

## **JERARQUIZACIÓN DE FACTORES QUE INCIDEN EN EL FRACASO DE LOS EMPRENDIMIENTOS EN MORELIA, MICHOACÁN**

Hugo Alejandro Rivera Betancourt\*, Gerardo Gabriel Alfaro Calderón\*\*,  
Víctor Gerardo Alfaro García\*\*\*

\*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Edificio AII  
Ciudad Universitaria Morelia Michoacán México. Francisco J. Mujica S/N,  
Edificio C-2. Edificio AII Ciudad Universitaria C.P. 58030 Morelia,  
Michoacán, México

\*\*Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad  
Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Edificio AII Ciudad Universitaria  
Morelia, Michoacán, México

\*\*\*REDCID- CYTED, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de  
Barcelona, Avenida Diagonal, 690, (08034) Barcelona, España  
[hugoalex.riverab@gmail.com](mailto:hugoalex.riverab@gmail.com), [ggalfaroc@gmail.com](mailto:ggalfaroc@gmail.com), [valfaro06@gmail.com](mailto:valfaro06@gmail.com)

Recibido 4 de mayo 2017, aceptado 31 de mayo 2017

---

### **Resumen**

En la presente investigación se determinan los principales factores por los que las empresas de nueva creación o *startups* fracasan en un lapso no mayor a los cinco años en la ciudad de Morelia Michoacán, utilizando la metodología AHP (Proceso analítico jerárquico), que nos permite establecer el nivel de prioridad de cada uno de los factores identificados en el fracaso empresarial, fenómeno que vivimos de manera cotidiana en la ciudad, mismo que se puede apreciar a nivel mundial.

**Palabras clave:** *startup*, Proceso analítico jerárquico, fracaso empresarial

---

## **HIERARCHY OF FACTORS THAT HAVE AN IMPACT ON THE FAILURE OF ENTREPRENEURSHIPS IN MORELIA, MICHOACÁN**

Hugo Alejandro Rivera Betancourt\*, Gerardo Gabriel Alfaro Calderón\*\*,  
Victor Gerardo Alfaro García\*\*\*

\*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Edificio AII Ciudad Universitaria Morelia Michoacán México. Francisco J. Mujica S/N, Edificio C-2. Edificio AII Ciudad Universitaria C.P. 58030 Morelia, Michoacán, México

\*\*Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Edificio AII Ciudad Universitaria Morelia, Michoacán, México

\*\*\*REDCID- CYTED, Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Barcelona, Avenida Diagonal, 690, (08034) Barcelona, España  
hugoalex.riverab@gmail.com, ggalfaroc@gmail.com, valfaro06@gmail.com

Received May 4<sup>th</sup> 2017, accepted May 31<sup>st</sup> 2017

---

### **Abstract**

The objective of this project is to know or to determine, which are the factors that causes the fail or breakdown of new business or startups in a period of time of less than five years, in the city of Morelia, Michoacán and use the AHP (Analytic Hierarchic process) to establish the impact level of all the factors that are involve in the entrepreneurial failure so we can identify clearly the factors of risk. As we know it is a phenomenon that we live every day in the city but it's a problem that we can observe in all the world in which the statics of failures are growing rapidly.

**Keywords:** startups, Analytic Hierarchic process, entrepreneurial failure.

---

## **1. INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, el emprendimiento es un recurso que permite que los países puedan alcanzar un alto grado de crecimiento, en aspectos económicos con un mayor poder adquisitivo en los distintos sectores, y a su vez, la parte social se ve altamente beneficiada debido a que el crecimiento en empleabilidad en un país permite que una mayor parte de la población alcance grados de escolaridad cada vez más altos generando una mejor calidad de vida.

Por mucho tiempo se creyó que las grandes empresas, las más jerarquizadas, las más complejas, eran las responsables de la generación de empleo, bienestar y satisfacción, durante los últimos años, diversas investigaciones han planteado algo muy distinto, que nos debe llevar a cambiar el concepto de reverencia por la gran empresa (Varela, 2008).

Actualmente se reconoce en gran medida que el emprendimiento juega un rol importante en el desarrollo económico, incluyendo el desarrollo regional, y los emprendedores son agentes clave del cambio en las economías de mercado (OCDE, 2012).

Emprendedores y empresarios son términos que por lo general se toman como sinónimos, cuando en realidad están debidamente marcadas las diferencias entre uno y otro. Un emprendedor no necesariamente es un buen empresario, ni un empresario es necesariamente un emprendedor (Bucardo, Saavedra, & Camarena, 2015).

El emprendimiento va más allá de salir a la calle y conseguir trabajo; se trata de buscar independencia, de auto-realizarse, de innovar y de ganarse el respeto de los demás. El emprendimiento es necesario para la sociedad, fomenta el crecimiento y el desarrollo, además, se basa en una filosofía de iniciativa individual (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014).

Los emprendimientos son también conocidos como la creación de startups por su término en inglés. Es importante delimitar o determinar que es una startup o una empresa de nueva creación debido a que cuenta con características y circunstancias muy diferentes a las que enfrenta una empresa constituida y por ende es necesario definirlas.

Según (Ries, 2011), las startup “Son una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema.” Por otro lado (Blank, 2013), lo define como: “Una organización

temporal en búsqueda de un modelo de negocio escalable y replicable.” En términos de las funciones o circunstancias entendemos que un emprendedor debe ser capaz, resuelve problemas y gestiona riesgos e incertidumbres.

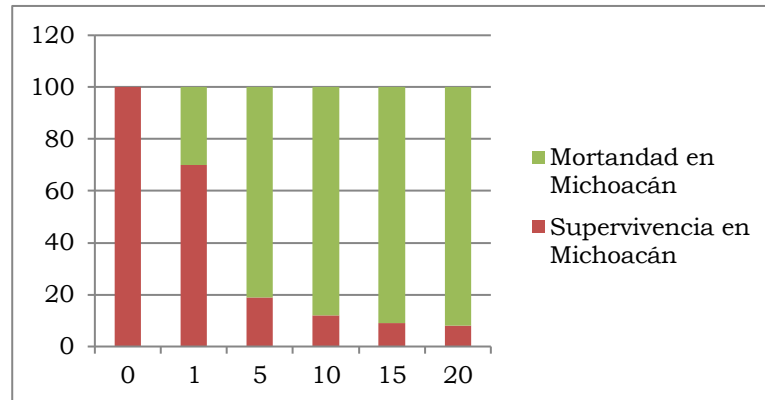
Considerando que una startup es una empresa de nueva creación es necesario definir lo que es un emprendedor y para esto se analizan parte de las teorías que trabajó Schumpeter, para él un emprendedor es el fundador de una nueva empresa, un innovador que rompe con la forma tradicional de hacer las cosas, con las rutinas establecidas. Debe ser una persona con dotes de liderazgo, y con un talento especial para identificar el mejor modo de actuar. El emprendedor tiene la habilidad de ver las cosas como nadie más las ve.

El emprendedor, *“Es la persona o conjunto de personas que son capaces de percibir una oportunidad de producción o de servicio, y ante ella formular libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de los recursos naturales, financieros, tecnológicos y humanos necesarios para poder poner en marcha el negocio, que además de crear valor adicional para la economía, genera trabajo para él y muchas veces para otros. En este proceso de liderazgo creativo, el emprendedor invierte dinero, tiempo y conocimientos y participa en el montaje y operación del negocio, arriesgando sus recursos y su prestigio personal pero buscando recompensas monetarias y personales”*. (Varela, 2008),

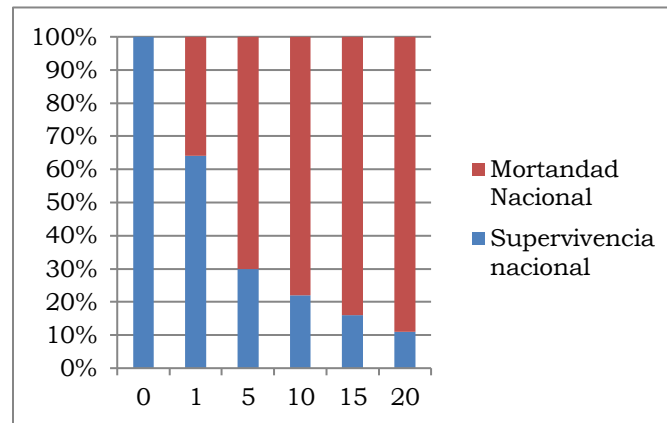
El emprendimiento contribuye a la creación de nuevas y pequeñas empresas que son las mejores proveedoras de empleos, puede estimular la actividad económica e integrar personas desempleadas o en desventaja a la vida laboral, OCDE (Potter, Marchese, Feldman, Kemeny, Lawton-Smith, & Pike, 2013).

El emprendimiento es necesario para la sociedad, fomenta el crecimiento y el desarrollo, además, se basa en una filosofía de iniciativa individual. Es muy común que por todos lados haya nuevos emprendimientos, lamentablemente, por doquier hay fracasos, (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014). Por su parte Blank (2013), menciona que en los últimos años se ha descubierto que las startups o emprendimientos, no son versiones pequeñas de las grandes empresas, las habilidades que requieren los emprendedores no se ven en los libros tradicionales de administración y habilidades gerenciales.

De lo anterior los fracasos de emprendimientos que tenemos como país y como estado se aprecian en las siguientes tablas:



Gráfica 1.1 Tasa de Mortandad y supervivencia de empresas en Michoacán.  
Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del INEGI (2016)



Gráfica 2.1 Tasa de Mortandad y supervivencia de empresas a nivel nacional.  
Fuente: Elaboración propia a partir de estadísticas del INEGI (2016)

De la gráfica se observa que en México un gran porcentaje de empresas no logra pasar del primer año de vida, lo cual es un dato alarmante debido a que con la estadística de mortalidad de empresas que se presentan en el

país, difícilmente se podrá encontrar en el emprendimiento, una oportunidad para el crecimiento económico y de empleabilidad.

Por otra parte en el Estado, el 30 % de los emprendimientos no pasa del primer año de vida y el 83% no logra llegar a los cinco años de vida, y comparados con la media nacional se puede observar que Michoacán se encuentra por debajo de ésta. INEGI (2016), por lo anterior se vuelve prioritario determinar, ¿Cuáles son las principales causas jerarquizadas por las que fracasan las startups en Morelia Michoacán?

## **2. REVISIÓN DE LITERATURA**

En el desarrollo de ésta investigación nos centramos en aquella información que nos revela información importante acerca de los factores de éxito y fracaso de las startups o empresas de nueva creación, que permitió la identificación de las variables y sus respectivas dimensiones, a través de los trabajos de los siguientes autores: (Aidin & Hiroko, 2015), (Dávila, Layrisse, Lozano F., Riojas, & Urbina, 2014), (Fábio, Mizumoto, Marcos, Hashimoto, Aurélio, & Bedê, 2010), (Cacciotti, Hayton, Mitchell, & Giazitzoglu, 2016), (Valencia, 2016), (Tovak, 2014), (Deeb, 2014), (Skok, 2016), (Hirai, 2015), (Truong, 2016), (Feinleib, 2011), (Cisneros, Martín, Castelán, & Puga, 2011), (Carretero, 2008), (López, 2016), (TOLAMA, 2016), (Taylor, 2008), (Pérez & Avilés, 2016), (Nobel, 2011), (López A. , 2016), (BBVA, 2016), (Fuentes, Osorio, & Mungaray, 2016), (Aguilasocho, Montoya, & Guerra, 2014), (Flores & González, 2009), (Cabrera, López, & Ramírez, 2011), (Némethné, 2010), (Farias, Escrivão, Seido, & Philippsen, 2016), (Alom, Asri, Moten, & Ferdous, 2016), (de Oliveira, Escrivão, Seido Nagano, Ferraudó, & Daniela, 2015), (Shahid, Saeed, & Mehmood, 2016), (Poornima & Mathew, 2014).

Que se muestran en la tabla N° 1.1.

<b>Dimensiones encontradas en la revisión de literatura</b>			
1	Falta de selección adecuada	33	Falta de indicadores
2	Desarmonía en el equipo	34	Planeación
3	Falta de Capacitación	35	Estrategia
4	Administración deficiente del equipo	36	Prácticas gerenciales
5	Un equipo desmotivado	37	Problemas en la ejecución
6	El equipo no tiene lo que se necesita	38	Conflicto con accionistas
7	Problemas de compensaciones	39	Aceptar contratos desventajosos
8	Individualismo	40	Estructura organizacional inadecuada
9	Rotación del personal	41	Cambios en el mercado
10	Robos por parte del personal	42	Adaptabilidad
11	Falta de estudio de mercado	43	Crisis económica y/o política
12	Problemas con el producto	44	Problemas con grupos delictivos
13	Ignorar a los consumidores	45	Problemas con proveedores
14	Mala ubicación	46	Competencia
15	Falta de estrategia de marketing	47	Cultura (contexto mexicano)
16	Problemas de precio	48	Descontento de grupos de interés (comunidades cercanas, medios de comunicación o autoridades)
17	Mercado meta mal seleccionado	49	Aparición de nuevas tecnologías
18	Problemas de mercado (clientes)	50	Reformas legislativas

Tabla 1.1 Dimensiones encontradas (cont.).

19	Idea o modelo de negocios	51	Liderazgo incorrecto o inexistente
20	Promoción/publicidad inadecuada	52	Personalidad y actitudes
21	Mala administración del dinero	53	Falta de habilidades para emprender
22	Falta de recursos económicos	54	Falta de habilidades para vender
23	Exceso de gastos operativos	55	Falta de habilidades sociales
24	Acceso a recursos	56	Tolerancia al riesgo
25	Falta de inversionistas	57	Mal manejo del tiempo
26	Falta de crédito con proveedores	58	Motivos para abrir el negocio
27	Retraso de pagos de sus clientes	59	Inexperiencia
28	Calidad y eficiencia	60	Escolaridad del emprendedor
29	Innovación	61	Falta de relaciones sociales
30	Operación	62	Miedo al fracaso
31	Administración de conocimientos	63	Edad del emprendedor
32	Falta de enfoque		

Tabla 1.1 Dimensiones encontradas.

Fuente: Elaboración propia a partir de los artículos seleccionados.

Es importante mencionar que algunas de estas dimensiones fueron mencionadas con mayor frecuencia pero para efectos de la investigación fue importante detallarlas todas, para poder trabajarlas se agruparon en 6 variables de investigación que se detallan en la tabla 2.1.



1	Factores de capital humano
2	Factores organizacionales
3	Factores de mercado
4	Factores personales
5	Factores financieros
6	Factores externos

Tabla 2.1 Variables de investigación

Fuente: Elaboración propia a partir de los artículos seleccionados

De lo anterior se deriva la necesidad de utilizar la jerarquización de variables y sus respectivas dimensiones a través del Analytic Hierarchic Process (AHP).

### 2.1 Analytic hierarchic process (AHP)

El AHP es una herramienta que permite ordenar factores por nivel de importancia, para poder desarrollar éste proceso es necesario la opinión de expertos en el tema que se está desarrollando con el objetivo de que categoricen los niveles de importancia de cada uno de los factores que se van jerarquizar.

Para asignar el nivel de importancia se utiliza la escala de Saaty en la cual se categorizan de 1 – 9 con números impares, de ésta manera se enfrentan los factores uno a uno donde la calificación de 1 representa igual grado de importancia, el 3 sería tres veces más importante uno sobre otro, 5 sería cinco veces más importante y así sucesivamente hasta el nueve que representaría una amplia superioridad de un factor sobre otro y al final se suman los resultados de las variables para obtener el valor del 100% de cada uno de los factores.

Para de esto partir a la realización de la matriz pareada normalizada con la que se identifican las preferencias de los factores, se normaliza el vector siguiente, realizando una división entre el grado de preferencia y el total de suma de preferencias de la columna, de tal manera que la suma de los vectores siguientes sea igual a 1 reflejando la unidad y por último se obtiene el promedio de los vectores por renglón para de esta manera

obtener el porcentaje de importancia de cada uno de los renglones o en este caso los factores.

En el siguiente apartado de metodología se muestra el ejemplo de cómo se lleva a cabo la jerarquización de variables y dimensiones.

### **3. METODOLOGÍA**

Para el análisis se hizo una revisión de artículos, tesis y libros que hicieran referencia al emprendimiento, a las startups y a los emprendedores. A partir de ésta revisión se hizo una selección de 30 artículos que hacían mención acerca de los factores que influyen en el éxito y el fracaso de las startups. Una vez seleccionados los artículos se elaboró una lista con los factores mencionados en cada uno de ellos, para de ésta manera concentrarlos en 6 grandes áreas, factores personales, factores de ambiente externo, factores organizacionales, factores financieros, factores de mercado y factores de capital humano, lo cual permitió identificar de acuerdo a la literatura las variables de fracaso de las startups y las posibles dimensiones de cada una de ellas.

Después de determinar posibles variables y dimensiones se identificó la frecuencia con la que los diferentes autores hacían mención de los factores de fracaso, a partir de la cual hizo una comparación, para de esta manera obtener las variables y dimensiones que se repetían con mayor frecuencia de acuerdo con los artículos revisados. A partir del conteo de frecuencias se identificaron las variables y las dimensiones más representativas para el fracaso de startups de acuerdo con la literatura.

#### **3.1 Entrevistas a expertos**

- a) Elaboración de instrumento de medición.
- b) Identificación de los candidatos para aplicación del instrumento.
- c) Entrevista a 10 expertos con experiencia en fracaso.
- d) Entrevista a 10 expertos con experiencia de éxito.
- e) Entrevista a 10 expertos académicos.
- f) Elaboración de tabla de resultados.
- g) Análisis de los resultados.

Una vez identificadas las variables y sus dimensiones se realizó una entrevista a 30 expertos en el tema divididos en tres categorías, expertos de startups con experiencia de fracaso, expertos de startups con experiencia de éxito y por último expertos académicos del área.

Para determinar que prospectos cumplían con estas características se tomaron en cuenta las siguientes bases:

- a) Expertos con experiencia de fracaso: Emprendedores con experiencia de cerrar un negocio en un lapso menor a 5 años.
- b) Expertos con experiencia de éxito: Emprendedores con experiencia de supervivencia de negocio en un lapso mayor a 5 años.
- c) Expertos académicos: Académicos que trabajan actualmente en puestos directivos relacionados al emprendimiento con al menos 2 años de experiencia

Ésta base fue determinada a partir de las estadísticas de mortalidad de empresas del Instituto Nacional de Estadística de Geografía e Informática (INEGI), donde se identifica que en México el 70% de las empresas desaparece a los 5 años de haber sido creada.

Es importante mencionar que de acuerdo a los factores identificados en la literatura, las entrevistas estaban orientadas a determinar a qué variables y dimensiones los expertos le dan mayor importancia para evitar el fracaso de las startups.

Las entrevistas a expertos permitieron ponderar la importancia de cada uno de los factores para proceder con la metodología AHP.

### **3.2. AHP analytic hierarchic process**

- a) Identificación de prioridades desarrolladas por los expertos.
- b) Desarrollo tablas de jerarquización de variables de acuerdo con la escala Saaty.
- c) Desarrollo de tablas de jerarquización de dimensiones de acuerdo con la escala Saaty.
- d) Elaboración de tablas de resultados de la jerarquización de variables y dimensiones.

La tabla 3.1 nos muestra el desarrollo de la herramienta AHP con las dimensiones de la variable de factores financieros.

	1	2	3	4	5	6	7
Mala administración del dinero	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00	5.00	7.00
Exceso de gastos operativos	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00	5.00	7.00
Falta de recursos económicos	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	5.00	5.00
Falta de crédito con proveedores	0.33	0.33	1.00	1.00	3.00	3.00	5.00
Retraso de pagos de sus clientes	0.20	0.20	0.33	0.33	1.00	3.00	5.00
Acceso a recursos	0.20	0.20	0.20	0.33	0.33	1.00	3.00
Falta de inversionistas	0.14	0.14	0.20	0.20	0.20	0.33	1.00
	3.20	3.20	8.73	8.86	17.53	22.33	33

Tabla 3.1 Ponderaciones de importancia de las dimensiones de factores financieros  
Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a expertos

Para poder llevar a cabo ésta metodología, las entrevistas a expertos permitieron conocer el grado de importancia que tiene cada una de las variables y dimensiones para el fracaso de las empresas, una vez obtenida esta información, se desarrollaron tablas de jerarquización a través de las cuales se llegó a los siguientes resultados.

Para finalizar se obtienen los niveles de importancia de cada uno de los factores, donde la última columna muestra en porcentaje la jerarquización de los factores trabajados, como se muestra en la tabla 4.1.

0.51	0.63	0.53	0.32	0.26	0.263157	0.19148936	0.38520118
0.17	0.21	0.32	0.32	0.26	0.263157	0.19148936	0.24699432
0.10	0.07	0.11	0.32	0.26	0.263157	0.19148936	0.18717785
0.06	0.02	0.01	0.04	0.15	0.146198	0.19148936	0.08716591
0.06	0.02	0.01	0.01	0.03	0.029239	0.10638298	0.03758252
0.06	0.02	0.01	0.01	0.03	0.029239	0.10638298	0.03758252
0.06	0.02	0.01	0.00	0.01	0.005847	0.0212766	0.0182957

Tabla. 4.1 Porcentaje de jerarquización de las dimensiones de los factores financieros.

Fuente: Elaboración propia a partir de las entrevistas a expertos.

Para efectos de nuestra investigación tomamos todas las variables y dimensiones jerarquizadas y se realiza el análisis correspondiente que se observará a continuación en el apartado de resultados.

#### 4. RESULTADOS

Jerarquía de Variables.

Variables que inciden en el fracaso de las startups	% de importancia en el fracaso de startups
Factores de capital humano	0.339
Factores organizacionales	0.253
Factores de mercado	0.214
Factores personales	0.104
Factores financieros	0.068
Factores externos	0.022

Tabla 5.1 Variables con porcentajes de importancia.

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología AHP

Dimensiones de capital Humano.	% de Incidencia en el fracaso
Falta de selección adecuada	0.194
Falta de Capacitación	0.149
Desarmonía en el equipo	0.146
Un equipo desmotivado	0.120
El equipo no tiene lo que se necesita	0.099
Administración deficiente del equipo	0.087
Problemas de compensaciones	0.070
Individualismo	0.058
Rotación del personal	0.041
Robos por parte del personal	0.036

Tabla 6.1 Dimensiones de capital humano con porcentajes de importancia  
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología AHP

Dimensiones de Factores organizacionales.	% de Incidencia en el fracaso
Calidad y eficiencia	0.230
Innovación	0.226
Falta de enfoque	0.095
Estrategia	0.093
Administración de conocimientos	0.085
Planeación	0.069
Operación	0.051
Falta de indicadores	0.051
Prácticas gerenciales	0.036
Problemas en la ejecución	0.025
Aceptar contratos desventajosos	0.019
Estructura organizacional inadecuada	0.010
Conflicto con accionistas	0.010

Tabla 7.1 Dimensiones de factores organizacionales con porcentajes de importancia  
 Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología AHP

Dimensiones de Factores de mercado.	% de Incidencia en el fracaso
Falta de estudio de mercado	0.228
Ignorar a los consumidores	0.155
Problemas con el producto	0.128
Falta de estrategia de marketing	0.128
Mala ubicación	0.110
Mercado meta mal seleccionado	0.078
Problemas de mercado (clientes)	0.066
Problemas de precio	0.044
Promoción/publicidad inadecuada	0.033
Idea o modelo de negocios	0.030

Tabla 8.1 Dimensiones de Factores de mercado con porcentajes de importancia  
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología AHP



Dimensiones de Factores personales.	% de Incidencia en el fracaso
Personalidad y actitudes	0.147319815
Falta de habilidades para vender	0.147319815
Liderazgo incorrecto o inexistente	0.109153104
Tolerancia al riesgo	0.099733952
Falta de habilidades para emprender	0.084797432
Mal manejo del tiempo	0.084797432
Falta de habilidades sociales	0.08479743
Motivos para abrir el negocio	0.07325717
Falta de relaciones sociales	0.040779972
Inexperiencia	0.033244651
Miedo al fracaso	0.033244651
Escolaridad del emprendedor	0.033244651
Edad del emprendedor	0.028309927

Tabla 9.1 Dimensiones de Factores personales con porcentajes de importancia  
 Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología AHP

Dimensiones de Factores financieros.	% de Incidencia en el fracaso
Mala administración del dinero	0.385
Exceso de gastos operativos	0.247
Falta de recursos económicos	0.187
Falta de crédito con proveedores	0.087
Retraso de pagos de sus clientes	0.038
Acceso a recursos	0.038
Falta de inversionistas	0.018

Tabla 10.1 Dimensiones de factores financieros con porcentajes de importancia  
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología AHP

Dimensiones de Factores externos.	% de Incidencia en el fracaso
Adaptabilidad	0.287
Crisis económica y/o política	0.185
Cambios en el mercado	0.141
Problemas con grupos delictivos	0.126
Competencia	0.074
Problemas con proveedores	0.062
Cultura (contexto mexicano)	0.045
Descontento de grupos de interés (comunidades cercanas, medios de comunicación o autoridades)	0.033
Aparición de nuevas tecnologías	0.028
Reformas legislativas	0.020

Tabla 11.1 Dimensiones de factores externos con porcentajes de importancia  
Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la metodología AHP

## 5. CONCLUSIONES

Ésta investigación nos muestra las variables que afectan de manera directa a las empresas de nueva creación y los principales factores de fracaso jerarquizadas de tal manera que observamos que los factores de capital humano, organizacionales y de mercado son las principales factores de fracaso en las *startups* y con menos importancia los factores personales, financieros y externos.

Al realizar el análisis de cada una de las variables y sus respectivas dimensiones podemos determinar qué aspectos de las variables de acuerdo a la jerarquización son relevantes, de lo cual se proponen investigaciones futuras que permitan eliminar dimensiones que no sean relevantes para el estudio del fracaso de las *startups*.

Tomando en cuenta la variable de factor humano y sus dimensiones jerarquizadas podemos apreciar que las variables más importantes y que afectan en mayor medida a las empresas de nueva creación son la falta de selección de personal, falta de capacitación, desarmonías en el equipo y un equipo desmotivado, como se puede apreciar éstas cuatro variables representan más del 60% del grado de importancia del total de las dimensiones.

Realizando un breve análisis podemos inferir que algunas de las dimensiones que no muestran una jerarquía mayor dependen o se derivan de las que se encuentran mejor jerarquizadas, de lo cual se propone un estudio posterior para determinar relaciones de causa-efecto que permitan acortar el número de dimensiones y a su vez un mejor estudio de la variable.

De nuestra segunda variable de acuerdo a la jerarquía podemos observar que las dimensiones más representativas fueron calidad y eficiencia, innovación, falta de enfoque y estrategia, que a su vez representan un grado de importancia de acuerdo con el proceso analítico jerárquico por encima del 60 por ciento repartiéndose el porcentaje restante entre 6 dimensiones más.

De acuerdo con los resultados encontramos que de la variable de factores de mercado las dimensiones más representativas y con un porcentaje mayor al 60% son falta de estudio de mercado, ignorar a los consumidores, problemas con el producto y falta de estrategia de marketing. Con lo cual podemos hacer la misma inferencia que en los factores de capital humano, algunas de las dimensiones con menor jerarquía son consecuencia o se derivan de las que cuentan con una mayor jerarquía por lo tanto se propone la realización de una investigación posterior que permita hacer un análisis detallado con el objetivo de eliminar dimensiones que resulten no significativas y a su vez agrupar las que tengan mayor afinidad para un estudio preciso del comportamiento de ésta variable respecto al fracaso de las empresas de nueva creación.

Por otra parte la variable de factores personales detalla que las dimensiones de personalidad y actitudes, falta de habilidades para vender, liderazgo incorrecto o inexistente y tolerancia al riesgo son los principales factores individuales jerarquizados para el fracaso de una empresa de nueva creación. De lo cual se puede entender que las actitudes y habilidades de las personas son factores que pueden causar el fracaso

empresarial a pesar de tener conocimientos o experiencia académica relevante.

En lo que concierne al factor financiero que a pesar de que podríamos imaginar sería una de las variables con un mayor grado jerárquico y que a su vez pudiera resultar la principal causa de fracaso empresarial, encontramos que resulto la quinta variable de seis de acuerdo a la jerarquización con la metodología antes descrita y podemos percibir que las tres primeras dimensiones de acuerdo a su jerarquía representan más del 80 por ciento de importancia son la mala administración del dinero, exceso de gastos operativos, falta de recursos económicos.

En última instancia encontramos jerarquizados a los factores externos que si bien se muestran con el porcentaje más bajo de importancia, no podemos dejarlos de lado tomando en cuenta que cualquiera de sus dimensiones puede ser un factor de fracaso de nuevas empresas y de acuerdo a los resultados de sus dimensiones encontramos que las tres primeras de acuerdo a la jerarquización representan más del 60 por ciento y son las siguientes: Adaptabilidad, crisis económica y/o política y los cambios en el mercado, que si bien son dimensiones que no dependen de la propia empresa, son características importantes que se tienen que tener en cuenta para poder prevenir y tomar medidas que eviten el fracaso de empresas de nueva creación.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aguilasocho, R. D., Montoya, G. E., & Guerra, R. . (2014). Factores que afectan la competitividad de las pymes agroalimentarias manufactureras en Michoacán. *Mercados y negocios*, 45-69.

Aidin, S., & Hiroko, K. K. (2015). *Startup Companies: Life Cycle and Challenges*. Belgrade.

Alom, F., Asri, A. M., Moten, A. R., & Ferdous, A. S. (2016). Success factors of overall improvement of microenterprises in Malaysia: an empirical study. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-13.

Arezni, S. (6 de Marzo de 2017). OECD Perspectives on Entrepreneurship, SMEs and Tourism. Berlin, Alemania.

BBVA. (2016). 6 errores de startups fintech que llevan al fracaso. *Noticias BBVA*.

Blank, S. (2013). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products That Win*. K & S Ranch.

Bucardo, C., Saavedra, G. M., & Camarena, A. M. (2015). Hacia una comprensión de los conceptos de emprendedores y empresarios. *SUMA DE NEGOCIOS*, 98-107.

Cabrera, M. M., López, L. P., & Ramírez, M. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Universidad Central.

Cacciotti, G., Hayton, C. ., Mitchell, J. R., & Giazitzoglu, A. (2016). Conceptualización del miedo al fracaso en el emprendimiento. *Journal of business venturing*, 302-325.

Carretero, P. A. (2008). *La guía del Emprendedor: De la idea a la empresa*. Valencia: Asociación de jóvenes empresarios de Valencia.

Cisneros, M. E., Martín, G. E., Castelán, G. B., & Puga, M. C. (2011). *Factores de emprendimiento que influyen en el desempeño de la micro y pequeña empresa*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.

Dávila, M., Layrisse, F., Lozano F., G., Riojas, E., & Urbina, H. (2014). *El libro del fracaso*. Ciudad de México.

de Oliveira, J., Escrivão, F. E., Seido Nagano, M., Ferraudó, A. S., & Daniela, R. (2015). What do small business owner-managers do? A managerial work perspective. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-21.

Deeb, G. (2014). 13 errores de las startups. *Entrepreneur*.

Fábio, Mizumoto, Marcos, R. A., Hashimoto, Aurélio, M., & Bedê. (2010). A sobrevivência de empresas nascentes no estado de São Paulo: um estudo sobre capital humano, capital social e práticas gerenciais. *R.Adm*, 343-355.

Farias, A., Escrivão, F. ., Seido, N. ., & Philippsen, J. L. (2016). A change in the importance of mortality factors throughout the life cycle stages of small businesses. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-18.

- Feinleib, D. (2011). *Why Startups Fail: And How Yours Can Succeed*. Apress.
- Flores, R., & González, S. F. (2009). La competitividad de las pymes morelianas. *Cuadernos del CIMBAGE*, 85-104.
- Fuentes, N., Osorio, G., & Mungaray, A. (2016). Capacidades intangibles para la competitividad microempresarial en México. *Problemas del Desarrollo*, 83-106.
- López, A. (2016). Cinco factores que alejan a los emprendedores del éxito. *Tec Review*.
- López, J. (18 de Enero de 2016). Fracasan en México 75% de emprendimientos. *El Financiero*.
- Némethné, G. A. (2010). Competitiveness of small and medium sized enterprises - a possible analytical framework. *HEJ*, 1-14.
- Nobel, C. (2011). Why Companies Fail—and How Their Founders Can Bounce Back. *Harvard Business Review*.
- OCDE. (2012). *Evaluación de la OCDE del sector de las nuevas empresas basadas en el conocimiento*. México: OCDE Publishing.
- Pérez, P. C., & Avilés, H. M. (2016). Explanatory factors of female entrepreneurship. *SUMA DE NEGOCIOS*, 25-31.
- Poornima, W. K., & Mathew, M. (2014). Potential for opportunity recognition along the stages of entrepreneurship. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-24.
- Potter, J., Marchese, M., Feldman, M., Kemeny, T., Lawton-Smith, H., & Pike, A. (2013). *The Local Dimension of SME and Entrepreneurship Issues and Policies in Mexico*. Paris: OECD Publishing.
- Pro México. (2014). *PYMES, Eslabón fundamental para el crecimiento en México*. Recuperado el 4 de Diciembre de 2016, de [www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html](http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/pymes-eslabon-fundamental-para-el-crecimiento-en-mexico.html)
- Ries, E. (2011). *El método Lean start-up*. Silicon Valley: Crown Publishing Group.
- Ruiz, Q. F. (2002). *El emprendedor y su empresa*. México: Diana.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge: Harvard University Press.

Shahid, Q. M., Saeed, S., & Mehmood, W. S. (2016). The impact of various entrepreneurial interventions during the business plan competition on the entrepreneur identity aspirations of participants. *Journal of global entrepreneurship research*, 1-18.

Skok, D. (2016). *For Entrepreneurs*. Recuperado el 7 de Diciembre de 2016, de <http://www.forentrepreneurs.com/es/5-razones-por-las-que-las-startups-y-los-nuevos-negocios-fracasan/>

Taylor, B. (2008). Four Reasons Most Startups Fail (And How Yours Can Succeed). *Harvard Business Review*.

TOLAMA, J. (2016). Fracaso, El miedo que impide a los mexicanos emprender. Recuperado el 30 de mayo 2016 de <https://expansion.mx/emprendedores/2016/03/09/fracaso-el-miedo-que-impide-a-los-mexicanos-emprender>

Tovak, S. (2014). 9 razones por las que las startups fracasan. *Entrepreneur*.

Valencia, R. (2016). *El Fracaso de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa de Base Tecnológica en México*. Monterrey.

Varela, R. (2008). *Innovación Empresarial*. Santa Fe de Bogotá: Pearson Educación de Colombia.