



strive

BFA GLOBAL

7.

# Aprendizajes acerca de 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.

# 01.

## Conocimientos acerca de las mypes



## → 1.1

### ¿Qué sabíamos de las mypes antes de Strive?

Antes de la implementación del programa Strive, realizamos un diagnóstico detallado sobre las principales características y desafíos de las mypes en México ([Del Río et al, 2022](#)). El diagnóstico reveló varios aspectos clave:

- » **Afectación por la pandemia y persistente vulnerabilidad.** Las mypes fueron uno de los sectores más afectados por la pandemia, [ya que muchas no contaban con los recursos financieros ni tecnológicos para adaptarse rápidamente a las restricciones y cambios en la demanda del mercado](#). Aunque algunas lograron utilizar canales digitales o ajustar sus ofertas, la mayoría enfrentó dificultades severas para mantener sus operaciones. Una de cada cuatro empresas tuvo que cerrar.
- » **Baja digitalización y bajo acceso a servicios financieros.** La falta de acceso a herramientas digitales y productos financieros formales es un desafío estructural para las mypes en México. Esto no solo limita su capacidad de escalar, sino también de gestionar eficientemente sus finanzas y de implementar procesos más productivos. Se identificó que, en general, las mypes más pequeñas son menos propensas a utilizar tecnología debido a barreras como la falta de habilidades digitales y de conectividad adecuada.
- » **Digitalización y acceso a servicios financieros como estrategia.** A pesar de la falta de adopción generalizada, las mypes que lograron implementar herramientas digitales y acceder a financiamiento mostraron un mayor nivel de resiliencia, [lo que indica que estas dos dimensiones son clave para su sostenibilidad y capacidad de recuperación frente a futuras crisis \(Del Río et al, 2022\)](#).
- » **Limitada diversificación de ingresos.** La mayoría de las mypes se enfocan en uno o dos productos o servicios principales, lo que limita su capacidad para generar ingresos diversificados y amortiguar impactos financieros. Esta falta de diversificación aumenta su vulnerabilidad ante fluctuaciones en la demanda y cambios en el entorno económico.
- » **Bajo acceso a redes de apoyo y conocimiento.** Las mypes, especialmente las más pequeñas, tienen acceso limitado a redes de apoyo y conocimiento que les permitirían mejorar sus prácticas empresariales y acceder a oportunidades de financiamiento e inversión. Esto incluye redes de empresarios, programas de mentoría y asesoría técnica.

## → 1.2

### ¿Qué aprendimos sobre las mypes durante el programa?

A través de la medición de más de 6,000, el programa Strive arrojó importantes aprendizajes sobre la resiliencia y sostenibilidad de las mypes en México, dando pistas sobre cómo fortalecerlas:

- » **Recurrencia de emergencias.** Las mypes enfrentan emergencias con frecuencia, como gastos inesperados, pérdidas de inventario o problemas de liquidez, lo que pone en riesgo su operatividad. Alrededor de la mitad de las mypes encuestadas enfrentó gastos inesperados o emergencias en los 12 meses anteriores al momento de la encuesta.
- » **Gastos inesperados y capacidad de recuperación.** Los gastos más comunes que afectan los ingresos de las mypes incluyen: disminución de la demanda, emergencias de salud de los propietarios o empleados, crímenes o incremento de la competencia. También identificamos que alrededor de las mypes con un gasto inesperado les toma al menos un mes recuperarse.
- » **Adopción de pagos digitales.** Las mypes que aceptaron pagos digitales reportaron una mayor estabilidad de ingresos y una mejor capacidad para gestionar sus finanzas. La adopción de estos métodos de pago ha sido un factor clave para mejorar su resiliencia financiera, permitiéndoles diversificar sus canales de ventas y atraer a más clientes (Kankanhalli, 2024).
- » **Características demográficas y del negocio.** Factores como el tipo de negocio, el nivel de ingresos y la demografía de la persona propietaria influyen en la capacidad de las mypes para adaptarse y sobrevivir a las crisis. Por ejemplo, las mypes de artesanos tienen menos acceso a servicios de apoyo y recursos que las farmacias o restaurantes, lo que afecta su resiliencia de manera diferente. El contar con un ingreso por ventas diarias más elevado fue un importante predictor de una alta resiliencia.
- » **Estrategias financieras.** Las mypes tienden a utilizar estrategias financieras, como el uso de ahorros o préstamos informales para cubrir emergencias. Estas dos estrategias son las más frecuentemente utilizadas. Usualmente, los ahorros son la primera estrategia en ser utilizada y la más eficaz también, especialmente para emergencias con implicaciones financieras menos graves.
- » **Datos transaccionales.** La investigación realizada con una de las empresas financieras aliadas mostró que las mypes más resilientes suelen tener comportamientos de pago de créditos más saludables y balances netos (ingresos menos gastos) más positivos en comparación con empresas con baja resiliencia.



## Cuadro 1. Medición de la resiliencia de las mypes en el programa Strive

BFA Global, a través del programa Strive, creó un marco de medición para evaluar la capacidad de las mypes de enfrentar y recuperarse de crisis. El marco se enfoca en cuatro tipos de capacidades que son clave para la resiliencia: financieras, operativas y digitales, empresariales y psicosociales, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora.

Realizamos casi 6,000 encuestas en colaboración con Techreo, Tienda Red, Acreimex y una muestra de mypes en el estado de Hidalgo a través de Noahui Soluciones. Las empresas encuestadas incluyeron tiendas de abarrotes, farmacias y restaurantes, entre otras, con un equilibrio de género, siendo en su mayoría negocios pequeños (0-2 empleados). Las encuestas fueron obtenidas de forma presencial, en el estado de Hidalgo, o vía remota (a través de WhatsApp), en el caso de las tres empresas aliadas. A las personas participantes se les otorgó una compensación económica de 100 pesos (o la posibilidad de inscribirse al Club de Tenderos en el caso de Tienda Red).

La encuesta le permitió a las organizaciones aliadas tener información sobre la percepción que tienen sus clientes/socios mypes sobre el grado en que sus servicios contribuyen a la resiliencia y son importantes para su operación y nivel de ingresos.

### → 1.3

## ¿Qué falta por conocer?

A pesar de los avances logrados, aún existen varias preguntas pendientes de responder para entender mejor las necesidades de las mypes y determinar cómo adaptar futuras intervenciones:

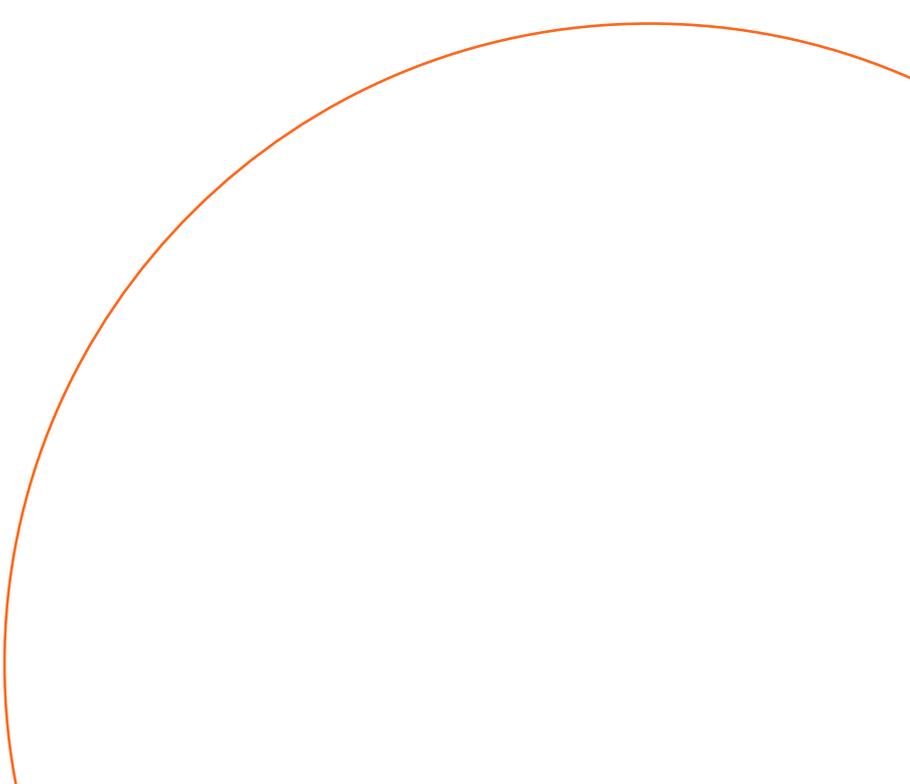
- » **¿Cómo adaptar el diagnóstico de resiliencia a diferentes segmentos?** La heterogeneidad de las mypes requiere diagnósticos diferenciados por sector de actividad económica y tamaño de empresa para diseñar intervenciones más efectivas y específicas.
- » **¿Cuáles datos administrativos (por ejemplo, el perfil sociodemográfico) y transaccionales (por ejemplo, el uso de productos y servicios) nos indican una baja resiliencia y cómo pueden integrarse en las estrategias de intervención?** La integración de datos administrativos podría mejorar la precisión en la identificación de mypes vulnerables y guiar las intervenciones hacia las áreas de

mayor necesidad. Esto podría abonar a la investigación sobre la relación entre el comportamiento de pago de los créditos, el ingreso neto y la resiliencia.

- » **¿Cómo reducir la volatilidad de ingresos de las mypes más vulnerables?** Es necesario entender mejor las causas de la volatilidad de ingresos de sectores más susceptibles a ello, como el artesanal, ya que es una de las principales características de las mypes menos resilientes. Es importante desarrollar estrategias que permitan a las mypes estabilizar sus flujos de caja de manera más efectiva.
- » **¿Qué herramientas digitales son más efectivas para fomentar la resiliencia?** Es necesario evaluar qué tipos de herramientas digitales tienen un mayor impacto en la resiliencia de diversos subsegmentos de mypes y cómo pueden ser más accesibles para ellos. Los datos sugieren que el registro de inventarios, la aceptación de pagos digitales y el comercio electrónico suelen ser altamente efectivos.
- » **¿Cómo se puede acelerar la adopción tecnológica en las mypes más pequeñas y menos digitalizadas?** La adopción de tecnología sigue siendo baja entre las mypes más pequeñas, lo que limita su capacidad de beneficiarse de la digitalización. Uno de los mayores retos es la escalabilidad de los modelos de negocio de los proveedores de servicios digitales y financieros enfocados en la base de la pirámide por su alta dependencia en las estrategias de contacto humano (Touch) para la adquisición de los servicios digitales.



# 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