LÁNZATE EXTREMADURA

FOMENTO DE LA **CULTURA EMPRENDEDORA JUVENIL**



MANUAL DE TRANSFERENCIA DE CONTENIDOS Y RECURSOS

FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA JUVENIL
Programa de emprendimiento social para jóvenes de 16 a 35 años

Fundación Santa María la Real · Área de Empleo e Inclusión Social
Subvencionado por la Junta de Extremadura. Asignación tributaria del 0,7 % del IRPF

Santa María la Real fundación | empleo e inclusión social

JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Salud y Servicios Sociales

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030

Índice

1. Presentación del manual ... 3
1.1. Qué es este manual ... 4
1.2. A quién va dirigido ... 4
1.3. Cómo usar este manual ... 4
1.4. El principio de capitalización ... 4

2. Contexto: juventud, empleo y reto demográfico en Extremadura ... 5
2.1. Una región con reto demográfico acusado ... 6
2.2. La juventud extremeña en el mercado laboral ... 7
2.3. El emprendimiento: mejora sostenida, pero con brechas ... 7
2.4. Marco de políticas públicas: la ventana de oportunidad ... 8

3. El emprendimiento social y sostenible: una oportunidad para Extremadura ... 10
3.1. Qué es el emprendimiento social y sostenible ... 11
3.2. La economía social en Extremadura: peso y potencial ... 12
3.3. Por qué encaja con el territorio extremeño ... 13

4. Lecciones transferibles del acompañamiento al emprendimiento joven ... 15
4.1. Mentorías individuales ... 16
4.2. Talleres en centros educativos ... 16
4.3. Formación de profesionales ... 17

5. Cómo acompañar las propuestas emprendedoras del colectivo joven ... 18
5.1. Intereses y necesidades: por dónde empezar ... 19
5.2. Competencias emprendedoras: el marco EntreComp ... 20
5.3. Viabilidad de las iniciativas ... 21
5.4. El acompañamiento por fases ... 22

6. Metodologías ágiles para el emprendimiento social juvenil ... 23
6.1. Design Thinking ... 24
6.2. Lean Startup en versión social ... 25
6.3. Canvas: del modelo de negocio al modelo de impacto ... 25
6.4. Cuándo usar cada metodología ... 26

7. Ecosistema de apoyo y recursos de interés en Extremadura ... 27
7.1. Servicios públicos de la Junta de Extremadura ... 28
7.2. Infraestructuras de apoyo: viveros, parque científico y hub tecnológico 28
7.3. Entidades sociales y programas de emprendimiento ... 28
7.4. Medio rural y universidad ... 28
7.5. Financiación estatal y europea ... 28
7.6. Directorio de consulta rápida ... 29

8. Kit de herramientas prácticas ... 31
8.1. Fichas de detección y diagnóstico ... 32
8.2. Fichas de ideación y validación ... 35
8.3. Fichas de modelo y planificación ... 38
8.4. Fichas de impacto y comunicación ... 41

9. Cierre: la transferencia como multiplicador ... 46
Lo que este manual deja: cuatro activos ... 47
Llamada a la acción ... 47
Contacto y continuidad ... 47

1 | Presentación del manual



1. Presentación del manual

1.1. Qué es este manual

Este manual recoge la experiencia del programa Lánzate Extremadura de fomento del emprendimiento social juvenil, desarrollado por la Fundación Santa María la Real[1], y la pone a disposición de quienes acompañan a jóvenes de 16 a 35 años: no documenta lo hecho para cerrar un expediente, sino para que otros repliquen, adapten y mejoren sin partir de cero.

FUENTES Y REFERENCIAS

[1] Fundación Santa María la Real, «Lánzate Extremadura. Fomento de la cultura emprendedora juvenil» (2026). https://lanzatealemprendimiento.com/el-programa/lanzate-extremadura/

[2] Comisión Europea, Centro Común de Investigación (JRC), «EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework» (2016). https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581

1.2. A quién va dirigido

Va dirigido a profesionales que acompañan a personas jóvenes de 16 a 35 años en Extremadura y necesitan criterios, no solo inspiración, para orientar propuestas emprendedoras:

- **Equipo docente** de secundaria, bachillerato, formación profesional y universidad, con espacios curriculares y de tutoría donde trabajar el emprendimiento.
- **Personas orientadoras laborales** —servicios públicos de empleo, Garantía Juvenil, entidades especializadas—, que valoran si una idea encaja con cada persona y su contexto.
- **Entidades del tercer sector y de la economía social**, que pueden incorporar el foco emprendedor a sus itinerarios de empleo e inserción.
- **Cualquier profesional que trabaje con juventud**: técnicos municipales, dinamizadores rurales, mentores.

No se requiere experiencia previa: los conceptos técnicos se definen al aparecer y cada bloque se cierra con una aplicación concreta.

1.3. Cómo usar este manual

El manual se organiza en bloques encadenados: el capítulo 2 aporta el contexto de datos; el 3, las oportunidades del emprendimiento social y sostenible; los capítulos 4 y 5, aprendizajes y pautas de acompañamiento; el 6, las metodologías; el 7, el ecosistema de apoyo. Desemboca en el capítulo 8, un kit de 12 fichas aplicables en aulas y sesiones de orientación, desde la entrevista inicial hasta el elevator pitch; el 9 sintetiza la transferencia.

Recomendación de uso: lea primero los capítulos 1 y 2, salte al bloque que responda a su necesidad y reserve el capítulo 8 como herramienta permanente: las fichas están diseñadas para fotocopiarse, adaptarse y reutilizarse.

1.4. El principio de capitalización

La transferencia responde al principio de capitalización: los resultados de un proyecto financiado con fondos públicos deben seguir produciendo valor cuando el proyecto termina. En la práctica: todo está pensado para reutilizarse apoyándose en marcos abiertos como EntreComp[2], no en licencias; la transferencia es bidireccional —quien aplica genera aprendizajes que enriquecen el ecosistema—; y cada profesional que usa el kit extiende la vida útil del conocimiento más allá de cualquier convocatoria.

2 | Contexto: juventud, empleo y reto demográfico en Extremadura



2. Contexto: juventud, empleo y reto demográfico en Extremadura

Antes de acompañar a un joven conviene responder: **¿por qué aquí y por qué ahora?** Tres patas —reto demográfico sin precedentes, mercado laboral juvenil desequilibrado y marco de políticas en su mejor momento— y una conclusión: cada joven que emprende y se queda contribuye a revertir la tendencia demográfica más crítica de la región.

2.1. Una región con reto demográfico acusado

Extremadura contaba con **1.053.345 habitantes a 1 de enero de 2025**[1] —el 2,1 % de la población española— en **388 municipios** de apenas **25,3 habitantes/km²**; el **20,66 % vive en núcleos de menos de 2.000 habitantes**[1,2]. El emprendimiento extremeño es mayoritariamente de proximidad: mercados locales pequeños y servicios a la persona.

El índice de envejecimiento alcanzó el **164,9 % en 2024 (142,4 % nacional) y el 172,6 % en 2025**, récord histórico[2,3]. El IEEX anticipa una **pérdida de 36.268 habitantes entre 2024 y 2039** y una dependencia del 52,7 % (2024) al 70,3 % (2038)[4]: cada proyecto juvenil consolidado tiene un valor estratégico que trasciende al emprendedor.

La Administración reconoce la «pérdida continua de población, especialmente de jóvenes cualificados»: el **Decreto 45/2025** (Programa Atraigo Talento) sitúa a Extremadura en la «trampa de desarrollo de talento»[5]; la respuesta de fondo es la **Estrategia ante el Reto Demográfico** (2022)[6]. Implicación práctica: el emprendimiento juvenil es **política de fijación de población**, y conectar un proyecto con esta prioridad abre puertas en convocatorias, espacios cedidos y mentorización pública.

Nota metodológica. No existe estadística oficial para el tramo de 16 a 35 años: se usan los tramos oficiales de 15 a 24 y de 15 a 29 años, con fuente y periodo, priorizando los datos anuales de Eurostat y de la Junta frente a la EPA trimestral.

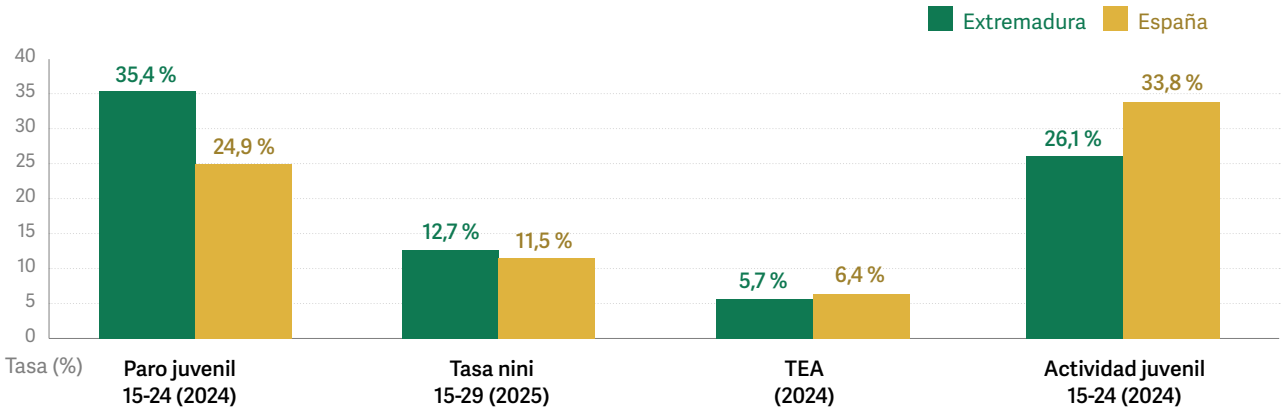
2.2. La juventud extremeña en el mercado laboral

En 2024 había **108.600 personas de 15 a 24 años: 11.200 menos que una década antes (–9,3 %), mientras España ganaba un 17,8 %**[7]. Solo 28.400 están activas: **tasa de actividad juvenil del 26,1 %, frente al 33,8 % nacional y al 41 % de la UE-27** (puesto 196 de 242 regiones)[7]. Activar a ese contingente inactivo es el primer objetivo de cualquier itinerario.

La **tasa de desempleo juvenil (15-24) se situó en el 35,4 % en 2024 según Eurostat**[7]; el paro de menores de 30 alcanzaba el 24,77 %[5]. Es un paro *estructural*: el autoempleo y el emprendimiento no son un plan B, sino una vía legítima de inserción.

La tasa NEET es dual: **15-24 años: 8,6 % en 2024, por debajo de España (10,1 %) y de la UE-27 (9,2 %)**[7]; **15-29 años: 12,7 % en 2025, la cuarta más alta de España (media: 11,5 %)**[8]. El problema se concentra **entre los 25 y los 29 años**: detectar a quienes encadenan contratos breves e inactividad es más útil que cualquier cribado por titulación.

Indicadores clave de juventud y emprendimiento: Extremadura vs España



Nota: para el paro juvenil se toma el dato anual Eurostat 2024 (35,4 %); la comparación completa figura en la tabla síntesis del apartado 2.4.

2.3. El emprendimiento: mejora sostenida, pero con brechas

La Tasa de Actividad Emprendedora alcanzó el **5,7 % en 2024, cuarto año de crecimiento, por debajo de la media nacional (6,4 %)**[9]. La **intención emprendedora subió al 8,7 %**[9]: ese desfase entre intención y acción es el espacio del acompañamiento, que reduce las fricciones —desconocimiento, soledad, miedo a equivocarse— que impiden lanzar el proyecto.

El emprendedor medio extremeño ronda los **40 años** y en 2024 el perfil más frecuente fue femenino; Cáceres dinamiza (TEA 8,8 %) frente a Badajoz (3,9 %)[9]. El **36 % se financia con ahorros propios y el 68 % arranca con menos de 30.000 euros**[9]. Tres decisiones: los proyectos de menores de 30 parten con ventaja argumental; orientar hacia modelos de baja inversión y validación temprana; la provincia importa (más sensibilización en Badajoz, más aceleración en Cáceres).

Extremadura cerró 2025 con **79.400 autónomos, 7.100 más que el año anterior**[10]; las **ayudas al autoempleo incluyen línea para menores de 30 inscritos en Garantía Juvenil (FSE+)**[11]. Antes de cerrar un plan de viabilidad, compruebe la inscripción en Garantía Juvenil: de ella depende el acceso a estas ayudas.

2.4. Marco de políticas públicas: la ventana de oportunidad

La política juvenil se apoya en el IJEX (Ley 1/2007) y en planes plurianuales[12]. El vigente **VIII Plan de Juventud 2025-2027 moviliza 530 millones de euros y 192 medidas; su eje de empleo, educación y emprendimiento concentra 441 millones**, con líneas de autoempleo joven, mentorización y prácticas[13,14]. Lo complementan el Plan de Empleo Joven y Garantía Juvenil Plus[15,16].

Extremadura es región «menos desarrollada»: el **Programa Operativo FSE+ 2021-2027 dispone de 434,22 millones de euros** de ayuda UE, y su Prioridad P5 financia Garantía Juvenil, incluido el autoempleo de menores de 30[17]. Los programas plurirregionales como EFESO (cuarta convocatoria: 8,37 millones a 29 proyectos) financian itinerarios de emprendimiento social[18]. Estas ayudas se materializan por convocatoria autonómica: hay que vigilar el DOE, no Bruselas.

Tabla síntesis: indicadores clave de juventud y emprendimiento

Indicador	Extremadura	España / UE	Fuente y año
Población 15-24 años	108.600 (−9,3 % desde 2014)	España: +17,8 %	Junta de Extremadura, 2025[7]
Tasa de actividad juvenil (15-24)	26,1 %	España: 33,8 %; UE-27: 41 %	Junta/Eurostat, 2025[7]
Tasa de desempleo juvenil (15-24)	35,4 %	—	Eurostat, 2024[7]
Tasa de paro de menores de 30	24,77 % (cierre 2024)	—	Decreto 45/2025[5]
Tasa nini (15-24)	8,6 %	España: 10,1 % UE-27: 9,2 %	Eurostat, 2024[7]
Tasa nini (15-29)	12,7 % (4.ª CCAA más alta)	España: 11,5 %	Ministerio de Educación, 2025[8]
TEA (actividad emprendedora)	5,7 % (4.º año de crecimiento)	España: 6,4 %	GEM Extremadura, 2024/25[9]
Intención emprendedora	8,7 %	—	GEM Extremadura, 2024/25[9]
Financiación con ahorros propios	36 % de las iniciativas	—	GEM Extremadura, 2024/25[9]
Autónomos	79.400 (+7.100 en 2025)	—	EPA 4T2025 / Junta, 2026[10]
VIII Plan de Juventud	530 M€; eje empleo-educación-emprendimiento: 441 M€	—	Junta de Extremadura, 2025[13,14]
PO FSE+ Extremadura 2021-2027	434,22 M€ de ayuda UE	—	Gobierno de España, 2024[17]

La tabla concentra los doce datos del «por qué aquí y ahora» y desmonta dos tópicos: la juventud extremeña no está peor en todo (su NEET de 15-24 años es mejor que la nacional) y sus problemas no son coyunturales. Respete el tramo de edad y el año de cada indicador —mezclarlos es la fuente más frecuente de errores— y actualícela anualmente; en el aula, pida a cada grupo que elija un indicador y argumente qué oportunidad esconde.

FUENTES Y REFERENCIAS

[1] Instituto de Estadística de Extremadura (IEEX) / Junta de Extremadura, «Estadística Continua de Población a 1 de enero de 2025» (2025). https://www.juntaex.es/documents/77055/34486012/ECP_20250101%2B1.pdf

[2] Junta de Extremadura, «Caracterización de la economía y el empleo de Extremadura» (2026, datos 2024-2025). https://www.juntaex.es/documents/77055/1455495/Publicaci%C3%B3n-Caracter%20emp%20ext%202026.pdf

[3] El Periódico Extremadura, «La tasa de envejecimiento se dispara en Extremadura y alcanza récord histórico» (27 de julio de 2025). https://www.elperiodicoextremadura.com/extremadura/2025/07/27/tasa-envejecimiento-dispara-extremadura-alcanza-record-historico-120096051.html

[4] Instituto de Estadística de Extremadura (IEEX), «Proyecciones de Población para Extremadura 2024-2039», Junta de Extremadura (2024). https://www.juntaex.es/documents/77055/37614982/Introducción.pdf

[5] Junta de Extremadura, «Decreto 45/2025, de 27 de mayo (Programa Atraigo Talento)», Diario Oficial de Extremadura (2025). https://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2025/1150o/1150o.pdf

[6] Junta de Extremadura, «Estrategia ante el Reto Demográfico y Territorial de Extremadura» (2022). https://www.juntaex.es/documents/77055/621586/Estrategia_RDTEx_abril2022_JUNTAEX_web.pdf

[7] Junta de Extremadura, Secretaría General de Economía, Empresa y Comercio, «Los jóvenes en el mercado laboral de Extremadura» (2025, datos Eurostat 2024). https://www.juntaex.es/documents/77055/621211/Publicacion-Jovenes+merc+lab+Extre+2025.pdf

[8] Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, «Tasa de jóvenes que ni estudian ni trabajan (REDIE/Eurydice)» (2025). https://www.educacionfpydeportes.gob.es/mc/redie-eurydice/sistemas-educativos/capitulo-1-contexto/tasa-ninis.html

[9] Observatorio del Emprendimiento / GEM, «Presentado el Informe GEM Extremadura 2024-2025» (4 de noviembre de 2025). https://observatoriodelemprendimiento.es/presentado-el-informe-gem-extremadura-24-25/

[10] El Periódico Extremadura, «Extremadura cierra 2025 con 7.500 parados menos y 7.100 autónomos más (EPA 4T 2025)» (27 de enero de 2026). https://www.elperiodicoextremadura.com/extremadura/2026/01/27/extremadura-cierra-2025-7-500-126128426.html

[11] Junta de Extremadura, «Convocatoria de ayudas al autoempleo 2025 (FSE+ PO Extremadura 2021-2027, Prioridad P5)», Diario Oficial de Extremadura (2025). https://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2025/1490o/1490o.pdf

[12] Junta de Extremadura, «Ley 1/2007, de 20 de marzo, del Instituto de la Juventud de Extremadura» (DOE, 27 de marzo de 2007). https://vlex.es/vid/ley-instituto-juventud-extremadura-74647033

[13] Junta de Extremadura, «La Junta aprueba el VIII Plan de Juventud de Extremadura» (17 de junio de 2025). https://www.juntaex.es/w/la-junta-aprueba-el-viii-plan-de-juventud-de-extremadura

[14] Digital Extremadura, «Aprobado el VIII Plan de Juventud con 530 millones y 192 medidas» (17 de junio de 2025). https://digitalextremadura.com/aprobado-el-viii-plan-de-juventud-con-530-millones-y-192-medidas/

[15] Junta de Extremadura, «Plan de Empleo Joven de Extremadura 2023-2024» (2023). https://www.empleajovenextremadura.es/plan-empleo-joven/

[16] Junta de Extremadura / CREEX, «Estrategia de Empleo y Competitividad Empresarial de Extremadura 2020-2025» (2020). https://creex.org/wp-content/uploads/2020/10/Estrategia-de-Empleo-y-Competitividad-Empresarial-2020-2025.pdf

[17] Gobierno de España, «Fondo Social Europeo Plus (FSE+)», Portal de Fondos Europeos (2024). https://fondoseuropeos.gob.es/es-es/fondosprogramas/paginas/fse.aspx

[18] CEPES, «CEPES aprueba proyectos por importe total de 8.369.522,51 euros con ayudas del Fondo Social Europeo Plus» (12 de febrero de 2025). https://www.cepes.es/nota-prensa/938_cepes-aprueba-proyectos-importe-total-8-369-522-51-euros-ayudas-fondo-social-europeo-plus

3 | El emprendimiento social y sostenible: una oportunidad para Extremadura



3. El emprendimiento social y sostenible: una oportunidad para Extremadura

La respuesta al diagnóstico —una Extremadura que envejece, pierde juventud cualificada y emprende por debajo de la media— es el emprendimiento social y sostenible, que conecta lo que la juventud busca (propósito, impacto, arraigo) con lo que el territorio necesita (servicios rurales, cuidados, bioeconomía). No es teórico: Extremadura tiene uno de los tejidos de economía social más densos de España en términos relativos —1.499 cooperativas activas, cuatro entre las cien más relevantes— y un impulso público reciente que abre ventanas de financiación[1,2].

3.1. Qué es el emprendimiento social y sostenible

Una iniciativa de emprendimiento social y sostenible obtiene ingresos en el mercado —es viable— y persigue un impacto social o ambiental medible: la misión gobierna las decisiones y los excedentes se reinvierten; frente a la entidad sin ánimo de lucro clásica, sostiene clientes reales. Es la doble exigencia de la legislación de economía social: primacía de las personas, gestión democrática, resultados para la comunidad[3].

En el acompañamiento, la definición es un doble test desde el primer día: ¿alguien pagará por esto?; ¿qué problema resuelve, para quién y cómo se demostrará? Los ODS ofrecen el marco para formular el impacto[4] y EntreComp define el emprendimiento como transformar ideas en valor para otros[5].

Si el objetivo es generar empleo propio —lo más frecuente—, las fórmulas de autoempleo colectivo son la cooperativa y la sociedad laboral. No confunda forma jurídica con identidad: lo que define al emprendimiento social es la práctica —misión, gobernanza, reinversión y medición—; la forma jurídica es el instrumento que la protege.

Formas jurídicas de la economía social en España

Elegir forma jurídica no es un trámite: condiciona la gobernanza, el acceso a ayudas y la fiscalidad. La **Ley 5/2011, de Economía Social**, reconoce como formas propias del sector, entre otras[3]:

- **Cooperativa**: sociedad de personas con gestión democrática (una persona, un voto) y reparto del excedente según la actividad. Encaja en grupos de jóvenes que quieren crear su propio empleo con decisión colectiva; es la fórmula con más arraigo y apoyo institucional en Extremadura.
- **Sociedad laboral**: sociedad mercantil en la que la mayoría del capital pertenece a las personas trabajadoras; útil también para tomar el relevo de empresas convencionales.
- **Asociación**: entidad sin ánimo de lucro con finalidad de interés general; adecuada para proyectos comunitarios sin modelo comercial, todavía.
- **Fundación**: patrimonio afectado de forma duradera a una finalidad de interés general; poco frecuente como primera opción juvenil.
- **Empresa de inserción**: empresa cuya finalidad es la incorporación laboral de personas en exclusión social; da acceso a líneas específicas de apoyo.

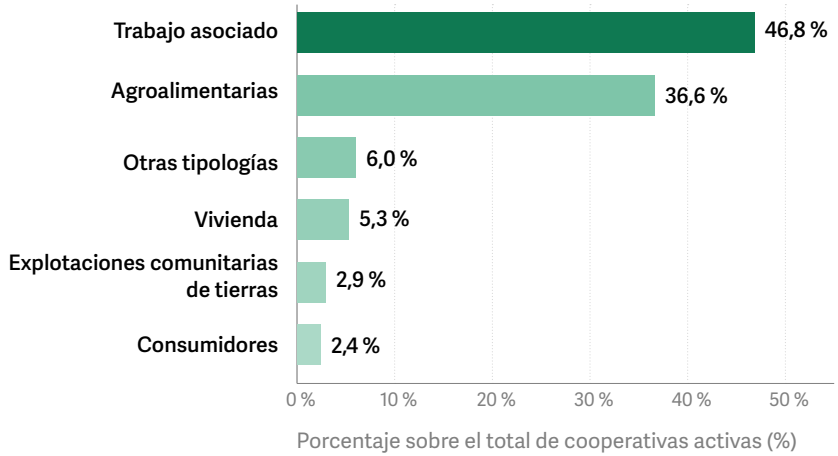
3.2. La economía social en Extremadura: peso y potencial

A 31 de diciembre de 2024 había **1.499 cooperativas activas** —46,8 % de trabajo asociado, 36,6 % agroalimentarias (83,4 % entre ambas)—, además de **1.694 sociedades laborales** (61,2 % limitadas); en 2024 se constituyeron 18 cooperativas y 9 sociedades laborales[1].

La economía social española suma 74.606 empresas y 2,5 millones de empleos (2022)[6]. Tres conclusiones: la economía social extremeña es la infraestructura empresarial del medio rural; la cooperativa de trabajo asociado es su mecanismo de autoempleo colectivo; y con 27 entidades nuevas en 2024, el relevo generacional es una oportunidad, no un mercado saturado.

Cuatro cooperativas extremeñas —Viñaoliva, Acopaex, EA Group y Pronat— figuran entre las cien de economía social más relevantes de España[2]. Precisión normativa: **no hay ley autonómica general de economía social**; el marco específico es la **Ley 9/2018 de Sociedades Cooperativas de Extremadura** y el general la Ley 5/2011 estatal[7]. Los trámites y ayudas se gestionan ante la Junta.

Cooperativas activas en Extremadura por tipología (31/12/2024)
Total: 1.499 sociedades cooperativas



Dos instrumentos deben estar en el radar:

- el **Decreto 123/2024** de subvenciones de fomento y consolidación del empleo en economía social —tarifa cero para el autónomo societario incluida—, con convocatoria 2026-2027 de **1,1 millones para unos 85 puestos**[8];
- y el **Decreto 51/2025** (Plan de Impulso de las Entidades de Economía Social, primera convocatoria de 345.000 euros)[9]. La Prioridad P5 del FSE+ financia además medidas para menores de 30[10]. La forma societaria tiene retorno económico directo y estas líneas operan por convocatoria: el calendario manda.

3.3. Por qué encaja con el territorio extremeño

El emprendimiento social prospera donde hay necesidades que ni mercado ni administración resuelven: servicios básicos perdidos en el medio rural (comercio, movilidad, atención domiciliaria, cultura), dependencia disparada por el envejecimiento, bioeconomía de dehesa, olivar y producción ecológica, y la transición verde de *Extremadura 2030. Estrategia de Economía Verde y Circular*[11]. El turismo sostenible completa el mapa.

Encaja con los valores de la juventud:
- proyecto profesional propio,
- impacto verificable
- y permanencia en el territorio.

La Carta de Principios de REAS —equidad, trabajo digno, sostenibilidad, cooperación, compromiso con el entorno— **ofrece el lenguaje para conversar con jóvenes sobre qué economía quieren construir**[12]**.**

Sector de oportunidad	Necesidad territorial que atiende	Ejemplo de proyecto (elaboración propia)	ODS vinculados
Dehesa y bioeconomía	Objetivos SMART, matching por afinidad, mentor como puente	Cooperativa joven de producción ecológica y transformación local (conservas, ibéricos, quesos) con venta directa	Acuerdo escrito (objetivos, frecuencia, duración) en la primera sesión
Turismo rural y sostenible	Motivación de impacto como motor	Red de experiencias turísticas de naturaleza y astroturismo gestionada como sociedad laboral	Prueba con usuarios reales en el primer mes
Cuidados y dependencia	Retos reales, sesiones de 60-90 min, equipos con roles	Cooperativa de trabajo asociado de atención domiciliaria y acompañamiento en municipios pequeños	Anclar el taller en la materia de emprendimiento
Economía circular agroalimentaria	Pitch público y rúbricas EntreComp	Valorización de subproductos (almazaras, mataderos, huerta) en nuevos alimentos, cosmética o bioproductos	Evalúe la progresión competencial, no el ranking de ideas
Cultura y patrimonio	MOOC flexible: escala formando a quien acompaña	Cooperativa de gestión cultural: espacios recuperados, rutas patrimoniales, artesanía contemporánea	Herramientas descargables y lenguaje llano
Digitalización rural y servicios de proximidad	Brecha digital y cierre de servicios básicos	Empresa social de servicios digitales para pequeños comercios y ayuntamientos, con empleo joven local	ODS 8, ODS 9, ODS 10, ODS 11

Todas las oportunidades nacen de la intersección entre un recurso extremeño diferencial (dehesa, paisaje, patrimonio, proximidad) y una demanda insatisfecha; ninguna requiere capital intensivo y todas admiten las formas de economía social descritas en 3.1. La columna de ODS no es cosmética: identificarlos desde el inicio facilita la medición del impacto y la solicitud de ayudas. El ejercicio recomendado es tomar la fila más cercana al contexto del grupo y convertirla en punto de partida del diseño, tarea que las fichas del capítulo 8 desarrollan paso a paso.

FUENTES Y REFERENCIAS

[1] Junta de Extremadura, «Demografía Empresarial Extremadura 2024» (2024). https://www.juntaex.es/documents/77055/1455495/Publicacion-Demografía+Empresarial+2024.pdf

[2] Extremadura Agro / CEPES, «Cuatro cooperativas extremeñas, entre las cien más relevantes del sector en España» (2026). https://extremaduraagro.com/cuatro-cooperativas-extremenas-entre-las-cien-mas-relevantes-del-sector-en-espana/

[3] Jefatura del Estado, «Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social», BOE (2011). https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-5708

[4] Naciones Unidas, «Objetivos de Desarrollo Sostenible» (2015). https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

[5] Comisión Europea, Centro Común de Investigación (JRC), «EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework» (2016). https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581

[6] CEPES, «El tejido empresarial de la Economía Social muestra su fortaleza y gana protagonismo en la economía española» (2024). https://www.cepes.es/nota-prensa/907_tejido-empresarial-economia-social-muestra-fortaleza-gana-protagonismo-economia-espanola

[7] CIRIEC-España, «Las leyes de cooperativas de las Comunidades Autónomas: Extremadura — Ley 9/2018, de 30 de octubre» (2018). http://ciriec-revistaeconomia.es/wp-content/uploads/CIRIEC_Ext2018_16_Bretos_et_al.pdf

[8] Junta de Extremadura / SEXPE, «Subvenciones de economía social 2026-2027 (Decreto 123/2024)» (2026). https://www.juntaex.es/w/subvenciones-economia-social-veintiseis-veintisiete

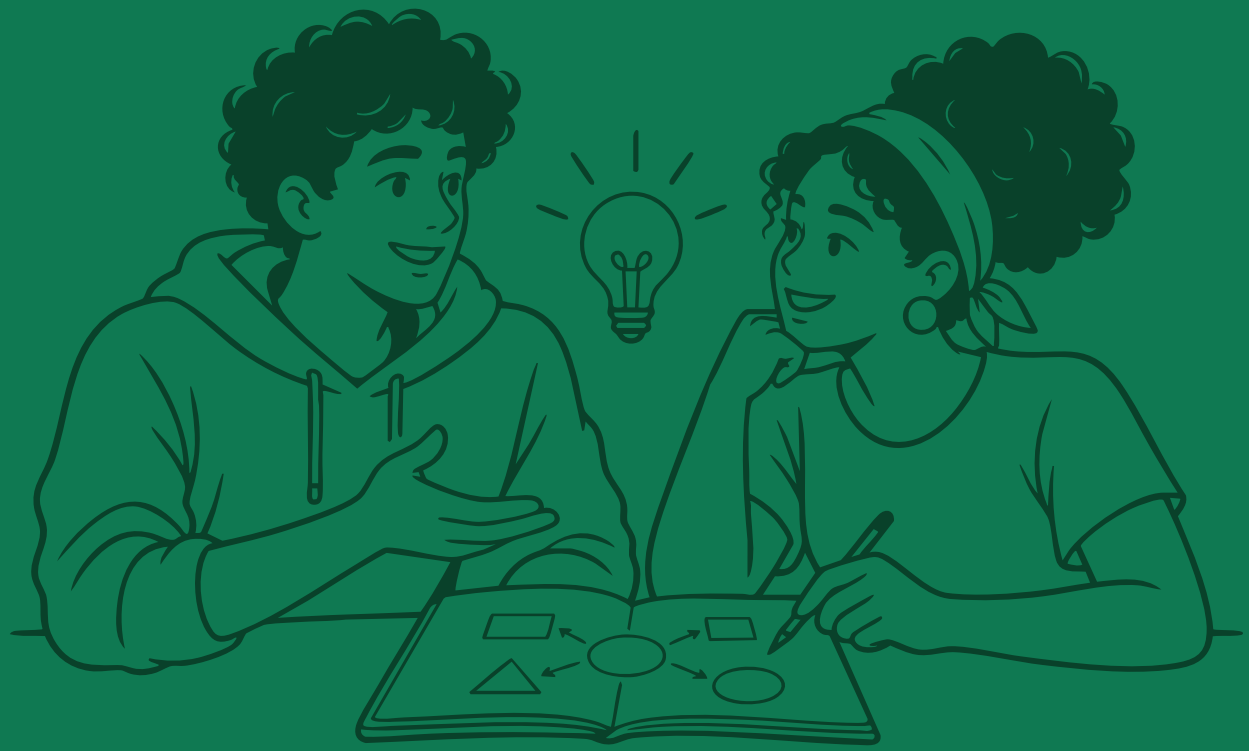
[9] Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), «Decreto 51/2025: Plan de Impulso de las Entidades de Economía Social de Extremadura» (2025). https://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1256793

[10] Gobierno de España, «Fondo Social Europeo Plus 2021-2027», fondoseuropeos.gob.es. https://fondoseuropeos.gob.es/es-es/fondosprogramas/paginas/fse.aspx

[11] Junta de Extremadura, «Extremadura 2030. Estrategia de Economía Verde y Circular» (2018). https://www.juntaex.es/documents/77055/406857/Action-+Action+Plan+of+the+Junta+de+Extremadura+2030.pdf

[12] REAS Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria, «Carta de Principios de la Economía Solidaria» (2022). https://www.economiasolidaria.org/wp-content/uploads/2022/06/Carta_de_la_Economía_Solidaria_2022_cast.pdf

4 | Lecciones transferibles del acompañamiento al emprendimiento joven



4. Lecciones transferibles del acompañamiento al emprendimiento joven

Las lecciones proceden del programa Lánzate —siete ediciones y más de 2.000 jóvenes acompañados[1]— y se organizan en sus tres componentes, con tabla operativa de réplica al final.

La lección de fondo: la mentoría no produce necesariamente una empresa; produce una decisión informada, que es el resultado valioso a esta escala.

4.1. Mentorías individuales

La mentoría individual es el componente más intensivo y el de mayor evidencia. El estándar de referencia —*Elements of Effective Practice for Mentoring* (MENTOR, 2015)— coincide con el modelo en tres decisiones[2]:

1. **Objetivos SMART de la persona mentorizada.** Cada relación arranca fijando objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazo, revisados en cada sesión. La agenda la marca la persona joven, no el mentor: imponer el temario degrada la autonomía, que es justo lo que se pretende desarrollar.

2. **Matching con criterio.** El emparejamiento por afinidad sectorial, valores y disponibilidad —no por azar ni por orden de llegada— es la variable que más condiciona la continuidad. En Extremadura conviene priorizar mentores con conocimiento del medio rural cuando el proyecto se ubica en una comarca despoblada.

3. **Rol de puente, no de director.** El mentor eficaz pregunta y escucha antes de aconsejar —el modelo GROW (*Goal, Reality, Options, Will*) de Whitmore es la herramienta de conversación más usada— y, sobre todo, abre puertas: conecta al joven con el Punto de Acompañamiento Empresarial, el Grupo de Acción Local de su comarca o las líneas de financiación que necesita, sin suplantarle en la decisión[3].

4.2. Talleres en centros educativos

La lección principal del aula: el punto de partida no es la teoría, sino un reto real del entorno. Los talleres recorren el ciclo completo del Design Thinking —empatizar, definir, idear, prototipar barato, testear con usuarios reales—[4]. Cuatro decisiones de diseño explican que funcione:

- **Sesiones prácticas de 60-90 minutos**, que encajan en la hora lectiva y concentran una herramienta por sesión (mapa de empatía, ideación, prototipo, pitch).
- **Equipos de 3-5 personas con roles rotativos** (facilitador, relator, portavoz, guardián del tiempo), que garantizan que nadie asiste de espectador y entrenan competencias transversales.
- **Usuarios reales en las fases de empatizar y testear** (vecinos, entidades locales): es la diferencia entre un ejercicio escolar y un proyecto con anclaje territorial.
- **Cierre con pitch público** ante la comunidad educativa y, cuando es posible, ante actores locales: convierte el trabajo del aula en un acto con consecuencias reales y entrena la competencia de movilizar a otros.

La evaluación es por competencias EntreComp, con rúbricas y autoevaluación inicial y final: el éxito no es la idea ganadora, sino el cambio observable en las competencias de todo el grupo[5].

4.3. Formación de profesionales

El tercer bloque capacita a quienes acompañan: un mentor acompaña a un puñado de proyectos; un docente formado, a decenas de alumnos cada curso. El formato MOOC —unas 12 horas, con diploma— responde a la falta de jornadas presenciales[1]. La formación del equipo es el mecanismo de sostenibilidad: cuando la financiación termina, permanecen los profesionales formados.

Tres necesidades recurrentes: **herramientas prácticas** (material utilizable al día siguiente), **lenguaje accesible** («pivotar», «MVP» requieren traducción didáctica) y **recursos descargables y adaptables**.

Tabla 4.1. Lecciones aprendidas: qué funcionó, qué ajustar y recomendación

Ámbito	Qué funcionó	Qué conviene ajustar	Recomendación
Mentoría individual	¿Cómo usa una fortaleza para aprovechar una oportunidad?	Relaciones sin fecha de cierre: se diluyen y frustran	Firma un acuerdo escrito (objetivos, frecuencia, duración) en la primera sesión
Perfil participante	¿Cómo corrige una debilidad aprovechando una oportunidad?	Enamorarse de la primera idea y posponer la formalización	Prueba con usuarios reales en el primer mes y bloque de formalización desde el inicio
Talleres en centros	¿Cómo usa una fortaleza para esquivar una amenaza?	Taller desconectado del currículo del centro	Ancla el taller en la materia de emprendimiento o en el proyecto interdisciplinar
Cierre y evaluación	¿Cómo reduce una debilidad ante una amenaza? ¿Replantear?	Evaluar solo la idea ganadora desincentiva al resto	Evalúa la progresión competencial de cada equipo, no el ranking de ideas
Formación de profesionales	MOOC flexible: escala el programa formando a quien acompaña	El contenido teórico sin traducción didáctica no llega al aula	Prioriza herramientas descargables, lenguaje llano y dinámicas listas para usar

FUENTES Y REFERENCIAS

[1] Fundación Santa María la Real, «LÁNZATE – El programa» (2026). https://lanzatealemprendimiento.com/el-programa/

[2] MENTOR: The National Mentoring Partnership, «Elements of Effective Practice for Mentoring», 4.ª ed. (2015). https://www.mentoring.org/

[3] Whitmore, J., «Coaching for Performance» (modelo GROW), ed. actualizada.

[4] Stanford d.school, «Design Thinking Bootleg» (2018); IDEO, «Design Thinking for Educators». https://dschool.stanford.edu/tools/design-thinking-bootleg

[5] Bacigalupo, M. et al., «EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework», Centro Común de Investigación, Comisión Europea (2016). https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/glossary/entrecomp.html

5 | Cómo acompañar las propuestas emprendedoras del colectivo joven



5. Cómo acompañar las propuestas emprendedoras del colectivo joven

Acompañar bien no es redactar un plan de empresa, sino recorrer cuatro preguntas en orden: qué le mueve (intereses), qué problema quiere resolver (necesidades), qué sabe y qué le falta (competencias) y si su idea puede sostenerse (viabilidad). Este capítulo convierte la experiencia de LÁNZATE —2.000 jóvenes, siete ediciones— en un método replicable[1].

5.1. Intereses y necesidades: por dónde empezar

Si se empieza por la idea («¿qué quieres montar?»), se parte de una solución sin problema; si se empieza por la persona («¿qué te preocupa, qué se te da bien?»), la idea tendrá arraigo. La regla de los programas basados en evidencia: la agenda la marca la persona joven, y preguntar y escuchar precede a aconsejar[2].

El arranque es la **entrevista de orientación:** una conversación semiestructurada de 45-60 minutos —no un examen— **con cinco bloques:**

1- **Motivación**

2- **Intereses y talentos**

3- **Experiencia previa**

4- **Contexto (apoyos, tiempo disponible, arraigo)**

5- **Expectativas (objetivos a seis meses, miedos)**

Regístrela por escrito y devuélvala: será el punto de comparación al cierre. Con menores de 18 años, autorización familiar y protocolos de protección[2].

El giro que define lo social:
del «¿qué quieres montar?»
al «¿qué problema de tu entorno te preocupa?».

La demanda se sustituye por la evidencia de un problema real y documentado; por eso el Design Thinking empieza empatizando[3].

En Extremadura, los 24 Grupos de Acción Local de LEADER —98 % del territorio— identifican y financian esos retos comarca a comarca[4].

Ejercicio práctico: salir a observar y entrevistar a vecinos y volver con un problema, no con una idea.

5.2. Competencias emprendedoras: el marco EntreComp

Un marco común permite diagnosticar, planificar y evaluar sin improvisar: **EntreComp**, del Centro Común de Investigación de la Comisión Europea[5]. Define el emprendimiento como competencia clave para toda la vida: «actuar sobre oportunidades e ideas y transformarlas en valor para otros», financiero, cultural o social[6].

Tres áreas —«Ideas y oportunidades», «Recursos», «Pasando a la acción»—, 15 competencias y ocho niveles de progresión[5]. La competencia 5, «pensamiento ético y sostenible», es el anclaje en lo social: evalúa las consecuencias de cada idea y conecta con los ODS. Trátela como filtro transversal.

Uso operativo: **autodiagnóstico → itinerario → reevaluación**[7]. La persona joven se autoevalúa en las 15 competencias (cuestionario «Perfil Emprende» de la UNED[8]), dibuja el radar, elige 3-5 competencias prioritarias —trabajar las 15 dispersa— y al cierre repite el radar, contrastando con rúbrica y evidencias. El desplazamiento entre radares es el indicador de progreso.

Tabla 5.1. Las 15 competencias EntreComp con actividades para trabajarlas con jóvenes

Área	Competencia	Actividad con jóvenes
Ideas y oportunidades	1. Detectar oportunidades	Ruta de observación del barrio: «problemas vistos»
Ideas y oportunidades	2. Creatividad	Lluvia de ideas con SCAMPER sobre un reto local
Ideas y oportunidades	3. Visión	«El día que esto funcione, mi pueblo habrá cambiado…»
Ideas y oportunidades	4. Valorar ideas	Matriz impacto/esfuerzo
Ideas y oportunidades	5. Pensamiento ético y sostenible	¿A quién beneficia, qué ODS toca?
Recursos	6. Autoconocimiento y autoeficacia	Radar EntreComp inicial y diario de logros
Recursos	7. Motivación y perseverancia	Plan con hitos y respuesta a obstáculos
Recursos	8. Movilizar recursos	Inventario de recursos (PAE, GAL) y solicitud real
Recursos	9. Alfabetización financiera y económica	Presupuesto de arranque y de 12 meses
Recursos	10. Movilizar a otros	Elevator pitch de 60 segundos ante público real
Pasando a la acción	11. Tomar la iniciativa	Microacción en 48 h: contactar con un actor clave
Pasando a la acción	12. Planificar y gestionar	Cronograma de 8-12 semanas con revisión semanal
Pasando a la acción	13. Afrontar incertidumbre y riesgo	MVP con hipótesis y umbral de éxito escritos
Pasando a la acción	14. Trabajar con otros	Equipos de 3-5 con roles rotativos
Pasando a la acción	15. Aprender de la experiencia	Retrospectiva tras cada prueba: qué cambiamos

La tabla es menú, no temario: permite diseñar itinerarios eligiendo una o dos actividades por competencia, y cada actividad produce una evidencia que alimenta la reevaluación. Trabajar bien cinco competencias vale más que rozar quince. En Extremadura, diseñe «movilizar recursos» y «movilizar a otros» con actores reales del territorio —GAL, entidades, ayuntamientos—.

5.3. Viabilidad de las iniciativas

Con motivación, problema y competencias, queda la pregunta incómoda: ¿puede sostenerse?

El diagnóstico se organiza en cinco dimensiones:

- **Técnica u operativa:** recursos, capacidades, permisos y calendario realista.
- **Económico-financiera:** coste de arranque y de doce meses, quién paga, punto de equilibrio; en proyectos sociales conviene distinguir siempre quién financia de quién se beneficia.
- **De impacto:** problema documentado con datos, beneficiarios que lo demandan y dos o tres indicadores medibles; la cadena de valor del impacto (insumos → actividades → productos → resultados → impacto) es el esqueleto mínimo de rigor[9].
- **Legal-institucional:** forma jurídica adecuada (autónomo, sociedad, cooperativa, asociación), normativa sectorial y apoyos posibles; en Extremadura la cooperativa merece análisis explícito por su tejido existente.
- **Equipo y sostenibilidad personal:** cobertura de las competencias críticas del radar, liderazgo, plan B y compatibilidad del proyecto con la vida de quien lo impulsa.

La regla de uso: un «no» no mata el proyecto, define su plan de refuerzo.

El diagnóstico de escritorio son hipótesis hasta que alguien real las confirma.

El Lean Startup aporta el **aprendizaje validado**: formular la hipótesis más arriesgada («creemos que este colectivo necesita X; lo comprobaremos si ocurre Y»), probarla con un **MVP** —la versión más simple del servicio—, con métrica fijada antes de lanzar y decisión documentada después: perseverar, pivotar o parar[10].

Un proyecto con tres pruebas fallidas y documentadas está más avanzado que uno con cuarenta páginas de plan y ningún usuario.

5.4. El acompañamiento por fases

El acompañamiento se ordena en fases para saber qué toca hacer ahora y activar el recurso extremeño correcto en cada momento —SEXPE, COE, PAE, GAL, mentorías—[4,11,12].

Secuencia: los recursos especializados (PAE, forma jurídica, ayudas) solo se activan con un modelo validado. Territorial: en el rural, el GAL es a menudo la única financiación estructural de la fase 3: contacte en la fase 2, sus convocatorias tienen calendario propio[4]. Continuidad: la fase 4 es donde más se abandona; programas como la Escuela de microNegocios cubren ese vacío[13].

Tres **errores evitables**. **Imponer ideas**: la agenda la marca la persona joven; pregunte antes de aconsejar (GROW) y actúe de puente, nunca de director[2]. **Sobredimensionar planes**: rigor no es volumen; valide temprano —hipótesis, MVP, métrica, decisión— y deje el plan de empresa para la fase 3[10]. **Descuidar la viabilidad personal**: un proyecto viable técnicamente puede ser inviable para la vida de quien lo impulsa; detectarlo a tiempo permite redimensionar en lugar de abandonar a mitad.

Tabla 5.2. Fases del acompañamiento, recursos y fichas del kit

Fase	Qué hace el equipo acompañante	Recursos a activar	Fichas del kit (cap. 8)
1. Sensibilización y detección	Despertar interés y detectar perfiles: charlas, entrevista, primer radar	Talleres y mentorías Lánzate (gratuitos, 16-35 años); SEXPE; IJEX	**Ficha 1** (entrevista) **Ficha 2** (radar EntreComp) **Ficha 3** (canvas de la idea)
2. Ideación y validación	Del problema a la idea y primera prueba: empatizar, idear, MVP	Formación SEXPE para Garantía Juvenil; mentorías; entidades sociales	**Ficha 4** (mapa de empatía) **Ficha 5** (MVP) **Ficha 6** (DAFO)
3. Modelo y planificación	Modelo, viabilidad en cinco dimensiones, forma jurídica y financiación	PAE en 7 localidades (plan, constitución, 30 meses); COE; GAL LEADER	**Ficha 7** (canvas del modelo social) **Ficha 8** (checklist de viabilidad) **Ficha 9** (mapa de actores)
4. Lanzamiento y consolidación	Puesta en marcha, primeros beneficiarios, medición y estabilidad	Ayudas SEXPE al autoempleo (DOE); Escuela de microNegocios; redes de pares	**Ficha 10** (teoría del cambio) **Ficha 11** (medición del impacto) **Ficha 12** (elevator pitch)

FUENTES Y REFERENCIAS

[1] Fundación Santa María la Real, «Lánzate Extremadura. Fomento de la cultura emprendedora juvenil». https://lanzatealemprendimiento.com/el-programa/lanzate-extremadura/

[2] MENTOR: The National Mentoring Partnership, «Elements of Effective Practice for Mentoring», 4.ª ed. (2015). https://www.mentoring.org

[3] Stanford d.school (Universidad de Stanford), «Design Thinking Bootleg» (2018). https://dschool.stanford.edu/tools/design-thinking-bootleg

[4] REDEX — Red Extremeña de Desarrollo Rural, «24 Grupos de Acción Local LEADER en Extremadura». https://redex.org/

[5] Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. y Van den Brande, G., Comisión Europea (JRC), «EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework» (2016). https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/glossary/entrecomp.html

[6] Consejo de la Unión Europea, «Recomendación del Consejo, de 22 de mayo de 2018, relativa a las competencias clave para el aprendizaje permanente» (2018). https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX:32018H0604(01)

[7] McCallum, E. et al., Comisión Europea (JRC), «EntreComp into Action: get inspired, make it happen» (2018). https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC109128

[8] UNED SuGestión, «Autodiagnóstico Perfil Emprende (marco EntreComp)». https://qinnova.uned.es/conocimiento/ficha/def/competencias

[9] EVPA / Comisión Europea, «Guía práctica para medir y gestionar el impacto social: la cadena de valor del impacto» (2014). https://evpa.eu.com

[10] Ries, E., «El método Lean Startup» (Deusto, 2011).

[11] Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), «COE Extremadura y servicios de orientación, autoempleo y emprendimiento». https://sexpeemplea.juntaex.es/coe_extremadura

[12] Junta de Extremadura / Extremadura Avante, «Puntos de Acompañamiento Empresarial (PAE)». https://www.extremaduraempresarial.es/puntos-de-acompanamiento-empresarial/

[13] Whitmore, J., «Coaching for Performance» (modelo GROW). modelo GROW).modelo GROW).

6 | Metodologías ágiles para el emprendimiento social juvenil



6. Metodologías ágiles para el emprendimiento social juvenil

Design Thinking, Lean Startup y los lienzos Canvas son la columna metodológica, junto a EntreComp. La lógica común: ningún proyecto social se diseña en una mesa, sino en contacto con las personas a las que sirve. Cada metodología responde a un momento: Design Thinking para entender el reto; Lean para comprobar la solución con el mínimo gasto; Canvas para ordenar en una página la sostenibilidad.

6.1. Design Thinking

Design Thinking es innovación centrada en las personas (IDEO; d.school de Stanford)[1,2]. Evita el error más frecuente —proyectos «que nadie pidió»— y entrena competencias EntreComp. Es iterativo: si el test falla, se vuelve a empatizar.

Cada fase tiene un producto exigible: el taller termina cuando existe la salida correspondiente, lo que permite sesiones de 60-90 minutos. Ejemplo: ante la despoblación de una comarca, entrevistar a vecinas mayores, concretar el reto («¿cómo podríamos acercar productos y compañía a mayores que viven solas?»), prototipar una hoja de pedidos y testearla dos semanas —sin escribir una página de plan de negocio.

La calidad del taller depende de las preguntas del facilitador: ¿quién sufre este problema y qué soluciones ya usa?; ¿cuál es la necesidad más importante?; ¿cómo lo resolvería la comunidad?; ¿cuál es la forma más barata de hacer visible la idea en una hora?; ¿qué les gustó y qué falta?[1] Mentalidades clave: sesgo a la acción, mostrar en vez de contar, colaboración radical, foco en valores humanos[1]. En alumnado con fracaso escolar, el error deja de ser una nota y pasa a ser información.

Tabla 6.1. Fases del Design Thinking con técnicas y salidas de taller

Fase	Qué se hace	Técnicas útiles con jóvenes	Salida del taller
1. Empatizar	Investigar las necesidades de las personas afectadas	Entrevistas, observación, mapa de empatía	Perfil de usuario y lista de hallazgos
2. Definir	Sintetizar lo aprendido y enunciar el reto en una frase accionable	Reformulación «¿Cómo podríamos…?»	Punto de vista: [usuario] necesita [necesidad] porque [insight]
3. Idear	Generar muchas ideas sin juzgar	Lluvia de ideas con reglas, mapas mentales, SCAMPER	Lista amplia de ideas y selección por votación
4. Prototipar	Materializar la idea rápido y barato	Maquetas de papel, storyboards, role-playing	Prototipo tangible y testeable
5. Testear	Probar con usuarios reales y recoger retroalimentación	Entrevistas de prueba, parrilla «me gusta / desearía / ¿y si…?»	Decisión argumentada: producir, iterar o abandonar

6.2. Lean Startup en versión social

Lean Startup (Eric Ries) crea iniciativas bajo incertidumbre mediante **aprendizaje validado**: hipótesis probadas con usuarios reales, rápido y barato[3]. En lo social, la demanda se sustituye por evidencia de impacto y aceptación comunitaria: impide invertir seis meses y una subvención en un proyecto sin tracción.

El ciclo **construir–medir–aprender**[3]: (1) formular cuatro hipótesis —problema, solución, impacto, financiación— en formato «Creemos que… Lo comprobaremos si…» con umbral numérico; (2) construir el **MVP** más simple posible (en el reparto rural a mayores: una hoja de pedidos, el coche de una socia y cuatro sábados de reparto —demuestre con 0 € que alguien usa el servicio antes de pedir LEADER); (3) medir métricas accionables —inscritos, repetición, disposición a pagar—, nunca «métricas de vanidad»[3]; (4) decidir documentado: **perseverar, pivotar o parar**. La prueba se hace con beneficiarios reales, y la decisión queda escrita: alimentará el canvas y las solicitudes.

6.3. Canvas: del modelo de negocio al modelo de impacto

Cuando hay reto definido e hipótesis parcialmente validadas, los *canvas* ordenan en una página cómo se sostiene el modelo. Se presentan cuatro versiones en progresión creciente de «socialización».

Business Model Canvas (Osterwalder). El BMC describe cualquier modelo en nueve bloques interconectados[4]:

1. **Segmentos de clientes**
   ¿a quién creamos valor, quién paga?
2. **Propuesta de valor**
   ¿qué problema resolvemos, qué nos diferencia?
3. **Canales**
   ¿cómo llegamos a cada segmento?
4. **Relación con clientes**
   ¿qué vínculo esperan (autoservicio, asistencia, comunidad)?
5. **Fuentes de ingresos**
   ¿por qué y cómo pagan?
6. **Recursos clave**
   ¿qué necesitamos
   (físico, humano, intelectual, financiero)?
7. **Actividades clave**
   ¿qué debemos hacer cada semana sin falta?
8. **Socios clave:**
   ¿qué alianzas reducen riesgo o aportan recursos?
9. **Estructura de costes**
   ¿cuáles son los costes más importantes?

Trabaje primero los bloques 1-5 (el «mercado») y después 6-9 (la «operación»): primero las personas, luego la logística[4]. Un equipo completa el primer lienzo en 90 minutos; queda en el muro y se corrige con cada hipótesis Lean.

El BMC clásico asume que quien recibe el valor paga, y en lo social rara vez ocurre. El **Social BMC** (Tandemic) hace visibles dos flujos de valor —económico y social—[5,6]: añade beneficiarios distintos del pagador, medidas de impacto y superávit reinvertido en la misión. Preguntas clave: ¿quién se beneficia aunque no pague, quién financia, cómo demostramos el impacto? Úselo como lienzo por defecto en lo social.

Los proyectos que viven de subvenciones o fondos FSE+ deben usar el **Mission Model Canvas** (Blank, 2016): el éxito no es el beneficio sino el **logro de la misión**[7]; sustituye clientes por beneficiarios e ingresos por presupuesto, y añade el **apoyo o *buy-in*** institucional —el bloque más ignorado y el más valioso en Extremadura: sin el respaldo de la concejalía o el centro de salud, el mejor prototipo no funciona. Escriba nombres concretos, no «la administración». Si más del 50 % de los ingresos es financiación pública o social, use este lienzo.

Adaptación propia a la economía social (no existe un canónico): el Social BMC más los principios de REAS[5,8], con dos bloques añadidos: **gobernanza y participación** (¿cómo se decide, participan las personas beneficiarias?) y **contribución al territorio y a los ODS**. Son las casillas que evalúan las convocatorias de economía social y LEADER: con este lienzo relleno, un equipo tiene en una página el 80 % de cualquier solicitud de ayuda.

6.4. Cuándo usar cada metodología

«¿Cuál toca ahora?» Design Thinking cuando el reto está difuso; Lean cuando hay una solución sin probar; Canvas cuando la solución gana tracción y hay que organizar la sostenibilidad.

Un cuatrimestre admite un ciclo de Design Thinking, dos ciclos Lean y un cierre con canvas. Las metodologías son acumulativas —un pivote puede devolver al equipo a idear—; la elección del canvas no es estética (regla del 50 % de financiación externa); y con grupos mayores, divida en equipos paralelos antes que alargar sesiones.

Tabla 6.2. Comparativa de metodologías: momento, duración y producto resultante

Metodología	Momento del itinerario	Herramientas	Producto resultante
DESIGN THINKING	Exploración del reto y generación de soluciones	Entrevistas, observación, mapa de empatía	Punto de vista, ideas seleccionadas y prototipo testeado
LEAN STARTUP (versión social)	Validación de la solución con beneficiarios reales	Reformulación «¿Cómo podríamos...?»	Hipótesis validadas o refutadas y decisión documentada
BUSINESS MODEL CANVAS	Primer ordenamiento del modelo con tracción inicial	Lluvia de ideas, SCAMPER	Lienzo de 9 bloques en una página
SOCIAL BMC (Tandemic)	Beneficio y pago recaen en personas distintas (opción por defecto en lo social)	Maquetas de papel, storyboards	Lienzo con beneficiarios, impacto y superávit reinvertido
MISSION MODEL CANVAS	Proyectos dependientes de financiación pública o social	Entrevistas: «me gusta / desearía / ¿y si...?»	Logro de misión, buy-in identificado y presupuesto
CANVAS ADAPTADO A ECONOMÍA SOCIAL (propia, Social BMC + REAS)	Solicitudes de financiación y decisión de forma jurídica	1 sesión de 60-90 min sobre el Social BMC ya trabajado	Lienzo social con gobernanza y contribución al territorio/ODS

FUENTES Y REFERENCIAS

[1] Stanford d.school, «Design Thinking Bootleg» (2018). https://dschool.stanford.edu/tools/design-thinking-bootleg

[2] IDEO, «Design Thinking for Educators Toolkit» (2012). https://www.ideo.com

[3] Ries, E., «El método Lean Startup» (Deusto, 2011). Edición original: The Lean Startup, Crown Business, 2011.

[4] Osterwalder, A. y Pigneur, Y., «Generación de modelos de negocio» (Deusto, 2010). Edición original: Business Model Generation, Wiley, 2010.

[5] Tandemic, «Social Business Model Canvas». http://www.socialbusinessmodelcanvas.com

[6] mentorDay, «WikiTips: Social Business Canvas — modelo de negocio canvas». https://mentorday.es/wikitips/social-business-canvas-modelo-negocio-canva/

[7] Blank, S., «The Mission Model Canvas» (2016). https://steveblank.com

[8] REAS Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria, «Carta de principios». https://www.reasred.org

7 | Ecosistema de apoyo y recursos de interés en Extremadura



7. Ecosistema de apoyo y recursos de interés en Extremadura

Directorio operativo: a dónde derivar, qué pedir y a quién llamar cuando una persona joven quiere emprender en Extremadura. La conclusión previa: la región no tiene un problema de escasez de recursos, sino de conocimiento y activación.

7.1. Servicios públicos de la Junta de Extremadura

Los servicios públicos son la primera parada: gratuitos y con cobertura del ciclo completo. El **SEXPE** (SEXPE emplea, Extremadura Trabaja) ofrece orientación y formación en emprendimiento para menores de 30 inscritos en Garantía Juvenil[1,2] y canaliza las **ayudas al autoempleo** —con línea específica para menores de 30—, a confirmar en la convocatoria anual del DOE[3]. El **COE** resuelve el pago único y asesora en economía social[4]; los **siete PAE** elaboran el plan de empresa, tramitan la constitución y acompañan 30 meses (PASAP)[5]; el **IJEX** difunde las convocatorias del VIII Plan[6]. Secuencia tipo: Extremadura Trabaja → formación → plan de empresa en el PAE → ayuda de autoempleo (o pago único) → PASAP.

7.2. Infraestructuras de apoyo: viveros, parque científico y hub tecnológico

Elija infraestructura por tipo de proyecto: **viveros camarales** para comercio y servicios locales (Badajoz: NAVE4, Don Benito, Villafranca, Azuaga[7]; Cáceres: Navalmoral[8]); **PCTEx** (Badajoz y Cáceres, más de 90 empresas) y **Hub La Atalaya** para lo innovador y tecnológico[9,10]. Pida plaza cuando el plan esté validado, no al final: las plazas son limitadas.

7.3. Entidades sociales y programas de emprendimiento

Las entidades sociales aportan proximidad, mentorización intensiva y atención a colectivos con barreras; casi todo es gratuito. Entrada natural: **Lánzate Extremadura** (FSMLR; mentorías, talleres, MOOC)[11]; también la **Escuela de microNegocios** (Fundación Maimona)[12], **Vives Emprende Circular** (Acción contra el Hambre)[13] y, para personas en riesgo de exclusión, **Cruz Roja, Cáritas e Incorpora** —derivación previa a cualquier recurso empresarial—[14,15,16]. **MicroBank** concede microcréditos sin aval tramitados por entidades colaboradoras[17]. AJE, CREEX, UPTA, **CEPES** (ayudas FSE+ EFESO)[18], ACOPAEX y CJEx son de consolidación: redes y voz colectiva cuando el proyecto ya camina.

7.4. Medio rural y universidad

Regla territorial: el código postal determina la ventanilla. En el rural, el primer contacto es el **GAL** comarcal: REDEX agrupa a los 24 GAL de LEADER —98 % del territorio— con ayudas compatibles con el autoempleo[19]. En la universidad, **SAPIEM** (UEx, en el PCTEx) asesora a estudiantes, egresados e investigadores[20]. Las **Diputaciones** convocan anualmente con plazos cortos (Badajoz: hasta 12.000 euros para titulados en 2024[21]; Cáceres: Juventas Emprende, 8.550 euros en 2021 —confirme siempre la convocatoria vigente—)[22].

7.5. Financiación estatal y europea

Financiación por capas y en orden: **ayuda de autoempleo de la Junta** (a fondo perdido) como base; **microcrédito MicroBank** si hace falta y no hay historial bancario[17]; **ENISA** solo si el proyecto es escalable, innovador y constituido (préstamos participativos de 25.000-75.000 euros, sin aval, a pymes con capital de menores de 40)[23]. La inscripción en **Garantía Juvenil** habilita la mayoría de las líneas FSE+: debe figurar en la primera semana del itinerario[2]. Ninguna cifra sustituye a la convocatoria vigente.

7.6. Directorio de consulta rápida

Las cinco secciones anteriores se condensan en esta tabla-directorio, ordenada por el momento del itinerario en que cada recurso se usa; las cifras de ayudas deben confirmarse siempre en la convocatoria vigente.

Recurso	Entidad	Qué ofrece	A quién va dirigido	Enlace oficial
Lánzate Extremadura	FSMLR (subvención Junta, IRPF 0,7 %)	Mentorías, talleres y MOOC; gratuito	Jóvenes de 16 a 35 años de Extremadura	lanzatealemprendimiento.com
SEXPE emplea / Extremadura Trabaja	SEXPE	Orientación, formación e inscripción en GJ	Demandantes de empleo	sexpeemplea.juntaex.es
Formación en emprendimiento Garantía Juvenil	SEXPE	Formación y mentorización emprendedora	Desempleados de 16 a 30 años	sexpeemplea.juntaex.es
Vives Emprende Circular	Acción contra el Hambre	Emprendimiento y economía circular, gratuito	Personas en vulnerabilidad	accioncontraelhambre.org
Escuela de microNegocios	Fundación Maimona	Formación y mentorización empresarial	Personas con micronegocios	escuelademicronegocios.es
Plan de Empleo / programas de inserción	Cruz Roja / Cáritas / Incorpora	Itinerarios de empleo con apoyo	Personas en riesgo de exclusión	cruzroja.es
PAE y «Quiero crear una empresa»	Junta de Extremadura / Extremadura Avante	Plan de empresa, constitución y PASAP (30 meses); 7 sedes	Toda persona emprendedora	extremaduraempresarial.es
COE Extremadura	SEXPE	Pago único y asesoramiento en economía social	Emprendedores con pago único o fórmula colectiva	sexpeemplea.juntaex.es/coe_extremadura
Ayudas al autoempleo	Junta de Extremadura / SEXPE	Subvención de establecimiento; línea para menores de 30	Desempleadas que se hacen autónomas	doe.juntaex.es
Juventas Emprende y línea joven	Diputaciones de Cáceres y Badajoz	Ayudas al emprendimiento joven (según convocatoria)	Jóvenes titulados o de Garantía Juvenil	dip-caceres.es / dip-badajoz.es
Ayudas LEADER	REDEX y 24 GAL	Subvenciones a proyectos rurales (LEADER)	Emprendedores del medio rural	redex.org
Microcréditos	MicroBank + entidades sociales	Hasta 50.000 € sin aval	Sin acceso bancario	microbank.com
ENISA Jóvenes Emprendedores	ENISA	Préstamo participativo de 25.000-75.000 €	Pymes innovadoras de menos de 40 años	enisa.es
Viveros de empresas	Cámaras de Badajoz y Cáceres	Despachos y asesoramiento a bajo coste	Nuevas empresas	camarabadajoz.es / camaracaceres.com
PCTEx / Hub La Atalaya	FUNDECYT-PCTEx / Junta + Telefónica	Ubicación y aceleración de proyectos innovadores	Startups y empresas tecnológicas	fundecyt-pctex.es / extremadura.openfuture.org
SAPIEM (UEx)	Universidad de Extremadura	Asesoramiento y creación de spin-off	Estudiantes, egresados e investigadores	unex.es
IJEX / convocatorias de juventud	IJEX (Junta)	Información de programas y certámenes juveniles	Jóvenes y entidades juveniles	juventudextremadura.juntaex.es
Explorer	Banco Santander	Formación y conexión con financiación	Jóvenes de 18 a 31 años	explorerbyx.com
AJE / UPTA / CREEX / CEPES / ACOPAEX / CJEx	Asociaciones empresariales y juveniles	Redes, representación y convocatorias FSE+	Emprendedores en consolidación	ajeextremadura.com / cepes.es

FUENTES Y REFERENCIAS

[1] Servicio Extremeño Público de Empleo (SEXPE), «Portal SEXPE emplea» (2025). https://sexpeemplea.juntaex.es/

[2] SEXPE, «Formación en emprendimiento para jóvenes en desempleo (Garantía Juvenil)» (2025). https://sexpeemplea.juntaex.es/formacion_cursos_sexpe_eoi_emprendimiento_jovenes_desempleados

[3] Junta de Extremadura, «Convocatoria de ayudas al autoempleo 2025 (financiación FSE+, Prioridad P5)», Diario Oficial de Extremadura (2025). https://doe.juntaex.es/pdfs/doe/2025/1490o/1490o.pdf

[4] SEXPE, «COE Extremadura. Centro de Orientación, Emprendimiento, Acompañamiento e Innovación para el Empleo» (2025). https://sexpeemplea.juntaex.es/coe_extremadura

[5] Extremadura Avante, «Puntos de Acompañamiento Empresarial» (2025). https://www.extremaduraempresarial.es/puntos-de-acompanamiento-empresarial/

[6] Instituto de la Juventud de Extremadura (IJEX), «Portal de juventud. VIII Plan de Juventud de Extremadura 2025-2027» (2025). https://juventudextremadura.juntaex.es/

[7] Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Badajoz, «Viveros de empresa» (2025). https://www.camarabadajoz.es/es/viveros-de-empresa

[8] Cámara Oficial de Comercio, Industria y Servicios de Cáceres, «Portal corporativo» (2025). https://www.camaracaceres.com/

[9] FUNDECYT-PCTEx, «Parque Científico y Tecnológico de Extremadura» (2025). https://www.fundecyt-pctex.es/

[10] Junta de Extremadura y Telefónica, «Extremadura Open Future. Hub La Atalaya» (2025). https://extremadura.openfuture.org/

[11] Fundación Santa María la Real, «Lánzate Extremadura. Fomento de la cultura emprendedora juvenil» (2026). https://lanzatealemprendimiento.com/el-programa/lanzate-extremadura/

[12] Fundación Maimona, «Micronegocios e innovación» (2025). https://maimona.org/micronegocios-e-innovacion/

[13] Acción contra el Hambre, «Vives Emprende» (2025). https://accionsocial.accioncontraelhambre.org/es/programas-emprendimiento/vives-emprende

[14] Cruz Roja Española, «Plan de Empleo» (2025). https://www2.cruzroja.es/en/que-hacemos/empleo

[15] Cáritas Diocesana de Mérida-Badajoz, «Programa Diocesano de Empleo» (2025). https://www.caritasmeba.es/accion_social/programa-diocesano-de-empleo/

[16] Fundación «la Caixa», «Programa Incorpora» (2025). https://fundacionlacaixa.org/

[17] MicroBank, «Microcréditos para emprendedores» (2025). https://www.microbank.com/

[18] CEPES, «Convocatorias de ayudas FSE+ EFESO» (2025). https://fse.cepes.es/convocatorias

[19] Red Extremeña de Desarrollo Rural (REDEX), «Portal corporativo» (2025). https://redex.org/

[20] Universidad de Extremadura, «Campus Emprendedor de Verano (SAPIEM y FUNDECYT-PCTEx)» (2026). https://comunicacion.unex.es/2026/07/01/la-nueva-edicion-del-campus-emprendedor-de-verano-asesora-en-el-desarrollo-de-una-idea-de-negocio-a-traves-de-talleres-practicos/

[21] Diputación Provincial de Badajoz, «Subvenciones al fomento del emprendimiento empresarial de personas jóvenes tituladas» (2024). https://www.dip-badajoz.es/diputacion/subvenciones/326

[22] Diputación Provincial de Cáceres, «Convocatoria Juventas-Emprende II», Boletín Oficial de la Provincia de Cáceres (2021). https://bop.dip-caceres.es/bop/anuncio.html?csv=BOP-2021-2959

[23] Empresa Nacional de Innovación (ENISA), «Línea Jóvenes Emprendedores» (2025). https://www.enisa.es/

8 | Kit de herramientas prácticas

Doce fichas listas para imprimir y usar mañana mismo con personas jóvenes de 16 a 35 años: sin teoría (desarrollada en los capítulos 5 y 6).

Solo la herramienta con su objetivo, momento de uso, pasos y plantilla rellenable.

Orden del itinerario:
- **Detección y diagnóstico** (Fichas 1-3)
- **Ideación y validación** (Fichas 4-6)
- **Modelo y planificación** (Fichas 7-9)
- **Impacto y comunicación** (Fichas 10-12)

El kit de instrucciones de la página 44 indica cómo combinarlas.



8. Kit de herramientas prácticas

8.1. Fichas de detección y diagnóstico

Ficha 1 | Guía de entrevista de orientación con personas jóvenes

Conversación semiestructurada en cinco bloques para detectar motivaciones, talentos y frenos antes de proponer itinerario.

Objetivo: explorar motivación, intereses, experiencia, contexto y expectativas para diseñar un itinerario realista y a su medida. **Cuándo usarla:** primera sesión de orientación, antes de cualquier propuesta; ideal con jóvenes «sin idea clara» o derivados del SEXPE, institutos o entidades sociales. Materiales y duración: guía impresa y cuaderno de registro; grabación solo con consentimiento expreso (con menores de 18 años, autorización familiar). **45-60 minutos.**

Consejos de uso:

- Pregunte y escuche antes de aconsejar: la agenda la marca la persona joven[1].
- Tome notas breves, complete el registro después y repita una versión abreviada (20 minutos) al cierre: la última columna alimenta la Ficha 2.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer	Bloque y preguntas guía
1	Crear clima de confianza (10 min)	Presentarse, explicar para qué servirá la conversación y garantizar confidencialidad
2	Explorar motivación	¿Qué te preocupa de tu entorno? ¿Qué te gustaría cambiar en tu pueblo o barrio?
3	Explorar intereses y talentos	¿En qué actividades pierdes la noción del tiempo? ¿Qué dicen otros que se te da bien?
4	Explorar experiencia	¿Has organizado algo alguna vez (un evento, un equipo, una colecta)? ¿Qué aprendiste?
5	Explorar contexto	¿Quién te apoya? ¿Cuánto tiempo real tienes a la semana? ¿Te planteas quedarte en el medio rural?
6	Explorar expectativas y cierre	¿Qué esperas conseguir en seis meses? ¿Qué miedos tienes? Cerrar resumiendo dos o tres fortalezas

PLANTILLA RELLENABLE

Bloque	Hallazgos principales	Competencias EntreComp que asoman	Oportunidades o frenos detectados
Motivación			
Intereses y talentos			
Experiencia previa			
Contexto personal y territorial			
Expectativas y miedos			
Acuerdos de la sesión			

Ficha 2 | Radar de competencias emprendedoras EntreComp (autodiagnóstico)

Convierte el marco EntreComp de la Comisión Europea —3 áreas, 15 competencias, 8 niveles— en un autodiagnóstico visual puntuado del 1 al 8[2]

Objetivo: obtener un perfil competencial de partida (y de llegada) sobre las quince competencias EntreComp, para priorizar el trabajo y hacer visible el progreso.
Cuándo usarla: al inicio (línea de base) y al final del acompañamiento, o como actividad de aula.
Versión digital: autodiagnóstico «Perfil Emprende» de la UNED[3]. **Materiales y duración:** plantilla impresa y rotuladores de dos colores (medición inicial y reevaluación). 30-40 minutos, explicando cada competencia con ejemplos cotidianos.

Consejos de uso:

- Subraye la competencia 5: anclaje con el emprendimiento social y los ODS.
- Exija evidencia en «¿cuándo lo he hecho?» y contraste con la rúbrica del educador[3]; el radar de salida sirve de prueba de aprendizaje en memorias y portafolios.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer	Detalle
1	Explicar las tres áreas	Ideas y oportunidades; Recursos; Pasando a la acción
2	Leer cada competencia con un ejemplo	Ej.: «Movilizar recursos = conseguir el local, el presupuesto o la gente que te falta»
3	Autopuntuación 1-8	1 = «no lo he hecho nunca»; 8 = «lo hago y enseño a otros a hacerlo»
4	Dibujar el radar	Unir las quince puntuaciones en un gráfico de radar
5	Priorizar	Elegir 3-5 competencias a reforzar y anotar en qué actividad se trabajarán
6	Reevaluar	Repetir al final del itinerario en el segundo color y comparar

PLANTILLA RELLENABLE

Área	Competencia	Mi puntuación (1-8)	Evidencia: ¿cuándo lo he hecho?	¿La quiero reforzar? (S/N)
Ideas y oportunidades	1. Detectar oportunidades			
	2. Creatividad			
	3. Visión			
	4. Valorar ideas			
	5. Pensamiento ético y sostenible			
Recursos	6. Autoconocimiento y autoeficacia			
	7. Motivación y perseverancia			
	8. Movilizar recursos			
	9. Alfabetización financiera y económica			
	10. Movilizar a otros			
Pasando a la acción	11. Tomar la iniciativa			
	12. Planificar y gestionar			
	13. Afrontar incertidumbre y riesgo			
	14. Trabajar con otros			
	15. Aprender de la experiencia			

Ficha 3 | Canvas de la idea (una página)

Canvas de elaboración didáctica propia que baja la idea a una página —siete bloques— explicable en dos minutos

Objetivo: expresar la idea completa y breve —problema, afectados, propuesta, ODS, recursos, primera prueba y apoyos— en una página, puerta de entrada a las fichas de validación. Elaboración propia del manual basada en el ciclo Lean Startup y en los bloques de los canvas de modelo de negocio.
Cuándo usarla: al final de la detección o al inicio de la ideación, con una idea embrionaria; también en talleres de sensibilización (secundaria, FP, programas juveniles).
Materiales y duración: plantilla A3 o folio, notas adhesivas, rotuladores. 45 minutos (30 de trabajo, 15 de puesta en común).

Consejos de uso:

- Bloque 1: problema observado, no solución disfrazada («los jóvenes se van» sí; «crear una aplicación», no).
- Exija al menos un ODS en el bloque 4; si no aparece, se acompaña por otra vía. El problema alimenta la Ficha 4 y el MVP se convierte en hipótesis de la Ficha 5.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer
1	Escribir el problema observado en el entorno propio (pueblo, comarca, barrio)
2	Concretar a quién afecta y cómo lo sabe
3	Redactar la idea en una sola frase
4	Marcar los ODS que toca y explicar en qué es social o sostenible
5	Listar lo que necesita: personas, dinero, permisos, local
6	Diseñar la primera prueba posible (mínimo producto viable, MVP)
7	Anotar quién puede ayudar (familia, entidad, ayuntamiento, instituto)

PLANTILLA RELLENABLE

Bloque	Mi respuesta
1. Problema que veo en mi entorno	
2. ¿A quién afecta? ¿Cómo lo sé?	
3. Mi idea en una frase	
4. ¿Qué la hace social o sostenible? (ODS que toca)	
5. ¿Qué necesito? (personas, dinero, permisos, espacio)	
6. Primera prueba posible (MVP)	
7. ¿Quién puede ayudarme?	

Ejemplo rellenado (referencia didáctica): «1. En La Vera se desperdician excedentes de cereza. 2. Afecta a productores pequeños; lo sé por mi familia. 3. Transformarlos en mermelada y snack deshidratado con marca comarcal. 4. ODS 12 y ODS 8: salida a un residuo agrícola y empleo local. 5. Cocina habilitada, dos personas, 3.000 €, registro sanitario. 6. Producir 100 tarros y venderlos en el mercado semanal. 7. La cooperativa del pueblo y el Grupo de Acción Local (GAL).»

8.2. Fichas de ideación y validación

Ficha 4 | Mapa de empatía y punto de vista (POV)

Herramientas canónicas de las fases de empatizar y definir del Design Thinking (d.school de Stanford): convierten conversaciones reales en un reto accionable[4]

Objetivo: comprender a las personas afectadas (qué piensan, sienten, ven, dicen, hacen y escuchan) y sintetizarlo en un punto de vista (POV): «[usuario] necesita [necesidad] porque [hallazgo]». **Cuándo usarla:** al inicio de la ideación, tras hablar con al menos tres o cinco personas afectadas reales; sin conversación previa, el mapa se rellena con suposiciones. **Materiales y duración:** plantilla A3 con el mapa dibujado (cuatro cuadrantes y círculo central), notas adhesivas y citas de las entrevistas. 60 minutos, equipos de 3-5 personas.

Consejos de uso:

- Solo lo observado: un cuadrante vacío indica que falta investigación, no imaginación.
- El POV no contiene la solución: alimenta el «¿Cómo podríamos...?»[4]; con menores, las conversaciones de empatía van siempre con el docente.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer	Pregunta guía
1	Dibujar al usuario en el centro	¿Quién es? (nombre ficticio, edad, pueblo o barrio)
2	Rellenar «Piensa y siente»	¿Qué le preocupa de verdad? ¿Qué sueña?
3	Rellenar «Ve»	¿Qué ve a su alrededor? ¿Qué hacen otras personas?
4	Rellenar «Dice y hace»	¿Qué dice en público? ¿Cómo actúa hoy ante el problema?
5	Rellenar «Escucha»	¿Qué le dicen su familia, amistades, redes sociales?
6	Extraer esfuerzos y resultados	¿Qué le cuesta (esfuerzo)? ¿Qué ganaría (resultado)?
7	Formular el POV	«[Usuario] necesita [necesidad] porque [hallazgo sorprendente]»

PLANTILLA RELLENABLE

Sección del mapa	Lo que hemos observado (citas y hechos, no opiniones)
¿Quién es? (perfil breve)	
Piensa y siente	
Ve	
Dice y hace	
Escucha	
Esfuerzos (lo que le cuesta)	
Resultados (lo que ganaría)	
Nuestro POV: _____ necesita_____ porque_____	

Ejemplo de POV (referencia didáctica): «María, 24 años, de un municipio de la Siberia extremeña, necesita trabajar sin emigrar porque, aunque tiene formación, percibe que todas las oportunidades exigen irse a Badajoz o Madrid.»

Ficha 5 | Ficha de hipótesis y MVP Lean

Aplica al emprendimiento social el ciclo Lean Startup de Eric Ries —hipótesis, prueba con versión mínima (MVP) y decisión con datos—[5]

Objetivo: convertir la suposición más arriesgada en una hipótesis comprobable («Creemos que… Comprobaremos que es cierta si…»), definir el MVP más barato y fijar la métrica de éxito antes de lanzar. **Cuándo usarla:** tras la ideación, antes de invertir tiempo y dinero; repetir por cada hipótesis crítica. **Materiales y duración:** plantilla A4 por hipótesis. 45 minutos para formular hipótesis y MVP; la prueba requiere de una a tres semanas en el entorno real.

Consejos de uso:

- ¿Qué asumimos de más riesgo y cómo probarlo esta semana con 0 €? Un taller piloto ya valida[5].
- Distinga quién paga de quién se beneficia: en lo social no suelen coincidir[6]; el caso Zappos resume el espíritu: probar la demanda antes de construir.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer	Ejemplo (referencia didáctica)
1	Identificar la suposición más arriesgada	«Asumimos que los vecinos pagarían por comida a domicilio para mayores»
2	Formular la hipótesis	«Creemos que al menos 20 familias de Tentudía contratarían el servicio 3 días por semana»
3	Definir el MVP	Reparto manual durante 2 semanas cocinando en la escuela de hostelería local
4	Fijar la métrica de validación antes de lanzar	Éxito: ≥15 clientes que repiten la segunda semana; fracaso: <8
5	Ejecutar la prueba con beneficiarios reales	No solo familiares ni amistades
6	Decidir y documentar	Perseverar / pivotar (cambiar segmento, canal o propuesta) / parar

PLANTILLA RELLENABLE

Campo	Contenido
Creemos que… (hipótesis)	
Comprobaremos que es cierta si… (métrica y umbral)	
Nuestro MVP (la versión más simple y barata)	
Coste de la prueba (€ y horas)	
Con quién la probamos (beneficiarios reales)	
Fecha de inicio y de fin de la prueba	
Resultado obtenido	
Decisión: ☐ perseverar ☐ pivotar ☐parar	

Checklist de cierre (Lean social)

- ☐ Hipótesis escrita en formato «Creemos que… Comprobaremos que es cierta si…»
- ☐ MVP definido con el mínimo esfuerzo posible
- ☐ Métrica de validación y umbral fijados antes de lanzar
- ☐ Prueba realizada con beneficiarios reales, no solo con el entorno cercano
- ☐ Decisión documentada por escrito (perseverar, pivotar o parar)

Ficha 6 | Análisis DAFO con estrategias aplicadas al entorno extremeño

La matriz 2×2 clásica de diagnóstico estratégico (atribuida a Albert Humphrey), alimentada con factores territoriales reales: demografía, financiación LEADER, estacionalidad y competencia

Objetivo: diagnosticar la posición estratégica y convertirla en cuatro estrategias accionables (FO, DO, FA, DA), no en una lista de adjetivos.
Cuándo usarla: al cierre de la validación, antes de diseñar el modelo, y siempre que el entorno cambie.
Materiales y duración: plantilla A3, notas adhesivas y datos territoriales (anuario de la Junta, web del GAL). 60-75 minutos en equipo.

Consejos de uso:

- Un DAFO sin estrategias es medio trabajo: dedique un tercio del tiempo a la tabla de cruce.
- Verifique las oportunidades en la convocatoria vigente: las ayudas caducadas generan planes falsos[7]; repita el DAFO a los seis meses: las amenazas cambian poco, las oportunidades rotan cada año.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer	Preguntas guía
1	Listar fortalezas (interno)	¿Qué hacemos mejor que nadie aquí? ¿Qué recursos propios tenemos?
2	Listar debilidades (interno)	¿Qué nos falta: competencias, dinero, experiencia, equipo?
3	Listar oportunidades (externo)	¿Qué fondos vigentes aprovechamos (LEADER vía GAL, Junta, diputaciones)? ¿Qué tendencias nos favorecen?
4	Listar amenazas (externo)	¿Qué puede frenarnos: despoblación, estacionalidad, burocracia, competencia?
5	Cruzar en estrategias FO/DO/FA/DA	Ver tabla inferior
6	Priorizar	Elegir las 3 estrategias ejecutables este trimestre

PLANTILLA RELLENABLE

DAFO	Ayuda (positivo)	Frena (negativo)
Interno	Fortalezas:	Debilidades:
Externo	Oportunidades:	Amenazas:

Estrategia	Pregunta de cruce	Nuestra estrategia concreta
FO (ofensiva)	¿Cómo usamos una fortaleza para aprovechar una oportunidad?	
DO (adaptación)	¿Cómo corregimos una debilidad aprovechando una oportunidad?	
FA (defensiva)	¿Cómo usamos una fortaleza para esquivar una amenaza?	
DA (supervivencia)	¿Cómo reducimos una debilidad ante una amenaza? ¿Hay que replantear?	

8.3. Fichas de modelo y planificación

Ficha 7 | Social Business Model Canvas completable

Adaptación del lienzo de Osterwalder y Pigneur difundida por Tandemic, que hace visibles los dos flujos de valor —económico y social—, con dos bloques propios basados en REAS: gobernanza y territorio (adaptación propia del manual)[8,9,10]

Objetivo: describir en una página el modelo completo: a quién crea valor, quién paga, quién se beneficia aunque no pague, qué impacto genera y cómo se medirá.
Cuándo usarla: en la fase de modelo, con la idea validada (fichas 4 a 6). Es la ficha de referencia: se imprime en grande y se actualiza con notas adhesivas.
Materiales y duración: plantilla A2/A1 y notas adhesivas de dos colores (flujo económico y social). Dos sesiones de 60-90 minutos (mercado y operación).

Consejos de uso:

- Primero el lado del valor (beneficiarios, propuesta, canales, impacto); después el operativo[8].
- «¿Qué pasa con el excedente?»: se reinvierte en la misión; explicitarlo cambia la conversación con financiadores[9,10]; si depende más de financiación institucional que de clientes, use el Mission Model Canvas de Blank[11].

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Bloques	Pregunta guía
1	Beneficiarios y segmentos	¿Quién se beneficia aunque no pague? ¿Quién paga o financia?
2	Propuesta de valor y tipo de intervención	¿Qué problema resolvemos? ¿Qué nos diferencia?
3	Canales y relación	¿Cómo llegamos a beneficiarios y a financiadores?
4	Medidas de impacto	¿Cómo demostramos el cambio social o ambiental? (2-3 indicadores)
5	Recursos, actividades y socios clave	¿Qué necesitamos, qué hacemos, con quién nos aliamos?
6	Costes y superávit	¿Cuáles son los costes principales? ¿Qué pasa con el excedente? (pista: se reinvierte en la misión)
7	Gobernanza y territorio (bloques propios)	¿Cómo se decide? ¿Qué ODS toca y qué arraigo genera en la comarca?

PLANTILLA RELLENABLE

Bloque	Contenido
Segmento de beneficiarios (quién se beneficia)	
Segmento de clientes/financiadores (quién paga)	
Propuesta de valor y tipo de intervención	
Canales y relación con cada segmento	
Medidas de impacto (indicadores)	
Recursos clave	
Actividades clave	
Socios clave	
Estructura de costes	
Fuentes de ingresos / financiación	
Destino del superávit	
Gobernanza y participación (bloque propio)	
Contribución al territorio y ODS (bloque propio)	

Ficha 8 | Checklist de viabilidad en cinco dimensiones con plan de refuerzo

Examen honesto en cinco dimensiones —elaboración didáctica propia— que convierte cada «no» en una acción de refuerzo

Objetivo: detectar puntos débiles en cinco dimensiones (técnica, económica, impacto, legal-institucional y equipo) y transformar cada «no» en una acción con responsable y fecha. Elaboración propia del manual.
Cuándo usarla: al final de la fase de modelo, como filtro previo al lanzamiento; en tutoría, cada dos meses.
Materiales y duración: plantilla impresa. 45-60 minutos, con alguien que haga de «abogado del diablo».

Consejos de uso:

- Un «✖» no mata el proyecto: define el refuerzo o el pivote. Mata no habérselo preguntado.
- Marco legal: Ley 9/2018 de cooperativas de Extremadura y Ley 5/2011 estatal (no hay ley autonómica general); ante la duda, derive a un PAE. La dimensión de equipo se responde con el radar EntreComp de todo el grupo (Ficha 2).

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer
1	Responder cada pregunta con ✔, ✖ o «a medias», con evidencia
2	Marcar cada dimensión: verde (sólida), ámbar (mejorable), roja (crítica)
3	Redactar el plan de refuerzo para cada dimensión ámbar o roja
4	Asignar responsable y fecha a cada acción de refuerzo
5	Revisar el checklist en 60-90 días

PLANTILLA RELLENABLE

Dimensión	Preguntas de chequeo	✔/✖	Plan de refuerzo (qué, quién, cuándo)
Técnica/operativa	¿Disponemos de recursos y capacidades (local, equipo, tecnología, permisos)? ¿Sabemos hacerlo o sabemos quién puede? ¿Es realista el calendario?	☐ ☐ ☐	
Económica/financiera	¿Cuánto cuesta arrancar y mantener 12 meses? ¿Quién paga o subvenciona? ¿Hay punto de equilibrio plausible? ¿Qué ocurre si los ingresos caen un 30 %?	☐ ☐ ☐ ☐	
De impacto	¿El problema está documentado con datos, no solo con percepción? ¿Los beneficiarios lo demandan? ¿Tenemos 2-3 indicadores medibles? ¿Generamos efectos negativos en alguien?	☐ ☐ ☐ ☐	
Legal/institucional	¿Forma jurídica adecuada (asociación, cooperativa, sociedad limitada, trabajo autónomo)? ¿Normativa sectorial aplicable? ¿Apoyo de administración o entidad social?	☐ ☐ ☐	
Equipo y sostenibilidad personal	¿El equipo cubre las competencias EntreComp críticas? ¿Quién lidera? ¿Hay plan B si alguien se va?	☐ ☐ ☐	

Ficha 9 | Mapa de actores (matriz poder-interés)

Matriz atribuida a Aubrey Mendelow (1991): clasifica a las partes interesadas según su capacidad de influir y cuánto les importa el proyecto[12]

Objetivo: identificar a todos los actores relevantes, ubicarlos en su cuadrante y definir una estrategia de relación para cada uno.
Cuándo usarla: al diseñar el plan de lanzamiento y de alianzas, y antes de solicitar apoyo institucional o financiación; revisarla trimestralmente.
Materiales y duración: plantilla A3 con los ejes poder/interés y tarjetas con nombres. 60 minutos en equipo.

Consejos de uso:

- «Alto poder + bajo interés» es donde fracasan los proyectos rurales: contactos regulares aunque no haya novedades.
- No confunda simpatía con interés: evalúe los actos (¿ha dedicado tiempo o recursos?); conecte con la Ficha 12: al ayuntamiento, impacto territorial; al financiador, sostenibilidad.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer
1	Lluvia de actores: beneficiarios, ayuntamiento, entidades sociales, GAL LEADER, institutos, empresas, medios, familias
2	Evaluar poder (¿puede facilitar o bloquear?) e interés (¿cuánto le importa?) de cada actor
3	Ubicar cada tarjeta en el cuadrante correspondiente
4	Definir acción y canal de comunicación por cuadrante (tabla inferior)
5	Asignar quién del equipo mantiene la relación con cada actor clave
6	Revisar la matriz cada tres meses

PLANTILLA RELLENABLE

Cuadrante	Estrategia	Actores del proyecto	Acción y canal concretos
Alto poder + alto interés	**Gestionar de cerca:** implicar en las decisiones		
Alto poder + bajo interés	**Mantener satisfecho:** el cuadrante más delicado; pueden frenarlo todo		
Bajo poder + alto interés	**Mantener informado:** aliados y voceros del proyecto		
Bajo poder + bajo interés	**Monitorizar** con esfuerzo mínimo		

8.4. Fichas de impacto y comunicación

Ficha 10 | Teoría del Cambio en cadena

La Teoría del Cambio describe cómo una intervención producirá el resultado deseado, eslabón a eslabón; la guía de New Philanthropy Capital (NPC) es la referencia práctica, aquí reducida a la cadena causal esencial[13]

Objetivo: explicitar la lógica causal —si hacemos X, ocurrirá Y, que hará posible Z— y dotar a cada eslabón de un indicador
Cuándo usarla: al inicio de la fase de impacto, con el modelo definido (Ficha 7). Es la base de la Ficha 11 y de cualquier memoria o solicitud de financiación.
Materiales y duración: plantilla A3 con la cadena dibujada en horizontal y notas adhesivas. 75-90 minutos, «hacia atrás» desde el impacto deseado.

Consejos de uso:

- Pregunta de control: «¿qué debe pasar antes?»; si hay un salto inexplicable, falta un eslabón.
- «30 talleres» es un producto; «solicitan más ayudas», un resultado: los financiadores financian resultados. Escriba los supuestos sin pudor: estacionalidad o dependencia de una convocatoria son riesgos a nombrar.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer	Pregunta guía
1	Documentar el problema con evidencia	¿Qué datos lo demuestran (no solo percepción)?
2	Definir el impacto a largo plazo	¿Qué cambio duradero queremos ver en la comarca en 3-5 años?
3	Trabajar hacia atrás: resultados	¿Qué cambios en personas (conocimientos, actitudes, comportamientos) lo hacen posible?
4	Definir actividades y productos	¿Qué entregamos concretamente (talleres, servicios, unidades) y con qué recursos?
5	Explicitar supuestos y riesgos	¿Qué asumimos que podría no cumplirse (contexto, financiación, estacionalidad)?
6	Asignar un indicador a cada eslabón	¿Cómo sabremos que cada salto de la cadena ha ocurrido?

PLANTILLA RELLENABLE

Eslabón	Nuestro contenido	Indicador	Supuesto o riesgo
Problema / necesidad			
Insumos (recursos)			
Actividades			
Productos (lo entregado, cuantificable)			
Resultados (cambio en las personas)			
Impacto (objetivo final sostenible)			

Ejemplo (referencia didáctica): problema: jóvenes de Las Hurdes sin experiencia laboral; productos: 30 completan un itinerario de formación y prácticas; resultados: aumentan empleabilidad y autoeficacia medidas pre-post; impacto: fijación de población joven cualificada.

Ficha 11 | Medición básica del impacto social

Reduce la medición de impacto a su mínimo operativo —de uno a tres indicadores con línea de base, fuente de datos y plan de comunicación— a partir de la cadena de valor de la EVPA y los cinco pasos de la Asociación Española de Fundaciones (AEF)[14,15]

Objetivo: demostrar con datos sencillos qué está cambiando gracias al proyecto, y comunicarlo a financiadores, administración y comunidad.
Cuándo usarla: antes de lanzar (para fijar la línea de base) y al cierre de cada fase; sin línea de base no hay comparación.
Materiales y duración: plantilla A4, encuestas breves y registro de asistencia. 45 minutos para diseñar el sistema; las mediciones se integran en la rutina.

Consejos de uso:

- Menos es más: un indicador bien medido vale más que diez sin verificar.
- Menos es más: un indicador bien medido vale más que diez sin verificar; para monetizar el valor social existe la metodología SROI[16], pero no empiece por ahí. Un «antes y después» con cifras propias alimenta la Ficha 12 y convence a los actores de la Ficha 9.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Qué hacer (basado en los 5 pasos AEF)
1	Establecer objetivos: qué resultado de la Ficha 10 queremos medir
2	Analizar agentes: a quién medimos (beneficiarios, equipo, comunidad)
3	Elegir 1-3 indicadores simples por resultado, con línea de base y fuente de datos
4	Verificar y valorar: medir al cierre y comparar con la línea de base
5	Comunicar: decidir a quién, qué formato y cuándo

PLANTILLA RELLENABLE

Resultado que queremos lograr	**Indicador** (1-3 por resultado)	**Línea de base** (valor inicial)	**Fuente de datos** (encuesta, registro, entrevista)	**Momento de medición**	**Valor alcanzado**	**¿A quién y cómo lo comunicamos?**

Checklist de medición básica

- ☐ Entre 1 y 3 indicadores simples por resultado
- ☐ Línea de base registrada antes de empezar
- ☐ Fuente de datos definida (encuesta, registro, entrevista)
- ☐ Momento de medición fijado en el calendario
- ☐ Resultados comunicados a financiadores y comunidad

Ficha 12 | Elevator pitch en 5 pasos

Discurso breve (de 30 segundos a 2 minutos) para despertar interés y abrir una conversación posterior, con la estructura en cinco partes de Cegos y Asana[17,18].

Objetivo: que cualquier miembro del equipo presente el proyecto de forma clara y memorable ante financiadores, administración, medios o comunidad.
Cuándo usarla: al final del itinerario, antes de ferias o solicitudes de financiación; también como síntesis: quien no lo cuenta en un minuto aún no lo tiene claro.
Materiales y duración: plantilla A4, cronómetro y grabación. 60 minutos de redacción + 30 de ensayo en voz alta.

Consejos de uso:

- El problema se cuenta con una escena local («de 40 jóvenes que éramos, quedamos 6») y el discurso prioriza la evidencia y el vínculo territorial sobre la grandilocuencia comercial.
- Priorice evidencia y vínculo territorial sobre la grandilocuencia comercial[17]; cierre con un paso concreto: el objetivo es que le concedan la siguiente conversación.

DESARROLLO PASO A PASO

Paso	Parte del pitch	Tiempo orientativo	Clave
1	Presentación	10-15 s	Quién eres y desde dónde hablas
2	Problema	15-20 s	Necesidad real, idealmente con un dato o una situación reconocible
3	Solución	15-20 s	«Nosotros [hacemos X] que [genera beneficio Y] para [colectivo Z]»
4	Propuesta de valor diferencial	15-20 s	Por qué nosotros: evidencias, impacto medido (Ficha 11), arraigo local
5	Llamada a la acción	5-10 s	Un paso concreto: reunión, visita, prueba piloto

PLANTILLA RELLENABLE

Parte	Mi texto (breve)
1. Presentación: quién soy	
2. Problema: qué necesidad real atacamos (con dato o escena)	
3. Solución: «Nosotros ___ que ___ para ___»	
4. Diferencial: por qué nosotros (evidencia, impacto, territorio)	
5. Llamada a la acción: qué paso concreto pido	

Checklist de ensayo

- ☐ Preparadas las versiones de 30 segundos, 1 minuto y 2 minutos
- ☐ Memorizada la estructura, no el texto literal
- ☐ Ensayado en voz alta y grabado para autoevaluación
- ☐ Adaptado el tono al interlocutor (administración, financiador, comunidad)
- ☐ Llamada a la acción concreta y realizable (no «apoyadnos», sino «venid a ver el piloto el jueves»)

Instrucciones de uso del kit: cómo combinar las fichas en un itinerario completo

Las doce fichas, ordenadas, componen un itinerario completo coherente con las cuatro fases del capítulo 5, ejecutable en un curso escolar (dos trimestres, sesión semanal de 60-90 minutos) o en un itinerario intensivo (8-12 semanas).

Fase del itinerario	Fichas a utilizar	Salida esperada
1. Sensibilización y detección	→ **FICHA 1** (entrevista) → **FICHA 2** (radar EntreComp) → **FICHA 3** (canvas de la idea)	Perfil competencial de partida y una idea expresada en una página
2. Ideación y validación	→ **FICHA 4** (mapa de empatía y POV) → **FICHA 5** (hipótesis y MVP) → **FICHA 6** (DAFO con estrategias)	Problema validado con personas reales, hipótesis principal probada y diagnóstico estratégico
3. Modelo y planificación	→ **FICHA 7** (Social Business Model Canvas) → **FICHA 8** (checklist de viabilidad) → **FICHA 9** (mapa de actores)	Modelo definido en una página, puntos débiles con plan de refuerzo y estrategia de relación con actores
4. Lanzamiento, impacto y comunicación	→ **FICHA 10** (Teoría del Cambio) → **FICHA 11** (medición básica) → **FICHA 12** (elevator pitch)	Cadena de impacto con indicadores, sistema mínimo de medición y discurso listo para financiadores y comunidad

TRES REGLAS DE COMBINACIÓN

Respete el orden dentro de cada fase
—la Ficha 4 exige haber hablado con personas reales y la Ficha 11 pierde sentido sin línea de base—, aunque entre fases el itinerario es iterativo: si la validación fracasa, se vuelve a la ideación, porque pivotar es parte del método[5].

Una herramienta por sesión
(grupos de 3-5 personas, roles rotativos y evidencias para el portafolio), según las guías de trabajo por retos del INTEF[19].

Cierre con evento público
Una feria o pitch final convierte la Ficha 12 en un ejercicio real[19]. Para el seguimiento basta un cuaderno de campo por equipo con las plantillas cumplimentadas en orden, el radar EntreComp de inicio y fin (Ficha 2) y las evidencias: es a la vez la memoria de aprendizaje del joven y la de resultados del programa.

FUENTES Y REFERENCIAS

[1] MENTOR: The National Mentoring Partnership, «Elements of Effective Practice for Mentoring», 4.ª ed. (2015). https://www.mentoring.org

[2] Bacigalupo, M., Kampylis, P., Punie, Y. y Van den Brande, G., «EntreComp: The Entrepreneurship Competence Framework», Centro Común de Investigación, Comisión Europea, EUR 27948 EN (2016). https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC101581

[3] McCallum, E. et al., «EntreComp into Action: Get Inspired, Make It Happen», Oficina de Publicaciones de la Unión Europea (2018). https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC109128EntreComp into Action: Get Inspired, Make It Happen», Oficina de Publicaciones de la Unión Europea (2018). https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC109128

[4] Stanford d.school, «Design Thinking Bootleg» (2018). https://dschool.stanford.edu/tools/design-thinking-bootlegd.school, «Design Thinking Bootleg» (2018). https://dschool.stanford.edu/tools/design-thinking-bootleg

[5] Ries, E., «The Lean Startup» (ed. española: «El método Lean Startup», Deusto) (2011). https://theleanstartup.com

[6] mentorDay, «WikiTips: Social Business Canvas, modelo de negocio canvas» (s/f). https://mentorday.es/wikitips/social-business-canvas-modelo-negocio-canva/mentorDay, «WikiTips: Social Business Canvas, modelo de negocio canvas» (s/f). https://mentorday.es/wikitips/social-business-canvas-modelo-negocio-canva/

[7] REDR (Red Española de Desarrollo Rural), documento sobre juventud y emprendimiento en el medio rural (2021). https://www.redr.es

[8] Osterwalder, A. y Pigneur, Y., «Business Model Generation» (ed. española: «Generación de modelos de negocio», Deusto) (2010). https://www.strategyzer.comGeneration» (ed. española: «Generación de modelos de negocio», Deusto) (2010). https://www.strategyzer.com

[9] Tandemic, «Social Business Model Canvas» (s/f). https://www.socialbusinessmodelcanvas.comTandemic, «Social Business Model Canvas» (s/f). https://www.socialbusinessmodelcanvas.com

[10] REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria), «Carta de principios de la economía solidaria» (s/f). https://www.reasred.org

[11] Blank, S., «The Mission Model Canvas» (2016). https://steveblank.com

[12] Mendelow, A., «Environmental Scanning: The Impact of the Stakeholder Concept» (1991). Referencia difundida en guías de gestión de proyectos: https://www.global-strategy.orgReferencia difundida en guías de gestión de proyectos: https://www.global-strategy.org

[13] NPC (New Philanthropy Capital), «Theory of Change in Ten Steps» (con traducción al español: «Manual de teoría del cambio», 2021). https://www.thinknpc.orgPhilanthropy Capital), «Theory of Change in Ten Steps» (con traducción al español: «Manual de teoría del cambio», 2021). https://www.thinknpc.org

[14] EVPA / Comisión Europea, «Guía práctica para la medición y gestión del impacto social» (2014). https://evpa.eu.com

[15] Asociación Española de Fundaciones (AEF), «Medición del impacto social de las fundaciones» (2015). https://www.fundaciones.org

[16] Social Value International, «Social Return on Investment (SROI)» (s/f). https://www.socialvalueint.org

[17] Cegos España, «Cómo crear un elevator pitch efectivo» (s/f). https://www.cegos.es/insights/blog/eficacia-personal/como-crear-un-elevator-pitch-efectivoelevator pitch efectivo» (s/f). https://www.cegos.es/insights/blog/eficacia-personal/como-crear-un-elevator-pitch-efectivo

[18] Asana, «Elevator pitch: ejemplos y plantilla» (s/f). https://asana.com/es/resources/elevator-pitch-examples

[19] INTEF/CEDEC, Proyecto EDIA, «De 0 a 15: marco EntreComp» y recursos de trabajo por retos (s/f). https://descargas.intef.esEntreComp» y recursos de trabajo por retos (s/f). https://descargas.intef.es

9 | Cierre: la transferencia como multiplicador



9. Cierre: la transferencia como multiplicador

Un programa tiene fecha de cierre; un manual de transferencia no. Todo lo que Lánzate Extremadura ha generado pasa ahora a manos de quienes acompañan cada día a la juventud de la región, y su valor se medirá por un único indicador: cuántos itinerarios emprendedores se ponen en marcha con este material que no se habrían puesto en marcha sin él.

Lo que este manual deja: cuatro activos

El primero es **conocimiento contextualizado:** un diagnóstico verificado que explica por qué el emprendimiento juvenil es en Extremadura una política de fijación de población y no solo de empleo —la región convive con un envejecimiento récord del 172,6 % y una actividad juvenil del 26,1 %, entre las más bajas de Europa[1]—, y que permite argumentar con datos ante alumnado, familias y administraciones. El segundo son **metodologías probadas:** el modelo LÁNZATE acumula siete ediciones y más de 2.000 jóvenes participantes, y sobre esa base el manual destila un acompañamiento en cuatro fases y tres metodologías ágiles adaptadas a lo social[2]. El tercero es un **directorio vivo del ecosistema regional** —SEXPE, COE, PAE, Grupos de Acción Local, tercer sector y líneas de financiación—, ordenado para derivar a cada joven al recurso correcto en el momento correcto. Y el cuarto es un **kit de doce fichas listas para usar**, de la entrevista de orientación inicial al elevator pitch, que se fotocopian y se aplican mañana mismo.

Llamada a la acción

La réplica no exige permiso ni presupuesto nuevo: exige una decisión de esta semana.

- **Si es docente,** empiece por una sola ficha en una tutoría o en la materia de Emprendimiento Social y Sostenibilidad: el efecto multiplicador de un aula es de treinta jóvenes por sesión.
- **Si es orientador u orientadora,** incorpore la entrevista inicial y el radar de competencias a su primera sesión con cada persona joven: medirá el punto de partida y hará visible el progreso.
- **Si dirige una entidad social,** inserte una fase del método —detección, ideación, validación o planificación— en un itinerario que ya ejecuta: no necesita un programa nuevo, sino enriquecer el que tiene.

Contacto y continuidad

La Fundación Santa María la Real, promotora del programa a través de su Área de Empleo e Inclusión Social, mantiene abiertos los canales de continuidad: toda la información sobre ediciones, talleres, mentorías y formación está disponible en **lanzatealemprendimiento.com** y en **santamarialareal.org**, y también puede escribirse al correo **emprendimiento@santamarialareal.org** para cualquier consulta o propuesta de colaboración; al tratarse de un programa subvencionado por convocatoria, conviene verificar en la web oficial la edición vigente antes de derivar a una persona joven. La demografía de Extremadura no se revierte con diagnósticos: se revierte con decisiones acumuladas. **Este manual le ha dado el mapa y las herramientas; la siguiente sesión de acompañamiento es suya.**

FUENTES Y REFERENCIAS

[1] Junta de Extremadura, «Caracterización de la economía y el empleo de Extremadura» (2026) y «Los jóvenes en el mercado laboral de Extremadura» (2025). https://www.juntaex.es/documents/77055/1455495/Publicación-Caracter emp ext 2026.pdf ; https://www.juntaex.es/documents/77055/621211/Publicacion-Jovenes+merc+lab+Extre+2025.pdf

[2] Fundación Santa María la Real, «El programa LÁNZATE» (2026). https://lanzatealemprendimiento.com/el-programa/

LÁNZATE EXTREMADURA

FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA JUVENIL



MANUAL DE TRANSFERENCIA DE CONTENIDOS Y RECURSOS

FOMENTO DE LA CULTURA EMPRENDEDORA JUVENIL
Programa de emprendimiento social para jóvenes de 16 a 35 años

Fundación Santa María la Real · Área de Empleo e Inclusión Social
Subvencionado por la Junta de Extremadura
Asignación tributaria del 0,7 % del IRPF

Santa María la Real fundación | empleo e inclusión social

JUNTA DE EXTREMADURA
Consejería de Salud y Servicios Sociales

GOBIERNO DE ESPAÑA
MINISTERIO DE DERECHOS SOCIALES, CONSUMO Y AGENDA 2030