Frecuencia (%)
Aprendizaje basado en proyectos	68%
Investigación de mercado	54%
Simulación empresarial	38%
Clase magistral	29%

Nota. Elaboración propia.

Los datos reflejan que, aunque el currículo nacional promueve metodologías activas, aún existen espacios donde prevalece un modelo tradicional. Esta situación fue corroborada por los docentes entrevistados, quienes señalaron que la falta de recursos tecnológicos y de tiempo impide desarrollar todas las actividades planificadas.

Respecto a la valoración de las estrategias, los estudiantes expresaron que aquellas que implicaban trabajo práctico y contacto con la comunidad eran las más útiles para comprender la lógica de un plan de negocios. En contraste, las sesiones centradas únicamente en teoría se percibieron como poco motivadoras. La Figura 1 resume esta percepción.

Figura 1.

Valoración estudiantil sobre la utilidad de las estrategias didácticas



Nota. Gráfico de barras: ABP 85 %, investigación de mercado 72 %, simulación empresarial 64 %, clase magistral 41 %

En cuanto a la calidad de los planes de negocio, la rúbrica aplicada a 40 proyectos permitió evidenciar fortalezas y debilidades. Los estudiantes lograron un desempeño notable en la identificación del problema y la propuesta de valor, alcanzando un promedio de 4,1 sobre 5. Sin embargo, las secciones vinculadas al plan financiero mostraron mayores dificultades, con un promedio de 2,8.

La siguiente tabla sintetiza los resultados promedio de la evaluación de los planes de negocio.

Tabla 2.

Resultados promedio de la evaluación de planes de negocio

Dimensión evaluada	Promedio (1-5)	Desempeño
Identificación del problema	4,2	Alto
Propuesta de valor	4,1	Alto
Plan operativo	3,5	Medio
Plan comunicacional	3,3	Medio
Plan financiero	2,8	Bajo

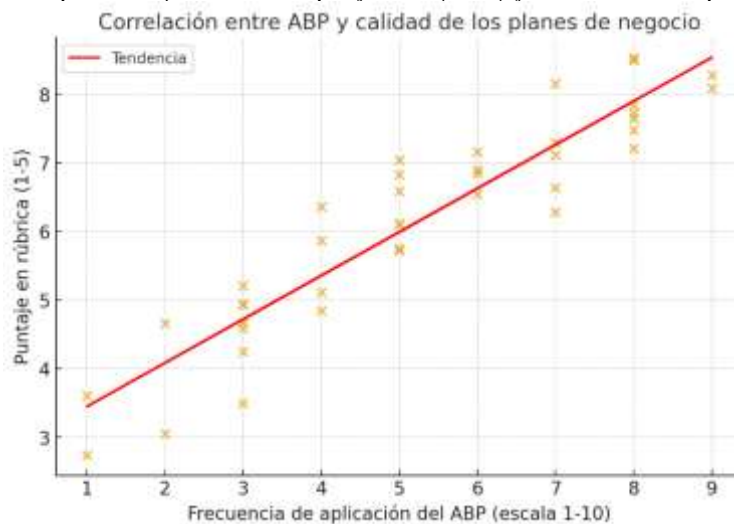
Nota. Elaboración propia.

Estos resultados corroboran que, aunque los estudiantes logran desarrollar ideas de carácter innovador y contextualizado, todavía requieren soporte especializado en el campo financiero. Los profesores se manifestaron de acuerdo en que este tipo de contenido forma parte de uno de los puntos más críticos que poseen las asignaturas, pues ello conlleva un bagaje técnico que no domine la totalidad de los estudiantes con facilidad. Al examinar la relación de la aplicación de estrategias y la fiabilidad de los proyectos, se encontró una moderada relación positiva y significativa entre la modalidad del aprendizaje por proyectos y las puntuaciones obtenidas en la rúbrica ($r = 0,64$; $p < 0,01$) además de que se halló una relación moderada entre la investigación de mercado aplicada con la calidad del plan de comunicación ($r = 0,52$; $p < 0,05$) no se halló, en cambio, una relación en términos de la utilización de las lecciones magistrales y la calidad de los productos, lo que reafirma la idea de la importancia de ofrecer metodologías activas.

La Figura 2 muestra la relación entre frecuencia de uso del aprendizaje basado en proyectos y el puntaje obtenido en las rúbricas de evaluación.

Figura 2.

Correlación entre aprendizaje basado en proyectos (ABP) y calidad de los planes de negocio



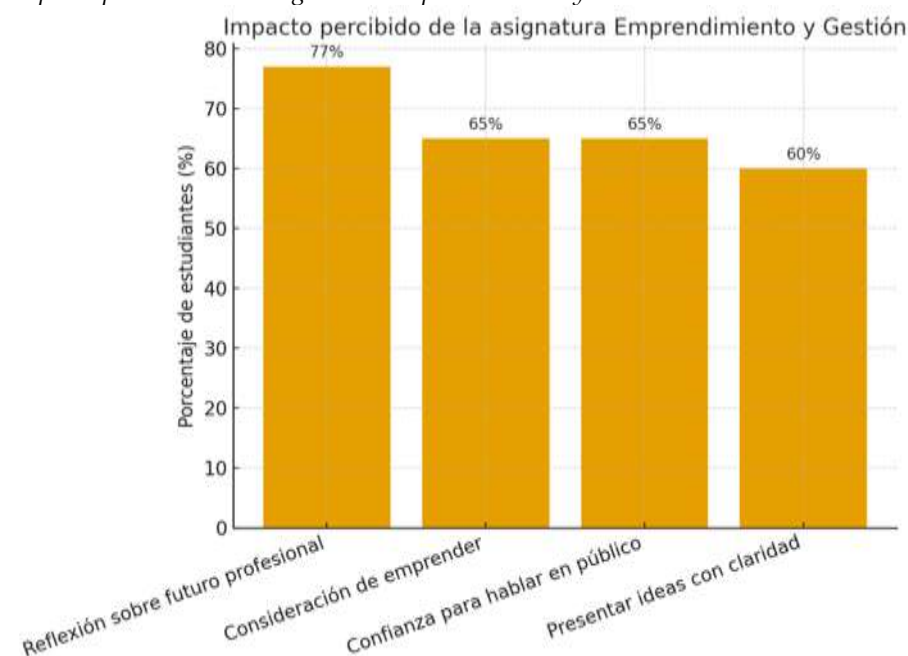
Nota. Gráfico de dispersión con línea de tendencia positiva.

Otro resultado importante fue la percepción de los estudiantes sobre el impacto de la asignatura en su formación personal. El 77 % manifestó que elaborar un plan de negocio les ayudó a reflexionar sobre su futuro profesional y a considerar la posibilidad de emprender. El 65 % indicó que la experiencia fortaleció su confianza para hablar en público y presentar sus ideas, mientras que un 60 % afirmó que aprendió a expresar con mayor claridad sus propuestas.

La Figura 3 ilustra estos resultados.

Figura 3.

Impacto percibido de la asignatura Emprendimiento y Gestión



Nota. Gráfico de barras: reflexión sobre futuro profesional 77 %, consideración de emprender 65 %, confianza para hablar en público 65 %, claridad en la presentación de ideas 60 %.

Los testimonios de los docentes complementaron esta información. Uno de ellos señaló que “cuando los estudiantes ven que su idea puede transformarse en un proyecto concreto, su motivación cambia. Dejan de pensar que es solo una tarea escolar y comienzan a verla como una oportunidad real”. Sin embargo, también coincidieron en la necesidad de mayor capacitación en temas financieros y de marketing, así como en el acceso a recursos didácticos que permitan implementar simulaciones más realistas.

En síntesis, los resultados confirman la hipótesis planteada: la aplicación de estrategias activas como el aprendizaje basado en proyectos y la investigación de mercado incide positivamente en la calidad de los planes de negocio elaborados por los estudiantes. No obstante, persisten vacíos en la formación financiera y en la disponibilidad de recursos, lo que limita el alcance de la asignatura en algunos contextos.

DISCUSIÓN

Los resultados de esta investigación ofrecen una mirada profunda sobre cómo se está desarrollando la asignatura Emprendimiento y Gestión en el bachillerato ecuatoriano y qué tan efectivas resultan las estrategias empleadas para guiar el diseño de planes de negocio. En este apartado se interpretan los hallazgos a la luz de la literatura existente, se contrastan las

coincidencias y discrepancias con estudios previos, y se reflexiona sobre las implicaciones pedagógicas, sociales y curriculares de los datos obtenidos.

Uno de los hallazgos más notables fue que el aprendizaje basado en proyectos se identificó como la estrategia didáctica más aplicada, con una frecuencia reportada por 68 % de los estudiantes. Este resultado no sorprende si se considera que el currículo ecuatoriano promueve explícitamente esta metodología como pilar de la asignatura (Ministerio de Educación, 2017). Sin embargo, lo destacable es que los estudiantes no solo reconocieron su uso, sino que lo valoraron como la estrategia más útil para comprender la lógica de un plan de negocios, con una aprobación positiva de 85 %. Este hallazgo coincide con lo planteado por Thomas (2020), quien afirma que el ABP permite a los estudiantes integrar conocimientos, fortalecer el pensamiento crítico y asumir un rol activo en su propio aprendizaje.

La presencia de la investigación de mercado aplicada, reportada por 54 % de los estudiantes y valorada positivamente por 72 %, confirma la importancia de vincular el aula con el entorno social. La posibilidad de realizar encuestas, entrevistas o análisis de consumidores en la comunidad no solo enriquece la comprensión del mercado, sino que también refuerza competencias comunicativas y analíticas. Estudios previos en América Latina han demostrado que los proyectos escolares de emprendimiento con base en la investigación de mercado generan aprendizajes más significativos y duraderos (Kantis et al., 2020).

En contraste, la simulación empresarial fue reconocida por apenas 38 % de los estudiantes y valorada positivamente por 64 %. Este dato refleja que, aunque se trata de una estrategia con gran potencial pedagógico, su aplicación es todavía limitada en las aulas ecuatorianas. Los docentes señalaron que la falta de software especializado o recursos didácticos adecuados dificulta implementar simulaciones realistas. La literatura internacional confirma este desafío: Gómez y Pérez (2019) señalan que la simulación requiere inversión en plataformas tecnológicas y formación docente, lo que en muchos contextos escolares resulta un obstáculo.

Un aspecto crítico que emergió en los resultados fue el peso aún presente de la clase magistral, reconocida por 29 % de los estudiantes y valorada como útil solo por 41 %. Aunque esta metodología tiene valor para introducir conceptos teóricos, la evidencia demuestra que su predominio limita la motivación y la apropiación del conocimiento. Fayolle y Redford (2019) sostienen que el emprendimiento difícilmente puede enseñarse desde la transmisión unidireccional, ya que requiere del error, la práctica y la interacción para formar verdaderas competencias emprendedoras.

La evaluación de los planes de negocio mediante rúbricas reveló luces y sombras. En la identificación del problema y la propuesta de valor, los estudiantes alcanzaron promedios de 4,2 y 4,1 respectivamente, lo que se interpreta como un nivel alto. Esto demuestra que los jóvenes tienen la capacidad de observar su entorno, reconocer necesidades y plantear soluciones innovadoras. Estos hallazgos son consistentes con Neck y Corbett (2018), quienes subrayan que la mentalidad emprendedora se expresa primero en la capacidad de detectar oportunidades en la vida cotidiana.

No obstante, la debilidad más marcada se encontró en el plan financiero, donde el promedio fue de apenas 2,8. Este dato revela que la dimensión técnica de la planificación empresarial representa un reto considerable para los estudiantes de bachillerato. Manejar proyecciones de ingresos, costos y rentabilidad exige habilidades matemáticas y financieras que, como se observó en las entrevistas a docentes, no todos los estudiantes dominan. El resultado es coherente con estudios previos en educación secundaria que identifican el área financiera como el punto más difícil en la elaboración de planes de negocio (Villegas & Muñoz, 2022).

El análisis correlacional reforzó la importancia de las metodologías activas. Se halló una relación positiva y significativa entre la aplicación del aprendizaje basado en proyectos y la calidad de los planes de negocio, con un coeficiente de correlación de $r = 0,64$; $p < 0,01$. Este hallazgo confirma la hipótesis planteada y valida la premisa de que los estudiantes aprenden mejor cuando trabajan en proyectos integrales y reales. Del mismo modo, se identificó una correlación moderada entre la investigación de mercado y la calidad del plan comunicacional, con $r = 0,52$; $p < 0,05$. En cambio, la ausencia de relación significativa entre las clases magistrales y la calidad de los productos sugiere que esta metodología, aunque necesaria para ciertos momentos, no contribuye directamente a la mejora de los proyectos estudiantiles.

Desde la perspectiva del impacto personal, los resultados fueron también reveladores. Un 77 % de los estudiantes afirmó que elaborar un plan de negocios les ayudó a reflexionar sobre su futuro profesional y a considerar la posibilidad de emprender. Además, un 65 % señaló que fortaleció su confianza al hablar en público y presentar sus ideas, mientras que un 60 % reconoció que aprendió a expresarlas con mayor claridad. Estos datos refuerzan la idea de que la asignatura no se limita a formar competencias técnicas, sino que aporta significativamente al desarrollo de habilidades blandas y a la construcción de proyectos de vida. Esto es consistente con la visión del currículo ecuatoriano, que entiende el emprendimiento como un espacio para el crecimiento personal y social, más allá del ámbito económico (Ministerio de Educación, 2017).

Los testimonios de los docentes aportan matices importantes. Si bien valoran el entusiasmo de los estudiantes y su capacidad para generar ideas, reconocen que existe una necesidad urgente de fortalecer la formación docente en áreas financieras y de marketing. La capacitación continua se vuelve indispensable para garantizar que las estrategias aplicadas se traduzcan en aprendizajes efectivos. Fayolle y Redford (2019) ya advertían que el rol del profesor en educación emprendedora exige un perfil híbrido: docente, facilitador, mentor y, en muchos casos, emprendedor él mismo.

Un aspecto que merece especial reflexión es la brecha entre la normativa curricular y la realidad de las aulas. El currículo ecuatoriano establece claramente que la asignatura debe desarrollarse desde un enfoque activo, interdisciplinar y vinculado al entorno (Ministerio de Educación, 2015). Sin embargo, los resultados muestran que aún hay instituciones donde la clase magistral predomina, debido a limitaciones de tiempo, falta de recursos o desconocimiento metodológico. Esta discrepancia plantea un desafío para la política educativa: cómo garantizar que los lineamientos curriculares se traduzcan en prácticas pedagógicas efectivas.

También es pertinente reflexionar sobre las implicaciones sociales de los hallazgos. Ecuador, según el informe GEM, presenta una de las tasas más altas de emprendimiento temprano en la región, pero también una de las más elevadas en cuanto a discontinuidad de negocios, principalmente por falta de planificación (GEM, 2022). El hecho de que los estudiantes tengan dificultades en el componente financiero del plan de negocios refleja una debilidad estructural que puede reproducirse en su vida adulta. Por ello, es vital que el sistema educativo refuerce esta dimensión, ofreciendo formación financiera básica como parte de la malla curricular del bachillerato.

Otro punto de interés es la percepción de los estudiantes sobre el impacto de la asignatura en su futuro. Que un 77 % reflexione sobre su trayectoria profesional a partir de esta experiencia demuestra el potencial transformador de la educación emprendedora. Neck y Corbett (2018) señalan que los programas más exitosos son aquellos que vinculan el emprendimiento con la construcción de identidad personal, permitiendo a los jóvenes verse como agentes capaces de incidir en su entorno.

No obstante, persisten preguntas abiertas. ¿Cómo lograr que la motivación inicial de los estudiantes se mantenga en el tiempo? ¿De qué manera garantizar que los planes de negocio elaborados en el aula trasciendan el ámbito escolar y se conviertan en proyectos reales? Estas interrogantes apuntan a la necesidad de estrechar vínculos entre las instituciones educativas, las comunidades y los sectores productivos. Rasmussen y Wright (2015) sostienen que las universidades y escuelas pueden contribuir significativamente al ecosistema emprendedor local cuando generan redes de apoyo y espacios de interacción con actores externos.

La sostenibilidad también emerge como un eje central. En los planes de negocio analizados, el componente ambiental y social fue tratado de manera superficial, aunque presente. Dado el contexto global y la importancia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, resulta imprescindible que la enseñanza del emprendimiento incorpore la reflexión sobre el impacto ecológico y comunitario de cada proyecto. En este sentido, la formación de docentes y la actualización de los materiales didácticos deberían incluir enfoques de emprendimiento sostenible.

Finalmente, la discusión invita a considerar el papel del estudiante como protagonista del proceso. El hecho de que un 65 % reconozca haber ganado confianza para hablar en público y un 60 % para expresar con claridad sus ideas demuestra que la asignatura cumple un rol formativo más allá de lo empresarial. Estas habilidades blandas son esenciales en cualquier campo profesional y constituyen un aporte de largo plazo para la vida de los jóvenes.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fayolle, A., & Redford, D. (2019). *Handbook on the Entrepreneurial University*. Edward Elgar.
- García-González, A., & Ramírez, F. (2021). Estrategias didácticas para el fortalecimiento del emprendimiento en la educación media. *Revista Educación y Humanismo*, 23(41), 45-62. <https://acortar.link/KwEjYt>
- Global Entrepreneurship Monitor. (2022). Informe GEM Ecuador 2021-2022. ESPAE-ESPOL.
- Gómez, L., & Pérez, M. (2019). La simulación como estrategia de aprendizaje en educación empresarial. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 21(2), 34-47.
- Kantis, H., Federico, J., & Ibarra, G. (2020). *Entrepreneurship in Latin America: Development challenges and opportunities*. IDB.
- Kuratko, D., Morris, M., & Schindehutte, M. (2021). Understanding the dynamics of entrepreneurship through frameworks. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 1-14. <https://acortar.link/2hhvVU>
- Mendoza, C., & Viteri, A. (2020). Estrategias metodológicas para el aprendizaje de la asignatura de emprendimiento y gestión. *Revista Conrado*, 16(73), 224-230.
- Ministerio de Educación. (2015). *Lineamientos para la enseñanza de Emprendimiento y Gestión en el Bachillerato General Unificado*. Quito: Autor.
- Ministerio de Educación. (2017). *Guía de implementación del currículo de Emprendimiento y Gestión*. Quito: Autor.
- Neck, H., & Corbett, A. (2018). The scholarship of teaching and learning entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 1(1), 8-41. <https://acortar.link/rFShcV>
- ONU. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.

- Rasmussen, E., & Wright, M. (2015). How can universities contribute to the entrepreneurial ecosystem? *International Small Business Journal*, 33(8), 982-999. <https://acortar.link/fhzW3E>
- Sánchez, M., & Ramírez, L. (2019). Educación emprendedora y desarrollo sostenible: una mirada desde América Latina. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 10(29), 3-18. <https://acortar.link/brC7fA>
- Scarborough, N. (2019). *Essentials of entrepreneurship and small business management*. Pearson.
- Thomas, J. (2020). Project-based learning: A resource for instructors. *Journal of Education for Business*, 95(6), 333-340. <https://acortar.link/ZLVLM8>
- Tobón, S. (2017). *El enfoque socioformativo: hacia la excelencia de las instituciones educativas*. ECOE Ediciones.
- Villegas, J., & Muñoz, K. (2022). El plan de negocios como estrategia pedagógica en educación secundaria. *Revista Innova Educación*, 4(3), 25-38. <https://acortar.link/ro9EEq>
- Villegas, J., & Muñoz, K. (2022). El plan de negocios como estrategia pedagógica en educación secundaria. *Revista Innova Educación*, 4(3), 25-38. <https://acortar.link/ro9EEq>



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

Copyright: La Fundación Internacional para la Educación la Ciencia y la Tecnologías, “FIECYT” conserva los derechos patrimoniales (copyright) de los artículos publicados, y favorece y permite la reutilización de las mismas bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Ecuador. Se pueden copiar, usar, difundir, transmitir y exponer públicamente, siempre que: se cite la autoría y la fuente original de su publicación (revista, editorial y URL de la obra); no se usen para fines comerciales; se mencione la existencia y especificaciones de esta licencia de uso.

Autoría: En la lista de autores firmantes deben figurar únicamente aquellas personas que han contribuido intelectualmente al desarrollo del trabajo. Haber colaborado en la recolección de datos no es, por sí mismo, criterio suficiente de autoría. “KIRIA” declina cualquier responsabilidad sobre posibles conflictos derivados de la autoría de los trabajos que se publiquen.