



strive

BFA GLOBAL

# Guía para el diagnóstico y mejora de la resiliencia de las mypestion

REPORTE

DICIEMBRE 2024





## Acerca de este documento

Este documento constituye una guía para que las organizaciones que interactúan de manera directa con mypes puedan evaluarlas y diseñar iniciativas que contribuyan a mejorar su resiliencia de manera puntual e intencional. A través de una evaluación simple y accesible, las empresas que apoyan a las mypes podrán identificar fortalezas y áreas de mejora en sus prácticas financieras, operativas, digitales, empresariales y psicosociales. La aplicación de esta guía puede servir para generar una línea base que permita revisar el progreso.

La resiliencia de las micro y pequeñas empresas (mypes) se entiende aquí como la capacidad de una empresa para adaptarse, recuperarse y, en última instancia, prosperar en medio de adversidades o crisis.



strive

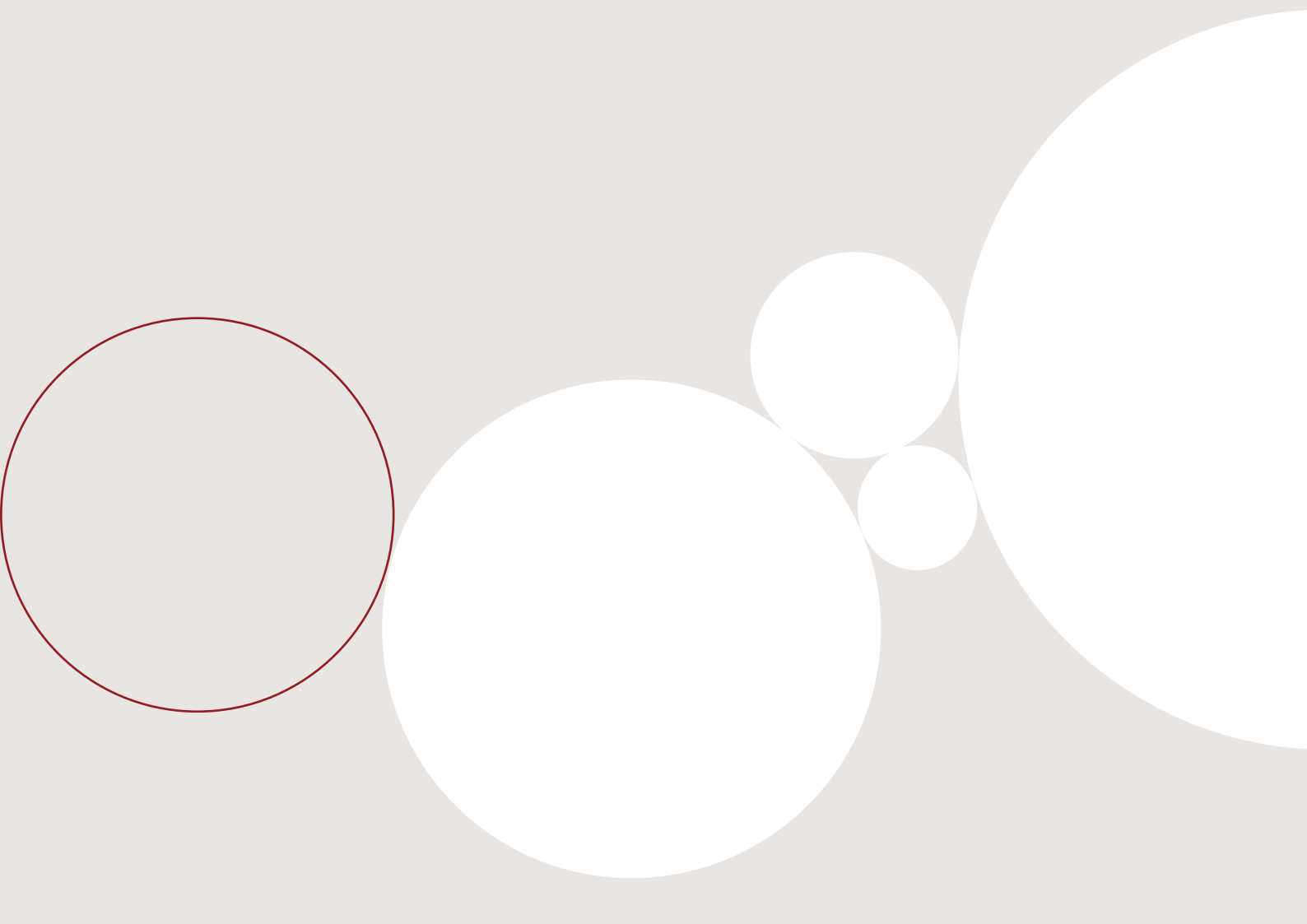
---

# Sobre Strive

[Strive](#) es parte de una iniciativa global destinada a fortalecer a las mypes. Esta iniciativa es financiada por el [Centro para el Crecimiento Inclusivo de Mastercard](#) (MCIG por sus siglas en inglés) e implementado por BFA Global y Fundación Capital en México.

# 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.





# Contenidos

<b>01</b>	Marco de análisis de la resiliencia	<a href="#">Pg 5</a>
<b>02</b>	Diagnóstico de la resiliencia	<a href="#">Pg 8</a>
<b>03</b>	Entendiendo los resultados	<a href="#">Pg 12</a>
<b>04</b>	Utilizando la evaluación	<a href="#">Pg 15</a>
<b>05</b>	Comentarios finales	<a href="#">Pg 19</a>



01.

# Marco de análisis de la resiliencia



[Las micro y pequeñas empresas \(mypes\) en México enfrentan múltiples desafíos que pueden amenazar su estabilidad y crecimiento.](#) Entre los factores más relevantes, están la volatilidad económica, el limitado acceso a recursos financieros, los cambios en el mercado y la creciente necesidad de adoptar herramientas digitales para mantenerse competitivas. Además, la pandemia de COVID-19 reveló vulnerabilidades importantes en el sector de las mypes, lo que subraya la urgencia de implementar estrategias de resiliencia para afrontar futuras emergencias.

La resiliencia en las mypes se define como su capacidad para resistir, adaptarse y recuperarse de situaciones adversas o de crisis externas e internas, como recesiones económicas, desastres naturales, fluctuaciones en el mercado o problemas de salud. Es la habilidad de la empresa para no solo enfrentar la adversidad, sino también mejorar y seguir operando de manera sostenible y rentable a lo largo del tiempo.

Este concepto de resiliencia implica una combinación de recursos, habilidades y estrategias que permiten a la empresa adaptarse a cambios imprevistos y minimizar el impacto negativo de los mismos. Las mypes resilientes son aquellas que tienen una base sólida en las siguientes áreas: financiera, digital y operativa, empresarial y psicosocial. El marco de resiliencia propuesto para las mypes se enfoca en cuatro dimensiones clave que abarcan las capacidades esenciales de una empresa para enfrentar y superar desafíos:

## Capacidades financieras



Estas capacidades se refieren a la forma en que una mype maneja sus recursos económicos de manera eficiente, crea ahorros, accede a fuentes de financiamiento en caso de emergencia y gestiona adecuadamente sus gastos. Los elementos principales a evaluar son: la frecuencia y consistencia del ahorro y el acceso a financiamiento en situaciones de emergencia (como préstamos o créditos).

## Capacidades digitales y operativas



Estas capacidades engloban el uso de herramientas digitales para la gestión del negocio, incluyendo ventas en línea, pagos digitales y la administración de inventarios y relaciones con proveedores. Los elementos a evaluar son: la adopción de herramientas digitales para operaciones clave (ventas, contabilidad, comunicación) y la flexibilidad existente en la cadena de suministros para restaurar inventarios o insumos rápidamente.

## Capacidades empresariales



Estas capacidades involucran las habilidades de liderazgo, gestión, planificación estratégica y toma de decisiones basadas en datos. Incluye prácticas empresariales como: el seguimiento de registros financieros y la implementación de estrategias para enfrentar crisis. Los elementos a evaluar son: la gestión de registros básicos (ventas, gastos, deuda) y la toma de decisiones basada en evidencia para enfrentar desafíos.

## Capacidades psicosociales



Estas capacidades se refieren al bienestar emocional y psicológico de las personas propietarias y el personal empleado de las mypes, su sentido de control sobre el negocio y la red de apoyo social y empresarial que poseen. Los elementos a evaluar son: el acceso a redes de apoyo (contactos en el sector, asesoramiento), la actitud de persistencia ante los desafíos, y la percepción de control sobre el negocio.

# 02.

## Diagnóstico de la resiliencia





En esta sección, las mypes podrán realizar una autoevaluación para medir su nivel de resiliencia en cuatro capacidades señaladas anteriormente. A través de una serie de preguntas y criterios específicos, cada empresa podrá identificar sus puntos fuertes y las áreas donde es necesario mejorar. Este diagnóstico servirá como base para definir acciones concretas orientadas a fortalecer la resiliencia de la empresa frente a situaciones de crisis, lo cual se abordará en la tercera sección de este documento.

---

### A. Capacidades financieras

---

A1. En caso de que surja una necesidad económica urgente, ¿de cuantas de las siguientes fuentes podría obtener usted dinero para su negocio en un periodo de una semana? Piense en familiares, amigos o conocidos, bancos, financieras o cooperativas, empresas que dan créditos por Internet, prestamistas de dinero, casas de empeño y proveedores.

- Ninguna [0 puntos]
- Solo una [1 puntos]
- Dos [2 puntos]
- Tres [3 puntos]
- Cuatro o más [4 puntos]

A2. ¿Con qué regularidad guarda dinero para hacer frente a gastos inesperados de su negocio?

- Nunca me queda dinero para apartar [0 puntos]
- Rara vez: una vez cada pocos meses [1 puntos]
- Ocasionalmente: una o dos veces al mes [2 puntos]
- Con frecuencia: varias veces al mes [3 puntos]
- Con mucha frecuencia: casi todas las semanas [4 puntos]

---

### B. Capacidades empresariales

---

B1. Para su negocio, ¿a cuántas de las siguientes actividades les da usted un seguimiento puntual, como llevar un registro en un cuaderno o de forma digital? Piense en registros como: (a) quién le debe dinero a usted; (b) a quién le debe dinero usted; (c) rcompras a los proveedores; d) ventas a los clientes; (e) cantidad de dinero que lleva a casa y (f) pago de facturas o servicios.

- Ninguna [0 puntos]
- Solo una [1 puntos]
- Dos [2 puntos]
- Tres [3 puntos]
- Cuatro o más [4 puntos]

B2. Cuando su negocio enfrenta dificultades, ¿qué suele hacer usted?

- Confío en mis instintos [0 puntos]
- Uso reglas que casi siempre funcionan [1 puntos]
- Pido consejo a una persona de confianza [2 puntos]

---

### C. Capacidades operativas y digitales

---

C1. Pensado en los principales proveedores de su negocio, por favor, indique con qué facilidad podría restaurar el abastecimiento de sus insumos o inventario en caso de perderlos.

- Imposible de restaurar [0 puntos]
- Con grandes dificultades [1 puntos]
- Con algo de dificultad [2 puntos]
- Sin ninguna dificultad [3 puntos]

C2. ¿Cuántas de las siguientes herramientas digitales utiliza actualmente en su negocio para gestionar operaciones, ventas o finanzas? Piense en: recibir pagos de clientes, recibir pedidos de clientes, pagar a proveedores, enviar pedidos a proveedores, redes sociales para mercadeo o ventas, gestión de inventario, contabilidad, facturación, WhatsApp para promocionar, vender o enviar recordatorios y atención al cliente

- Ninguna [0 puntos]
- Solo una [1 puntos]
- Dos [2 puntos]
- Tres [3 puntos]
- Cuatro o más [4 puntos]

---

### D. Capacidades psicosociales

---

D1. ¿Cuántas de las personas que conoce usted tienen un negocio similar al suyo?

- Ninguna [0 puntos]
- Pocas (menos de 5) [1 puntos]
- Algunas de ellas (de 5 a 10) [2 puntos]
- Muchas de ellas (más de 10) [2 puntos]

D2. ¿Con cuál de las siguientes afirmaciones se identifica usted más: “Cuando encuentro un gran obstáculo mientras persigo una meta, usualmente...”

- Renuncio a la meta. [0 puntos]
- Cambio a una meta que es más alcanzable [1 puntos]
- Pruebo nuevos enfoques, pero si no funcionan, tiendo a modificar el objetivo para hacerlo más alcanzable. [2 puntos]
- Persisto y pruebo varios enfoques hasta que supero el obstáculo para alcanzar mi objetivo original, incluso si existe la posibilidad de que no funcione. [3 puntos]

D3. ¿Qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: “Tengo un alto grado de control sobre el estado actual de mi negocio y creo que seguirá así en el futuro”.

- Totalmente en desacuerdo [0 puntos]
- Algo en desacuerdo [1 puntos]
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo [2 puntos]
- Algo de acuerdo [3 puntos]
- Totalmente de acuerdo [4 puntos]



# 03.

## Entendiendo los resultados



## → 3.1

### Puntaje de la resiliencia

La resiliencia de las mypes se mide a través de un sistema de puntaje para clasificar a las mypes en tres tipos de resiliencia: **baja, media o alta**.

Puntos	Nivel de resiliencia	Descripción
0 a 13 puntos	Resiliencia baja	Las mypes en esta categoría tienen capacidades limitadas para manejar crisis y desafíos financieros, operativos y del entorno empresarial. Una emergencia puede comprometer seriamente su supervivencia. Requieren apoyo intensivo para mejorar su resiliencia en varias áreas clave.
14 a 24 puntos	Resiliencia media	Las mypes con este puntaje tienen una resiliencia moderada, lo que indica cierta capacidad para enfrentar crisis, pero aún necesitan mejorar en aspectos específicos para asegurar una mayor sostenibilidad a largo plazo.
25 a 32 puntos	Resiliencia alta	Las mypes con alta resiliencia están bien posicionadas para manejar crisis y adaptarse a cambios en el mercado. Sin embargo, pueden seguir fortaleciendo su resiliencia.

## → 3.2

### Breve interpretación de los resultados por tipo de capacidad

Para entender a fondo las fortalezas y áreas de mejora, se sugiere revisar los puntajes obtenidos en cada capacidad clave (financiera, digital y operativa, empresarial y psicosocial) de acuerdo con la siguiente guía:

#### Capacidad financiera

- » **Interpretación:** Un puntaje alto en esta capacidad indica que la empresa cuenta con una base financiera sólida, con un buen nivel de ahorro y acceso a fuentes de financiamiento en caso de emergencia. Un puntaje bajo sugiere la necesidad de mejorar en el manejo de ahorros y explorar opciones de crédito o financiamiento.
- » **Recomendación:** Establecer objetivos de ahorro regulares, conocer y diversificar las fuentes de financiamiento disponibles y desarrollar una estrategia de control de gastos.

## Capacidad digital y operativa

- » **Interpretación:** Un puntaje alto refleja que la empresa utiliza herramientas digitales y tiene flexibilidad operativa para responder a cambios o interrupciones en su cadena de suministro. Un puntaje bajo sugiere la necesidad de adoptar más herramientas digitales (hay que determinar las más relevantes y costo-efectivas) y planificar estrategias de continuidad de suministro de inventarios.
- » **Recomendación:** Adoptar tecnologías básicas, como pagos electrónicos o herramientas de gestión de inventarios, con la capacitación y soporte adecuados, y buscar a otros proveedores que puedan brindar abasto de insumos en situaciones.

## Capacidad empresarial

- » **Interpretación:** Un puntaje alto en esta dimensión demuestra que la mype lleva un seguimiento organizado de sus actividades y toma decisiones informadas ante dificultades. Un puntaje bajo señala la importancia de mejorar en la planificación y en la gestión de registros financieros y de ventas.
- » **Recomendación:** Implementar un sistema de registro básico para llevar un control de ventas, gastos y cuentas, y trabajar en la creación de estrategias de crisis específicas basadas en experiencias anteriores o asesoramiento.

## Capacidad psicosocial

- » **Interpretación:** Un puntaje alto indica que la empresa tiene un sólido capital psicosocial, como redes de apoyo y un sentido de control y persistencia ante obstáculos. Un puntaje bajo puede señalar la necesidad de construir redes de apoyo y desarrollar habilidades para manejar el estrés y la adversidad.
- » **Recomendación:** Participar en eventos de networking, unirse a asociaciones empresariales, y asistir a programas de formación en gestión del estrés y resiliencia personal. Fomentar un entorno de trabajo positivo que apoye el bienestar emocional y promueva la colaboración.

# 04.

## Utilizando la evaluación



Tras la evaluación y el análisis de los resultados, el siguiente paso es implementar un plan de acción que permita a las empresas u organizaciones que trabajan con las mypes fortalecer sus servicios para abordar los aspectos identificadas como débiles. A continuación se presentan dos casos hipotéticos, diseñados para ilustrar cómo una empresa u organización que ofrece productos o servicios a las mypes se puede utilizar esta guía para emprender acciones de mejora. Posteriormente, se presenta la experiencia de Techreo.

## → 4.1

### Estudio de caso 1: empresa de servicios financieros

**Contexto.** FinanciaMX es una empresa de servicios financieros que ofrece productos de crédito y ahorro a microempresas en México.

**Uso de la herramienta de medición.** FinanciaMX aplicó la guía a 100 de sus clientes mypes, logrando recolectar datos sobre su resiliencia financiera, operativa y digital, empresarial y psicosocial. Los resultados indicaron que el 60% de las mypes tenían baja resiliencia, con particularmente en las capacidades financieras (acceso limitado a fuentes de crédito en caso de emergencia y baja frecuencia de ahorro) y capacidades psicosociales (falta de redes de apoyo).

**Acciones emprendidas:** Con base en los resultados, FinanciaMX diseñó dos acciones específicas:

- » **Capacidades financieras.** Piloteo de una línea de crédito de emergencia apalancada de las cuentas de ahorro de las mypes, usando el ahorro como colateral para disminuir el riesgo de impago y fomentando el ahorro al mismo tiempo para permitir a las mypes acceder a un mayor crédito a tasa preferencial en caso de necesitarlo
- » **Capacidades psicosociales.** Generación de una plataforma de dudas a través de WhatsApp a través de la cual las mypes intercambian información sobre proveedores de insumos, herramientas tecnológicas y digitales para sus negocios, entre otras cosas

**Complemento con datos administrativos.** Para mejorar la efectividad de su intervención, FinanciaMX integró los resultados de la herramienta con los datos transaccionales de las mypes, como su ubicación geográfica, tamaño, sector y características sociodemográficas de la persona propietaria. Esto permitió identificar que las empresas en áreas rurales y lideradas por mujeres tenían mayor probabilidad de presentar baja resiliencia, lo que ayudó a FinanciaMX a adaptar mejor sus programas de apoyo.



## Estudio de caso 2: empresa de digitalización para tienditas

**Contexto.** DigiTiendas es una empresa dedicada a digitalizar operaciones de tiendas de abarrotes en México, ofreciendo plataformas de ventas en línea, sistemas de gestión de inventario, y herramientas de pago digital.

**Uso de la herramienta de medición.** DigiTiendas utilizó la guía en 50 tienditas de su red, obteniendo un diagnóstico de la resiliencia de estas mypes. Los resultados mostraron que el 70% de las tienditas se encontraban en la categoría de resiliencia media, pero presentaban desafíos mayores en la adopción de tecnología y en la gestión financiera básica.

**Acciones emprendidas.** Con base en el diagnóstico, DigiTiendas implementó las siguientes acciones:

- » **Capacidades digitales y operativas.** Acompañamiento intenso en el uso de las funcionalidades de su plataforma, especialmente las ventas en línea y los pagos digitales.
- » **Capacidades empresariales.** Diseño de una nueva funcionalidad en la aplicación web para que las tienditas registren las ventas, costos y el ingreso neto diario.

**Complemento con datos administrativos.** DigiTiendas combinó los resultados de la herramienta con datos administrativos sobre el tamaño del negocio, la ubicación, el nivel de educación del propietario y la conectividad digital de la zona. Esto reveló que las tienditas en áreas con menor conectividad y lideradas por empresarias con menor educación presentaban mayores barreras para la digitalización. DigiTiendas ajustó su intervención, priorizando estas características para ofrecer capacitaciones más personalizadas.



## Midiendo la resiliencia en México. El caso de Techreo.

**Contexto.** Techreo es una empresa que ofrece soluciones tecnológicas a instituciones financieras para ayudarles a expandir sus servicios, como el ahorro y el préstamo, dirigidos a las mypes en México. Con el fin de comprender mejor las necesidades de resiliencia financiera de los usuarios y el impacto de sus servicios, Techreo aplicó una encuesta a una muestra representativa de los usuarios finales de su plataforma.

**Medición.** En diciembre de 2023, BFA Global y Techreo lanzaron la encuesta de medición de la resiliencia a mypes con algún crédito activo. Se recibieron 4,000 respuestas, lo que permitió obtener una visión detallada sobre las capacidades financieras, empresariales, digitales y psicosociales de las mypes.

**Hallazgos principales.** Más de la mitad de las mypes enfrentaron gastos inesperados que redujeron al menos un 25% de sus ingresos en el último año, siendo las principales causas enfermedades, aumentos de precios y baja demanda. Se encontró que solo una de cada cuatro mypes está en condiciones de acceder a crédito en caso de emergencias, por lo que el ahorro adquiere una relevancia mayor. En este sentido, los datos revelaron que la mitad de las mypes ahorra poco o nada, limitando su capacidad de respuesta. El ahorro, el uso de las herramientas digitales y la capacidad de sustituir proveedores fueron aspectos centrales en la resiliencia. Asimismo, dos de cada tres personas encuestadas están de acuerdo o muy de acuerdo en que los servicios de Techreo les permite permanecer a pesar de las dificultades.

**Iniciativa de apoyo.** Con base en estos hallazgos, Techreo, en colaboración con BFA Global, diseñó e implementó una iniciativa para fomentar el ahorro y fortalecer la resiliencia financiera de sus clientes. Esta iniciativa estuvo informada en las ciencias del comportamiento, a través de principios como la aversión a la pérdida, y el sesgo de prominencia. Las mypes de Techreo recibieron contenido sencillo sobre la alta vulnerabilidad de las mypes similares a ella, es decir, aquellas con algún crédito de Techreo, acompañado de un llamado a la acción de fácil ejecución (con pocos clics).

Se probaron diferentes canales de comunicación para evaluar el mecanismo más eficaz (WhatsApp, app y correo electrónico). Asimismo, se brindaron instrucciones para hacer sencillo el proceso de comenzar a ahorrar o incrementar el ahorro en la cuenta XAdela, que tiene la posibilidad de generar ahorro automático, y desde 50 pesos.

**Resultados y enseñanzas preliminares.** Más de 15 mil mypes recibieron los mensajes sobre la importancia del ahorro. Una de las enseñanzas centrales fue la importancia de reducir los pasos que debe realizar el cliente entre la intención y la acción en los comportamientos deseables, como el ahorro.

# 05.

## Comentarios finales



La resiliencia es un proceso continuo, y no se trata solo de superar una crisis puntual, sino de mantener y fortalecer la capacidad de adaptación frente a un entorno cambiante. Las mypes que trabajan consistentemente en mejorar sus habilidades financieras, digitales, operativas, empresariales y psicosociales tienen una mayor probabilidad de prosperar a largo plazo, sin importar los desafíos que enfrenten. Con esta guía, cada empresa ha dado el primer paso para construir una base de resiliencia que les permitirá adaptarse y crecer sosteniblemente en el tiempo.

Es fundamental que las personas propietarias de mypes vean la resiliencia no como una meta estática, sino como una serie de habilidades y hábitos que se deben cultivar. Así, la evaluación y la implementación de mejoras no deben realizarse solo en momentos de crisis; por el contrario, deben convertirse en prácticas periódicas que permitan a la empresa estar siempre preparada. Esto no solo fortalecerá al negocio, sino también la confianza y el bienestar de las emprendedoras y sus equipos.




# Bibliografía

- Del Río, M. (2023). Navegar los desafíos. Una valoración de la resiliencia de las Mypes en México. BFA Global. 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](#).
  - 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](#).
- 



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](#)