



strive

BFA GLOBAL

Strive México: Camino hacia la resiliencia de las MYPES



Índice

Prefacio	04
Agradecimientos	05
Glosario y definiciones	06
Resumen ejecutivo	07
1. Introducción: ver las MYPES bajo la óptica de la resiliencia	09
2. La pandemia de covid-19 expuso la vulnerabilidad de las MYPES y de las empresas propiedad de mujeres	12
Las MYPES lo resintieron más y tuvieron menor capacidad de respuesta	12
Las MYPES de mujeres son más pequeñas e informales, tienen menos digitalización y están más excluidas del sistema financiero	14
Las MYPES emplean a más mujeres, quienes es más probable que abandonen la fuerza laboral	15
3. La covid-19 impulsó a las MYPES a digitalizarse	16
Casi la mitad de las microempresas empezaron a digitalizarse durante la pandemia de covid-19	17
La pandemia de covid-19 incrementó la adopción de pagos digitales, aunque no de forma irreversible	18
Estudio de caso: Los tenderos que gozaron de inclusión digital y financiera sobrellevaron mejor la pandemia de covid-19	20
4. ¿Por qué las MYPES tienen niveles bajos de resiliencia?	26
Preparación: las MYPES tienen menos medios para prepararse y lidiar con las conmociones	27
Acceso: no todas las MYPES tienen interés en solicitar un préstamo, pero es algo muy costoso para quienes buscan financiamiento	29
Capacidad: los microemprendedores mexicanos tienen poca capacidad financiera	30
Vínculos (redes): las mujeres tienen vínculos más débiles con la economía formal, pero muy profundos con redes sociales e informales	31

5. Es esencial segmentar las MYPES y adecuar los apoyos	32
Microempresas (0–10 empleados)	33
META (microempresas en transición) (6–15 empleados)	34
Pequeñas empresas (11–50 empleados)	36
Falta de apoyo coordinado y dirigido para reforzar la resiliencia de las MYPES	37
No hay una comunidad de aprendizaje sobre las MYPES	40
6. Caminos hacia la resiliencia de las MYPES en la economía digital	41
Para apoyar bien a las MYPES, enfocarse en subsegmentos y tener objetivos claros	41
Centrarse en industrias dominadas por MYPES y donde la digitalización es baja	41
Centrarse en MYPES de mujeres en redes sociales	44
Centrarse en el subsegmento META como potenciales adoptantes de la digitalización	44
Mantener un modelo Tech + Touch y crear más oportunidades de orientación	44
Falta más colaboración para apoyar a las MYPES y tener un mayor impacto	45
7. Apéndice	47
Metodología	47
Investigación documental y análisis de datos	47
Índice de digitización	48
Entrevistas a entidades involucradas	48
8. Encuesta para usuarios de Frogtek	49
9. Bibliografía	51

Prefacio

La pandemia de covid-19 dista mucho de haberse acabado, pero su impacto, que sigue desplegándose frente a nuestros ojos, reverberará durante mucho tiempo más. Cada quien tiene una historia sobre cómo se ha adaptado, cómo lo ha sobrellevado y qué ha aprendido de sí mismo durante esta experiencia colectiva. Las micro y pequeñas empresas (MYPES) no son la excepción. Por lo regular se habla de ellas como si fueran un grupo monolítico, pero las MYPES son tan gloriosamente diversas como los seres humanos y exhiben una inmensa capacidad de adaptabilidad e ingenio al enfrentar circunstancias tan adversas.

Hay más de 4.5 millones de MYPES en México que hacen palpar a la economía mexicana y a las comunidades locales. Para quienes emprenden, las MYPES representan una forma de empoderamiento económico que les permite proveer una mejor vida a sus familias y círculo inmediato. Una proporción sustancial de estas personas son mujeres, las cuales encabezan más del 30% de las MYPES en México.

Aunque todas las MYPES enfrentaron el peso de la pandemia de covid-19, el impacto fue distinto según el género. De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), es más probable que las empresas encabezadas por mujeres reporten un impacto económico negativo y una mayor falta de liquidez que las MYPES encabezadas por hombres. También es menos probable que las empresas de mujeres estén digitalizadas, debido a que entre mujeres hay una menor cultura digital. Eso ha provocado que las empresarias sean menos capaces de lidiar con factores financieros estresantes como los que trajo consigo la pandemia.

Dada la gran cantidad de MYPES que hay en México, es indispensable resaltar sus experiencias únicas, sobre todo si están encabezadas por mujeres. El *Mastercard Center for Inclusive Growth* le encomendó a BFA Global que detallara el panorama actual de las MYPES mexicanas. El resultado es este documento integral, el cual ilustra las necesidades complejas y específicas de las MYPES, las lecciones que se pueden extraer de la pandemia de covid-19 y los caminos hacia la resiliencia que les permitirán a las MYPES, en especial a las encabezadas por mujeres, alcanzar su máximo potencial.

Apoyar estrategias personalizadas para la digitalización puede fortalecer la resiliencia y revelar sustanciales beneficios económicos para México. Con el respaldo filantrópico del *Mastercard Impact Fund*, y en colaboración con un equipo de especialistas en pequeñas empresas, lanzamos el programa *Strive México*, una iniciativa que apoyará a 400,000 pequeñas empresas durante los próximos tres años, con un fuerte énfasis en las necesidades de las empresarias mexicanas.

Pero no podemos hacer este trabajo solos. Al embarcarnos en *Strive México*, planeamos colaborar con la amplia red de socios de Mastercard que apoyan a emprendedores: desde los gobiernos federal y estatales, hasta la amplia gama de proveedores de servicios financieros que conforman nuestro ecosistema emprendedor. El mundo solo puede avanzar a través de la innovación y la inclusión, empezando por las alianzas que conformemos. Esperamos que se unan a nosotros en este empeño por impulsar el motor de la economía mexicana.

Mauricio Schwartzmann,
Country Manager, Mastercard México

Agradecimientos

Los autores, Marco Del Río Chivardi, Jane del Ser y Gabriela Zapata Álvarez de BFA Global agradecen a Luz Gomez, del Mastercard Center for Inclusive Growth por su apoyo al comisionar esta investigación tan oportuna que resalta la necesidad creciente de fortalecer la resiliencia de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en México.

El Mastercard Center y los autores desean también agradecer a los revisores: Luz Gomez, Natasha Jamal, Sergio Jordán, Iris Fernanda Arguedas, así como a los revisores externos Xavier Faz, Liza Guzmán, Jorge Zepeda y Malika Anand. También estamos muy agradecidos con los representantes de las entidades entrevistadas por brindarnos su tiempo y valiosos puntos de vista: Victoria Albanesi, Elisa Albornoz, Blanca Aldasoro, Lluís Cañadel, Ana Cristina Báez, Pierre-Claude Blaise, Norma Castro, Yerom Castro, Hortensia Contreras, Mariana Deschamps, Jesús de la Escosura, Matteo Grazzi, Jaime Guzmán Orozco, Ursula Heimann, Pauline Henriquez, Giovana Hernández, Giovanna Jiménez, Barbara Magnoni, Daniel Martínez, Ana Bárbara Mungaray, Isabel Oriol, Antonieta Paz, Mario Saldívar, Jorge Zepeda y Tania Ziegler.

A los tenderos usuarios de Frogtek, Nancy y su pareja, Juanita y Armando, fueron generosos con su tiempo y compartieron sus historias para que las experiencias de los propietarios de MYPES cobraran vida. Estamos sumamente agradecidos por su contribución a este documento desde la perspectiva de los usuarios.

Por último, queremos agradecer a Sandy Pederson por la edición del texto, a Ariadna Molinari por la traducción y a Dami Famuyibo por el diseño.

Glosario y definiciones

CNBV – Comisión Nacional Bancaria y de Valores

PSF – Proveedor de servicios financieros

INEGI¹ – Instituto Nacional de Estadística y Geografía

INFE – Red Internacional de Educación Financiera (siglas en inglés)

OCDE – Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

IMF – Institución microfinanciera

Tamaño de empresa

Microempresa – Empresas que emplean entre 0 y 11 personas

Empresa pequeña – Empresas que emplean entre 11 y 50 personas

Empresa mediana – Empresas que emplean entre 51 y 250 personas

Empresa grande – Empresas que emplean a más de 250 personas

Segmentos empresariales

Nano – Empresario individual o empresas con 0 a 2 empleados incluidas en este documento con fines de subsegmentación.

META – Microempresa en transición a pequeña empresa, con entre 6 y 15 empleados.

MYPES – Micro y pequeñas empresas, con hasta 50 empleados.

MIPYMES – Micro, pequeñas y medianas empresas, con entre 0 y 250 empleados.

PYMES – Pequeñas y medianas empresas, con entre 11 y 250 empleados.

Hay 4.8 millones de empresas en México, y más de 4.7 millones son MYPES. Más de 4.5 millones (o el 95%) son microempresas.

¹ INEGI. Censo económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

Resumen ejecutivo

De cara al lanzamiento de su emblemático programa Strive en México, el *Mastercard Center for Inclusive Growth* le encomendó a BFA Global que realizara un análisis del panorama de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en México, así como de las iniciativas para apoyarlas.

El objetivo de este estudio, que incluyó investigación, análisis de datos, encuestas y entrevistas con entidades mexicanas involucradas, fue encontrar oportunidades para fomentar su resiliencia a través de la digitalización, en especial en MYPES de mujeres.

Este documento examina los hallazgos de nuestra investigación e identifica caminos hacia la resiliencia que servirán de base para el diseño y desarrollo de Strive México. Estos se resumen en tres principales aportes:



Las MYPES son particularmente vulnerables, pero la digitalización puede reforzar su resiliencia y generar amplios beneficios económicos.

Las MYPES fueron las más afectadas por la pandemia de covid-19 y son las menos propensas a sobrevivir sobresaltos futuros. Solo el 43% de las MYPES mexicanas podría operar más de un año con un nivel de ganancias similares al percibido en un entorno de pandemia.²

Las MYPES eran las empresas menos digitales cuando inició la pandemia. No obstante, casi

el 50% de ellas se digitalizó de alguna manera como consecuencia de la pandemia. Quienes adoptaron herramientas digitales durante la pandemia de covid-19 parecieron exhibir un mayor nivel de resiliencia. Las tenderas y los tenderos con mejor desempeño (con base en sus ventas anuales), que usaron más estrategias de digitalización, mantuvieron el desempeño de sus negocios a pesar de las condiciones y los desafíos económicos.

Tras el pico de la pandemia, alrededor del 30% de las MYPES deseaba digitalizar algún aspecto de su negocio, lo que implicó una mayor aceptación de pagos digitales, ventas por internet y adquisición de herramientas digitales.

Apoyar a las MYPES para su transición a la digitalización y a un mayor acceso a los servicios financieros tendría un efecto dominó en la economía, así como un efecto sustancial para las mujeres, cuyas MYPES están entre las más vulnerables y excluidas del ámbito digital.



El sector de las MYPES es diverso y los subsegmentos microempresariales tienen necesidades, niveles de digitalización, aspiraciones y caminos hacia la resiliencia distintos.

Subsegmentar a las microempresas es esencial para entender sus necesidades y deseos y para acercarles servicios financieros y herramientas digitales que realmente les sirvan. Eso hace que sea más probable su adopción y uso.

² Un nuevo programa para México del Mastercard Center for Inclusive Growth, con capital filantrópico del Mastercard Impact Fund.

Las microempresas más pequeñas mostraron una mayor preferencia por aceptar pagos digitales que obtener un préstamo, ya que a la mayoría no le interesa o desconfía de tomar crédito. Para las microempresas más grandes que requieren un préstamo, el principal obstáculo es el costo del crédito.

Las MYPES de mujeres suelen ser de tamaño nano (0-2 personas empleadas) y son menos digitales y más vulnerables. Sus ingresos son más volátiles y una mayor proporción de ellas cerró durante la pandemia de covid-19. Muchas MYPES de mujeres no aspiran a crecer, sino que más bien priorizan mantener su negocio a flote para estabilizar los ingresos del hogar.



Se necesita más coordinación y estrategias a la medida para fomentar la digitalización de las MYPES y su resiliencia.

Hay una falta de apoyo consistente y focalizado para las MYPES. Varios actores de los sectores público y privado ofrecen capacitación generalizada, que en muchas ocasiones genera duplicidades. Las fintechs y ONG tienen estrategias eficaces para convencer a las MYPES de digitalizarse, pero tanto las instituciones académicas como los centros de investigación podrían involucrarse más en la obtención de evidencia sobre el impacto que tiene la digitalización en la resiliencia para impulsar a los actores del ecosistema a que le den importancia a la resiliencia de las MYPES.

Los programas de apoyo para MYPES necesitan incorporar y reforzar comportamientos financieros saludables y generar habilidades digitales que sean relevantes para los distintos subsegmentos, en especial para tres categorías de MYPES. En primer lugar, a las MYPES menos digitalizadas, que por lo regular pertenecen a las industrias de venta al menudeo y preparación de alimentos y bebidas. En segundo lugar, a las MYPES de industrias con más presencia de mujeres, como las de preparación de alimentos y bebidas, el comercio al menudeo de artículos de uso personal, los salones de belleza y el comercio al menudeo de textiles y accesorios de moda. En tercer lugar, a los subsegmentos como vendedores que practican comercio social y empresas META en crecimiento.

La digitalización escalable de las MYPES requiere estrategias "Tec y Tacto".³ La confianza sigue siendo uno de los primeros factores decisivos para que las MYPES se involucren a nivel digital, sobre todo si son MYPES de mujeres. El aprendizaje entre pares es el enfoque con más interacción humana para capacitar a las MYPES en la adopción y uso de herramientas digitales, y es especialmente atractivo para las MYPES y empresas de mujeres. Las redes de pares también compensan los costos elevados de escalar las estrategias Tec y Tacto que combinan tecnología e interacción humana.



³ Ahmed, Wajih. 15 de octubre, 2018. Proven strategies for making fintech inclusive. BFA Global. <https://bfa-global.com/catalyst-fund/insights/proven-strategies-for-making-fintech-inclusive/>. "Tec y Tacto", o "Tech + Touch" en inglés, es una estrategia que combina tecnología e interacción humana del Catalyst Fund (una aceleradora fintech inclusiva operada por BFA Global) enfocada en la adquisición y retención de clientes entre poblaciones de bajos ingresos que se caracteriza por su sólido componente humano para captar clientes, aumentar su nivel de confianza en los productos y servicios digitales, y enseñarles a usar herramientas digitales (es decir, administrar sus cuentas, realizar transacciones, etc.).

1

Introducción: viendo a las MYPES bajo la óptica de la resiliencia



Nancy es tendera, madre, y la principal proveedora de su hogar. Su negocio en la Ciudad de México depende mucho del flujo de personas de las oficinas y edificios gubernamentales cercanos. Su negocio obtiene grandes márgenes, así que ha empezado a modernizarlo y mejorarlo con ayuda de herramientas tecnológicas. Mientras tanto, Armando y Juanita, una pareja mayor, tienen una tiendita cercana desde hace treinta años y han logrado mantener a su familia de cuatro con los ingresos provenientes de ella sin tener acceso genuino a herramientas digitales ni servicios financieros. En ambos casos, el aumento de la competencia generada por la cadena de tiendas OXXO representa una amenaza para su subsistencia.

¿Cuál de las dos microempresas es más resiliente? ¿La que está prosperando o la que apenas ha logrado sobrevivir? ¿Qué requiere cada una para cubrir sus necesidades a corto plazo y sostenerse a largo plazo?

Mientras entramos al tercer año de la pandemia de covid-19, enfrentamos también las consecuencias de la enquistada guerra

en Ucrania, el aumento en los precios de los alimentos y los combustibles, condiciones climáticas extremas causadas por el cambio climático y una caída del mercado que refleja el debilitamiento de la economía mundial. El año 2022 ha sido un año de sobresaltos que han puesto de relieve la necesidad de resiliencia y ha resaltado la urgencia de abordar la vulnerabilidad de las MYPES.

Tras décadas de trabajo en materia de inclusión financiera y una inclinación más reciente hacia la salud financiera, se considera que la "resiliencia financiera" es cada vez más urgente para mejorar la vida de las personas con ingresos bajos. Según el Common Cents Lab, la resiliencia financiera se define como "la capacidad de los individuos, los hogares y las organizaciones de prepararse para potenciales conmociones financieras, de lidiar con ellas una vez que ocurren y de recuperarse posteriormente".⁴ Aunque algunos nuevos programas han intentado abordar estas inquietudes en la región,⁵ la resiliencia financiera no es prioritaria para los actores del ecosistema, ya sean empresas fintech, ONGs o gobiernos locales, federales y nacionales que brindan apoyo a las MYPES en México.

⁴Center for Advanced Hindsight, Common Cents Lab, n.d. Financial Resilience in LAC. <https://advanced-hindsight.com/financial-resilience-lac/>.

⁵Mastercard. 17 de mayo, 2021. Mastercard, Mercado Libre, Common Cents Lab, and IDB Join Forces to Improve Financial Resilience among entrepreneurs and gig workers. <https://www.mastercard.com/news/latin-america/en/newsroom/press-releases/pr-en/2021/may/mastercard-mercado-libre-common-cents-lab-and-idb-join-forces-to-improve-financial-resilience/>.

[common-cents-lab-and-idb-join-forces-to-improve-financial-resilience/](https://www.mastercard.com/news/latin-america/en/newsroom/press-releases/pr-en/2021/may/mastercard-mercado-libre-common-cents-lab-and-idb-join-forces-to-improve-financial-resilience/), Mastercard, Mercado Libre, Common Cents Labs e IDB se aliaron en 2021 para mejorar la resiliencia financiera de los emprendedores y trabajadores por encargo en México. El programa está diseñando y probando estrategias basadas en las ciencias del comportamiento para ayudar a las MYPES a tomar decisiones financieras que les beneficien más a largo plazo.

Mastercard busca acelerar el apoyo a las MYPES en México, incluyendo su transformación digital o "digitalización" y resaltar la necesidad de las MYPES de ser más resilientes para adaptarse y prosperar a largo plazo. De cara al lanzamiento de su emblemático programa Strive en México, el *Mastercard Center for Inclusive Growth* le encomendó a BFA Global que realizara un análisis panorámico de las micro y pequeñas empresas (MYPES) en México, así como de las iniciativas para apoyarlas. La revisión bibliográfica, el análisis de datos provenientes del censo económico nacional y de comerciantes privados, y las 21 entrevistas realizadas a actores relacionados con el tema evidenciaron un énfasis en el resultado: la digitalización de las MYPES, **pero una menor conciencia de sobre si estas empresas se estaban volviendo más resilientes.**

Entendiendo la resiliencia

El concepto **resiliencia** suele usarse como sinónimo de "resiliencia financiera", como si los individuos y los sistemas solo se recuperaran y prosperaran en un sentido económico. Los individuos con pocos recursos son sumamente sensibles a los cambios en sus finanzas, y la resiliencia financiera es lo mínimo indispensable para sobreponerse a un shock. CGAP define la resiliencia como "la capacidad de los individuos y los hogares para disminuir y mitigar los riesgos, así como para lidiar con los diversos shocks, tensiones y sucesos del ciclo de la vida y sobreponerse a ellos, de modo que se reduzcan al mínimo las afectaciones en el consumo a corto plazo o en el bienestar a largo plazo". Decidimos usar deliberadamente el término "resiliencia" en lugar del concepto de "resiliencia financiera", pues engloba la capacidad de las poblaciones vulnerables para soportar la turbulencia y la incertidumbre, adaptarse y recuperarse. Se han desarrollado distintos marcos de referencia para explicar y medir la resiliencia. Por ejemplo, el **marco DORA de salud financiera** de BFA Global comprende cuatro elementos: manejo del "día a día", oportunidades, resiliencia y agencia.⁶ La

resiliencia implica tener medios financieros específicos para proteger un hogar y una forma de vida en caso de desafíos inesperados. Este marco específico evalúa el nivel de preparación, la disponibilidad de estrategias para lidiar con los desafíos y el acceso a ellas, la efectividad de dichas estrategias y el tiempo que se requiere para recuperarse de un shock.⁷

El *Center for Financial Inclusion (CFI)* desarrolló un **Marco Conceptual para la Salud Financiera de las MIPYMES** que se enfoca en las ganancias y la resiliencia como indicadores de los resultados de la salud financiera. El CFI también desarrolló el Marco PACT para la Resiliencia para las empresas fintech y sus clientes, que "mide la resiliencia como una combinación de capacidades y acceso a recursos en cuatro dimensiones específicas: preparación, acceso, capacidad y tejido social (redes)" que interactúan e influyen las unas en las otras para que los individuos soporten shocks externos y se adapten a ellas.⁸ En este documento examinamos las dimensiones del marco PACT y los hallazgos de la aplicación del marco de salud financiera de las MIPYMES como punto de partida para **elaborar un marco referencial de los caminos hacia la resiliencia de las MYPES en México.** Estas dimensiones, además, brindan un retrato más exhaustivo de la interacción entre digitalización, inclusión financiera y apoyo a la capacidad de adaptación de las MYPES.

Radiografía de las MYPES en México

De los 4.8 millones de empresas que hay en México, más de 4.7 millones son MYPES.⁹ No obstante, no son un grupo monolítico ni un sector simple y uniforme al cual ofrecer servicios. Con fines analíticos, dividimos las MYPES en tres subsegmentos distintos:

Empresas donde solo trabaja el propietario o empresas "nano", con entre 0 y 2 empleados. Adoptamos el concepto en este documento para subsegmentar a las microempresas más pequeñas.

⁶ Mazzotta, Ben. Mayo, 2021. Financial health in Mexico: A new tool for measurement. BFA Global. <https://bfa-global.com/finnsalud/insights/behind-the-macro-level-statistics-the-role-of-resilience-in-informing-financial-health-in-mexico/>.

⁷ Mazzotta, Ben y Winiecki, Jacob. Diciembre, 2020. Behind the macro-level statistics: The role of resilience in informing financial health in Mexico. BFA Global. <https://bfa-global.com/finnsalud/insights/behind-the-macro-level-statistics-the-role-of-resilience-in-informing-financial-health-in-mexico/>.

⁸ Venkatesan, Jayashree y Stark, Evelyn. Febrero, 2022. A Pact to Promote Resilience: Using a Framework to Understand How Fintechs and their Customers Cope, Survive, and Thrive. Center for Financial Inclusion, Accion. <https://www.centerforfinancialinclusion.org/a-pact-to-promote-resilience>.

⁹ INEGI. Censo Económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

Microempresas en los rangos inferior y superior con entre 3 y 10 empleados.

Empresas META con entre 6 y 15 empleados que están transitando de microempresas a pequeñas empresas con entre 11 y 50 empleados.

Además de estos atributos enfocados en la cantidad de empleados, también tomamos en cuenta que los subsegmentos podrían tener distintos niveles de conocimiento sobre las herramientas digitales existentes, así como diferentes motivaciones, capacidades digitales, nivel y deseo de inclusión financiera y formalización, así como acceso a apoyos.

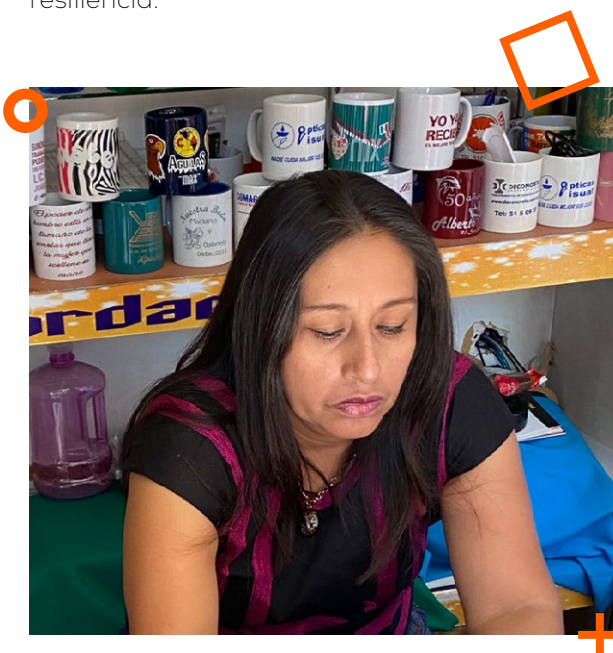
Hay oportunidades significativas para atajar las barreras que enfrentan las MYPES para digitalizarse, formalizarse y tener acceso a financiamiento adecuado. Entender en qué medida estas barreras afectan a los distintos subsegmentos de MYPES, ya sea de forma individual o interrelacionada, es clave para identificar formas realistas de superarlas.

Lo que sí sabemos es que a todas las MYPES les ha ido peor que a las empresas medianas y grandes durante la pandemia de covid-19. Si bien, como resultado de la adopción de herramientas digitales a algunas microempresas más pequeñas les fue mejor, los beneficios de la digitalización y la formalización fueron mucho menos evidentes entre las y los microempresarios más pobres, quienes también enfrentaron las barreras más altas. Los shocks y otras tendencias, como el aumento en la inflación, están teniendo efectos negativos desproporcionados en las MYPES.¹⁰

Las empresas encabezadas por mujeres representan poco más del 30% de las MYPES en México. Estas empresas en general son más nano y menos digitales y estables que las empresas encabezadas por hombres. Las empresarias tienen ingresos más volátiles, son menos resilientes y han tenido que cerrar sus negocios en mucha mayor proporción que los hombres como consecuencia de la pandemia. A pesar de que los teléfonos inteligentes

son cada vez más ubicuos, la conectividad, los planes de datos, los teléfonos con mayor capacidad y las habilidades digitales siguen siendo un problema para muchas personas, sobre todo para las mujeres. Según el informe publicado por GSMA en 2022 sobre la brecha de género en la conectividad celular, aunque la brecha de género en materia de posesión de un teléfono celular y conciencia del internet móvil en México es solo del uno por ciento, hay al menos una diferencia porcentual de cinco puntos entre hombres y mujeres que afirmaron que tener un teléfono celular les ayudaba en sus actividades cotidianas.¹¹

Este documento examina subsegmentos de MYPES mexicanas determinados por su tamaño (número de empleados), el género de quien las encabeza y la industria a la que pertenecen. Además, tomamos en cuenta distintos caminos hacia la resiliencia de las MYPES por medio del uso de soluciones y productos digitales relevantes. Dado el elevado número de nano empresas encabezadas por mujeres y las mayores desventajas que enfrentan, prestamos especial atención a sus necesidades. Como parte de su objetivo de tener un impacto positivo en las MYPES, Mastercard busca aliarse con socios locales y aprender junto con ellos cómo apoyar a las MYPES en México y ayudarles a avanzar en su camino hacia la resiliencia.



¹⁰ Banco de México, Minuta número 93. <https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/minutas-de-las-decisiones-de-politica-monetaria/%7B1D2B28A3-84A7-F37B-062C-8B401C04376A%7D.pdf>. Las MYPES tienden a depender de proveedores de servicios financieros tradicionales (bancos e instituciones microfinancieras) para obtener financiamiento, mientras que las grandes empresas tienen otras fuentes de recursos, como el mercado de valores. Durante el último año han

incrementado las tasas de interés a causa de las restrictivas políticas monetarias del banco central que buscan controlar la inflación, que en 2022 ha alcanzado los niveles más altos registrados en las últimas dos décadas (7.8% anual).

¹¹ Shanahan, Matthew. Junio, 2022. The Mobile Gender Gap Report 2022. GSMA. <https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2022/06/The-Mobile-Gender-Gap-Report-2022.pdf>.

La pandemia de covid-19 expuso la vulnerabilidad de las MYPES y de las empresas de propiedad de mujeres



Las MYPES lo resintieron más y tuvieron menor capacidad de respuesta

La experiencia de la pandemia de covid-19 nos dio una imagen útil, aunque desalentadora, de la vulnerabilidad de los hogares y los negocios.

En México, la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) registró el impacto que tuvo la pandemia en los adultos, así como sus estrategias de resiliencia financiera. Casi todos los adultos (el 96%) tuvieron que reducir sus gastos, y 8 de cada 10 tuvieron que recurrir a sus ahorros para cubrir gastos cotidianos. Uno de cada 4 pidió préstamos a familiares y amistades, y casi 1 de cada 5 vendió o empeñó algún activo. Entre quienes tenían una deuda pendiente, 1 de cada 4 se benefició de una prórroga en las fechas de pago.

Para las MYPES, el impacto económico negativo fue atroz. Para conocerlo a profundidad, hablamos con especialistas y analizamos datos de encuestas provistos por

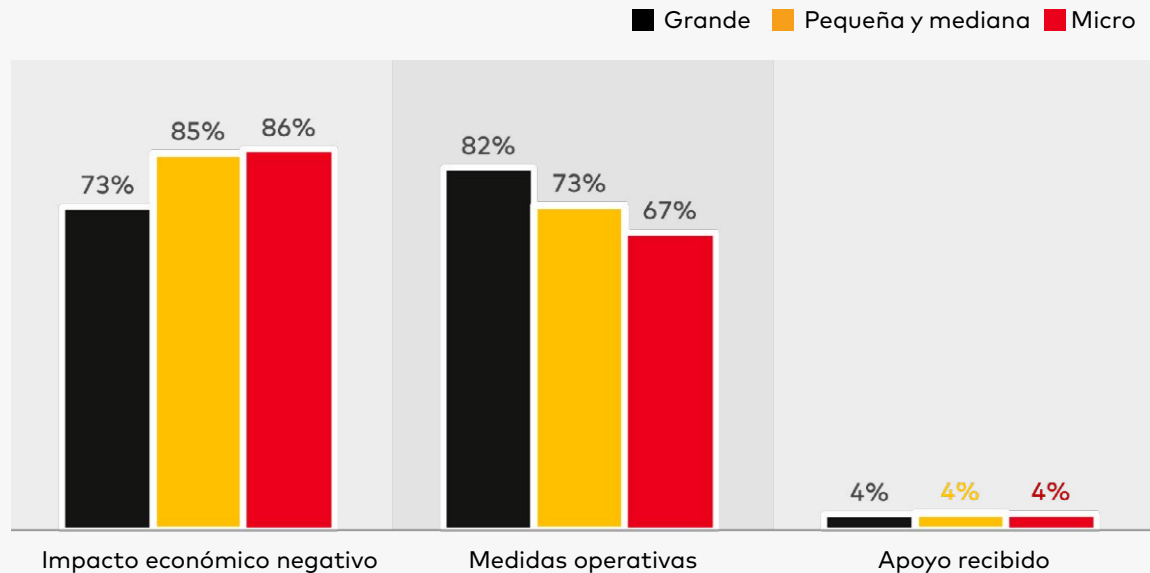
Frogtek, una empresa de tecnología de datos que durante 2022 ha procesado información de unas 12,000 MYPES de abarrotes en México.¹²

Fueron en particular las microempresas las que declararon que la pandemia de covid-19 tuvo un impacto económico negativo en ellas, pero también fueron las menos propensas a cambiar su forma de operar. El 86% de las microempresas mexicanas declaró que la pandemia de covid-19 tuvo un impacto económico negativo en ellas (Figura 1), lo que representa una proporción más elevada que la de las empresas pequeñas y medianas (un punto porcentual) y la de las empresas grandes (13 puntos porcentuales).

A pesar de esto, las microempresas fueron las menos susceptibles a cambiar su forma de operar. Las que se ajustaron señalaron cuatro tipos principales de medidas adaptativas: entrega a domicilio (33%), ventas digitales (29%), préstamos de emergencia (10%) y postergación de pagos (10%). Pocas empresas —apenas el 4%— recibieron apoyo externo, ya fuera gubernamental, de asociaciones del sector privado o de empresas.

¹² Frogtek. "Empowering micro-entrepreneurs through business tools in mobile devices". <https://www.frogtek.org/>.

Figura 1. Impacto de la pandemia de covid-19 en las empresas mexicanas



Fuente: INEGI. 2021. Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas.

La pandemia de covid-19 afectó negativamente la creación de empresas robustas en México. A finales de 2008, había 3.7 millones de empresas físicas en México. Para 2018, esta cifra había aumentado a 4.8 millones (un aumento del 29%). No obstante, como consecuencia de las medidas de confinamiento nacionales y la subsiguiente reducción de la demanda, hacia mediados de 2021 la cantidad total de empresas se había reducido a 4.5 millones (un 7%). Se estima

que, por cada microempresa que cerró durante la pandemia, abrieron 0.76, en comparación con la cifra de 0.31 de pequeñas y medianas empresas (PYMES). Esto podría deberse a que es más fácil abrir MYPES que PYMES durante una crisis económica. No obstante, dado que las PYMES suelen ofrecer empleos más productivos y mejor pagados que las microempresas, una mayor proporción de microempresas es indicio de un deterioro en los índices de empleo y crecimiento empresarial.

Las MYPES de mujeres son más pequeñas e informales, están menos digitalizadas y más excluidas del sistema financiero

Las empresas mexicanas encabezadas por mujeres tienden a ser microempresas informales con niveles muy bajos de digitalización y acceso limitado a productos y servicios financieros (en comparación con los promedios nacionales). Más de una de cada tres empresas mexicanas está encabezada por mujeres.¹³ Casi todas las empresas de mujeres (99.5%) son microempresas.¹⁴ Las empresas informales representan un promedio del 62% de todas las empresas del país, pero esta proporción aumenta a 78% cuando hablamos de empresas encabezadas por mujeres.

La brecha de género en los servicios financieros es mayor en cuestión de posesión de cuentas bancarias. Según la ENIF más reciente, en 2021 el 61.9% de las mujeres adultas y 74.3% de los hombres adultos tenían al menos un producto financiero (cuenta bancaria, crédito, seguro o fondo para el retiro), lo que implica que la brecha de género aumentó 5.8 puntos porcentuales desde 2018. La principal brecha de género existe en la posesión de cuentas bancarias, la cual aumentó en 13 puntos porcentuales en 2021 (el 43% de las mujeres son cuentahabientes, mientras que entre hombres representan el 56%). El acceso a financiamiento es apenas un poco menos prevalente entre mujeres (32%) que entre hombres (34%)¹⁵

En términos de digitalización, el 10% de las empresas encabezadas por mujeres posee equipo de cómputo (en comparación con el 20% de las empresas encabezadas por

hombres), el 8% realiza ventas por internet (en comparación con el 17.5% de las empresas de hombres) y el 42% utiliza algún mecanismo de contabilidad (en comparación con el 54% de sus contrapartes hombres).¹⁶

La OCDE ha observado que las MYPES encabezadas por hombres son menos propensas que las encabezadas por mujeres a reportar un impacto económico negativo y una falta de liquidez como consecuencia de la pandemia de covid-19. En promedio, en los países del G20, también fueron más propensas a incrementar el uso de productos y servicios financieros digitales.¹⁷

La OCDE también observó que el nivel de digitalización de las MYPES está vinculado de forma positiva al nivel de alfabetismo financiero de sus dueños, y las microempresas de mujeres mexicanas tienen menores niveles de alfabetismo financiero que las encabezadas por hombres (1.4 puntos menos en materia de conocimiento financiero y 1.8 puntos menos en materia de comportamiento financiero).

Es esencial señalar que estos niveles inferiores de inclusión financiera y digitalización han provocado que las empresas encabezadas por mujeres tengan menos herramientas para lidiar con las dificultades financieras causadas por la pandemia de covid-19 y menos acceso a recursos tales como herramientas digitales, ahorros, créditos y seguros que permitan sobrellevar periodos de conmoción económica.

¹³ INEGI. Censo Económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>. El 37% de los negocios están encabezados por mujeres, mientras que 36% están encabezados por hombres, 10% están encabezados tanto por hombres como por mujeres y 18% no respondió.

¹⁴ INEGI. 2021. Características de los establecimientos de propietarios y propietarias: Censos Económicos 2019. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva-estruc/889463900900.pdf.

¹⁵ INEGI-CNBV. 2021. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021. <https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2021/>.

¹⁶ INEGI. 2019. Censo Económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

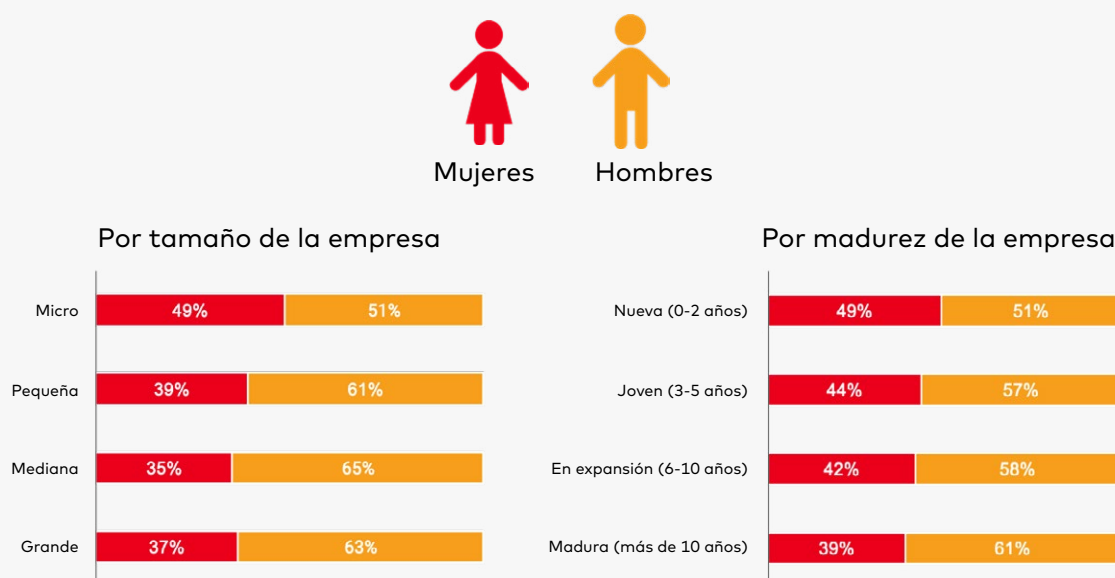
¹⁷ G20/OECD-INFE. 2021. Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. <https://www.oecd.org/financial/education/navigating-the-storm-msmes-financial-and-digital-competencies-in-covid-19-times.htm>

Las MYPES emplean a más mujeres, quienes es más probable que abandonen la fuerza laboral

Aunque las empresas nuevas emplean casi la misma cantidad de hombres que de mujeres, **con el paso del tiempo muchas de ellas abandonan la fuerza laboral y la proporción de hombres aumenta.** Como se muestra en la Figura 2, el 61% de las empresas maduras son de hombres. A pesar de que las cifras no explican por qué, las entrevistas cualitativas que realizamos revelaron que muchas mujeres

utilizan su negocio para complementar el ingreso del hogar y no se comprometen a él de tiempo completo porque tienen otras obligaciones personales o familiares.¹⁸ De por sí las mujeres viven situaciones laborales más precarias e inciertas que se tambalean a causa de shocks como la pandemia de covid-19 y les impiden estar en la fuerza laboral temporadas largas o de manera permanente.

Figura 2. Dueños de empresas, por género



Fuente: INEGI. Censo Económico 2019.

¹⁸ Entrevistas con Blanca Aldasoro (Fundación Capital), Giovana Hernández (CREA) y Ursula Heimann (Soliv). Entrevistas realizadas por Gabriela Zapata. BFA Global. 20 de abril – 9 de mayo, 2022.

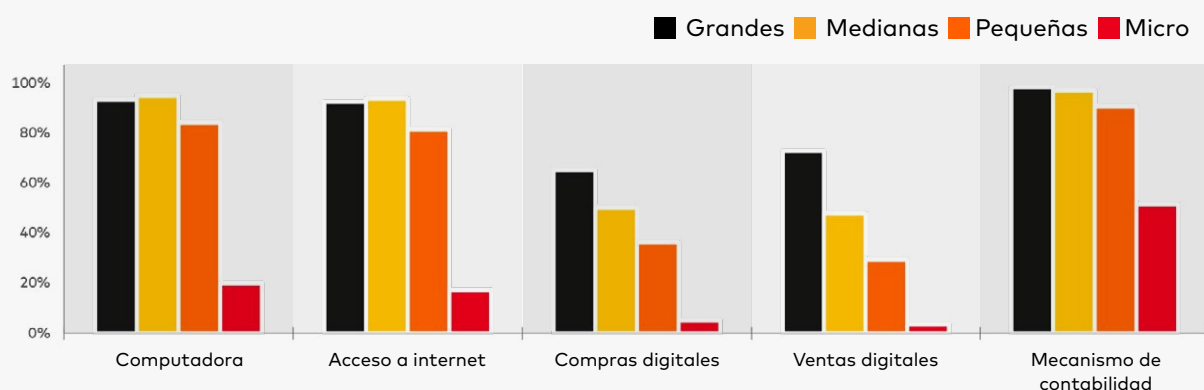
La COVID-19 impulsó a las MYPES a digitalizarse



Antes de la pandemia, las MYPES eran menos propensas a usar tecnologías digitales. La digitalización de sus operaciones (Figura 3) era particularmente limitada. La mitad de las microempresas reportó llevar registro de sus transacciones con algún mecanismo de contabilidad,¹⁹ cifra que es sustancialmente menor al 90% reportado por las empresas pequeñas y al 97% reportado

por las empresas medianas. También había brechas inmensas entre empresas en términos de acceso a internet y posesión de equipo de cómputo. Entre las microempresas, el 17% tenía acceso a internet y el 20% tenía una computadora, en comparación con el más de 80% de las empresas pequeñas (una flagrante diferencia de entre cuatro y cinco veces más).

Figura 3. Participación digital de las empresas mexicanas



Fuente: INEGI. Censo económico 2019.

¹⁹ Esta cifra representa a dueños de empresas que dijeron usar mecanismos de contabilidad, entre los cuales el 52% usa un mecanismo de contabilidad de creación propia (en general un cuaderno), el 43% le paga a un contador profesional y solo el 5% usa algún software.

Casi la mitad de las microempresas empezaron a digitalizarse durante la pandemia de COVID-19

Durante la pandemia, el 45% de las microempresas mexicanas empezó a usar soluciones digitales para su negocio (ya fuera adquiriendo un producto digital o digitalizando las operaciones del negocio). Aunque es una cifra impresionante, está por debajo de las de otros países de ingresos medios, como China, Turquía y Brasil.²⁰ Solo el 30% de las microempresas empezó a usar al menos un producto financiero digital, ya fuera una cuenta, un préstamo o un seguro. Solo el 29% recurrió a soluciones digitales para al menos una de sus operaciones, ya fuera usar redes sociales para publicitar su negocio o vender productos en plataformas o páginas web. Se reportó que las ventas digitales de microempresas fueron de apenas 3%, una cifra minúscula en comparación con el 30% reportado por empresas pequeñas y el 48% reportado por empresas medianas. Estas cifras son similares a las de las empresas que adquirieron insumos por internet: el 5% de las microempresas, el 36% de las empresas pequeñas y el 50% de las empresas

medianas.²¹ La encuesta realizada por el INEGI en 2022 revela que sigue existiendo la demanda de apoyo para la digitalización; más MYPES esperan digitalizarse una vez que la pandemia termine, incluyendo 30% de las microempresas.

El tamaño de la empresa está asociado de forma positiva con una mayor adopción de actividades digitales durante la pandemia de covid-19 en México y otros países de la OCDE, tal como la adquisición de un producto financiero o la realización de operaciones del negocio. En México, las empresas con entre cinco y nueve empleados fueron dos veces más propensas a emprender actividades digitales durante la pandemia de covid-19 que las que tenían menos de cinco empleados. Esta correlación es relevante al momento de enfocarnos en las META (microempresas en transición a pequeñas empresas) como subsegmento que quizá podría adoptar productos y soluciones digitales con más facilidad.

²⁰ G20/OECD-INFE. 2021. Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. <https://www.oecd.org/financial/education/navigating-the-storm-msmes-financial-and-digital-competencies-in-covid-19-times.htm>. Comparados con México, China, Turquía y Brasil reportaron, respectivamente, los siguientes porcentajes de uso de productos digitales: 42%, 49% y 51%; de operaciones empresariales digitales: 37%, 40%, 41%; de digitalización de al menos una actividad: 47%, 62%, 66%.

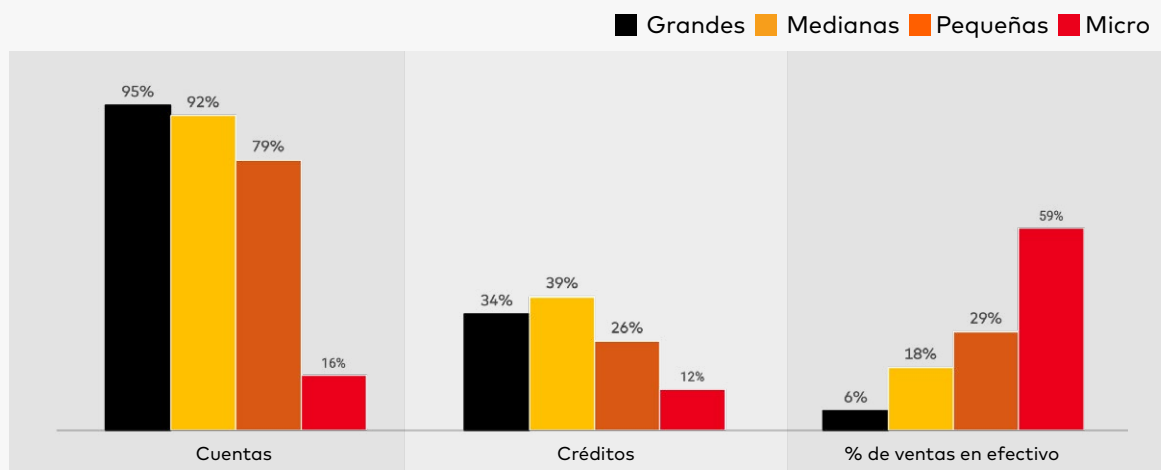
²¹ INEGI. 2021. Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas. <https://www.inegi.org.mx/programas/eCOVID-19ie/>.

La pandemia de covid-19 incrementó la adopción de pagos digitales, aunque no de forma irreversible

En general, las MYPES reciben el grueso de los pagos en efectivo y rara vez usan herramientas digitales (solo el 24% acepta pagos por medio de transferencia electrónica de cuenta a cuenta y solo el 10% acepta pagos con tarjeta de crédito o débito). En el caso de las microempresas, esto se traduce en que el 59% del total de ventas se realiza

en efectivo, mientras que para las empresas pequeñas es el 29%, para las medianas es el 18% y para las grandes es el 6% (Figura 4). Que una MYPE acepte pagos digitales depende de distintos factores, como la demanda por parte de los clientes, la disposición del dueño de la empresa a pagar comisiones por servicio y su alfabetismo digital.

Figura 4. Servicios financieros y aceptación de pagos

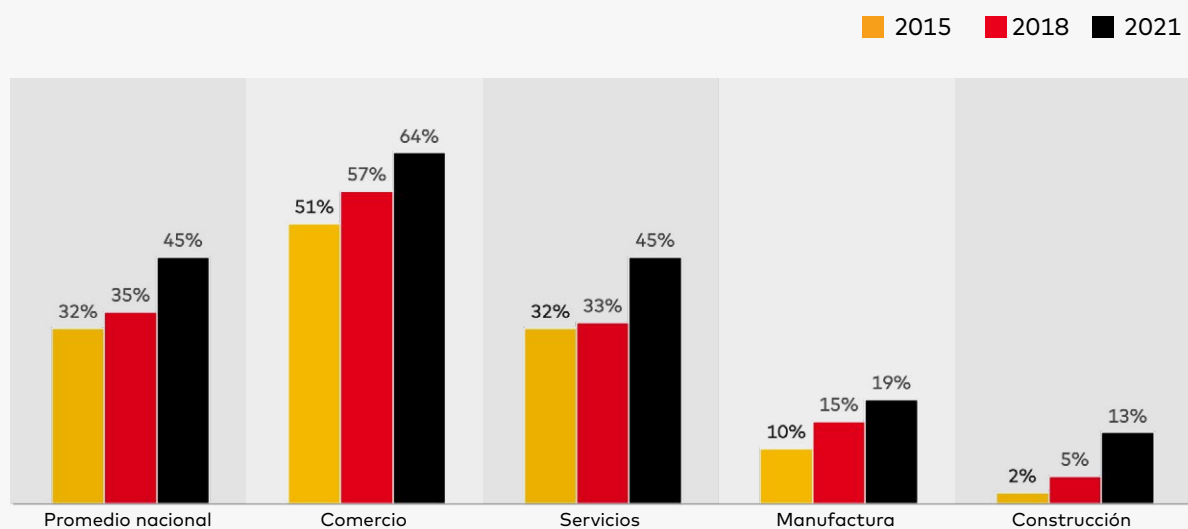


Fuente: INEGI. Censo económico 2019.

Ahora bien, la aceptación de pagos digitales en México se ha acelerado en los últimos tres años. Entre 2018 y 2021, la aceptación de pagos digitales aumentó 10 puntos porcentuales, que es considerablemente más que el aumento de tres puntos porcentuales observado en el trienio anterior (Figura 5).

Como es de esperarse, la aceptación de pagos digitales está más generalizada en el comercio que en otras industrias. Las industrias comerciales y de servicios fueron las que experimentaron el mayor aumento en el porcentaje de empresas que empezaron a aceptar pagos digitales: 13 puntos porcentuales entre 2018 y 2021.

Figura 5. Aceptación de pagos digitales en México, 2015–2021



Fuente: INEGI-CNBV. Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas 2021.

Nota: Los resultados difieren del Censo económico 2019 por fecha (2021 vs 2019) y por el tamaño de empresas incluidas en la muestra (empresas con al menos seis empleados vs. todas las empresas del censo).

Aunque la tendencia a aceptar pagos digitales sea prometedora, no hay garantía de que vaya a ser permanente. Una encuesta del Banco Mundial realizada en Latinoamérica y el Caribe preguntó a participantes que empezaban a usar pagos digitales por primera vez si preferirían usar pagos digitales o efectivo en sus tiendas una vez que la pandemia terminara.²² En promedio, la mitad respondió que preferiría conservar los pagos digitales y la mitad dijo que preferiría el efectivo. Según la ENIF de 2021, más de

la mitad de la población adulta tiene una tarjeta de débito o crédito, pero apenas una de cada cuatro personas la usa para hacer pagos y el **64% prefiere pagar en efectivo**. Sin importar si es un consumidor que hace una compra digital o un vendedor que acepta pagos digitales, este hallazgo supone que podría haber una regresión a las normas prepandémicas, la cual posiblemente sería impulsada por las motivaciones existentes y los comportamientos arraigados en el mundo que “va volviendo a la normalidad”.

²² World Bank. 2021. Adoption of digital payments during COVID-19: new data from the first year of the pandemic. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>. El Grupo de Investigación sobre el Desarrollo, del Banco Mundial, llevó a cabo una encuesta sobre pagos digitales en

Latinoamérica y el Caribe, en la cual se obtuvo información sobre el uso de tarjetas, celulares y el internet para realizar compras por internet o en tiendas, con una muestra de 14 países de la región.



Estudio de caso: Los tenderos que gozaron de inclusión digital y financiera sobrellevaron mejor la pandemia de COVID-19



Llevamos a cabo una investigación primaria enfocada en tenderos minoristas que son usuarios de Frogtek, una empresa de tecnología de datos ubicada en México. En su mayoría, los tenderos que usan la tecnología de Frogtek son tiendas de abarrotes ubicadas en zonas urbanas de ingresos bajos y medios que tienen un empleado en promedio (nano empresas). En mayo de 2022 encuestamos a un grupo de vendedores minoristas usuarios de Frogtek y analizamos los datos obtenidos como parte de nuestro esfuerzo por ahondar en el tema de la digitalización y la resiliencia de las MYPES.²³

Los cambios operativos que más beneficiaron a los tenderos minoristas usuarios de Frogtek durante la pandemia de covid-19 fueron: la entrega a domicilio y la aceptación de pagos digitales (44% y 32%, respectivamente).²⁴ Estos resultados coinciden con la información de la totalidad de industrias obtenida por el INEGI.

Según la OCDE, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en

países del G20 que padecieron una falta de liquidez durante la pandemia tuvieron, en promedio, 30% más probabilidades de incrementar sus actividades digitales que las MIPYMES que no reportaron una falta de liquidez. Esto indica que quizá las MIPYMES más afectadas por la crisis pandémica tuvieron que adoptar herramientas digitales para sobreponerse al shock.²⁵ Los resultados de nuestra encuesta muestran que **el uso de herramientas digitales y la inclusión financiera fueron de la mano de mejores resultados financieros durante la pandemia de covid-19.** Al comparar las diferencias en la cantidad de ventas anuales entre dos periodos durante la pandemia, observamos diferencias claras (Figura 6) entre los vendedores con mejor desempeño en ventas anuales (el 50% superior) y los vendedores con peor desempeño (el 50% inferior). Las MYPES con mejor desempeño usaron más herramientas digitales para mantener el desempeño de su negocio a pesar de las condiciones financieras desafiantes.

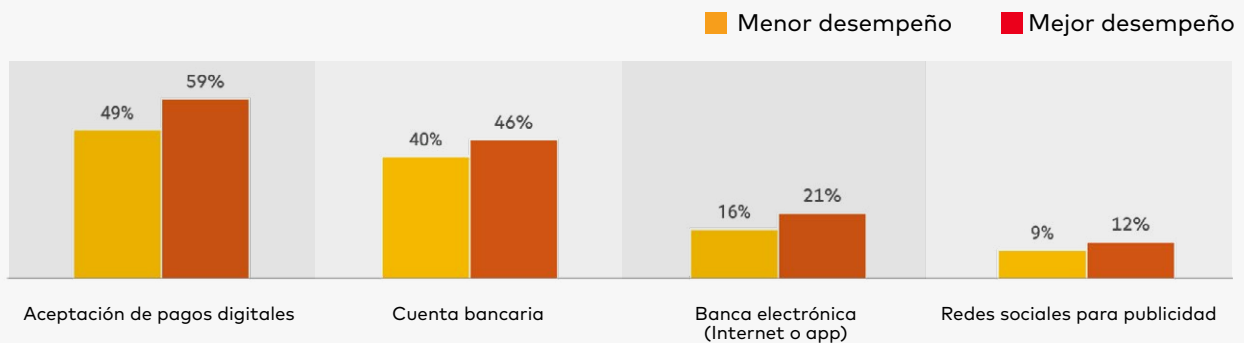
²³ La muestra está conformada por 427 dueños de negocios que pertenecen a la clientela actual de Frogtek (el 10% de su clientela). La encuesta se distribuyó a través de un hipervínculo, y los participantes la contestaron por internet. Para aumentar el índice de participación, se les ofreció un incentivo económico a los tenderos minoristas participantes.

²⁴ La pregunta fue: "¿Cuál(es) de las siguientes opciones fue(ron) o habría(n) sido más útil(es) para lidiar con la pandemia de covid-19?"

²⁵ G20/OECD-INFE. 2021. Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. <https://www.oecd.org/financial/education/navigating-the-storm-msmes-financial-and-digital-competencies-in-covid-19-times.htm>



Figura 6. Inclusión financiera y uso de herramientas digitales de los tenderos usuarios de Frogtek



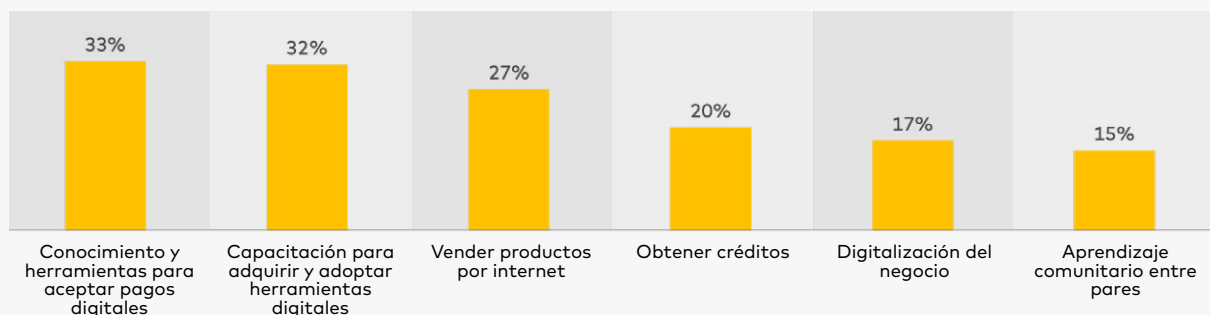
Fuente: datos de tenderos minoristas que son clientes de Frogtek.

Casi seis de cada 10 vendedores pertenecientes al 50% con mejor desempeño aceptaban pagos, en comparación con menos de la mitad de los vendedores con desempeño más bajo. También fue mayor la proporción de vendedores con mejor desempeño que tenían cuentas bancarias (46% vs 40%), que usaban la banca electrónica (21% vs 16%) y que se publicitaban en redes sociales (12% vs 9%). **Nuestro análisis sugiere que los tenderos usuarios de Frogtek que tenían una cuenta y aceptaban pagos digitales fueron capaces de sobrellevar mejor los cierres de negocio relacionados con la pandemia y orquestar una empresa más resiliente.** Paralelamente, un estudio sobre el impacto de la adopción de tecnología de pagos en empresas mexicanas, realizado por la Universidad de Stanford, observó que este fenómeno tenía un mayor impacto en las medidas de

resiliencia y que tanto las ventas como los índices de supervivencia fueron mayores, en comparación con un grupo control.²⁶

Los tenderos minoristas usuarios de Frogtek señalaron que les gustaría recibir apoyo en tres áreas principales: **enseñanza y herramientas para aceptar pagos digitales, capacitación para seleccionar y usar herramientas digitales en su negocio y venta de productos por internet** (Figura 7).²⁷ En particular, las dos principales formas de apoyo solicitadas por mujeres fueron: aceptación de pagos digitales (33%) y venta productos por internet (25%). En los recuadros 1 y 2 presentamos perfiles de tenderos minoristas usuarios de Frogtek para ilustrar la forma en que varios negocios han implementado herramientas digitales en sus negocios y el tipo de apoyo que siguen necesitando.

Figura 7. Apoyo solicitado por vendedores minoristas (tenderos)



Fuente: datos de tenderos minoristas que son clientes de Frogtek.

²⁶ Kankanhalli, Shreya. 12 de abril, 2022. Incentives for Small Retailers to Climb the Modernization and Digitization Ladder. Penn State University. <https://www.findevgateway.org/blog/2022/04/incentives-small-retailers-climb-modernization-and-digitization-ladder>

²⁷ La pregunta fue: "¿Qué tipo de apoyo para tu negocio te resultaría más útil para lidiar con cualquier tipo de emergencia futura o para hacerlo crecer?"

Recuadro 1.**Perfil
microempresarial:
una tendera próspera**

Este perfil está basado en entrevistas realizadas en la Ciudad de México en junio de 2022 a tenderos clientes de Frogtek.

Nancy tiene más de treinta años, está casada, tiene dos hijos y estudió hasta el bachillerato. Su negocio, "La tiendita", es la principal fuente de ingresos de su familia. Además, es un buen ejemplo de una microempresa próspera que ha estado operando desde hace más de veinte años, pues antes fue de su padre, quien se la heredó. Gracias a su conocimiento tecnológico, Nancy estuvo especialmente preparada y fue capaz de adaptarse durante la pandemia. Con ayuda de la app de Frogtek, en 2017 implementó un sistema de gestión de inventario digital, y a últimas fechas incorporó pedidos a domicilio por WhatsApp.

El marco de resiliencia PACT del CFI es una herramienta útil para analizar los elementos que han llevado a Nancy por el camino hacia la resiliencia.

Marco de Resiliencia PACT**PREPARACIÓN**

se refiere a la capacidad de anticipar desafíos y aprovechar instrumentos financieros (tanto formales como informales) para amortiguar, si no mitigar por completo, un shock cuando este surja. Algunos elementos que sustentan esta dimensión son el ahorro para emergencias y el manejo de los gastos cotidianos.

**ACCESO**

en el contexto de este marco se define como tener capital cuando y donde se necesite, pero podría incluir acceso a otros recursos no financieros pero necesarios. Algunos elementos que sustentan esta dimensión son teléfonos celulares, corresponsales, cuentas, préstamos, seguros y mecanismos gubernamentales y de protección social.

**CAPACIDAD**

se centra en el comportamiento de buscar consejo, el saber hacer y la capacidad de responder rápidamente en términos de adversidad. Algunos elementos que sustentan esta dimensión son la capacidad de encontrar nuevas oportunidades de ingresos y el acceso a un buen asesoramiento.

**VÍNCULOS**

(redes) se refieren al capital social y a las interacciones y conexiones entre personas y organizaciones; la resiliencia depende en gran medida de ellos. Algunos elementos que aumentan los lazos son la construcción, el aprovechamiento y el intercambio de redes de capital social.

La Sección 4 a continuación examina con mayor profundidad la resiliencia de las MYPES a través del marco PACT.

1. Preparación

Nancy tenía suficientes ganancias; de hecho, iban en aumento antes de la pandemia, lo que le permitió a su negocio mantenerse a flote. Esto le permitió crear un colchón de ahorro. Desde 2017, su tiendita acepta pagos con tarjeta, y actualmente usa tres terminales de cobro: una para tarjetas de vales de despensa, una para tarjetas de programas sociales del gobierno y una para todas las demás. El tener tres tipos de infraestructura de pagos permitió que Nancy aumentara su preparación para una reducción imprevista en cualquiera de sus tipos de clientes y amplió sus fuentes de ingresos. Su esposo provee una fuente adicional de ingresos para el hogar producto de su trabajo informal de bajo ingreso que les permite lidiar con gastos inesperados. Nancy puede aumentar su preparación adquiriendo un seguro contra robo.



El 20% de las ventas se hace con tarjeta de crédito; los clientes piden esta forma de pago.

2. Acceso

Nancy no tiene préstamos pendientes ni quiere solicitar uno. No obstante, ha expresado interés en los préstamos, aunque necesita confiar en que sabe cómo administrar un instrumento de deuda, lo que sugiere que, con el apoyo y conocimiento adecuados, estaría dispuesta a emplear crédito para invertir en su negocio. Nancy puede beneficiarse de una línea de crédito asequible y oportuna para cubrir los déficits de liquidez.



Un préstamo podría ayudarme si tuviera suficiente información sobre cómo funciona.

3. Capacidad

Nancy conoce bastante de tecnología y desde hace años usa su celular/computadora/redes sociales para llevar su negocio. Gestionar el inventario de su tienda en la app de Frogtek le ha ayudado a administrar su negocio de forma más eficiente, a administrar la liquidez y a llevar un control más estricto de las entradas y salidas de mercancía. La herramienta de registro de ventas de Frogtek la ayuda a monitorear las ventas, lo que le ha hecho sentir que tiene más control sobre su negocio e incluso la ha inspirado a contratar personal y a cubrir las demandas de crecimiento. De hecho, tener quien la ayude a atender la tienda le ha permitido tener más tiempo para su vida personal. Otro flujo de ingresos durante la pandemia fue su rápida implementación de servicios de entrega a domicilio, lo que evidencia su capacidad para buscar y emprender nuevas oportunidades de negocio. Nancy puede beneficiarse de una comunidad de pares que comparten su experiencia para ayudarla a estar mejor preparada para superar las crisis y saber dónde buscar asesoramiento sobre digitalización y productos y servicios financieros.



Me gustaría que me enseñaran cómo remodelar mi tienda y comprar equipo de almacenamiento.

4. Vínculos / Redes

Por último, Nancy reconoce el valor que ella aporta a su colonia a través de su negocio familiar pequeño, lo que se refleja en el flujo constante de clientes que van a su tienda y en la estrecha relación que ha entablado con su clientela como proveedora de productos y bienes esenciales. Además, al fiarles a sus clientes (práctica que no existe en grandes supermercados o cadenas comerciales), ha incrementado su capital social.



Debería haber más apoyo para los micronegocios, menos OXXOs y más familias con tienditas.

Recuadro 2.

Perfil microempresarial: Una pareja de tenderos que se esfuerza por sobrevivir



Este perfil está basado en entrevistas realizadas en la Ciudad de México (en junio de 2022) a vendedores minoristas que son clientes de Frogtek.

Armando y Juanita tienen más de cincuenta años, están casados, tienen dos hijos y estudiaron hasta la secundaria. La tienda que tienen desde hace treinta años es su única fuente de ingresos. Su tienda es un ejemplo de microempresa que lleva mucho tiempo esforzándose por sobrevivir, pero que no logra desempeñarse ni crecer al nivel que aspirarían sus dueños. La pandemia afectó su negocio y sus finanzas de forma sustancial, lo que los dejó en una posición vulnerable frente a cualquier otra dificultad o shock. En 2020, al comienzo de la pandemia, empezaron a aceptar pagos digitales para cubrir la demanda de los clientes de hacer pagos digitales con la finalidad de no tener contacto físico con monedas y billetes.

Desde 2013 utilizan la herramienta de manejo de inventario de Frogtek. Esto significa que las únicas partes de su negocio que manejan de forma digital son el manejo del inventario y los pagos electrónicos.

1. Preparación

Los ingresos del negocio han disminuido en la última década, y en la actualidad solo alcanzan para mantener a la pareja, no a una familia de cuatro. La iniciativa de aceptar pagos digitales redujo los márgenes de ganancia, sin que esa reducción se compensara con un incremento en las ventas, pues la estrategia no logró atraer más clientes. Además, en el pico de la pandemia no recibieron ningún apoyo estatal porque no supieron cómo solicitar apoyo de los programas sociales. Armando y Juanita pueden beneficiarse de aumentar sus flujos de ingresos al vender productos y servicios adicionales en su tienda, como recargas de tiempo aire o convertirse en un agente bancario (corresponsal).



Las comisiones que pagamos por aceptar tarjetas de crédito reducen nuestro margen de ganancias en un tercio.

2. Acceso

También señalan que les han ofrecido créditos con tasas de interés bajas, pero que el financiamiento se limita a la cartera de productos que ofrece el proveedor. Consideran que los productos y servicios crediticios deberían estar acompañados de un desarrollo de capacidades. La pérdida continua de ganancias los disuade de adquirir una deuda. No obstante, manifestaron la disposición a hacerlo si el panorama futuro mejora. Armando y Juanita pueden beneficiarse de préstamos asequibles y oportunos que les permitan superar los problemas de liquidez. Además, su negocio será más resistente si tienen acceso a programas gubernamentales de apoyo a las MIPYMES, como Tandas para el Bienestar.



Por ahora no nos interesa un préstamo, pero no descartamos pedir uno si recibimos orientación experta sobre cómo usarlo de la forma más eficaz posible.

3. Capacidad

Para lidiar con la pandemia de covid-19, apenas en 2020 empezaron a digitalizar aspectos del negocio, como la aceptación de pagos con tarjeta. Para ayudar a paliar la reducción de ingresos agregaron envíos a domicilio. Para ellos, estos cambios fueron complicados y necesitaron mucho apoyo para digitalizarse. Señalan que las herramientas de gestión de inventario de Frogtek los han ayudado a llevar registro de los ingresos y así empezaron a entender cómo la pandemia estaba afectando su negocio. Antes de eso, administraban su negocio con muy poca información que les permitiera hacer ajustes operativos o tomar decisiones importantes de negocio. Armando y Juanita pueden beneficiarse de oportunidades de tutoría sobre cómo y en qué circunstancias incorporar nuevas herramientas digitales.



Me gustaría recibir apoyo para saber cómo se usa el crédito y recibir pagos con código QR y por WhatsApp.

4. Vínculos / Redes

Durante la pandemia, experimentaron una veloz disminución en las ventas y no contaban con apoyo de familiares, amistades o del gobierno mismo. Esta situación los puso en una encrucijada: reducir los gastos básicos del hogar o cerrar el negocio. La competencia directa de los OXXO les infundió el temor a perder clientes, por lo que no subieron sus precios. La única forma de mantenerse a flote fue estirando el presupuesto familiar. Armando y Juanita pueden fortalecer su resiliencia aprovechando las redes sociales para comercializar productos.



Se necesita una mejor estrategia para garantizar la sostenibilidad de este tipo de negocios. De otro modo, las tienditas van a desaparecer.

Fuente: BFA Global

En la introducción planteamos las siguientes interrogantes: "¿Cuál de las dos microempresas es más resiliente? ¿La que está prosperando o la que apenas ha logrado sobrevivir? ¿Qué requiere cada una para cubrir sus necesidades a corto plazo y sostenerse a largo plazo?" Ambos tipos de negocios han demostrado tener distintos niveles de resiliencia, aun si una de ellas tiene un mejor desempeño que la otra en términos de ventas anuales. Por lo menos ambas han logrado mantenerse abiertas durante la pandemia. No obstante, hay diferencias sustanciales en las brechas que cada una necesitaba cerrar y en sus ansias por hacerlo. Las capacidades de Nancy mejorarían si recibiera orientación adecuada para adquirir un préstamo, lo

cual sería benéfico en su caso. En cuanto a Armando y Juanita, ellos requieren apoyo en todos los frentes de la resiliencia; por ejemplo, consejos a la medida para incrementar y diversificar los flujos de ingresos, acceso a información relativa a programas de apoyo gubernamental, creación de un plan de ahorro y aumento de la base de clientes para recuperar el volumen de ventas.

Cada una de estas microempresas exhibe la necesidad de desarrollar estrategias específicas para mejorar en las cuatro dimensiones de la resiliencia que examinaremos a detalle en la siguiente sección.

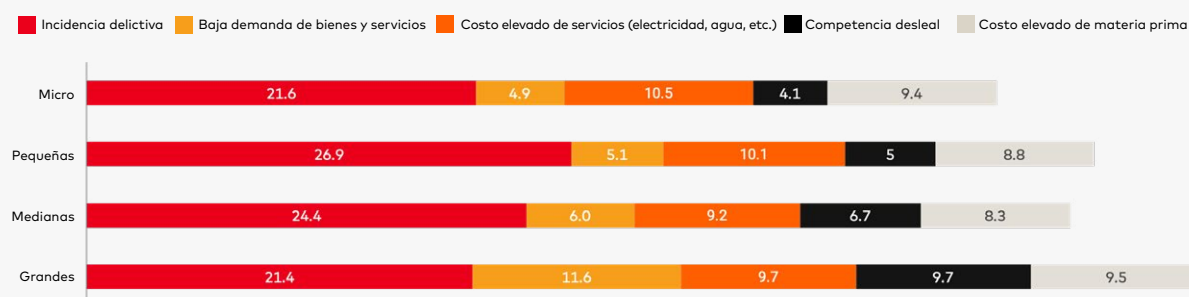
¿Por qué las MYPES tienen niveles bajos de resiliencia?



Aunque las MYPES no generen tantos empleos ni contribuyan tanto al PIB como las empresas grandes, son tantas que apoyarlas tendría un impacto amplio en la economía mexicana. Las microempresas en particular son tan rentables como las empresas grandes, pues, en promedio, ambas registran márgenes anuales del 35%.²⁸ Para los individuos y hogares que viven con ingresos bajos y pocas oportunidades de empleo, el microemprendimiento es tanto una necesidad económica como una forma de sustento.

Los microemprendedores señalaron haber enfrentado mayores obstáculos para administrar sus negocios (Figura 8); de hecho, más del 60% mencionó al menos un obstáculo, en comparación con el 50% de las empresas grandes.²⁹ Aunque la incidencia delictiva es el principal impedimento de empresas de todo tamaño, la baja demanda de bienes y servicios y la competencia desleal fueron más del doble de perjudiciales para las microempresas que para las empresas grandes.

Figura 8. Principales obstáculos para administrar un negocio en México



Fuente: INEGI. Censo económico 2019.

Con conciencia de los desafíos que enfrentan las MYPES y las circunstancias en las que operan, las siguientes secciones desmenuzan por qué las MYPES tienen niveles bajos de resiliencia y qué tipo de apoyo necesitan para ser más resilientes. Con ayuda del marco de resiliencia PACT del CFI, evaluamos cómo se comparan las MYPES en estas dimensiones,

resaltamos sus necesidades e identificamos oportunidades para fortalecer su resiliencia. Argumentamos que las MYPES podrían volverse más resiliente si el apoyo para la digitalización y el acceso a servicios financieros estuviera diseñado a la medida de las necesidades de distintos tipos de MYPES.

²⁸ INEGI. 2019. Censo económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>. Rentabilidad promedio: el ingreso derivado de la venta de bienes y servicios / la suma de gastos y sueldos - 1. Una operación más digitalizada podría quizá derivar en mayor eficiencia de las MYPES y, por ende, mejorar sus márgenes.

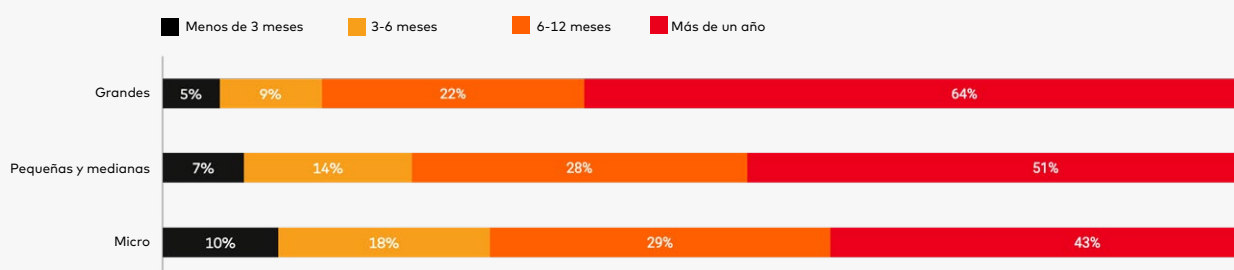
²⁹ INEGI. 2019. Censo económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

Preparación: las MYPES tienen menos medios para prepararse y lidiar con las conmociones

Todas las empresas mexicanas exhiben niveles bajos de resiliencia financiera, pero la falta de preparación es especialmente prevalente entre las microempresas. La preparación implica "la capacidad de anticipar los desafíos y de aprovechar las herramientas financieras (tanto formales como informales) para amortiguar o hasta mitigar por completo un shock cuando surja".³⁰ En términos de sustento, **una menor productividad se traduce en menores salarios para los empleados de las MYPES.**³¹ En promedio, un empleado de microempresa gana 259 USD, mientras que un empleado de empresa pequeña gana 358, el de una mediana gana 542 y el de una grande gana 775 USD. Las bajas ganancias también aparecen reflejadas en la encuesta

del INEGI que aborda el impacto económico de la pandemia de covid-19 en 2021 con base en la cantidad de meses que las empresas lograron seguir operando con sus ingresos pandémicos actuales (Figura 9). El 57% de las microempresas dijo ser incapaz de operar más de un año con el ingreso pandémico actual, en comparación con la cantidad de PYMES (49%) y de empresas grandes (37%) en las mismas circunstancias. La falta de preparación para enfrentar emergencias se evidencia también en el hecho de que el 68% de las microempresas reportó que sus ingresos de efectivo eran insuficientes para cubrir los egresos o solventar los gastos del negocio esperados durante la pandemia de covid-19.³²

Figura 9. Cantidad de meses que las empresas mexicanas podrían operar con los ingresos pandémicos actuales



Fuente: INEGI. Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas 2021.

³⁰ Venkatesan, Jayshree y Stark, Evelyn. Febrero, 2022. A Pact to Promote Resilience: Using a Framework to Understand How Fintechs and their Customers Cope, Survive, and Thrive. Center for Financial Inclusion, Accion. <https://www.centerforfinancialinclusion.org/a-pact-to-promote-resilience>.

³¹ INEGI. 2019. Censo económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

³² G20/OECD-INFE. 2021. Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. <https://www.oecd.org/financial/education/navigating-the-storm-msmes-financial-and-digital-competencies-in-covid-19-times.htm>.

Con respecto a los seguros, solo el 7% de las microempresas tiene una póliza de seguro.³³

Este nivel de protección tan bajo contrasta brutalmente con la incidencia de emergencias o sucesos inesperados. Una de cada cuatro microempresas sufrió una pérdida, daño u otro tipo de suceso inesperado en 2018. El 18% sufrió robos o asaltos, mientras que el 6% experimentó inundaciones y el 1%, incendios.

Tener acceso oportuno a productos financieros y ser capaz de usarlos de forma adecuada ayuda a amortiguar la situación en caso de emergencia. Sin embargo, esto se dificulta cuando las empresas no confían en las instituciones financieras. En México, el 45% de las microempresas dijo no tener suficiente confianza en los bancos como para recurrir a ellos.³⁴ Mientras que más del 79% de las empresas grandes posee cuentas bancarias, solo el 16% de las microempresas tiene una cuenta.³⁵ Esta falta de confianza puede estar detrás de la mayor dependencia de las MYPES en los proveedores de servicios financieros informales. A través de nuestras investigaciones sobre MYPES en África sabemos que las pequeñas tiendas (microempresas) recurren a fuentes informales como fondos personales, préstamos familiares, ahorros grupales y microfinanzas para inyectarle capital a su

negocio.³⁶ El Censo Económico de México revela que, entre las microempresas con un crédito vigente, el 42% lo obtuvo de instituciones bancarias, y el 26% de amigos y familiares y proveedores informales. En contraste, entre las empresas medianas, el 86% obtiene financiamiento de los bancos y el 3.2% de amigos y familiares y proveedores informales. La Encuesta Nacional de Productividad y Competitividad (Enaproce) informó que solo el 6% de las pequeñas y medianas empresas mencionaron la falta de confianza en los bancos como la principal razón para no tomar un crédito; esta cifra sube al 15% entre las microempresas.

En México, el 32% de las microempresas tiene cuentas diferenciadas, lo cual se observó entre los tenderos usuarios de Frogtek a quienes encuestamos: solo el 44% de los encuestados mantenía separadas sus cuentas personales de las del negocio. Esto podría indicar que las microempresas tienden a invertir fondos personales para operar el negocio, en vez de recurrir a proveedores de servicios financieros. A su vez, esto resalta la necesidad de que las MYPES tengan más formas de administrar y mantener los flujos de ingresos, de que sean capaces de expandirse cuando la demanda aumente y de que tengan acceso a instrumentos financieros relevantes a los cuales puedan recurrir en caso de necesidad.³⁷



³³ Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2018 (ENAPROCE). <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>.

³⁴ G20/OECD-INFE. 2021. Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. <https://www.oecd.org/financial/education/navigating-the-storm-msmes-financial-and-digital-competencies-in-covid-19-times.htm>.

³⁵ INEGI. 2019. Censo económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

³⁶ Hassan, Michelle. 27 de septiembre, 2018. Getting the Timing Right: The Life Cycle of a Small Shop in Africa. BFA Global. <https://bfa-global.com/fibr/insights/getting-the-timing-right-the-life-cycle-of-a-small-shop-in-africa/>.

³⁷ G20/OECD-INFE. 2021. Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. <https://www.oecd.org/financial/education/navigating-the-storm-msmes-financial-and-digital-competencies-in-covid-19-times.htm>.

Acceso: no todas las MYPES tienen interés en solicitar un préstamo, pero es algo muy costoso para quienes sí buscan financiamiento

Las microempresas suelen recurrir a fondos personales para administrar el negocio. La ENIF reveló que, en los 12 meses previos a la realización de la encuesta, más de 60,000 personas encuestadas habían usado o planeaban usar fondos personales para iniciar, expandir o administrar un negocio. Aunque las microempresas más grandes y las que están en transición de micro a pequeñas empresas (META) enfrentan brechas de financiamiento, en términos generales se observa que las MYPES no tienen mucho interés en obtener créditos.

Según el *Censo económico 2019* del INEGI, solo el 12% de las microempresas y el 16% de las pequeñas empresas estaba pagando un préstamo, y el 56% señaló que la principal razón para no pedir un préstamo era que “no lo necesitaban”. Otras de las razones incluían la falta de interés, la falta de conocimiento sobre su propuesta de valor y la renuencia a endeudarse. Entre las microempresas que tenían préstamos, el 41% reportó que su prestamista era un banco, mientras que, en el caso de las pequeñas empresas este valor asciende a 81% y entre las empresas medianas es de 86%.³⁸

El marco PACT del CFI define el acceso como “la capacidad de acceder a capital cuando y donde lo necesitas”. No obstante, como demuestra la Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas 2021, la percepción en torno a los costos elevados que un crédito implica disuadió a muchas empresas de solicitarlo activamente. **Una de cada tres microempresas señaló que el costo del crédito era la principal barrera para**

obtenerlo, mientras que eso solo representó un problema para el 16% de las empresas pequeñas, el 12% de las medianas y el 8% de las grandes. Según el Panorama de Inclusión Financiera 2021 de la CNBV, las tasas de interés de los préstamos empresariales para MYPES en ese año fueron, en promedio, 5.4 puntos porcentuales más altas que las de los préstamos para empresas grandes.

La informalidad y el miedo a la fiscalización juegan papeles centrales en el costo de los créditos. El temor a la fiscalización limita la cantidad de información que puede recopilarse sobre las actividades y el desempeño comerciales de las MYPES informales. Para los proveedores de servicios financieros (PSF), esto dificulta y hace más riesgoso ofrecer a las MYPES préstamos expeditos y con tasas de interés más bajas. Los microempresarios informales que recurren a instituciones microfinancieras (IMF) y a cooperativas de ahorro y crédito por lo regular pagan más intereses e impuestos sobre préstamos de consumo “reconvertidos” que están gravados con el 16% de IVA, pues no pueden tener acceso a préstamos comerciales/productivos libres de IVA. Además, por lo regular solo tienen acceso a productos crediticios rígidos (ciclos de préstamos grupales de IMF) o a procesos lentos de aprobación de créditos (cooperativas). Aunque el acceso a créditos no parece ser una necesidad primordial de muchas MYPES, las que sí los necesitan se beneficiarían de lo que solo los modelos de riesgo basados en datos pueden ofrecer: menores tasas de interés y mejores productos.

³⁸ INEGI. 2019. Censo económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

Capacidad: las y los microempresarios mexicanos tienen poca capacidad financiera

La capacidad implica tener “iniciativa para pedir asesoría, la pericia y la habilidad para responder rápido frente a la adversidad”.³⁹ Para los dueños de negocios, la capacidad financiera es esencial para la digitalización y la resiliencia. Sin embargo, según la encuesta de 2022 de la OCDE que evaluó la preparación de los dueños de empresas para enfrentar la incertidumbre, los reveses y los fracasos temporales, **los microempresarios mexicanos exhiben niveles bajos de capacidad financiera**⁴⁰ y tienen un desempeño bajo en tres criterios de medición de capacidad financiera:

El conocimiento financiero mide los elementos críticos que se requieren para cosechar los beneficios de los servicios financieros y tomar decisiones financieras informadas; por ejemplo, entender los conceptos de tasas de interés, riesgos, inflación, dividendos y capital.

Los comportamientos financieros miden actividades como la preparación ante emergencias, la separación de cuentas, la comparación entre productos financieros previos a su adquisición y el llevar registros financieros.

Las **actitudes financieras inteligentes** miden hasta qué grado las empresas exhiben rasgos

deseables de negocio.

La encuesta de la OCDE también evaluó hasta qué grado ciertas características sociodemográficas de los dueños de empresas y de sus negocios aumentan la probabilidad de una mejor calificación en materia de capacidad financiera. La baja capacidad financiera de las MYPES es común en organizaciones que no acostumbran recibir mucha capacitación. Solo el 2% de los empleados de microempresas ha recibido algún tipo de desarrollo de capacidades, en comparación con el 59% de los empleados de empresas grandes. Esta brecha es incluso mayor si consideramos que apenas la mitad de los empleados de microempresas tienen educación básica, en comparación con alrededor de uno de cada tres empleados de pequeñas y medianas empresas.⁴²

También parece haber una correlación positiva entre el nivel educativo de los dueños de empresas y su capacidad financiera.

Esto lo demuestra la diferencia de 12 puntos porcentuales entre dueños de empresas con grado universitario y aquellos que no terminaron la secundaria. Por el contrario, la experiencia empresarial, el género y el tipo de actividad económica no parecen influir en la calificación.

³⁹ Venkatesan, Jayshree y Stark, Evelyn. Febrero, 2022. A Pact to Promote Resilience: Using a Framework to Understand How Fintechs and their Customers Cope, Survive, and Thrive. Center for Financial Inclusion, Accion. <https://www.centerforfinancialinclusion.org/a-pact-to-promote-resilience>.

⁴⁰ G20/OECD-INFE. 2021. Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. <https://www.oecd.org/financial/education/navigating-the-storm-msmes-financial-and-digital-competencies-in-covid-19-times.htm>.

⁴¹ 1. Conocimiento financiero: Los dueños de empresas en México están poco familiarizados con el tema de tasas de interés y dividendos, y apenas el 50% y el 43% conoce estos conceptos, respectivamente. Por otro lado, más del 80% conoce el concepto de inflación y riesgos.

2. Comportamientos financieros: Solo una de cada cinco MYPES mexicanas podría superar un robo con ayuda de sus ahorros o de una póliza de seguros,

en lugar de cerrar sus puertas de forma temporal o permanente, o de solicitar un préstamo. Menos de una de cada tres MYPES afirmó que distingue las cuentas empresariales de las personales y que hace comparaciones de precios. Aun así, al menos el 90% ajusta su planeación con base en la situación económica y lleva registro de sus finanzas.

3. Actitudes financieras inteligentes: Menos de la mitad están de acuerdo con la afirmación que evalúa la confianza: “Tengo confianza de recurrir a bancos o inversionistas externos para obtener financiamiento para mi empresa” y con la que mide la planeación empresarial: “Prefiero seguir mis instintos en lugar de hacer planes financieros detallados para mi negocio”. En cambio, el 81% estuvo de acuerdo con establecer metas financieras a largo plazo para su negocio y con aspirar a alcanzarlas. Los dueños de empresas mexicanas fueron los peor evaluados en materia de actitudes financieras inteligentes.

⁴² INEGI. 2019. Censo económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

Vínculos (redes): las mujeres tienen vínculos más débiles con la economía formal, pero muy profundos con redes sociales e informales

Los vínculos son las redes y el valor de las interacciones y conexiones entre individuos y las organizaciones que los rodean.⁴³ Las MYPES encabezadas por mujeres tienden a operar dentro de redes más informales y en la economía informal. Es mayor la proporción de empresas de mujeres que dependen de familiares y amistades (19%) y de proveedores informales (9%) que la de empresas encabezadas por hombres (18 y 6%, respectivamente).⁴⁴ Lo mucho que dependen las mujeres de redes informales cercanas también salió a colación durante nuestras entrevistas. Para ellas, se trata de redes conocidas y que les permiten manejar mejor las expectativas y satisfacer la demanda.⁴⁵

En promedio, las empresas de mujeres tienen menos activos y emplean personal con menor nivel educativo, lo que se traduce en menor productividad medida en términos de plusvalía. Uno de cada cinco empleados de empresas encabezadas por hombres tiene un grado universitario, en comparación con apenas el 16% de los empleados de empresas de mujeres. **Las mujeres también tienen 36% menos activos fijos que los hombres** (valores promedio de 3,100 y 4,800 USD, respectivamente).⁴⁶ En consecuencia, las mujeres se ven limitadas por una falta de redes profesionales, activos organizacionales y conocimientos prácticos que les permitirían adquirir recursos y administrar mejor sus negocios.

La confianza es esencial para que las mujeres decidan usar herramientas digitales en su

negocio, de modo que las redes y herramientas basadas en la confianza podrían ser útiles para apoyar a más mujeres. Microwd es una empresa fintech que ofrece microcréditos provenientes de fondeo colectivo y asesoría para mujeres empresarias, y tiene alrededor de 3,600 clientes en México. Durante las entrevistas, Microwd señaló que la mayoría de las mujeres opera su negocio a nivel local porque hasta las más emprendedoras temen hacer negocio fuera del círculo que conocen.⁴⁷ Además de ser herramientas de uso común, las empresarias en particular confían en Facebook y WhatsApp para promover sus bienes y servicios, y, en menor medida, para hacer ventas. Otras personas entrevistadas mencionaron la necesidad de acompañamiento, capacitación y tecnología con un alto grado de apoyo presencial para promover la adopción de herramientas digitales, pero estas estrategias son bastante costosas. Una forma sostenible de reducir costos y eliminar las barreras que impiden a las mujeres adoptar herramientas digitales implicaría emplear una red comunitaria de pares que compartan su conocimiento, estrategia que ha tenido bastante éxito en programas de educación sexual en México. Dado que se requiere confianza y orientación para mejorar el uso de ciertas herramientas digitales o fomentar la adopción y el uso de herramientas nuevas, como muchos de los actores entrevistados indicaron, la Secretaría de Economía planteó la necesidad de una plataforma de mentoría en la que podrían participar voluntarios de Google, Mercado Libre y otras empresas para hacerla escalable.

⁴³ Venkatesan, Jayshree y Stark, Evelyn. Febrero, 2022. A Pact to Promote Resilience: Using a Framework to Understand How Fintechs and their Customers Cope, Survive, and Thrive. Center for Financial Inclusion, Accion. <https://www.centerforfinancialinclusion.org/a-pact-to-promote-resilience>.

⁴⁴ INEGI. 2021. Características de los establecimientos de propietarios y propietarios: Censos Económicos 2019. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463900900.pdf.

⁴⁵ Entrevistas a Blanca Aldasoro (Fundación Capital), Giovana Hernández (CREA) y Jesús de la Escosura (Microwd). Entrevistas realizadas por Gabriela Zapata. BFA Global. 20 de abril – 9 de mayo, 2022.

⁴⁶ Ibid.

⁴⁷ De la Escosura, Jesús. "Entrevista a Microwd". Entrevista realizada por Gabriela Zapata. BFA Global. 5 de mayo, 2022.

Es esencial segmentar a las MYPES y adecuar los apoyos



Segmentar a las MYPES permite hacer una valoración más precisa de los negocios que son más propensos a adoptar herramientas digitales y a ejemplificar el camino facilitado por la digitalización hacia la resiliencia. También favorece un entendimiento más profundo de las necesidades y motivaciones de distintos segmentos, así como las barreras que enfrentan al intentar adoptar herramientas digitales que, a su vez, ayudarían a los proveedores de servicios a adecuar su apoyo.

Para entender a profundidad los distintos segmentos de MYPES hay que ponerse a su nivel y averiguar con qué herramientas ya están familiarizadas y cuáles otras están a su alcance y son rentables y relevantes para cubrir sus necesidades. Esto ayudará a garantizar que las intervenciones estén diseñadas para producir resultados rápidos y positivos, con un impacto claro.

También es importante diferenciar a las MYPES por género para cubrir las necesidades de un sector desatendido: el de las empresarias/ dueñas de empresas. Hasta las mujeres con mayor nivel educativo y que conocen las herramientas digitales y confían en ellas muchas veces no saben cuáles usar para su negocio ni cómo usarlas. También es necesario tomar en cuenta las normas sociales

imperantes y hacerlo con perspectiva de género.⁴⁸ Los hombres suelen ser considerados los principales proveedores, mientras que las mujeres proveen ingresos complementarios (es decir, un papel estabilizador del consumo) y **aspiran a mantener a flote sus empresas más que a expandirlas**. El tiempo que tienen es escaso, sobre todo si son mujeres criando hijos que quizá prefieren tener negocios más pequeños y menos demandantes que les aporten un ingreso estable. A partir de reflexiones resultado de investigaciones y de las entrevistas que realizamos, examinamos cuatro segmentos de MYPES y comparamos sus principales atributos según su tamaño.

Casi una cuarta parte (23%) de las microempresas mostró reticencia a expandirse.

Las dos principales razones mencionadas fueron la satisfacción con el tamaño actual de la empresa y la incapacidad para gestionar la expansión del negocio o la renuencia a hacerlo.⁴⁹ Durante las entrevistas, las personas entrevistadas también señalaron que el crecimiento puede ser complejo e implicar cambios administrativos, contratación y capacitación de personal competente, y aumento de responsabilidades (administración financiera, salarios, impuestos, cumplimiento de leyes laborales), entre otras complejidades que las empresas están reacias a enfrentar.⁵⁰

⁴⁸ Aldasoro, Blanca. "Entrevista a Fundación Capital". Entrevista realizada por Gabriela Zapata. BFA Global. 18 de abril, 2022.

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Entrevistas a Ursula Heimann (Solliv) y Blanca Aldasoro (Fundación Capital). Entrevistas realizadas por Gabriela Zapata. BFA Global. 20 de abril – 9 de mayo, 2022.

Microempresas (0–10 empleados)

Las 4,555,263 microempresas activas actualmente en México representan el 9% de las empresas, emplean a más de 10 millones de personas (un tercio de la fuerza laboral) y general 11% del PIB del país. Aunque un segmento de las microempresas se muestra reticente a expandirse, como se discute en la sección anterior, cuatro de cada cinco quieren que su negocio crezca, en especial

las microempresas de mayor tamaño. En gran medida, las microempresas están excluidas del sistema financiero, rara vez usan herramientas digitales y las más pequeñas muestran poco interés en la obtención de créditos. **Muchas microempresas necesitan apoyo para recuperarse, crecer, innovar y adoptar herramientas digitales con éxito.**

Panorama económico y social	Digitalización y resiliencia	Servicios financieros
Las mujeres están sobrerrepresentadas en las microempresas, ya sea como empleadas o dueñas.	La adopción de herramientas digitales se aceleró desde 2019, en gran medida a causa de la pandemia de covid-19.	Solo una de cada seis tiene una cuenta financiera.
La pandemia de covid-19 las afectó más.	La mayoría sigue enfrentando dificultades para adquirir y usar herramientas digitales.	Solo una de cada ocho tiene un préstamo activo, otorgado por un PSF.
Fueron menos capaces de hacer ajustes operativos en respuesta a la crisis pandémica.	Casi todas llevan registro de su negocio usando un mecanismo contable (el 50% lo hace en cuadernos, el 45% con apoyo de un contador y el 5% con software).	Más del 70% rechazaría un préstamo ofrecido por un PSF.
Sus salarios y productividad son mucho menores que los de las PYMES.	No es común que tengan equipo de cómputo y acceso a internet.	Más del 70% rechazaría un préstamo ofrecido por un PSF.
Representan una proporción mayor del total de las empresas en la economía desde que inició la pandemia.	Tienen niveles bajos de resiliencia financiera.	El papel de las cooperativas y de las IMF entre los PSF es más protagónico que el de los bancos.
		Los niveles de las tasas de interés son una de las principales barreras de acceso a créditos.

Fuente: INEGI. 2019. Censo Económico 2019.

El segmento de las microempresas se puede desglosar en subsegmentos analíticos para entender mejor las diferencias entre microempresas de menor o mayor tamaño, y diseñar apoyos a su medida. El subsegmento de empresarios individuales o empresas nano es el más numeroso y tiende a ser el menos digitalizado y el que menos interés tiene en la obtención de créditos. El subsegmento de microempresas de mayor tamaño (las del extremo superior) es el menos numeroso, pero también es el más dispuesto a adquirir créditos, a pesar de enfrentar una brecha de financiamiento.

Definición de subsegmentos de MYPES y otros segmentos de empresas en México

	Empresario individual o "nano"	Empresas con entre 0 y 2 empleados: 3.3 millones de empresas	Segmentación creada para los fines analíticos de este estudio.
	Micro (extremo inferior)	Empresas con entre 3 y 5 empleados: 945 mil empresas	Segmentación creada para los fines analíticos de este estudio.
	Micro (extremo superior)	Empresas con entre 6 y 10 empleados: 277 mil empresas	Segmentación creada para los fines analíticos de este estudio.
	META (en transición)	Empresas con entre 6 y 15 empleados: 357 mil empresas	Segmentación creada por algunos especialistas con fines analíticos.
	Empresa pequeña	Empresas con entre 11 y 50 empleados: 193 mil empresas	Definición de INEGI de empresa pequeña.
	Empresa mediana	Empresas con entre 51 y 250 empleados: 41 mil empresas	Definición de INEGI de empresa mediana.
	Empresa grande	Empresas con más de 250 empleados: 11 mil empresas.	Definición de INEGI de empresa grande.

META (microempresas en transición) (6–15 empleados)

Las 357,000 METAS que hay en México generan prácticamente la misma cantidad de ventas y emplean casi a la misma cantidad de gente que los 4.5 millones de microempresas del país. Dicho de otro modo, una META **aporta casi 12 veces tanto como una microempresa de menor tamaño** (nano del extremo inferior). Por tratarse de una

empresa en transición de micro a pequeña, el rango superior de las METAS se superpone con el inferior de las pequeñas empresas, que se definen como aquellas que tienen entre 11 y 50 empleados. El subsegmento META aspira a la permanencia, a tener mayores ganancias y, por lo regular, a expandirse.

En gran medida, las METAS gozan de inclusión financiera (es decir, tienen acceso a cuentas básicas) y por lo regular usan pagos digitales y móviles. Este grupo es más propenso a solicitar créditos, pero enfrenta una brecha de financiamiento. Investigaciones primarias recientes en torno al "missing middle" (la sección intermedia "perdida") en Latinoamérica, realizadas por Promujer y el Tecnológico de Monterrey, determinaron que el rango de crédito que buscan las MYPES encabezadas por mujeres va de 17,000 a 200,000 USD.

Tipos de METAS	Características	Ejemplos
Negocio estructurado 	• Posee bases sólidas • Tiene una estructura de personal bien definida • Tiene un mercado bien definido • Lleva registro de contabilidad • Sigue una estrategia de ventas • Está lista para expandirse con financiamiento adecuado • Es capaz de desarrollar nuevos productos, publicidad y canales de venta	Fabricación de utensilios de cocina; producción de saborizantes comestibles e ingredientes para hornear
Negocio semiestructurado 	• Tiene una estructura muy variable, adaptada a las necesidades actuales y no a una estrategia a largo plazo • Para lograr una expansión significativa, requiere: • Financiamiento • Personal especializado • Una mayor división de labores • Procesos que no necesariamente dependan de la supervisión directa del dueño del negocio	Fábrica de ropa (maquila); procesamiento de alimentos
Negocio personal 	• Tiene una capacidad de crecimiento muy limitada • Requiere: • División de labores • Delegación de funciones • Mayores recursos • El mercado para sus productos/servicios es limitado	Pequeño despacho de arquitectura
Fuente: Heimann, Ursula. Solliv. 2022. META: Transforma tu negocio.		

⁵¹ Galván Carvajal, Eileen y Villarreal Hernández y Alexa Fernanda. 28 de junio, 2022. Emprendedoras en situación de Missing Middle: Opciones de financiamiento. Tec de Monterrey/ Pro Mujer & Zona Shero/ Fair Center/

Women Forward/ Center for Inclusive Growth. <https://promujer.org/mx/es/missing-middle>.

Pequeñas empresas (11–50 empleados)

Las 193,423 pequeñas empresas que hay en México representan el 4% de todos los negocios, captan el 40% de la fuerza laboral y contribuyen al PIB casi en ese mismo porcentaje.

Panorama económico y social	Digitalización y resiliencia	Servicios financieros
Las mujeres están subrepresentadas en este segmento, ya sea como empleadas o dueñas.	La adopción de herramientas digitales se aceleró desde 2019, en gran medida a causa de la pandemia de covid-19.	Más de tres de cada cuatro tienen una cuenta.
Se vieron tan afectadas por la pandemia como las microempresas, pero fueron más capaces de hacer cambios operativos.	Muchas están adquiriendo y usando herramientas digitales.	Una de cada cuatro tiene un préstamo activo, otorgado por un PSF.
Del total de empresas en el panorama económico, su proporción se redujo desde que empezó la pandemia.	Más del 90% usa un sistema de contabilidad (una de cada tres usa un mecanismo provisto por un tercero, como software o una app).	Casi el 30% de sus ventas se hace en efectivo.
Su productividad y salarios son de la mitad de los de las empresas grandes.	Casi un cuarto de ellas tiene computadora y acceso a internet, pero solo unas cuantas compran o venden productos y servicios por internet.	Los bancos son su principal PSF.
	Sus niveles de resiliencia financiera son bajos, pero no tanto como los de las microempresas.	El acceso a créditos y el pago de impuestos parecen ser más importantes para la administración adecuada del negocio de lo que son para las microempresas.
Fuente: INEGI. 2019. Censo Económico 2019.		

Falta de apoyo coordinado y dirigido para reforzar la resiliencia de las MYPES

Realizar un mapa visual de los principales participantes implicados en las MYPES nos permitió enfocarnos en tres subsegmentos de interés:



Empresario individual o nano empresas
(0-2 empleados)



Microempresas en los extremos inferior y superior
(3-10 empleados)

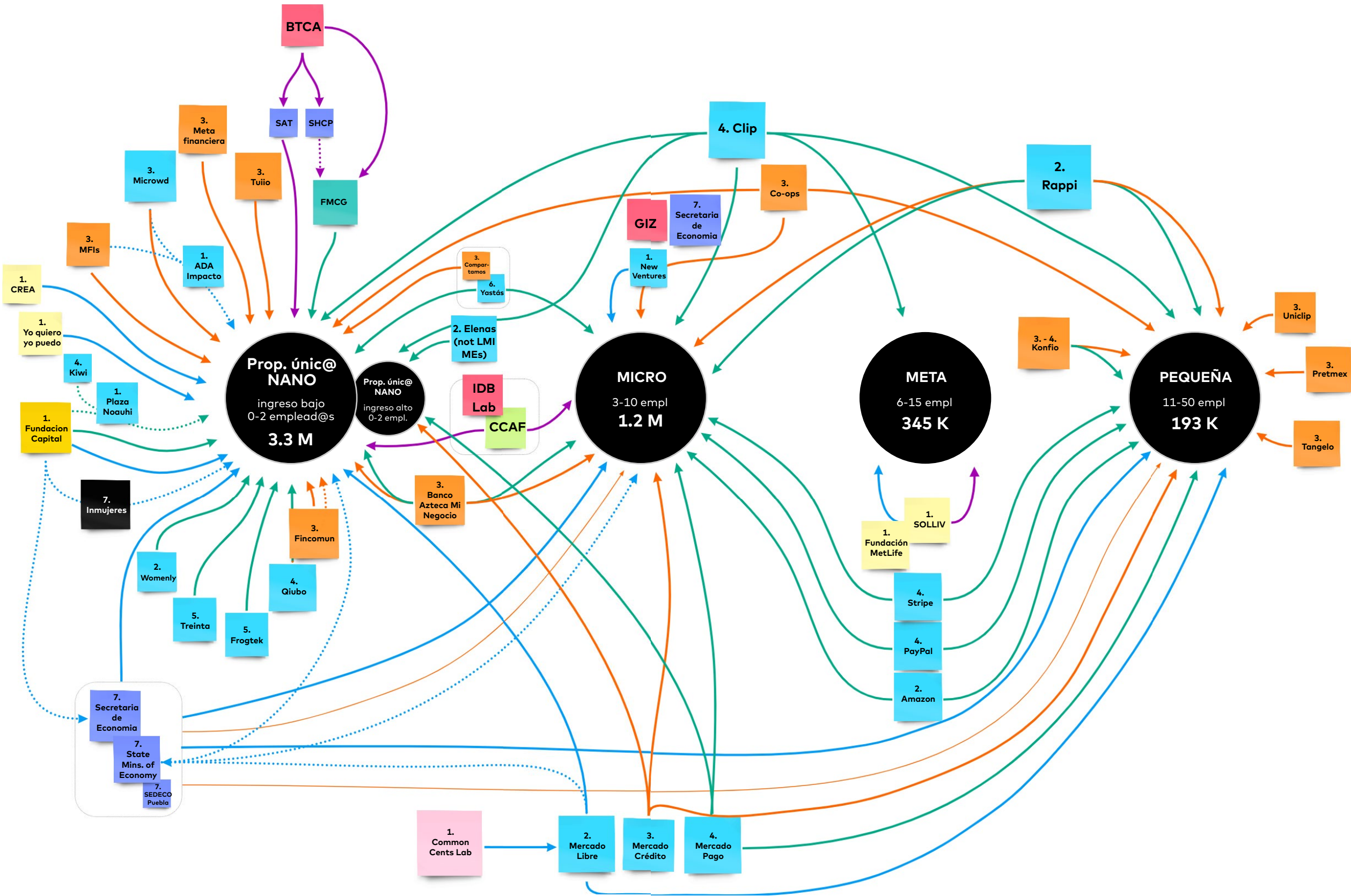


Microempresas en transición META
(6-15 empleados)



Figura 10. Mapa del ecosistema de los subsegmentos de MYPES

Este mapa (Figura 10) es un esquema no exhaustivo de los actores que interactúan con las MYPES. A pesar de una mayor concentración de actores en el más grande de los tres subsegmentos, el de empresarios individuales o nano empresas, y del rango de iniciativas que va del desarrollo de capacidades a herramientas digitales, los préstamos y la investigación, nuestro análisis revela que no hay mucha evidencia de que, en general, el impacto en la resiliencia y el crecimiento de este subsegmento haya sido positivo.



Algunos actores, como la Secretaría de Economía a nivel federal y estatal, apoyan a MYPES de todos los segmentos, tanto a las que tienen ingresos mayores como a las que tienen ingresos menores, las formales y las informales, a través de una amplia gama de programas. No obstante, su presupuesto es limitado y sobre todo ofrecen capacitación general y modesto apoyo financiero. Los proveedores de herramientas digitales también apoyan a MYPES de todos los segmentos, aunque evidentemente algunas se enfocan en subsegmentos específicos, como tienditas minoristas.

Salvo algunas excepciones, las plataformas de comercio electrónico suelen trabajar mejor con los segmentos de mayores ingresos,

pues estos están en mejores condiciones para prosperar en las plataformas. Algunos proveedores de crédito (p. ej. las IMF) se enfocan sobre todo en dar servicio a nano y microempresas informales, mientras que otras trabajan exclusivamente con negocios formales. Las iniciativas para el desarrollo de capacidades son sumamente diversas y se enfocan en una gama muy amplia de temas dirigidos a distintos segmentos y subsegmentos, desde elaboración de presupuestos hasta publicidad, ventas y adopción de herramientas digitales (p. ej. para pagos, manejo de inventario, redes sociales y comercio digital). Los proveedores de desarrollo de capacidades que dan servicio a nano y microempresas de ingresos bajos son sobre todo ONGs y gobiernos.



No hay una comunidad de aprendizaje sobre las MYPES

A pesar de las múltiples iniciativas planteadas por diversas instituciones para apoyar a las MYPES, observamos que no hay una sola entidad ni proyecto que sistemáticamente recopile y difunda los aprendizajes, hallazgos y observaciones en torno a los éxitos y fracasos de dichas iniciativas. Pocas instituciones llevan a cabo evaluaciones de impacto, y apenas unas cuantas publican informes de proyecto.

Ni siquiera durante las entrevistas detectamos la existencia de nodos de conocimiento o de comunidades de aprendizaje que se enfocaran intencionalmente en dar orientación a iniciativas subsecuentes, en construir sobre el conocimiento existente, en ahorrar tiempo en pruebas y errores repetidamente, y en trazar los caminos hacia la resiliencia de las MYPES.

Caminos hacia la resiliencia de las MYPES en la economía digital



Para apoyar bien a las MYPES, hay que enfocarse en subsegmentos y tener objetivos claros

Nuestras entrevistas resaltan varios caminos hacia la resiliencia de las MYPES, así como oportunidades para apoyar la adopción y la transformación digitales. Entre ellos están la necesidad de segmentar las MYPES y las iniciativas de apoyo encaminadas a abordar las necesidades de distintos grupos y las barreras que enfrentan para adoptar y usar herramientas digitales. El acceso que tienen las microempresas a servicios financieros, su nivel de digitalización y su desempeño empresarial difieren inmensamente del de las empresas pequeñas, medianas y grandes. Para este segmento, un tipo de apoyo significativo incluiría estrategias "Tec y Tacto" para las más pequeñas y vulnerables, sobre todo si están encabezadas por mujeres.

Centrarse en industrias dominadas por MYPES y donde la digitalización es baja

Las industrias con mayor número de microempresas (por número de empleados) son las menos digitalizadas: reparación y mantenimiento, preparación de alimentos y bebidas, y comercio minorista. Esta disparidad fue cuantificada usando el **Índice de Digitalización** (Recuadro 3) desarrollado por BFA Global para comparar la digitalización de micro y pequeñas empresas, y la digitalización de las industrias.

Recuadro 3

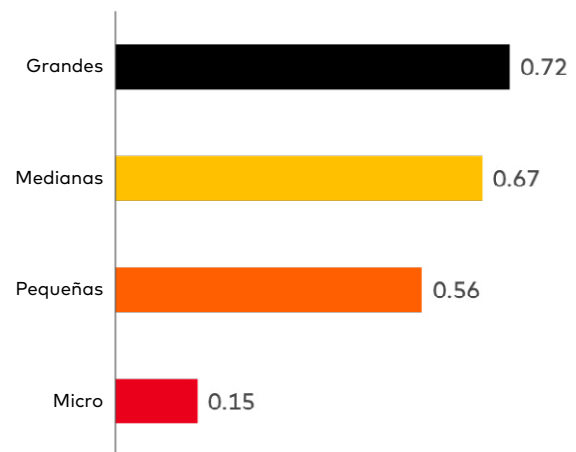
Un índice de digitalización para comparar empresas e industrias

Para consolidar el nivel de digitalización en una sola cifra, BFA Global creó un índice que usa indicadores capaces de expresar el estatus digital de las industrias (p. ej. tiendas minoristas, salones de belleza, preparación de alimentos y bebidas) y el tamaño de la empresa.

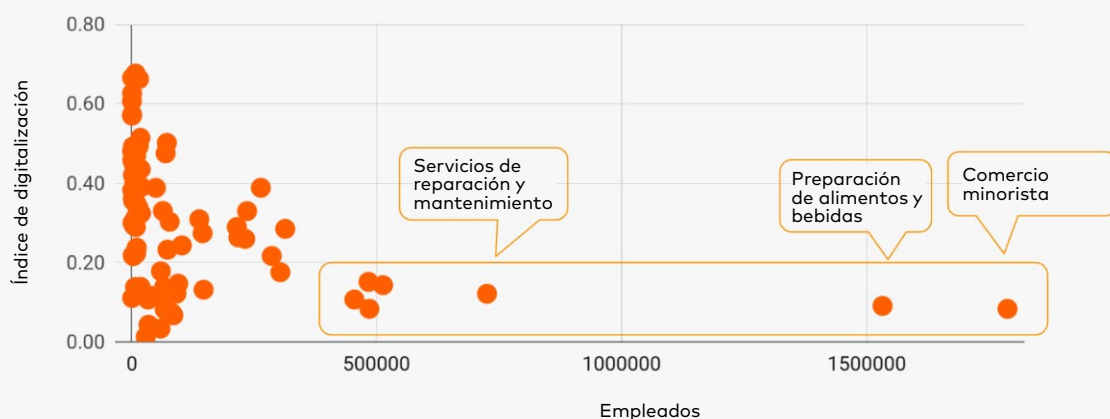
Dicho índice comprende seis indicadores: equipo de cómputo, acceso a internet, ventas por internet, compras por internet, aceptación de pagos digitales, cuentas bancarias y sistema de contabilidad digital. En todos los casos, la cifra alude al porcentaje de empresas con cada uno de estos atributos. Para facilitar la comprensión, a cada uno de los seis atributos se le asignó el mismo peso, expresado en un índice de 0 a 1. La información en bruto fue tomada del Censo Económico 2019 del INEGI.

Los resultados presentados a la derecha indican que las microempresas están casi cuatro veces por debajo de las empresas pequeñas (0.15 vs 0.56). El principal factor que contribuye a estas diferencias son las ventas y compras digitales. Esta diferencia es sustancial si se compara la brecha entre empresas pequeñas y medianas, y empresas medianas y grandes.

El índice se usó también para valorar el nivel de digitalización de las microempresas en distintas industrias. Entre las microempresas, son apenas 20 industrias las que concentran más de 300,000 empleados.



Las industrias en donde las microempresas emplean más gente (el comercio minorista y la preparación de alimentos y bebidas) obtuvieron las menores calificaciones en la escala de digitalización.



El Índice de Digitalización resalta en qué industrias hay una mayor cantidad de MYPES que también son las menos digitalizadas. Para llegar a una escala mucho mayor de MYPES, el apoyo para la digitalización debería priorizar dos sectores: **el comercio minorista y la preparación de alimentos y bebidas**. Nuestro análisis de segmentos de MYPES divididos por género reveló que las mujeres tienden a trabajar más en **preparación de alimentos y bebidas**, así como en **el comercio minorista de artículos de uso personal, salones de belleza y comercio minorista de textiles y accesorios de vestir**.⁵²

No podemos repetirlo lo suficiente: si las iniciativas para apoyar a los 4.5 millones de microempresas mexicanas desean tener un impacto genuino, es necesario segmentar más las MYPES. Los programas que apoyan a las MYPES deben tener un objetivo claro para reforzar la resiliencia y tomar en cuenta las siguientes preguntas relevantes en el contexto de las MYPES:

	1. Preparación		2. Acceso
¿Qué pueden hacer nuestros servicios para favorecer los ingresos, los ahorros y la contratación de seguros?		¿Qué recursos e infraestructura—como herramientas digitales, servicios financieros (más allá de los créditos) e información—están adaptados apropiadamente para los distintos segmentos de MYPES? ¿Nos estamos enfocando acertadamente en segmentos de emprendedores que desean obtener créditos para crecer?	
	3. Capacidad		4. Vínculos
Además de difundir información, ¿qué hace nuestro proyecto para abordar los cambios de comportamiento críticos y desarrollar la destreza financiera?		¿Cómo aprovechamos y construimos vínculos comunitarios sólidos, en especial entre mujeres, para acelerar la digitalización?	

⁵² DENEUE, INEGI. 2021. [Subsector 463]; 2021-4Q Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE); INEGI. 2019. Censo económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>

Centrarse en MYPES de mujeres en redes sociales

A medida que las MYPES empezaron a hacer negocios digitales durante la pandemia de covid-19, vender a través de redes sociales se convirtió en una estrategia clave de las microempresas para mantenerse a flote u orientarse hacia modelos virtuales para generar ingresos. El comercio en redes sociales es especialmente importante para las MYPES jóvenes y con mayor pericia digital, y también es atractiva para las MYPES encabezadas por mujeres porque provee horarios laborales flexibles y la capacidad de trabajar desde casa, sobre todo en contextos informales y de contribución al sustento familiar.⁵³

En México, las "Nenis", o "Nuevas emprendedoras de negocios por Internet", podrían ser uno de los segmentos ideales en los cuales enfocarse puesto que estas vendedoras buscan capacitación y apoyo.⁵⁴ A partir del trabajo realizado por BFA Global

para acelerar emprendimientos comerciales digitalizados en África occidental —como Tendo—,⁵⁵ observamos que las revendedoras tenían más éxito que los hombres al usar el comercio social para promover y vender por internet, usar la difusión de boca en boca, fungir como influencers y aprovechar sus redes sociales de confianza.

No obstante, las oportunidades que ofrece el comercio electrónico a las MYPES de mujeres a través de la venta en redes sociales no están bien definidas. Según la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), una organización gremial que representa a instituciones que realizan ventas por internet (e-commerce), solo unas 500,000 empresas mexicanas venden por internet, y solo entre 2 y 10% tienen ventas considerables. No obstante, dado que el comercio electrónico sigue siendo una industria incipiente en México, es probable que las cifras reales sean más altas. En la actualidad hay una falta de datos desagregados que permitan distinguir entre MYPES que venden por internet, ya sea de negocio a negocio (B2B) o de empresa a cliente (B2C), o según su sector empresarial (p. ej. alimentación vs. material de construcción o ventas a través de redes sociales vs. en puntos de venta).⁵⁶

Centrarse en el subsegmento META como potenciales adoptantes de la digitalización

El subsegmento META incluye empresas que están transitando de micro a pequeñas. Este subsegmento merece atención especial dado que genera una cantidad significativa de empleos, busca activamente ser sostenible y crecer, y tiene la disposición de ser financieramente incluido y de usar

herramientas digitales. Al igual que otros subsegmentos, necesita apoyo para recuperarse de los efectos de la pandemia, crecer, innovar, y adoptar y usar herramientas digitales con éxito. Puesto que casi ningún actor del ecosistema se enfoca en este subsegmento, sin duda representa una oportunidad para intervenciones dirigidas. Las METAS están sobre todo en las industrias de preparación de alimentos, de reparación y mantenimiento, y de venta minorista de textiles. En términos generales, el sector de la venta minorista de abarrotes no entra dentro de este subsegmento.

Mantener un modelo "Tec y Tacto" y crear más oportunidades de orientación

Es ampliamente aceptado que las MYPES más pequeñas y con ingresos menores, sobre todo las que están encabezadas por mujeres, requieren un modelo "Tec y Tacto"

⁵³ Roest, Joep y Bin-Humam, Yasmin. 7 de septiembre, 2021. Forging Her Own Path: Women and Informal Online Commerce. CGAP. <https://www.cgap.org/blog/forging-her-own-path-women-and-informal-online-commerce>.

⁵⁴ Guzmán, Jaime. "Entrevista a SEDECO Puebla". Entrevista realizada por Gabriela Zapata. BFA Global. 9 de mayo, 2022.

⁵⁵ Tendo. BFA Global, Catalyst Fund Inclusive Digital Commerce. <https://bfaiglobal.com/catalyst-fund/inclusive-digital-commerce/>.

⁵⁶ Blaise, Pierre-Claude y Victoria Albanesi. "Entrevista con Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO)". Entrevista realizada por Gabriela Zapata. BFA Global. 10 de mayo, 2022.

(frecuentemente con más contacto humano que tecnológico). El abordaje cara a cara o asistido por una persona, así como un servicio al cliente oportuno, amistoso y operado por personas de carne y hueso son clave para la adopción y la continuidad de uso.⁵⁷

La orientación, tanto entre pares como de origen institucional, es esencial para fomentar la adopción digital y facilitar el uso exitoso en toda clase de MYPES. No obstante, se requieren tanto estrategias de orientación eficaces como la infraestructura adecuada para implementarlas.⁵⁸ Microwd, una startup enfocada en proveer préstamos a microemprendedoras de bajos ingresos, está buscando formas de escalar sus iniciativas de apoyo para el desarrollo de capacidades y de capacitar a “mujeres extraordinarias”. Las clientas de Microwd valoran los incentivos sociales—roles de liderazgo y orientación—tanto como los financieros. Microwd colabora con ADA Impacto, una plataforma enfocada en el desarrollo de capacidades de microemprendedoras para que funjan como capacitadoras de otras mujeres y las ayuda a usar herramientas digitales para que mejoren su negocio y se vuelvan asesoras confiables dentro de sus propias redes.

Falta más colaboración para apoyar a las MYPES y tener un mayor impacto

Una amplia gama de actores públicos y privados interactúan con MYPES de diversas formas, ya sea brindando apoyo técnico o financiero, préstamos, capacitación, transferencia tecnológica, apoyo para el abordaje digital, entre otras cosas. Durante la pandemia, solo el 3% de las MYPES recibió apoyo gubernamental. Aunque varios actores ofrecen apoyo para el desarrollo de

Otra proponente de las redes basadas en la confianza, Metafinanciera, una IMF que ofrece préstamos a mujeres de bajos ingresos a través de wallets (monederos) digitales, confirmó que el alto nivel de interacción social en el segmento de mercado de mujeres favorece la adopción digital, generando efectos de red.⁵⁹ Los tenderos usuarios de Frogtek señalaron que su principal necesidad era la capacitación en el uso de herramientas digitales, y uno de cada seis identificó que la plataforma de aprendizaje entre pares era una forma de apoyo sumamente valiosa.⁶⁰

La orientación entre pares y de origen institucional (incluso en persona, de ser necesario) puede ser una forma efectiva de motivar cambios de comportamiento, favorecer la adopción y el uso exitoso de herramientas digitales, y retener a los usuarios.⁶¹ Se necesita una plataforma de orientación escalable; por ejemplo, un bot que responda preguntas frecuentes. Se podría buscar mentores voluntarios en empresas como Google, Facebook, Mercado Libre y otras plataformas tecnológicas para que provean respuestas y orientación de manera no automatizada.⁶²

la capacidad de las MYPES, ha habido muy poca colaboración. Durante las entrevistas directas que hicimos con actores relevantes surgió un patrón claro: **ningún actor se enfoca en la construcción de empresas con mayor resiliencia de manera medible.** Hay muy altos índices de duplicidad de iniciativas de capacitación e implementación de herramientas digitales por parte de instituciones tanto públicas como privadas. Aunque algunas de ellas no se enfocan lo suficiente en las MYPES, otras se enfocan excesivamente en los mismos segmentos. Al reflexionarlo, varios proveedores señalaron con pesar que los grandes programas de capacitación apenas si tocan la superficie, duplican contenidos y no han demostrado tener suficiente impacto porque no tienen una estrategia dirigida ni enfocada en segmentos.⁶³

⁵⁷ Zepeda, Jorge. “Entrevista con Frogtek”. Entrevista realizada por Gabriela Zapata. BFA Global. 28 de abril, 2022.

⁵⁸ Oriol, Isabel. “Entrevista con ADA Impacto”. Entrevista realizada por Gabriela Zapata. BFA Global. 6 de mayo, 2022.

⁵⁹ Saldívar, Mario. “Entrevista a Metafinanciera”. Entrevista realizada por Gabriela Zapata. BFA Global. 5 de mayo, 2022.

⁶⁰ Zepeda, Jorge. “Entrevista a Frogtek”. Entrevista realizada por Gabriela

Zapata. BFA Global. 28 de abril, 2022.

⁶¹ De la Escosura, Jesús. “Entrevista a Microwd”. Entrevista realizada por Gabriela Zapata. BFA Global. 5 de mayo, 2022.

⁶² Munaray, Ana Bárbara. “Entrevista a la Secretaría de Economía”. Entrevista realizada por Gabriela Zapata. BFA Global. 10 de mayo, 2022.

⁶³ Entrevistas a Ana Bárbara (Secretaría de Economía), Barbara Magnoni (Noahui) y Ursula Heimann (Soliv).

La mayoría de las instancias involucradas podría desempeñar un papel más sustancial para apoyar el ecosistema de las MYPES.

Por ejemplo, muchos proveedores de soluciones digitales y empresas fintech están compitiendo por una porción del mercado e invierten mucho capital en la adquisición de clientes. No obstante, su singular enfoque en el crecimiento fomenta que capten a las mismas MYPES como clientes en lugar de "hacer creer el pastel". Mientras tanto, los gobiernos federales y estatales financian varios programas de apoyo a MYPES, pero no tienen una estrategia clara para optimizar los recursos escasos y tienden a enfocarse más en resultados (outputs) que en impactos (outcomes). Son pocos los proveedores que tienen una influencia sustancial entre microemprendedores en términos de reputación y confianza, lo que ya señalamos que es de particular importancia para las MYPES encabezadas por mujeres. Son menos aún los productos y servicios que ayudarían a las MYPES a ser más resilientes. En cambio, algunas ONG tienen ambas cosas: un alto grado de influencia y colaboración con microempresas; sin embargo, también les falta enfocarse con claridad en el desarrollo de resiliencia. Algunos de estos actores son aliados potenciales que podrían generar conciencia y llamar la atención sobre las necesidades de las MYPES.

Dentro del ecosistema de las MYPES, es visible la falta de una comunidad de aprendizaje enfocada en el desarrollo de resiliencia. El financiamiento para evaluar el impacto de las iniciativas es escaso o nulo, y son pocas las instituciones académicas y los centros de pensamiento que hacen investigación relacionada con MYPES. Esta

brecha resalta la necesidad de que los actores académicos desempeñen un papel más protagónico en el ecosistema y generen evidencia sobre el impacto de la digitalización en la resiliencia de las MYPES.

Entre más abajo en la pirámide esté un microemprendedor, más barreras enfrenta para la adopción de herramientas digitales y más apoyo requiere para administrar su negocio y volverse más resiliente. Esto no implica pasar por alto barreras arraigadas, como la falta de conectividad y planes de datos, las cuales siguen siendo un problema para muchos, en especial para las mujeres. Es importante tener conciencia de qué herramientas digitales están disponibles y son asequibles, realistas y relevantes para las MYPES, así como tener claridad sobre el impacto que se espera que tengan dichas tecnologías en la resiliencia y el crecimiento. Es más factible tener un impacto significativo en las MYPES si el apoyo está dirigido a través de iniciativas piloto y a gran escala, adaptadas por región, segmento de MYPES, género e industria.

Al igual que las MYPES incluidas en esta investigación que quieren digitalizarse y volverse más resilientes, nosotros también estamos esperanzados. Hay espacio para innovar y para apoyar programas para reforzar la resiliencia, pero ningún actor puede inclinar la balanza por sí solo. **Al trabajar con una amplia gama de actores, incluyendo empresas fintech, ONGs y gobiernos locales, estatales y nacional, se pueden generar más evidencias y lecciones que permitan apoyar a las MYPES mexicanas abriendo caminos digitales trascendentes para alcanzar la resiliencia.**

Apéndice



Metodología

Investigación documental y análisis de datos

Nuestra investigación documental tuvo un enfoque cuantitativo dual. Primero reunimos y analizamos la información existente sobre las MYPES en México, basándonos sobre todo en el Censo Económico 2019 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Este censo, que se realiza cada cinco años, aportó una gran cantidad de información sobre las características de las empresas con locales físicos en todos los sectores, salvo el primario. Para nuestro análisis, el censo fue la fuente de información económica de México en materia de empleo, valor económico agregado, productividad y cantidad de empresas, entre otros indicadores.

Complementamos dicha información con dos encuestas diseñadas para capturar el panorama de servicios financieros

más reciente: la Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas 2021 y la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021 (ENIF). Ambas fueron realizadas por el INEGI, en colaboración con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

La información relativa al impacto de la pandemia de covid-19 se obtuvo de dos fuentes: la Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas y la G20/OECD-INFE.⁶⁴ Esta última comprende un análisis del impacto de la digitalización y las capacidades financieras durante la pandemia en varios países.

A continuación, realizamos la investigación primaria a partir de una muestra de tenderos minoristas que son clientes de Frogtek, una empresa dedicada al manejo de inventario y análisis de datos en México.⁶⁵ La muestra comprendió 427 dueños de empresas, quienes representaban el 10% de la clientela de Frogtek. En su mayoría, estos tenderos minoristas tienen tiendas de abarrotes en zonas urbanas de ingresos bajos y medios, con

⁶⁴ G20/OECD-INFE. 2021. Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. <https://www.oecd.org/financial/education/navigating-the-storm-msmes-financial-and-digital-competencies-in-covid-19-times.htm>.

⁶⁵ Frogtek. n.d. Empowering micro-entrepreneurs through business tools in mobile devices. <https://www.frogtek.org/>.



La encuesta se llevó a cabo la primera semana de mayo de 2022. Se distribuyó a través de una liga enviada por mensaje SMS y consistió de siete cuestionarios con preguntas abiertas o de opción múltiple. Para garantizar un mayor índice de participación, a los interesados se les ofreció un incentivo financiero.

Para extraer más conclusiones sobre la relación entre inclusión financiera, digitalización, comportamiento resiliente y estrategias para lidiar con la pandemia de covid-19, enviamos de forma simultánea la encuesta a dos diferentes grupos de tenderos: los del 50% superior y los del 50% inferior en términos de desempeño económico durante la pandemia (de 2020 a 2021). Por último, entrevistamos a pequeños comerciantes de la Ciudad de México y preparamos dos perfiles: el de Nancy (Recuadro 1) y el de Armando y Juanita (Recuadro 2).

Índice de digitalización

Para desarrollar un perfil de digitalización de las MYPES y comparar las diferencias entre segmentos empresariales (micro, pequeñas y grandes), BFA Global creó un índice a partir de una serie de indicadores que capturan el estatus digital de las industrias y el tamaño de las empresas (Recuadro 3). Este índice de digitalización comprende seis indicadores: equipo de cómputo, acceso a internet, ventas por internet, compras por internet, aceptación de pagos digitales, cuentas

y sistema contable. En todos los casos, los valores de cada indicador se midieron como el porcentaje de empresas que poseía cada uno de estos atributos, y a los seis indicadores se les asignó el mismo peso para facilitar su entendimiento. Luego, los valores estimados en porcentajes se convirtieron en puntuaciones del 0 al 1.

Entrevistas a actores relevantes

Para identificar las brechas en el uso de herramientas digitales, reforzar la resiliencia y fomentar el crecimiento de las MYPES, llevamos a cabo entrevistas virtuales de una hora con 21 entidades mexicanas e individuos relevantes. Entre ellas hubo agregadores de pagos, plataformas de comercio electrónico, proveedores de herramientas tecnológicas, consultoras, redes de corresponsales, marketplaces, ONGs, agencias ejecutoras, asociaciones gremiales, prestadores de servicios financieros, dependencias gubernamentales e instituciones internacionales y multilaterales.

Las entrevistas resaltaron varias áreas de oportunidad, incluyendo la necesidad de segmentar las MYPES y de apoyar estrategias que aborden las necesidades específicas de los distintos subsegmentos y las barreras que enfrentan para adoptar y usar herramientas digitales con éxito. Entre ellas están las estrategias "Tec y Tacto" para empresas más pequeñas y vulnerables, en especial las encabezadas por mujeres.

Un hallazgo especialmente preocupante es la cantidad de actores públicos y privados que proveen desarrollo de capacidades, herramientas digitales y préstamos a las MYPES sin tomar en cuenta de qué forma contribuyen sus esfuerzos a construir la resiliencia de dichas empresas. Con las dimensiones que tiene el ecosistema de las MYPES en México—hay más de 4.5 millones de empresas en el país—y la magnitud de su necesidad de supervivencia y crecimiento, estos esfuerzos no coordinados, en especial cuando brindan apoyo para la digitalización, son una oportunidad desperdiciada.

Encuesta para usuarios de Frogtek

Desarrollamos el siguiente cuestionario para tenderos usuarios de Frogtek con el objetivo de recolectar información sobre tres aspectos: 1) los impactos económicos de la pandemia de covid-19; 2) el apoyo comercial recibido y las medidas operativas que se implementaron para reforzar la resiliencia; y 3) la digitalización y capacidades financieras del propietario del negocio.



1. Conociendo el negocio

1.1 ¿Con qué tipo de servicio cuenta tu negocio? [Se puede seleccionar más de una opción]

1. Una página de Internet dedicada exclusivamente a vender sus productos
2. Utiliza las redes sociales para promocionar sus productos
3. Posee una cuenta de depósito empresarial
4. Posee una tarjeta de crédito empresarial
5. Realiza la dispersión de nómina
6. Utiliza banca por celular para su negocio
7. Utiliza banca por Internet para su negocio
8. Realiza el pago de servicios básicos en línea
9. Realiza el pago de impuestos en línea

2. Midiendo el impacto de la covid-19 y medidas de resiliencia

2.1 ¿Tu negocio enfrentó alguno de los siguientes efectos negativos a causa de la contingencia sanitaria del Covid-19? [Se puede seleccionar más de una opción]

Decrease in salaries or benefits for staff

1. Reducción de personal
2. Reducción de la remuneración y/o prestaciones del personal
3. Desabasto de insumos, materias primas, bienes terminados o materiales adquiridos para revender
4. Disminución de los ingresos

5. Disminución de la demanda y/o cancelación de pedidos
6. Menor disponibilidad de flujo de efectivo
7. Menor acceso a servicios financieros
8. Ninguna de las anteriores

2.2 ¿Tu negocio recibió algún apoyo de las siguientes instancias para atender la contingencia originada por COVID-19? [Se puede seleccionar más de una opción]

1. Gobierno
2. Cámaras y organizaciones empresariales
3. No he recibido ningún apoyo
4. Ninguna de las anteriores

2.3 ¿Tu negocio realizó algunas de las siguientes medidas operativas para enfrentar la contingencia del Covid? [Se puede seleccionar más de una opción]

1. Trabajo en casa
2. Solicitar créditos o financiamiento de emergencia
3. Entrega de pedidos a domicilio
4. Venta de bienes y servicios por internet y/o plataformas digitales
5. Ofrecer promociones especiales
6. Oferta de nuevos bienes y servicios para atender la emergencia sanitaria
7. Cierres parciales o temporales del negocio
8. Ninguna de las anteriores

3. Midiendo la resiliencia financiera

3.1 En caso de enfrentar una situación que reduzca los ingresos de tu negocio a la mitad o más, considerando el dinero que tiene ahorrado y las líneas de crédito disponibles ¿cuánto tiempo podría continuar operando? [Solo se puede seleccionar una opción]

1. Menos de 1 mes
2. Entre 1 y 2 meses
3. Entre 2 y 4 meses
4. Más de 4 meses

3.2 Imagínese que mañana descubre que la mayoría del equipo que necesita para operar su negocio se lo robaron, ¿Cuál de las siguientes afirmaciones representa mejor lo que usted haría? [Solo se puede seleccionar una opción]

1. Usaría lo que mi negocio ahorró para emergencias
2. Presentaría una reclamación de seguro por todo o parte de lo robado.
3. Contrataría un crédito para comprar equipo nuevo.
4. Utilizará recursos personales o del hogar.
5. Pediría prestado dinero o equipo a familiares o amigos.
6. Cerraría el negocio temporal o definitivamente.
7. No sé, nunca he pensado cómo haría frente a esa situación

4. Resiliencia financiera robustecida

4.1 ¿Cuáles de las siguientes acciones operativas fueron o habrían sido más útiles para enfrentar la emergencia del Covid-19? [Se puede seleccionar más de una opción]

1. Aceptar pagos digitales (con tarjeta) en el establecimiento o en Internet
2. Vender productos y servicios en línea
3. Obtener crédito de alguna institución financiera
4. Llevar a cabo operaciones del negocio a través de medios digitales (compras a proveedores, registro de ventas, registro de inventario, pago de nómina, pago de impuestos, etc.)
5. Establecer servicio a domicilio
6. Ninguna de las anteriores

4.2 ¿Qué tipo de apoyo para su negocio habría sido más útil para enfrentar la pandemia de covid-19? [Se puede seleccionar más de una opción]

1. Aceptar pagos digitales (con tarjeta) en el establecimiento o en Internet
2. Vender productos y servicios en línea
3. Obtener crédito de alguna institución financiera
4. Llevar a cabo operaciones del negocio a través de medios digitales (compras a proveedores, registro de ventas, registro de inventario, pago de nómina, pago de impuestos, etc.)

5. Recibir asesoría sobre las mejores alternativas disponibles en el mercado para adquirir herramientas digitales
6. Obtener capacitación sobre la forma de usar herramientas digitales
7. Tener acceso a una plataforma donde dueños de negocios como tú compartan sus experiencias sobre el manejo de sus negocios
8. Ninguna de las anteriores

5. Midiendo la alfabetización financiera

5.1 ¿Me podría decir cuál de las siguientes alternativas representa su situación con respecto a una cuenta en una institución financiera? [Solo se puede seleccionar una opción]

1. Uso la misma cuenta para el hogar y para el negocio.
2. Tengo cuentas separadas para el hogar y para el negocio, pero me es difícil administrar las finanzas del hogar y las del negocio por separado.
3. Administro las cuentas estrictamente por separado.
4. No tengo una cuenta
5. No sé

5.2 ¿Pensando en la manera en cómo administra su negocio, está de acuerdo con las siguientes aseveraciones? Indique alguna de las siguientes opciones: Fuertemente de acuerdo/De acuerdo/En desacuerdo/Fuertemente en desacuerdo

1. Normalmente pronóstico la rentabilidad de la empresa
2. Comparo los diferentes costos de fuentes de financiamiento para el negocio
3. Pongo metas financieras a largo plazo para el negocio y me esfuerzo por alcanzarlas
4. Prefiero seguir mi instinto en lugar de hacer planes financieros detallados para mi negocio

5.3 Me podría indicar si las siguientes aseveraciones son falsas o verdaderas:

1. Los dividendos son parte de los pagos de un negocio a un banco para pagar un crédito.
2. Si una inversión financiera le ofrece la posibilidad de ganar dinero fácilmente, también lo puede perder fácilmente.
3. Un crédito a 15 años típicamente requiere de pagos mensuales más altos que un crédito a 30 años, pero el pago de interés total será menor.

9. Bibliografía

Banco de México. 2022. Minuta número 93. Reunión de la Junta de Gobierno del Banco de México, con motivo de la decisión de política monetaria anunciada el 23 de junio de 2022.

<https://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-prensa/minutas-de-las-decisiones-de-politica-monetaria/%7B1D2B28A3-84A7-F37B-062C-8B401C04376A%7D.pdf>.

INEGI. 2019. Censo Económico 2019. <https://www.inegi.org.mx/programas/ce/2019/>.

INEGI. 2021. Características de los establecimientos de propietarios y propietarias: Censos Económicos 2019. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463900900.pdf.

INEGI. 2021. Encuesta sobre el Impacto Económico Generado por COVID-19 en las Empresas. <https://www.inegi.org.mx/programas/eCOVID-19ie/>.

INEGI-CNBV. 2018. Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas. <https://www.inegi.org.mx/programas/enafin/2018/>.

INEGI-CNBV. 2021. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2021. <https://www.inegi.org.mx/programas/enif/2021/>.

Frogtek. Frogtek Retail Shopkeepers Data. Mayo, 2022.

G20/OECD-INFE. 2021. Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. <https://www.oecd.org/financial/education/navigating-the-storm-msmes-financial-anddigital-competencies-in-COVID-19-times.htm>.

World Bank. 2021. Adoption of digital payments during COVID-19: new data from the first year of the pandemic. <https://www.worldbank.org/en/publication/globalindex>.

Strive México: Caminos hacia la resiliencia de las MYPES

Publicado: 1 noviembre 2022



strive

www.mastercard.co.uk/en-gb/vision/priceless-causes/empower/strive