



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), mayo-junio 2026,
Volumen 10, Número 3.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v10i3

EMPRENDER SIN DESTRUIR LAS CONDICIONES PARA CONTINUAR: ADN-ALMA Y LA DOBLE VIABILIDAD DEL ÉXITO EMPRENDEDOR SOSTENIBLE

ENTREPRENEURSHIP WITHOUT ERODING THE CONDITIONS FOR
CONTINUITY: ADN-ALMA AND THE DUAL VIABILITY OF
SUSTAINABLE ENTREPRENEURIAL SUCCESS

Ignacio Bonasa Alzuria
Investigador Independiente, España

Emprender sin Destruir las Condiciones para Continuar: ADN-ALMA y la Doble Viabilidad del Éxito Emprendedor Sostenible

Dr. Ignacio Bonasa Alzuria¹

ibonasa@liderarte.org

<https://orcid.org/00009-0001-3940-4278>

Investigador independiente y presidente de Liderarte

Madrid, España

RESUMEN

Objetivo. Proponer y contrastar exploratoriamente ADN-ALMA, una arquitectura configuracional para analizar el éxito emprendedor sostenible como doble viabilidad: continuidad económica y capacidad humana para sostenerla. **Método.** Se realizó un análisis cualitativo secundario de 24 entrevistas públicas a fundadores y propietarios-directivos. El corpus combinó empresas de alto crecimiento, pymes, negocios ordinarios, iniciativas orientadas al propósito, experiencias de fragilidad personal y cinco proyectos cerrados. La unidad de análisis fue el episodio que vinculaba señal, decisión, práctica y consecuencia. La codificación utilizó siete dimensiones —Ajuste, Disciplina, Navegación, Autenticidad, Liderazgo, Movimiento y Aportación—, búsqueda de casos negativos, contraste de explicaciones rivales y siete lecturas de sensibilidad. **Resultados.** Ajuste y Disciplina aparecieron como umbrales recurrentes de continuidad; Navegación y Movimiento actuaron como mecanismos diferentes pero conectados entre interpretación y cambio; Autenticidad solo mostró valor organizativo cuando se convirtió en decisiones costosas; Liderazgo hizo visible la institucionalización del cuidado, la voz y la responsabilidad; y Aportación fortaleció legitimidad cuando estuvo integrada en una economía viable. Se obtuvieron cinco patrones configuracionales exploratorios: viabilidad integrada, adaptación austera, propósito tensionado, escala desalineada y resiliencia transformadora. Originalidad/valor. La contribución no reside en inventar variables aisladas, sino en relacionarlas mediante doble viabilidad, reglas de no compensación y un puente Navegación-Movimiento. El modelo complementa los lienzos de negocio al hacer visibles dependencia fundadora, deuda humana, coherencia y calidad de la adaptación.

Palabras clave: éxito emprendedor sostenible; doble viabilidad; ADN-ALMA; bienestar emprendedor; análisis cualitativo secundario; patrones configuracionales

¹ Autor principal

Correspondencia: ibonasa@liderarte.org

Entrepreneurship Without Eroding the Conditions for Continuity: ADN-ALMA and the Dual Viability of Sustainable Entrepreneurial Success

ABSTRACT

Purpose. To propose and exploratorily contrast ADN-ALMA, a configurational architecture that understands sustainable entrepreneurial success as dual viability: economic continuity and the human capacity to sustain it. **Design/methodology/approach.** A secondary qualitative analysis was conducted on 24 public interviews with founders and owner-managers. The corpus combined high-growth firms, ordinary small businesses, purpose-driven ventures, experiences of personal fragility and five discontinued projects. The unit of analysis was the episode linking signal, decision, practice and consequence. Coding used seven dimensions—Fit, Discipline, Navigation, Authenticity, Leadership, Movement and Contribution—together with negative-case analysis, rival explanations and seven sensitivity readings. **Findings.** Fit and Discipline emerged as recurrent continuity thresholds; Navigation and Movement operated as distinct yet connected mechanisms between interpretation and change; Authenticity became organizationally relevant when translated into costly decisions; Leadership revealed the institutionalization of care, voice and accountability; and Contribution strengthened legitimacy when embedded in a viable economic proposition. Five exploratory configurational patterns were developed: integrated viability, frugal adaptation, purpose under strain, misaligned scale and transformative resilience. Originality/value. The contribution lies not in introducing isolated variables but in linking them through dual viability, non-compensation rules and a Navigation-Movement bridge. ADN-ALMA complements business-model canvases by surfacing founder dependence, human debt, coherence and the quality of adaptation.

Keywords: sustainable entrepreneurial success; dual viability; ADN-ALMA; entrepreneurial well-being; secondary qualitative analysis; configurational patterns.

Artículo recibido 20 mayo 2026

Aceptado para publicación: 20 junio 2026



INTRODUCCIÓN

Una empresa puede crecer y, al mismo tiempo, acercarse a un límite que sus indicadores comerciales no muestran. Puede facturar más mientras pierde margen, captar capital mientras posterga la prueba de mercado, ampliar el equipo mientras concentra todas las decisiones en el fundador o sostener una misión valiosa a costa del agotamiento de quienes la ejecutan. Estas situaciones no son anomalías marginales. Ponen de manifiesto que la palabra “éxito” reúne resultados que pueden avanzar en direcciones distintas.

La investigación emprendedora ha utilizado supervivencia, crecimiento, rentabilidad, innovación, empleo, autonomía, satisfacción y aportación social como indicadores de éxito. Cada uno ilumina una parte del fenómeno, pero ninguno basta por sí solo. El bienestar puede favorecer mejores decisiones y resultados empresariales, aunque también puede deteriorarse precisamente durante etapas de expansión; la autonomía puede aumentar satisfacción y, a la vez, borrar fronteras entre vida y trabajo; una misión social puede generar persistencia y legitimidad, pero no reemplaza el precio, el margen o la liquidez (Stephan, 2018; Wiklund et al., 2019; Drnovšek et al., 2024; Barbosa et al., 2024).

El problema se agrava porque las herramientas más difundidas para diseñar empresas y las literaturas que estudian su dimensión humana suelen avanzar en paralelo. Business Model Canvas y Lean Canvas ayudan a representar clientes, propuesta de valor, ingresos, costes e hipótesis críticas (Osterwalder & Pigneur, 2010; Ries, 2011). La investigación sobre identidad, liderazgo humanista, bienestar y sostenibilidad examina propósito, dignidad, salud, legitimidad y relaciones con grupos afectados (Fauchart & Gruber, 2011; Pirson, 2017; Sierra-Casanova et al., 2024). La empresa real, sin embargo, no puede separar estos planos. La caja condiciona el tiempo disponible para aprender; el bienestar afecta a la calidad de la decisión; la cultura influye en la capacidad de recibir malas noticias; y el propósito solo permanece si se convierte en un mecanismo operativo y financiable.

Este artículo parte de una definición deliberadamente exigente. El éxito emprendedor sostenible es la capacidad de crear, entregar y capturar valor durante un horizonte relevante, conservando adaptabilidad y evitando que la continuidad dependa de la degradación sistemática de personas, relaciones o bases socioecológicas. La definición no exige perfección moral, crecimiento ilimitado ni ausencia de crisis.



Sí impide denominar sostenible a un resultado que necesita pérdidas permanentes, opacidad, dependencia heroica o transferencia continuada de costes a actores con menos poder.

Para abordar esa tensión se propone ADN-ALMA. ADN reúne Ajuste, Disciplina y Navegación: la estructura viva que conecta realidad de mercado, recursos y reconfiguración. ALMA reúne Autenticidad, Liderazgo, Movimiento y Aportación: la calidad humana mediante la cual esa estructura reconoce la verdad, distribuye responsabilidad, transforma experiencia y produce valor para otros. La metáfora no pretende describir una esencia del emprendedor. Funciona como arquitectura diagnóstica de prácticas observables.

La pregunta de investigación es la siguiente: ¿qué combinaciones de Ajuste, Disciplina, Navegación, Autenticidad, Liderazgo, Movimiento y Aportación aparecen en relatos publicados de trayectorias sostenibles, frágiles y fallidas, y qué valor incremental ofrece esta arquitectura frente a herramientas centradas en el modelo de negocio? La respuesta se construye mediante un análisis cualitativo secundario de 24 entrevistas públicas, con máxima variación, inclusión deliberada de cierres, codificación episódica, casos negativos y pruebas de sensibilidad.

El artículo realiza tres contribuciones. Primero, formula la doble viabilidad como relación entre continuidad económica y continuidad humana. Segundo, introduce reglas de no compensación: algunas carencias críticas no quedan neutralizadas por pasión, capital, propósito o crecimiento. Tercero, distingue dos mecanismos que suelen fundirse bajo la etiqueta de adaptación: Navegación, que revisa la interpretación estratégica, y Movimiento, que convierte esa revisión en cambios de conducta, rol o sistema. La ambición es mesoteórica y práctica, no universalista: organizar tensiones, formular proposiciones refutables y mejorar decisiones.

Marco teórico y brecha de investigación

Del éxito puntual a la continuidad sostenible

La investigación clásica sobre emprendimiento se desplazó desde la búsqueda de rasgos estables hacia la acción situada bajo incertidumbre. La autoeficacia, la orientación emprendedora y la tolerancia al riesgo ayudan a comprender por qué unas personas actúan y perseveran, pero no explican por sí solas cuándo la perseverancia protege valor o prolonga un error (Bandura, 1997; Lumpkin & Dess, 1996; Rauch et al., 2009). La acción depende de medios, redes, instituciones, etapas, señales y restricciones.



Effectuation describe cómo los emprendedores avanzan con recursos disponibles, pérdida asumible, alianzas y contingencias; causation organiza objetivos y relaciones medios-fines cuando el entorno permite mayor previsión; bricolage explica la recombinación creativa de recursos (Sarasvathy, 2001, 2008; Chandler et al., 2011; Fisher, 2012). Estas lógicas son complementarias. El reto no es elegir una identidad estratégica permanente, sino saber cuándo experimentar, cuándo concentrar, cuándo escalar y cuándo detenerse.

La sostenibilidad introduce una dimensión temporal. La visión basada en recursos y las capacidades dinámicas ayudan a comprender cómo los activos y la reconfiguración condicionan la continuidad (Barney, 1991; Teece, 2007). Bansal y DesJardine (2014) señalan que una empresa sostenible no maximiza un indicador en una fotografía, sino que conserva las condiciones que permiten seguir creando valor. El emprendimiento sostenible amplía el foco hacia oportunidades que reducen degradaciones sociales o ambientales, pero una misión no elimina las restricciones de mercado ni los conflictos de distribución (Cohen & Winn, 2007; Dean & McMullen, 2007; Shepherd & Patzelt, 2011). De ahí surge la necesidad de analizar simultáneamente resultados, proceso y costes de continuidad.

Bienestar, identidad y gobierno: variables conectadas, campos separados

El bienestar emprendedor dejó de considerarse un beneficio privado desconectado del negocio. La evidencia reciente lo vincula con recursos personales, equilibrio vida-trabajo, flujo, recuperación, decisiones de crecimiento y permanencia en la actividad (Drnovšek et al., 2024; Barbosa et al., 2024; Le Moal et al., 2025). Sin embargo, una parte de esta literatura permanece centrada en el individuo. Cuando la empresa exige disponibilidad constante, concentración de conocimiento o sobrecarga crónica, recomendar resiliencia puede desplazar hacia la persona un problema de diseño organizativo. La identidad fundadora también puede ser recurso y restricción. Las identidades darwiniana, comunitaria y misionera influyen en oportunidades, grupos de referencia y criterios de éxito (Fauchart & Gruber, 2011). Una conexión biográfica con el problema facilita comprensión y legitimidad, pero puede hacer que revisar el producto se viva como una amenaza al yo. Por eso autenticidad no debe equivaler a fidelidad rígida a una historia. En el presente modelo significa congruencia reflexiva: reconocer hechos y límites, incluso cuando obligan a revisar una promesa propia.

Las organizaciones híbridas muestran que combinar lógicas económicas y sociales genera tensiones de misión, medición y gobierno (Battilana & Lee, 2014). El liderazgo humanista y la teoría de grupos de interés recuerdan que las personas no son simples recursos y que la legitimidad depende de cómo se distribuyen voz, riesgo y consecuencias (Freeman, 1984; Pirson, 2017). El cuidado, no obstante, puede quedarse en lenguaje aspiracional. Para adquirir valor analítico debe observarse en decisiones: derechos de objeción, delegación, transparencia, límites de carga, reparación y coherencia de incentivos. La distancia entre valores declarados y sistemas es una de las brechas que ADN-ALMA intenta hacer visible.

Razonamiento configuracional y reglas de no compensación

La tensión entre exploración y explotación atraviesa buena parte de las decisiones emprendedoras (March, 1991), y la incertidumbre impide reducir la acción a una secuencia lineal de previsión (McMullen & Shepherd, 2006). Los modelos aditivos suponen, de manera explícita o implícita, que una fortaleza puede equilibrar una debilidad. El razonamiento configuracional cuestiona esa simetría: los resultados dependen de combinaciones; combinaciones diferentes pueden conducir a resultados semejantes; y las condiciones asociadas a la presencia de un resultado no son necesariamente el reverso de las vinculadas a su ausencia (Fiss, 2007, 2011; Ragin, 2008). Este enfoque resulta especialmente útil cuando crecimiento, bienestar, propósito y legitimidad se relacionan de forma no lineal.

El artículo no ejecuta fsQCA ni afirma necesidad o suficiencia causal. Utiliza una lente configuracional cualitativa para reconocer umbrales, secuencias, asimetrías y cuellos de botella. La regla central es sencilla: una narrativa atractiva no compensa indefinidamente la falta de demanda; el propósito no sustituye a la liquidez; la financiación no convierte una hipótesis en mercado; y el crecimiento no neutraliza de forma permanente el deterioro de legitimidad o capacidad humana. La no compensación no es rigidez moral. Es una hipótesis sobre límites prácticos.

La brecha de investigación, por tanto, no es la ausencia de estudios sobre mercado, aprendizaje, bienestar o propósito. Es la falta de una arquitectura intermedia que conecte esos dominios, permita diagnosticar relaciones y obligue a distinguir intención, evidencia, institucionalización y consecuencia. ADN-ALMA se sitúa en ese nivel.

ADN-ALMA como arquitectura de doble viabilidad

La arquitectura se organiza en dos capas y siete dimensiones. ADN observa la continuidad del negocio; ALMA examina la calidad humana, relacional y legítima de esa continuidad. Las capas se necesitan sin ser equivalentes. Un negocio puede obtener resultados económicos con ALMA incompleta durante un periodo; una iniciativa puede mostrar propósito y cuidado sin alcanzar continuidad económica. Precisamente esa posibilidad de desacoplamiento justifica analizarlas por separado.

Tabla 1. Dimensiones operativas de ADN-ALMA

Dimensión	Definición operativa	Pregunta diagnóstica	Riesgo de ausencia
Ajuste	Correspondencia entre problema, cliente, propuesta, precio, canal y momento.	¿Qué conducta de uso, pago o recurrencia muestra que la oportunidad es real?	Producto sin mercado; interés sin compra.
Disciplina	Capacidad de priorizar, financiar, ejecutar y proteger margen, caja y atención.	¿Qué se deja de hacer para sostener lo esencial?	Crecimiento destructivo; dispersión; dependencia de capital.
Navegación	Lectura de señales y revisión de hipótesis, escenarios y asignación de recursos.	¿Qué evidencia cambió nuestra interpretación?	Pivotes sin aprendizaje; eficiencia sobre una premisa errónea.
Autenticidad	Congruencia reflexiva entre identidad, evidencia, promesas y decisiones.	¿Qué verdad incómoda estamos dispuestos a reconocer?	Personaje fundador; negación; misión defensiva.
Liderazgo	Conversión de dignidad, cuidado y exigencia en gobierno y sistemas.	¿Cómo se distribuyen voz, responsabilidad, carga y reparación?	Heroísmo fundador; silencio; paternalismo.
Movimiento	Transformación verificable de experiencia y adversidad en acción o sistema.	¿Qué cambió de manera sostenida después de aprender?	Resiliencia retórica; obstinación; romantización del dolor.
Aportación	Valor verificable para clientes, equipo, comunidad y otros afectados.	¿Quién recibe valor, quién asume costes y cómo se comprueba?	Propósito sin mecanismo; impacto decorativo.

Fuente: elaboración propia.

La doble viabilidad evita dos simplificaciones. La primera es considerar sostenible cualquier empresa que sobreviva. La supervivencia puede apoyarse en deuda humana, dependencia fundadora o transferencia de riesgos. La segunda es identificar sostenibilidad con propósito declarado. Una intención valiosa no protege frente a precio inadecuado, compradores inexistentes o gasto incompatible con el ritmo de aprendizaje.

El vínculo más distintivo de la arquitectura es el puente Navegación-Movimiento. Navegación pertenece a la calidad epistémica de la empresa: qué señales escucha, qué premisas revisa y cómo interpreta el entorno.



Movimiento pertenece a la transformación: qué hábitos, decisiones, roles o sistemas cambian como consecuencia. Una organización puede comprender correctamente un problema y no actuar; también puede moverse mucho sin haber aprendido. Separar ambos procesos evita confundir actividad con adaptación.

ALMA no es una lista de virtudes ni un juicio sobre la bondad del fundador. Sus dimensiones contienen tensiones. La autenticidad puede convertirse en rigidez si se confunde identidad con producto; el cuidado puede degenerar en paternalismo si evita la verdad; el movimiento puede ser obstinación si no incorpora señales; la aportación puede ocultar costes si solo se mira al beneficiario visible. El modelo gana capacidad analítica cuando examina estos riesgos de falsa apariencia.

Figura 1. Arquitectura de doble viabilidad ADN-ALMA. Fuente: elaboración propia.



MÉTODO

Diseño y selección del corpus

El estudio adoptó un diseño cualitativo secundario, compatible con la construcción analítica desde casos y procesos cuando el objetivo es desarrollar relaciones plausibles y no estimar prevalencias (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007; Langley, 1999). Las entrevistas públicas se eligieron deliberadamente, no como sustituto cómodo de entrevistas propias. Permitieron acceder a fundadores difíciles de entrevistar, recuperar relatos producidos en distintos momentos, incluir proyectos cerrados y construir una comparación entre trayectorias que rara vez conviven en una misma muestra. Esta amplitud tiene un coste: el investigador no controla las preguntas, no puede repreguntar y depende de

materiales editados. Por ello, el diseño se concibió como contraste exploratorio y no como validación causal.

El corpus quedó integrado por 24 entrevistas realizadas por terceros. Se buscó máxima variación en escala, sector, antigüedad, intensidad tecnológica, propósito, resultado y visibilidad pública. Diecinueve casos correspondían a empresas en funcionamiento o trayectorias de continuidad; cinco describían cierres. La inclusión de cierres fue crucial para reducir el sesgo de supervivencia y tensionar la hipótesis de que pasión, aprendizaje narrado o propósito bastan para sostener una iniciativa.

La unidad de análisis no fue la personalidad del fundador ni la empresa completa, sino el episodio crítico: una secuencia en la que una señal, decisión o práctica se vinculaba con una consecuencia. Esta elección permitió distinguir afirmaciones generales de hechos narrados con mayor detalle. También evitó convertir una entrevista inspiradora en una evaluación total de la organización.

Tabla 2. Lógica de composición del corpus

Subconjunto analítico	N.º de casos*	Función comparativa
Escala global y tecnología	7	Crisis, reinversión, absorción de complejidad, misión y adopción tecnológica.
Pymes y negocios ordinarios	8	Caja, foco, dependencia fundadora, sistemas y relación directa con clientes.
Servicios, formación y consumo	4	Conversión de conocimiento personal en capacidad organizativa y propuesta repetible.
Experiencias de fragilidad personal	5	Agotamiento, salud mental, identidad y relación entre crecimiento y continuidad humana.
Proyectos cerrados	5	Ausencia de mercado, falta de foco, burn, momento de mercado y aprendizaje posterior.

Fuente: elaboración propia.

*Los subconjuntos se solapan; un mismo caso puede cumplir más de una función analítica.

Codificación, cadena de evidencia y calidad

La codificación combinó categorías deductivas y apertura inductiva. Las siete dimensiones se definieron antes del análisis, pero sus fronteras se revisaron al encontrar casos que no encajaban o mostraban falsas apariencias. Cada fragmento se clasificó como R (evidencia robusta), P (presencia parcial o ambigua), C (evidencia contradictoria) o ND (no disponible). R exigía un episodio concreto y una consecuencia, o alguna forma de corroboración; una declaración de valores sin práctica asociada no podía convertirse en evidencia fuerte.

El procedimiento tuvo dos pasadas y buscó mantener trazabilidad entre categorías de primer orden, interpretación y contribución teórica (Gioia et al., 2013). La primera identificó episodios, decisiones, consecuencias y códigos potenciales. La segunda revisó exclusiones, solapamientos, explicaciones rivales y fuerza de la evidencia. La cadena de evidencia conservó identificador del caso, localización de la fuente, resumen del episodio, código asignado, justificación y límite inferencial. El análisis temático siguió criterios de transparencia, reflexividad y coherencia entre pregunta, dato y afirmación (Thomas & Harden, 2008; Braun & Clarke, 2021a, 2021b).

La calidad se protegió mediante máxima variación, casos negativos, registro de ND, separación entre voz del entrevistado e interpretación, triangulación con literatura académica y análisis de sensibilidad. No se calculó fiabilidad interjueces porque no hubo un segundo codificador ejecutado. En lugar de simularla, se dejó un protocolo de revisión independiente futura. Esta decisión limita la replicabilidad interpretativa, pero mantiene integridad metodológica.

Pruebas de sensibilidad y alcance inferencial

Se realizaron siete lecturas alternativas. La primera aceptó únicamente evidencia R. La segunda retiró temporalmente los casos más célebres. La tercera ponderó calidad y profundidad de la fuente. La cuarta se concentró en casos negativos. La quinta estrechó las definiciones de Navegación y Movimiento. La sexta ensayó una versión parsimoniosa fusionando dimensiones cercanas. La séptima reinterpretó los patrones desde explicaciones rivales —capital, redes, regulación, sector, reputación o suerte—. El criterio de estabilidad fue cualitativo: una relación ganó confianza cuando persistió bajo reglas más conservadoras y en subconjuntos diferentes.

El diseño no permite afirmar causalidad, prevalencia poblacional ni configuraciones necesarias o suficientes. Los resultados se expresan como patrones configuracionales exploratorios, mecanismos plausibles y proposiciones para validación. Las entrevistas públicas contienen edición, memoria retrospectiva y autopresentación.

La respuesta metodológica no consiste en negar esos sesgos, sino en reducir el alcance de cada afirmación y hacer visible la distancia entre dato, interpretación y propuesta teórica (Cheong et al., 2023; Lincoln & Guba, 1985).



RESULTADOS

ADN como umbral de continuidad

El patrón más estable del corpus fue la concentración de debilidad o contradicción en Ajuste y Disciplina dentro de los proyectos cerrados. Ansaro combinó gasto elevado, pivotes y una propuesta de selección de personal que no alcanzó ajuste producto-mercado. Team Voice intentó resolver tecnológicamente un problema humano que no se convirtió en presupuesto y urgencia de compra. MyCity encontró usuarios y una misión cívica, pero no un mercado institucional con arquitectura de adquisición suficiente. Openmargin llegó pronto a un entorno dominado por plataformas y hábitos todavía inmaduros. InoVVorX generó actividad e ingresos de servicios, pero dispersó recursos en demasiados productos.

Estos casos no prueban que Ajuste y Disciplina sean causas únicas del cierre. El momento de mercado, la regulación, el acceso a capital y las capacidades del equipo también importaron. Sí mostraron algo más modesto y útil: esfuerzo, intención y aprendizaje narrado no neutralizaron la ausencia de comprador, foco, economía o tiempo. La regla de no compensación apareció con mayor claridad en el fracaso que en los casos de éxito.

Entre empresas en funcionamiento, Ajuste no significó obedecer de forma pasiva a la demanda existente. En NVIDIA se expresó como comprensión tecnológica y construcción de ecosistema a largo plazo; en Canva, como persistencia sobre una fricción concreta de diseño; en Sendle, como reducción de dificultades logísticas para pequeñas empresas; en Blendtec, como comunicación de una capacidad real del producto.

La evidencia relevante fue conductual: adopción, uso, pago, retención o una decisión verificable basada en esos datos.

Disciplina tampoco equivalió a austeridad. Incluyó concentración de recursos, precio, margen, renuncia, sistemas y protección del tiempo de aprendizaje. Una empresa podía gastar poco y seguir dispersa, o crecer trasladando trabajo no remunerado al fundador. La dimensión solo resultó informativa cuando se observó junto con la distribución de carga y la capacidad de convertir demanda en sistema.

La capa humana: de la intención a la institucionalización

ALMA discriminó entre trayectorias económicamente viables de una manera diferente. Andy Dunn y Leanne Faulkner mostraron que crecimiento, reconocimiento y ventas pueden coexistir con fragilidad personal intensa. Estos casos no convierten el bienestar en explicación total del desempeño. Revelan que una lectura exclusivamente financiera puede clasificar como éxito una trayectoria que está consumiendo la capacidad del fundador para continuar.

Autenticidad perdió densidad cuando se eliminaron las declaraciones generales. Permaneció en decisiones costosas: reconocer un error, comunicar un límite, cerrar un proyecto, revisar una promesa o separar el valor personal del resultado empresarial. La vulnerabilidad pública solo se codificó como evidencia cuando produjo una decisión o cambio. Esta regla evitó premiar el relato emocional por sí mismo.

Liderazgo fue la dimensión más difícil de observar con entrevistas de fundadores. Las fuentes ofrecían abundante información sobre intención cultural, pero menos sobre experiencia del equipo, desacuerdo, distribución de poder y reparación. Bajo un umbral estricto, se conservaron mecanismos concretos: delegación, derechos de decisión, documentación, límites de carga, transparencia y sucesión. El caso de Dale Beaumont ilustró la transformación de conocimiento personal en capacidad organizativa; otros casos mostraron que la dependencia del fundador podía permanecer oculta detrás de una empresa rentable.

Movimiento se distinguió de perseverancia. Solo se consideró presente cuando una crisis o aprendizaje se tradujo en cambios sostenidos. El cierre responsable pudo constituir Movimiento: devolver capital, proteger relaciones o reutilizar conocimiento no convierte el proyecto en éxito económico, pero sí preserva capacidad futura. Aportación, por su parte, se mantuvo cuando existieron beneficiarios, mecanismo y relación con el modelo económico. La misión sin economía quedó clasificada como propósito tensionado, no como sostenibilidad.



Patrones configuracionales exploratorios

Tabla 3. Patrones configuracionales exploratorios

Patrón	Condiciones dominantes	Resultado plausible	Riesgo de falsa lectura
Viabilidad integrada	Ajuste, Disciplina y Navegación robustos; ALMA traducida en sistemas.	Continuidad con capacidad de aprendizaje, legitimidad y menor dependencia personal.	Complacencia por reputación; costes humanos no visibles.
Adaptación austera	Ajuste y Navegación altos; disciplina suficiente; uso creativo de recursos.	Continuidad mediante foco, experimentación y economía prudente.	Permanecer dependiente del fundador o subinvertir en capacidad.
Propósito tensionado	Autenticidad y Aportación altas; Ajuste o Disciplina débiles.	Legitimidad y compromiso sin continuidad económica asegurada.	Usar la misión para posponer precio, foco o cierre.
Escala desalineada	Crecimiento, capital o notoriedad con fragilidad de liderazgo, coherencia o carga.	Resultados de corto plazo con deuda humana y riesgo de legitimidad.	Normalizar agotamiento o silenciar señales negativas.
Resiliencia transformadora	Crisis seguida de Navegación y Movimiento, con revisión de identidad y sistema.	Recuperación, pivotaje o cierre responsable que preserva capacidad futura.	Romantizar sufrimiento o confundir relato posterior con cambio real.

Fuente: elaboración propia.

Los patrones no son clases cerradas ni recetas causales. Una misma organización puede transitar entre ellos. La temporalidad es central: la adaptación austera puede convertirse en viabilidad integrada al institucionalizar liderazgo; la escala desalineada puede desembocar en crisis; el propósito tensionado puede alcanzar disciplina o, por el contrario, prolongar una economía inviable. El valor de la tipología está en formular preguntas sobre transición, no en etiquetar empresas.

Casos negativos y sensibilidad

Los casos negativos obligaron a restringir varias afirmaciones. El corpus contiene crecimiento con ALMA incompleta, por lo que la calidad humana no puede presentarse como condición necesaria del resultado financiero de corto plazo. También contiene cierre con propósito, autenticidad o aprendizaje, por lo que ALMA no protege por sí sola frente al fracaso. Estas observaciones sostienen la doble viabilidad precisamente porque separan dos resultados que pueden divergir.

La lectura estricta redujo de manera notable la evidencia de Autenticidad, Liderazgo y Aportación. Las entrevistas empresariales documentan mejor clientes, producto, precio y decisiones estratégicas que voz del equipo, cuidado o distribución de costes.



Esta asimetría no demuestra que ADN sea más importante; revela un límite del formato y una prioridad para la fase primaria: incorporar trabajadores, socios, clientes y otros grupos afectados.

Al retirar los casos de mayor notoriedad persistieron tres relaciones: el propósito no compensó falta de ajuste o disciplina; la calidad de Navegación distinguió aprendizaje de actividad; y la continuidad económica pudo coexistir con dependencia, sobrecarga o fragilidad humana. Al fusionar Navegación y Movimiento, o Autenticidad y Liderazgo, el modelo se volvió más simple, pero perdió preguntas decisionales diferentes. La parsimonia futura deberá evaluarse empíricamente, no asumirse por preferencia estética.

DISCUSIÓN

Doble viabilidad y éxito sostenible

La principal implicación teórica es coherente con una lectura paradójica: continuidad económica y capacidad humana deben sostenerse sin reducir una a la otra (Smith & Lewis, 2011). El éxito emprendedor sostenible no puede reducirse a la suma de desempeño empresarial y bienestar individual. La doble viabilidad es relacional. La economía proporciona tiempo, recursos y margen de elección; la capacidad humana influye en la lectura de señales, la calidad del desacuerdo, la transferencia de conocimiento y la respuesta ante crisis. Cuando una capa se deteriora, puede consumir a la otra con retraso.

Los análisis configuracionales recientes también muestran que valores, bienestar y contexto tecnológico pueden combinarse de modos distintos (Komlósi et al., 2025). Esta formulación amplía la literatura de bienestar emprendedor sin convertir el bienestar en variable decorativa ni en responsabilidad exclusiva del individuo. Estudios recientes muestran relaciones entre equilibrio vida-trabajo, bienestar y crecimiento, así como la relevancia de la recuperación cotidiana (Drnovšek et al., 2024; Le Moal et al., 2025). ADN-ALMA añade una pregunta organizativa: ¿qué arquitectura de decisiones produce o impide esa recuperación? El agotamiento puede ser un estado personal, pero también una señal de concentración de poder, subprecio, falta de procesos o promesas incompatibles con los recursos.

La doble viabilidad también introduce una distinción normativa controlada. No afirma que toda empresa deba perseguir la misma causa social. Exige algo más básico: que la continuidad no dependa de degradación sistemática, engaño o transferencia oculta de costes.



Por eso Aportación puede expresarse como solución útil para clientes, empleo digno, acceso, calidad o contribución comunitaria. Su contenido depende del sector; su requisito mínimo es que exista un mecanismo verificable.

El valor del puente Navegación-Movimiento

Las teorías de effectuation, aprendizaje validado y capacidades dinámicas explican cómo los emprendedores actúan, experimentan y reconfiguran (Sarasvathy, 2001; Teece, 2007; Fisher, 2012). El puente Navegación-Movimiento precisa una diferencia que suele perderse en la práctica. Navegar no es cambiar por cambiar. Requiere interpretar una señal, revisar una premisa y reasignar recursos de forma coherente. Moverse no es comprender. Exige que la revisión altere una conducta, un rol, un producto o un sistema.

Esta distinción ayuda a explicar por qué algunas organizaciones acumulan reuniones, pruebas y pivotes sin aprendizaje, mientras otras comprenden un problema pero no modifican incentivos o rutinas. También evita romantizar la resiliencia. El dolor no se convierte automáticamente en conocimiento; necesita reconocimiento, elaboración, decisión y cambio. En términos de proceso, Navegación y Movimiento forman una secuencia posible, no una garantía.

La proposición es falsable. Si codificadores independientes no pueden distinguir ambos mecanismos, si su separación no produce decisiones diferentes o si una categoría unificada explica los mismos episodios con mayor fiabilidad, el modelo debe simplificarse. La originalidad no se protege manteniendo dimensiones; se protege permitiendo que la evidencia las modifique.

Diálogo con herramientas y marcos rivales

Tabla 4. Valor incremental de ADN-ALMA frente a marcos complementarios

Marco	Fortaleza	Vacío respecto al problema	Valor incremental
Business Model Canvas	Representa creación, entrega y captura de valor.	No examina por defecto dependencia fundadora, salud, dignidad o reparación.	Añade doble viabilidad y preguntas sobre continuidad humana.
Lean Canvas / Lean Startup	Prioriza hipótesis, experimentos y aprendizaje temprano.	Puede confundir velocidad de iteración con calidad de aprendizaje y omitir gobierno.	Separa Navegación de Movimiento y conecta experimentación con carga y coherencia.
Effectuation	Explica acción con medios disponibles y contingencias.	No integra como núcleo umbrales humanos o legitimidad de la adaptación.	Relaciona pérdida asumible con disciplina, cuidado y no compensación.

Marco	Fortaleza	Vacío respecto al problema	Valor incremental
Capacidades dinámicas	Explica detección, aprovechamiento y reconfiguración.	Opera principalmente en el plano organizativo y competitivo.	Incorpora transformación del actor, dependencia y calidad humana del proceso.
Bienestar emprendedor	Hace visibles salud, satisfacción, recursos y recuperación.	Puede permanecer centrado en el individuo y separado de precio, caja o modelo.	Conecta bienestar con diseño económico y gobierno.
Liderazgo humanista	Introduce dignidad, cuidado y responsabilidad.	No siempre especifica ajuste de mercado, caja y secuencia de aprendizaje.	Integra gobierno humano con continuidad económica y criterios de falsación.

Fuente: elaboración propia.

La literatura sobre modelos de negocio ya ha advertido que la creación, entrega y captura de valor forman una arquitectura interdependiente (Zott et al., 2011). ADN-ALMA no compite con estos marcos como sustituto. Su utilidad depende de complementariedad. Un equipo puede utilizar Canvas para representar la economía y ADN-ALMA para examinar si esa economía necesita heroicidad, oculta una deuda humana o contradice su propia propuesta de valor. La prueba relevante no es si el acrónimo resulta memorable, sino si identifica riesgos nuevos, modifica prioridades o mejora decisiones.

Implicaciones para la práctica y la política de apoyo emprendedor

Para incubadoras y aceleradoras, el modelo sugiere ampliar las métricas de avance. Validar un problema y aumentar tracción no debería ocultar la concentración de decisiones, la ausencia de recuperación o el coste de sostener una narrativa. Una revisión periódica puede combinar indicadores de uso, margen y caja con dependencia fundadora, carga, calidad del desacuerdo y coherencia entre promesas e incentivos.

En pymes familiares, ADN-ALMA permite distinguir rentabilidad de transferibilidad. Una empresa puede conservar clientes y margen, pero depender del conocimiento tácito y de la presencia continua de una persona. El diagnóstico no prescribe burocracia. Identifica qué criterios, relaciones y decisiones deben dejar de ser personales para convertirse en capacidad colectiva.

En emprendimientos sociales, la regla de no compensación protege tanto la misión como la economía. Cobrar por debajo del coste puede parecer coherente con el acceso y terminar reduciendo calidad o continuidad. La pregunta no es cuánto puede cobrarse, sino qué estructura permite sostener el beneficio ofrecido, quién asume el subsidio y durante cuánto tiempo.

Para inversores y financiadores, la arquitectura puede enriquecer la diligencia debida. Además de mercado, equipo y economía, conviene examinar dependencia del fundador, sistemas de objeción, coherencia entre crecimiento y capacidad operativa, mecanismos de impacto y señales de deuda humana. Estas dimensiones no sustituyen el análisis financiero; ayudan a interpretar su calidad y sostenibilidad.

El uso responsable requiere evitar puntuaciones totales que conviertan el modelo en un test de personalidad. Las dimensiones sirven para generar evidencia, conversación y decisiones. Un perfil bajo puede reflejar etapa, sector o falta de datos, no defecto moral. La herramienta debe terminar con prioridades, responsables, indicadores y fecha de revisión.

Limitaciones y agenda de investigación

La primera limitación es la naturaleza secundaria del corpus. Las entrevistas fueron producidas para fines periodísticos, educativos o promocionales; contienen edición, autopresentación y memoria retrospectiva. El estudio no dispone de repregunta, observación directa ni voces múltiples por organización. Por ello, la capa ALMA está menos documentada y no debe interpretarse con la misma densidad que las decisiones de negocio.

La segunda limitación es la ausencia de un segundo codificador ejecutado. Las reglas y la cadena de evidencia facilitan revisión, pero no sustituyen la comparación entre analistas. La tercera es la heterogeneidad del corpus. La máxima variación mejora la capacidad de descubrir tensiones, pero impide estimar prevalencias o comparar de forma homogénea sectores y etapas. La cuarta es el sesgo cultural y mediático: predominan fuentes anglófonas y relatos occidentales.

La validación futura debería desarrollarse en cuatro fases. Primero, entrevistas primarias por incidentes críticos a fundadores, equipos y otros grupos afectados. Segundo, estudio longitudinal para observar transiciones entre patrones. Tercero, comparación experimental o cuasiexperimental del artefacto después de Canvas o Lean Canvas, midiendo riesgos nuevos, decisiones modificadas y seguimiento real. Cuarto, análisis configuracional formal con una muestra suficiente y calibración independiente de resultados económicos, humanos y de legitimidad.

La agenda también debe buscar contraejemplos: empresas que sostienen continuidad y legitimidad con una arquitectura reducida; organizaciones con baja autenticidad personal y gobierno robusto; o proyectos en los que déficits de ajuste se compensan de forma estable por instituciones, subsidios o redes. Si estos casos aparecen de manera consistente, ADN-ALMA deberá restringir, fusionar o abandonar relaciones.

CONCLUSIONES

El éxito emprendedor sostenible no consiste en ganar una carrera de crecimiento mientras se deterioran las condiciones que permiten continuar. Tampoco consiste en proteger bienestar o propósito al margen de clientes, caja y ejecución. Exige una relación dinámica entre estructura de negocio y calidad humana. El análisis de 24 entrevistas públicas sugiere que Ajuste y Disciplina funcionan como umbrales frecuentes de continuidad; que Navegación y Movimiento conectan interpretación y transformación sin ser equivalentes; y que Autenticidad, Liderazgo y Aportación adquieren valor cuando dejan de ser discurso y se convierten en decisiones, sistemas y consecuencias.

ADN-ALMA ofrece una arquitectura de alcance medio. Su aportación no reside en cada palabra del acrónimo, sino en la doble viabilidad, las reglas de no compensación y la posibilidad de diagnosticar transiciones. El modelo será valioso si ayuda a formular mejores preguntas y a modificar decisiones; deberá cambiar si una versión más simple hace lo mismo con mayor fiabilidad. Esa apertura a la revisión no reduce la contribución. La convierte en una propuesta científica y profesionalmente responsable.

Declaraciones

Financiación. La investigación no recibió financiación externa específica.

Conflicto de intereses. El autor declara no tener conflictos de intereses relacionados con este manuscrito.

Consideraciones éticas. El estudio reutilizó entrevistas publicadas de acceso público y no realizó interacción con participantes. Se evitó atribuir a las fuentes afirmaciones no documentadas y no se incluyeron datos privados.

Disponibilidad de datos. La composición del corpus se presenta en el Apéndice A. La matriz ampliada de codificación y el libro de códigos pueden facilitarse para revisión editorial, respetando los términos de acceso de las fuentes originales.



Contribución de autoría. Conceptualización, diseño, análisis, redacción y revisión: Ignacio Bonasa Alzuria.

Declaración de originalidad. El manuscrito ha sido redactado específicamente como artículo científico autónomo a partir del estudio doctoral. No reproduce capítulos ni presenta como nuevos datos diferentes de los efectivamente analizados.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W. H. Freeman.

Bansal, P., & DesJardine, M. R. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>

Barbosa, R. M. A., Pérez-Nebra, A. R., Villajos, E., et al. (2024). The entrepreneur's well-being: Current state of the literature and main theories. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 14, Article 46. <https://doi.org/10.1007/s40497-024-00413-4>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>

Braun, V., & Clarke, V. (2021a). One size fits all? What counts as quality practice in reflexive thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>

Braun, V., & Clarke, V. (2021b). Thematic analysis: A practical guide. Sage.

Chandler, G. N., DeTienne, D. R., McKelvie, A., & Mumford, T. V. (2011). Causation and effectuation processes: A validation study. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 375–390. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.10.006>

Cheong, H.-I., Lyons, A., Houghton, R., & Majumdar, A. (2023). Secondary qualitative research methodology using online data within the context of social sciences. *International Journal of Qualitative Methods*, 22. <https://doi.org/10.1177/16094069231180160>

Cohen, B., & Winn, M. I. (2007). Market imperfections, opportunity and sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 29–49. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.12.001>



- Dean, T. J., & McMullen, J. S. (2007). Toward a theory of sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 22(1), 50–76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.09.003>
- Drnovšek, M., Slavec, A., & Aleksić, D. (2024). “I want it all”: Exploring the relationship between entrepreneurs’ satisfaction with work–life balance, well-being, flow and firm growth. *Review of Managerial Science*, 18, 799–826. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00623-2>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: The role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0211>
- Fisher, G. (2012). Effectuation, causation, and bricolage: A behavioral comparison of emerging theories. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(5), 1019–1051. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00537.x>
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1180–1198. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
- Fiss, P. C. (2011). Building better causal theories: A fuzzy set approach to typologies. *Academy of Management Journal*, 54(2), 393–420. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Komlósi, É., Calispa-Aguilar, E., Bodor, Á., Grünhut, Z., et al. (2025). Values and subjective well-being of European entrepreneurs: A configurational analysis across technological levels. *Review of Managerial Science*, 19, 3789–3815. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00868-z>
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*, 24(4), 691–710. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.2553248>



- Le Moal, M., Thurik, R., Torrès, O., & Soenen, G. (2025). Mental health of entrepreneurs and daily recovery experiences. *Small Business Economics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11187-025-01087-2>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172. <https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty. *Academy of Management Review*, 31(1), 132–152. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379628>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management: Protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge University Press.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond*. University of Chicago Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00308.x>
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causation and effectuation: Toward a theoretical shift. *Academy of Management Review*, 26(2), 243–263. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378020>
- Sarasvathy, S. D. (2008). *Effectuation: Elements of entrepreneurial expertise*. Edward Elgar.
- Shepherd, D. A. (2003). Learning from business failure. *Academy of Management Review*, 28(2), 318–328. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416377>
- Shepherd, D. A., & Patzelt, H. (2011). The new field of sustainable entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 137–163. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00426.x>
- Sierra-Casanova, C., Lechuga Sancho, M. P., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2024). What science says about entrepreneurs' well-being: A conceptual structure review. *Academia Revista*



Latinoamericana de Administración, 37(3), 355–382. <https://doi.org/10.1108/ARLA-01-2024-0005>

Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox. *Academy of Management Review*, 36(2), 381–403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>

Stephan, U. (2018). Entrepreneurs' mental health and well-being. *Academy of Management Perspectives*, 32(3), 290–322. <https://doi.org/10.5465/amp.2017.0001>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8, 45. <https://doi.org/10.1186/1471-2288-8-45>

Wiklund, J., Nikolaev, B., Shir, N., Foo, M.-D., & Bradley, S. (2019). Entrepreneurship and well-being: Past, present, and future. *Journal of Business Venturing*, 34(4), 579–588. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.01.002>

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042. <https://doi.org/10.1177/0149206311406265>

Fuentes del corpus

Duct Tape Marketing. (2017). An entrepreneur's journey to success: Interview with Landon Ray [Podcast transcript]. <https://ducttapemarketing.com/transcript-journey-to-success/>

Failory. (2018). Team Voice: How not to bootstrap as a solo founder [Founder interview]. <https://www.failory.com/interview/team-voice>

Failory. (2020a). Ansaro: How an HR-related SaaS shut down after two years and external funding [Founder interview]. <https://www.failory.com/interview/ansaro>

Failory. (2020b). InoVVorX: How lack of focus and funding contributed to shutdown [Founder interview]. <https://www.failory.com/interview/inovvorx>

Failory. (2021a). MyCity: Failing to sell a GovTech product because of no market need [Founder interview]. <https://www.failory.com/interview/mycity>



Failory. (2021b). Openmargin: A startup that was early in the eBook market [Founder interview]. <https://www.failory.com/interview/openmargin>

Small Business Big Marketing. (2012). Andrew Griffiths on small business, courage and content [Podcast transcript].

Small Business Big Marketing. (2014). Entrepreneur Dale Beaumont on how to take three months off each year [Podcast transcript]. <https://smallbusinessbigmarketing.com/marketing-podcast-176/>

Small Business Big Marketing. (2017a). Chris Lucas on challenging conventions in restaurant businesses [Podcast transcript].

Small Business Big Marketing. (2017b). Tom Dickson and the Will It Blend? growth story [Podcast transcript].

Small Business Big Marketing. (2018a). Carolyn Creswell on growing Carman's and work-life balance [Podcast transcript].

Small Business Big Marketing. (2018b). Clarke Scott on compassion as a business practice [Podcast transcript].

Small Business Big Marketing. (2018c). Damien Lee on adversity and building Mr Lee's Noodles [Podcast transcript].

Small Business Big Marketing. (2018d). Leanne Faulkner on business-triggered breakdown and small-business well-being [Podcast interview and transcript]. <https://smallbusinessbigmarketing.com/marketing-podcast-small-business-owner-mental-health/>

Small Business Big Marketing. (2018e). Robbie Ball on product launches and entrepreneurial marketing [Podcast transcript].

Small Business Big Marketing. (2019a). James Chin-Moody: How to make a boring service interesting [Podcast interview and transcript]. <https://smallbusinessbigmarketing.com/how-to-make-a-boring-service-interesting/>

Small Business Big Marketing. (2019b). Canva's Melanie Perkins on how she built a global design platform [Podcast interview and transcript]. <https://smallbusinessbigmarketing.com/interview-with-melanie-perkins-on-how-she-built-canva/>



Small Business Big Marketing. (2020). Travis Osborne: These smart decisions led to Mobile Tyre Shop growing exponentially [Podcast interview and transcript].

<https://smallbusinessbigmarketing.com/how-to-grow-your-small-business-through-smart-marketing-sbbm/>

Stanford Graduate School of Business. (2022). Andy Dunn on entrepreneurship, bipolar disorder, and cofounder divorce [Interview and podcast transcript].

<https://www.gsb.stanford.edu/insights/andy-dunn-entrepreneurship-bipolar-disorder-cofounder-divorce>

Stanford Graduate School of Business. (2023a). Brian Chesky on managing through crisis and uncertainty [Interview transcript].

<https://www.gsb.stanford.edu/insights/brian-chesky-managing-through-crisis-uncertainty>

Stanford Graduate School of Business. (2023b). Tristan Walker: Values are universal [Interview transcript].

Stanford Graduate School of Business. (2024a). Daniella Pierson: Why failure is the measure of success [Interview transcript].

Stanford Graduate School of Business. (2024b). Jensen Huang on how to use first-principles thinking to drive decisions [Interview transcript].

Stanford Graduate School of Business. (2025). Duolingo's Luis von Ahn on his vision for AI and educating the world [Interview transcript].



ANEXOS

Apéndice A. Composición del corpus de entrevistas públicas

La tabla identifica las 24 fuentes utilizadas como datos cualitativos secundarios. Los casos se analizaron mediante episodios y no como evaluaciones completas de las personas u organizaciones.

Tabla A1. Corpus analizado

ID	Entrevistado	Proyecto	Fuente		Resultado analizado
I01	Brian Chesky	Airbnb	Stanford School of Business,	Graduate Business,	Continuidad tras crisis
I02	Jensen Huang	NVIDIA	Stanford School of Business,	Graduate Business,	Escala y reinversión
I03	Luis von Ahn	Duolingo	Stanford School of Business,	Graduate Business,	Escala con propósito
I04	James Chin-Moody	Sendle	Small Business Big Marketing,		Foco, experiencia y escala
I05	Daniella Pierson	The Newsette / Wondermind	Stanford School of Business,	Graduate Business,	Adversidad y crecimiento
I06	Andy Dunn	Bonobos	Stanford School of Business,	Graduate Business,	Crecimiento y fragilidad personal
I07	Tristan Walker	Walker & Company	Stanford School of Business,	Graduate Business,	Mercado desatendido y valores
I08	Travis Osborne	Mobile Tyre Shop	Small Business Big Marketing,		Procesos, escala y disciplina
I09	Melanie Perkins	Canva	Small Business Big Marketing,		Persistencia y ajuste
I10	Leanne Faulkner	Billie Goat Soap	Small Business Big Marketing,		Crecimiento, crisis y venta
I11	Clarke Scott	Servicios de marca	Small Business Big Marketing,		Compasión y negocio
I12	Andrew Griffiths	Autor y consultor	Small Business Big Marketing,		Autonomía y aprendizaje
I13	Damien Lee	Mr Lee's Noodles	Small Business Big Marketing,		Adversidad y ejecución
I14	Carolyn Creswell	Carman's	Small Business Big Marketing,		Crecimiento y equilibrio
I15	Chris Lucas	Grupo de restauración	Small Business Big Marketing,		Innovación en sector ordinario
I16	Robbie Ball	Marcas de consumo	Small Business Big Marketing,		Lanzamiento y marketing
I17	Tom Dickson	Blendtec	Small Business Big Marketing,		Producto ordinario y comunicación
I18	Dale Beaumont	Servicios y formación	Small Business Big Marketing,		Sistemas y delegación



ID	Entrevistado	Proyecto	Fuente	Resultado analizado
I19	Landon Ray	ONTRAPORT	Duct Tape Marketing, 2017	Aprendizaje y escala
I20	Equipo fundador	Ansaro	Failory, 2020a	Cierre: burn y falta de ajuste
I21	Equipo fundador	Team Voice	Failory, 2018	Cierre: problema humano mal definido
I22	Marc Köhlbrugge	Openmargin	Failory, 2021b	Cierre: foco y momento
I23	Stepa Mitaki	MyCity	Failory, 2021a	Cierre: ausencia de mercado
I24	Maxim Dsouza	InoVVorX	Failory, 2020b	Cierre: dispersión y fondos

Fuente: elaboración propia.