



**EntreTODOS**

GRUPOS EDUCATIVOS DE AHORRO Y CRÉDITO

# Metodología EntreTODOS

**Educación financiera  
y emprendimiento a través  
de grupos de ahorro  
y crédito**

**codespa**  
de la pobreza a la prosperidad

**Dirección:**

Mónica Gil-Casares, Directora del Área de Investigación, Innovación Social y Consultoría | CODESPA

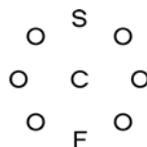
**Colaboraciones expertas:**

Willy Karlove Aguirre, Telma Pérez, Jessica Menéndez, José Rubén Arita, Stefany de Paz, de CODESPA Guatemala

**Agradecimientos:**

Nuestro agradecimiento a todas las personas que han hecho posible el éxito de la metodología EntreTODOS con su trabajo, esfuerzo y dedicación. Agradecemos especialmente a Serapio Reyes Sacbajá, Marta Lidia Choc, Cristina Amador, Ignacio de Loyola Zalbidea, Milagros Ríos, María del Pilar Secada y Ximena Peñuela.

Esta publicación ha sido realizada con el apoyo financiero de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) en el marco del Convenio 18-CO1-1180 'Contribuyendo a la prevención de la desnutrición crónica infantil a través de la aplicación de un modelo integral basado en la participación y organización de actores a nivel local y nacional'. La presente edición ha sido impresa con el apoyo de Social Capital Foundation en el marco del proyecto 'EntreJÓVENES: Desarrollo inclusivo para jóvenes en el área rural del Corredor Seco de Guatemala'. El contenido de esta publicación es responsabilidad de CODESPA y no refleja necesariamente la opinión de la AECID O SCF, financiadores del proyecto.



Social Capital  
Foundation

Copyright © CODESPA  
Primera edición, 2023

**Fotografías:**

CODESPA

**Diseño y Maquetación:**

KRISONDESIGN

**Impresión:**

Fundación a la Par

En el marco de su estrategia de Gestión de Conocimiento, CODESPA elabora una amplia gama de publicaciones, notas técnicas, documentos de trabajo, sistematizaciones, y cartillas, entre otros, para que los actores de la Cooperación Internacional obtengan de ellos el máximo beneficio.

Este material ha sido diseñado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza su reproducción, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. CODESPA contribuye de esta forma a la eficacia de la cooperación, compartiendo conocimiento e intercambio de experiencias con otros actores interesados en la lucha contra la pobreza.

Para más información o para enviarnos comentarios sobre este documento, póngase en contacto con [codespa@codespa.org](mailto:codespa@codespa.org).

A smiling woman with dark hair, wearing a blue lace top and a colorful woven skirt, is holding a large, vibrant, multi-colored woven textile. The background is softly blurred, showing what appears to be a market or workshop setting with various items and plants.

**EntreTODOS**

GRUPOS EDUCATIVOS DE AHORRO Y CRÉDITO

**01.**

**Introducción**

**02.**

**Contexto**

**03.**

**Guía metodológica  
EntreTODOS**

**04.**

**Medición del impacto  
social y económico**

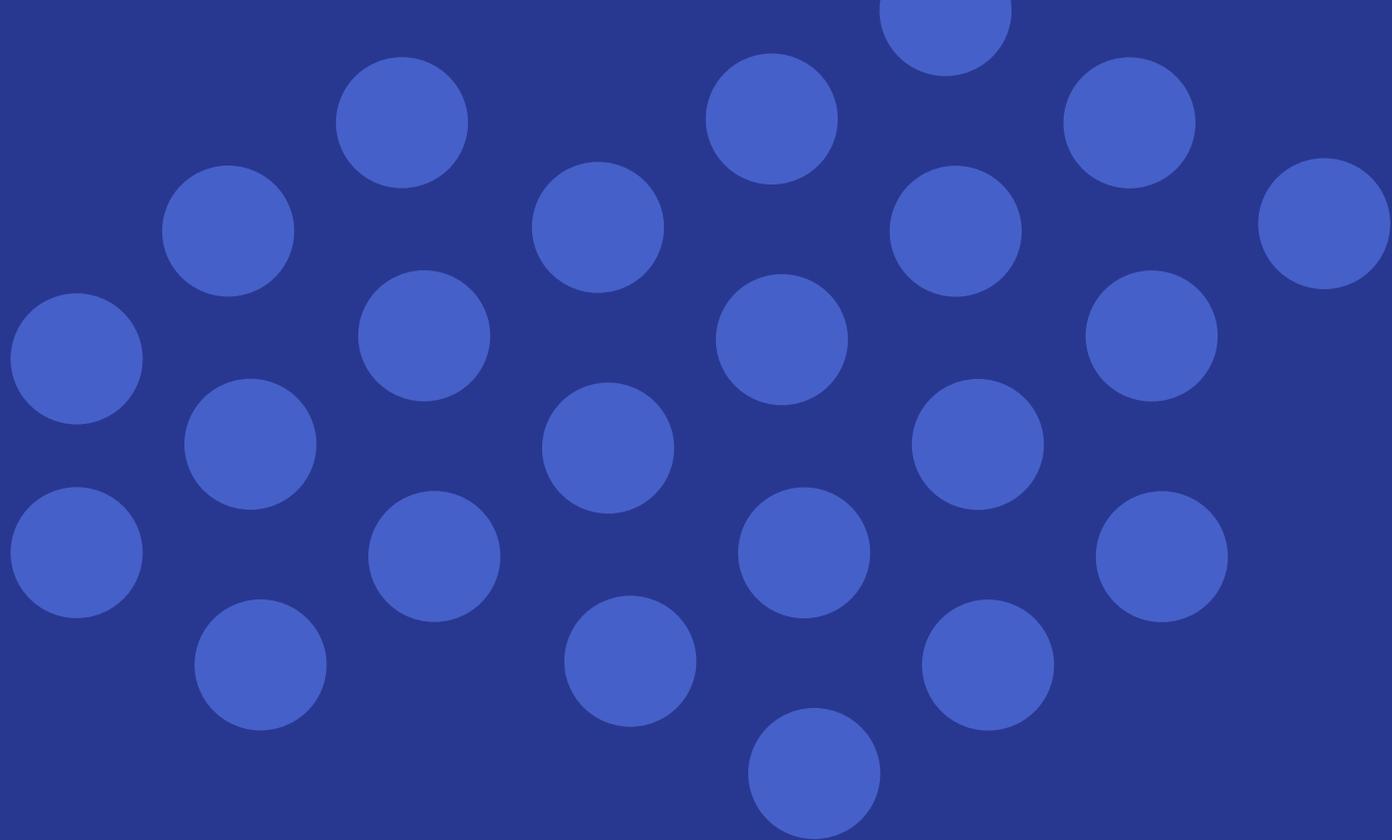
**05.**

**Lecciones aprendidas  
y claves de éxito**

**06.**

**Caja de herramientas**

**codespa**  
de la pobreza a la prosperidad



# Índice

CARTA DE PRESENTACIÓN CODESPA .....	8
01. INTRODUCCIÓN.....	13
02. CONTEXTO.....	19
03. GUÍA METODOLÓGICA EntreTODOS .....	23
3.1. ¿En qué consisten los grupos de ahorro y crédito EntreTODOS?.....	23
3.2. La metodología de CODESPA en 2 ciclos: ahorro y emprendimiento .....	26
3.3. Ocho pilares de la metodología de CODESPA .....	29
3.4. Puesta en práctica: consideraciones iniciales .....	34
3.5. Actividades y herramientas para su implementación .....	37
Fase de preparación .....	37
Fase de presentación de la metodología EntreTODOS a la comunidad .....	38
Primer ciclo. Ahorro y crédito.....	39
Segundo ciclo. Ahorro, crédito e inversión.....	43
3.6. EntreJÓVENES: Llevando la esperanza a la juventud del área rural .....	53
3.7. EntreTODOS para personas con discapacidad .....	60
04. MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO.....	65
4.1. El impacto de EntreTODOS .....	65
4.2. EntreTODOS en cifras .....	69
4.3. EntreTODOS en historias.....	72

<b>05. LECCIONES APRENDIDAS Y CLAVES DE ÉXITO.....</b>	<b>79</b>
<b>06. CAJA DE HERRAMIENTAS .....</b>	<b>85</b>
Herramienta 1: Acta de Constitución.....	85
Herramienta 2: Agenda reuniones mensuales .....	87
Herramienta 3: Libro de caja (préstamos, intereses, ahorros, ingresos y egresos) .....	88
Herramienta 4: Control de préstamos por socio .....	89
Herramienta 5: Control de ahorros por socio .....	90
Herramienta 6: Presupuesto .....	91
Herramienta 7: Plan de ahorros.....	92
Herramienta 8: Ejercicios olimpiadas del conocimiento financiero .....	93
Herramienta 9: Formato diagnóstico de emprendimientos.....	97
Herramienta 10: Cálculo de utilidades .....	99
Herramienta 11: Generación de ideas de negocio.....	101
Herramienta 12: Lienzo de modelo de negocio.....	102
Herramienta 13: Estructura de costos .....	103
Herramienta 14: Plan de vida .....	105
Herramienta 15: Plan de negocio.....	108
Herramienta 16: Estrategia de fondo revolvente CrediEmprende.....	118
Otros recursos.....	126

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Metodología de EntreTODOS de CODESPA.....	27
Gráfico 2. Fases, ciclos, sesiones y cronograma de implementación.....	36
Gráfico 3. Ejemplos Planes de vida de EntreJÓVENES .....	54
Gráfico 4. Pasos del programa de pasantías laborales Preparándome para mi primer chance .....	58

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Enfoque y objetivos de los ciclos EntreTODOS.....	28
Tabla 2. Sesiones de la fase de preparación .....	38
Tabla 3. Sesiones y herramientas de la Presentación de la metodología a la Comunidad.....	38
Tabla 4. Sesiones y herramientas de Primer ciclo. Ahorro y crédito .....	41
Tabla 5. Sesiones y herramientas de Segundo ciclo. Ahorro, crédito e inversión.....	44
Tabla 6. Esquema de servicios y pago de SEMISAN (banco de semillas de Guatemala) .....	51

# Carta

## de presentación de CODESPA

Numerosas personas expresan su deseo de emprender proyectos y buscan disponer de los recursos necesarios para invertir o financiar esas necesidades, pero este objetivo solo es alcanzable cuando se cuenta con acceso a productos y servicios financieros. Se estima que alrededor de 1 700 millones de adultos en todo el mundo carecen de una cuenta bancaria. Existe una relación directa entre el acceso al sistema financiero y el desarrollo económico.

Son las personas que residen en áreas rurales aisladas las que con mayor frecuencia se ven excluidas de servicios esenciales, entre ellos el acceso a la financiación, lo que intensifica su exclusión socioeconómica. En muchas de estas regiones, la población, compuesta en su mayoría por personas de origen indígena, enfrenta altos índices de desnutrición infantil y pobreza extrema. La exclusión financiera a menudo los lleva a endeudarse con prestamistas usureros, empeorando aún más su situación socioeconómica y dificultando la posibilidad de romper el ciclo de la pobreza.

Para brindar apoyo a estas personas, CODESPA ha desarrollado su propia metodología, conocida como “EntreTODOS”. Esta iniciativa se enfoca en comunidades vulnerables que enfrentan pobreza extrema y les brinda la oportunidad de aprender a ahorrar, incluso cantidades modestas, gestionar sus finanzas, acceder a préstamos y mejorar sus medios de vida mediante la creación y fortalecimiento de pequeños emprendimientos.

El enfoque de EntreTODOS se basa en un modelo de financiación grupal que permite el ahorro y brinda acceso al crédito en condiciones favorables a quienes más lo necesitan. Se fundamenta en la confianza mutua y el compromiso de sus miembros, fomentando el desarrollo social y económico a nivel personal, familiar y comunitario. Este enfoque se dirige especialmente a las mujeres, con el propósito de empoderarlas y fortalecer su rol en la economía familiar.

La experiencia de EntreTODOS comenzó en Guatemala en 2010, donde CODESPA ha estado trabajando desde 1989, concentrándose en la creación de oportunidades económicas para grupos vulnerables, como mujeres y jóvenes en áreas rurales. A partir de entonces, esta metodología se ha replicado en Nicaragua y Perú y ha evolucionado para atender a jóvenes y personas con discapacidad, brindando apoyo a numerosos emprendedores en diversos contextos, con el objetivo de impulsar sus negocios y mejorar las condiciones de vida de sus familias. En total, CODESPA ha establecido 135 grupos EntreTODOS en los que participan 2 965 personas, con un 85% de ellas siendo mujeres.

A lo largo de los años, EntreTODOS ha demostrado ser una herramienta eficaz en la lucha contra la pobreza y en la promoción del empoderamiento de las mujeres. Las extensas caminatas y las numerosas reuniones llevadas a cabo en cada comunidad han sido fundamentales para que la mayoría de los grupos operen de manera autónoma en la actualidad, sin la participación de CODESPA, que es el objetivo de la intervención. Las personas han aumentado sus ahorros e ingresos, lo que ha tenido un impacto positivo en la mejora de sus condiciones de vida, demostrando que los participantes se han apropiado de la metodología.

Este logro ha sido posible gracias al apoyo de la AECID, la Social Capital Foundation, la Limmat Stiftung y otros filántropos privados que, con su compromiso hacia los más vulnerables y su enfoque de gestión del conocimiento, han permitido a CODESPA aprender de sus éxitos y fracasos, y refinar la metodología para que otras ONG y profesionales puedan aprender de su experiencia y aplicarla con el propósito de ayudar a otras personas excluidas del sistema financiero.



José Ignacio González Aller-Gross  
Director general  
CODESPA



codespa



01.

Introducción



# 01.

## Introducción

Con el propósito de fomentar la inclusión financiera de individuos en situación de exclusión social, CODESPA ha concebido el programa EntreTODOS. Este programa tiene como objetivo promover en comunidades rurales alejadas la formación de grupos de ahorro y crédito, estableciendo un fondo común mediante contribuciones periódicas de sus miembros. A través de este fondo, se establece un mecanismo que posibilita la concesión de préstamos entre los miembros del grupo, facilitándoles el acceso a la liquidez necesaria para cubrir sus necesidades básicas de subsistencia o invertir en sus emprendimientos.

Más allá de simplificar el acceso al ahorro y al microcrédito, este modelo proporciona a los participantes la oportunidad de adquirir educación financiera y busca mejorar sus emprendimientos para fortalecer su capacidad de gestionar de manera más efectiva sus recursos económicos, con el fin de elevar su calidad de vida.

En esta publicación, se detalla la metodología de EntreTODOS con la intención de facilitar su réplica, contribuyendo así al desarrollo y mejora de la calidad de vida de las personas que participan en estos grupos. La información está dirigida a los técnicos de campo de CODESPA, así como a aquellos de otras organizaciones que trabajan directamente con comunidades y tienen interés en establecer grupos de ahorro y crédito en áreas caracterizadas por la pobreza y la extrema pobreza.

Cabe destacar que EntreTODOS está estrechamente vinculado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas:



	<p><b>Meta 4.4.</b> De aquí a 2030, aumentar considerablemente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento.</p> <p><b>Meta 4.5.</b> De aquí a 2030, eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables, incluidas las personas con discapacidad, los pueblos indígenas y los niños en situaciones de vulnerabilidad.</p>
	<p><b>Meta 5.1.</b> Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.</p> <p><b>Meta 5.5.</b> Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.</p> <p><b>Meta 5.6.a.</b> Empezar reformas que otorguen a las mujeres igualdad de derechos a los recursos económicos, así como acceso a la propiedad y al control de la tierra y otros tipos de bienes, los servicios financieros, la herencia y los recursos naturales, de conformidad con las leyes nacionales.</p>
	<p><b>Meta 10.2.</b> De aquí a 2030, potenciar y promover la inclusión social, económica y política de todas las personas, independientemente de su edad, sexo, discapacidad, raza, etnia, origen, religión o situación económica u otra condición.</p>
	<p><b>Meta 8.3.</b> Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.</p> <p><b>Meta 8.5.</b> De aquí a 2030, lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las mujeres y los hombres, incluidos los jóvenes y las personas con discapacidad, así como la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor.</p> <p><b>Meta 8.6.</b> De aquí a 2020, reducir considerablemente la proporción de jóvenes que no están empleados y no cursan estudios ni reciben capacitación.</p> <p><b>Meta 8.10.</b> Fortalecer la capacidad de las instituciones financieras nacionales para fomentar y ampliar el acceso a los servicios bancarios, financieros y de seguros para todos.</p>

La guía está organizada de la siguiente manera:

En el capítulo de `Contexto`, se aborda la eficacia de los grupos de ahorro y crédito como una alternativa válida para contrarrestar la exclusión financiera que afecta a numerosas personas en comunidades rurales remotas o con limitado acceso a las instituciones financieras formales.

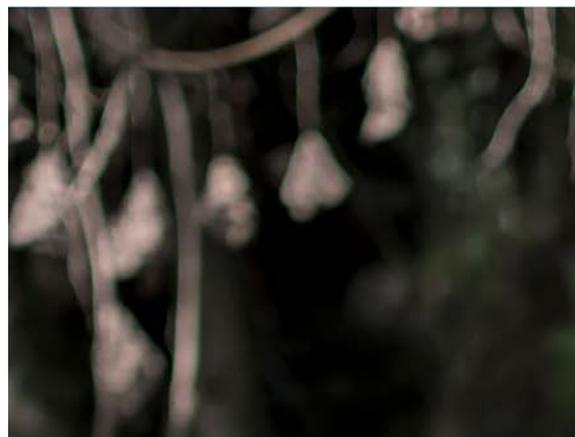
El siguiente capítulo se adentra en la metodología EntreTODOS, detallando sus fases, ciclos, sesiones, actividades y herramientas. Se proporciona una explicación detallada sobre la naturaleza de los grupos de ahorro y crédito, y se destaca la diferenciación de la metodología de la CODESPA con respecto a otros modelos existentes en diversas regiones del mundo. Además, se abordan consideraciones clave y adaptaciones necesarias si se quiere implementar la metodología con jóvenes o entre personas con discapacidad.

En el capítulo denominado `Medición del impacto social y económico` se presenta los resultados más relevantes de la metodología desde perspectivas cuantitativas y cualitativas. Se comparten las cifras de impacto de su aplicación y se narran algunas de las historias de vida que respaldan estos datos.

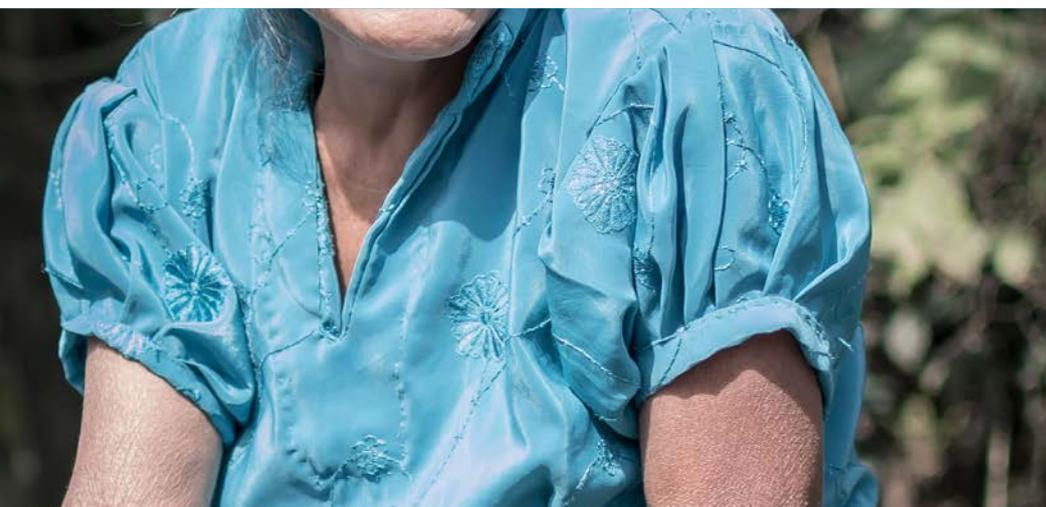
Luego, en el capítulo titulado `Lecciones aprendidas y claves de éxito` se comparten los principales aprendizajes derivados de la implementación, así como las claves que se consideran fundamentales para optimizar el impacto del modelo.

Finalmente, la sección `Caja de herramientas` de la metodología, que se presenta al final de la guía, incluye formatos y libros de registro para los grupos de ahorro y crédito. Como apoyo adicional, se proporcionan una serie de videos destinados a reforzar el aprendizaje durante las sesiones de capacitación.





codespa



# 02.

## Contexto



# 02.

## Contexto

La historia de los grupos de ahorro y crédito se remonta unas cuantas décadas atrás. El concepto moderno y estructurado de estos grupos, tal como los conocemos hoy en día empezó a tomar notoriedad en las últimas décadas del siglo XX. Los primeros pasos de los grupos de ahorro y crédito se dieron en África bajo la orientación de Organizaciones No Gubernamentales, con el objetivo de mejorar el acceso a recursos financieros, especialmente en áreas remotas<sup>1</sup>. Estos fueron los primeros indicios de lo que conocemos como “microfinanzas comunitarias”.

En la actualidad, a nivel global, el porcentaje de hogares en países en desarrollo que utilizan herramientas financieras o acceden a productos y servicios financieros no supera el 40%<sup>2</sup>. La exclusión del sistema financiero y carencia de acceso a liquidez para realizar inversiones productivas o cubrir sus necesidades básicas agravan la vulnerabilidad de estas comunidades y limitan sus posibilidades de desarrollo.

Aunque algunos bancos o Instituciones Microfinancieras (IMF) han llegado a las zonas rurales de países en desarrollo, sus requisitos de garantías suelen ser inalcanzables para las personas que viven en situación de pobreza y exclusión. Además, para aquellos que residen en las comunidades más apartadas, el acceso a estas instituciones se ve obstaculizado por el coste de transporte o desplazamiento.

En este contexto, en el año 2018 y en el marco de un convenio financiado por la Agencia Española para la Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID), CODESPA junto con Acción contra el Hambre, unieron esfuerzos para reducir la inseguridad alimentaria y mejorar la situación socioeconómica de las familias en situación de pobreza y exclusión en Guatemala. Entre otras actividades, CODESPA desarrolló los grupos de ahorro y crédito EntreTODOS, brindando a estas comunidades una oportunidad simple y accesible para ahorrar, mejorar sus habilidades financieras y potenciar el rendimiento de sus emprendimientos.

---

1 Village Savings and Loans Associations: Fondo Multilateral de Inversiones, 2015, *Grupos de ahorro e inclusión Financiera*, visto 03 de noviembre 2013, < <https://www.rfilc.org/wp-content/uploads/2020/08/Grupos-de-ahorro-e-inclusion-financiera-FOMIN.pdf>>

2 Giovanni di Plácido & Fundación Microfinanzas BBVA, 2022. “*Principales retos y ventajas competitivas de generar negocios inclusivos*” para el Action Lab del Observatorio empresarial para el crecimiento inclusivo



codespa



# 03.

## Guía metodológica EntreTODOS



# 03.

## Guía metodológica EntreTODOS

### 3.1. ¿En qué consisten los grupos de ahorro y crédito EntreTODOS?

EntreTODOS son grupos de ahorro y crédito conformados por 10 a 15 personas, cimentados en la confianza mutua y la solidaridad entre sus miembros. Estos grupos se reúnen mensualmente con el propósito de ahorrar y, a partir de ahí, establecer un fondo común que posibilite préstamos a sus miembros en condiciones ventajosas tanto para ellos como para el grupo en sí. Esto quiere decir:

- Ausencia de garantías o avales
- Adaptabilidad según las necesidades individuales y flexibilidad requerida por cada persona
- Una tasa de interés blanda, previamente acordada por el grupo, cuyas ganancias se reinvierten en beneficio de sus integrantes.

A través de los grupos EntreTODOS, aquellos que carecen de acceso al sistema financiero formal encuentran un espacio propicio para el ahorro, acceder a pequeños préstamos y recibir formación financiera. A medida que mejora la gestión de sus recursos económicos, se fortalece la autonomía y dignidad de los participantes, impactando positivamente en su desarrollo personal.

La metodología tiene como objetivo instruir a las personas a administrar sus finanzas, bajo un enfoque organizativo que permite a todos los participantes aprender a ahorrar y solicitar préstamos para cubrir inicialmente sus necesidades básicas y, posteriormente, invertir en actividades productivas.



Los grupos de ahorro y crédito EntreTODOS tienen como objetivo general mejorar los medios de vida de las familias rurales, a través del ahorro y del acceso a préstamos, al tiempo que fomentan la educación financiera y el impulso de emprendimientos en entornos rurales.

Los objetivos específicos de la metodología EntreTODOS son:

- Fomentar el ahorro a nivel personal y familiar.
- Facilitar el acceso a préstamos para cubrir necesidades básicas e invertir en actividades productivas.
- Ofrecer formación financiera para mejorar las capacidades de gestión de la economía personal y/o familiar.
- Facilitar formación técnica para mejorar los emprendimientos o negocios productivos.
- Fortalecer el papel de la mujer a nivel personal, familiar y comunitario.
- Promover la cohesión social entre las mujeres y miembros de una comunidad.



**EntreTODOS es la metodología creada por CODESPA que promueve el ahorro y facilita el acceso a préstamos de personas en situación de vulnerabilidad para cubrir sus necesidades básicas y promover el emprendimiento. Se basa en la confianza mutua y el compromiso de las personas y es una palanca para el empoderamiento económico de las mujeres**



## Beneficios de la metodología EntreTODOS son:

- Se crea el hábito del ahorro entre los participantes.
- Se estimula la cultura del ahorro en las familias y en la comunidad.
- Los miembros del grupo tienen la capacidad de ahorrar y solicitar préstamos sin necesidad de salir de su comunidad.
- Se brinda acceso a préstamos en momentos críticos del año o en situaciones de necesidad.
- Las ganancias generadas por el grupo se distribuyen proporcionalmente entre todos sus miembros.
- Al concluir cada ciclo, cada miembro recibe su ahorro más las ganancias, lo que les permite alcanzar metas previamente establecidas.
- Se mejoran las capacidades en las familias para manejar sus recursos financieros.
- Se fortalecen los lazos sociales y mejora la confianza entre los miembros del grupo.
- Se promueve activamente la participación de las mujeres.
- Se exploran nuevas ideas de negocios y se impulsa el espíritu emprendedor.
- Se ofrece acompañamiento y asistencia técnica constante por parte de CODESPA.
- Se establece una organización sólida en cada grupo que puede utilizarse para impulsar otros proyectos de desarrollo en la comunidad.

## 3.2. La metodología de CODESPA en 2 ciclos: ahorro y emprendimiento

Los grupos de ahorro y crédito EntreTODOS parten del ahorro que cada integrante del grupo deposita en cada reunión. La suma de todos estos ahorros conforma un fondo común -denominado capital social-, el cual se utiliza para otorgar pequeños préstamos con una tasa de interés determinada por el grupo (entre el 3 y el 5%). Esta tasa se convierte en ganancia para el conjunto del grupo.

La metodología de CODESPA se desarrolla en dos ciclos, según se detalla en el **Gráfico 1. Metodología EntreTODOS de CODESPA.**

### 1. Primer ciclo. Ahorro y Crédito

El primer ciclo, o primer año, comienza con la formación de los grupos y se enfoca en instruir sobre el funcionamiento de la metodología EntreTODOS. Se acompaña al grupo en su proceso de constitución y se brinda acompañamiento en sus reuniones para la gestión del ahorro y los créditos. Asimismo, se imparten formaciones de educación financiera para la economía familiar y la autogestión del grupo.

A través de un seguimiento personalizado mensual, CODESPA enseña sobre cómo registrar cada operación de ahorro o crédito y sobre la cumplimentación de los libros contables, con el objetivo de capacitar a cada grupo para que pueda gestionar de manera independiente y mantener un control adecuado sobre el ahorro y los créditos de sus miembros. Durante los primeros meses, los préstamos se destinan principalmente a cubrir necesidades básicas (educación, salud, mejoras en la vivienda) y realizar algunas inversiones en sus emprendimientos agropecuarios o productivos.

Al concluir el año, el grupo distribuye entre sus miembros el ahorro y las utilidades generadas por los intereses, de manera equitativa y proporcional al ahorro aportado por cada persona, proporcionándoles una visión del crecimiento de su capital. Los grupos reinvierten sus ahorros para iniciar un segundo ciclo.

El objetivo principal de este ciclo inicial es que las personas mejoren sus habilidades financieras y que los grupos se apropien de la metodología y gestionen de manera autónoma el ahorro y los préstamos. Con una clara estrategia de salida, la metodología EntreTODOS de CODESPA persigue que cada grupo pueda funcionar en el futuro con total autonomía e independencia.

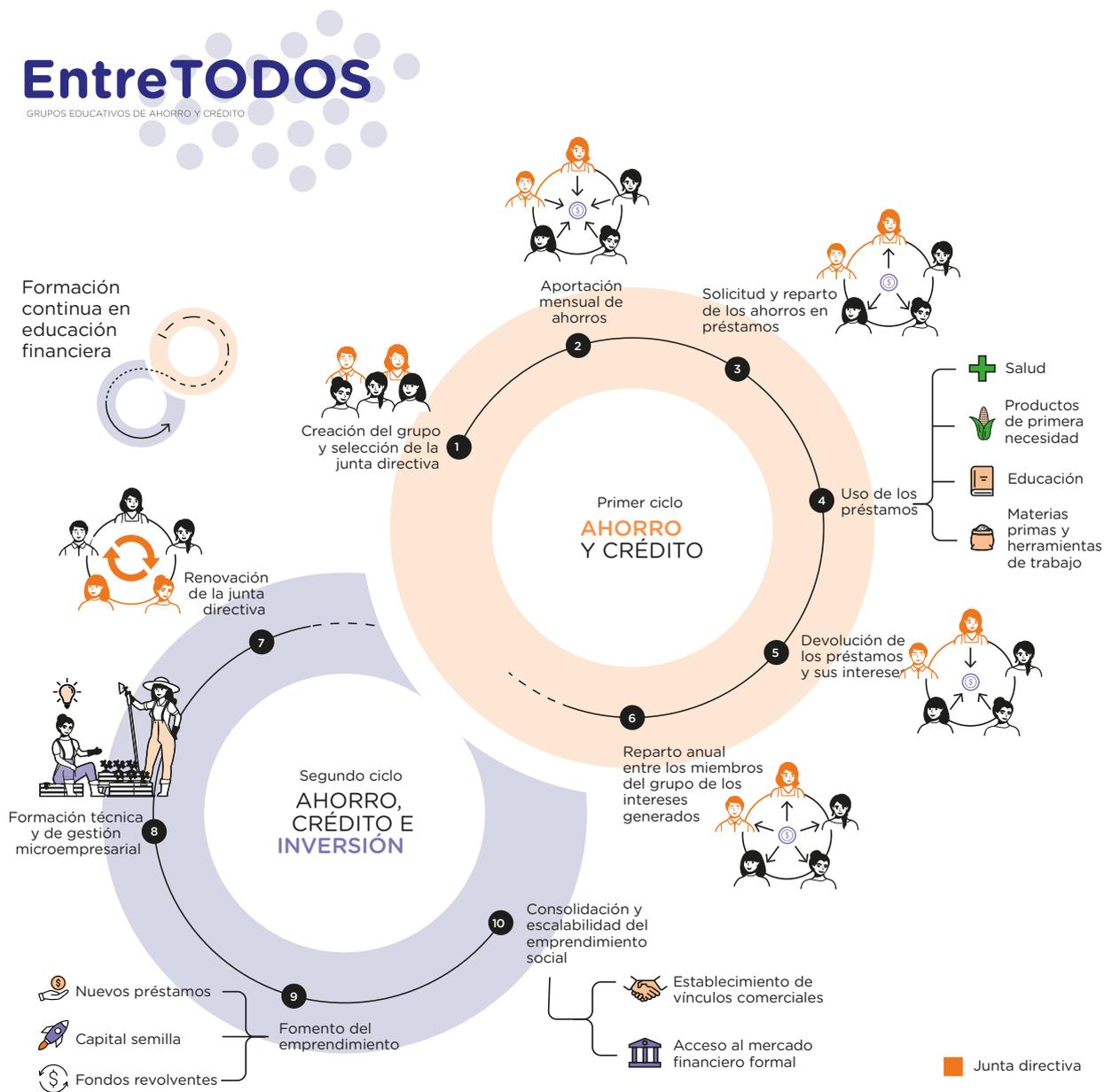
Por otro lado, en las últimas sesiones de este primer ciclo se trabaja el plan de ahorro de los integrantes de los grupos y se comienza a brindar formaciones centradas en emprendimientos personales.

### 2. Segundo ciclo. Ahorro, Crédito e Inversión

Una vez que los participantes han interiorizado la metodología, se han familiarizado con la distribución de las utilidades y han reconocido el potencial de ahorro y acceso a capital, el segundo ciclo se orienta especialmente a promover el emprendimiento y el uso productivo del dinero.

Se ofrece en esta fase formación técnica, productiva y de gestión empresarial para respaldar a los emprendedores en la elaboración de planes de negocio e inversiones, con el propósito de fortalecer sus iniciativas. Además, se ofrece al grupo la posibilidad de acceder a un fondo revolvente para el emprendimiento, para tener acceso a capital de trabajo.

Gráfico 1. Metodología de EntreTODOS de CODESPA



En la siguiente tabla, se recogen a modo de resumen los enfoques y objetivos de cada ciclo de la metodología EntreTODOS.

**Tabla 1. Enfoque y objetivos de los ciclos EntreTODOS**

	<b>Primer ciclo</b>	<b>Segundo ciclo</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer y familiarse con la Metodología EntreTODOS y sus registros y formatos.</li> <li>• Lograr la autogestión de cada grupo: incluyendo el dominio en el cálculo de utilidades.</li> <li>• Identificar oportunidades para el emprendimiento y análisis del potencial de las cadenas de valor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la competitividad de los emprendimientos y su acceso al mercado.</li> <li>• Mejorar los ingresos y medios de vida.</li> <li>• Graduación y estrategia de salida de CODESPA.</li> </ul>
<b>Foco de la formación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación financiera: Importancia del ahorro y de conceptos financieros.</li> <li>• Habilidades organizativas: compromiso y responsabilidad.</li> <li>• Habilidades blandas: liderazgo, participación, empoderamiento de la mujer.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación técnica y productiva.</li> <li>• Formación en gestión Empresarial: identificación de costos, comunicación con el cliente.</li> <li>• Habilidades blandas: liderazgo participación, empoderamiento, capacidad de toma de decisiones. gestión del Fondo Capital Semilla.</li> </ul>
<b>Uso de los préstamos y alcance del Fondo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión orientada al consumo y necesidades básicas (salud, educación, otros) o emergencia.</li> <li>• Nivel de ahorro y préstamos limitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión orientada al emprendimiento y actividades productivas.</li> <li>• Nivel de ahorro y préstamos superior.</li> <li>• Acceso al Fondo Capital Semilla.</li> </ul>
<b>EntreJÓVENES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento psicológico.</li> <li>• Creación del plan de vida.</li> <li>• Metodologías ágiles de enseñanza: Olimpiadas del Conocimiento Financiero.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución del plan de vida: inversión en educación, emprendimiento.</li> <li>• Giras de intercambio y adquisición de experiencias.</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia*

### 3.3. Ocho pilares de la metodología de CODESPA

A nivel mundial, existen diferentes metodologías de ahorro y crédito comunales. La metodología EntreTODOS de CODESPA se distingue por ocho aspectos clave que la diferencian de otros enfoques metodológicos:

#### 1. Busca el equilibrio entre ahorro y crédito

La metodología EntreTODOS prioriza el ahorro como pilar fundamental y buena práctica financiera<sup>3</sup>. Transmite la importancia del ahorro como herramienta para reducir la vulnerabilidad financiera de las familias, evitando recurrir a usureros y mitigando el riesgo a sobreendeudamiento.

A diferencia de otras metodologías, EntreTODOS parte del ahorro de las personas y no inyecta capital o donación inicial para el comienzo de los grupos. El fondo de préstamos de cada grupo crece exclusivamente por la aportación de ahorro mensual de cada uno de los miembros.

Esta decisión metodológica es reflejo de la cultura del ahorro que busca promover. De esta manera, se logra que los grupos adquieran habilidades para gestionar gradualmente el fondo o capital social, estableciendo el aprendizaje a través de la práctica y la administración de pequeñas cantidades de dinero. Este enfoque favorece la sostenibilidad de manera responsable, mitigando posibles riesgos de corrupción o incumplimiento en la devolución de los préstamos.



3 CODESPA, 2023, Programa *Gestionando mi dinero*, Madrid. Ver sección Aprende [www.codespa.org](http://www.codespa.org)

Asimismo, EntreTODOS apuesta por el desarrollo de capacidades versus el asistencialismo como se detalla en el punto 6. El hecho de no hacer ninguna donación o inyección monetaria al inicio hace que los grupos crezcan más despacio, pero la dignidad y apropiación de las personas crece exponencialmente al comprobar cómo ha crecido el capital social de su grupo gracias a sus propias contribuciones. Al final de cada ciclo, con el reparto de utilidades, las personas se dan cuenta de que su grupo ha crecido y se ha capitalizado exclusivamente gracias a sus ahorros y a su propio esfuerzo por salir de la pobreza, sin más ayuda externa que la formación.

## **2. No requiere de avales, garantías ni de ningún tipo de requerimiento o uso del dinero**

A diferencia de otras metodologías, EntreTODOS no requiere que las personas presenten garantías o avales para participar en los grupos, ni establece requisitos o condiciones personales o financieras para acceder o utilizar los préstamos. Los grupos EntreTODOS se fundamentan en la confianza mutua, el compromiso y solidaridad entre los participantes, quienes se autoseleccionan y se unen en un grupo con el objetivo de ahorrar colectivamente (con un rango de 10 a 20 personas máximo), buscando su desarrollo personal y comunitario. Cualquier persona mayor de edad que resida en la comunidad de forma permanente puede unirse a un grupo.

La metodología tampoco prescribe una tasa de interés específica ni un uso predeterminado para los préstamos. Cada grupo establece su propia tasa de interés (generalmente entre el 3 y el 5% mensual), y los participantes pueden emplear los préstamos tanto para cubrir necesidades básicas inicialmente, como para invertir en sus emprendimientos, adaptando el plazo según sus necesidades.

Entre las prácticas financieras recomendadas por CODESPA para evitar el riesgo de sobreendeudamiento se incluyen: tener sólo un crédito activo, no solicitar un segundo crédito hasta saldar el primero y limitar el monto de los créditos en relación con el ahorro aportado por cada miembro (siguiendo la regla del 2,5).

Como se recoge en el capítulo del impacto, los registros de créditos y caja en los libros de cada grupo se revelan la ausencia de cargos por mora, con el 100% de los préstamos reembolsados puntualmente. Este hecho demuestra que la obtención de avales no es necesaria cuando hay confianza, compromiso y solidaridad entre los miembros del grupo.

## **3. Priorización de zonas rurales y semi-rurales con altos índices de pobreza**

CODESPA ha centrado su metodología EntreTODOS en comunidades rurales y semi-rurales con elevados niveles de pobreza y extrema pobreza, ubicadas en áreas remotas. La fundación ha impulsado la creación de grupos de ahorro y crédito en entornos de alta vulnerabilidad y exclusión social, alejándose de las áreas urbanas donde el acceso a servicios financieros es más amplio.

EntreTODOS ha sido implementada con éxito en comunidades caracterizadas por altos índices de analfabetismo y una actividad económica limitada, como la agricultura de subsistencia, el trabajo agrícola temporal (jornaleros) o la compraventa de productos alimenticios y semillas de consumo básico. Estos desafíos han influido significativamente en la evolución de la metodología hasta el modelo actual, reflejado en esta publicación.

## **4. Empoderamiento económico de la mujer**

EntreTODOS se propone mejorar la situación social y económica de las mujeres. Aunque los grupos están abiertos tanto a hombres como mujeres y la elección de los miembros queda a cargo de cada grupo, CODESPA fomenta activamente la participación de las mujeres. Ade-

más, impulsa su inclusión en roles directivos, incluso cuando sus niveles de analfabetismo son mayores que los de los hombres. Y promueve que tengan su propio emprendimiento o actividad productiva; de hecho, el 85% de las personas que han participado en los grupos EntreTODOS son mujeres.

La formación brindada por los técnicos de campo de CODESPA, junto con el desarrollo de habilidades blandas, estimula la participación activa de las mujeres en las reuniones del grupo y las motiva a iniciar proyectos económicos que les otorguen cierta autonomía financiera. Al participar en el grupo, las mujeres aprenden a gestionar el dinero y negocios, contribuyendo así al presupuesto familiar. Esta oportunidad de contribuir a la economía familiar tiene un impacto positivo en su dignidad y empoderamiento. Asimismo, las reuniones del grupo se establecen como un espacio de encuentro con otras mujeres, promoviéndose los lazos de amistad y apoyo mutuo en la comunidad.

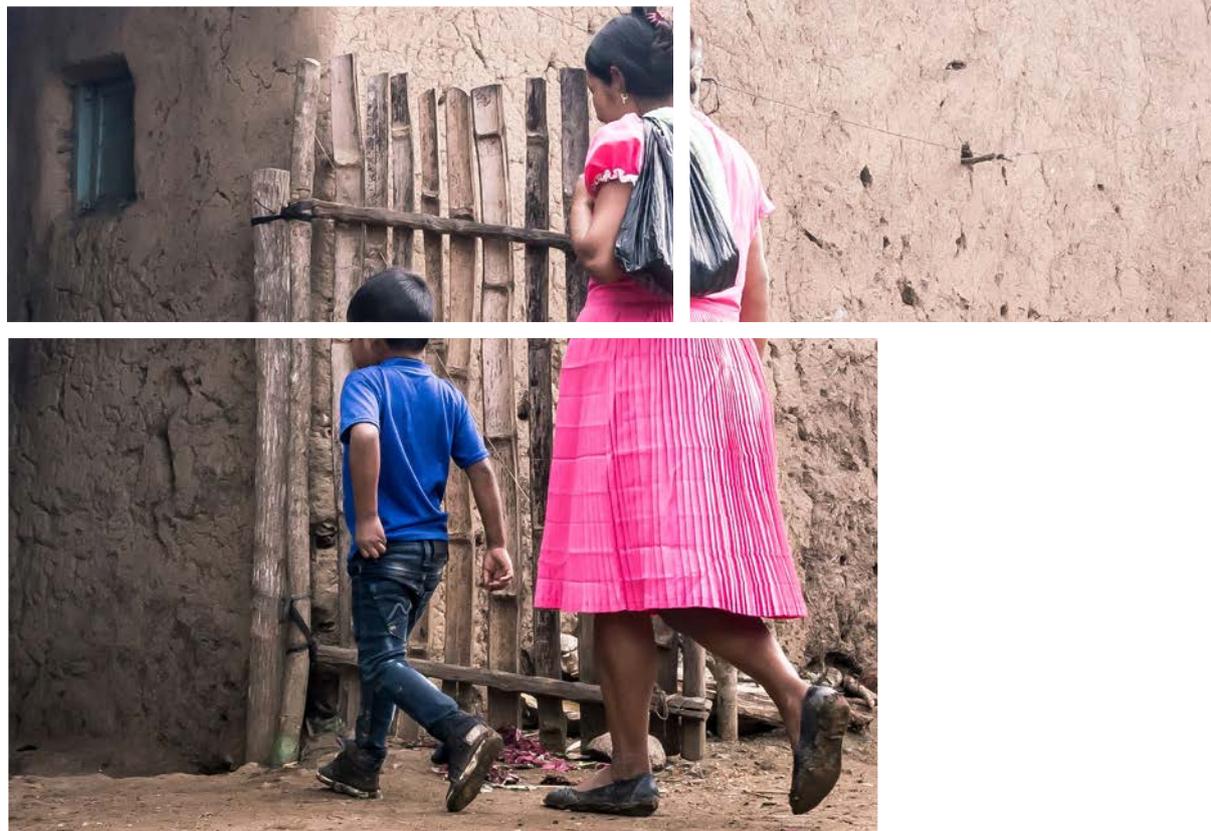
CODESPA considera que el empoderamiento económico de la mujer es una herramienta eficaz para combatir la violencia doméstica. Participar en el grupo EntreTODOS no solo es una ocasión práctica de tener voz y voto en un espacio público, sino que contribuye a mejorar la valoración y el papel de la mujer en la comunidad, preparándolas para futuras participaciones en otros espacios comunitarios. Además, en el caso de EntreJÓVENES, se promueve mejorar la participación y el rol de los jóvenes, otro colectivo en situación desfavorecida en las comunidades rurales.

## 5. Educación financiera y registros sencillos para `TODOS`

Todos los integrantes reciben formación práctica en educación financiera, sobre los conceptos esenciales como el ahorro, el crédito, el interés, la inversión, la rentabilidad y el riesgo.

EntreTODOS adopta una metodología de 'aprender-haciendo', impartiendo la capacitación sobre formatos y cálculo de intereses durante las reuniones ordinarias de forma grupal. Durante estas sesiones, se realizan anotaciones correspondientes en cada uno de los libros contables, enfocándose en la adquisición de conocimientos a través de la práctica.





A través de papelógrafos y formatos de registros adaptados al contexto local por CODESPA, todos los miembros pueden estar informados de la situación financiera individual y del grupo en cada reunión. Además, tienen la responsabilidad de aprobar o desaprobar las solicitudes de crédito, promoviendo la transparencia, la rendición de cuentas y evitando posibles casos de corrupción.

La metodología EntreTODOS ha evolucionado y se ha adaptado al contexto rural con altos índices de analfabetización<sup>4</sup>, simplificando los libros para evitar duplicidades de información y manteniendo los registros mínimos y necesarios para un control financiero sencillo y ordenado. Actualmente cuenta con 16 registros: 09 para el seguimiento financieros y 07 para el emprendimiento.

## 6. Sostenibilidad y autogestión de los grupos versus asistencialismo

Como parte de su CODE Method<sup>5</sup>, CODESPA contempla siempre que haya una estrategia de salida en sus proyectos, promoviendo la sostenibilidad y escalabilidad del impacto de sus intervenciones de desarrollo económico. De acuerdo con esa idea, cada grupo de ahorro y crédito nace con la clara aspiración y objetivo de lograr su autonomía, definiendo sus deci-

4 La mayoría de mujeres participantes en los grupos de EntreTODOS en Guatemala no ha llegado a cursar sexto de primaria.

5 CODESPA, 2021, CODE Method, visto 03 de noviembre 2023 , < <https://www.codespa.org/metodo-code/> >

siones financieras y organizativas, y estableciendo su propio funcionamiento a través de un reglamento que guía sus actividades. Aspectos como la cantidad mensual mínima de ahorro, la tasa de interés, la elección de la junta directiva, la incorporación de nuevos miembros, la periodicidad de las reuniones, entre otros temas operativos, son decididos por cada grupo.

El equipo técnico de CODESPA brinda asesoramiento en todas las reuniones mensuales, instruyéndoles sobre el funcionamiento de la metodología, la gestión de los libros contables y el cálculo de utilidades al cierre del año. CODESPA proporciona formación, orientación y asesoramiento en las mejores prácticas de gestión financiera, respaldando a los grupos en la toma de decisiones para garantizar que lo hagan de forma ordenada y autónoma.

Aunque la fundación realiza un seguimiento financiero y organizativo mensual para asegurar la sostenibilidad organizativa y financiera de los grupos hasta su graduación, son estos los que toman las riendas de su futuro, crecimiento y éxito. En términos generales, al concluir el primer año, el grupo opera de manera autónoma, con un respaldo puntual de CODESPA. Al finalizar el segundo año, los grupos alcanzan un nivel del 100% de autonomía. A partir del tercer año, CODESPA permanece accesible para apoyar a los grupos en cualquier consulta o seguimiento específico que necesiten.

En resumen, CODESPA no otorga dinero ni realiza donaciones; en cambio, brinda formación y acompañamiento, ofreciendo la oportunidad de aprender a ahorrar y desarrollar habilidades en gestión financiera y empresarial.

## **7. Generación de intereses por medio de los créditos y distribución de utilidades en base al ahorro**

En EntreTODOS se fomenta que, en cada reunión, la totalidad del dinero ahorrado por los socios se destine a préstamos entre los miembros, por tres razones fundamentales:

1. Se impulsa el emprendimiento al exigir que el ahorro acumulado se invierta en nuevos proyectos, fomentando así la generación de nuevas ideas de negocio.
2. Se busca un impacto positivo en el crecimiento del grupo, ya que las ganancias o utilidades generadas a través del establecimiento de tasas de interés contribuyen al crecimiento y capitalización del grupo.
3. Se pretende eliminar posibles casos de robo, corrupción o inseguridad en las comunidades (al no al evitar el almacenamiento de dinero físico, fortaleciendo la confianza al eliminar la tentación de los socios de utilizar esos fondos en situaciones de necesidad).

Cuando una miembro decide retirarse del grupo por cualquier motivo, se calculan las utilidades individuales hasta la fecha de retiro y se le entrega la totalidad del capital generado. La forma precisa y el momento para entregar los ahorros y las utilidades generadas se determinan según lo establecido en el reglamento del grupo.

## **8. Promoción del emprendimiento y la inversión productiva**

Gracias a su experiencia de 38 años, CODESPA ha integrado diversas estrategias y herramientas en su metodología de Grupos de ahorro y crédito para potenciar los negocios e incrementar los ingresos familiares de quienes participan en ellos.

Durante el segundo ciclo de EntreTODOS, se brinda apoyo en el diseño del plan de negocios y se proporciona formación técnica y empresarial adaptada a las actividades productivas familiares en la zona. A través del Fondo de capital semilla, los miembros del grupo pueden acceder a insumos para sus negocios mediante préstamos, convirtiéndose en un fondo revolvente destinado capitalizar el grupo.

### 3.4. Puesta en práctica: consideraciones iniciales

#### Recursos Humanos

Para la implantación efectiva de la metodología, se sugiere asignar un máximo de 15 grupos por cada técnico de campo. Exceder esta cifra dificultaría las labores de seguimiento mensual de cada grupo, especialmente durante la fase de impulso a los emprendimientos en el segundo ciclo.

El técnico especialista en educación financiera debe poseer o desarrollar las habilidades necesarias para identificar los emprendimientos en el primer año. Esto es crucial para diseñar una estrategia de que fortalezca la cadena de valor donde esos emprendimientos podrán insertarse y brinde formación técnica y productiva durante el segundo ciclo.

Durante este segundo año, se aconseja incorporar a un técnico especializado en emprendimiento y comercialización (mercadeo). Su función principal será facilitar un mayor acceso al mercado y fomentar la creación de vínculos comerciales con empresas locales para la venta de los productos. En el caso de EntreJÓVENES, también se ocuparía de organizar pasantías laborales.

#### Cronograma de implementación

En el primer año o ciclo, el grupo debe adquirir los conocimientos esenciales para lograr autonomía en la gestión del ahorro, el control de los créditos y el funcionamiento de la metodología EntreTODOS.

Al finalizar el segundo año, se espera consolidar los grupos en temas de ahorro, educación financiera y en la práctica del cálculo de utilidades, preparándolos para su graduación completa. Durante este segundo año, se impulsa de forma intensa el emprendimiento y el fortalecimiento de los negocios.

Idealmente, se sugiere un tercer año de trabajo para potenciar el acceso al mercado y, en el caso vinculación a una cadena de valor, fortalecer los emprendimientos colectivos a nivel empresarial y su relación con empresas anclas, en términos de calidad y conexión con el cliente.



## IMPLEMENTACIÓN

## Otras consideraciones para el técnico de campo

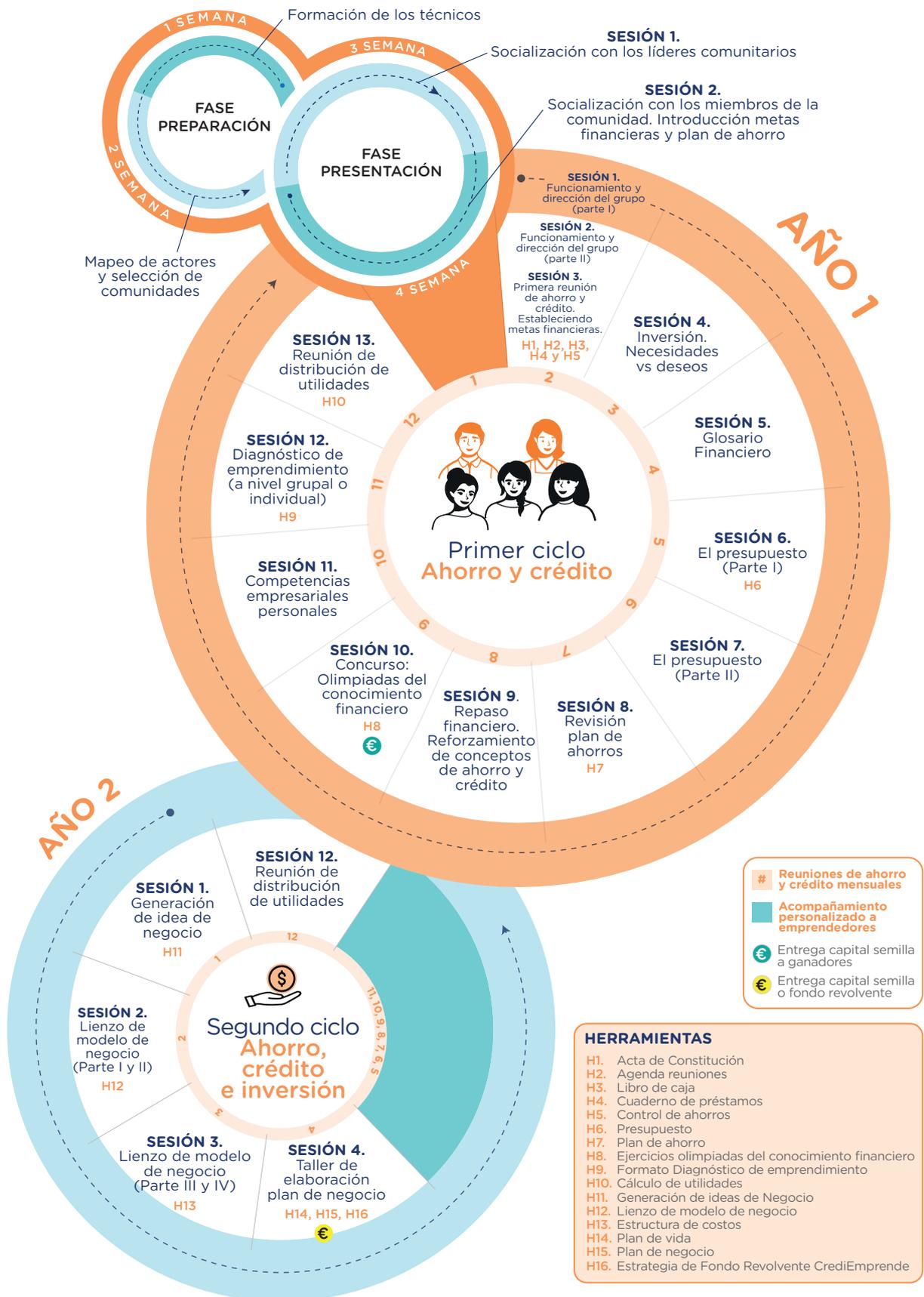
A continuación, se presentan algunos aspectos cruciales que deben evitarse para garantizar la correcta aplicación de la metodología.



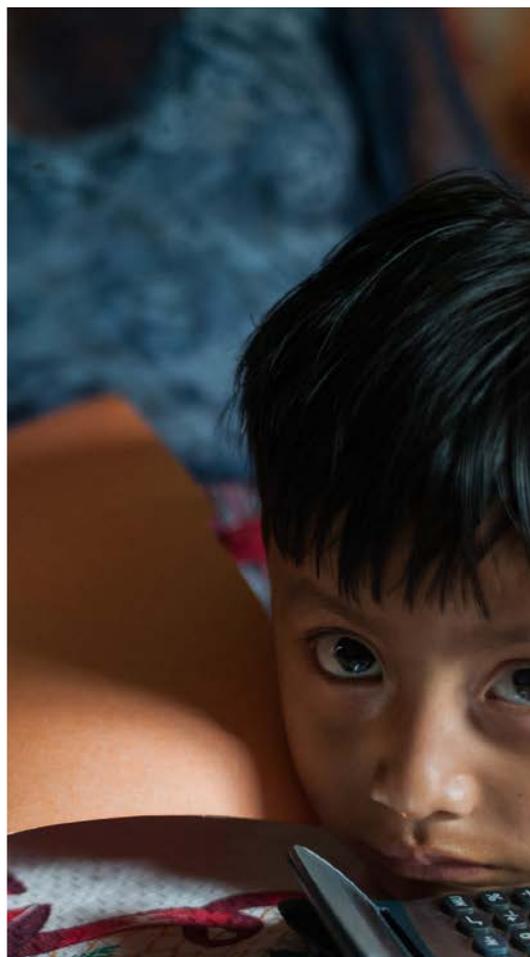
### En todo momento se deben evitar las siguientes acciones:

- Forzar la creación de un grupo.
- Influir al grupo para tomar decisiones específicas.
- Desincentivar las iniciativas de los miembros del grupo.
- No promover la participación del grupo y dar lecciones magistrales (donde solo el técnico hable y no se fomente la participación de todos los miembros).
- Solicitar algo a cambio de la formación, ya sean regalos, presentes por parte de la comunidad, alimentación, dinero, u otros favores.
- No comunicar con antelación la imposibilidad de asistir a alguna reunión debido a situaciones de fuerza mayor.
- Manejar o tocar los fondos del grupo.
- Solicitar un crédito al grupo.
- Convertirse en miembro del grupo de ahorro y crédito EntreTODOS.
- Completar los documentos de control del grupo, ya sea relacionados con el ahorro, el crédito u otros registros.

Gráfico 2. Fases, ciclos, sesiones y cronograma de implementación



Fuente: elaboración propia



### 3.5. Actividades y herramientas para su implementación

A continuación, se detallan las diferentes fases, ciclos, sesiones de formación y herramientas para la implementación de EntreTODOS.

#### Fase de preparación

Durante el primer mes, el equipo técnico recibe capacitación sobre la metodología EntreTODOS y realiza un mapeo y selección de comunidades para su aplicación. En esta etapa, es crucial identificar si las comunidades han tenido experiencias previas con metodologías de ahorro y crédito o han recibido apoyos más asistenciales, recibiendo donaciones. Este conocimiento puede influir en la adopción de la metodología EntreTODOS (ver el capítulo de aprendizajes, para un mayor detalle).

**Tabla 2. Sesiones de la fase de preparación**

FASES	Fase de preparación	
SESIONES	Formación de los técnicos	Mapeo de actores y selección de comunidades
MES	1	
	SEMANA 1	SEMANA 2

*Fuente: elaboración propia*

### Fase de presentación de la metodología **EntreTODOS** a la comunidad

Durante mes siguiente, se inicia la presentación y promoción de la metodología en la comunidad, a lo largo de 3 o 4 semanas, según las condiciones de la propia comunidad y del equipo técnico, tal y como se recoge en la tabla a continuación.

El primer contacto debe ser siempre con la autoridad local -especialmente con el líder de la comunidad- para presentar a la organización, explicar los objetivos del proyecto y obtener el respaldo en la implementación. Esta reunión con el líder o los líderes sirve también para comprender a fondo las características de la comunidad, sus grupos y organizaciones y su historial con metodologías similares. La asamblea comunitaria convocada por la líder resulta clave para exponer los beneficios de **EntreTODOS** y fomentar la creación de nuevos grupos. Esta sesión debe ser muy didáctica, con exposiciones gráficas a través de papelógrafos, sobre los beneficios del proyecto y debe incluir historias de éxito que llamen la atención de las personas y lograr así que se animen a participar en los grupos.

Se recomienda crear nuevos grupos **EntreTODOS** en lugar de aplicar la metodología en grupos existentes con otros propósitos. Aunque utilizar estructuras organizativas ya creadas en la comunidad puede agilizar la formación de grupos, estas organizaciones ya tendrán una metodología de trabajo establecida que puede ser de muy difícil adaptación.

Los grupos deben constituirse con dos órganos de gobierno: la Asamblea General de miembros y la Junta Directiva con Presidente, Tesorero y Secretario.

En esta fase, que se desarrolla durante un mes, tienen lugar las siguientes sesiones de trabajo.

**Tabla 3. Sesiones y herramientas de la Presentación de la metodología a la Comunidad**

FASE	SESIÓN
<b>Fase Presentación de la metodología a la Comunidad</b>	<b>SESIÓN 1.</b> Reunión con los líderes comunitarios
	<b>SESIÓN 2.</b> Socialización con los miembros de la comunidad. Introducción metas financieras y plan de ahorro.

*Fuente: elaboración propia*

## Primer ciclo. Ahorro y crédito

El primer año o ciclo de ahorro y crédito dura 12 meses e incluye 13 sesiones de formación en educación financiera de 2,5 a 3 horas de extensión cada una, en función de un temario y utilizando las herramientas definidas en la Tabla 4. Sesiones y herramientas del Primer ciclo de ahorro y crédito. Cada sesión incluye la recolección del ahorro mensual y la distribución de préstamos.

Durante este ciclo se imparte formación en la importancia del ahorro, en conceptos financieros y se busca que las personas se familiaricen con la metodología y con los registros y formatos financieros. El objetivo se centra en que las personas aprendan a ahorrar y administrar de manera responsable los préstamos, y que cumplan sus metas financieras para mejorar su calidad de vida.

El uso principal de los préstamos en este primer ciclo es principalmente cubrir sus necesidades básicas como alimentación, salud y educación (útiles y material para los hijos); y algunos participantes también hacen pequeñas inversiones en materias primas y herramientas de trabajo.

Un técnico de CODESPA acompaña al grupo en sus reuniones mensuales para que sus integrantes se familiaricen con la anotación de los registros financieros y de la participación de los miembros del grupo. Se trata de lograr que todos aprendan y que el grupo gestione esa información de forma autónoma al final del año.

El equipo técnico de campo realiza reportes trimestrales al supervisor de CODESPA sobre la situación organizacional y seguimiento financiero de los grupos.

Durante los primeros 5 o 6 meses, la asistencia técnica de CODESPA en las reuniones de ahorro y crédito debe ser intensiva. A medida que los grupos empiecen a manejar correctamente los libros de registros y sigan los pasos de la metodología en cada reunión, el acompañamiento podrá ir disminuyendo, aunque continuará hasta finalizar los dos ciclos.

Durante este primer ciclo, el técnico deberá empezar, simultáneamente a la labor de formación, a identificar posibles emprendimientos, habilidades, y oportunidades de negocio entre los integrantes del grupo. Concretamente, a partir del segundo semestre del primer ciclo debe comenzar a analizar una o varias cadenas de valor, con la idea de comprobar el potencial de crecimiento de los emprendimientos individuales o grupales e identificar actividades que puedan mejorar sus medios de vida durante el segundo ciclo.

Los últimos meses del ciclo se utilizan para consolidar la metodología en el grupo, preparar la reunión de distribución de utilidades (sesión 13) y orientar el inicio del segundo ciclo con sesiones sobre emprendimientos personales. Asimismo, se imparten sesiones dinámicas para poner a prueba lo aprendido por los grupos y se realiza un reforzamiento de conceptos importantes de ahorro y crédito.

A partir del inicio del ahorro (sesión 3) hasta la reunión de distribución de utilidades (sesión 13), el equipo técnico debe utilizar las herramientas de monitoreo financiero y de participación en cada grupo. Enviará reportes mensuales al supervisor de CODESPA sobre la situación organizacional y seguimiento financiero de los grupos. Dichos reportes se almacenan en una base de datos, como se detalla en el capítulo de medición de impacto.



Tabla 4. Sesiones y herramientas de Primer ciclo. Ahorro y crédito

SESIÓN	Núm Herramienta	Núm Ejercicio en Guía de implementación	Herramientas y ejercicios de monitoreo financiero y de participación
<b>SESIÓN 1. Funcionamiento y dirección del grupo (parte I)</b>			
<b>SESIÓN 2. Funcionamiento y dirección del grupo (parte II)</b>	1	1	Acta de Constitución
<b>SESIÓN 3. Primera reunión de ahorro y crédito. Estableciendo metas financieras</b>	2	2	Agenda de las reuniones mensuales
	3	3 - 4 - 5 - 7 - 8 - 10	Libro de caja
	4	9	Cuaderno de préstamos
	5	6	Control de ahorros
		11	Metas MARTE
<b>SESIÓN 4. Inversión. Necesidades vs deseos</b>		12	Diferencia entre necesidades y deseos
<b>SESIÓN 5. Glosario Financiero</b>		13	Comprensión terminología básica de los préstamos
<b>SESIÓN 6. El presupuesto (Parte I)</b>	6		Presupuesto
<b>SESIÓN 7. El presupuesto (Parte II)</b>			
<b>SESIÓN 8. Revisión plan de ahorros</b>		14	Elaboración de presupuesto
	7	15	Plan de ahorro
		16	Ahorro versus préstamo
<b>SESIÓN 9. Repaso financiero. Reforzamiento de conceptos de ahorro y crédito</b>			
<b>SESIÓN 10. Concurso: Olimpiadas del conocimiento financiero</b>	8		Ejercicios olimpiadas del conocimiento financiero
<b>SESIÓN 11. Competencias empresariales personales</b>			
<b>SESIÓN 12. Diagnóstico de emprendimiento (a nivel grupal o individual)</b>	9		Formato Diagnóstico de emprendimientos
<b>SESIÓN 13. Reunión de distribución de utilidades</b>	10	17	Cálculo de utilidades

Fuente: elaboración propia

Como puede observarse en la Tabla 2 que detalla las fases, ciclos, sesiones y cronograma de implementación de la metodología, en el primer mes se constituye formalmente el grupo y se define su reglamento, el cual aborda aspectos como la tasa de interés, el ahorro mínimo mensual de los socios y otros temas operativos (consultar herramienta 2. Acta de Constitución o Reglamento). Simultáneamente, se lleva a cabo la primera reunión de ahorros, en la que se presenta la agenda de temas de las reuniones y los formatos para registrar las transacciones.

Por lo general, los grupos optan por reunirse una vez al mes. Es en esas sesiones donde cada socio aporta el ahorro mínimo establecido en su reglamento. En el caso de Guatemala, por ejemplo, este ahorro inicial suele ser de 5 quetzales (aproximadamente sesenta céntimos de euro). A medida que los grupos completan los ciclos de ahorro y crédito, el capital social generado experimenta un crecimiento exponencial. A modo de ejemplo, el grupo Barbasco creciendo en los ahorros, al concluir su tercer ciclo realizó distribuciones como se muestra a continuación:

- El primer ciclo fueron 152<sup>6</sup> euros (Q 1.274) y las utilidades del año fueron 25 euros (Q 214), totalizando 177 euros (Q 1.488), que es lo que el grupo generó de ahorro y crédito en el primer ciclo.
- En el segundo ciclo, el ahorro ascendió a 862 euros (Q 7.247), con utilidades anuales de 283 euros (Q 2.380), alcanzando un total de 1,145 euros (Q 9.627).
- Para el tercer ciclo, el ahorro total fue de 2,117 euros (Q 17.804) y las utilidades 964 euros (Q 8.108), logrando un total de 3,081 euros (Q 25.911).

Al término del año, concretamente en la última sesión del ciclo, se hace el reparto anual de los intereses generados entre los miembros del grupo. En esa reunión, los socios visualizan sus ahorros y las utilidades generadas, reforzando su confianza en la metodología y motivándoles a reinvertir sus ahorros o parte de ellos, superando la cantidad mínima requerida.



## Capacitación sobre el cálculo de utilidades



El cálculo de utilidades es el ejercicio más complejo de la metodología. Por esta razón, resulta fundamental dedicar el tiempo necesario y proporcionar el respaldo adecuado para asegurar que cada persona y el grupo en su conjunto se familiaricen con el método de cálculo, logrando que lo comprendan completamente y sepan después calcularlo autónomamente. CODESPA organiza talleres de formación específicos para que los miembros del grupo interiorizar de forma práctica el cálculo de utilidades.

6 Tipo de cambio utilizado oficial a diciembre 2022.:  
<https://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=GTQ&To=EUR>

En la explicación de la metodología a los socios, se recomiendan algunas buenas prácticas financieras. Por ejemplo, la limitación de la participación en un mismo grupo de hasta dos miembros por familia o que la suma de las solicitudes de crédito no exceda el 2,5 del ahorro de cada uno. No obstante, la autorización del monto máximo de los créditos recae en el grupo de ahorro y crédito, que debe asumir el riesgo basándose de la confianza en sus integrantes. Por su parte, CODESPA proporciona ayuda y asesoramiento para que los socios tomen decisiones informadas sobre retirar la totalidad, parte o nada de sus ahorros y utilidades, presentándoles las ventajas y desventajas de cada decisión.

Para más detalle sobre los temas y el contenido que se incluye en cada sesión puede consultar la “Guía Técnica de implementación”.

## Segundo ciclo. Ahorro, crédito e inversión

A lo largo de su evolución, los grupos experimentan un fortalecimiento progresivo al internalizar la importancia del ahorro y la gestión eficiente de sus recursos. Después del primer año, cuando el grupo ha consolidado sus lazos y acumulado un fondo de ahorros considerable, la metodología se orienta hacia la promoción del emprendimiento y la inversión de los fondos en actividades productivas. Estas actividades buscan generar fuentes de ingresos más estables para los participantes.

El segundo ciclo, que dura otros 12 meses, se centra en la formación técnica y productiva, así como en el fortalecimiento empresarial de los emprendimientos o negocios. A pesar de este nuevo enfoque del trabajo, las reuniones de ahorro y crédito se mantienen con la misma dinámica de manera regular. Si bien en las últimas sesiones del primer ciclo se implementan actividades introductorias sobre los emprendimientos en este segundo año también se añaden sesiones grupales e individuales de formación en gestión empresarial y técnicas específicas relacionadas con los emprendimientos. Se explora la posibilidad de vincularse a la cadena de valor de algún proceso productivo como un emprendimiento colectivo, y se facilita la participación en ferias y otras actividades relevantes.

En este ciclo, se introducen actividades específicas para respaldar los planes de negocio de los participantes, incluyendo la generación de ideas de negocio y la consolidación de emprendimientos existentes. Las sesiones y herramientas a utilizar son las que se recogen en la siguiente tabla.



Tabla 5. Sesiones y herramientas de Segundo ciclo. Ahorro, crédito e inversión

SESIÓN	Núm Herramienta	Núm Ejercicio en Guía de implementación	Herramientas y ejercicios de monitoreo financiero y de participación
<b>SESIÓN 1. Generación de idea de negocio (a nivel individual para emprendedores o grupal)</b>	11		Generación de ideas de Negocio
<b>SESIÓN 2. Lienzo del modelo de negocios (parte I y II)</b>	12		Lienzo de modelo de negocio
<b>SESIÓN 2A. Lienzo del modelo de negocios (parte I)</b>			
<b>SESIÓN 2B. Lienzo del modelo de negocios (parte II)</b>			
<b>SESIÓN 3. Lienzo del modelo de negocios (parte III y IV)</b>	13		Estructura de costos
<b>SESIÓN 4. Taller de elaboración plan de negocio</b>	14		Plan de Vida
	15		Plan de negocios
	16		Estrategia Fondo Revolvente / Crediemprende

Fuente: elaboración propia

Con el comienzo del nuevo ciclo, se renueva la junta directiva. Las primeras sesiones se diseñan para brindar apoyo individual a aquellos con emprendimientos definidos, ofreciendo formación profesional o vocacional, técnica y pasantías. Para quienes aún no han definido un emprendimiento, se les asiste en la identificación de posibles opciones basadas en sus habilidades y experiencias.

La metodología EntreTODOS incluye diferentes dinámicas y herramientas para evaluar las competencias técnicas personales de cada emprendedor, teniendo en cuenta el plan de vida de cada uno de ellos. Posteriormente, se les ayuda a diseñar un plan de negocio y se les proporciona formación técnica y empresarial para respaldar sus emprendimientos, enfocándose en sus habilidades clave o en actividades económicas con potencial en la región. Se subraya la importancia de desarrollar habilidades como el servicio al cliente y la negociación con las empresas.

Es crucial que la concepción de los emprendimientos provenga de las personas o del grupo, con el acompañamiento y estímulo de los asesores o técnicos de campo, quienes comprenden mejor que nadie las necesidades de la comunidad. La identificación de oportunidades de negocio se combina con el análisis de cadenas de valor realizado por CODESPA durante el primer ciclo, con el objetivo de descubrir oportunidades o nichos de negocio no explorados localmente. Esto fomenta la integración de las personas en emprendimientos individuales o colectivos.

Para más detalle sobre los temas y el contenido que se incluye en cada sesión puede consultar la “Guía Técnica de implementación”.

EntreTODOS ha respaldado una variedad de emprendimientos, entre los que se incluyen:

- Comercios como tiendas comunales, venta de helados/granizados, verduras o granos básicos, venta de ropa y accesorios.
- Iniciativas como la elaboración y venta de veladoras y candelas.
- Artesanías con bambú o hilo plástico (principalmente canastas).
- Producción agropecuaria para la venta que abarca desde la producción de tomate cherry, cilantro y otros vegetales, hasta la cría de cerdos, para venta de lechones o carne, la producción de huevos, carne de pollo, tilapia en estanques, miel, y pan.
- También se han respaldado pequeñas empresas de carpintería u otros usos productivos (molino de nixtamal).

A continuación, se detallan diferentes estrategias para promover los emprendimientos y negocios.

### a) Acceso a formación profesional/vocacional: Programa de becas o pasantías

EntreTODOS se compromete con la capacitación técnica de los grupos participantes, estableciendo alianzas con centros de formación tanto públicos como privados. En algunos casos, facilita pasantías o capacitaciones a cargo de profesionales expertos locales. Un ejemplo concreto de esta iniciativa se ha dado en Guatemala, donde CODESPA estableció una colaboración con el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP), cuyos técnicos se desplazaron a las comunidades para facilitar diversas formaciones.

Asimismo, se llevaron a cabo pasantías para mujeres en el centro Las Gravileas, de iniciativa privada, enfocadas en formación en áreas como gastronomía, textiles y artesanías. Estas capacitaciones están diseñadas para que los participantes adquieran nuevos conocimientos que puedan incorporar en la mejora de sus productos. Es crucial que estas formaciones se adapten a la realidad de las comunidades, permitiendo su implementación efectiva en sus ideas de negocio. Un ejemplo ilustrativo es el enfoque adoptado en la formación gastronómica, donde se prioriza el uso de ingredientes accesibles en términos de costos, adaptados a la región y con demanda en las comunidades respectivas.



## Las Gravileas

Desde 1980, la institución Las Gravileas se ha dedicado a ofrecer una formación integral a mujeres de escasos recursos del departamento de Sacatepéquez y de otras áreas rurales de Guatemala. Su misión central es proporcionar capacitación a sus alumnas, permitiéndoles desarrollarse tanto a nivel profesional como personal, con el propósito de mejorar la calidad de vida de sus familias y contribuir al bienestar de sus comunidades.

En la actualidad, Las Gravileas cuenta con 23 cursos y formaciones que abarcan áreas como cocina, repostería, corte y confección de tela, hostelería, diseño floral y eventos. El centro está equipado con cocinas, aulas y talleres especializados para brindar una mejor formación. Además, cuenta con instalaciones de alojamiento destinadas a grupos de mujeres del interior del país que participan en jornadas de formación intensivas. Con capacidad de albergar a 32 personas, estas formaciones pueden extenderse durante dos o tres días. En el último año, el centro ha impactado positivamente en más de 850 mujeres en situación vulnerable, graduando a 65 promociones desde sus inicios.

El coste de la formación cubre los insumos, la capacitación técnica y de desarrollo personal, así como el alojamiento para las formaciones intensivas. Estos programas no solo proporcionan habilidades técnicas, sino que también brindan a las mujeres la oportunidad de salir de sus comunidades, en muchos casos por primera vez, estableciendo contacto con mujeres de otras localidades y contribuyendo así a su crecimiento personal y familiar. Por ejemplo, en los cursos de cocina, se fomenta que las mujeres amplíen su repertorio de menús en el hogar, conozcan alimentos más nutritivos y saludables, y diversifiquen las opciones en la dieta de sus familias.



## b) Fondo de capital semilla CrediEmprende

En el segundo ciclo, CODESPA introduce un fondo de capital semilla llamado CrediEmprende, disponible para todos los miembros del grupo, con el propósito de facilitar préstamos a emprendedores que cuenten un plan de negocio y necesiten capital para una inversión inicial en el inicio de sus empresas. La concepción de este fondo surgió durante la emergencia sanitaria del COVID-19 y, tras su éxito, se ajustó e incorporó en la metodología EntreTODOS.

CrediEmprende tiene como objetivo principal proporcionar una bolsa de crédito interna en cada grupo destinada exclusivamente a promover, fortalecer y escalar los emprendimientos nacidos en el grupo. Cada emprendedor recibe un kit de insumos valorado en aproximadamente 33 euros (Q 275)<sup>7</sup> para sus start-ups. Este kit, que puede consistir en utensilios de cocina u otros materiales necesarios para el negocio, se ofrece como préstamo, y su valor se cuantifica mediante un proceso de cotización llevado a cabo por el técnico de CODESPA, quien previamente brinda apoyo en la elaboración de negocio y en la formación técnica y empresarial.

Este fondo revolvente resulta de la monetización por parte de los emprendedores de un lote de insumos proporcionados para la fase de arranque de su emprendimiento. Es importante destacar que el emprendedor contrae la deuda no con CODESPA, sino con su propio grupo. Se trata de un préstamo en especie que los emprendedores reembolsan en dinero al grupo de ahorro y crédito, mejorando la capitalización de los grupos. La gestión del fondo queda a cargo de cada grupo, generando intereses y ampliando el capital social.

CrediEmprende se orienta exclusivamente a fomentar el emprendimiento y sirve como estrategia de capitalización de los grupos de ahorro y crédito. Inicialmente, el primer fondo de emergencia se otorgó sin interés. Posteriormente, los préstamos para emprendimientos se conceden con una tasa de interés mensual del 2%, inferior a la tasa de los grupos de ahorro y crédito. Las ganancias se distribuyen anualmente, destinando el 50% de los intereses a partes iguales entre los miembros del grupo (independientemente de su nivel de ahorro), mientras que el otro 50% se destina a capitalizar el fondo del grupo. Cabe destacar que el Fondo CrediEmprende cuenta con su propio reglamento y libro de registros, como se detalla en la herramienta 16.

Este fondo revolvente tiene como objetivo estimular la reactivación de la economía local mediante la coinversión de las actividades productivas de los emprendimientos, contribuyendo a fortalecer la competitividad de dichos negocios.

<sup>7</sup> Tipo de cambio utilizado oficial a diciembre 2022.:  
<https://www.xe.com/es/currencyconverter/convert/?Amount=1&From=GTQ&To=EUR>



**Esta experiencia innovadora y exitosa demostró que es posible brindar ayuda a las personas en situaciones de urgencia sin recurrir al asistencialismo, mediante fórmulas innovadoras, sostenibles y eficaces que satisfacen sus necesidades, promueven su dignidad y promueven su situación económica futura**

## c) El enfoque de cadena de valor de CODESPA



### Innovación social a raíz del COVID-19

Ante el escenario de crisis generada por la COVID-19 y la consecuente escasez en las comunidades rurales de Guatemala, los miembros de los grupos de EntreTODOS se encontraron en la necesidad urgente de obtener liquidez para satisfacer sus necesidades alimentarias. Durante el mes de abril de 2020, individuos pertenecientes a los grupos de ahorro y crédito se pusieron en contacto con CODESPA, expresando las dificultades que enfrentaban para acceder a alimentos y la imperante necesidad de retirar el dinero de los grupos para cubrir sus necesidades básicas de alimentación.

Ante esta situación crítica, CODESPA tomó medidas rápidas y creó el 'Fondo revolvente'. La innovación consistió en proporcionar a las familias granos básicos, específicamente maíz y frijol, mediante un crédito sin ningún tipo de interés. Este enfoque no solo aseguraba que las familias tuvieran los recursos necesarios para afrontar la emergencia, sino que también mitigaba el riesgo de descapitalización de los grupos. Además, se establecía como un segundo fondo que fortalecía el grupo y beneficiaba a sus miembros a largo plazo.

CODESPA adquirió y distribuyó granos básicos de maíz y frijol por valor de 33 euros (Q 275) a cada integrante del grupo de ahorro y crédito. Concretamente, proporcionó 1,5 quintales de maíz y 0,25 libras de frijoles en calidad de préstamo, exento de intereses. Posteriormente, cada individuo debía reembolsar este préstamo a su grupo EntreTODOS durante los meses de diciembre del 2020 y enero 2021.

Esta experiencia innovadora y exitosa demostró que es posible brindar ayuda a las personas en situaciones de urgencia sin recurrir al asistencialismo, mediante fórmulas innovadoras, sostenibles y eficaces que satisfacen sus necesidades, promueven su dignidad y promueven su situación económica futura.

Es importante destacar que el dinero devuelto no regresaba a CODESPA, sino que se integraba nuevamente en los grupos de ahorro y crédito, fortaleciendo aún más su capital.

Tras lograr la devolución del 100% de los préstamos y el éxito evidente de esta iniciativa, el 'Fondo Revolvente' se incorporó formalmente a la metodología, evolucionando hacia el enfoque emprendedor como capital semilla. El fondo CrediEmprende, resultado de esta evolución, se convierte en una herramienta adicional que permite a los grupos de ahorro y crédito ampliar su oferta de productos y servicios financieros para sus socios.

CODESPA ha desarrollado su propia metodología de cadenas de valor, como modelo de análisis que se centra en la identificación de la creación de valor económico y social para los segmentos más vulnerables de la sociedad. La metodología de cadena de valor de CODESPA examina el proceso que sigue un producto o servicio a lo largo de los diferentes eslabones, desde la obtención de materias primas hasta el procesamiento, transporte y distribución. Su objetivo es identificar los factores y agentes de la cadena con un mayor potencial de inclusión de pequeños productores y microempresarios en situación de vulnerabilidad y trabajar de forma coordinada entre todos los actores para un fin común<sup>8</sup>.

En el marco del convenio de Guatemala, se implementó esta metodología trabajando con emprendedores de los grupos de ahorro y crédito en las cadenas de valor de la miel y del loroco, involucrando a 67 y a 30 emprendedores respectivamente. Al finalizar el proyecto, se logró recolectar 1,080 libras de polen, generando un ingreso total de 10.132 euros. Este resultado representó un aumento significativo del 200% en comparación con los ingresos de estos productores, según se había medido al trazar la línea de base (ingresos previos a la intervención de CODESPA).

Este enfoque de cadena de valor constituye una estrategia compleja con desafíos notables, especialmente en comunidades muy dispersas o que carecen de infraestructuras mínimas, como el transporte. Por esa razón, es crucial considerar los recursos humanos y económicos

<sup>8</sup> Para conocer mayor detalle de la metodología, acceder a la publicación Metodología de análisis de cadenas productivas bajo un enfoque de cadenas de valor, en la sección Aprende de la página web de CODESPA

adecuados para iniciar el desarrollo de la metodología de cadena de valor durante el segundo ciclo y continuar su implementación en un tercer ciclo o año de proyecto.



## Consultoría para el análisis de cadenas de valor de CODESPA en Guatemala

En el año 2022, y gracias al respaldo de Social Capital Foundation, CODESPA llevó a cabo un estudio preliminar para la identificación de cadenas agrícolas con potencial comercial para comunidades rurales del corredor seco de Guatemala. El objetivo principal de esta iniciativa fue desarrollar una estrategia de comercialización de productos agrícolas sostenibles, con el propósito de mejorar los niveles de ingresos de las familias vinculadas a la Asociación Regional Campesina Chortí (ASORECH).

El estudio se enfocó en identificar la oferta productiva proveniente de los pequeños productores integrantes que forman parte de las asociaciones de base de ASORECH. Dichos productores desempeñaron un papel activo en el proceso de identificación de productos con potencial comercial en cada uno de los municipios.

A través de la metodología de análisis de cadenas de valor de CODESPA, se identificaron inicialmente cinco productos dentro la oferta productiva de ASORECH. Posteriormente, se procedió a seleccionar la cadena de valor con mayor potencial, que fue la del izote. El objetivo final era diseñar un modelo comercial específico para ASORECH basado en esta cadena de valor.

En el proceso de priorización de la cadena de valor del izote, CODESPA tuvo en cuenta tanto aspectos productivos como comerciales. Se llevó a cabo un sondeo rápido de mercado que permitió establecer contacto con una empresa exportadora dispuesta a establecer una relación comercial. Este enfoque integral y estratégico tiene como objetivo mejorar la comercialización de los productos agrícolas, fortaleciendo así la sostenibilidad económica de las familias asociadas a ASORECH.

### d) Bancos comunitarios de semillas

En muchas zonas rurales afectadas por el cambio climático, las familias agricultoras de subsistencia enfrentan una situación sumamente crítica. Las sequías y otros fenómenos meteorológicos están ocasionando importantes pérdidas de productividad, generando situaciones de inseguridad alimentaria y nutricional extremadamente preocupantes. Guatemala, específicamente, presenta la tasa de desnutrición crónica más alta de América Latina, alcanzando el 49 -unas de las más elevadas del mundo-, llegando al 80% en algunas áreas rurales, especialmente en el departamento de Chiquimula<sup>9</sup>.

Ante estos desafíos, CODESPA ha introducido los bancos de semilla como una innovación social con un enfoque de mercado. Estos bancos son organizaciones comunitarias que se dedican a reproducir, almacenar y vender semillas mejoradas, así como granos y otros insumos agrícolas, adaptados a las condiciones locales y favorables para las comunidades afectadas.

Los bancos de semillas permiten que los agricultores de subsistencia accedan a semillas mejoradas, resistentes a la sequía, y a granos básicos como maíz y frijol y otros insumos, todo a precios justos con opciones de pago flexibles y crédito en especie. Se establece un esquema de crédito donde los agricultores, socios del banco, reciben las semillas y devuelven el doble del valor recibido, ya sea en efectivo o en grano, al momento de la cosecha, según se detalla en la tabla a continuación. Estos bancos también brindan servicios a agricultores vecinos de otras comunidades cercanas.

9 Acción contra el Hambre, *Guatemala: el país de América Latina con más desnutrición crónica*, visto 03 de noviembre 2023, <<https://www.accioncontraelhambre.org/es/guatemala-el-pais-de-america-latina-con-mas-desnutricioncronica#:~:text=Guatemala%20tiene%20la%20tasa%20de,Chiquimula%2C%20alcanza%20el%2080%25>>

Estos sistemas locales de semillas, que normalmente cubren el 80-90% de las necesidades de semillas de los agricultores, promueven la producción de sus propias semillas, el intercambio dentro de sus comunidades y la comercializan una pequeña parte en otras comunidades vecinas. Con este modelo, se garantiza un acceso local a semillas mejoradas, impactando directamente en la seguridad nutricional de las familias rurales en situación de pobreza, dado que los granos básicos constituyen la dieta fundamental de esas familias.

La metodología de emprendimiento colectivo de los bancos de semillas, inicialmente desarrollada en Angola<sup>10</sup>, fue adaptada y trasladada a otros países como Guatemala y Nicaragua gracias a la estrategia de gestión de conocimiento de CODESPA. En Guatemala, se ha logrado integrar exitosamente esta metodología con la de Grupos de ahorro y crédito, generando innovaciones e impacto en los sectores agrícola y de microfinanzas.

**La gestión del conocimiento de CODESPA ha permitido la expansión de la metodología de los bancos de semillas, inicialmente desarrollada en Angola, a diversos países, incluyendo a Guatemala y Nicaragua. Es en Nicaragua donde se ha establecido una conexión entre esta metodología y la de los grupos de ahorro y crédito EntreTODOS**



10 CODESPA, 2015, *Desarrollo del mercado rural de semillas de calidad para productores pobres*, visto 03 de noviembre 2023, <<https://www.codespa.org/aprende/publicaciones/desarrollo-mercado-rural-semillas-de-calidad-para-productores-pobres/>>

Tabla 6. Esquema de servicios y pago de SEMISAN (banco de semillas de Guatemala)

	Semilla mejorada a crédito	Granos básicos	Insumos agrícolas
Socios multiplicadores	<p><b>Pago en semilla:</b> devuelven el doble del valor recibido en semilla cuando se realiza la cosecha.</p> <p><i>Por ejemplo, si reciben 15 libras de semilla, retornan 30 libras de semilla seleccionada sin tratamiento.</i></p>	<p><b>Pago en grano o efectivo:</b></p> <p>Devuelve en grano o efectivo el valor recibido.</p> <p><i>Por ejemplo, si reciben 15 libras de semilla (aproximadamente 75 quetzales), devuelven 75 libras de grano o Q75, a una tasa de Q1.00 por libra de grano.</i></p>	<p><b>Pago en efectivo:</b></p> <p>El beneficiario realiza el pago en efectivo.</p>
Otros / Comunidades cercanas	<p><b>Pago en efectivo:</b></p> <p>Devuelven el doble del valor recibido en semillas cuando recogen la cosecha.</p> <p><i>Por ejemplo, si reciben 15 libras de semilla, devuelven el doble en efectivo, equivalente a 150 quetzales (que corresponden a 30 libras de semilla).</i></p>		

Fuente: elaboración propia

## La experiencia de los bancos de semillas en Guatemala (SEMISAN)



CODESPA, con el respaldo de la AECID, llevo a cabo el proyecto 'Una alternativa productiva y de salud para las familias del área Chortí' -SESMISAN', entre 2019 y 2021, en dos municipios del Departamento de Chiquimula en Guatemala. El objetivo principal de este proyecto era fortalecer la capacidad de respuesta de los agricultores frente a la vulnerabilidad climática y la inseguridad alimentaria.

A través del proyecto SEMISAN, específicamente con el modelo de bancos comunitarios de semilla, CODESPA implementó una metodología que facilitaba el acceso de los agricultores a semillas e insumos. Además, desarrolló una estrategia de comercialización de semillas reproductivas y almacenadas en los bancos, generando ingresos económicos para mantener a largo plazo estas iniciativas.

Los agricultores beneficiarios, que operan habitualmente en una situación de subsistencia con pequeños emprendimientos en aproximadamente 1,3 hectáreas, enfrentaban limitaciones en el acceso a semilla mejorada y a fertilizante, adquiriéndolos a precios elevados de distribuciones comerciales. La producción anual promedio por agricultor de cada cultivo en estas comunidades era de 349 kg de maíz y 52 kilos de frijol por parcela. La incapacidad de almacenar las semillas para el siguiente ciclo agrícola agravaba aún más su situación.

El proyecto ofreció incentivos significativos a los agricultores, como la oportunidad de organizarse, reproducir semillas de calidad y obtener préstamos en forma de semilla e insumos, así como préstamos en efectivo para sus emprendimientos. CODESPA proporcionó formación integral, abordando aspectos organizativos, de liderazgo y temas ambientales, para capacitar a los agricultores en la gestión efectiva de los bancos de semilla.

Se crearon tres bancos de semillas SEMISAN en San Juan Ermita, Jocotán y Camotán. En estos bancos, el 60% de los participantes informaron que, además de los granos básicos, cultivaban hortalizas como yuca y ayote, así como bananos nativos y café.

El modelo de negocios generado con los Bancos de Semilla de CODESPA, mediante fondos revolventes, no solo permitió la provisión de semillas y granos a los socios, sino que también posibilitó la disponibilidad de fondos monetarios para respaldar pequeños emprendimientos en las comunidades beneficiadas. El objetivo central era mejorar los ingresos económicos de los socios y contribuir al desarrollo de sus comunidades.

## Préstamos intergrupales

Adicionalmente, para los grupos de ahorro y crédito que han logrado un fortalecimiento tanto financiero como organizativo, y en situaciones donde se requiere acceder a un fondo superior al acumulado por el propio grupo, se ofrece la opción de obtener un préstamo intergrupalo. Este tipo de préstamo implica que otro grupo de ahorro y crédito de la comunidad o comunidades cercanas facilite los fondos necesarios. CODESPA actúa como mediador en este proceso y hasta la fecha, en Guatemala, se han concretado 19 créditos intergrupales destinados a financiar emprendimientos tanto individuales como colectivos.

La implementación de este instrumento se activa cuando los grupos experimentan la necesidad de contar con una mayor liquidez financiera y buscan préstamos más grandes, más allá de lo que podrían obtener mediante el ahorro acumulado por los socios. La viabilidad de esta opción está vinculada al nivel de desarrollo y emprendimiento de cada grupo en particular.

## Graduación de los grupos

Al concluir el segundo ciclo, se realiza una evaluación exhaustiva del nivel de fortalecimiento de cada grupo participante. La metodología de EntreTODOS establece 10 criterios que determinan cuando un grupo ha alcanzado el estatus de 'graduado'. Cada grupo es evaluado en función de aspectos como el manejo de registros, la ejecución de los pasos de la reunión, la participación activa de la junta directiva y los socios, la capacidad de ahorro de los miembros, la habilidad para devolver los préstamos, la gestión del fondo revolvente o la capacidad emprendedora.

A aquellos participantes cuyos grupos han alcanzado el estatus de graduados, se les concede un diploma de participación. Este documento certifica que la persona ha formado parte de un grupo EntreTODOS y ha completado los módulos de educación financiera, reconociendo así su compromiso y logros dentro del programa.



### 3.6. EntreJÓVENES: Llevando la esperanza a la juventud del área rural

Guatemala es un país caracterizado por su juventud donde, según el reciente estudio del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)<sup>11</sup>, la población joven, comprendida entre 13 y 30 años, representa más de un tercio del total (35.6%), siendo los mayores de 18 años la mayoría de esta población juvenil (61.9%)

No obstante, gran parte de esta población no cuenta con oportunidades económicas ni de empleo. Según un estudio de la Organización Internacional de Trabajo<sup>12</sup>, los jóvenes (15 a 24 años) presentaron una tasa de desempleo del 5.8%. Lamentablemente, esta cifra no refleja completamente la problemática, ya que el 70% de la población ocupada trabaja en el sector informal, siendo esta situación aún más frecuente entre los grupos indígenas y la población rural (FAO, 2020).

La falta de oportunidades económicas, la limitada participación en la comunidad y la falta de perspectivas de un futuro mejor, han llevado a muchos jóvenes a ver en la emigración su única esperanza u opción de vida. En el año 2020, más de 1,3 millones de personas emigraron de Guatemala a otros países, representando un 7,61% de la población, y casi el 90% de ellos eligió a Estados Unidos<sup>13</sup> como destino.

Con el objetivo de mejorar la situación personal y económica de los jóvenes rurales, y gracias al respaldo de Social Capital Foundation (SCF) durante los años 2020 a 2024, CODESPA adaptó la metodología EntreTODOS a los jóvenes de entre 14 y 29 años en las áreas rurales del departamento de Chiquimula<sup>14</sup>, ubicado en el Corredor Seco oriental de Guatemala. Surgió así, EntreJÓVENES.

A continuación, se resumen las cinco principales adaptaciones metodológicas de EntreTODOS hacia EntreJÓVENES:

#### 1. Plan de vida

En el caso de los jóvenes, el plan de negocio se alinea con su plan de vida, constituyendo esta integración una herramienta fundamental para abordar sus procesos de proyección y crecimiento, tanto personal como profesional, en función de sus aspiraciones futuras. El plan de vida abarca tres alternativas: continuar con los estudios, emprender y/o buscar un empleo.

Dentro del plan de vida, se incluyen las metas financieras correspondientes a sus planes, como, por ejemplo, los costos asociados a la continuación de los estudios. Asimismo, se les proporciona orientación para utilizar de manera efectiva los créditos provenientes del grupo de ahorro y crédito, alineándolos con el logro de dichas metas personales, ya sean de índole económica, educativa o social.

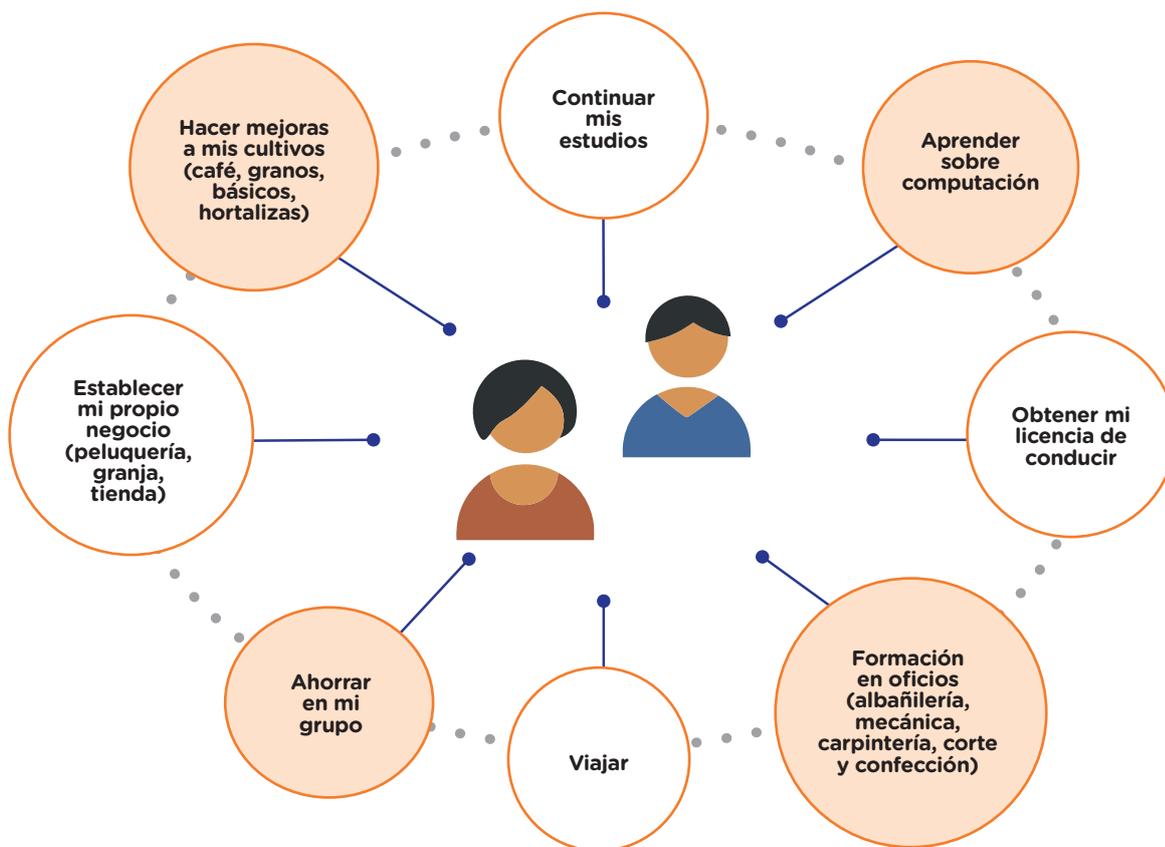
EntreJÓVENES orienta a los jóvenes mediante un análisis de su vocación, facilitándoles el inicio de emprendimientos u otras metas contempladas en su plan de vida. Este plan es una herramienta dinámica; a medida que consolidan sus conocimientos en educación financiera y microempresarial, se proponen metas más ambiciosas y concretas.

11 UNFPA & CONJUVE, 2021, *Juventudes en Guatemala*, Guatemala, visto 03 de noviembre 2023, <[12 Organización Internacional del Trabajo, \*COVID - 19 y el Mundo del Trabajo: Punto de partida, respuesta y desafíos en Guatemala\*, visto 03 de noviembre 2023, <\[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\\\_jose/documents/publication/wcms\\\_755522.pdf\]\(https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-san\_jose/documents/publication/wcms\_755522.pdf\)>](https://guatemala.unfpa.org/es/publications/documento-an%C3%A1litico-juventudes-en-guatemala#:~:text=La%20poblaci%C3%B3n%20joven%20entre%2013,la%20poblaci%C3%B3n%20juvenil%20(61.9%25).></a>></p>
</div>
<div data-bbox=)

13 DatosMACRO, 2020, *Los guatemaltecos emigran más*, <<https://datosmacro.expansion.com/demografia/migracion/emigracion/guatemala#:~:text=La%20emigraci%C3%B3n%20femenina%2C%20691.789%20mujeres,%2C%20el%201%2C96%25>>

14 CODESPA, 2019, *EntreJÓVENES I: una respuesta al desempleo juvenil en Guatemala*, <<https://www.codespa.org/proyectos/entrejovenes1-desempleo-juvenil-guatemala>>

Gráfico 3. Ejemplos Planes de vida de EntreJÓVENES



Fuente: ejemplos de metas de los planes de vida grupos EntreJÓVENES

Resulta importante destacar que las sesiones de educación financiera y la creación del plan de vida no solo ayudan a los jóvenes a fijar sus metas relacionadas con la educación, empleabilidad y emprendimiento, sino que también están diseñadas para cultivar habilidades blandas y generar cambios en su comportamiento. Este aspecto adquiere gran relevancia, ya que implica un cambio auténtico y significativo en la vida de los jóvenes.

## 2. Acompañamiento psicosocial y trabajo en habilidades blandas

La situación de pobreza y la falta de perspectivas de mejora influyen en los sentimientos de desesperación y frustración de los jóvenes. En situaciones particulares, se ha requerido la inclusión de un respaldo psicosocial. En el caso de los jóvenes, se adapta la formación de habilidades blandas, abordando aspectos como el liderazgo, la participación familiar y comunitaria, la proactividad, la autoestima y la autonomía.

## 3. Metodología de enseñanza ágil y lúdica

La adaptación de EntreJÓVENES se ha enfocado en la incorporación de diferentes dinámicas y ejercicios lúdicos durante las sesiones de educación financiera, adaptándolos a la realidad de los jóvenes. Estas dinámicas resultan fundamentales, ya que en el proceso formativo de jóvenes se busca un nivel de motivación elevado y favorecer un aprendizaje más dinámico. Es importante considerar que los jóvenes suelen ser más susceptibles a cambios, como casarse, mudarse a otras comunidades o incluso emigrar a diferentes países.

**«Uno de mis mayores desafíos es mejorar mis recursos económicos para salir adelante.**

**Estoy cursando tercero y quiero empezar la carrera de Auxiliar de Enfermería»**

*Urbelina Gutiérrez*



**«Sin este proyecto, no tuviéramos ahorrado ni siquiera cinco quetzales.**

**Lo bueno es que los dos ahorramos, mi marido y yo, y sabemos que al finalizar el ciclo ode EntreTODOS, allí tenemos nuestro guardadito»**

*Rosa Lidia Ceferino*

Dentro de estas dinámicas y actividades lúdicas, se destacan dos en particular:

### **3.1. Formación de joven a joven**

Se ha priorizado la metodología de aprendizaje entre jóvenes, fomentando que estos sean los encargados de instruir a otros de su misma edad. La evolución exitosa de otros jóvenes provenientes de comunidades cercanas con sus propios proyectos emprendedores resulta inspiradora para este grupo. Además, esta dinámica fomenta la creación de un capital social entre las comunidades.

### **3.2. Olimpiada de conocimiento financiero**

Este programa tiene como objetivo principal inculcar a los jóvenes conceptos fundamentales de educación financiera y fomentar su participación activa. Durante el evento se llevan a cabo diversas actividades como rompecabezas, sopas de letras, cuestionarios sobre terminología financiera y ejercicios prácticos sobre préstamos propuestos y planificación de ahorros.

Las olimpiadas del conocimiento financiero se realizan en dos etapas; la primera se lleva a cabo dentro de cada grupo (intragrupo) y la segunda entre los ganadores de todos los grupos (intergrupala). Los ganadores de la fase intergrupala reciben vales por un valor aproximado de 60 euros (Q 500), que pueden canjear por insumos para iniciar o fortalecer sus emprendimientos, o bien invertirlos en materiales educativos. Para los ganadores del segundo y tercer lugar se otorgan medallas como reconocimiento.

En la segunda fase de las olimpiadas, compiten los ganadores de cada grupo en una localidad designada para el evento. Los participantes son evaluados a través de actividades específicas y, al igual que en la primera fase, se premia a los ganadores con vales canjeables para impulsar sus emprendimientos. Sin embargo, en esta fase, se premia a los tres primeros lugares (oro, plata y bronce) con vales de 60 euros (Q 500) para el tercer lugar, 87 euros (Q 700) para el segundo lugar y 125 euros (Q 1.000) para el ganador.

## **4. Innovación en el tipo de emprendimientos**

La naturaleza de los emprendimientos que atraen a los jóvenes difiere de aquellos que interesan a los adultos. EntreJÓVENES se enfoca en promover el espíritu empresarial en actividades no convencionales, acercando el uso de tecnologías para estimular su creatividad. Se observa una disminución en el número de jóvenes involucrados en la agricultura, mientras emergen iniciativas basadas en tecnología (como centros de internet, cibercafés y otros servicios que facilitan el acceso a internet o impresión para trámites en comunidades). También surgen emprendimientos con un mayor enfoque en la creatividad e innovación, como diseños textiles o artesanías (producción de canastos de hilo plástico o trabajos en carpintería, entre otros).

Para los jóvenes con interés en el emprendimiento, se ofrece asistencia técnica directa, formación profesional, financiamiento inicial y orientación comercial. Se les instruye en la elaboración de un plan de negocios centrado en la sostenibilidad y la posibilidad de crecimiento, permitiéndoles desarrollar habilidades empresariales sólidas.



**Centro Tecnológico, ubicado en Barbasco, Jocotan, Chiquimula**



## 5. Pasantías laborales: Preparándome para mi primer chance

El acceso a un empleo digno representa, para CODESPA, la mejor vía para hacer realidad las aspiraciones de cada individuo de mejorar sus condiciones de vida, así como las de su familia, desempeñar un rol activo en la sociedad y contribuir a su crecimiento personal.

CODESPA fomenta alianzas con diversas empresas y colabora con ellas para organizar pasantías o becas destinadas a los jóvenes más vulnerables, brindándoles así su primera oportunidad laboral. Los objetivos de establecer estas pasantías son:

- o Ayudar a los jóvenes a conseguir oportunidades de aprendizaje en diversas empresas para potenciar y fortalecer sus habilidades y competencias.
- o Mejorar su empleabilidad a través de esta primera experiencia, facilitándoles su integración en el mercado laboral formal.
- o Desarrollar sus habilidades interpersonales o *soft skills*.

**Gráfico 4. Pasos del programa de pasantías laborales Preparándome para mi primer chance**



**APOYAR A LAS Y LOS JÓVENES A OBTENER UN ESPACIO DE APRENDIZAJE, EXPERIENCIA E INTERACCIÓN CON EL MERCADO LABORAL FORMAL**



**1**

- Bases de datos de jóvenes participantes del proyecto Entre Jóvenes; que en su plan de vida establecieron como meta acceder a un empleo formal y que cumplen con una o más de las características de vulnerabilidad
- Información y sensibilización de los jóvenes sobre el programa: ventajas, desventajas, responsabilidades
- Listado final jóvenes interesados
- Preparación del CV u hoja de vida
- Apoyo de CODESPA al joven: preparación específica previo a la pasantía y formación habilidades blanda



**2**

- Identificación de empresas aliadas para desarrollar el programa
- Base de datos de empresas y áreas interesadas en las pasantías
- Contacto y sondeo para conocer interés en el programa de Pasantías
- Vinculación jóvenes y empresas
- Visita a empresa para presentar programa y CV Joven



**3**

- Vinculación del joven con la empresa
- Contrato de aprendizaje<sup>15</sup> empresa-pasante
- Inicio de la pasantía



**4**

- Asignación de un mentor dentro de la empresa
- Mentoría y seguimiento constante de CODESPA



**5**

- Evaluación final del programa: joven y empresa
- Evaluación de la posibilidad de empleo dentro de la empresa
- Reconocimiento de aliados del programa y recogida aprendizaje

*Fuente: elaboración propia*

<sup>15</sup> Según los términos y condiciones que rigen en los contratos de pasantías que establezca la ley

CODESPA colabora con la administración pública y las cámaras de comercio para mapear organizaciones. Además, se involucra con individuos interesados en respaldar a los jóvenes en sus emprendimientos, negocios o en sus hogares.

CODESPA realiza visitas a empresas con el fin de recopilar información general, evaluar el interés y la disposición para participar en programas de pasantías, así como confirmar los compromisos y responsabilidades entre las partes involucradas. En cualquier programa de pasantías, tres aspectos son críticos:

- Desarrollo de habilidades blandas en los jóvenes, tales como la puntualidad, el compromiso y el esfuerzo.
- Establecimiento de un canal de comunicación directa entre CODESPA y la empresa para compartir objetivos y aclarar cualquier duda.
- Supervisión constante y apoyo al joven durante la pasantía para abordar cualquier desafío u obstáculo que pueda surgir.

### **Emprendimiento**

En las sesiones de formación en emprendimiento, se guía a los jóvenes para identificar posibles emprendimientos basados en sus habilidades e intereses, así como para determinar el grupo demográfico o segmento al que desean dirigirse. CODESPA colabora en la identificación de las habilidades de cada joven, los recursos disponibles y el estado actual de sus proyectos emprendedores. Asimismo, ofrece asesoramiento en la elaboración de su currículum vitae.

En el segundo ciclo de emprendimiento, la diferencia radica en la asistencia personalizada y en la focalización en una temática específica adaptada a la naturaleza de cada actividad económica.



### 3.7. EntreTODOS para personas con discapacidad

En 2023, la CODESPA, con el respaldo de Christian Blind Mission y sus asociados, incluyendo la Asociación Regional Campesina Ch'orti' - ASORECH (socio principal), la asociación Rompiendo Límites y la Fundación Seelinger y Conde, adaptaron la metodología EntreTODOS para personas con discapacidades visuales, auditivas o físicas en Guatemala. El objetivo principal fue eliminar las barreras que enfrentan estas personas y promover sus derechos económicos.

Las personas con discapacidad, particularmente aquellas que residen en zonas rurales aisladas, se encuentran entre los grupos más vulnerables de la sociedad. Experimentan marginación y enfrentan obstáculos en áreas cruciales como acceso a la educación, salud y oportunidades para generar ingresos. En estos contextos, la pobreza se convierte tanto en causa como en consecuencia de la discapacidad.

El proyecto<sup>16</sup> se diseñó con el propósito de contribuir al incremento de la inclusión financiera de personas con discapacidad y grupos vulnerables. Esto se lograría mediante la creación de grupos de ahorro y crédito, mejorando la educación financiera y fortaleciendo las habilidades de gestión empresarial para ayudarles a superar la pobreza.

Hasta la fecha, se han formado 25 grupos de ahorro y crédito, beneficiando directamente a 360 participantes. Del total, el 70% son cuidadores y el 30% restante son personas con discapacidad física, auditiva o visual. Los grupos son mixtos (con y sin discapacidad) y en algunos casos son exclusivamente de personas con discapacidades específicas: visual, auditiva o física.

Una de las adaptaciones metodológicas más relevantes en EntreTODOS para personas con discapacidad fue la inclusión de un intérprete de lenguaje de señas universal en los videos de educación financiera. Estos videos han sido validados por personas sordas, y el contenido descriptivo por personas ciegas, garantizando así que el material audiovisual creado sea accesible y comprensible para diversos grupos de personas con discapacidad. Se emplean las mismas herramientas de registro de ahorro y crédito de EntreTODOS, con el apoyo de cuidadores o personas con discapacidad en condiciones de registrar los datos.

---

<sup>16</sup> Proyecto titulado 'Inclusión Social y empoderamiento económico de personas con discapacidad y grupos vulnerables viviendo en condiciones de pobreza extrema en territorio de los pueblos originarios de Chiquimula, Guatemala'





codespa



# 04.

## Medición del impacto social y económico



# 04.

## Medición del impacto social y económico

De manera mensual, los técnicos de campo recopilan indicadores para realizar el seguimiento del fortalecimiento organizativo y financiero de cada grupo. El monitoreo de las transacciones financieras se lleva a cabo tanto a nivel individual como acumulado para cada grupo. Este seguimiento abarca el nivel de ahorro, préstamos concedidos, intereses pagados y otros datos financieros, lo que permite analizar aspectos como el capital social acumulado, el índice de morosidad y la finalidad de los préstamos. Además, se supervisa el grado de participación en los grupos para evaluar su fortalecimiento organizacional.

CODESPA realiza un monitoreo continuo durante cada reunión y actualiza la información en base a los registros de los libros de los grupos. Para ello, se utilizan herramientas como hojas de cálculo de Google y aplicaciones de encuestas como Kobo Collect. Estos datos se complementan con otras herramientas, como PowerBI, para la elaboración de informes, análisis de la información y la toma de decisiones.

### 4.1. El impacto de EntreTODOS

El impacto inicial de EntreTODOS radica en el acceso a productos y servicios financieros. Aunque existen entidades financieras en el territorio, la población atendida por el proyecto enfrenta dificultades para acceder a ellas debido a los requisitos restrictivos o garantías necesarias, así como a los altos costos de transporte para llegar a las sucursales.

La creación de un grupo comunitario les otorga la oportunidad de superar su situación de exclusión financiera. Esto les permite invertir en mejoras educativas, de salud, vivienda, y especialmente en el establecimiento de pequeños negocios que generan beneficios para sus familias.

La experiencia de participar en un grupo de ahorro y crédito les proporciona conocimiento crediticio y habilidades financieras para evaluar condiciones al acceder a otros productos financieros en entidades formales en el futuro. A través de este programa de educación financiera, se capacita a los participantes para que sean más competentes al gestionar y elegir el producto financiero más adecuado para sus necesidades.

Además de proporcionar acceso a préstamos y capital a personas excluidas del sistema financiero, la metodología EntreTODOS ha generado múltiples efectos en las personas. A continuación, se detallan algunos de estos impactos cualitativos más relevantes:

### **Mujeres**

Los grupos EntreTODOS están diseñados con el propósito de favorecer especialmente a las mujeres, reconociendo su condición de mayor vulnerabilidad, discriminación y escasez de oportunidades en general. Si bien se invita tanto a hombres como a mujeres a formar parte de los grupos de ahorro y crédito, la mayoría de los integrantes son mujeres. Esto se debe a que la mayoría de los hombres suelen abandonar sus comunidades en busca de empleo como jornaleros, dejando a las mujeres como líderes en la economía familiar.

Este enfoque ha permitido que las mujeres desempeñen un papel protagónico en el proyecto, brindándoles la oportunidad de contribuir significativamente a la economía familiar. En el caso de Nicaragua y Perú, el 100% y el 82% de los préstamos otorgados, respectivamente, han sido dirigidos a mujeres, teniendo un impacto significativo en el empoderamiento económico de la mujer.

Entre los impactos principales en la mujer se destacan:

- Reducción de vulnerabilidad y empoderamiento económico: La metodología proporciona a las mujeres un espacio para ahorrar, brindándoles un recurso al que recurrir en situaciones de emergencia o dificultad. Su participación en los grupos les permite generar ingresos para mantener a sus familias, no dependiendo exclusivamente de los ingresos de sus esposos.  
  
EntreTODOS facilita que las mujeres asuman un papel más activo en la gestión de los recursos económicos familiares, lo que les permite contribuir económicamente al sustento familiar, no limitándose únicamente a las labores domésticas.
- Aumento de autonomía y autoestima: La capacidad de administrar sus recursos incrementa la autonomía y autoestima de las mujeres, contribuyendo a su desarrollo personal. Esta autonomía refuerza la confianza en sí mismas y en el grupo, ya que no se exige ningún documento como garantía para los préstamos aprobados. Han aprendido a conocerse y a brindarse apoyo mutuo en situaciones complicadas.
- Impacto en la salud, educación y vivienda: Las mujeres, siendo mejores administradoras de los recursos del hogar, tienden a invertir en la salud, educación y vivienda de sus familias en diferentes contextos.
- Participación en espacios públicos y comunitarios: La inclusión de mujeres en los grupos, especialmente en roles clave dentro de la junta directiva, ha aumentado su participación activa en asuntos comunitarios. Inicialmente, es común observar una baja o nula participación femenina en las primeras reuniones. Sin embargo, la metodología de CODESPA integra el desarrollo de habilidades blandas de manera transversal, fomentando el papel de la mujer en sus hogares y comunidades. Con el tiempo, las mujeres encuentran confianza para involucrarse en los grupos, expresarse libremente y ser parte activa sin temor a ser silenciadas o ridiculizadas. Este proceso progresa hasta que algunas mujeres asumen roles en la junta directiva. En Perú, el 100% de las juntas directivas están integradas por mujeres, y el 82% de los préstamos han sido otorgados a mujeres.



**«Como en el ahorro uno puede prestar y después pagar, ya realicé préstamos y le eché piso a mi cuarto [el suelo antes era de tierra]. También compré unas sillas para el corredor [patio] de mi casa. De no ser por el proyecto, estas cosas no las hubiera realizado ni en sueños»**

*Rosa Linda Ceferino,  
Chiquimula, Guatemala*



- **Solidaridad y cohesión social:** Las reuniones grupales representan espacios de aprendizaje, intercambio de ideas y preocupaciones, además de ser un entorno donde se promueve la solidaridad y el empoderamiento. Estas reuniones proporcionan un espacio para compartir aspectos de la vida doméstica, la crianza de los niños y la gestión de actividades productivas, lo que fomenta la creación de vínculos de solidaridad y fortalece la cohesión social entre las mujeres de la comunidad.

EntreTODOS fomenta la solidaridad y el espíritu cooperativo en la comunidad, promoviendo la búsqueda conjunta de oportunidades para mejorar las condiciones de vida. Esto se logra mediante un trabajo responsable y organizado, con el objetivo de impulsar mejoras significativas en el entorno comunitario.

## 4.2. EntreTODOS en cifras

La metodología EntreTODOS se ha implementado exitosamente en Guatemala, Nicaragua y Perú, con un total de 135 grupos activos y 2,965 beneficiarios directos, siendo el 85% de las participantes mujeres. Considerando un promedio de 4 personas por familia, esta metodología ha impactado positivamente a 11,860 individuos. La rentabilidad promedio generada en los tres países ha sido del 15%, sin presentar porcentaje de morosidad.

En el caso específico de Guatemala, al finalizar el convenio, se establecieron 48 grupos de ahorro y crédito. Estos grupos lograron un ahorro total de 116,706 euros, con un capital prestado de 106,804 euros. El ahorro promedio por persona alcanzó los 168 euros, mientras que el crédito promedio fue de 49 euros. Respecto a la promoción del emprendimiento, se generaron ingresos superiores a los 55 000 euros, con 239 emprendedores que accedieron a préstamos de capital semilla.

En el marco de EntreJÓVENES en Guatemala, se formaron 22 grupos con la participación de 301 jóvenes. Estos grupos lograron generar un capital social superior a los 14,000 euros y se otorgaron 498 préstamos entre los jóvenes. Adicionalmente, se crearon 24 nuevos emprendimientos y se fortalecieron 10 negocios ya existentes. Además, 37 jóvenes emprendedores obtuvieron préstamos de capital semilla.

En cuanto al destino de los fondos en Guatemala, el 4% se destinó a necesidades básicas como salud, educación y vivienda. El rubro de alimentación y compra de productos básicos representó el 68%, mientras que el 29% restante se orientó hacia inversiones en otros negocios y actividades productivas.

# EntreTODOS *en cifras*



135

Número de grupos



2 965

Número de beneficiarios directos (socios de los grupos)



2 965

Número de personas formadas en educación financiera

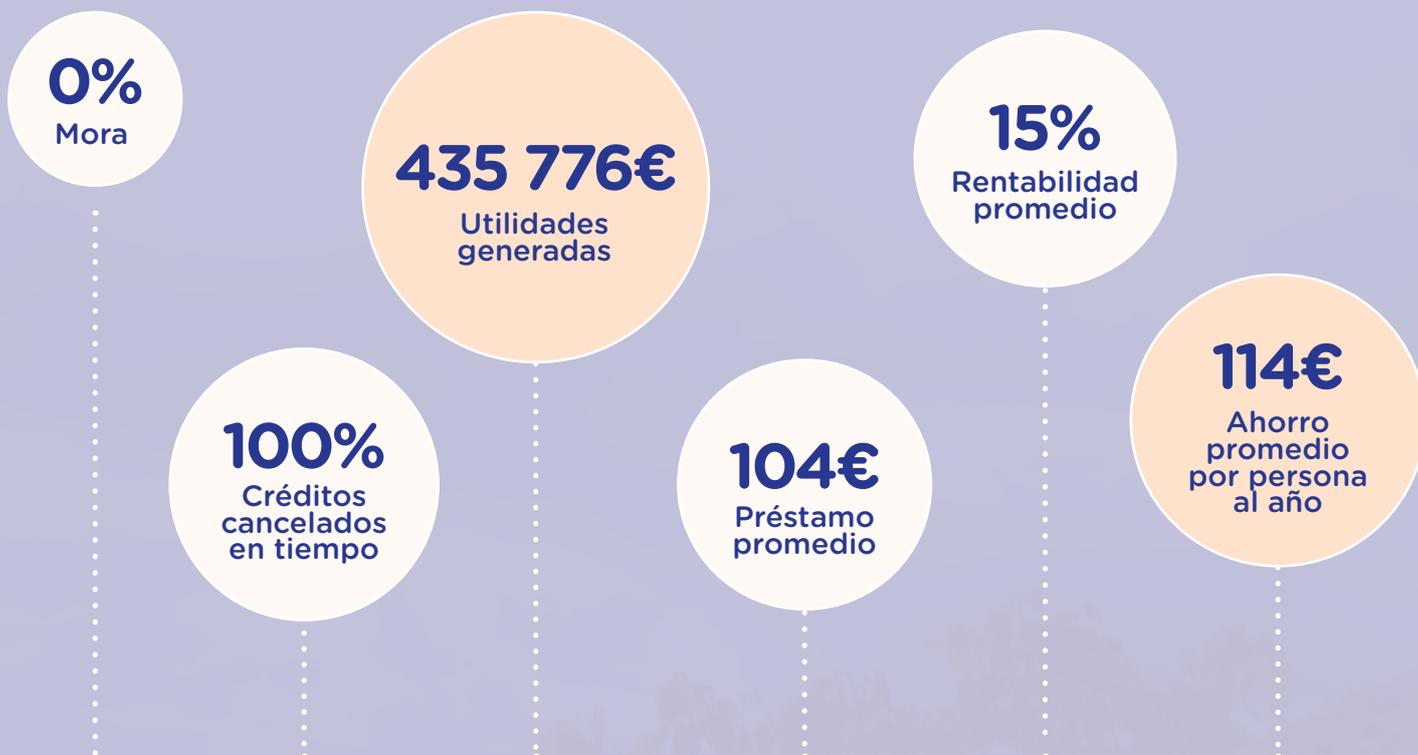


11 860

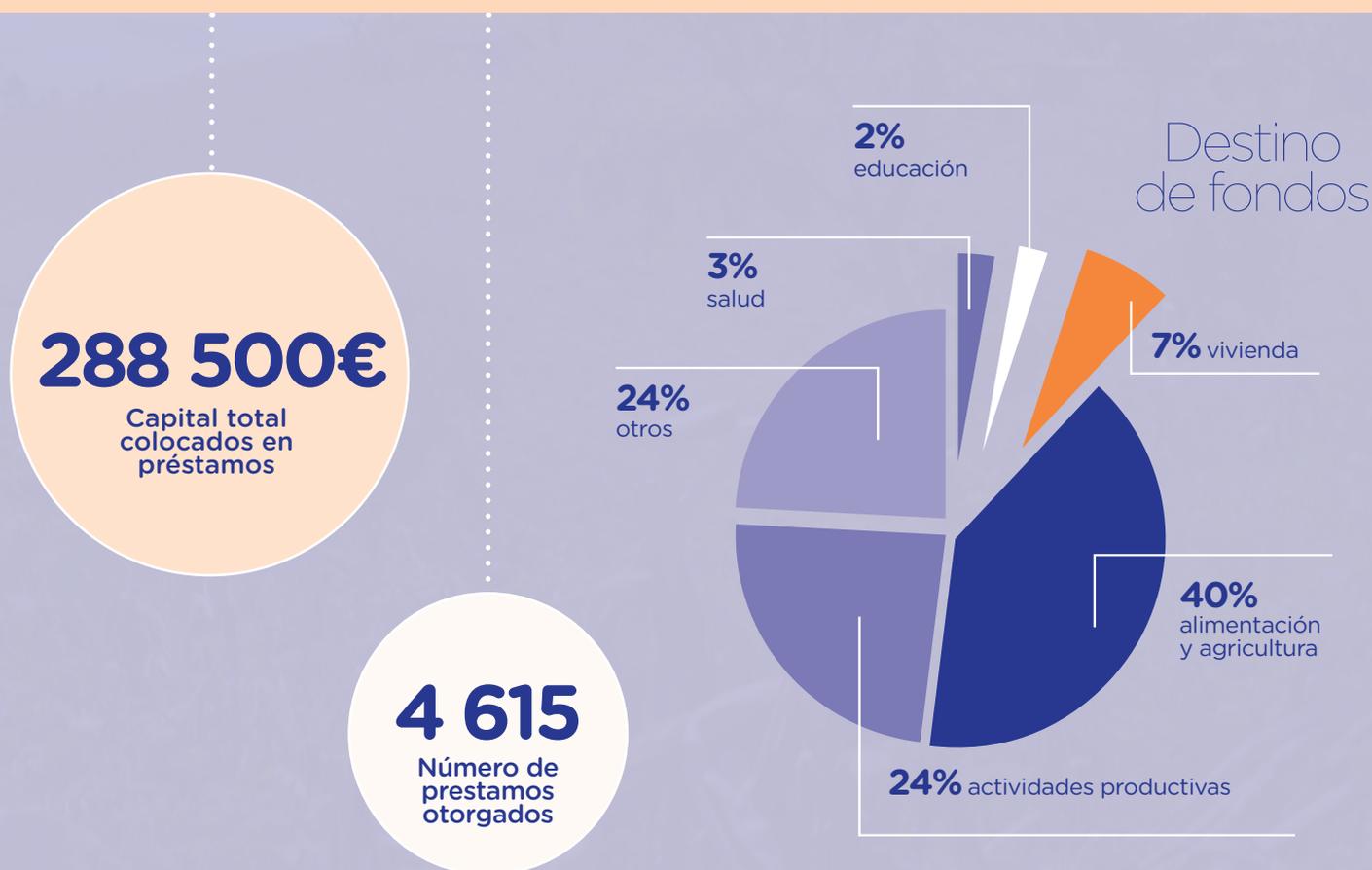
Número de beneficiarios indirectos (\*4 miembros familiares)

## PARTICIPACIÓN





## INDICADORES FINANCIEROS



### 4.3. EntreTODOS en historias

#### El molino de Nixtamal

La comunidad de El Cedral, ubicada aproximadamente a 15 km de la cabecera municipal de Jocotán, enfrenta dificultades de acceso y se dedica principalmente a la agricultura de subsistencia. El alimento básico para las familias de esta comunidad son las tortillas de maíz. Tradicionalmente, la preparación del maíz se realiza mediante un proceso manual o con molinos de piedra, lo cual resulta agotador debido al alto tiempo y esfuerzo físico requerido.

En este contexto, los miembros del grupo de ahorro “Desarrollo familiar” identificaron la oportunidad de instalar un molino de nixtamal para crear un negocio que satisficiera una necesidad crucial de las familias y generara beneficios tanto para los participantes del grupo como para los vecinos. Esta iniciativa también brindó la oportunidad laboral a una joven para manejar el molino y atender a los usuarios.

Dado el costo elevado del molino, aproximadamente 1.500 euros (Q12.000.00), el grupo decidió solicitar una parte del capital inicial en forma de crédito a otro grupo de una comunidad cercana. Acordaron plazos de 6 meses y una tasa de interés del 3%. Para pagar el préstamo, utilizaron los ingresos generados por el uso del molino y los ahorros de los miembros involucrados. Después de dos años desde el inicio de las operaciones del molino, los integrantes del grupo de ahorro recuperaron la inversión y comenzaron a obtener ganancias. Actualmente, el molino sigue en funcionamiento, proporcionando oportunidades de empleo y fortaleciendo la cohesión social en la comunidad.







**Gloria Anabella Vásquez** es secretaria del grupo “Creciendo en los ahorros” en el que participan 21 personas y en el que más de la mitad son mujeres. Ella es una de las personas de su grupo que no tenía un emprendimiento propio. Hablando con ella y conociéndola poco a poco, compartió que siempre le había gustado la cocina. Recibió el apoyo de CODESPA y los miembros de su grupo para formarse y emprender.

# Anabella, esposa, madre y emprendedora

Gloria Anabella Vázquez tiene 33 años y vive en Barbasco, a 134 Km de la capital e Guatemala. Es madre de 3 hijas de 15, 11 y 7 años y está casada con Eberto.

Anabella, al igual que muchos de sus vecinos, no pudo completar su educación primaria. Reside en una comunidad donde el nivel de pobreza supera el 75% y la tasa de desnutrición infantil alcanza el 60%. En su entorno, la electricidad es escasa, el acceso al agua se limita a solo 4 horas al día y el centro de salud más cercano está a 40 minutos a pie.

Sin embargo, Anabella aprovechó la oportunidad para mejorar su situación al formar el grupo 'Creciendo en los ahorros'. A pesar de sentir que ahorrar era un sacrificio al restar dinero de sus recursos limitados, decidió contribuir con un mínimo de 3 quetzales o 40 céntimos de euro al mes al grupo. Determinaron una tasa de interés del 3% para los préstamos. Con el tiempo, observó cómo su dinero crecía y su esfuerzo se transformaba en motivación. Inicialmente, empezó con un ahorro de €1 (8.51 quetzales) y, en el tercer año, logró ahorrar €20 (120 quetzales) mensuales.

Gracias al grupo, Anabella accedió a préstamos para comprar medicamentos para sus hijas, insumos agrícolas como abono, semillas y fertilizantes, utensilios de cocina y alimentos adicionales para complementar la dieta familiar. En 28 meses, recibió cuatro préstamos que devolvió a tiempo, manteniendo un historial impecable con 0% de morosidad en su grupo. Al finalizar el ciclo de ahorro y crédito de un año, el grupo reembolsó a sus miembros el total de sus ahorros, junto con las utilidades generadas por los intereses de los préstamos. Anabella recibió €14 (119.65 quetzales), un logro que le enorgulleció al ver el fruto de su esfuerzo y dedicación para el beneficio de su familia.

Además, CODESPA brindó a Anabella formación técnica y empresarial, permitiéndole desarrollar un pequeño negocio local de venta de comidas. Reforzó sus habilidades culinarias, recibió asistencia para elaborar un plan de negocios, administrar las finanzas y comercializar su servicio. Asimismo, accedió al "Fondo para emprendimientos" creado dentro de los grupos EntreTODOS, obteniendo un crédito de €475 (3,575 quetzales) para adquirir utensilios de cocina, una estufa mejorada y materias primas para iniciar su negocio.

El emprendimiento de Anabella continúa prosperando, expandiéndose a nuevos mercados como ferias, mercadillos y eventos comunitarios. Esta iniciativa ha aumentado los ingresos familiares en un 30% desde su creación.



codespa



# 05.

## Lecciones aprendidas y claves de éxito



# 05.

## Lecciones aprendidas y claves de éxito

La metodología EntreTODOS ha experimentado una evolución significativa a lo largo del tiempo. Durante este proceso, CODESPA ha aprendido valiosas lecciones de éxitos y de fracasos, lo que ha contribuido a la conformación actual de la metodología presentada en esta publicación. La adaptación constante de esta metodología se ha basado en las realidades de las comunidades con altos niveles de vulnerabilidad y exclusión social. Por este motivo, se ha simplificado la documentación y formatos de registros requeridos en los grupos, limitándose a los esenciales para su adecuado funcionamiento.

En la actualidad, se dispone de una metodología sólida que se sustenta en el crecimiento económico de los grupos participantes y de su graduación y sostenibilidad en el tiempo. También, por las historias de vida de emprendedores que han logrado generar cambios significativos en sus vidas a través de pequeños proyectos personales o familiares.

Como parte de nuestro compromiso con la gestión del conocimiento, CODESPA desea compartir los siguientes aprendizajes y claves de éxito con otras organizaciones que puedan estar interesadas en replicar esta metodología en contextos similares:

### **1. En la identificación de comunidades, se recomienda priorizar aquellas donde no se ha tenido experiencia previa con grupos de ahorro y crédito**

Durante la fase de identificación y selección de comunidades, es recomendable enfocarse en comunidades que no hayan participado en metodologías similares, especialmente en aquellas que han recibido aportes de capital externo al inicio de sus grupos. Esto garantiza evitar dinámicas previas más asistencialistas y facilita la implementación de EntreTODOS, que se basa en el ahorro individual de los socios sin aportes externos. Es complejo romper con modelos anteriores y desarrollar EntreTODOS en contextos acostumbrados a enfoques más asistencialistas. Adicionalmente, no se recomienda utilizar grupos ya existentes en la comunidad creados con otros propósitos, y se sugiere iniciar los grupos desde cero para evitar igualmente posibles dinámicas no adecuadas.



**2. No subestimar el poder de ahorro de las familias, incluso en áreas con elevados índices de pobreza, ya que demuestran capacidad para devolver los préstamos puntualmente**

La clave reside en centrarse en el ahorro y en la dignidad de las personas para motivarles a ahorrar e invertir. A pesar de que el ahorro inicial comienza con montos modestos, se experimenta un crecimiento exponencial a partir del segundo año, a medida que se avanza en educación financiera y en la distribución de las utilidades. Esto genera un crecimiento personal, así como dignidad y empoderamiento en los socios, incentivándoles a seguir invirtiendo en la capitalización del grupo.

**3. La flexibilidad, el aprendizaje continuo y la adaptación de la metodología al contexto local han sido fundamentales para el éxito de EntreTODOS**

A lo largo del proceso de creación de grupos de ahorro y crédito, se ha dado énfasis a la reflexión y al aprendizaje constante para ajustar la metodología a las necesidades locales. En este sentido, se ha observado que con el tiempo y según el entorno, ciertos registros o formatos se han eliminado porque se consideraban redundantes o duplicaban información. También, se han modificado de acuerdo al nivel educativo de los participantes en los grupos. Esta flexibilidad ha permitido que la metodología se adapte de manera más efectiva a las condiciones y capacidades específicas de cada comunidad.

#### **4. La integración de la metodología de cadena de valor es crucial para potenciar el emprendimiento de los grupos de ahorro y crédito**

Durante el segundo semestre del primer año se recomienda realizar un análisis de la cadena de valor para identificar los mercados y sectores con potencial, así como clientes y empresas interesados en adquirir productos o cultivos específicos. Este análisis detallado permite elaborar estrategias para emprendimientos individuales y colectivos en el segundo año, incluyendo formaciones técnicas específicas definidas en función de los clientes o empresas interesadas, logrando el fortalecimiento y mejora de la competitividad de la cadena de valor.

Este enfoque requiere contar con recursos humanos y económicos adecuados para identificar y fortalecer las cadenas de valor. Se recomienda contar con un perfil agrónomo con conocimiento del potencial de los cultivos locales y con habilidades para acceder a nuevos mercados y establecer relaciones con las empresas (como restaurantes, hoteles, u otros negocios). Este perfil se encarga de lograr situaciones ganar-ganar para ambas partes, respaldar a las cooperativas o emprendedores en la negociación con las empresas, y coordinar la asistencia técnica necesaria y para garantizar una relación beneficiosa para todas las partes involucradas.

#### **5. El desarrollo de alianzas estratégicas con centros de formación, tanto públicos como privados, y con el sector privado, es esencial para fomentar la generación de empleo digno**

Establecer colaboraciones especialmente para la formación técnica con organizaciones públicas, centros educativos y empresas presentes en el país resulta fundamental para lograr la empleabilidad y la competitividad de los negocios, reduciendo los costos operativos relacionados con la capacitación. Estas alianzas pueden gestarse a nivel estatal y llevarse a la práctica en ámbitos municipales o locales.

#### **6. Los recursos humanos son un elemento crítico para el éxito de EntreTODOS**

Contar con un equipo técnico de campo comprometido, motivado y carismático ha facilitado la implementación exitosa de las formaciones y ha propiciado relaciones de confianza entre los técnicos y los miembros de los grupos. La profesionalidad, la voluntad de servicio, la empatía y el compromiso del equipo técnico de campo de CODESPA han sido atributos clave para el éxito de la metodología EntreTODOS.

Entre las cualidades que debe tener el equipo para implantar EntreTODOS se encuentran: la sensibilidad social, la capacidad motivadora e inspiradora, alegría y carisma, seguridad en sí mismos y capacidad de promover un estilo de vida dinámico, seguro y esperanzador.

También, para el desarrollo exitoso de la metodología EntreJÓVENES, ha sido fundamental contar con un equipo de campo joven, creativo y dinámico, capaz de inspirar y motivar a los jóvenes participantes, ofreciéndoles esperanza en sus realidades.



codespa



# 06.

## Caja de Herramientas



# Herramienta 1

## Acta de constitución

### ACTA DE CONSTITUCIÓN

En la comunidad \_\_\_\_\_, del Municipio de \_\_\_\_\_, en el Departamento de \_\_\_\_\_, de la Ciudad de \_\_\_\_\_, el \_\_\_\_\_ (día) de \_\_\_\_\_ (mes) del \_\_\_\_\_ nos reunimos en (lugar) \_\_\_\_\_ para constituir un grupo de ahorro y crédito, bajo la metodología EntreTODOS de CODESPA.

#### Puntos del acta:

Elegir el nombre del grupo

- Establecer el objetivo del grupo
- Elegir la junta directiva del grupo
- Decidir la cantidad mínima y máxima de ahorro mensual por miembro
- Fijar el interés a pagar para los préstamos
- Decidir los casos en los que se cobrará multa y la cantidad a pagar
- Decidir la cantidad mensual de aportación para gastos administrativos
- Acordar la fecha, lugar y hora de las reuniones mensuales

Estableciéndose lo siguiente:

**1.** Nombre del grupo: \_\_\_\_\_

**2.** Objetivo del grupo:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3.** La Junta Directiva queda constituida por:

Presidente: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Tesorero: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

Secretario: \_\_\_\_\_ Teléfono: \_\_\_\_\_

**4.** Las reuniones se realizarán cada: \_\_\_\_\_ (mes) el día \_\_\_\_ a las \_\_\_\_: \_\_\_\_ horas, en \_\_\_\_\_ (lugar).

**5.** La cantidad mínima de ahorro mensual es de Q/ \_\_\_\_\_ (Quetzales).

**6.** La cantidad máxima de ahorro mensual es de Q/ \_\_\_\_\_ (Quetzales).



# Herramienta 2

## Agenda reuniones mensuales

### 1. Bienvenida

### 2. Puntos a tratar:

- a. Listado de asistencia
- b. Solicitud de ingresos de nuevos miembros
- c. Pago de créditos e intereses  
*(Herramienta 3. Libro de caja y Herramienta 4. Control de préstamos por socio)*
- d. Ahorro de socios  
*(Herramienta 5. Libro Control de ahorros por socio y Herramienta 3. Libro de caja)*
- e. Cuadre de ingresos con el monto disponible para créditos  
*(Herramienta 3. Libro de caja)*
- f. Solicitudes de créditos
- g. Aprobación de solicitud de créditos por parte de la asamblea general de miembros  
*(Herramienta 3. Libro de caja y Herramienta 5. Control de préstamos por socio)*
- h. Entrega de créditos aprobados por la asamblea general
- i. Cuadre del libro de caja: (resumen de ingresos y egresos)  
*(Herramienta 3. Libro de caja)*
- j. Información general
- k. Cierre de la reunión (informar de la próxima reunión)

# Herramienta 3

Libro de caja (préstamos, intereses, ahorros, ingresos y egresos)

No.	Nombre del integrante	ENTRADA										SALIDA				
		P	PT	A	AE	Pago préstamo	Pago interés	Ahorro	Otro ingreso		Préstamo entregado	Retiro ahorro	Otra salida		TOTAL	
									Cantidad	Explicar			Cantidad	Explicar		
1																
2																
3																
4																
5																
6																
7																
8																
9																
10																
	Total ingresos de esta reunión:															
	Total salidas de esta reunión:															

Leyenda: P: Presente PT: Presente Tarde A: Ausente AE: Ausente con Excusa

# Herramienta 4

Control de préstamos por socio

## CONTROL DE PRÉSTAMOS

(Valores en \_\_\_\_\_)

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha reunión	Plazo	Destino del préstamo	Monto préstamo	LLENAR AL MOMENTO DEL PAGO				Saldo de Préstamo (pendiente de pago)	Interés mensual	Saldo Final	Firma o huella digital	Observaciones
				Mora	Interés pagado	Préstamo	Total					





# Herramienta 7

## Plan de ahorros

META	COSTO	TIEMPO	CANTIDAD A AHORRAR SEMANAL	PRIORIZANDO METAS

# Herramienta 8

## Ejercicios olimpiadas del conocimiento financiero

### Clasificación de las metas según el tiempo y el recurso que implica alcanzarlas

Escriba una meta por clasificación:


### Clasificación de las metas según el tiempo y el recurso que implica alcanzarlas

Escriba una meta por clasificación:


### Clasificación de enunciados en necesidad, deseo y/o ambos

Nombre: \_\_\_\_\_

Enunciado	Necesidad	Deseo	Ambos
			
			
			
			
			
			
			
			
			
			

## SOPA DE LETRAS

### TERMINOLOGÍA BÁSICA DE LOS PRÉSTAMOS

Encuentre las siguientes palabras. Marque con una X las encontradas.

Préstamo:		Capital:		Garantía:		Emergencia:	
Prestamista:		Intereses:		Fiador:		Consumo:	
Prestatario:		Plazo:		Mora:		Dinero:	
Desembolso:		Tiempo:		Inversión:			

P	I	N	V	E	R	S	I	O	N	Q	D
R	T	N	X	T	I	E	M	P	O	A	E
E	A	I	T	N	A	R	A	G	Z	Y	S
S	X	Q	W	E	M	B	F	G	P	L	E
T	L	P	G	F	R	V	N	X	W	B	M
A	T	Q	W	O	R	E	N	I	D	C	B
M	F	T	Y	W	Q	R	S	N	X	A	O
O	I	R	A	T	A	T	S	E	R	P	L
C	A	P	R	G	Y	Q	N	C	S	I	S
Q	D	W	O	O	Z	A	L	P	R	T	O
X	O	V	M	B	O	I	U	Y	T	A	Q
Z	R	X	C	O	N	S	U	M	O	L	S
P	R	E	S	T	A	M	I	S	T	A	V
E	M	E	R	G	E	N	C	I	A	X	C

**PREGUNTAS RÁPIDAS SOBRE LA TERMINOLOGÍA DE LOS PRÉSTAMOS**

1. ¿Cuál es el nombre de los dos personajes que intervienen en un préstamo y la función de cada uno?

---

---

2. ¿En qué momento de la reunión de ahorro ocurre el desembolso del préstamo?

---

---

3. ¿Qué es una garantía?

---

---

4. De 3 ejemplos de garantía

---

---

5. ¿Cómo se le llama a la persona que se compromete a pagar el préstamo si el prestatario no cancela?

---

---

6. ¿Qué es un préstamo?

---

---

7. Caso: Juanita pidió un préstamo para dos meses en su grupo de ahorro de Q. 300.00; el grupo cobra el 5% de interés. En base a lo leído haga la diferencia entre: Capital de préstamo, interés y monto final

---

---

8. ¿Cómo se le llama a la cantidad adicional o extra que el prestatario debe pagar al prestamista en caso de atrasarse con el pago de capital o intereses?

---

---

9. ¿Qué es el interés?

---

---

## 10. ¿Qué es lo que siempre nos preguntan en el grupo cuando pedimos un préstamo?

---

---

### RESPUESTAS

1. *R/. Prestamista: el que tiene el dinero, o entrega el dinero  
Prestatario: El que recibe o necesita el dinero.*
2. *R/. Es cuando el tesorero hace la entrega del dinero a la persona que hizo solicitud del préstamo.*
3. *R/. Algo de valor que el prestatario da al prestamista para asegurar que sí pagará el préstamo.*
4. *R/. Joyas, escritura de la casa, un terreno, un vehículo. Entre otros.*
5. *R/. Fiador*
6. *R/. Es tomar algo por un tiempo con el compromiso de devolverlo. El préstamo puede ser de dinero o de bienes.*
7. *R/. Capital de préstamo: Q. 300.00; Interés: Q. 30.00; Monto Final: Q. 330.00*
8. *R/. Mora*
9. *R/. Es lo que se paga por el uso de un dinero. Generalmente se paga de forma mensual.*
10. *R/. Para cuánto tiempo lo voy a querer y para qué lo voy a ocupar.*

## PREGUNTAS RÁPIDAS SOBRE EL PRESUPUESTO

### 1. Mencione las partes de un presupuesto

---

---

### 2. Mencione 3 ejemplos de fuentes de ingresos

---

---

### 3. ¿Qué significa un excedente en mi presupuesto?

---

---

### 4. ¿Qué significa un déficit en mi presupuesto?

---

---

### 5. ¿Qué le aconsejaría a una persona que tiene un déficit en su presupuesto?

---

---

### RESPUESTAS

1. *R/. ingresos, gastos, ahorros, excedente o déficit.*
2. *R/. Venta de productos, venta de servicios, préstamos, regalos o remesas.*
3. *R/. Que mis ingresos me alcanzaran para cubrir mis gastos y todavía me sobra dinero.*
4. *R/. Que los gastos son mayores que los ingresos.*
5. *R/. Que evalúe su presupuesto y que busque otras fuentes de ingresos que le ayuden a cubrir sus gastos.*

# Herramienta 9

## Formato diagnóstico de emprendimientos

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DEL EMPRENDIMIENTO		
Información general del emprendimiento		
Nombre del emprendedor:	Edad:	Contacto:
Nombre del emprendimiento:		Capital de trabajo:
Descripción del emprendimiento		Infraestructura, equipos y herramientas.
Segmento de clientes actuales. (información, ubicación, etc.)		
Proveedores		
Nombre del proveedor	Información	

Datos de venta y producción				
Frecuencia de producción	Capacidad de producción	Egresos por producción	Ingresos por venta de producción	Rentabilidad estimada
Limitantes				
Infraestructura y equipo	Capital de trabajo	Relaciones con los clientes	Producción	Formación

Estrategias de seguimiento			
Estrategia	Fecha prevista	Recursos	Responsables



Presidente \_\_\_\_\_

Tesorero \_\_\_\_\_

Secretario \_\_\_\_\_

**CÓMO LLENAR LA INFORMACIÓN DE CADA COLUMNA:**

A
Ahorro + Utilidad ACUMULADO DEL MES ANTERIOR

Esta columna se llena con la información de la columna “D” la cual es Ahorro + Utilidad ACUMULADA DEL MES ACTUAL, es decir la columna amarilla pasa a la columna “A” del siguiente mes y así en los siguientes meses.

B
AHORRO DEL MES

- Se anota lo que ahorra cada integrante en el mes que estamos trabajando.
- La información se toma del Libro de caja (ENTRADAS DEL MES), columna “Ahorros” o en el control de ahorros de cada integrante, la columna “Ahorros”.

C = A+B
AHORRO TOTAL DE CADA MIEMBRO

Esta columna se llena sumando los números de la columna “A” más los números de la columna “B”, es decir, la columna de “Ahorro + Ganancia ACUMULADA DEL MES ANTERIOR” más el “AHORRO DEL MES”.

D
Ahorro + Ganancia ACUMULADOS DEL MES ACTUAL

La información de esta columna se obtiene como se explicó al principio de la sección, dividiendo el AHORRO TOTAL DE CADA MIEMBRO entre EL AHORRO TOTAL DEL GRUPO y multiplicándolo por el FONDO TOTAL DEL GRUPO.

**Nota:** Esta columna (Columna D) pasa a ser el “Ahorro + utilidad ACUMULADA DEL MES ANTERIOR” en el mes siguiente. Es decir, si estamos trabajando el mes de febrero, la columna “Ahorro + Ganancia ACUMULADOS DEL MES ACTUAL”, pasa a ser la columna “Ahorro + Utilidad ACUMULADA DEL MES ANTERIOR” en el mes de marzo.



# Herramienta 12

## Lienzo de modelo de negocio

<p>Asociaciones clave</p>	<p>Actividades clave</p>	<p>Propuesta de valor</p>	<p>Relaciones con los clientes</p>	<p>Segmento de mercado</p>
<p>Recursos Clave</p>		<p>Canales</p>		<p>Estructura de costos</p> <p>Fuentes de ingresos</p>

# Herramienta 13

## Estructura de costos

Plantilla de costos de producción y Estado de resultado				
Nombre del Emprendimiento				
Nombre del Producto		Unidad de producción		
Costos fijos				
No.	Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Costo Total
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Total Costos Fijos (A)				



# Herramienta 14

## Plan de vida

### DESARROLLANDO MI PLAN DE VIDA

Nombre completo:	
Edad:	
Estado Civil:	
Nombre del grupo:	
Teléfono:	

#### 1. ¿Cuál es mi meta para los próximos 2 años?

- Continuar mis estudios
- Aprender un oficio a través de una formación de orientación vocacional.
- Iniciar mi propio negocio (emprendimiento)
- Obtener un empleo
- Otros: \_\_\_\_\_

Describe un poco más su meta:

<b>Mis Actividades Claves</b>			
<b>No.</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Ingreso Presupuestado</b>	<b>Ingreso Real</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<b>TOTAL</b>			
<b>No.</b>	<b>Gastos (actividad a realizar para alcanzar mi meta)</b>	<b>Costo planificado</b>	<b>Costo Real</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
<b>TOTAL</b>			
<b>Excedente o déficit</b>			

### ELABORANDO MI PLAN DE AHORROS

Una vez teniendo mi presupuesto, debo elaborar un plan de ahorros con el fin de tener mayor claridad al momento de alcanzar mi meta.

META	COSTO	TIEMPO	CANTIDAD A AHORRAR MENSUAL	PRIORIZANDO METAS

### COMPROMISO PERSONAL

Yo: \_\_\_\_\_

Me comprometo a desarrollar el plan descrito y estoy dispuesto a realizar las actividades y escuchar recomendaciones que me ayuden a alcanzar mi meta.

\_\_\_\_\_

Fecha

\_\_\_\_\_

Firma

# Herramienta 15

## Plan de negocio

Nombre del emprendimiento

Logo del emprendimiento

## RESUMEN EJECUTIVO DEL MODELO DE NEGOCIO

## 1. DATOS SOBRE EL EMPRENDEDOR

Insertar foto  
del emprendedor

Nombre:	
Edad:	
Comunidad:	
Contacto:	
Participante de grupo EntreTODOS - CODESPA	

## 2. MISIÓN Y VISIÓN

**Misión:**

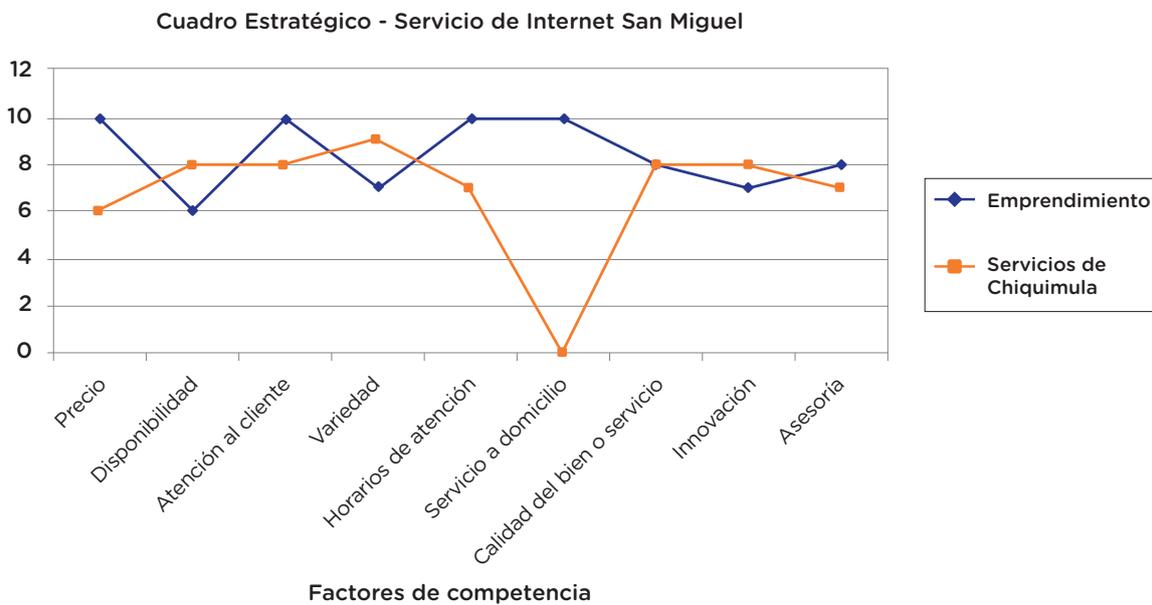
**Visión:**

### 3. PROPUESTA DE VALOR

#### 3.1. DECLARACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

#### 3.2. PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA OFRECER

### 4. ESTRATEGIA DE OCÉANO AZUL



Según la gráfica de cuadro estratégico el negocio de servicios de internet ha identificado como principal competencia los internets que ofrecen su servicio en la cabecera municipal. Se estará trabajando para poder fortalecer los elementos en los que se está por debajo de la competencia.

## 5. INTERACCIÓN CON LOS CLIENTES

### 5.1. SEGMENTO DE LOS CLIENTES

## 6. CANALES

## 7. RELACIÓN CON LOS CLIENTES

Hay que definir las estrategias adecuadas para una correcta Relación con los Clientes que incluyen las hipótesis sobre “CAPTAR, RETENER, AUMENTAR” que están entre las más importantes para cualquier nuevo emprendimiento o empresa. En otras palabras, se trata de crear la mejor estrategia de marketing para la empresa.

### CAPTAR CLIENTES

- Atención: Los clientes ganan conocimiento sobre el producto.
- Interés: El mensaje no es ignorado por el cliente.
- Reflexión: El mensaje es potente pues lleva al cliente a pensar.
- Comprar: Resultado deseado de las acciones de “Captación”.

Las 3 primeras etapas (Atención, Interés, Reflexión) se producen en la mente del consumidor. Las 2 primeras (Atención e interés) están fuera del alcance del emprendedor, hasta que el cliente se presente al establecimiento o en un canal de venta o al sitio web, manifestando algo como: “Estoy interesado”. Es en el canal donde se inician las acciones relacionadas con la “Reflexión y la Compra”.

Las acciones de marketing deben asegurar que los clientes puedan encontrar fácilmente el nuevo producto o servicio en Internet, y eso significa que las empresas que utilizan el canal físico deben prestarle atención al desarrollo del canal web/móvil.

Para captar clientes, se hará las siguientes actividades:

## RETENER CLIENTES

Conseguir un nuevo cliente es un proceso costoso. Para lograr las “Retenciones de los clientes” es necesario que las empresas cumplan con las promesas que les hicieron a los clientes. Los clientes tienen que estar encantados con el producto o servicio.

A medida que se aprende sobre cada cliente, la retención se individualiza lográndose identificar algunas métricas claves como:

- Patrones de compras: Volumen, frecuencia.
- Número de quejas.
- Participación en actividades de la empresa.

Un programa de “Retención de Clientes” se mantiene activo -vivo- si se realiza un seguimiento habitual y próximo del comportamiento de los clientes para saber quién continúa y quien se va y por qué.

Retener al cliente es un reto muy grande por el cual se muestra las estrategias siguientes:

- La calidad del producto a ofrecer.
- Descuentos.
- Una libreta de opiniones y quejas para mejorar la atención al cliente.
- Hacerlos participes en rifas al comprar diferentes productos.
- Asegurarse de tener suficientes productos, para que así el cliente encuentre siempre lo que busca.

## AUMENTAR CLIENTES

Si se ha adquirido -fidelizado- un cliente ¿Por qué no venderle más si cuesta menos que adquirir otro cliente? Hay que establecer relaciones a largo plazo con los clientes para aumentar los ingresos. No enfocarme únicamente en lograr una sola compra, sino pensando en compras futuras y constantes.

Esta estrategia tiene dos objetivos:

- Conseguir que los clientes actuales compren más.
- Conseguir que traigan nuevos clientes.)

Las estrategias para aumentar clientes para \_\_\_\_\_  
(nombre del emprendimiento) son:

## 8. ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades claves en \_\_\_\_\_ (nombre del emprendimiento) se basan en las preferencias y gustos de los clientes, por ello algunas claves importantes en el negocio son:

## 9. RECURSOS CLAVE

**Físicos:** Para un adecuado funcionamiento del negocio requiere un local adecuado de \_\_\_\_\_ metros cuadrados, con servicio de \_\_\_\_\_.

En cuanto a equipos se necesita:

**Humanos:** se requiere del recurso humano en las siguientes áreas:

## 9.1. ASOCIACIONES CLAVE

- CODESPA

- 
- 
- 
- 

## 10. VIABILIDAD FINANCIERA

### 10.1. ESTRUCTURA DE COSTOS

Los costos que se detallan a continuación de la producción mensual de \_\_\_\_\_.

Agregar información de plantilla de costos.

Costos fijos (indirectos): \_\_\_\_\_

Costos variables (Directos): \_\_\_\_\_

Utilidad estimada: \_\_\_\_\_

### 10.2. FUENTES DE INGRESOS

El emprendimiento generará sus ingresos gracias a la venta de \_\_\_\_\_.

Para ello, es necesario:

## 11. FINANCIAMIENTO

Capital propio: \_\_\_\_\_

Fondo revolvente: \_\_\_\_\_

Grupos de Ahorro y crédito.

Para el modelo de negocio se requiere de una inversión de \_\_\_\_\_, de los cuales se aportan por el emprendedor \_\_\_\_\_ y se solicita financiamiento de \_\_\_\_\_ restante.

## 12. PRINCIPALES OPORTUNIDADES Y RIESGOS

### 12.1. OPORTUNIDADES

### 12.2. RIESGOS

## 13. RECOMENDACIONES

- Crear una marca que identifique al producto y a la empresa, desde el inicio de las operaciones.
- Contar con una cartera de clientes estable, lo que permitirá posicionar la marca.
- Trabajar con boutiques, tiendas de ropa, bazares, tiendas de regalos y de artesanía, para llegar a más clientes y posicionar la marca.
- Mantener un contacto permanente con las clientas y los dueños de los negocios que venden accesorios de prendas de vestir, para conocer rápidamente los gustos, las preferencias y las necesidades de los clientes.
- Afianzar el concepto del valor agregado del producto, que es elaborado según las especificaciones que proporcione el cliente.
- Asegurar la buena presentación y exposición de los bolsos artesanales en las instalaciones de la tienda, así como una amplia variedad de diseños, lo que atraerá al consumidor.
- Dirigir la promoción al público objetivo por medios como: volantes, tarjetas personalizadas, participación en desfiles de modas y publicidad radial en la radio local.
- Contar con tecnología de vanguardia que permita, por un lado, ofrecer diseños y aplicaciones originales e innovadoras y, por otro, reducir los tiempos de confección y costos, así como la disminución de desperdicios.

- Las recomendaciones de los clientes ya fidelizados y la buena atención serán claves para que nuevos clientes se acerquen al negocio a comprar los productos.
- Asimismo, se podrían realizar algunas estrategias de promoción, como las siguientes:
- Precio asequible para el cliente. El precio de los productos se fija tomando en cuenta.
  - a) los costos de producción,
  - b) los precios de la competencia,
  - c) las ofertas actuales de mayoristas y minoristas,
  - d) la temporada y
  - e) el valor agregado que poseen los productos ofrecidos; es decir, la calidad de los insumos, los diseños innovadores y creativos, y el servicio personalizado.
- Brindar siempre un producto de calidad con excelente presentación. Se utilizarán bolsas elegantes de papel que lleven el logo, la marca y el eslogan de la empresa, que identifique al negocio respecto de otras empresas de confección de bolsos artesanales.)
- Ofrecer variedad de colores, estilos, modelos, diseños, aplicaciones, bordados, y diversos tamaños, formas y colores. La idea es que la empresa sea reconocida por los clientes porque cuenta con una variedad interesante de modelos; es decir, bolsos artesanales que combinan muy bien con la ropa casual y también formal de las mujeres jóvenes y adultas.
- Ofrecer de manera ocasional descuentos y ofertas que motiven e incentiven la compra de los productos, como descuentos por el pago en efectivo. Si se trata de compras de mayor volumen, es recomendable realizar pequeños regalos a los clientes ya fidelizados en fechas especiales (llaveros, lapiceros, porta bolsos, almanaques, etcétera), entre otros tipos de promoción.
- Realizar diferentes tipos de promoción: catálogos, volantes, tarjetas personalizadas y avisos en programas radiales de mayor sintonía en la radio local.
- Contar con un buen staff de vendedores, con experiencia, amables, cuidadosos, ordenados, responsables, veraces, que no exageren y que, a la vez, se encuentren muy bien motivados para vender más. Esto se logra mediante el establecimiento de un margen variable de comisiones para sus ventas, aparte de su ingreso básico mensual.
- Ofrecer premios a sus vendedores, como estímulo, cuando logren determinadas cuotas de ventas.)

## 14. ANEXO

# Herramienta 16

## Estrategia de fondo revolvente CrediEmprende

### FONDO REVOLVENTE: UNA ESTRATEGIA PARA LA CREACIÓN DE PRODUCTOS FINANCIEROS EN LOS GRUPOS DE AHORRO Y CRÉDITO CODESPA

El término “Fondo Revolvente” se originó durante la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19, cuando CODESPA decide contribuir a fortalecer las reservas alimentarias de las familias atendidas en la región oriental de Guatemala con un enfoque de sostenibilidad.

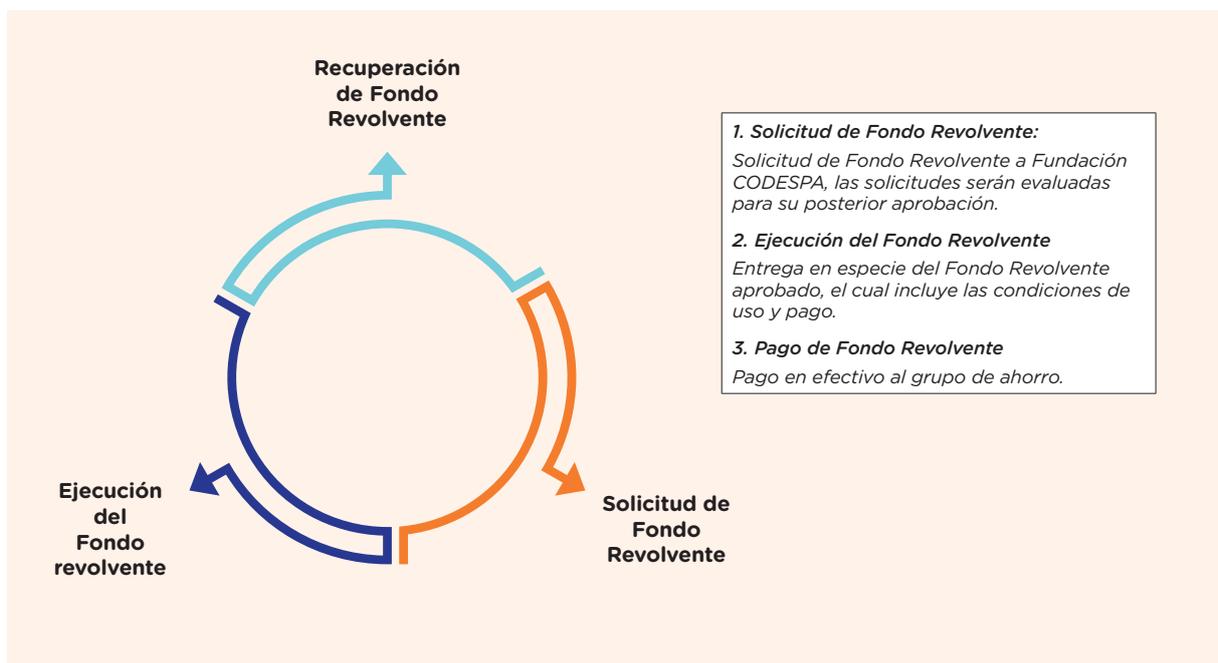
La estrategia de intervención consistió en la entrega de 1.5 quintales de maíz y 0.25 libras de frijol por participante, en calidad de préstamo, el cual debería ser cancelado al grupo EntreTODOS durante el mes de diciembre del 2020 y enero 2021, mismo que serviría para capitalizar a los grupos de ahorro y crear un Fondo Revolvente que se utilizaría exclusivamente para actividades de emprendimiento.

A partir de esta primera experiencia se han realizado ajustes y mejoras, considerando que el Fondo Revolvente es una estrategia que permite que los grupos de ahorro amplíen sus servicios ofreciendo nuevos productos financieros a sus socios.

Los productos financieros que los grupos puede ofrecer a través del fondo revolvente son: créditos para emprendimiento, vivienda, educación, alimentación y agricultura.

Cada producto financiero adaptará los estatutos de uso evaluando la actividad que financiará, así como a los usuarios y sus necesidades.

El Fondo Revolvente, en su fase inicial, independientemente de la actividad a la que se destine incluirá 3 fases:



## FONDO REVOLVENTE PARA EMPRENDIMIENTO: CREDIEMPRENDE

### FASE 1: Solicitud del Fondo Revolvente

En esta fase los emprendedores que cuenten con un emprendimiento establecido o una idea de negocio conocerán la alternativa del Fondo Revolvente para financiar su actividad y serán informados de las normas de uso establecidas.

Normas para el uso de Fondo Revolvente: CrediEmprende	
<b>PRIMERO:</b>	CODESPA introduce al grupo de ahorro un fondo revolvente con el objetivo de aumentar la disponibilidad de efectivo e impulsar las actividades de emprendimiento ya establecidas por los participantes o la implementación de nuevas ideas de negocio.
<b>SEGUNDO:</b>	Exclusivamente podrán hacer uso del fondo revolvente los socios activos de los grupos de ahorro que demuestren tener un negocio instalado o una idea viable para su inicio, además de poseer buena capacidad de ahorro, pago de créditos y asistencia a las reuniones.
<b>TERCERO:</b>	Los interesados deberán presentar la solicitud de fondo revolvente al equipo técnico de CODESPA para su evaluación y aprobación.
<b>CUARTO:</b>	Aprobada la solicitud de fondo revolvente se procederá con el proceso de desembolso en especie, el cual tendrá un plazo estimado de un mes.
<b>QUINTO:</b>	El emprendedor cederá el derecho de supervisar y monitorear el emprendimiento al técnico asignado por CODESPA.
<b>SEXTO:</b>	El monto de fondo revolvente solicitado por cada emprendedor será entre Q. 500.00 a Q. 1,000.00 y su equivalente en proyectos asociados.
<b>SEPTIMO:</b>	El plazo para la utilización del fondo revolvente comprenderá un periodo de 3 meses a 1 año con una tasa de 0% de interés.
<b>OCTAVO:</b>	Al finalizar el plazo el emprendedor deberá pagar en efectivo el 70% del valor entregado en especie al grupo de ahorro al que pertenece, quedando el 30% como capital para la escalabilidad en los casos en que aplique.
<b>NOVENO:</b>	Una vez el grupo recibe el capital pagado por concepto de fondo revolvente, lo pondrá a disposición de los demás socios del grupo con el objetivo de continuar realizando préstamo para actividades de emprendimiento, para el manejo de dicho fondo el grupo será responsable de implementar los registros que CODESPA establece.
<b>DECIMA:</b>	El grupo establecerá la tasa de interés y los plazos de los préstamos. Las ganancias serán contabilizadas cada año, el 50% de las mismas serán distribuidas según la decisión del grupo y el 50% restante contribuirá a capitalizar el fondo inicial.
<b>ONCEAVO:</b>	El cierre del Fondo Revolvente se dará en los siguientes casos: a) Por desintegración del grupo, desinterés o conflictos internos del grupo; b) actividades ajenas a los valores de CODESPA; C) decisión de CODESPA.
<b>DUODÉCIMA:</b>	En caso de cierre del Fondo Revolvente, CODESPA recogerá únicamente su capital inicial. Las ganancias generadas serán distribuidas conforme lo establezca el grupo.

Después de conocer las normas de uso del fondo revolvente, los emprendedores interesados en conjunto con el equipo técnico de CODESPA determinarán las necesidades de financiamiento y llenarán el siguiente formulario de solicitud de Fondo Revolvente.

## SOLICITUD DE FONDO REVOLVENTE

Estimados señores CODESPA

Por medio de la presente, yo/nosotros:

Nombre	Número de documento de identidad	Comunidad

Hago solicitud de (cantidad en números) \_\_\_\_\_ (Cantidad en letras)

\_\_\_\_\_

para un periodo de: 3 Meses  6 Meses  12 Meses

Con el objetivo de mejorar o iniciar mi emprendimiento que consiste en: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

A continuación se describe el plan de inversión para el mejoramiento o puesta en marcha del emprendimiento:

Rubro de inversión	Monto asignado
Inversión en Activos Fijos	
Inversión en Infraestructura	
Inversión en Capital de Trabajo	
(Otros)	
(Otros)	
Total	

A través de la firma de la presente solicitud, reitero mi compromiso en utilizar el capital del fondo revolvente del grupo EntreJOVENES en los rubros antes mencionados.

Nombre del Solicitante	Firma

Una vez completada la solicitud de Fondo Revolvente y trasladada a la sub-sede de CODESPA ubicada en San Juan Ermita, será analizada por el equipo técnico en conjunto con la Coordinación Técnica de Proyectos notificando al emprendedor en un lapso de 10 días hábiles la aprobación o negación de la misma.

### **FASE 2: Ejecución del Fondo Revolvente**

Aprobada la solicitud de Fondo Revolvente, CODESPA tendrá un lapso de un mes para poder entregar en especie el valor solicitado por el emprendedor.

Al momento de entregar el valor en especie el emprendedor firmará una carta de entendimiento entre CODESPA y el grupo de ahorro al que pertenece, misma que incluirá las condiciones del préstamo, el detalle de los insumos otorgados y la firma de los involucrados. (Anexo 1. Carta de entendimiento)

El emprendedor estará comprometido a participar en todo el proceso de formación emprendedora hasta lograr completar su plan de negocios, permitirá las visitas programadas por el equipo técnico de CODESPA y brindará información financiera sobre su emprendimiento.

### **FASE 2: Pago del Fondo Revolvente**

Cumplido el plazo de pago del préstamo, el emprendedor pagará en efectivo al grupo de ahorro el 70% del del valor entregado en especie, otorgándosele un 30% de capital para la escalabilidad y/o expansión siempre que cumpla con los siguientes criterios: continuidad del emprendimiento y plan de negocios realizado.

Al momento de realizar el pago, el grupo de ahorro lo registrará en formato Libro de Caja Fondo Revolvente (Anexo 2), contabilizará el total ingresado y lo pondrá a disposición de los demás miembros del grupo que por concepto de emprendimiento hagan uso del préstamo CrediEmprende.

Los miembros interesados en acceder al préstamo, harán sus solicitudes durante la reunión ordinaria de ahorros, el grupo decidirá su aprobación y se regirá por las normas de uso establecidas.

Aprobada la solicitud de préstamos, el desembolso se registrará en el formato Libro de Caja Fondo Revolvente, así como en el formato Cuaderno de Préstamo Fondo Revolvente (Anexo 3), el cual incluye el registro personal de cada emprendedor.

## ANEXO 1: CARTA DE ENTENDIMIENTO ENTRE CODESPA Y EL GRUPO DE AHORROS

### Nombre del Proyecto: PE - 2221 SCF ENTREJOVENES II

CARTA DE ENTENDIMIENTO ENTRE CODESPA Y GRUPO DE AHORRO “JÓVENES EMPRENDEDORES” PARA EL FINANCIAMIENTO DEL EMPRENDIMIENTO “POLLOS DE ENGORDE”, EL SAUCE, CHIQUIMULA.

Como parte de las acciones para contribuir al desarrollo económico de las familias vulnerables del corredor seco guatemalteco, CODESPA en el marco del proyecto EntreJóvenes Fase II, realiza diferentes esfuerzos por apoyar a jóvenes, hombres y mujeres, a desarrollar un emprendimiento y crear así fuentes de ingresos para los jóvenes y sus familias, brindando a la vez un servicio o producto que contribuya al desarrollo de la comunidad.

Dado lo anterior, CODESPA otorga en calidad de Fondo Revolvente “CrediEmprende” los insumos descritos en la siguiente tabla y sus condiciones de uso.

### I. CONDICIONES DEL PRÉSTAMO

- Es compromiso del emprendedor hacer uso exclusivo de los materiales otorgados en las actividades del emprendimiento.
- El préstamo tiene una duración de \_\_\_\_\_. La tasa es de 0%, el capital será pagado en efectivo al grupo de ahorro una vez cumplido el plazo pactado.
- El emprendedor deberá facilitar o brindar reportes del desarrollo del emprendimiento al técnico asignado.
- Es compromiso del emprendedor participar activamente en los procesos de formación correspondientes al módulo de Fomento al Emprendimiento.

### II. DETALLE DE INSUMOS OTORGADOS

No.	Insumo	Cantidad	Precio unitario	Total
1.	Pollito de 1 día engorde mixto-primera caja	1	Q. 690.00	Q. 690.00
2.	Concentrado Vitaengorde Inicio quintal	3	Q. 292.00	Q. 876.00
<b>Total</b>				<b>Q. 1,566.00</b>

**III. FIRMA DE LOS RESPONSABLES**

No.	Nombre del Socio	DPI	Firma
1.			
2.			

Fecha de entrega: \_\_\_\_\_

Responsable CODESPA: \_\_\_\_\_ DPI \_\_\_\_\_

Firma: \_\_\_\_\_





## **OTROS RECURSOS**

[Fundación CODESPA GUATEMALA \(google.com\)](#)

[Microfinanzas para promover la prosperidad en Perú | CODESPA](#)

### **Vídeos complementarios:**

[Nuevos comienzos en Guatemala - YouTube](#)

[Comunidades rurales de Guatemala al servicio de sus vecinos - YouTube](#)

[Creando un plan de ahorro - YouTube](#)

[El presupuesto- YouTube](#)

[Partes de un presupuesto- YouTube](#)

[Realizando un presupuesto- YouTube](#)

[Necesidades y deseos- YouTube](#)

[Objetivos financieros-YouTube](#)

[Lograr objetivos financieros-YouTube](#)

[EntreJÓVENES, desarrollo económico, financiero y social para los jóvenes - YouTube](#)



codespa

# EntreTODOS

GRUPOS EDUCATIVOS DE AHORRO Y CRÉDITO

Con la financiación de:



Social Capital  
Foundation