



strive

BFA GLOBAL

3.

## Aprendizajes acerca de las empresas que apoyan 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.

# 03.

## Conocimientos acerca de las empresas que apoyan a las mypes



## → 3.1

### ¿Qué sabíamos de estas empresas antes de Strive?

Las empresas que interactúan directamente con las mypes, proveyéndoles productos o servicios (herramientas digitales, servicios financieros o capacitación, entre otros), enfrentan sus propios desafíos y limitaciones:

- » **Relevancia del onboarding “Tech and Touch”.** Para las mypes más pequeñas, la interacción humana (“touch”) sigue siendo un componente clave durante el proceso de adopción de tecnología (“Tech”). Las empresas proveedoras deben integrar un enfoque Tech and Touch para garantizar una adopción más efectiva de sus servicios.
- » **Necesidad de servicios digitales con beneficios evidentes a corto plazo.** Las mypes se comprometen más fácilmente con servicios digitales que ofrecen beneficios tangibles a corto plazo, como el aumento de ventas o la reducción de costos operativos. La promesa de beneficios en el largo plazo no es un incentivo suficiente para la adquisición o uso de las herramientas digitales.

## → 3.2

### ¿Qué aprendimos durante el programa?

- » **Comunicación con el cliente.** Es esencial crear espacios para escuchar la voz del cliente, lo cual permite ajustar productos y servicios en función de sus necesidades. Estos canales de comunicación deben ser bidireccionales para mantener vigente la propuesta de valor.
- » **Mecanismos de adopción:** Identificar los hábitos que buscamos transformar es esencial para construir experiencias de uso que permitan una adopción sostenida y progresiva.
- » **Asesoría y acompañamiento.** Se debe ofrecer asesoría y acompañamiento adaptadas al punto de partida de las mypes. Por ejemplo, es necesario trazar rutas personalizadas según su nivel de profesionalización y su experiencia con herramientas digitales, así como contar con materiales adaptados a sus necesidades de aprendizajes.
- » **Comunicación de la propuesta de valor.** La adopción de los productos y servicios depende, en gran medida, de cómo se comunique el valor que aportan. Se observó que los clientes están dispuestos a hacer un esfuerzo en aprender el uso de las herramientas, cuando comprenden el valor que van a recibir en la profesionalización. Pero, no sólo es al inicio cuando la comunicación es relevante, sino que debe sostenerse lo largo de todo el ciclo de vida del cliente.
- » **Diseño de productos centrado en el cliente.** El entendimiento a profundidad de las necesidades de las mypes permite diseñar soluciones más simples, rápidas y efectivas, reduciendo frustraciones y aumentando la satisfacción y retención del cliente. Se debe evitar asumir que una solución será efectiva, por lo que es preferible generar prototipos y validar con los clientes en campo.

- » **Bases de datos confiables.** El crecimiento de las mypes demanda de forma creciente de bases de datos transaccionales sólidas.. La falta de una base de datos confiable y personal para su adecuada utilización puede resultar costosa al intentar crecer.
- » **Compromiso del cliente y confianza en la marca.** La familiaridad de la clientela con la marca es fundamental para aumentar la adopción de servicios, especialmente en sectores que requieren de un grado de confianza mayor, como el comercio electrónico y los servicios financieros. Las empresas que construyen relaciones de confianza con las mypes tienen una mayor probabilidad de éxito al implementar nuevas soluciones.
- » **Medición de la rentabilidad.** El registro claro de los ingresos y egresos por parte de las mypes es un aspecto esencial para entender los factores que pueden generar mayores ingresos; no obstante, no siempre cuentan con las herramientas necesarias para hacerlo de forma intuitiva y continua. Una implementación exitosa de este tipo de herramientas requiere de un proceso gradual de adopción y un acompañamiento adecuado.



## Cuadro 4. Modelando el futuro con Nuup

En México, el 70% de los agricultores son pequeños productores (aproximadamente 3.6 millones) que enfrentan retos significativos, como prácticas agrícolas tradicionales y mercados dominados por intermediarios que limitan sus ingresos. Estos desafíos, junto con una baja digitalización y acceso limitado a datos, complican su capacidad para mejorar su productividad y negociar mejores condiciones de mercado.

BFA Global trabajó con Nuup-Sirio, una organización sin fines de lucro que promueve cadenas de valor agroalimentarias justas y sostenibles mediante soluciones tecnológicas, para fortalecer sus capacidades internas. Una de las actividades centrales fue optimizar el modelo de negocio para lo cual realizamos diversas actividades:

- » Visitas de campo y evaluación del modelo de negocio con datos proporcionados por el equipo de Nuup-Sirio.
- » Diseño de un esquema de crecimiento de clientes y un modelo de ingresos basado en licencias.
- » Integración de gastos y creación de un tablero de “Unit Economics” (economía por unidad) para visualizar métricas clave.
- » Evaluación de alternativas, como deuda tradicional y créditos no reembolsables, con validación continua del modelo.

El modelo financiero desarrollado ha permitido a Nuup-Sirio evaluar la viabilidad y los escenarios estratégicos a corto, mediano y largo plazo, incluyendo el impacto de los diferentes mecanismos de financiamiento. El equipo de Nuup-Sirio se ha apropiado de la herramienta, destacando áreas prioritarias como estrategias de financiamiento y costos de adquisición.

## → 3.3

### ¿Qué falta por saber?

Para mejorar el apoyo a las mypes, es fundamental responder a preguntas como:

- » **¿Cómo mantener la adopción de soluciones digitales a largo plazo entre las mypes?** Es crucial entender qué factores mantienen el interés y el uso continuo de las herramientas digitales.
- » **¿Qué estrategias específicas pueden optimizar la adquisición de clientes y reducir costos en regiones remotas?** La optimización de costos de adquisición es esencial para expandir el alcance de los servicios a más mypes.
- » **¿Qué características deben tener los servicios para incluir efectivamente a las mujeres empresarias?** Adaptar los servicios para mejorar la inclusión de las mujeres puede aumentar la adopción y efectividad de las intervenciones.

## → 3.4

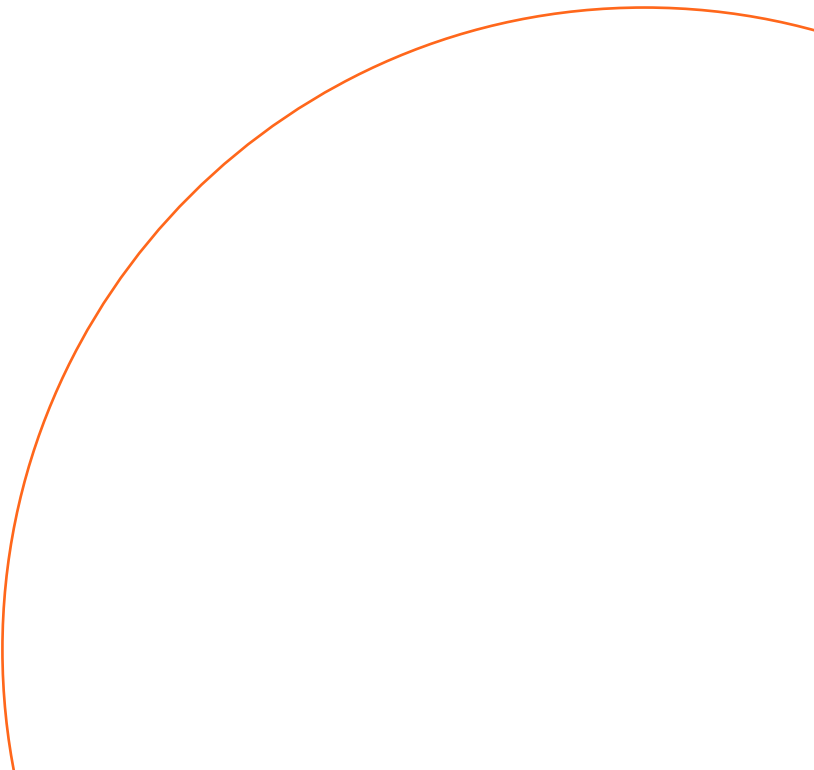
### ¿Qué aspectos debo considerar si soy una empresa que apoya a las mypes?

Las empresas y organizaciones que brindan servicios a las mypes deben evaluar su estrategia para asegurar un apoyo efectivo en la resiliencia de estas empresas basado en algunas de las siguientes preguntas.

- » **Propuesta de valor y segmentación:** (1) ¿Está mi propuesta de valor diseñada para responder adecuadamente a las necesidades de las mypes de diferentes tamaños y sectores? (2) ¿Estoy segmentando correctamente a las mypes según su tamaño, sector, persona propietaria y ubicación?
- » **Accesibilidad y adopción:** (1) ¿Son mis productos accesibles para las mypes más pequeñas y menos digitalizadas? (2) ¿Qué barreras enfrentan y cómo puedo mitigarlas? (3) ¿Estoy midiendo la satisfacción de las mypes con mis servicios y realizando ajustes basados en sus comentarios?
- » **Estrategias de inclusión y retención:** (1) ¿Mis servicios son inclusivos con las mujeres empresarias, considerando las barreras específicas que enfrentan? (2) ¿Estoy utilizando datos para mejorar la experiencia del cliente y ajustar mi propuesta de valor?



# 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