



strive

BFA GLOBAL

2.

Aprendizajes del ecosistema de apoyo a las mypes

Fortaleciendo la resiliencia de las mypes.
Aprendizajes del programa Strive México

REPORTE
DICIEMBRE 2024





Acerca de este documento

Este documento se ha concebido como una herramienta para fortalecer el ecosistema de apoyo, ofreciendo conceptos, estrategias y aprendizajes clave para las organizaciones que trabajan con las mypes. Está estructurado en **cuatro secciones** diseñadas para proporcionar una visión integral y práctica sobre el fortalecimiento de la resiliencia de las micro y pequeñas empresas (mypes) en México.

La **Introducción** presenta el contexto del programa Strive, su motivación, objetivos y componentes. La segunda sección, **¿Qué sabemos acerca de las mypes?**, ofrece un análisis sobre las características, necesidades y vulnerabilidades de las mypes que conocíamos antes de iniciar el programa, los aprendizajes obtenidos durante su implementación y las áreas que requieren más exploración. La tercera sección, **¿Qué sabemos del ecosistema de apoyo a las mypes?**, examina la situación del ecosistema, incluyendo la coordinación entre actores, la segmentación de intervenciones y los resultados observados, junto con los aspectos que aún deben fortalecerse. La cuarta sección, **¿Qué sabemos de las empresas que apoyan a las mypes?**, analiza las estrategias y enfoques de las empresas que trabajan con mypes, destacando los aprendizajes sobre cómo mejorar la propuesta de valor y su relación con las mypes.



Agradecimientos

Los autores de este documento, Marco Del Río, Aline Schlebach y Gabriela Zapata de [BFA Global](#), agradecen al [Centro para el Crecimiento Inclusivo de Mastercard](#) y a [Mastercard México](#) por su apoyo para implementar [Strive México](#). De manera destacada queremos agradecer a Luz Gomez y a Valerie de la Fuente por su incansable apoyo y la confianza depositada en el equipo de BFA Global. Juntos hemos dado un paso importante hacia la construcción de un entorno más inclusivo y resiliente para las micro y pequeñas empresas en el país.

Asimismo, queremos agradecer a nuestros aliados [Nuup-Sirio](#), [Techreo](#), [Tienda Red](#) por permitirnos acompañarlos en el camino hacia fortalecer la resiliencia de las mypes que atienden. Su compromiso con fortalecer a las empresas fue un aliciente continuo para trabajar arduamente con ustedes. También queremos agradecer a Acreimex por permitirnos hacer análisis sobre la resiliencia de las mypes con algún crédito. Asimismo, queremos agradecer a las mypes que participaron activamente, compartiendo sus experiencias, retos y aprendizajes, y que nos permitieron ajustar nuestras estrategias para responder mejor a sus necesidades.

Nuestro agradecimiento también se extiende a las personas colaboradoras, expertas y actores del ecosistema que, con su dedicación y conocimiento, hicieron posible el diseño y ejecución de intervenciones efectivas que fortalecen la resiliencia de las mypes. Sin su compromiso y visión, las enseñanzas documentadas en este informe no habrían sido posibles.

Un agradecimiento especial a Valiullah Hashmi, el diseñador de este documento y la fuerza creativa detrás de la mayoría de los recursos visuales de este proyecto, por su excelente trabajo al mejorar la claridad y el compromiso. También agradecemos a Grace Akinyi, quien lideró de manera experta las comunicaciones de este informe y durante todo el programa, asegurándose de que su mensaje se transmitiera de manera efectiva al público adecuado.



strive

Sobre BFA Global

[BFA Global](#) es una empresa de innovación de impacto que combina investigación, asesoramiento, creación de empresas y experiencia en inversión para construir un futuro más inclusivo, equitativo y resiliente para las personas desfavorecidas y el planeta. Nos asociamos con organizaciones públicas, privadas y filantrópicas líderes, globales y locales, para catalizar ecosistemas de innovación que generen impacto en los mercados emergentes.

02.

Conocimientos del ecosistema de apoyo a las mypes



¿Qué sabíamos de las mypes antes de Strive?

El ecosistema de apoyo a las mypes en México comprende a cientos de instituciones que pertenecen a múltiples sectores (financiero, gubernamental, comercio electrónico, abarrotero, entre otros) que interactúan comercialmente o sin fines de lucro con diversos subsegmentos de empresas. El ecosistema presenta características estructurales que afectan la eficacia de muchas interacciones:

- » **Falta de coordinación.** [La falta de coordinación entre actores del sector público, privado y social ha resultado en duplicidades y una falta de enfoque integral en la provisión de servicios a las mypes, llevando a una cobertura poco óptima.](#)
- » **Segmentación insuficiente.** Las estrategias de apoyo suelen ser generales y no reflejan las diferentes necesidades de las mypes en función de su tamaño, sector o etapa de desarrollo. Esto ha limitado la efectividad de las intervenciones y ha impedido un mayor impacto.
- » **Necesidad de fortalecer la capacidad institucional.** Las instituciones que apoyan a las mypes necesitan recursos adicionales, mejores prácticas y un mayor enfoque en la capacitación técnica para mejorar la efectividad de sus programas.



Cuadro 2. Radar MYPE y Mapas interactivos

El [Radar MYPE](#) se desprende de los hallazgos del libro blanco titulado: “[Caminos hacia la resiliencia de las MYPES](#)”, preparado por BFA Global para el lanzamiento del programa en 2022. El Radar MYPE realiza un mapeo amplio de las diversas instituciones que interactúan con las mypes, provenientes de diversos sectores, y de su enfoque hacia diversos subsegmentos de mypes.

El reporte comprende un análisis de las 127 instituciones que respondieron la encuesta del radar hasta septiembre de 2023. Esta iniciativa permite identificar oportunidades de coordinación y focalización de esfuerzos entre los actores, buscando fortalecer el ecosistema y contribuir a la resiliencia y el crecimiento de las mypes en México.

En acompañamiento al Radar MYPE, creamos una serie de [mapas interactivos](#), que muestran el amplio universo de sectores y subsectores institucionales y los subsegmentos de mypes con los que interactúan dentro del ecosistema. La herramienta fue creada con las instituciones que respondieron la encuesta del radar y complementada con listados de empresas pertenecientes a diversos sectores y subsectores.

¿Qué aprendimos durante el programa?

El programa Strive arrojó aprendizajes importantes sobre cómo mejorar el ecosistema de apoyo a las mypes:

- » **Atención a múltiples subsegmentos de mypes.** Como lo reflejó el Radar MYPE (Zapata et al, 2023), las instituciones tienden a atender simultáneamente a varios subsegmentos de mypes, frecuentemente duplicando esfuerzos, lo que subraya la necesidad de focalizar mejor los esfuerzos y adaptar los servicios a las características específicas de cada grupo.
- » **Diversidad de servicios ofrecidos.** Aunque los servicios financieros son los más comunes, las instituciones también ofrecen servicios administrativos y de consultoría, lo que muestra la diversidad de necesidades de las mypes y la importancia de ofrecer un portafolio variado de servicios.
- » **Importancia de las estrategias de género.** Las instituciones que implementan estrategias de género formalizadas logran un mayor alcance e inclusión de mypes lideradas por mujeres, lo que indica que este enfoque puede ser efectivo para reducir las brechas de género en la resiliencia empresarial.



Cuadro 3. Exploraciones de Strive

Las [Exploraciones](#) de Strive son seminarios en línea diseñados para diseminar conocimientos sobre investigaciones relevantes y de actualidad para informar a actores interesados del ecosistema en México y América Latina.

A la fecha de elaboración se han realizado cinco Exploraciones:

- » **Exploración 1.** Elise Montano, de Caribou Digital, presentó el Mapa de Evidencia, una herramienta de consulta con información sobre el impacto de la digitalización en las mypes a nivel mundial.
- » **Exploración 2.** María Pía Torres, de Decodis, mostró el Índice de Apropiación Digital, que reveló el grado de apropiación de las herramientas digitales entre las mypes.
- » **Exploración 3.** Luz Magdalena Salas, de la Universidad Javeriana, mostró los hallazgos de la vida financiera de las pequeñas empresas colombianas, utilizando la metodología de los Diarios Financieros.
- » **Exploración 4.** Marco Del Río, de BFA Global, mostró el marco de análisis y los hallazgos de las encuestas para entender el grado de resiliencia de las mypes en México.
- » **Exploración 5.** Shreya Kankanhalli, de la Universidad de Stanford y Cornell, mostró los resultados de las intervenciones en torno a la adopción de pagos digitales entre pequeños comercios en México.

Para facilitar la diseminación de los aprendizajes mostrados en las Exploraciones, creamos [infografías](#) de cada una de ellas.

→ 2.3

¿Qué falta por saber/hacer?

Para fortalecer el ecosistema de apoyo, aún se deben abordar preguntas como:

- » **¿Existen diferencias en la efectividad de los programas entre subsegmentos, como, por ejemplo, las nanoempresas y microempresas en transición a pequeñas (segmento META)?** Es esencial evaluar si las intervenciones actuales son igualmente efectivas para diferentes tipos de mypes.
- » **¿Qué innovaciones tecnológicas y financieras emergentes pueden adaptarse para beneficiar a mypes más pequeñas y vulnerables?** Se necesita identificar tecnologías y modelos financieros innovadores que puedan escalarse para llegar a las empresas más pequeñas y menos atendidas.
- » **¿Cuáles colaboraciones entre sector público, privado y ONGs han sido más efectivas y cómo pueden replicarse?** La identificación de colaboraciones exitosas puede guiar futuras alianzas y mejorar la coordinación dentro del ecosistema. Asimismo, es necesario entender los arreglos de coordinación que generan alianzas exitosas, más allá del tipo de actores participantes.

→ 2.4

¿Qué aspectos deben considerar las organizaciones que destinan recursos para apoyar a instituciones que interactúan con las mypes?

Las organizaciones que brindan apoyo al ecosistema de las mypes (como las fundaciones, agencias de desarrollo nacional o internacionales, ONG, entre otros) deben evaluar sus estrategias para garantizar un soporte efectivo en la resiliencia de estas empresas, basado en algunas de las siguientes preguntas:

- » **Estrategia de apoyo:** (1) ¿Está mi organización identificando claramente las brechas en la resiliencia de las mypes y orientando sus recursos hacia las áreas de mayor necesidad? (2) ¿Cómo aseguro que los recursos filantrópicos se destinen a las mypes más pequeñas y menos atendidas, particularmente en áreas rurales o de difícil acceso?
- » **Impacto y sostenibilidad:** (1) ¿Están mis intervenciones promoviendo mejoras sostenibles en la resiliencia de las mypes, o solo generan impactos a corto plazo? (2) ¿Cómo mido la efectividad de mis programas para asegurar que realmente están mejorando la resiliencia financiera y operativa de las mypes? (3) ¿Estoy colaborando con otros actores del ecosistema para evitar duplicidades y maximizar el alcance de mis intervenciones?
- » **Enfoque de género e inclusión:** (1) ¿Estoy integrando un enfoque de género en mis estrategias para asegurar la inclusión de mypes lideradas por mujeres? (2) ¿Cómo recopilo y utilizo datos desagregados por género para ajustar las iniciativas que apoyo y mejorar la inclusión?


Bibliografía

- Del Río, M. (2023). Navegar los desafíos. Una valoración de la resiliencia de las Mypes en México. BFA Global. Disponible en este [vínculo](#).
 - Del Río, M., Jane del Ser, G., & Zapata, G. (2022). Strive México. Caminos hacia la resiliencia de las Mypes. BFA Global. Disponible en este [vínculo](#).
 - Del Río, M. (2023). Por qué nos asociamos: Tienda Red está construyendo la resiliencia de las tiendas familiares de México a través de soluciones tecnológicas. Blog. BFA Global. Disponible en este [vínculo](#).
 - Del Río, M., Zapata, G., & Onyuka, G. (2023). Razones para colaborar: Techreo está ampliando el alcance de las Mypes a través de una plataforma de comercio electrónico de canal cerrado. Blog. BFA Global. Disponible en este [vínculo](#).
 - Del Río, M., & Jaramillo, J. (2023). Why we partnered with Nuup: Improving livelihoods for small-scale farming in Mexico through digitalization. Blog. BFA Global. Disponible en este [vínculo](#).
 - G20/OECD-INFE. (2021). Navigating the Storm: MSMEs' Financial and Digital Competencies in COVID-19 Times. Disponible en este [vínculo](#).
 - INEGI. (2019). Censo Económico 2019. Disponible en este [vínculo](#).
 - Zapata, G., Del Río, M., & Jaramillo, J. (2023). Radar Mype. Una visión 360 del ecosistema empresarial en México. BFA Global. Disponible en este [vínculo](#).
- 



strive **BFA**GLOBAL

Strive México es un programa del Centro para el Crecimiento Inclusivo de Mastercard, desarrollado desde noviembre de 2022, con BFA Global y Fundación Capital como socios implementadores. El programa ha apoyado de forma directa e indirecta a pequeñas empresas y microempresarias en México para mejorar su resiliencia a través de las herramientas y recursos digitales adecuados. En el marco de Strive México, BFA Global opera la Red de Aprendizaje de Strive México, mientras que Fundación Capital es el socio para escalar herramientas digitales y de mentoría.

 [Strive Mexico](#)