IVÁN CARRILLO

Bitácora de un LEANNer

Todo lo que me habría gustado saber
cuando empecé a emprender



hardMent

Bitácora de un LEINNer

Todo lo que me habría gustado saber cuando empecé a emprender

Iván Carrillo Martos

@icarrillomartos

hardMent

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 1.8 · noviembre 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.
Edición y maquetación asistidas por IA mediante Codex. 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.

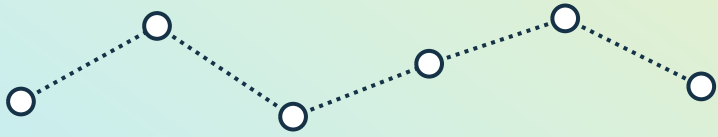
Índice

Antes de empezar 5
¿Qué es LEINN? 33
Aprender haciendo 36
El porqué de este libro 42
Una bitácora en tus manos 44
Un mapa para emprender 45
1. Encontrar un problema 48
Parte de una necesidad 53
El problema tiene dueño 55
Aprende a mirar 59
Comprueba que importa 64
Formula el problema escogido 70
Ahora te toca a ti 71
2. Entender el valor 79
Tu solución es un vehículo 84
Elige a quién quieres comprender 89
Encuentra el significado para tu cliente 93
Ordena lo que importa 96
Identifica qué le mueve a actuar 99
Encuentra un encaje 100
Ahora te toca a ti 102
3. Probar una solución 116
Del valor a una primera oferta 125
Pretotipar antes de construir 142
Prototipar para entender cómo 145
Del prototipo a una primera entrega 150
Ahora te toca a ti 161

4. Conseguir que se repita 171
Aprende a contar historias 172
La primera venta 177
Repetir el ciclo 185
Ayudar a las personas 193
Convertirlo en un proceso 198
Fidelizar y mejorar 203
Ahora te toca a ti 206
5. Hacer sostenible el negocio 216
Modelo de negocio 217
Encajes 220
Hacer números 223
Calcular Mercado 234
Pivotar 243
Tomar decisiones 245
Ahora te toca a ti 249
6. Comprobar hasta dónde puedo crecer 258
Trabajar con otros 259
Liderar un equipo 265
Aprender a cumplir 274
Ahora te toca a ti 279
El final del principio 284
Notas y referencias 288
Lecturas recomendadas 318
Sobre el autor 320

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 formes parte del área de innovación o intraemprendimiento de una empresa, o 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 LEINN [1].

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 yo [2].

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?»

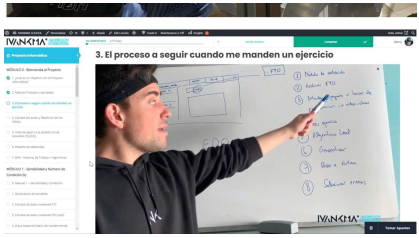
Ingenuo de mí le dije que 50 €. Con lo que sé ahora, le habría podido estrujar el triple sin pestañear. Pero ese fue mi primer emprendimiento. Ese día algo cambió en mí.

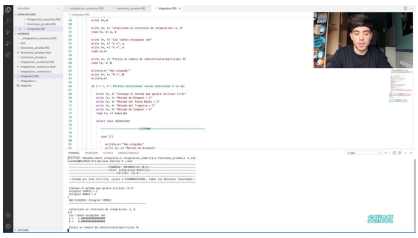
Con 18 años había montado una pequeña academia online, y estaba ganando casi 10.000 € con la venta de mis apuntes. Me compré una cámara y me grabé unas videoclases que alcanzaron más fama que la de los propios catedráticos de la Universidad. Al principio las subía a un Google Drive, llevando la cuenta 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.

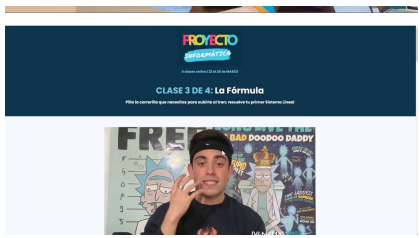


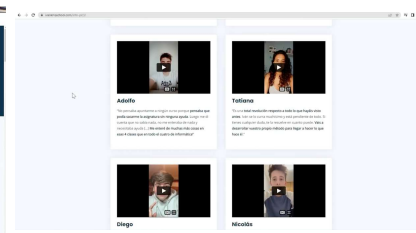




1. Aquí estoy en un túnel de viento de la ETSIAE. 2. El panel de uno de mis cursos de ivankmaschool, que construí con LearnDash y WordPress. 3. Una de las clases que grabé para aquellos cursos.



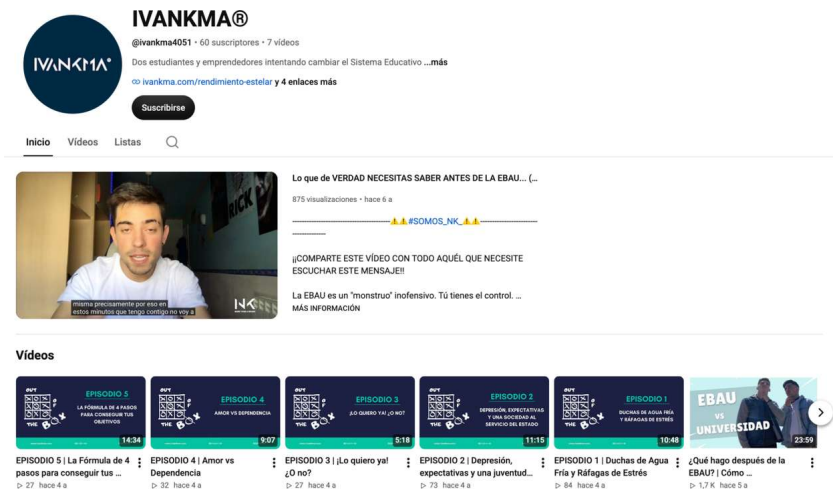




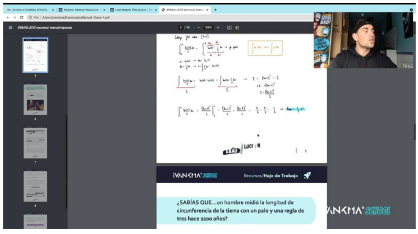
1. Dando clase a más de 100 alumnos de ivankmaschool, en febrero de 2019. 2 y 3. La página con la que lancé uno de mis cursos, siguiendo la Fórmula de Lanzamiento de Jeff Walker.





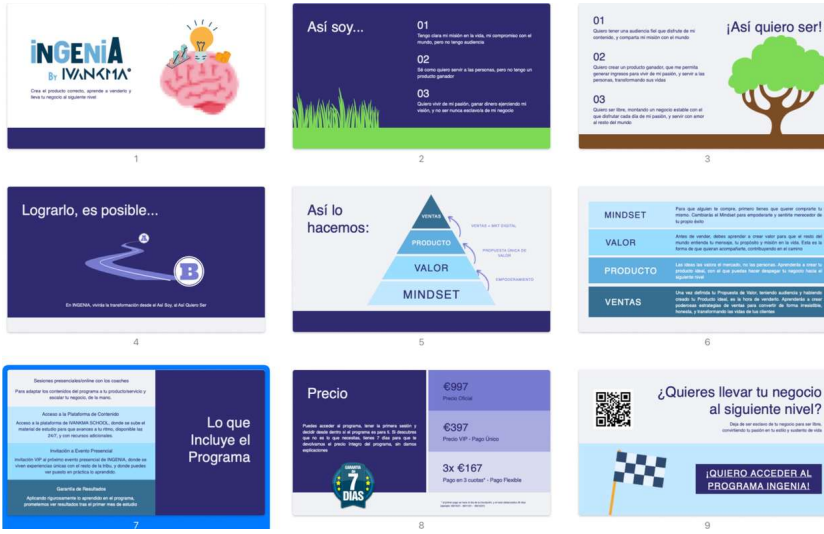






1. La portada de nuestro podcast «Tú... estamos jodidos». 2. Mi programa «Encuentra tu Propósito», influenciado por Miguel Ruiz Gil. 3. Mi canal de YouTube, ivankma: varios vídeos sobre la EBAU tuvieron mucha repercusión y de ahí nació EBAUlución. 4. Una de mis clases de «Encuentra tu Propósito». 5. Una clase de EBAUlución, donde ayudábamos a estudiantes de bachillerato con Matemáticas.





1. Nuestro funnel de EBAUlución: desde anuncios en Instagram invitábamos a un directo de YouTube. 2. La presentación original con la que conseguí las dos ventas de «INGENIA».

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 (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.

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 TwoJeys [8] 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 SAE [9], 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





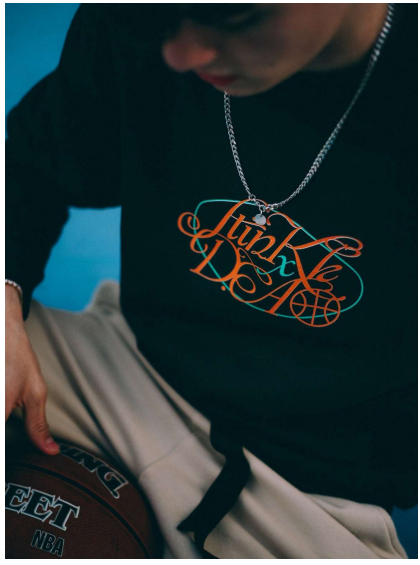




1. Nil Ojeda (@nil) con la camiseta Stinkk Basic Blue. Le mandamos una camiseta con una nota, y pareció gustarle, porque se la puso durante varios meses en distintos vídeos y contenido de redes sociales. 2. Leto (@whereisleto) con la camiseta Stinkk Basic Blue. 3. Kid Astro (@k1dastro) con la camiseta 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».

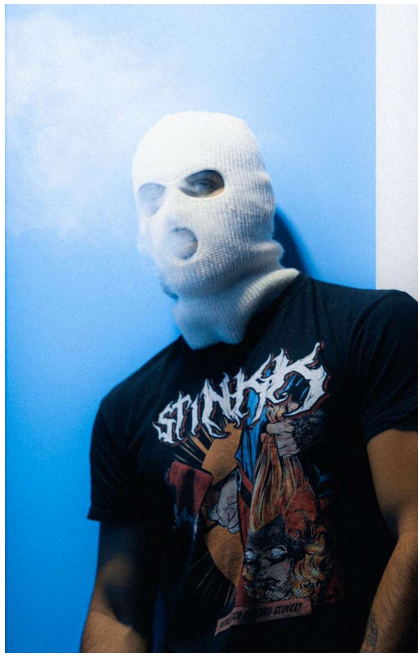








1. Kaydy Cain (@kaydy_cain) con la colección Business Got Fucking Stinkky. Que se pusiese la camiseta fue un hito que nos salió por el precio de una camiseta. Usaron la camiseta en el videoclip oficial «Robin Hood» de su grupo TAKERS (@TAKERSfamilia). 2. Aissa (@aissa.aslani) con la colección Business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









1, 2, 3 y 4. Nuestros modelos posando con distintas colecciones de Stinkk.









1. El grafiti que nunca pedimos con el logo de Stinkk que apareció en redes sociales. 2. Modelos de Stinkk posando con diferentes colecciones. 3 y 4. Modelo de Stinkk posando con la camiseta Stinkk 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 Stinkk.



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.

universidades del mundo diseñasen, fabricasen y compitiesen un monoplaza de carreras.

Las pruebas de acceso al UPM Racing [9] 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.

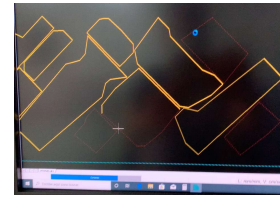
Ellos eran conscientes, por eso terminé liderando gran parte de la fabricación del chasis monocasco en el área de Materiales Compuestos del Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial (INTA) [10]. Era como un niño en una piscina de bolas. Pero las dificultades siempre apremian, y me faltaba comprender 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.











1. Mi foto como miembro del equipo. Promoción 2020-21. 2. Fabricación del chasis monocasco en fibra de carbono del UPM04E. 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 UPM04E 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 UPM04E.

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 entrevistándome [11], y con él una pequeña institución llamada Teamlabs [12], que llevaba apenas diez años tratando de importar un modelo educativo finlandés 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 € [13].

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) [14], escribir un libro y presentarlo en el Parlamento de Costa Rica [15], dar una conferencia a más de 3000 personas junto a Javier Santaolalla, ganar el Premio Legado en la categoría de Proyecto Emprendedor de Grupo Tribuna [16], o construir un equipo real, viéndote obligado

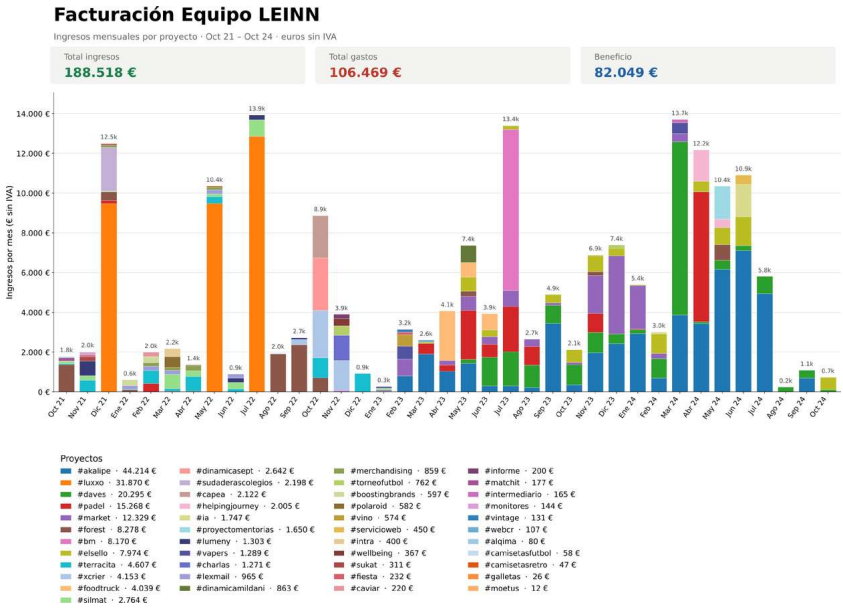
a trabajar y ganarte la confianza de personas que ni conoces ni tienes por qué respetar.

Y, como el destino es caprichoso, decidió que durante mi tercer año, el equipo me eligiese oficialmente como Team Leader [17]. 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 [18].

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 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 [19], 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 [20], el responsable de Adobe en España [21] o incluso el famoso escritor Pablo d'Ors [22]. Así que acepté la jugosa oferta de Federico Caro [23], que surgió tras conocernos en el podcast, para irme como su segundo a Grupo Ruiz, uno de los principales grupos de transporte de viajeros en España.

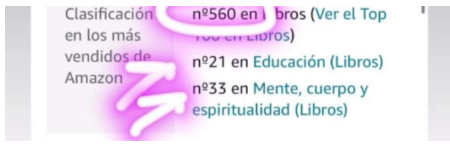






1. Nuestra contabilidad, que extraje de Holded y procesé con ayuda de IA: octubre de 2021-octubre de 2024, euros sin IVA. En ella puedes ver 188.518 € de ingresos, 106.469 € de gastos y 82.049 € de diferencia. Son cifras de nuestro equipo, no mis ingresos personales. 2. Recibiendo el Premio Legado como 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.





Presentando Rendimiento estelar, que escribí con Samu del Camp, en la Asamblea Legislativa de Costa Rica, en 2022. Debajo puedes ver la clasificación que alcanzamos 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 Santaolalla (@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.

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 del primer autobús autónomo a demanda en España.

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 [24] del transporte de Salamanca o Linares, hasta la transformación digital completa de toda nuestra flota o nuestras

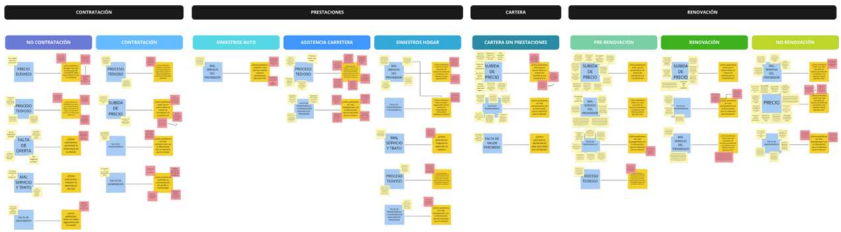
estaciones de repostaje, o la conceptualización y diseño de nuevas herramientas agénticas para optimizar procesos.

En paralelo, también lideré la conceptualización, diseño, desarrollo y despliegue de Yurni, una aplicación MaaS [25] 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. [26] Fue en este momento donde el entonces CEO [27] 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 [28] 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 UC3M [29] o el CEU San Pablo 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, y Roberto, que ya había vendido su empresa [19], 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

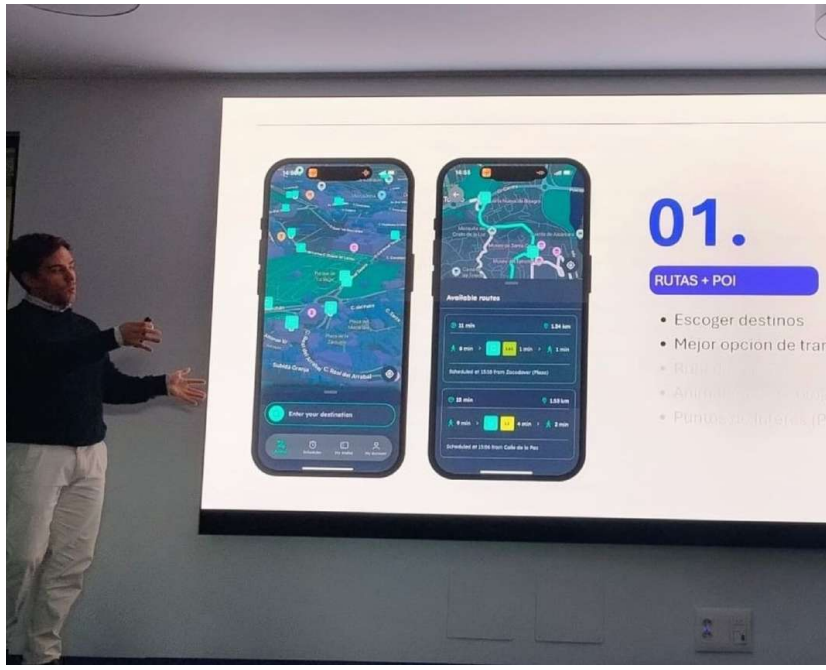








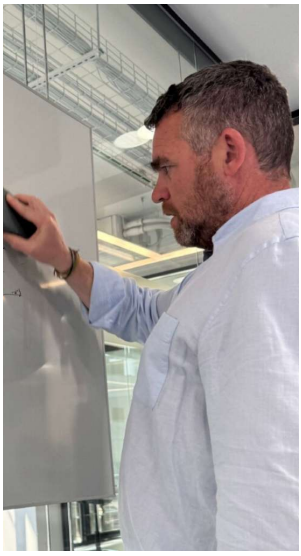
1. Captura de parte del panel de Miro, el espacio colaborativo con los resultados del análisis a más de 10.000 usuarios en su experiencia de cliente con Verti y el Grupo MAPFRE. Presentado a la junta directiva de Verti en 2025. 2. Con Carlos Valbuena, el exdirector de Innovación de Verti, y una pieza 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. 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. 3. Dando una conferencia del CREACIM a más de 400 padres de hijos con altas capacidades de la Comunidad de Madrid.

lanzarme a esta nueva aventura: demostrar que la tesis de Naval Ravikant [30], 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, especialmente en JuegoConSentido.

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 [31]) 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 [32] y Karpathy [33] 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.

¿Qué es LEINN?

Este no es un libro sobre LEINN, ni pretendo que lo sea, por eso no tiene representación ni patrocinio de ninguna institución. Este es un libro de emprendimiento. No obstante, y con el único objetivo de que no te pierdas en la lectura, y puesto que gran parte de lo

que cuento sucedió durante mi etapa en LEINN, quiero dedicarle unas breves líneas a explicarte qué es y por qué es relevante.

Según la historia que conozco sobre el origen de Tiimiakatemia, en 1993 Johannes Partanen, un profesor de marketing finlandés de la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä [34], 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.

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 tendrían 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 resolver-

las, 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 específica, se observan sus resultados y se reflexiona sobre ello. En el mundo de la docencia 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 el itinerario: 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 Tiimiakatemia [35], y continuó puliendo su modelo. Hasta que en 2009, Mondragon Unibertsitatea [36], en busca de nuevas referencias educativas, viajó a Finlandia, conoció a Partanen y acordó traer el modelo al País Vasco. En 2012, Teamlabs [37] 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.

Aprender haciendo

En mi primer año como profesor de Emprendimiento e Innovación en la Universidad Villanueva [38] presenté una tesis sobre las metodologías de aprendizaje basadas en el "aprender haciendo" (del inglés, learning by doing), como es el caso de la metodología LEINN [39].

Su base teórica es sólida, y se plantean como una posible solución al cambio de paradigma en el que nos encontramos. Llevamos los últimos cincuenta años preparando a los jóvenes para moverse en un mundo profesional regido por la planificación, la estandarización y el control, con modelos que funcionan especialmente bien en terrenos predecibles. Pero la aceleración tecnológica, y en particular la irrupción de la inteligencia artificial generativa, ha disparado la incertidumbre.

El World Economic Forum estima que el 39 % de las competencias nucleares cambiarán de aquí a 2030 [40], y un artículo de IBM recoge que la vida media de una habilidad técnica ronda los dos años y medio [41]. Así que a los docentes nos toca hacernos una pregunta bastante incómoda: ¿cómo formamos a alguien que va a

tener que reaprender casi todo lo que sabe cada dos o tres años? A mí me gusta responder así: cuando el docente ya no tiene todas las respuestas, tiene que enseñar al alumno a encontrarlas por sí mismo. Deja de ser quien porta el conocimiento para convertirse en quien lo facilita.

Dewey [42], uno de los referentes fundacionales del aprender haciendo, ya defendía a principios del siglo pasado que el aprendizaje genuino ocurre cuando reflexionamos sobre lo que vivimos, no cuando recibimos contenido de forma pasiva. Pero quien mejor lo aterrizó, a mi juicio, fue David Kolb [43]. Apoyado en las tesis de Lewin y Piaget [44], Kolb define el aprendizaje como el proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia. En otras palabras: aprender implica cristalizar experiencias.

Y el uso del concepto de cristal es deliberado. Al igual que un líquido caótico se transforma en una majestuosa estructura cuando se lo somete al debido proceso de enfriamiento, las ideas y vivencias desestructuradas se transforman en conocimiento estructurado con los debidos procesos de retrospectiva. Esto es precisamente lo que se busca que suceda en LEINN.

Kolb retoma de Piaget dos procesos complementarios: la asimilación, en la que interpretamos lo nuevo con lo que ya sabemos, y la acomodación, en la que modificamos esos esquemas cuando la experiencia no encaja. Es un ciclo en el que interactuamos con el entorno, chocamos con algo que no encaja y afrontamos un desequilibrio cognitivo que nos obliga a reorganizar lo que sabemos. Una idea que conecto con esto es la hormesis, que Taleb explica en Antifrágil [45].

APRENDER HACIENDO

El ciclo de Kolb y cuatro maneras de recorrerlo.

1 UN CICLO EN UN PROYECTO



2 CUATRO ESTILOS EN EL MISMO MAPA



Las piezas son una analogía de Iván Carrillo; no forman parte del modelo original de Kolb.

3 DOS PROCESOS QUE NO SON ESTILOS



ASIMILAR
Encajas lo observado en lo que ya sabías.



ACOMODAR
Cambias tu idea si los hechos no encajan.

Piaget llamó así a estos procesos; Kolb los retoma. No equivalen a los estilos Asimilador y Acomodador.



INSIGHT | Una pieza no te define: aprender exige actuar, observar, pensar y volver a probar.

everleinner.com

Por eso el error y el conflicto no son fallos del proceso, sino su motor. Se aprende actuando y resolviendo, no escuchando. Y por eso LEINN utiliza como vehículo vertebrador del aprendizaje el emprendimiento. Concretamente el emprendimiento en equipo.

Y lo hace a través de dos fases. Durante el primer año y medio, aproximadamente, el objetivo es someter al alumno a una fase que denominamos Changemaking Experiments [46]. Solemos venir de la educación tradicional y eso implica aprender a desaprender. El aprendizaje se orienta a adquirir la habilidad de lanzar proyectos rápidos y pequeños para descubrir cómo funciona el mercado, y cómo funcionamos trabajando con otros.

Eventualmente, llega un punto del proceso en el que se desarrolla el olfato, se integran las bases del emprendimiento, y los proyectos comienzan a adquirir mayor dimensión. Este es el momento de entrar en la fase que llamamos Startup Creation [47], donde se profundiza en los conocimientos técnicos de negocio y creación de empresa.

Los equipos maduran, la facturación crece, las decisiones se complican, etc. Se afronta la fase final del grado donde no es extraño que muchas empresas se conviertan en SL [48] que escalen fuera del paraguas universitario, como es el caso de OneDilemma (@onedilemma_), un proyecto de unas compañeras de curso que yo mismo vi crecer. Recuerdo cómo facturaron el millón de euros mientras aún no nos habíamos siquiera graduado.

Un día en LEINN es radicalmente distinto a un día en una universidad tradicional:

HORMESIS: LA DOSIS IMPORTA

Un reto soportable puede ayudarte a crecer. Uno extremo puede destruirte.

1 DEL ESTÍMULO AL RESULTADO



En biología, hormesis describe respuestas favorables a ciertos estímulos de baja intensidad. No todo daño fortalece.

2 EL FUEGO: EL LÍMITE SE ENTIENDE



Te apartas, sobrevives y recuerdas el límite.

El daño es irreversible. Ya no puedes aprender de él.

Tocar fuego no es hormesis: este ejemplo muestra la diferencia entre un error sobrevivible y uno fatal.

3 LLEVADO A UN PROYECTO



Un «no» informa y deja margen para repetir.

Un fallo puede cerrar el proyecto antes de aprender.

4 DISEÑA EL PRÓXIMO INTENTO



La clave no es evitar todo error, sino poder volver a intentarlo.

INSIGHT | **Aprender exige exposición, recuperación y otra oportunidad.**

La hormesis es un concepto biológico; su uso para hablar de proyectos es una analogía inspirada en Taleb.

everleinner.com

En LEINN no hay exámenes, precisamente porque la evaluación no se concentra en una prueba final. Hay indicadores de rendimiento (del inglés, Key Performance Indicators), que evalúan al alumno en su propio proceso de facturación y adquisición de conocimiento. Hay lecturas y otras fuentes de aprendizaje que registramos mediante Learning Points, además de indicadores económicos y académicos que debemos superar para avanzar en el grado. En LEINN, como en la vida, uno debe hacerse responsable de su libertad. Y eso implica asumir las consecuencias de nuestros actos.

En LEINN no hay profesores, precisamente porque nos adentramos en un mundo donde cada vez va a ser más difícil conocer las respuestas. En su lugar, hay Team Coaches, personas entrenadas en técnicas como la mayéutica socrática [49] para conducir a los alumnos en el descubrimiento de sus propias respuestas, según los contextos de sus equipos y sus proyectos. En LEINN cada uno tiene su propia experiencia porque precisamente el aprendizaje es un proceso individual, y por tanto intransferible [50].

Y en LEINN no hay clases, porque el camino no está definido, y por eso los espacios universitarios son zonas abiertas de coworking donde conviven las distintas empresas y se propicia la salida a la calle. Sí están definidos, sin embargo, los hitos y los procesos que cada uno debe activar, precisamente porque es un marco competencial [51]. Pero los conocimientos los demandarán las propias necesidades de los proyectos.

Por eso la acción es tan importante en LEINN. Y por eso dedicamos más de seis horas semanales a lo que llamamos Team Learning Sessions, reuniones de equipo con nuestro Team Coach

fundamentadas en las tesis de Nonaka y Takeuchi [52] y en las que se impulsan los equipos y los proyectos.

Asimismo, los viajes en LEINN no son un capricho, son una manera de enfocar la acción: cada año tienes que viajar a un continente y tienes una fecha específica para generar la liquidez necesaria para financiarlo. Si uno del equipo no puede viajar, el equipo se queda en tierra. Y si el equipo se queda en tierra, no pueden continuar en el proceso. Porque los viajes activan mecanismos, tanto personales como de equipo: convivir, empatizar con una nueva cultura, sentirse lejos de casa… todos nos transformamos cuando regresamos de esos viajes.

Y precisamente por todo esto LEINN es un modelo pionero. No por sus bases teóricas, que ya llevan años desarrollándose, sino porque se atreve a llevarlas hasta sus últimas consecuencias en un grado oficial. Es cierto que las investigaciones muestran que estas metodologías son superiores desarrollando habilidades, pensamiento crítico, autonomía y retención a largo plazo, pero ligeramente inferiores en la adquisición de conocimiento factual puro. [53] Pero es que resulta que este es, precisamente, el terreno en el que cada vez menos podemos competir con la inteligencia artificial. Por eso no me extrañaría que el grado LEINN se mantenga y siga creciendo como referente educativo en el corto-medio plazo.

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, había tenido una mentoría y había compartido aprendizajes con varias personas de otras Team Companies. 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 [54].

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: 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

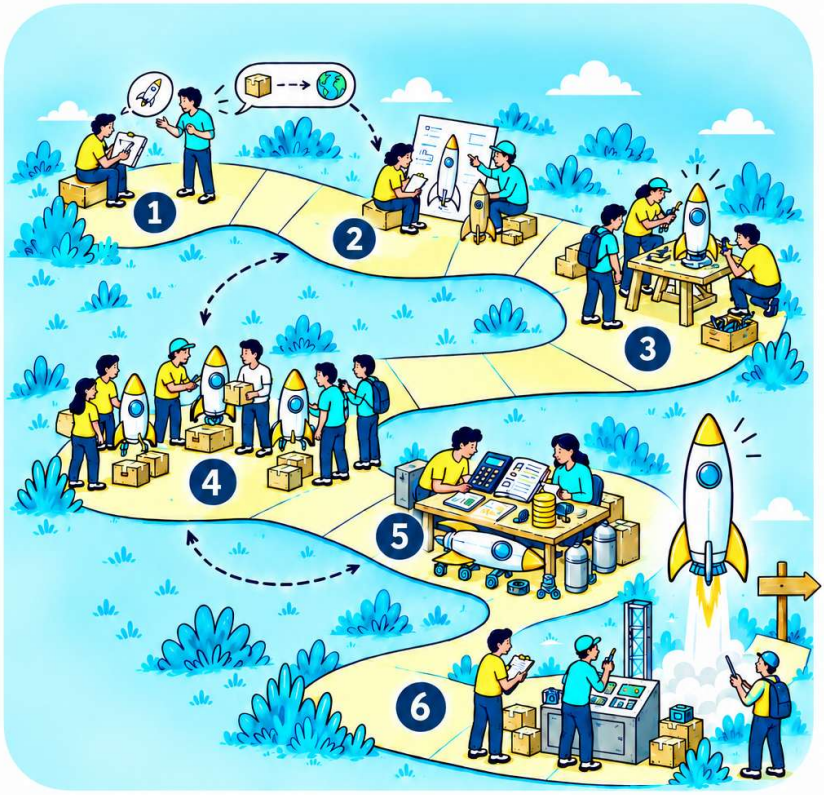
Emprender es complejo. Y, sobre todo, incierto. Tendrás que estar constantemente abriéndote paso en caminos desconocidos. Y, cuando el camino es desconocido, suele venirnos bien tener un mapa.

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 [55], ha hecho, para mí, uno de los mejores ejercicios de representación

visual del camino de un emprendedor. Él define 24 pasos [56] 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

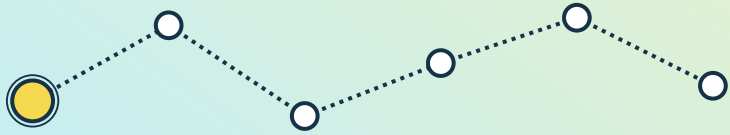
everleinner.com

CAPÍTULO

01

Encontrar un problema

Identificar una problemática que alguien necesite resolver



El primero de los objetivos que tenemos los estudiantes al incorporarnos al grado LEINN es constituir nuestra empresa en el registro correspondiente [57]. 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 podíamos 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 [58] 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.

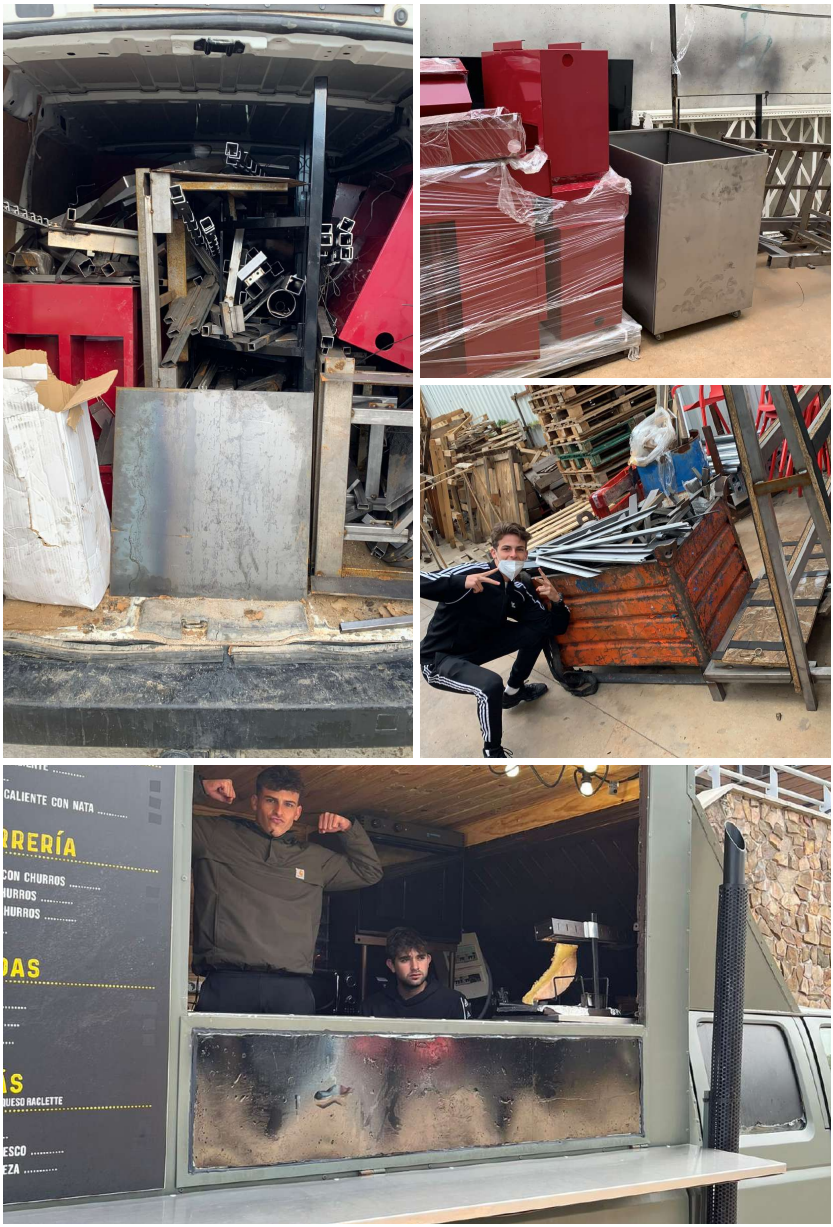
Solemos romantizar el concepto de emprender. Nos imaginamos el comienzo de un proyecto como algo mucho más sofisticado, alguien extremadamente inteligente al que se le enciende una bombilla e inventa algo que nadie había pensado anteriormente. Esto puede pasar. Pero no es ni mucho menos la norma. El 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 [59]. En el ecosistema *startup* [60] tecnológico de alto crecimiento, Startup Genome estimó una tasa de fracaso superior al 90 % [61].

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



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 cátering consiguió un espacio para vender chocolates y churros.

menos no todos son igual de intensos. Nos interesan aquellos problemas que afectan tanto a un usuario específico que está dispuesto a pagarnos por resolverlos. Esa disposición nos da una primera señal del *valor* que perciben [62]. 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 [63] 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: 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 descomunal 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.

¿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) [64] 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.

El problema tiene dueño

Profundizaremos en ello en el próximo capítulo, pero 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 y Primark [65] 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



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.

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 se me ocurrió que podía haber una oportunidad 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. Por supuesto, no tienes que empezar vendiendo botellas de agua en el Retiro, pero sí te recomiendo repetir el siguiente ejercicio. 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 [66], y son un gran punto de apalancamiento cuando queremos iniciar algo.

Vender botellas de agua en el Retiro nos sirve para comprender que 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 [67] 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.

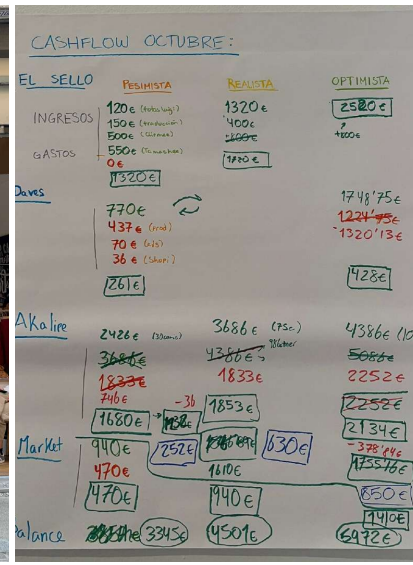
Y si te cuesta elegir por dónde empezar, haz un pequeño inventario de problemáticas. Durante unos días, apunta situaciones que te llamen la atención: esperas, tareas repetitivas, errores, resultados que alguien intenta conseguir y no consigue, recursos que se desperdician o cosas por las que ya está 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 observación merece una pregunta. Si una persona dedica todas las tardes a una tarea que le genera dolor o frustración, hay algo que puedes explorar. Si un grupo de personas repite el mismo apaño, hay algo que puedes explorar. Si alguien viaja, hace cola o paga por conseguir un resultado concreto, hay algo que puedes explorar. No sabes aún si de ahí saldrá un proyecto, pero ya tienes por dónde empezar.

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







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?».

en [SECTOR]. Me encantaría invitarte a un café para hacerte unas preguntas».

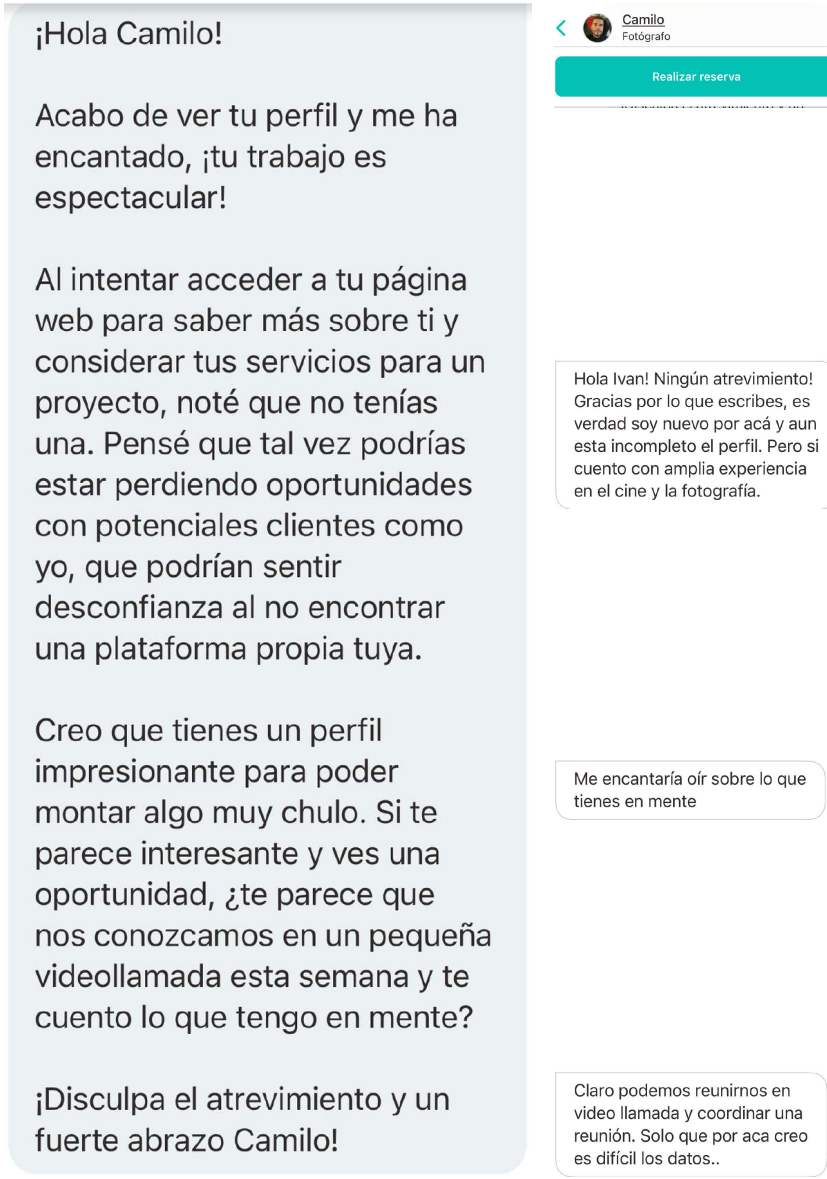
A las personas nos gusta que nos escuchen. Y sobre todo, que se preocupen por nuestros problemas. El peor de tus obstáculos es el tiempo. La gente tiene poco tiempo. Intenta encontrar la manera de que hablar contigo tenga valor.

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



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.





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.

everleinner.com

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» [68]. Mientras tanto, todo lo que planteemos serán *hipótesis*, y tienen un valor tendente a cero.

Trata de observar 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 elegirlas 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 puedes concluir y qué necesita más exploración. Si solo has confirmado lo que querías escuchar, merece la pena volver a revisar 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 dispuestos 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. Con cinco tienes un buen punto de partida. Después escoge una que puedas explorar esta semana. Yo miraría dos cosas: 1) si tienes alguna señal de que efectivamente importa y 2) si puedes acercarte a las personas que la viven. Cuanto más accesible te resulte esa primera conversación, más sencillo te resultará 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 aún te falta seguir explorando.

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, trata de volver a intentarlo centrando tus preguntas en una situación concreta. 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 no ha sido en vano: 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
Mapa de acceso 	Para empezar	Cruza tus intereses, conocimientos y contactos. Escoge una situación accesible.
Diario de observación 	Al observar	Registra qué viste, qué interpretas y qué falta contrastar. Un episodio por fila.
Entrevista de problema 	Al conversar	Pregunta por la última vez: dificultad, alternativa y coste. Escucha sin sugerir la respuesta.
Ficha del problema 	Al ordenar	Formula el problema y añade evidencias, posible pagador, dudas y siguiente acción.

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

everleinner.com

Preguntas detonantes

1. ¿Qué problema te han demostrado las personas que es real y cuál simplemente es fruto de tu imaginación?
2. ¿Qué evidencias tienes de que a esas personas les importa resolverlo ahora?
3. ¿Qué has descubierto acerca de cómo se las arreglan hoy?
4. ¿Quién tendría razones para pagar por resolver ese problema y qué te falta conocer de esa persona?
5. ¿Qué descubrimiento te haría abandonar o cambiar esta hipótesis?
6. ¿Qué conversación u observación podrías hacer esta semana para lanzarte a la acción?

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

Notas y referencias

Antes de empezar

1. LEINN es el grado en Liderazgo Emprendedor e Innovación de Mondragón Universitatea. Ver más en: https://www.mondragon.edu/es/grado-liderazgo-emprendedor-innovacion

2. Si quieres conocer más de mi recorrido, puedes escuchar «Alas para volar»: https://youtu.be/uK4Ppi8nuy8.

3. Walker, J. (2014). *Launch: An Internet Millionaire's Secret Formula to Sell Almost Anything Online, Build a Business You Love, and Live the Life of Your Dreams*. Morgan James Publishing. https://www.morgan-james-publishing.com/launch/

4. Cuando digo Goorgo me refiero a Jorge Orejudo, creador de contenido y cofundador de Team Heretics.

5. Team Heretics es una organización de deportes electrónicos y creación de contenido. Ver más en: https://teamheretics.com/

6. David Cánovas, conocido como TheGrefg, es un creador de contenido español que retransmite videojuegos en directo y uno de los fundadores de Team Heretics.

7. Nude Project es una marca de ropa fundada por Bruno Casanovas y Álex Benlloch. En esta entrevista cuentan cómo pasaron de New Polinesia a Nude Project.

Díaz Russian, R. (2022, 31 de mayo). *Nude Project abre tienda en Madrid revolucionando el streetwear español*. NEO2. https://www.neo2.com/nude-project-tienda-madrid-streetwear-espanol/

8. TwoJeys es una marca española de joyería. https://twojeys.com/es

9. La Formula SAE es una competición universitaria en la que equipos de estudiantes diseñan, construyen y prueban un monoplaza. SAE International. (s. f.). Formula SAE. https://www.sae.org/events/student/about/formula El UPM Racing es el equipo de la Universidad Politécnica de Madrid en el que participé. Universidad Politécnica de Madrid. (2021, 30 de julio). UPM Racing presenta su nuevo monoplaza: el UPM 04E. https://www.upm.es/UPM/SalaPrensa/Noticias?id=8a9de33dc36fa710VgnVCM10000009c7648a____&fmt=detail&prefmt=articulo

10. El INTA es el Instituto Nacional de Técnica Aeroespacial, un organismo público de investigación tecnológica. https://www.inta.es/INTA/es/index.html

11. Puedes ver la entrevista con Sergio Beguería que menciono desde el minuto 7:50: https://youtu.be/rlEpXTA1Wr4?t=468.

12. Teamlabs son los laboratorios de aprendizaje radical que imparten el grado LEINN en Madrid, Barcelona y Málaga. Ver más en: https://www.teamlabs.es/laboratorios-de-aprendizaje/jovenes-talentos/leinn/

13. El gráfico de la página 24 recoge la contabilidad del equipo entre octubre de 2021 y octubre de 2024.

14. Los GSEA (Global Student Entrepreneur Awards) son los premios de Entrepreneurs' Organization para estudiantes que dirigen un negocio mientras cursan sus estudios. https://eonetwork.org/gsea?419419&scLang=es-419

15. Presenté Rendimiento estelar en la Asamblea Legislativa de Costa Rica el 27 de octubre de 2022. Conservo la entrada y la grabación de aquel acto (Carrillo, 2022).

Carrillo, I. (2022, 27 de octubre). *Presentación de Rendimiento estelar*. Iván Carrillo. https://ivancarrillo.com/bitacora/presentacion-de-rendimiento-estelar

16. Recibimos el Premio Legado de Grupo Tribuna por AKALIPE el 7 de noviembre de 2023. Encontrarás «Proyecto Innovador» en la convocatoria y «Proyecto Emprendedor» en la crónica: ambas denominaciones se refieren al mismo premio (Carreras Álvarez, 2023; Pasalodos Pérez, 2023).

Carreras Álvarez, F. Á. (2023, 6 de noviembre). *TRIBUNA entrega este martes los galardones de sus primeros premios Legado*. Tribuna de Ávila. https://www.tribunaavila.com/noticias/348993/tribuna-entrega-este-martes-los-galardones-de-sus-primeros-premios-legado

Pasalodos Pérez, R. (2023, 7 de noviembre). *«Akalipe», un grito de guerra para un proyecto solidario*. Tribuna de Salamanca. https://www.tribunasalamanca.com/noticias/349080/akalipe-un-grito-de-guerra-para-un-proyecto-solidario

17. En LEINN, el Team Leader es la persona que representa el cargo de Presidente de la Asociación Junior Empresa.

18. Carlos Valbuena falleció en abril de 2026. Le dediqué «Todo lo que aprendí de Valbu», donde comparto lo que aprendí de él. https://ivancarrillo.com/bitacora/todo-lo-que-aprendi-de-valbu

19. Para situarte: Roberto Canales fue cofundador y director general de Autentia. Izertis anunció su adquisición el 29 de marzo de 2023 (Izertis, 2023). https://www.izertis.com/es/w/noticias/izertis-adquiere-autentia-en-la-mayor-operacion-de-su-historia

20. Puedes escuchar nuestra conversación con Dimitris Bountolos en «Gobernar la innovación disruptiva», episodio 27 de JuegoConSentido (Carrillo & Canales, 2024a).

Carrillo, I., & Canales, R. (Presentadores). (2024a, 17 de septiembre). *Gobernar la innovación disruptiva, con Dimitris Bountolos* [Episodio de pódcast, n.º 27]. JuegoConSentido. https://juegoconsentido.com/episodios/gobernando-la-innovacion-disruptiva-con-dimitris-bountolos-y-roberto-canales/

21. Me refiero a Julián Cañadas, responsable de Adobe en España y Portugal, a quien entrevistamos en «Estrategia digital en Adobe», episodio 28 (Carrillo & Canales, 2024b).

Carrillo, I., & Canales, R. (Presentadores). (2024b, 20 de septiembre). *Estrategia digital en Adobe, con Julián Cañadas* [Episodio de pódcast, n.º 28]. JuegoConSentido. https://juegoconsentido.com/episodios/estrategia-digital-con-el-country-leader-de-adobe-con-julian-canadas-y-rober/

22. Nuestra conversación con Pablo d'Ors está en «El silencio y la vía contemplativa», episodio 31 de JuegoConSentido (Carrillo & Canales, 2024c).

Carrillo, I., & Canales, R. (Presentadores). (2024c, 2 de octubre). *El silencio y la vía contemplativa, con Pablo d'Ors* [Episodio de pódcast, n.º 31]. JuegoConSentido. https://juegoconsentido.com/episodios/el-silencio-y-la-via-contemplativa-con-pablo-d-ors/

23. Puedes escuchar a Federico Caro del Moral en «Impacto económico de la GenAI», episodio 43 de JuegoConSentido (Carrillo & Canales, 2024d).

Carrillo, I., & Canales, R. (Presentadores). (2024d, 27 de noviembre). *Impacto económico de la GenAI, con Federico Caro* [Episodio de pódcast, n.º 43]. JuegoConSentido. https://juegoconsentido.com/episodios/el-impacto-economico-de-la-genai-en-los-negocios-con-federico-caro-y-roberto/

24. Uso ITS por intelligent transport systems: sistemas inteligentes de transporte. Son tecnologías de información y comunicación que ayudan a operar y gestionar el transporte. https://www.linkedin.com/pulse/el-sistema-ticketing-y-modelo-abt-en-espa%C3%B1a-iv%C3%A1n-carrillo-martos-zb6gf/

25. Con MaaS, mobility as a service, me refiero a integrar distintas opciones de transporte en una experiencia digital común: movilidad como servicio. https://ivancarrillo.com/bitacora/desarrollo-app-maas-grupo-ruiz

26. Métricas obtenidas en los estudios internos de la compañía tras el primer mes desde su lanzamiento en Toledo y Linares.

27. Me refiero a Andrés Ruiz, que estaba al frente de la compañía en aquella etapa. VMO significa Value Management Office: oficina de gestión y entrega de valor. https://www.elmundo.es/economia/2025/11/15/69171775e9cf4ac7228b45a6.html

28. El CREACIM es el Centro Regional de Enriquecimiento Educativo para Alumnado con Altas Capacidades Intelectuales de la Comunidad de Madrid. https://www.comunidad.madrid/noticias/2023/10/04/comunidad-madrid-estrena-centro-publico-exclusivo-pionero-espana-programa-alumnado-altas-capacidades Charla de Iván Carrillo en el CREACIM: https://youtu.be/yznh95JdhO8?si=1G2rDABpP1tQCtdT

29. Me refiero a la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M), con la que colaboré en programas de emprendimiento. Puedes conocer la universidad en https://www.uc3m.es. https://juegoconsentido.com/episodios/reviviendo-el-startcamp-2024-el-mayor-evento-de-emprendimiento-de-la-uc3m/

Universidad Carlos III de Madrid. (s. f.). *Universidad Carlos III de Madrid*. https://www.uc3m.es

30. Jorgenson, E. (2020). The Almanack of Naval Ravikant: A Guide to Wealth and Happiness. Magrathea Publishing. Jorgenson reúne aquí las ideas de Ravikant sobre riqueza y felicidad. https://www.navalmanack.com/

31. Me apunté al Máster Universitario en Inteligencia Artificial de la Universidad Tecnológica Atlántico-Mediterráneo (UTAMED). Puedes consultar la titulación en su web oficial (UTAMED, s. f.). https://estudiar.utamed.es/master-inteligencia-artificial/online

32. De Luhmann me interesa el Zettelkasten: un sistema de notas enlazadas que permite pensar y desarrollar conexiones (Niklas Luhmann-Archiv, s. f.). https://youtu.be/pK_xaE8ukh8?si=snA2uRc9itV_aHJV

Niklas Luhmann-Archiv. (s. f.). *Zettelkasten*. https://niklas-luhmann-archiv.de/nachlass/zettelkasten

33. De Karpathy tomo la propuesta de mantener una base de conocimiento en forma de wiki con ayuda de modelos de lenguaje. Puedes leer LLM Wiki (Karpathy, 2026). https://youtu.be/wYy3oOxdv5I?si=o0EPDTM5MMBtcs1y

Karpathy, A. (2026, 4 de abril). *LLM Wiki* [Documento de trabajo]. GitHub Gist. https://gist.github.com/karpathy/442a6bf555914893e9891c11519de94f

34. Tiimiakatemia nació en 1993 en la Universidad de Ciencias Aplicadas de Jyväskylä (JAMK). Vainio-Pekka, H., y Hassinen, J. (2011). El emprendimiento, una nueva ola de aprendizaje: la experiencia de la Team Academy en Finlandia. Economía Industrial, 381. https://www.mintur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/381/Heidi%20Vainio%20Pekka.pdf Universidad: https://www.jamk.fi/en

35. Tiimiakatemia. (s. f.). Tiimiakatemia [sitio oficial]. https://tiimiakatemia.com/home/

36. La historia de Mondragon Team Academy se cuenta en el documental We Are MTA. https://youtu.be/kI8wRYe7vtQ?si=P-RoeBZne8kzmkSK

37. Para situar la cronología que cuento: Teamlabs comenzó con LEINN en Madrid y Barcelona en 2012 (Teamlabs, 2018).

Teamlabs. (2018, 4 de junio). *We Are MTA: 10 años aprendiendo, compartiendo y creando juntos*. https://www.teamlabs.es/blog/we-are-mta-10-anos-aprendiendo-compartiendo-y-creando-juntos/

38. Universidad Villanueva, donde imparto docencia en el área de Emprendimiento e Innovación. Esta referencia sitúa mi experiencia docente.

Universidad Villanueva. (s. f.). *Iván Carrillo Martos*. https://www.villanueva.edu/profesor/ivan-carrillo-martos/

39. Desarrollo esta reflexión en «Aprender emprendiendo» y en el manuscrito «Aprender haciendo» (Carrillo, 2026). Uso tesis en el sentido de argumento, no de tesis doctoral.

Carrillo, I. (2026c). Aprender haciendo y Calcular Mercado [Manuscritos e infografías aportados para Bitácora de un LEINNer]. Archivo del autor. https://docs.google.com/document/d/1k_SO4oWvTSvttbwlPGdNIbWXMYNKitKHJ3LtRh17TY4/edit

40. World Economic Forum (2025), The Future of Jobs Report 2025. Es una previsión de los empleadores encuestados para 2025-2030, no que cada persona vaya a perder el 39 % de lo que sabe.

World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/

41. Malik (2020), en IBM, recoge una estimación de dos años y medio para habilidades técnicas. La vida media es una orientación sobre obsolescencia, no una fecha de caducidad universal.

Malik, S. (2020). Skills transformation for the 2021 workplace. IBM. https://www.ibm.com/new/training/skills-transformation-2021-workplace

42. Dewey (1938), Experience and education. La experiencia necesita reflexión, continuidad y condiciones educativas; hacer cosas, por sí solo, no garantiza aprender.

Dewey, J. (1938). Experience and education. Macmillan.

43. Kolb (1984), Experiential learning, cap. 2: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa.

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall. https://learningfromexperience.com/downloads/research-library/the-process-of-experiential-learning.pdf

44. Kolb (1984, cap. 2) desarrolla los antecedentes de Lewin, Dewey y Piaget. Asimilación y acomodación proceden de Piaget; no deben confundirse con los estilos asimilador y acomodador de Kolb.

Kolb, D. A. (1984). Experiential learning: Experience as the source of learning and development. Prentice-Hall. https://learningfromexperience.com/downloads/research-library/the-process-of-experiential-learning.pdf

45. Taleb (2012), Antifragile. La hormesis describe respuestas favorables a dosis limitadas de ciertos estímulos; aquí funciona como analogía. No todo daño fortalece ni todo error permite aprender.

Taleb, N. N. (2012). Antifragile: Things that gain from disorder. Random House. https://www.penguinrandomhouse.com/books/176227/antifragile-by-nassim-nicholas-taleb/hardcover/

46. Mondragon Unibertsitatea (2022), FALKON Model: el arranque experimental suele ocupar 18-24 meses. El nombre institucional es Changemaking experiments; aquí describo el recorrido de mi experiencia.

Mondragon Unibertsitatea. (2022, 1 de febrero). ¿Conoces el FALKON Model de Mondragon Team Academy? https://www.mondragon.edu/es/-/falkon-model-mondragon-team-academy

47. El FALKON Model llama a este desarrollo empresarial Impact Startup Development (Mondragon Unibertsitatea, 2022). Las fases se solapan y no sustituyen el aprendizaje técnico.

Mondragon Unibertsitatea. (2022, 1 de febrero). ¿Conoces el FALKON Model de Mondragon Team Academy? https://www.mondragon.edu/es/-/falkon-model-mondragon-team-academy

48. SL significa sociedad de responsabilidad limitada, una forma jurídica mercantil. La menciono para distinguir la empresa que continúa su actividad del marco universitario.

49. Platón, Teeteto, 149a-151d: Sócrates compara su tarea con ayudar a dar a luz ideas. Es una referencia para acompañar mediante preguntas, no una equivalencia exacta con el coaching actual.

Platón. (s. f.). *Theaetetus* (B. Jowett, Trad.). The Internet Classics Archive, Massachusetts Institute of Technology. https://classics.mit.edu/Plato/theatu.html

50. Podemos compartir información, explicaciones y conocimiento explicitado; cada persona tiene que elaborar su propio aprendizaje en un contexto. Esta distinción no impide aprender con otras personas.

51. El FALKON Model define 21 competencias y evidencias de aprendizaje obligatorias (Mondragon Unibertsitatea, 2022). Learning Points incluye distintas fuentes de conocimiento, no solo lecturas; los requisitos concretos dependen del programa y su evaluación.

Mondragon Unibertsitatea. (2022, 1 de febrero). ¿Conoces el FALKON Model de Mondragon Team Academy? https://www.mondragon.edu/es/-/falkon-model-mondragon-team-academy

52. Nonaka y Takeuchi (1995), The knowledge-creating company, sobre creación de conocimiento; Bohm (1996), On dialogue, sobre diálogo y examen de supuestos. Son dos aportaciones distintas que ayudan a entender el aprendizaje en equipo.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press. https://academic.oup.com/book/52097

Bohm, D. (1996). On dialogue (L. Nichol, Ed.). Routledge. https://www.routledge.com/On-Dialogue/Bohm/p/book/9780415336413

53. Dochy et al. (2003) encuentran ventajas del aprendizaje basado en problemas en habilidades y retención, con una pequeña desventaja inicial en conocimiento que varía entre estudios. Liu y Pásztor (2022) analizan el pensamiento crítico; Leary (2012), el aprendizaje autodirigido. Estas investigaciones comparan contextos y medidas concretos: no evalúan específicamente LEINN ni todas las metodologías activas.

Dochy, F., Segers, M., Van den Bossche, P., & Gijbels, D. (2003). Effects of problem-based learning: A meta-analysis. Learning and Instruction, 13(5), 533-568. https://doi.org/10.1016/S0959-4752(02)00025-7

Liu, Y., & Pásztor, A. (2022). Effects of problem-based learning instructional intervention on critical thinking in higher education: A meta-analysis. Thinking Skills and Creativity, 45, 101069. https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101069

Leary, H. M. (2012). Self-directed learning in problem-based learning versus traditional lecture-based learning: A meta-analysis [Tesis doctoral, Utah State University]. https://digitalcommons.usu.edu/etd/1173/

54. Vuelo en planeador: aprovechamos las corrientes de aire para mantenernos en vuelo sin motor. Aquí puedes ver una muestra de mi afición: https://youtu.be/Q9zGl23hc_M.

55. Te presento a Bill Aulet por su trabajo en MIT Sloan y en el Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship (MIT Sloan School of Management, s. f.).

MIT Sloan School of Management. (s. f.). *Bill Aulet*. https://mitsloan.mit.edu/faculty/directory/bill-aulet

56. Mi mapa de seis capítulos parte de los 24 pasos de Aulet (2013), combinados con otros marcos y mi experiencia. Lo he simplificado para que puedas usarlo. Las diez primeras ventas son una meta práctica, no una cifra que por sí sola demuestre el encaje.

Aulet, B. (2013). *Disciplined entrepreneurship: 24 steps to a successful startup*. Wiley. https://newsroom.wiley.com/press-releases/press-release-details/2013/Entrepreneurship-Can-Be-Taught-in-24-Steps/default.aspx

Capítulo 1

57. Nos inscribimos en el Registro de Asociaciones competente. Los 3.000 € eran un reto de aprendizaje de nuestra universidad, no el capital mínimo legal de una asociación (Ley Orgánica 1/2002, arts. 10 y 25–26; Mondragon Unibertsitatea, 2021).

Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. (2002). Boletín Oficial del Estado, 73, de 26 de marzo de 2002 (arts. 10 y 25–26). https://www.boe.es/eli/es/lo/2002/03/22/1/con

58. Con Feria del Libro me refiero a la de Madrid, que se celebra en el parque del Retiro. Te sitúo el lugar porque el flujo de visitantes explica la oportunidad que vimos para vender agua (Feria del Libro de Madrid, s. f.).

Feria del Libro de Madrid. (s. f.). *Sobre la Feria*. https://ferialibromadrid.com/sobre-la-feria/

59. La cifra que utilizo viene de un seguimiento histórico: el Consejo Superior de Cámaras de Comercio (2006, p. 14, tabla 5), con datos del INE, recoge un 30,80 % de supervivencia al noveno año para la cohorte DIRCE 1996. Por eso digo «cerca de 7 de cada 10». No te la presento como una tasa actual ni como una explicación de por qué cerraron.

60. Uso startup en el sentido de Blank (2010, 2020): una organización que busca un modelo de negocio repetible y escalable. No la utilizo como sinónimo de cualquier empresa recién creada.

Blank, S. (2010, 25 de enero). *What's a startup? First principles*. Steve Blank. https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/

Blank, S. (2020). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. Wiley. https://www.wiley.com/en-us/the-four-steps-to-the-epiphany-successful-strategies-for-products-that-win-p-9781119690375

61. Tomo el «más del 90 %» de Marmer et al. (2012, pp. 4 y 10), referido a startups tecnológicas de alto crecimiento. El informe reconoce que aún no dispone de datos longitudinales (p. 59). No te lo doy como estadística oficial ni como tasa a tres años comparable con la nota anterior.

Marmer, M., Herrmann, B. L., Dogrultan, E., & Berman, R. (2012). *Startup Genome report extra on premature scaling (versión 1.2, revisada en marzo de 2012)*. Startup Genome. https://startupgenome.com/report/why-startups-fail-premature-scaling/why-startups-fail-premature-scaling

62. Para profundizar en valor percibido, necesidades y disposición a pagar, te recomiendo Osterwalder et al. (2014) y Garner (2015). Me interesa separar lo que alguien valora del precio que finalmente acepta.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley. https://www.strategyzer.com/library/value-proposition-design-2

Garner, B. (2015, 19 de febrero). *5 common mistakes to avoid when using the Value Proposition Canvas*. Strategyzer. https://www.strategyzer.com/library/5-common-mistakes-to-avoid-when-using-the-value-proposition-canvas

63. Me apoyo en el Perfil del Cliente de Osterwalder et al. (2014) y en la aplicación de Garner (2015) a las dimensiones funcional, social y emocional de las tareas.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. Wiley. https://www.strategyzer.com/library/value-proposition-design-2

Garner, B. (2015, 19 de febrero). *5 common mistakes to avoid when using the Value Proposition Canvas*. Strategyzer. https://www.strategyzer.com/library/5-common-mistakes-to-avoid-when-using-the-value-proposition-canvas

64. Me refiero a la película de Martin Scorsese, El lobo de Wall Street (2013), basada en las memorias de Jordan Belfort. Uso la escena del bolígrafo para hablar de descubrir una necesidad antes de ofrecer un producto.

Scorsese, M. (Director). (2013). *The wolf of Wall Street*. [Película]. Red Granite Pictures; Appian Way; Sikelia Productions. https://www.paramountpictures.com/movies/the-wolf-of-wall-street

65. Uso Primark como contraste por su posicionamiento de moda a precios asequibles (Primark, s. f.). La comparación me sirve para plantear preguntas; las motivaciones concretas hay que descubrirlas hablando con sus clientes.

Primark. (s. f.). *Who we are*. Recuperado el 18 de octubre de 2026, de https://corporate.primark.com/en-gb/a/about-us/who-we-are

66. Tomo las 3F —family, friends and fools— del vocabulario habitual de financiación inicial y extiendo aquí la idea al acceso a contactos. Encontrarás su uso financiero en European Social Innovation Competition (2021, sección 3.3).

European Social Innovation Competition. (2021). *Finance your social innovation: Funding toolkit for early-stage social innovators (sección 3.3)*. Comisión Europea. https://eismea.ec.europa.eu/system/files/2021-08/EUSIC%202021%20Toolkit%20-%20Final.pdf

67. De IDEO tomo la práctica de observar a las personas en su contexto antes de interpretar lo que hacen (IDEO.org, s. f.-a, s. f.-b). Si quieres conocer los ejemplos que menciono, consulta sus proyectos del ratón de Apple y del carrito de compra (IDEO, s. f., 2000).

IDEO.org. (s. f.-a). *Immersion*. Design Kit. https://www.designkit.org/methods/immersion.html

IDEO.org. (s. f.-b). *Interview*. Design Kit. https://www.designkit.org/methods/interview.html

IDEO. (s. f.). *Creating the first usable mouse*. https://www.ideo.com/case-study/creating-the-first-usable-mouse

IDEO. (2000, 14 de abril). *Reimagining the shopping cart*. https://www.ideo.com/journal/reimagining-the-shopping-cart

68. Conozco esta frase atribuida a Woody Allen, pero no he podido confirmar su origen en una obra o guion. Por eso la mantengo como atribución, no como cita verificada. Sobre intención de compra y compra efectiva, te remito a Morwitz et al. (2007).

Morwitz, V. G., Steckel, J. H., & Gupta, A. (2007). When do purchase intentions predict sales? *International Journal of Forecasting, 23*(3), 347–364. https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2007.05.015

69. Para entender Customer Development te recomiendo los dos libros base de Steve Blank: The four steps to the epiphany (2020) y The startup owner's manual, con Bob Dorf (2020). Distingo descubrimiento, validación, creación de clientes y construcción de la empresa; en este capítulo me centro en descubrir qué importa al cliente. Mi aplicación a AKALIPE está en Carrillo (s. f.-b).

Blank, S. (2020). *The four steps to the epiphany: Successful strategies for products that win*. Wiley. https://www.wiley.com/en-us/the-four-steps-to-the-epiphany-successful-strategies-for-products-that-win-p-9781119690375

Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. Wiley. https://www.wiley.com/en-us/the-startup-owner%27s-manual-the-step-by-step-guide-for-building-a-great-company-p-9781119690689

Carrillo, I. (s. f.-b). *Cómo usar el Customer Development para construir el mercado de Akalipe [Learning Path]*. https://app.notion.com/p/ea73a1baaf4f4388b6bd64bc00ba31a5

70. Cuando digo «tener oxígeno» me refiero a disponer de tiempo, dinero y capacidad para explorar sin poner en peligro lo que ya estamos haciendo. No hablo de crecer por crecer, sino de poder sostener esa exploración.