

IVÁN CARRILLO

Bitácora de un



Todo lo que me habría gustado saber
cuando empecé a emprender



Bitácora de un LEINNeR

Todo lo que me habría gustado saber
cuando empecé a emprender

Iván Carrillo Martos

@icarrillomartos

everleinner

Bitácora de un LEINNeR

Todo lo que me habría gustado saber cuando empecé a emprender

Primera edición: octubre de 2026.

Edición actual: primera edición, versión 1.3 · octubre de 2026.

© 2026 Iván Carrillo Martos. Todos los derechos reservados.

Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra, total o parcial, por cualquier medio, sin autorización previa por escrito del titular de los derechos, salvo los usos permitidos por la legislación aplicable.

Comercialización: THE AUDIENCE MEGAPHONE SYSTEM SL.

Publicación bajo licencia del autor: Hardment.com y everleinner.com.

Texto y dirección editorial: Iván Carrillo Martos.

Maquetación asistida por IA: OpenAI GPT-6, a través de Codex. Revisión técnica de esta versión con gpt-6-luna. Composición: Typst.

Fotografías y documentos: archivo aportado por el autor; se conservan los créditos específicos indicados en la obra. Las marcas y los materiales de terceros pertenecen a sus respectivos titulares.

Ilustraciones asistidas por IA: ImageGen de OpenAI.

Tipografías: DM Sans y Manrope, bajo SIL Open Font License.

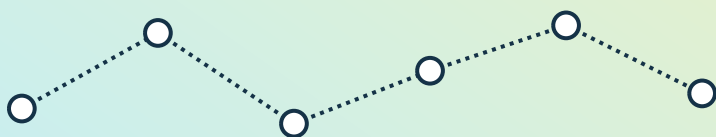
Índice

Antes de empezar	5
¿Qué es LEINN?	33
El porqué de este libro	36
Una bitácora en tus manos	38
Un mapa para emprender	40
1. Encontrar un problema	42
Parte de una necesidad	47
El problema tiene dueño	51
Aprende a mirar	52
Comprueba que importa	60
Formula el problema escogido	63
Ahora te toca a ti	65
2. Entender el valor	72
Tu solución es un vehículo	77
Elige a quién quieres comprender	83
Encuentra el significado para tu cliente	87
Ordena lo que importa	92
Identifica qué le mueve a actuar	98
Encuentra un encaje	100
Ahora te toca a ti	103
3. Probar una solución	112
Del valor a una primera oferta	121
Pretotipar antes de construir	137
Prototipar para entender cómo	140
Del prototipo a una primera entrega	150
Ahora te toca a ti	158
4. Conseguir que se repita	167

Aprende a contar historias	168
La primera venta	173
Repetir el ciclo	179
Ayudar a las personas	188
Convertirlo en un proceso	196
Fidelizar y mejorar	199
Ahora te toca a ti	201
5. Hacer sostenible el negocio	211
Modelo de negocio	212
Encajes	216
Hacer números	218
Pivotar	225
Tomar decisiones	227
Ahora te toca a ti	231
6. Comprobar hasta dónde puedo crecer	240
Trabajar con otros	241
Liderar un equipo	249
Aprender a cumplir	256
Ahora te toca a ti	261
El final del principio	266
Notas y referencias	270
Referencias citadas	295
Sobre el autor	305

EL PUNTO DE PARTIDA

Antes de empezar



Si estás aquí es porque tienes (o quieres tener) algún tipo de relación con el emprendimiento. Puede que lleves diez o quince años trabajando en el mismo sector, sabes hacer bien tu trabajo, conoces los problemas que se repiten y más de una vez hayas pensado: «¿Y si monto algo por mi cuenta?»

O puede que no tengas ninguna idea concreta, no sabrías ni por dónde empezar, pero estás cansado de trabajar para otros, o te pica la curiosidad de probar a montar tu propia empresa.

O puede incluso que seas estudiante de emprendimiento o innovación y en clase te hayan despertado el gusanillo de emprender, o tengas alguna idea con la que te quieras lanzar. O que incluso estés estudiando en LEINN¹.

En cualquiera de los casos, este libro es para ti. Ahora bien, estarás pensando «¿quién es este tipo para hablarme sobre emprendimiento?»

Así que déjame que te cuente brevemente quién soy yo².

Como todo estudiante que sacaba buenas notas, nacido en una familia humilde de padres sin estudios, me metí casi por inercia a estudiar Ingeniería Aeroespacial en la prestigiosa (y temida) Escuela Técnica Superior de Ingeniería Aeronáutica y del Espacio, en la Universidad Politécnica de Madrid.

En aquella época tenía dificultades para muchas cosas (entre ellas las personas...) pero por casualidades del destino un par de asignaturas, que apenas me costaban esfuerzo, tenían atemorizadas a la mitad de mi promoción. Un buen día, un compañero se me acercó y me dijo: «Oye, Iván. ¿Cómo narices haces para sacar tan buenas notas en esta maldita asignatura?», a lo que yo le respondí que

me había construido unos apuntes con los que era capaz de dar respuesta a todo sin apenas esfuerzo. Cuando se los enseñé, me dijo: «¿Por cuánto me los vendes?»

Ingenio de mí le dije que 50 €. Con lo que sé ahora, le habría podido estrujar el triple sin pestañear. Pero ese fue mi primer emprendimiento. Ese día algo cambió en mí.

Con 18 años había montado una pequeña academia online, y estaba ganando casi 10.000 € con la venta de mis apuntes. Me compré una cámara y me grabé unas videoclases que alcanzaron más fama que la de los propios catedráticos de la Universidad. Al principio las subía a un Google Drive, llevando la cuenta con un Excel cutre, hasta que aprendí a montar una web con WordPress y LearnDash (no tenía ni idea de qué eran hasta aquel entonces) y montarme mis pequeños funnels de lanzamientos digitales. Recuerdo que hasta me gasté 2.000 € en una formación de Jeff Walker ³, que en aquel momento había descubierto por YouTube que era lo más en todo esto.

Seguí estudiando y en paralelo empujando diferentes proyectos, como «Tú... estamos jodidos», un pequeño intento de podcast, «EBAUlución», un proyecto donde ayudábamos a estudiantes de bachillerato a superar la EBAU, «Encuentra tu Propósito», un intento de curso online para parecerme a algunos referentes que había leído en aquel momento, o incluso «INGENIA», un programa de 1000 € donde trataba de enseñar a otros estudiantes a hacer lo que yo mismo estaba haciendo y que conseguí vender a dos personas.

Hasta que un día, todo aquel revuelo llegó a oídos de un antiguo profesor de Lengua Castellana y Literatura del colegio, cuyo sobrino resultó ser el primo de Goorgo ⁴ (@jorgegoorgo), el entonces famoso

YouTuber y fundador de Team Heretics ⁵, muy amigo de TheGrefg ⁶. Me contactó y me dijo: «Tengo una idea y estoy buscando un socio. ¿Te apuntas?»

Descubrí que era un absoluto friki de tendencias americanas, y me hizo una presentación de cómo lo que llegaba a España siempre venía con retraso desde EE. UU. Me habló sobre la moda streetwear (que desconocía en absoluto, mi armario lo componían apenas tres pantalones...), sobre el auge de las marcas comunitarias (el concepto de la moda como pertenencia social, que hasta entonces no estaba tan desarrollado como ahora) y sobre unos chicos que justo comenzaban a hacer sus pinitos en redes sociales en España con ese concepto. Estaba hablándome de Nude Project ⁷, que en su momento aún se llamaban New Polinesia ⁷.

No tenía ni pajolera idea de modelos de negocio, así que le compré la idea. Partíamos de cero, no teníamos equipo, ni producto, ni contactos. Invertimos 2.000 € cada uno, eso era todo lo que teníamos para dar con un diseñador, hacer un par de conceptos, encontrar proveedores, fabricar unas cuantas unidades, encontrar modelos y fotógrafos, crear todo el contenido, diseñar un Shopify ⁸ (que ni sabía cómo funcionaba pero había leído que era lo mejor para tiendas online...) y lanzar. Estamos hablando de hace casi 10 años. Y lo conseguimos. En apenas tres meses estábamos lanzando la primera colección, bajo la marca Stinkk, y haciendo colaboraciones con personajes como Nil Ojeda, Aissa Aslani, Whereisleto, Takers, Shoda Monkas, Kid Astro, Baby G o Kaydy Cain. ⁹

Con 20 años estaba dirigiendo un equipo de dos videógrafos, dos fotógrafos, ocho modelos y tres diseñadores. Y recibiendo mis primeras amenazas de muerte (es lo que tiene trabajar con según

qué perfiles prometiendo la nada sin apenas recursos...). También descubrí la dificultad de gestionar una relación de socios. Y las luchas de egos, quizás lo más complicado de todo. Pero aprendí a resolver problemas como si no hubiera un mañana: para que dos chavales retornen más de 15.000 € en sus primeros dos meses de lanzamiento, sin contactos, conocimientos ni recursos, o eres resolutivo o te comes un colín...

Las cosas iban muy bien. Estaba aprendiendo muchísimo, nos hicimos virales con un par de diseños y por aquel entonces TwoJays¹⁰ estaba cogiendo mucha fama. Pensamos que si se nos había dado bien con la ropa sería igual de fácil hacerlo con las joyas. Y nos flipamos. Invertimos todo lo que habíamos ganado en diseñar unos anillos de plata. De nuevo, penetrar en un nuevo mercado que no conocíamos. Pero nos sobraba soberbia. Y al lanzar no fuimos capaces de vender ninguno.

Por aquel entonces, ya estaba en segundo de carrera. Empezaba a aburrirme con tanto concepto teórico y el gusanillo de emprender me despertó las ganas de apuntarme al equipo de competición de la Universidad. Resulta que existía una competición, la Formula SAE¹¹, que buscaba apalancar a los talentos apasionados por el motor a las altas competiciones (Fórmula 1, Fórmula E, etc.) permitiendo que los estudiantes de las mejores universidades del mundo diseñasen, fabricasen y compitiesen un monoplaza de carreras. Las pruebas de acceso al UPM Racing¹¹ implicaban estar en tercero de carrera (para asegurarse un mínimo de créditos superados y, por tanto, de conocimientos), pero cuando hice la entrevista debí de caerles bien porque me ficharon y me metieron a la división de aerodinámica. Cometieron un error.

Mi capacidad de trabajar en equipo, después de haber dirigido uno propio y de haber emprendido unos cuantos proyectos, era tendente a cero. Creía saber de todo. Y en algunas cosas llevaba razón, pero en otras muchas no. El destino quiso que mi prepotencia convergiese con un líder que quizás estuviese algo más preocupado de sus incentivos profesionales que de escalar el equipo, justo en el peor momento: nos faltaban patrocinios, financiación, y talento. Y yo rebosaba ideas, ¡y ganas! Le echaba más de 60 horas semanales. Ellos eran conscientes, por eso terminé liderando gran parte de la fabricación del chasis monocasco en el área de Materiales Compuestos del Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial (INTA)¹². Era como un niño en una piscina de bolas. Pero las dificultades siempre apremian, y me faltaba comprender que no siempre las personas buscan soluciones a los problemas, y que cuando no tienes capacidad de acción, principalmente porque no es tu equipo, las dinámicas tienen que ser otras. Al cabo de un año terminé enemistado con el líder del equipo, y propiciando el ambiente para mi salida.

Me llevé grandes amigos de aquella época, y también la certeza de que me faltaban habilidades de gestión emocional para trabajar en equipo. Y así fue como el destino me puso delante LEINN. Conocí a Sergio Beguería, que años después terminó entrevistándome¹³, y con él una pequeña institución llamada Teamlabs¹, que llevaba apenas diez años tratando de importar un modelo educativo finlands completamente disruptivo en España, en el que seleccionaban a unos cuantos estudiantes para montar una empresa real y facturar dinero real con proyectos reales en el mercado real. Era un grado oficial de emprendimiento. Pero costaba 11.000 € al año, y no podía permitírmelo.

Me ofrecieron el 50 % de beca, y mi padre hizo el admirable sacrificio de vender su coche para poder sostenerme durante los dos primeros años. A partir de ahí tendría que pagarme la carrera con lo que yo generase, o sería complicado terminarla.

Y así fue como inicié la aventura de LEINN, en la que pasé cuatro años emprendiendo más de 30 proyectos, en todo tipo de sectores, viajando por el mundo (Alemania, Costa Rica y Corea del Sur), haciendo más de 2000 clientes y facturando más de 150.000 € ¹⁴. Comenzamos 20 y terminamos 9. Pero me abrió la puerta, no solo a un campo de aprendizaje extremadamente valioso, sino a vivir experiencias increíbles, como quedar finalista de Madrid para los Global Student Entrepreneur Awards (GSEA) ¹⁵, escribir un libro y presentarlo en el Parlamento de Costa Rica ¹⁶, dar una conferencia ¹⁷ a más de 3000 personas junto a Javier Santaolalla ¹⁸, ganar el Premio Legado en la categoría de Proyecto Emprendedor de Grupo Tribuna ¹⁹, o construir un equipo real, viéndote obligado a trabajar y ganarte la confianza de personas que ni conoces ni tienes por qué respetar. Y, como el destino es caprichoso, decidió que durante mi tercer año, el equipo me eligiese oficialmente como Team Leader ²⁰. Esta vez era yo el juzgado. Aprendí mucho de aquello. Como siempre, sobre todo de lo que no hay que hacer.

Y así es como llegamos a mi último año. Por aquel entonces Verti, la aseguradora digital del Grupo MAPFRE, estaba buscando talentos para incorporar a un reto de innovación en el que, con el auge de la IA, querían convertirse en una empresa WhatsApp First. Así fue como conocí al grandísimo Carlos Valbuena, al que a menudo suelo echar de menos ²¹. Cometió el error de elegirme, y durante casi medio año trabajé como consultor de innovación para MAPFRE. Estudié el mercado, asistí a eventos, mapeé la tecnología, entrevisté

clientes, y prototipé un chatbot con RASA ²² que terminé presentando a la junta directiva de Verti. No formaba parte del proceso, pero debió de gustarles el trabajo.

Por aquel entonces ya había conocido a Roberto Canales ²³, que resultó ser el padre de uno de mis socios en LEINN, y ya había conseguido enredarle para montar un podcast y entrevistar a gente relevante del sector, como el CIO de Ferrovial ²⁴, el responsable de Adobe en España ²⁵ o incluso el famoso escritor Pablo d'Ors ²⁶. Así que acepté la jugosa oferta de Federico Caro ²⁷, que surgió tras conocernos en el podcast, para irme como su segundo a Grupo Ruiz ²⁸, uno de los principales grupos de transporte de viajeros en España.

Durante casi dos años estuve aplicando todos mis aprendizajes en una empresa familiar que quería triplicar sus 200 millones de euros de facturación en apenas un lustro. Sumida en el ecosistema del transporte, estrechamente ligado al sector público, difícil de innovar y con tecnología arcaica, nuestra estrategia consistía en llevar a cabo una transformación tecnológica radical: desde montar un disaster recovery para dar continuidad de negocio o migrar de on-premise a la nube de la mano de Google, hasta construir un datalake inteligente, integrar un ciclo de vida completo en el desarrollo software, reestructurar, aumentar y formar nuevos equipos o diseñar un canal funcional entre tecnología y operaciones para traccionar adecuadamente todo tipo de iniciativas, incluyendo proyectos de innovación con IA, Computer Vision, digitalización de toda la flota o el proyecto de autobús autónomo en el transporte público urbano de Leganés.

Durante los primeros doce meses me dediqué, principalmente, a la gestión de todo tipo de proyectos. Entendíamos la estrategia, definíamos proyectos con los que cumplir los objetivos, establecíamos unos hitos claros con ellos en un plazo con un conjunto de recursos, conseguíamos el presupuesto y ejecutábamos el proyecto. Algunos de ellos se gestionaban con equipos internos y otros requerían de externalización. Mi trabajo consistía en generar los espacios para que todo eso sucediera, mantener alineados a los equipos, resolver los problemas cuando fuese necesario, y asegurar el adecuado rumbo y tracción del proyecto. Desde la renovación íntegra de los sistemas ITS ²⁹ del transporte de Salamanca y Linares, hasta la transformación digital completa de toda nuestra flota o nuestras estaciones de repostaje, o la conceptualización y diseño de nuevas herramientas agénticas para optimizar procesos.

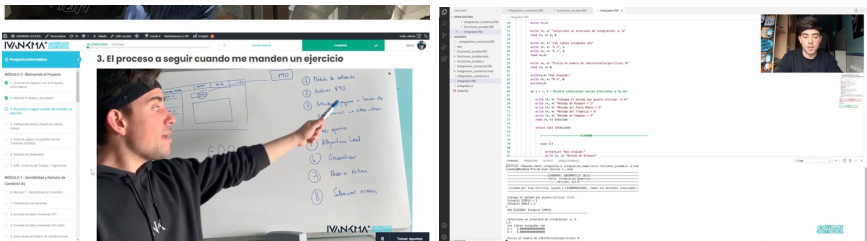
En paralelo, también lideré la conceptualización, diseño, desarrollo y despliegue de Yurni, una aplicación MaaS ³⁰ que pretendía servir de activo estratégico con el que, entre otras muchas cosas, diversificar digitalmente la cartera del Grupo. Tuve la gran suerte de tener la confianza para tomar decisiones libremente, como hacer un enfoque completamente centrado en el usuario. Motivo por el cual, quizás, en las primeras semanas de su lanzamiento conseguimos mejorar en un 76 % la puntuación previa de los usuarios. ³¹ Fue en este momento donde el entonces CEO ³² me pidió compartir el proceso con toda la compañía, y justo después me ascendieron a Director de la VMO, con el objetivo de entregarme mi propio equipo y escalar los procesos y resultados al resto de la compañía.

No obstante, por aquel entonces ya echaba de menos volver al emprendimiento. Colaboraba de manera habitual con el CREACIM ³³ en sus programas de Enriquecimiento de las Altas Capacidades

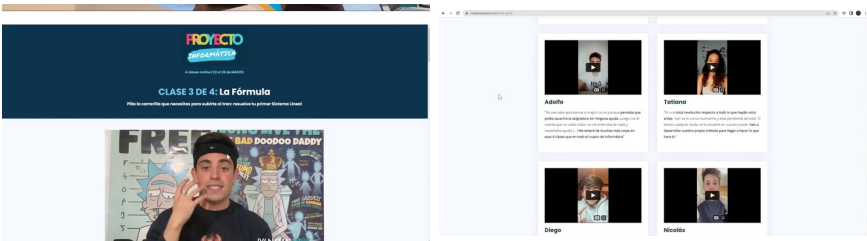
de la Comunidad de Madrid, especialmente en el ámbito del emprendimiento y el desarrollo emocional, y con otras universidades como la URJC ³⁴ o el CEU San Pablo ³⁵ en diferentes programas de emprendimiento e innovación. En enero de 2026 también me llegó la gran oportunidad de impartir docencia en titulaciones oficiales de grado y doble grado en el ámbito de Emprendimiento e Innovación en la Universidad Villanueva ³⁶, y Roberto, que ya había vendido su empresa ²³, ya me estaba tentando para montar algo juntos. Así fue como en verano de 2026 decidí poner broche final a mi etapa en Grupo Ruiz y lanzarme a esta nueva aventura: demostrar que la tesis de Naval Ravikant ³⁷, que tanto secunda Roberto, funciona, a través de construirme una reputación y montar una empresa en un sector emergente (y en el que por tanto se abre una oportunidad): la inteligencia artificial.

Desconozco cuál va a ser el resultado de todo esto, pero si quieres podemos comprobarlo juntos, porque estoy compartiendo mi proceso y sus avances públicamente en mis redes sociales ³⁸, especialmente en JuegoConSentido ³⁹.

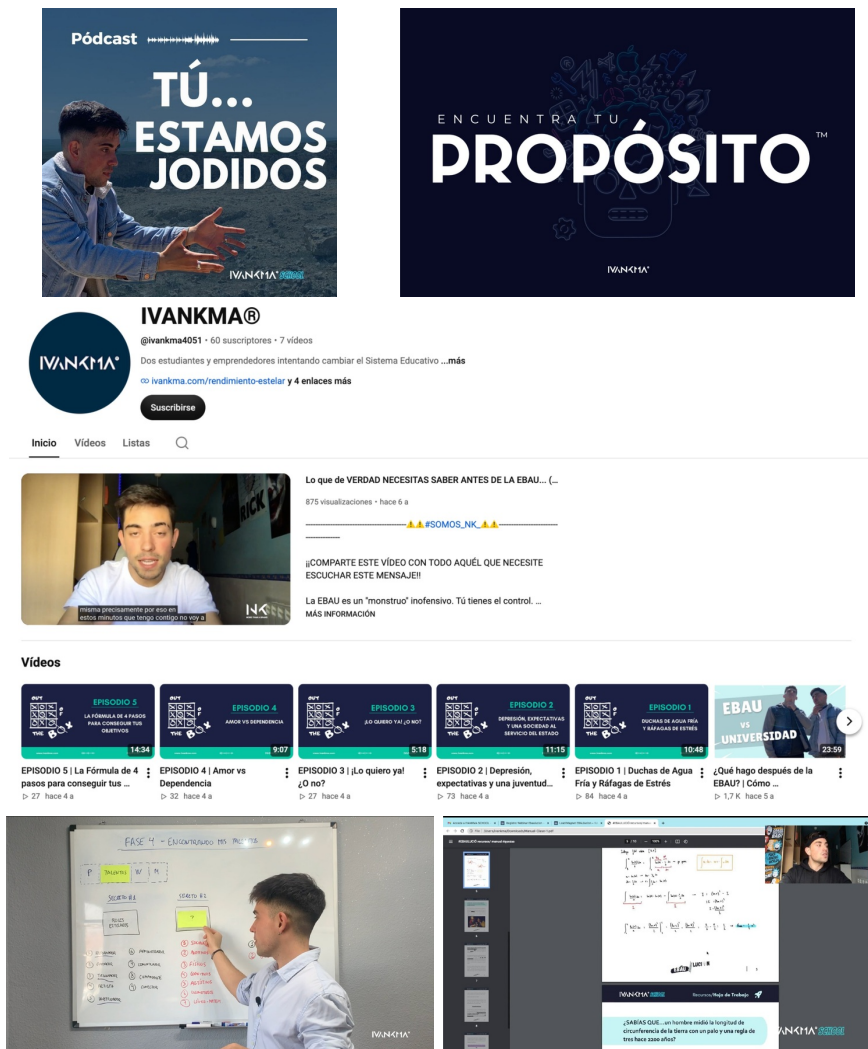
Así es como llevo los últimos cuatro meses montando una empresa con Roberto, retomando y reestructurando JuegoConSentido, aprendiendo sobre inteligencia artificial (para lo cual, por cierto, me he apuntado al Máster Universitario en Inteligencia Artificial de la UTAMED ⁴⁰) y subiendo contenido a redes sociales. Este libro que tienes en tus manos surge como resultado de ese proceso, gracias a que he usado los conceptos de Luhmann ⁴¹ y Karpathy ⁴² para diseñar y construir un segundo cerebro inteligente (del inglés, *second brain*) que ha procesado todo el contenido acumulado durante mis cuatro años en LEINN (experiencias, aprendizajes, lecturas, reflexiones, etc.) y me ha ayudado a darle orden y estructura ⁴³.



1. Iván en un túnel de viento en la ETSIAE. 2. Panel interior de uno de los cursos de ivankmaschool, construido con LearnDash y WordPress. 3. Una clase real de uno de los cursos de ivankmaschool.



1. Clase presencial a más de 100 alumnos apuntados a ivankmaschool. Febrero de 2019. 2 y 3. Página de lanzamiento de uno de los cursos de ivankmaschool, siguiendo la teoría de Fórmula de Lanzamiento de Jeff Walker.



1. Portada del podcast «Tú... estamos jodidos». 2. Portada del programa «Encuentra tu Propósito», influenciado por Miguel Ruiz Gil. 3. Página de inicio del canal de YouTube de ivankma. Alcanzaron gran repercusión varios videos sobre la EBAU, lo cual propició el proyecto EBAUlucción. 4. Una de las clases del programa «Encuentra tu Propósito». 5. Una de las clases del programa EBAUlucción, donde ayudábamos a estudiantes de bachillerato a completar la asignatura de Matemáticas de la EBAU.

¡LIVE en directo con Iván y Samu

La clase más importante de todas será el 6 de Mayo a las 19:00

09 DÍAS **01** HRS **17** MIN **31** SEG



Comparte esta URL: ivankmaschool.com/telegram

IVANKMA SCHOOL

INGENIA
By INANIMA®

Crea el producto correcto, aprende a venderlo y
lleva tu negocio al siguiente nivel



1

Así soy...

01
Tengo clara mi misión en la vida, mi compromiso con el mundo, pero no tengo audiencia

02
Sé como quiero sentir a los personajes, pero no tengo un producto ganador

03
Quiero vivir de mi pasión, ganar dinero haciendo mi trabajo, y no ser nunca consciente de mi negocio

2

01

Quiero tener una audiencia fiel que disfrute de mi contenido, y compartir mi visión con el mundo

02

Quiero crear un producto ganador, que me permita generar ingresos para vivir de mi pasión, y servir a las personas, transformando sus vidas

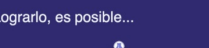
03

Quiero ser libre, montando un negocio estable con el que disfrutar cada día de mi pasión, y servir con amor al resto del mundo

¡Así quiero ser!



Lograrlo, es posible...



En **INGENIA**, vivimos la transformación desde el **Aut Day** al **Aut Gateway** Bar

4

Así lo hacemos:



VENTAS + MARKETING

PROPOSICIÓN ÚNICA DE VALOR

EMPODERAMIENTO

5

MINDSET	Para que alguien te compre, primero tienes que querer comprarlo tú mismo. Cambiando al Mindset para emprender y sentirte motivado de la propia idea.
VALOR	Antes de vender, debes aprender a crear valor para que el resto del mundo entienda tu necesidad, lo necesite y pague lo que vale. Esto es la forma de que alguien quiera comprar, contribuyendo en el proceso.
PRODUCTO	Las ideas son vitales al negocio, así lo perciben los emprendedores a crear el producto ideal, con el que puedan hacer despegar la negocio hasta el siguiente nivel.
VENTAS	Una vez definida la Pregunta de Venta, sentido adecuado y habiéndole creado la Producto Ideal, es la hora de vender. Aprenderás a crear conexiones auténticas de verdad para convertirlos en forma sencilla, honesta, y transformando las ideas de los clientes.

Señores presentandoles con los coaches

Para adaptar los contenidos del programa a su productividad y a producirlo y venderlo, de la mano.

Atención a la Plataforma de Comercio

Atención a la plataforma de INVERSIÓN SOCIAL, donde se realiza el análisis de mercado para que se convierta a la hora, disponible los 24/7, y con recursos adicionales.

Lo que Incluye el Programa

Inducción a Comercio Personal

Inducción VIP al primer evento presencial de INGENIERIA, donde se ofrece asesoramiento personalizado de la mano de la coach, donde se puede poner en práctica la experiencia.

Garantía de Resultados

Aplicando rigurosamente la metodología aprendida en el programa, promediando los resultados tras el primer mes de trabajo.

24

Precio

Puedes acceder al programa, tener la primera sesión y hacer dos horas gratis de al programa en solo 5 € con tarjeta que me de lo que necesito. Tienes 7 días para que te devuelvan el precio completo del programa, sin demás restricciones.



€997
Precio Oficial

€397
Precio VIP - Pago Único

3x €167
Pago en 3 cuotas* - Pago Flexible

*con un pago inicial de 50€ y dos pagos de 57€ al mes.

8

1. Funnel de ventas de EBAUlución, donde se citaba a través de anuncios en Instagram Ads a un directo de YouTube. 2. Presentación de ventas original del programa «INGENIA», que obtuvo dos ventas.



1. Nil Ojeda (@nil) con la camiseta Stinkk Basic Blue. Le mandamos una camiseta con una nota, y pareció gustarle, porque se la puso durante varios meses en distintos vídeos y contenido de redes sociales. 2. Leto (@whereisletto) con la camiseta Stinkk Basic Blue. 3. Kid Astro (@k1dastro) con la camiseta Stinkk Basic Blue. 4. Kabasaki (@kabasakiprod) con la camiseta Stinkk Blue Black. Con él no hicimos colaboración, pero fue al rodaje de Kid Astro y le gustó.



1. Colección colaboración con BabyG (@babyg.ig). 2. Colección Astro Bear, colaboración con Kid Astro (@k1dastro), el diseño más vendido de Stinkk junto con la Stinkk Air Jordan y Stinkk Basic Blue. Funcionó tan bien que lanzamos un modelo en sudadera. Un diseño inspirado en el oso original de Polo, con un enfoque rebelde streetwear. 3 y 4. Colección Stinkk Air Jordan, hecha por uno de nuestros diseñadores (@da.alcazar). El segundo diseño más vendido de Stinkk después de la colección Astro Bear. Un diseño inspirado en Jordan y en Salvador Dalí, con su famoso cuadro «La persistencia de la memoria».



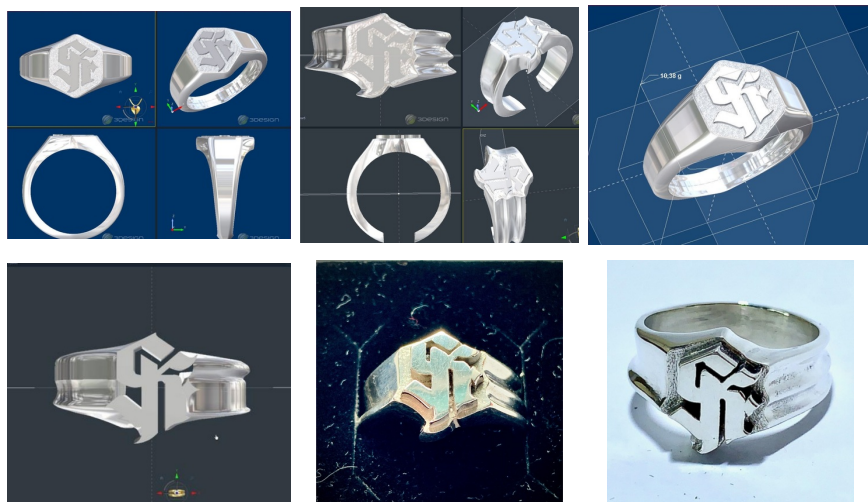
1. Kaydy Cain (@kaydy_cain) con la colección Business Got Fucking Stinkky. Que se pudiese la camiseta fue un hito que nos salió por el precio de una camiseta. Usaron la camiseta en el videoclip oficial «Robin Hood» de su grupo TAKERS (@TAKERSfamilia).
2. Aissa (@aissa.aslani) con la colección Business Got Fucking Stinkky.
3. Shoda Monkas (@shodamonkas) con su propia colección colaboración.



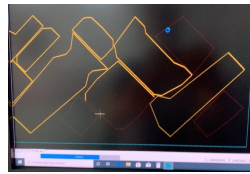
1, 2, 3 y 4. Modelos de Stinkk posando con diferentes colecciones.



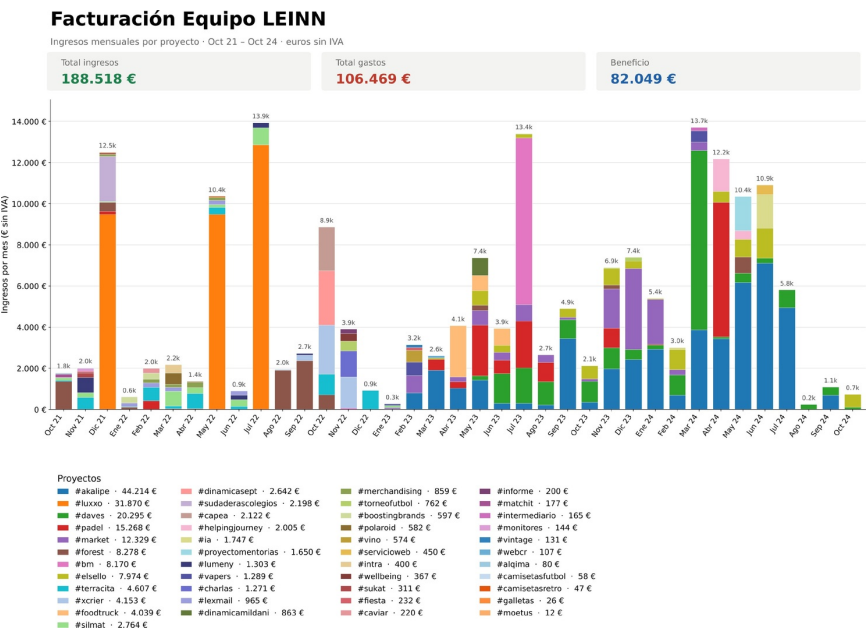
1. El grafiti que nunca pedimos con el logo de Stikk que apareció en redes sociales. 2. Modelos de Stikk posando con diferentes colecciones. 3 y 4. Modelo de Stikk posando con la camiseta Stikk Basic Black y las pulseras y collares que lanzamos. Importábamos las cadenas de AliExpress al por mayor y montábamos a mano las chapas metalizadas de Stikk.



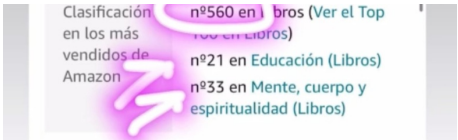
Evolución del anillo de Stinkk y diseño final. Fabricamos un lote de 100 unidades con un coste de 40 € por unidad. Salimos con PVP de 100 €. No vendimos ninguno. Debajo, la evolución de Sharky, la mascota de Stinkk.



1. Foto de miembro del equipo. Promoción 2020-21. 2. Fabricación del chasis monocabasco en fibra de carbono del UPMO4E. Debido a mi interés por el contexto general del vehículo, hacía de nexo entre la división de chasis y la de aerodinámica, y me convertí en una pieza clave para los procesos de fabricación liderados desde el INTA. 3. Prueba de conducción del UPMO4E en la pista del INSIA. 4. Captura del monitor de la máquina cortadora de fibra de carbono del INTA, durante el corte de las capas del laminado en fibra de carbono. 5. Resultado final del monoplaza UPMO4E.



1. Resumen de la contabilidad del equipo, extraído de Holved y procesado con asistencia de IA: octubre de 2021-octubre de 2024, euros sin IVA. La lámina muestra 188.518 € de ingresos, 106.469 € de gastos y 82.049 € de diferencia. Son cifras del equipo, no ingresos personales. 2. Ganadores de los Premios Legado a «Proyecto Emprendedor» por el Grupo Tribuna por nuestro proyecto AKALIPE, 2023. 3. Finalistas de Madrid de los Global Student Entrepreneur Awards con nuestro proyecto, Xcrier, 2022.



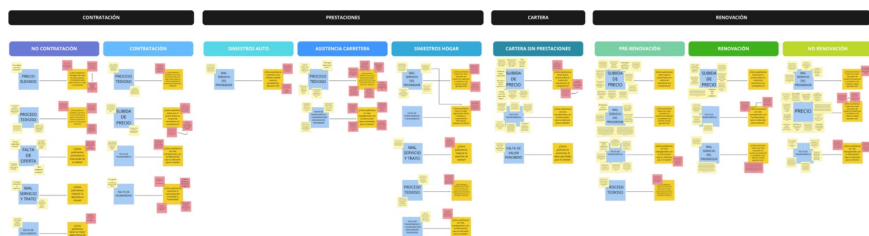
Presentación de Rendimiento estelar, coescrito con Samu del Camp, en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, 2022. Debajo, un detalle de la clasificación en Amazon durante los primeros días del lanzamiento.



1. Conferencia «El poder de las ideas» ante más de 3000 personas en el BN Arena de Costa Rica, octubre de 2022. 2. Junto al científico y divulgador Javier Santolalla (@jasantaolalla). Comimos juntos tras la conferencia. 3. El destino haciendo de las suyas. Sergio Beguería (@sergiobegueria), la persona por quien conocí LEINN, entrevistándome en Teamlabs, principios de 2023.



1 y 2. En la radio, Onda Cero y Cadena SER, que se hacían eco de las distintas iniciativas ejecutadas con nuestro proyecto AKALIPE, mediados de 2023. 3. Reunión de equipo durante la ejecución del Forest and Back, un proyecto de iniciación al emprendimiento con dos días de pernocta para más de 150 alumnos, septiembre de 2022. 4. Con Alex y Bruno, fundadores de Nude Project, en la apertura de su primera tienda en Madrid, con motivo de una iniciativa con nuestro proyecto Xcrier, principios de 2022. 5. En el South Summit, con motivo de uno de nuestros proyectos, principios de 2023. 6. Con el equipo de JERRYBAG, una empresa surcoreana, tras el cierre de la colaboración con nuestro proyecto AKALIPE, en nuestro viaje a Corea del Sur, principios de 2024.



1. Captura de parte del panel de Miro, el espacio colaborativo con los resultados del análisis a más de 10.000 usuarios en su experiencia de cliente con Verti y el Grupo MAPFRE. Presentado a la junta directiva de Verti en 2025. 2. Con Carlos Valbuena, el exdirector de Innovación de Verti, y una pieza muy relevante y querida en el panorama de la innovación y del sector seguros en España, a mi entrada en Verti en verano de 2024. En su memoria. Descansa en paz, amigo. 3. Con Roberto Canales, tras la emisión en directo presencial del episodio 41 de JuegoConSentido, junto a HeavyMental, en la TRG24, el evento tecnológico de David Bonilla (@david_bonilla). 4. Con parte del equipo de Grupo Ruiz, en mi despedida tras casi dos años en la compañía.



5. Presentando a toda la compañía los resultados de Yurni, uno de los proyectos de innovación que lideré durante mi estancia en Grupo Ruiz, y que salió a la luz en Linares y Toledo a principios de 2026. 6. Una de las tantas sesiones de control con el equipo de Izertis para traccionar el desarrollo de Yurni con un equipo híbrido entre Grupo Ruiz, Izertis y otros agentes que tuve el privilegio de liderar. 7. Un regalo del equipo de tecnología, tras mi ascenso a Director de la Value Management Office a principios de 2026.



1. En una de las tantas sesiones con Federico Caro del Moral, durante su etapa como CIO de Grupo Ruiz. 2 y 3. Con Suatsy Lee, Head of Field Marketing, APAC & EMEA Google Maps Platform at Google, y Enrique Pantoja, Delivery & Project Manager en Izertis, en el evento especial de Google Maps al que me invitaron desde ExtraMile, junio de 2026.

¿Qué es LEINN?

Con el único objetivo de que no te pierdas en la lectura, y darte algo más de contexto que puede serte útil, quiero dedicarle unas breves líneas a explicarte qué es LEINN.

Según el relato que se cuenta sobre el origen de Tiimiakatemia, en 1993 Johannes Partanen, un profesor de marketing finlandés de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä ⁴⁴, profundamente conmocionado por la falta de motivación de los alumnos y la decadencia del sistema educativo tradicional, decidió colgar un cartel en el tablón de anuncios para invitar a los estudiantes a viajar por el mundo mientras aprendían marketing.

Según ese relato, la idea era descabellada, pero Partanen quería poner a prueba los límites del sistema. ¿Sería posible una nueva manera de enseñar? Y al reto se apuntaron 24 estudiantes. Así que tuvo que ponerlo en marcha.

La premisa consistía en aprender marketing haciendo, de modo que tendrían que conseguir vender propuestas de marketing a empresas reales. Y también tendrían que constituir una entidad jurídica con la que poder facturar dentro de la legalidad, surgiendo así las primeras «Team Companies».

Por otro lado, eran conscientes de que en otros mercados, como por ejemplo el americano, podrían tener mayores oportunidades con sus proyectos, de modo que tenían que financiarse los viajes con lo generado con sus empresas. Así surgieron los «Learning Journeys» o viajes de aprendizaje.

Además, a diferencia de una clase magistral, Partanen no podía tener preparado un temario de antemano, puesto que cada proyecto tendría sus propias necesidades de aprendizaje, y serían los alumnos los que tendrían que encontrar las vías para resolverlas, según el contexto. Así fue como surgieron los «Learning Paths» o rutas de aprendizaje: conceptos teóricos que se aplican en un proyecto concreto para resolver una necesidad de aprendizaje concreta del proyecto, se observan sus resultados y se reflexiona sobre ello. Lo llamamos cristalizar, y lo veremos más adelante.

Así que bajo estas premisas se lanzaron a la acción. Y la cosa resultó ser un éxito. En apenas nueve meses habían sido capaces de generar lo suficiente para pagarse un viaje de un mes para todos los estudiantes por la costa oeste de Estados Unidos, en especial California, para visitar el ecosistema empresarial americano y hacer negocio allí. Tal fue el impacto de los resultados que Partanen decidió extender el experimento, no solo a la asignatura de marketing, sino al grado completo de Administración de Empresas. Para ello, adaptaron las asignaturas: en lugar de una asignatura de contabilidad al uso, aprendieron a gestionar las cuentas de su propia empresa. Y así con todo.

Los resultados del experimento llevaron a Partanen a seguir desarrollando aquel nuevo modelo de enseñanza. Fundó Tiimiakatemia⁴⁵, y continuó puliendo su modelo. Hasta que en 2009, Mondragon Unibertsitatea⁴⁶, en busca de nuevas referencias educativas, viajó a Finlandia, conoció a Partanen y acordó traer el modelo al País Vasco. En 2012, Teamlabs⁴⁷ se propone expandirlo a Madrid y Barcelona.

Y así es como en 2021 inicio mis estudios en Teamlabs Madrid, formando parte de la décima generación.

En LEINN trabajas en proyectos con clientes reales. No es una simulación: es una acotación real del mundo profesional, donde puedes aprender cometiendo errores bajo el paraguas de la universidad. En LEINN no haces que emprendes, emprendes de verdad. Facturas de verdad. Pagas impuestos (y a veces multas...), y si tienes empleados su Seguridad Social. Haces clientes reales en el mundo real. Haces, literalmente, lo mismo que haría cualquier persona que monta una empresa desde cero.

Y por eso tiene sentido que te hable sobre ello.

El porqué de este libro

Revisando las notas de mis años en LEINN descubrí una bastante interesante: contaba cómo la noche anterior me había prometido a mí mismo que llamaría a proveedores, a la mañana siguiente me excusaba en que mejor los llamaría por la tarde, y al final no los llamaba.

Y no es que hubiese pasado mi día vagueando: había trabajado en un Learning Path ⁴⁸, había tenido una mentoría y había compartido aprendizajes con varias personas de otras Team Companies ⁴⁹. Podía argumentar perfectamente que no me había dado tiempo, y aun así continuaba sin poder explicar por qué seguía pendiente aquella llamada. Al final de la nota, en un intento de honestidad, me planteaba cuánto de aquello habría tenido realmente que ver con un miedo a hacerla.

Es fácil confundir estar haciendo muchas cosas con estar haciendo lo que necesitas. Y lo sé porque a mí también me pasa. Cuando comencé a emprender yo también me entretuve buscando respuestas sobre el propósito, el equipo o el modelo de negocio cuando todavía no tocaba. Porque hay preguntas que no se responden pensando más, sino habiendo vivido más. Visto desde dentro, todo parece importante. Con la perspectiva de la distancia, algunas prioridades se ven de otra manera.

En estas páginas trato de concentrar, de la manera más sencilla que me ha sido posible, todo aquello que me hubiera gustado saber cuando comencé a emprender. Las cosas importantes que aprendí, de los muchos errores que cometí.

Por supuesto, mi experiencia no representa a todas las personas, ni a todos los contextos. Pero quizás el acercarte algunas de mis decisiones te ayude a tomarlas tú con mucho más criterio del que tuve yo.

Quizás te ahorres algunos golpes. Y eso ya sería todo un éxito.

Una bitácora en tus manos

Si me conoces sabrás que soy un fanático del vuelo sin motor ⁵⁰.

Todos los pilotos tenemos un librito llamado bitácora de vuelo en el que tenemos que registrar cronológicamente nuestra actividad: desde la aeronave que volamos hasta los aeropuertos de origen y destino o las condiciones del vuelo. Es un librito que define la experiencia que tenemos como pilotos, y que vuela siempre con nosotros.

Me gustaría que pudieses usar este libro como tu propia bitácora de emprendimiento, por eso me he inspirado en este concepto para diseñar su estructura.

En los próximos capítulos encontrarás las bases de los procesos que, según mi experiencia, toda persona debe activar para iniciar su camino emprendedor.

Para profundizar, en everleinner.com encontrarás un mapa completo con más de 100 bitácoras distribuidas en 14 áreas competenciales y 12 rutas de aprendizaje, que he construido con 521 insights extraídos de mi propio espacio de Notion en el que documenté, durante cuatro años, todo lo que aprendí emprendiendo en LEINN ⁵¹: desde conceptos teóricos hasta reflexiones, comentarios de libros, experiencias o resultados de proyectos.

Contenido que, por supuesto, he complementado con lo que llevo de carrera profesional, tanto en el mundo corporativo como emprendiendo mi propia empresa o impartiendo docencia en la Universidad.

Cada capítulo te sumergirá en un concepto, que luego podrás ampliar desde la bitácora, y te facilitará algunas referencias que a mí me sirvieron en su momento, siempre pensado para que puedas avanzar a tu ritmo, y bajo tu propio contexto.

Te explicaré los fundamentos teóricos y los veremos puestos en práctica con experiencias reales que sucedieron en mis proyectos.

Cada capítulo incluirá, además, una serie de preguntas. Porque a veces, más que respuestas, solo necesitamos hacernos mejores preguntas.

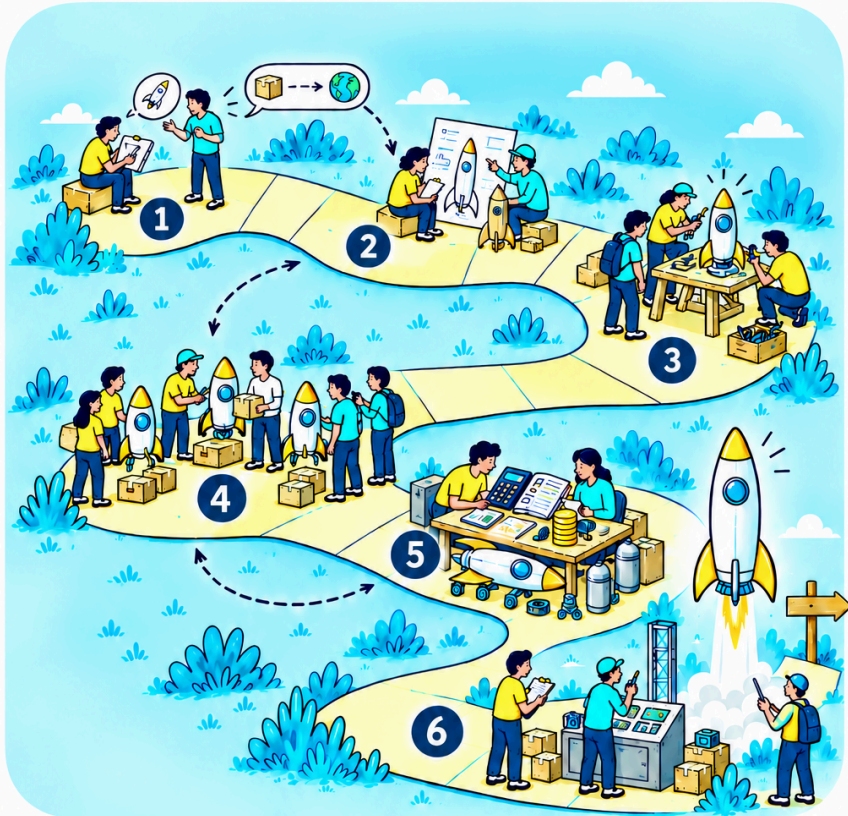
Un mapa para emprender

Emprender es complejo. Y, sobre todo, incierto. Tendrás que estar constantemente abriéndote paso en caminos desconocidos. Y, cuando el camino es desconocido, suele venirnos bien tener un mapa.

Un mapa es una representación, lo más fidedigna posible, de un espacio o de un concepto. Cuando navegamos un mapa, somos conscientes de que no es la realidad, pero nos sirve para hacernos una idea y poder orientarnos y movernos en el entorno.

Pues eso es precisamente lo que nos sucede al emprender. Somos conscientes de que la realidad será distinta en función del proyecto, del cliente, del equipo o del contexto. Pero aun así lo necesitamos para orientarnos.

Bill Aulet, profesor del MIT Sloan School of Management ⁵², ha hecho, para mí, uno de los mejores ejercicios de representación visual del camino de un emprendedor. Él define 24 pasos ⁵³ que a mí me gusta simplificar en 6, y que conforman los capítulos de este libro. Cada uno te ayudará a trabajar una parte esencial del proceso. Puedes recorrerlos en orden o acudir a ellos cuando los necesites.



1

Encontrar un problema

Identificar una problemática que alguien necesite resolver

2

Entender el valor

Entender al cliente y montar una propuesta de valor diferencial

3

Probar una solución

Diseñar una solución y validarla minimizando recursos

4

Conseguir que se repita

Conseguir tus 10 primeras ventas

5

Hacer sostenible el negocio

Diseñar un modelo de negocio rentable

6

Comprobar hasta dónde puedo crecer

Liderar, trabajar en equipo y cumplir objetivos

CAPÍTULO

01

Encontrar un problema

Descubrir una dificultad que importe a alguien.



El primero de los objetivos que tenemos los estudiantes al incorporarnos al grado LEINN es constituir nuestra empresa en el registro correspondiente ⁵⁴. Utilizamos la Asociación Junior Empresa como vehículo jurídico para legalizar nuestra actividad económica, y aunque técnicamente no es obligatorio, la universidad pone como requisito que seamos capaces de conseguir un mínimo de 3000 € en la primera semana para usarlos como capital inicial. Llamamos a este proceso la «Challenge Week».

Recuerdo vívidamente aquella semana. Sin apenas conocernos, nos juntamos todos alrededor de una pizarra y comenzamos a poner todo tipo de ideas sobre cómo podríamos hacer dinero rápido en los siguientes siete días. Estimamos brevemente cuánto podríamos hacer con cada una, nos dividimos en equipos y salimos a la calle.

Recuerdo cómo, hablando con mi padre, me dijo que a veces el chatarrero pasaba por la nave en la que trabajaba para llevarse los metales y productos sobrantes, y que había visto que hacía lo mismo en el resto de naves del polígono. Así que hablé con su jefe, le conté la situación y conseguimos que nos prestase una furgoneta. Nos fuimos por todas las naves del polígono y de los colindantes. Recogimos baterías, restos metálicos y cualquier cosa que pudiéramos vender como chatarra, y descontando los gastos nos sacamos casi 500 €.

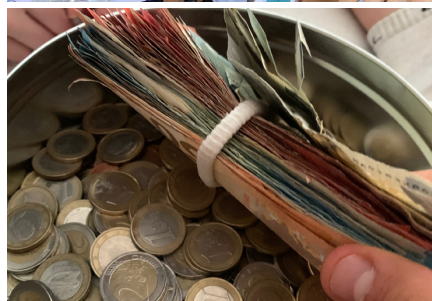
A otra compañera, que asistía cada domingo a la misa de su pueblo, se le ocurrió la idea de fabricar pulseritas de tela de Jesús y venderlas al doble o al triple en la salida de las iglesias. Terminamos vendiendo, además de pulseritas, galletas y bizcochitos caseros, y nos sacamos otro buen tanto con eso.

Casualidades de la vida, aquella semana era la Feria del Libro en el Retiro y justo el tiempo era especialmente caluroso. Pensando en cosas que podíamos vender, encontramos un súper con botellas de agua por apenas diez céntimos. Terminamos comprando cientos de estas botellas y vendiéndolas por todo el parque a un euro. Recuerdo que compramos un megáfono en un chino cercano y lo usábamos en las colas para contar nuestra historia y recaudar lo máximo posible. Llegamos a vender más de 700 botellas de agua.

Solemos romantizar el concepto de emprender. Nos imaginamos el comienzo de un proyecto como algo mucho más sofisticado, alguien extremadamente inteligente al que se le enciende una bombilla e inventa algo que nadie había pensado anteriormente. Esto puede pasar. Pero no es ni mucho menos la norma. El seguimiento de la cohorte DIRCE 1996, elaborado con datos del INE, muestra que cerca de 7 de cada 10 empresas ya no seguían activas al noveno año ⁵⁵. En el ecosistema *startup* ⁵⁶ tecnológico de alto crecimiento, Startup Genome estimó una tasa de fracaso superior al 90 % ⁵⁷.

El primer mito asociado al emprendimiento es que necesitas partir de una idea. Los inicios con ideas felices suelen ser, de hecho, la excepción a la norma, y si estás esperando a que esto te suceda lo más probable es que no te lances nunca. Lo que necesitas realmente es partir de un problema. Los problemas están por todas partes, esperando a que los resolvamos. Por eso solemos decir que emprender empieza por *salir a la calle*.

Los emprendedores somos resolutores de problemas. Lo interesante está en que no todos los problemas son resolubles, o al menos no todos son igual de intensos. Nos interesan aquellos problemas que afectan tanto a un usuario específico que está dispuesto a pagar-



Arriba, Fran —uno de mis socios— y yo comprando las botellas que venderíamos en el Retiro. Debajo, agotados tras varios días vendiendo, junto a la rana Gustavo; con un grupo de chicas en el parque; y la caja de galletas de mantequilla donde guardábamos lo que íbamos acumulando. Nunca supimos por qué, pero se nos daba mejor vender a mujeres que a hombres.



Arriba, la furgoneta prestada, cargada de chatarra; a su lado, Fran y yo recorriendo las naves del polígono. Abajo, otro proyecto de la Challenge: un compañero relacionado con el catering consiguió un espacio para vender chocolates y churros.

nos por resolverlos. Esa disposición nos da una primera señal del *valor* que perciben ⁵⁸. Emprender consiste en construir un sistema rentable de *creación, entrega y captura de valor*. Llamamos a esto *modelo de negocio*, y lo comentaremos más adelante.

Parte de una necesidad

En el ecosistema emprendedor, las *necesidades* son insatisfacciones no resueltas de los *usuarios*. Un usuario no tiene por qué ser una persona, también puede ser una empresa. Los *problemas* son esas dificultades que los *usuarios* encuentran para conseguir satisfacer sus *necesidades*, y el *valor* es la importancia o utilidad que esos *usuarios* atribuyen a mejorar su situación. Es decir, a resolver sus problemáticas o satisfacer sus *necesidades*.

Las necesidades no tienen por qué ser primarias, como comer, beber o tener un techo. También pueden ser emocionales. Cuando hicimos nuestro primer viaje de negocios a Berlín, y dimos nuestra primera vuelta por la puerta de Brandeburgo, descubrimos que muchas personas se paraban ante el monumento para hacerse una foto, incluso pedían el favor a desconocidos. Uno de los compañeros se había traído de casa su Polaroid, porque le gustaba hacerse fotos en sus viajes con ese formato «retro» y colgarlas después en su habitación. Así que se nos ocurrió ofrecérselo a esos turistas de Brandeburgo, y terminamos montando un negocio similar al de las botellas de agua, pero mucho más rentable.

Las personas también queremos disfrutar, sentirnos acompañadas, gustar, aprender, hacer bien nuestro trabajo o llevarnos buenos

recuerdos de las experiencias que vivimos. Y de todo esto podemos crear un negocio.

Alexander Osterwalder ⁵⁹ ayuda a ordenar esa mirada distinguiendo lo que el cliente intenta hacer, las dificultades que encuentra y los beneficios que busca. De modo que esas «tareas» pueden tener una dimensión funcional, social o emocional. Y esto me parece interesante porque nos obliga a mirar más allá de la solución que ofrecemos ⁶⁰: alguien que compra una fotografía puede estar buscando un recuerdo, alguien que compra una prenda puede estar buscando sentirse de una determinada manera, y alguien que paga por aprender puede estar buscando desenvolverse mejor en una situación que hoy le cuesta. Por eso el valor, en el sentido que nos interesa como emprendedores, es en gran medida subjetivo. Podemos medir cuánto tarda alguien en hacer una tarea o cuánto le cuesta un error, pero esa medida no nos dice, por sí sola, cuánto le importa cambiarlo. A lo mejor aquello que a ti te parece un problema tremendo forma parte de una rutina que la otra persona lleva bastante bien, mientras que algo que tú consideras una tontería a ella le fastidia todos los días.

El valor es un concepto eminentemente subjetivo. ¿Por qué podemos vender botellas de agua a un euro en el Retiro cuando a diez minutos tienes un súper que te las deja a diez céntimos? Porque para la persona que está esperando en la cola, abandonarla le supone un coste. Para el que está tumbado en el césped con sus amigos, levantarse a buscarla supone un coste. Y cuando tienen sed, el valor que pueden darle a tener la botella sin moverse del sitio puede superar con creces el valor que le dan a ahorrarse noventa céntimos. Cuando identificamos una necesidad (o la creamos) se nos abre una ventana de oportunidad para ofrecer una solución.

Y si es lo bastante buena, entonces podremos hacer negocio con ella. Este es el segundo mito del emprendimiento: no todo lo que tú consideras bueno es igual de bueno para el usuario, y no todo lo que es bueno para el usuario es algo por lo que estaría dispuesto a pagar.



En la puerta de Brandeburgo, haciéndonos una foto con la Polaroid como las que ofrecíamos a los turistas.

NECESIDAD, PROBLEMA Y VALOR

Mira a una persona en una situación concreta.

1 NECESIDAD

Lo que quiere conseguir: beber, disfrutar, sentirse parte de algo, trabajar mejor...



2 PROBLEMA

La dificultad que encuentra. Importan el momento, las consecuencias y cómo se las arregla hoy.



3 VALOR PERCIBIDO

La importancia que atribuye a mejorar esa situación. Cambia entre personas y contextos.



EN LA COLA DEL RETIRO

Tiene sed → salir le cuesta su sitio → valora recibir agua sin moverse.

La misma botella tiene otro valor en otro contexto.

El problema tiene dueño

Las problemáticas tienen un contexto. Decir «la gente necesita vender más» nos orienta bastante poco. ¿Qué gente? ¿Qué vende? ¿En qué situación? ¿Qué le impide hacerlo? A medida que concretamos esas preguntas, empezamos a pasar de una preocupación general a una problemática que podemos investigar.

Los problemas son de las personas. Incluso cuando hablamos de una empresa, estamos hablando de alguien que pierde tiempo, que no consigue un resultado, que recibe una queja o que tiene que tomar una decisión. Como emprendedores nos interesa encontrar a esa persona y entender qué le sucede.

Además, una actividad parecida no implica necesariamente un problema parecido. Nude Project ⁶¹ y Primark ⁶² son dos marcas que se dedican a la misma actividad pero que no resuelven el mismo problema: mientras que Primark resuelve la necesidad de acceder a moda básica y variada al menor precio posible, Nude Project trata de satisfacer un deseo de pertenencia, estatus e identidad. Si metemos a ambos tipos de clientes en el mismo saco acabaremos construyendo una solución que no represente bien a ninguno.

Por otro lado, es importante matizar que quien vive el problema y quien pagaría por resolverlo a menudo son perfiles distintos. En uno de mis procesos de exploración para encontrar problemáticas, se me ocurrió investigar cómo mejorar la educación, que es un tema que a mí me ha tocado siempre muy de cerca. En mis propias carnes había vivido un sistema poco flexible, que se adaptaba bastante mal a los procesos individuales de cada alumno, y con el lanzamiento de ChatGPT por OpenAI ⁶³ se me ocurrió que podía haber una oportu-

nidad de personalizar el aprendizaje. Conseguimos colaborar con varios colegios para asistir a clases, entrevistar a los alumnos y a los padres, y descubrimos que la misma actividad, aprender, tenía perfiles con necesidades completamente distintas. Los alumnos, que son los que sufren el problema, a menudo se aburren, y quieren contenido interactivo y dinámico. Los padres, que son los que pagan la solución, están más preocupados por la calidad del contenido y el impacto futuro que tendrá en sus vidas que por que sea divertido. Y los profesores, que son los que deben aceptar y promover la solución, están más preocupados por ahorrarse tiempo y esfuerzo que por todo lo demás.

Cuando diseñamos una solución, tenemos que tener en cuenta quién lo usa, quién lo promueve y quién lo compra, porque cada uno tendrá necesidades distintas que debemos resolver. Y que debemos entender.

Aprende a mirar

La pregunta que te estarás haciendo ahora es: ¿cómo encuentro una problemática si ahora mismo no se me ocurre ninguna? Y la respuesta es: como hicimos nosotros. Coge un papel y divídelo en tres columnas. En la primera apunta actividades o sectores que te interesen o te llamen la atención. En la segunda apunta actividades o sectores que conoces o se te dan bien, y en la tercera apunta actividades o sectores en los que podrías penetrar fácilmente, ya sea porque tienes mano o contactos. Ahora intenta sacar conexiones: ¿hay alguno que se repita? Solemos llamar 3F a los Family,

Fools and Friends ⁶⁴, y son un gran punto de apalancamiento cuando queremos iniciar algo.

Gran parte del ejercicio es mental. Piensa en cualquier situación de tu vida que haya tenido un largo recorrido: ¿acabó como empezó? ¿Cuántas vueltas ha dado en el camino? Cuando empezamos solemos tener una visión muy limitada de la infinidad de posibilidades y sucesos que se desarrollarán en el camino. Por eso lo importante es empezar. Y cuando hay que empezar, lo importante es no pasarse demasiado tiempo en la parálisis por análisis. Escoge un camino, y lánzate. Métete en líos, y luego ya iremos viendo cómo salir de ellos.

Empieza por los lugares y las personas a las que tienes acceso. Tu trabajo, tus estudios, una afición, un comercio de tu barrio, una actividad que conoces o alguien con quien puedes conversar. No hace falta que conozcas un sector entero. Solo necesitas una primera situación que puedas observar. En un momento determinado de mi proceso de LEINN, necesitábamos buscar nuevos proyectos, y no teníamos ni idea de por dónde empezar. Decidimos salir un fin de semana a pasear por las calles más famosas de Madrid, con un cuaderno y un boli, y observar qué hacían las personas en esas calles. Y si veíamos algo interesante, trataríamos de preguntarle a la persona para ampliar contexto. Ese domingo estábamos paseando por Tribunal cuando de repente vimos un mercadillo artesanal. En un pequeño local que daba a la calle había unos cuantos puestecitos de productos artesanales. Cuando preguntamos, descubrimos que se trataba de pequeños artesanos que hacían productos por afición y que los intentaban vender por Instagram. Al no tener casi seguidores, buscaban empresas que habilitaban espacios físicos y organizaban pequeños mercadillos en los que se pudieran apalancar. Alquilaban un espacio a cambio de tener flujo de personas a

las que, eventualmente, podían terminar convirtiendo en clientes. Al seguir preguntándoles descubrimos que al tener tan pocos seguidores sus clientes solían necesitar ver el producto físico para comprar, pero que no podían permitirse invertir en locales, así que esos mercadillos ambulantes eran una gran solución. Sin embargo, solían quejarse de la organización; los dueños solían ser empresas con espacios que se despreocupaban mucho del evento y apenas conseguían tráfico de personas. Así fue como se nos ocurrió llamar al dueño de ese local para alquilárselo, y nosotros fragmentarlo en puestos que alquilábamos después a artesanas como las de ese mercadillo. Pero a cambio dinamizaríamos el ambiente: pondríamos una sala con juegos para atraer a las familias, repartiríamos flyers, haríamos sorteos, y en definitiva nos encargaríamos de construir una experiencia alrededor del mercadillo. Les pedimos a las artesanas de ese domingo su teléfono y al contactarlas para nuestro primer evento se apuntaron más de la mitad. Así fue como dimos a luz MARKET ARTESANAL, con el que hicimos más de 12 000 €.

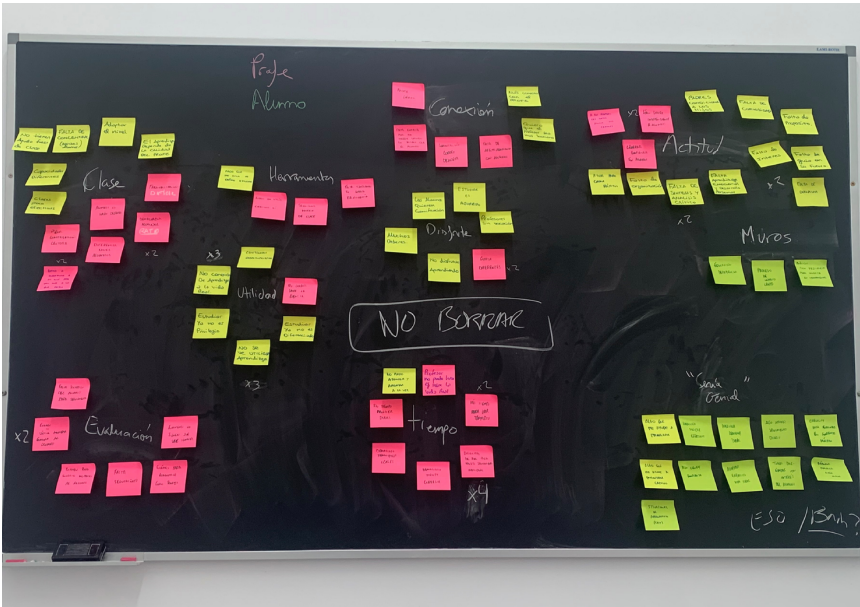
Este recorrido es bastante sencillo de reproducir: primero buscas una actividad, después te acercas a quien la hace y le preguntas, y luego buscas otras señales que te ayuden a entender si lo que has visto o escuchado aparece en más lugares. Así es como vas construyendo una imagen de la situación. Llamamos a esto *explorar*.

Ahora bien, cuando explores, debes tener cuidado con diferenciar entre *señales* y *conclusiones*. Las *señales* son indicadores que sugieren una tendencia, mientras que las *conclusiones* son deducciones lógicas basadas en hechos y evidencias. Es decir, lo que las diferencia es el grado de certeza. Por ejemplo, una cuenta con pocos seguidores puede hacerte pensar que a esa persona le cuesta llegar a posibles compradores, pero a lo mejor vende por

recomendaciones o tiene clientes recurrentes o utiliza otro canal que tú todavía no has visto. Para entender las ventas necesitas preguntar por las ventas.

Cuando salgas a observar, intenta separar esas dos capas. Tus interpretaciones pueden ser acertadas, pero busca siempre una evidencia que las compruebe. Llamamos a esto *validar*. IDEO ⁶⁵ propone acercarse a las personas en los lugares donde viven o trabajan, observar cómo realizan sus actividades y registrar los detalles antes de interpretarlos. No necesitas convertirlo en una investigación enorme para empezar: acompañar una tarea, visitar un espacio o pedir a alguien que te enseñe cómo trabaja puede abrirte preguntas que no se te habrían ocurrido sentado delante de una pantalla. Y si te cuesta elegir por dónde empezar, haz un pequeño inventario de problemáticas. Durante unos días, apunta situaciones que te llamen la atención: esperas, tareas repetitivas, errores, resultados que alguien intenta conseguir y no consigue, recursos que se desperdician o cosas por las que ya está pagando. Una situación por nota. Puedes hacerlo con varias personas para ampliar la mirada. En esa primera ronda, deja que aparezcan opciones, y después elige algunas que puedas investigar de verdad.

La creatividad aquí está en descubrir qué merece una pregunta. Si una persona dedica todas las tardes a una tarea que le fastidia, hay algo que puedes explorar. Si un grupo repite un mismo apaño, hay algo que puedes explorar. Si alguien viaja, hace cola o paga por conseguir un resultado, hay algo que puedes explorar. No sabes aún si de ahí saldrá un proyecto, pero ya tienes por dónde empezar.



CASHFLOW OCTUBRE:

EL SELLO	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA
INGRESOS	120€ (Marketing) 150€ (Marketing) 500€ (Marketing) 550€ (Marketing)	1320€ 400€ 200€ 1800€	2580€ 1000€
GASTOS	0€	1820€	
Daves	770€ 437€ (real) 70€ (real) 36€ (Chari) 261€	770€ 437€ (real) 70€ (real) 36€ (Chari) 261€	1748'75€ 1224'75€ 1320'13€ 428€
AKA line	2426€ (100%) 3686€ (100%) 1833€ 1680€ 746€ 1680€ 940€ 470€ 470€	3686€ (100%) 4386€ (100%) 1833€ 1853€ 1610€ 1940€ 4501€	4386€ (100%) 5686€ 2252€ 2252€ 2134€ 4755'86€ 6972€
Market			
Balance	2886€ (334%)	4501€	6972€

Arriba, hallazgos de GaUS después de asistir a clases y entrevistar a profesores, padres y alumnos: en amarillo, la perspectiva del profesor; en rosa, la del alumno. Los agrupamos por temáticas y dejamos un «nos falta explorar». Debajo, el espacio de Tribunal en el que realizamos un par de mercadillos con MARKET, y una pizarra de otras Challenge de LEINN. Nos servían para desbloquearnos: «¿cómo podemos hacer que [PROYECTO] facture esta semana?».

Y si aun así sigues perdido, abre tu lista de contactos, busca a alguien que conozcas que tenga una empresa y llámale. O entra en internet, busca el LinkedIn o el correo de la persona y escríbele. O busca una empresa en la que te gustaría empezar, encuentra a algún trabajador relacionado y escríbele. Invítalo a comer o a tomar un café. No soy capaz de contar la de veces que he usado mi historia personal: «Hola [PERSONA], me llamo Iván, estoy estudiando en LEINN, una carrera de emprendimiento, y estoy haciendo un estudio sobre cómo resolver problemáticas en [SECTOR]. Me encantaría invitarte a un café para hacerte unas preguntas».

A las personas nos gusta que nos escuchen. Y sobre todo, que se preocupen por nuestros problemas. El peor de tus obstáculos es el tiempo. La gente tiene poco tiempo. Intenta encontrar la manera de que hablar contigo tenga valor.

¡Hola Camilo!

Acabo de ver tu perfil y me ha encantado, ¡tu trabajo es espectacular!

Al intentar acceder a tu página web para saber más sobre ti y considerar tus servicios para un proyecto, noté que no tenías una. Pensé que tal vez podrías estar perdiendo oportunidades con potenciales clientes como yo, que podrían sentir desconfianza al no encontrar una plataforma propia tuya.

Creo que tienes un perfil impresionante para poder montar algo muy chulo. Si te parece interesante y ves una oportunidad, ¿te parece que nos conozcamos en un pequeña videollamada esta semana y te cuento lo que tengo en mente?

¡Disculpa el atrevimiento y un fuerte abrazo Camilo!



Camilo
Fotógrafo

Realizar reserva

Hola Ivan! Ningún atrevimiento! Gracias por lo que escribes, es verdad soy nuevo por acá y aun esta incompleto el perfil. Pero si cuento con amplia experiencia en el cine y la fotografía.

Me encantaría oír sobre lo que tienes en mente

Claro podemos reunirnos en video llamada y coordinar una reunión. Solo que por aca creo es difícil los datos..

Un ejemplo de cómo entrar a un nicho. Pensaba que podría vender webs con IA a profesionales freelance; una hipótesis eran los fotógrafos. En Webel podía llegar directamente a parte de ese nicho y probé un mensaje que les entregase valor. La mayoría no respondía; con algunos conseguía cerrar una llamada. A la izquierda, el mensaje; a la derecha, el perfil y las respuestas. Detalles ampliados de las capturas.

DE UNA SEÑAL A UNA DECISIÓN

Cada hallazgo debe ayudarte a elegir qué comprobar.

1 OBSERVA

Registra una situación y las palabras de la persona. Separa el hecho de tu interpretación.



2 PLANTEA

Escribe una hipótesis concreta y qué descubrimiento te haría cambiarla.



3 CONTRASTA

Pregunta por episodios, consecuencias y alternativas. Conserva también lo que contradice tu idea.



4 DECIDE

Reformula, sigue explorando o cambia de problema. Escribe tu siguiente acción.



Reformular tu hipótesis.



Seguir explorando.



Cambiar de problema.



LA FICHA CON LA QUE VUELVES

Persona + situación + problema + consecuencia + alternativa.
Debajo: evidencias, posible pagador y dudas pendientes.

Una conversación muestra lo que alguien dice.
Una conducta aporta otra evidencia.

Comprueba que importa

Encontrar una dificultad y elegirla para emprender son dos cosas distintas. El mundo está lleno de cosas mejorables y nuestra capacidad de trabajar en ellas es limitada. Nos interesa descubrir cuáles de esas problemáticas importan lo suficiente como para que alguien quiera hacer algo al respecto.

Tu trabajo como emprendedor comenzará, por tanto, investigando problemas de personas y tratando de encontrar soluciones que los resuelvan y por las que están dispuestos a pagar. Llamamos a esto *encaje*. Solo cuando encontramos un *encaje* merece la pena dedicar tiempo y esfuerzo en un proyecto. Nos interesa destinar recursos a lo que el mercado valora, no a lo que nosotros valoramos, porque sólo entonces se convertirá en una actividad sostenible. Uno de nuestros grandes proyectos, AKALIPE, del que irás descubriendo cosas a lo largo del libro, es uno de los grandes ejemplos. Pasamos más de dos años intentando levantar un proyecto maravilloso, con un fondo social precioso, que tuvimos que acabar cerrando porque no fuimos capaces de encajar. Otro de los proyectos, XCRIER, que pasé mes y medio tratando de encajar en Costa Rica, terminó con un contrato de 16 000 € firmado que nunca fuimos capaces de ejecutar porque no teníamos la tecnología ni las capacidades para llevarlo a cabo. Y este es, para mí, el tercer mito del emprendedor: empeñarse en empezar con un propósito. Puedes hacerlo, y desde luego es gratificante cuando ambas cosas se alinean. Pero corres el riesgo de quemar tiempo y dinero en un esfuerzo que nadie valora. La decisión es tuya.

Cuando identificamos problemáticas, necesitamos herramientas que nos permitan descubrir 1) cuándo un problema es lo suficientemente intenso para el usuario y 2) cuándo una solución es lo suficientemente buena para el usuario. Llamamos a esto *evidencias*, y las obtenemos a través de experimentos. El pago es una evidencia especialmente útil: muestra una decisión concreta. Sin embargo, una intención de compra no siempre se convierte en una compra. Me gusta aquella frase atribuida a Woody Allen: «Las cosas no se dicen, se hacen, porque al hacerlas se dicen solas»⁶⁶. Mientras tanto, todo lo que planteemos serán *hipótesis*, y tienen un valor tendente a cero.

Observa qué consecuencias tiene el problema, cuándo aparece, con qué frecuencia y qué hace la persona para resolverlo. A veces importa porque se repite todos los días, otras porque aunque sucede una sola vez, sus consecuencias son enormes. Y otras, como en el caso de la cola en el Retiro, porque una situación concreta vuelve especialmente valioso resolverlo en ese momento. Las alternativas actuales nos dan mucha información. Si alguien ya paga por una alternativa al problema, entonces está destinando recursos a resolverlo. Te interesa entender qué busca y qué obtiene.

Una hipótesis es una suposición sobre cómo funciona algo que podemos contrastar. Una evidencia es esa información que nos ayuda a juzgar si esa suposición se sostiene. Y validar significa poner a prueba dicha hipótesis para obtener evidencias con las que decidir si era cierta o falsa. Es un proceso iterativo de aprendizaje, porque lo aprendido puede obligarnos a cambiar las hipótesis.

Por ejemplo, «los artesanos necesitan ayuda» es demasiado amplio. En cambio, «algunas personas con pocos seguidores en redes

sociales que venden sus propios productos artesanales tienen dificultad para llegar a suficientes compradores y buscan otros canales físicos» nos permite investigar algo más concreto. Nos permite definir una tipología de persona que podemos encontrar y con la que podemos conversar, preguntar por sus ventas recientes y ver qué han intentado hacer. Si en nuestra exploración encontramos matices, tendremos que acotar mejor de quién estamos hablando.

Antes de salir, sirve mucho escribir también qué te haría dudar. Si descubres que esas personas están satisfechas con sus ventas, que no quieren aumentarlas o que el obstáculo principal está en otra parte, tu exploración tendrá que cambiar. Esto es parte de aprender a desaprender: mantener la disposición a revisar lo que creías cuando la realidad te dé motivos para hacerlo.

Para empezar una conversación puedes pedir a la persona que te cuente la última vez que le ocurrió aquello. A partir de ese episodio, estas preguntas suelen ayudar: ¿Qué querías conseguir en ese momento? ¿Qué pasó y dónde apareció la dificultad? ¿Qué hiciste para resolverla? ¿Qué te costó, en tiempo, dinero o esfuerzo? ¿Qué ocurrió después? ¿Qué pasa cuando lo dejas sin resolver? ¿Qué otras opciones has probado y qué te hizo elegir las o descartarlas? Si aparece algo interesante, continúa profundizando por ahí. Pide que te explique, que te dé un ejemplo, o que te enseñe cómo lo hace. Y, sobre todo, escucha. No tengas miedo del silencio. A veces lo más útil aparece cuando dejas espacio para una respuesta que no habías previsto. Céntrate en las experiencias y los hechos, recuerda que lo que una persona dice y lo que hace aportan evidencias diferentes. Preguntar «¿pagarías por que te resolviese esto?» puede darte una opinión, pero pedirle que pague le obliga a accionar. Es una evidencia.

En esta etapa, por tanto, buscamos razones para seguir investigando una problemática: episodios reconocibles, consecuencias que importan, intentos de resolverla y un posible pagador. No es necesario que consigas una venta todavía, pero tampoco conviene llamar «disposición a pagar demostrada» a una conversación agradable. Si alguien te dedica tiempo, has conseguido una conversación. Si te paga por algo has observado una conducta.

Salir a la calle incluye hacer una llamada, visitar un negocio o conversar por videollamada. Da igual lo que hagas, lo relevante es entrar en contacto con la realidad de las personas. Después vuelve, ordena lo que has recogido y revisa qué sabes. Si solo has confirmado lo que querías escuchar, merece la pena volver a mirar tus preguntas.

Formula el problema escogido

Un buen punto de partida para poder pasar al siguiente paso es ser capaz de formular el problema que has explorado en una estructura como la siguiente:

A [tipo de persona], cuando [situación], le ocurre [problema], que le provoca [consecuencia], y hoy intenta resolverlo mediante [alternativa].

Con MARKET nuestra formulación fue:

A algunos artesanos aficionados con pocos seguidores en redes sociales les cuesta llegar a suficientes compradores, lo que dificulta que obtengan ingresos estables con una actividad que les gustaría que fuese su medio de sustento principal. Para ello, están dis-

puestos a alquilar espacios en pequeños mercadillos para buscar clientes presencialmente.

Es muy posible que empieces con una hipótesis mucho menos formada, como una simple idea convertida en pregunta: «¿existen alumnos de bachillerato dispuestos a pagar por una solución de estudio individualizado?» que te permita iniciar la exploración. Pero un buen síntoma de haber completado una buena exploración es tener suficiente información como para responder en profundidad a esta estructura.

Fíjate en que el problema está expresado sin exigir una solución concreta. «Necesitan un mercadillo» nos conduce directamente a un formato, está induciendo con tu sesgo la solución. Mientras que «les cuesta llegar a suficientes compradores» nos permite explorar varias respuestas posibles. Recuerda: nos interesa el problema, no la solución. Ya veremos más adelante cuál será la solución. Cuanto mejor entiendas la dificultad, más libertad tendrás después para buscar una manera útil de resolverla.

Una vez tengas formulada la problemática, añade debajo tres cosas: primero, las evidencias que la sostienen (qué has observado, con quién has hablado y qué episodios te ha contado), segundo, quién podría pagar por resolverlo y por qué tendría interés en hacerlo, y tercero, qué queda por comprobar.

Con esto ya tienes la *ficha de problema*. Puedes hacerla en un cuaderno o en donde tú quieras, lo importante es que te permita separar lo que sabes de lo que supones y decidir el siguiente paso. Si la ficha solo contiene afirmaciones que has escrito tú sin hablar con nadie, tienes un buen punto de partida para investigar. Todavía te falta salir a la calle.

Ahora te toca a ti

Elige un ámbito al que tengas acceso y apunta algunas dificultades que hayas observado. Puedes empezar por cinco, como una ayuda para abrir opciones. Después escoge una que puedas explorar esta semana. Yo miraría dos cosas: si tienes alguna señal de que importa y si puedes acercarte a las personas que la viven. Cuanto más accesible sea esa primera conversación, más fácil será empezar a aprender.

Prepara una hipótesis concreta y una pregunta que te ayude a ponerla a prueba. Busca una situación real, observa lo que puedas y habla con quien la vive. Lleva contigo las preguntas anteriores, pero presta atención a la respuesta. Al volver, escribe la formulación del problema y añade tus evidencias, el posible pagador y lo que sigue abierto.

Antes de dar por terminada la ficha, intenta leerla como si no hubieses estado en ninguna de esas conversaciones. ¿Puedes reconocer a la persona de la que hablas? ¿Entiendes cuándo le sucede, qué consecuencias tiene y qué hace hoy para resolverlo? ¿Puedes señalar qué parte has observado y qué parte necesita todavía contraste? Si la respuesta es demasiado vaga, vuelve a un episodio concreto. Es más fácil aprender de una situación bien descrita que de una explicación que pretende abarcar a todo el mundo.

Y si al salir descubres que el problema que habías imaginado no importa tanto, modifica la ficha. Ese trabajo también sirve: te ayuda a elegir dónde merece la pena dedicar el siguiente esfuerzo. La dirección de un proyecto va tomando forma con lo que aprendes

de las personas, y es normal que cambie a medida que te acercas a ellas.

HERRAMIENTAS PARA EXPLORAR

Elige la que necesitas para dar el siguiente paso.

HERRAMIENTA	CUÁNDO	GUÍA DE USO
<p>Mapa de acceso</p> 	<p>Para empezar</p>	<p>Cruza tus intereses, conocimientos y contactos. Escoge una situación accesible.</p>
<p>Diario de observación</p> 	<p>Al observar</p>	<p>Registra qué viste, qué interpretas y qué falta contrastar. Un episodio por fila.</p>
<p>Entrevista de problema</p> 	<p>Al conversar</p>	<p>Pregunta por la última vez: dificultad, alternativa y coste. Escucha sin sugerir la respuesta.</p>
<p>Ficha del problema</p> 	<p>Al ordenar</p>	<p>Formula el problema y añade evidencias, posible pagador, dudas y siguiente acción.</p>

A continuación tienes una ficha para cada herramienta.

everleinner.com

MAPA DE ACCESO

Elige un lugar en el que puedas empezar a mirar.



Nombre / proyecto / fecha:



ME INTERESA



CONOZCO



PUEDO ACCEDER



¿Qué coincidencias encuentras?



Actividad y primera persona a la que acudir



¿Cuándo irás?

DIARIO DE OBSERVACIÓN

Registra episodios concretos. Una fila por situación.



Lugar / actividad / fecha / persona observada:



VI / OÍ



INTERPRETO



POR CONTRASTAR



¿Qué necesito observar o preguntar después?

ENTREVISTA DE PROBLEMA

Pregunta por la última vez. Escucha antes de interpretar.



Persona / perfil / fecha:



Hipótesis que quiero explorar:



¿Qué quería conseguir? ¿Cuándo y dónde ocurrió?



¿Dónde apareció la dificultad?



¿Qué hizo para resolverla?



¿Qué le costó o qué pasó después?



¿Quién usa, decide y paga?



Palabras literales / ejemplo o documento que mostró:



¿Qué contradice mi hipótesis? ¿Qué falta preguntar?

FICHA DEL PROBLEMA

Una formulación concreta y evidencias para revisarla.



A... [tipo de persona], cuando... [situación]



Le ocurre... [problema], que le provoca... [consecuencia]



Hoy intenta resolverlo mediante... [alternativa]



EVIDENCIAS · ¿Qué pasó? ¿Con quién? ¿Cuándo?



¿Quién pagaría? ¿Por qué?



¿Qué sé y qué estoy suponiendo?



¿Qué me haría cambiar?



Próxima acción / persona / fecha

Preguntas detonantes

1. ¿Qué problema te han mostrado las personas y qué parte has deducido tú?
2. ¿Qué te hace pensar que a esas personas les importa resolverlo ahora?
3. ¿Qué has descubierto de cómo se las arreglan hoy?
4. ¿Quién tendría razones para pagar por resolverlo y qué te falta conocer de esa persona?
5. ¿Qué descubrimiento te haría abandonar o cambiar esta hipótesis?
6. ¿Qué conversación u observación puedes hacer esta semana para resolver tu duda más importante?

Para profundizar

Cómo encontrar un problema que merezca la pena explorar

Para elegir una situación accesible y distinguir una molestia de un problema que merece investigación.

<https://everleinner.com/como-encontrar-un-problema-que-merezca-la-pena-explorar>

Cómo entrevistar a un cliente sin dirigir sus respuestas

Para preparar preguntas abiertas y reconstruir episodios sin buscar que te den la razón.

<https://everleinner.com/como-entrevistar-a-un-cliente-sin-dirigir-sus-respuestas>

Cómo ordenar entrevistas para decidir qué problema resolver

Para agrupar hallazgos, conservar contradicciones y decidir qué hipótesis seguir explorando.

<https://everleinner.com/como-ordenar-entrevistas-para-decidir-que-problema-resolver>