

CATALOGADO

Distr.  
RESTRINGIDA

LC/MEX/R.423  
29 de julio de 1993

ORIGINAL: ESPAÑOL

**BIBLIOTECA NACIONES UNIDAS MEXICO**

---

CEPAL

Comisión Económica para América Latina y el Caribe

**ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO A LA MICROEMPRESA POR  
MEDIO DE ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES**

## INDICE

	<u>Página</u>
INTRODUCCION .....	1
I. METODOLOGIA .....	3
II. MAGNITUD DE LA POBREZA Y SECTOR INFORMAL CENTROAMERICANO .....	5
III. EL SECTOR INFORMAL EN CENTROAMERICA .....	6
1. Características de la fuerza de trabajo .....	7
2. Informalidad urbana en Centroamérica según categoría ocupacional .....	8
IV. DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN CENTROAMERICA .....	9
1. Tiempo de operación .....	9
2. Objetivos sociales .....	9
3. Grado de enfoque .....	9
4. Dimensiones de las ONG .....	10
a) Activos totales .....	10
b) Crédito total .....	10
5. Número de empleados .....	10
6. Pasivos totales .....	11
7. Administración de las carteras .....	12
a) Plazos activos y pasivos .....	12
b) Tasa de interés .....	12
c) Margen .....	13
d) Diversificación de la cartera activa .....	14
e) Diversificación de la cartera pasiva .....	14
f) Morosidad .....	15

	<u>Página</u>
8. Rentabilidad .....	15
9. Otorgamiento de crédito .....	16
a) Análisis de crédito .....	16
b) Grupos solidarios .....	17
10. Análisis de crédito versus grupos solidarios .....	17
11. Restricciones propias .....	18
V. ESQUEMAS FINANCIEROS .....	19
1. Utilización de esquemas de cobertura cambiarias .....	19
2. Captación de préstamo en moneda local mediante la utilización de bolsas de valores .....	19
3. Financiamiento de las ONG por medio de letras avaladas o aceptaciones bancarias .....	20
4. Financiamiento de programas de tarjetas de crédito microempresarial .....	21
5. Financiamiento a empresas de factoraje .....	21
VI. CONCLUSIONES DE POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO .....	22
1. Sobre el tipo de análisis .....	22
a) Enfoque en autosuficiencia y viabilidad financiera .....	22
b) Morosidad .....	22
c) Riesgo geográfico .....	22
d) Riesgo del sector .....	23
e) Diversificación de las fuentes de financiamiento .....	23
f) Grado de enfoque de sus servicios financieros .....	23
g) Tipo de análisis del cliente .....	23
h) Tipo de clientes .....	24
i) Enfoque en la ONG y no en los proyectos .....	24

	<u>Página</u>
2. Sobre las condiciones crediticias .....	24
a) Tasas de interés .....	24
b) Plazo .....	24
c) Monto .....	25
d) Garantía .....	25
3. Calidad de las ONG .....	25
4. Financiamiento en moneda local .....	26
VII. RESUMEN .....	27

## INTRODUCCION

El presente documento resume los principales resultados de la investigación exploratoria efectuada de mayo a julio de 1992 en 24 organizaciones no gubernamentales (ONG) de los países del Istmo Centroamericano.

El objetivo de la investigación fue brindar al Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) un panorama global del estado de las ONG del área, que permitiera concluir en un conjunto de recomendaciones y sugerencias de política crediticia dirigida a estas entidades.

En el documento se parte de la caracterización del sector informal centroamericano; se destaca que el fenómeno de la microempresa informal en la región es muy parecido al del trabajador por cuenta propia y que tan sólo en Honduras y El Salvador las microempresas en promedio emplean entre cinco y seis personas. Este sector está compuesto entre 40% y 50% por mujeres.

Usualmente, las denominadas microempresas están dirigidas por sus propios dueños, no disponen de garantías crediticias, no están constituidas legalmente, su tecnología es básica y sus procesos administrativos, muy simples.

Se sugiere que si se desea efectuar préstamos a la microempresa informal y a trabajadores por cuenta propia, se debe utilizar procedimientos diferentes a los tradicionalmente acostumbrados por los bancos de la región.

Desde hace dos décadas, las ONG han cubierto este campo y han empleado tecnología crediticia diferente a la tradicional. La manera en que se otorga el crédito, el tipo de garantías ofrecidas, y la forma de pago y cobro practicada por estas entidades son diversos a los esquemas bancarios tradicionales. Llegan a un sector masivo y, en varios de los casos observados, con bastante éxito.

El documento prosigue con la caracterización de las ONG desde el punto de vista financiero, analizando aspectos como grado de enfoque del negocio, dimensión de los activos y cartera, grado de simetría entre las carteras activas y pasivas, diversificación de riesgo en las carteras, número de empleados, apalancamiento, tasas de interés, margen, morosidad, etc.

Se pudo verificar que las ONG de la región (en su mayoría) son pequeñas en cuanto a su nivel de activos (504,000 dólares en promedio), lo cual denota su dependencia de donaciones y la baja capacidad de crecimiento. Además presentan poca diversificación en sus fuentes de recursos, serios problemas de morosidad y rentabilidad.

Pese a ello, muchas utilizan márgenes financieros amplios, tienen niveles bajos de empleo, el plazo activo promedio de su cartera activa es inferior al de su cartera pasiva, y muestran un bajo nivel de apalancamiento (1.1 veces el patrimonio), características contrapuestas a las mencionadas en el párrafo anterior.

Esta discrepancia puede ser producto del bajo volumen y apalancamiento de las ONG, que les impide alcanzar niveles por encima de su punto de equilibrio; por otra parte, hay que considerar el vacío en su sistema de otorgamiento y cobro de los créditos. No obstante, alrededor de un 40% experimentan índices de morosidad aceptables.

Se sugiere en el documento que, paradójicamente, en aquellos casos en los que las ONG no realizan análisis de crédito y se amparan en el esquema de crédito solidario, se presentan niveles de morosidad más bajos.

El análisis de las metodologías estudiadas invita a la reflexión sobre la necesidad de aprender de las técnicas utilizadas por los denominados usureros o prestamistas informales.

Uno de los principales obstáculos del BCIE para financiar las ONG es otorgar los créditos con mantenimiento de valor, pues este tipo de entidades financian a microempresarios que producen principalmente para consumo local.

La mencionada limitación puede ser enfrentada desde diferentes opciones, entre ellas los sistemas de coberturas cambiarias desarrollados en Guatemala y Costa Rica, la captación en las bolsas, el aval a letras de cambio de entidades de las ONG y la emisión de aceptaciones bancarias. En otro orden de cosas, se citan como entidades susceptibles de ser financiadas las compañías emisoras de tarjetas de crédito y las de descuento de facturas.

Finalmente, se expone una serie de recomendaciones de política crediticia que el Banco podría estudiar con el propósito de establecer un programa de financiamiento a la microempresa en la región.

## I. METODOLOGIA

Además de revisar fuentes secundarias, se realizaron entrevistas ejecutivas a presidentes o gerentes de 24 organizaciones no gubernamentales de Centroamérica. Se excluyó del estudio a los bancos intermediarios y se concentraron los esfuerzos en organizaciones no gubernamentales, porque si bien es cierto que en la actualidad el BCIE trabaja directamente con la banca, ésta no ha jugado un papel protagónico en el financiamiento de la microempresa.

Por otra parte, las ONG han estado por más de dos décadas prestando a la microempresa de la región y han desarrollado una amplia experiencia.

Las organizaciones estudiadas fueron las siguientes:

### **Guatemala:**

- Fundación Guatemala
- Fundación Micros
- Hogar y Desarrollo
- Fe y Alegría
- Fundación del Centavo
- Fundación para el Desarrollo de la Mujer
- ASODESPT
- Fundemix

### **Costa Rica:**

- Acorde
- Avance Microempresarial
- Fundejud
- Fundación Acción Ya
- Fucodes
- Aptamai
- Finca

### **Honduras:**

- Crédito Prendario
- Financiera Industrial Agropecuaria
- Horizontes de Amistad Crédito Prendario

Organización para el Desarrollo Femenino

FUNADEH

**El Salvador:**

Centro de Apoyo a la Microempresa

Centro Bancario de Familia

**Nicaragua:**

Banco Popular

CEPRODEL

Los indicadores utilizados fueron:

1) Grado de enfoque. Se refiere a si la ONG tiene como único objetivo el financiamiento de microempresas o si tiene actividades múltiples como capacitación, asistencia técnica, establecimientos comerciales, financiamiento de vivienda, etc.

2) Grado de diversificación. Trata de determinar si la ONG tiene concentrada su cartera de créditos geográficamente y/o por tipo de actividad.

3) Indicadores de dimensión: Activos y pasivos totales, saldo de crédito, número de créditos, crédito promedio.

4) Rentabilidad: Utilidades.

5) Tasas de interés: De corto, mediano y largo plazo.

6) Tipo de garantías: Si son hipotecarias, prendarias, fiduciarias, otras.

7) Diversificación de fuentes de financiamiento.

8) Morosidad.

9) Número de empleados.

10) Si gradúan o no a los prestatarios.

Además, en las entrevistas se trató de evaluar la percepción de la administración sobre la necesidad de alcanzar la autosuficiencia financiera y aspectos cualitativos como liderazgo, vocación financiera orientada hacia el servicio y cobro de los créditos, entre otros.



## II. MAGNITUD DE LA POBREZA Y SECTOR INFORMAL CENTROAMERICANO

Las estimaciones aproximadas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), referidas a 1990, indican que "la pobreza afecta a más de 20 millones de centroamericanos, 68% de la población total. De ellos, más de 14 millones (46%) se encuentran en una situación de pobreza extrema. Cerca de dos terceras partes de los pobres viven en zonas rurales, el 79% de los cuales no cubre sus necesidades básicas y un 61% vive en condiciones de privación extrema". 1/

La situación, de por sí alarmante, se agudiza aún más si se considera que en el período 1980-1990 los índices se deterioraron. El nivel de pobreza de la región pasó de 61% en 1980 a 70% en 1990, y el porcentaje de habitantes que se encuentra en un estado de pobreza extrema alcanzó el 48% de la población total, comparado con 39% en 1980. 2/

Estas cifras sugieren que, en el área, el sector formal de la economía no ha podido absorber a la gran masa pobre y brindarle las condiciones de vida necesarias; ello ha alimentado el crecimiento de las actividades informales desempeñadas por amplios sectores de la población subempleada.

---

1/ Véase, CEPAL, Bases para la transformación productiva y generación de ingresos de la población pobre de los países del Istmo Centroamericano (LC/MEX/G.3/Rev.2), México, 6 de enero de 1992.

2/ La excepción a ese deterioro fue Costa Rica, pues durante la década de los ochenta el índice de pobreza mejoró, pasando de 25% en 1980 a 20% en 1990, y el de pobreza extrema, de 14% a 11% en el mismo período.

### III. EL SECTOR INFORMAL EN CENTROAMERICA

Durante el período 1950-1980 el crecimiento anual del empleo informal en Centroamérica fue de 4.4%, proporción similar a la del sector formal. Sin embargo, es posible que en la década de los ochenta el sector informal haya crecido más rápido, absorbiendo relativamente más fuerza laboral que el formal. <sup>3/</sup>

Si la anterior presunción es correcta, y además se considera que a principios del decenio de los ochenta se estimaba que casi un tercio de la población ocupada en centros metropolitanos estaba inserta en actividades de tipo informal, ello significa que la dimensión del sector informal no es despreciable y que su fortalecimiento representa un ataque frente a la pobreza en el área.

Las principales formas de inserción de la población pobre en la producción en el sector urbano de la región son, en el ámbito formal, como asalariados y, en el informal, como asalariados, trabajadores por cuenta propia, trabajadores familiares no remunerados, campesinos sin tierra, asalariados temporales, y minifundistas de subsistencia; otras categorías, como desempleados, desplazados y refugiados, engloban a grupos vulnerables como son los niños, las mujeres, los ancianos y los indígenas.

En la actualidad, varias iniciativas de los diferentes gobiernos de la región se orientan a impulsar los sectores pobres de la población. En ese sentido, dos grandes áreas han sido enfocadas por los gobiernos de la región: los programas de mejoramiento humano y las políticas y programas para ampliar la participación de la población pobre en la producción. Este documento se concentrará en la segunda línea de acción.

Apoyar iniciativas productivas de estos sectores presupone reconocer: que la eficiencia y la capacidad de competir no son condiciones intrínsecas de la dimensión de los establecimientos; que las microempresas han sobrevivido al margen de beneficios especiales, sin crédito formal y sin acceso a asistencia técnica; que los requerimientos de recursos de inversión son mínimos en este

---

<sup>3/</sup> En términos globales para América Latina se ha señalado que la importancia de las empresas medianas y grandes, de más de 10 trabajadores en la población económicamente activa no agrícola, ha descendido de 43% en 1980 a 34% en 1987. Contrariamente, las microempresas informales y las pequeñas empresas han incrementado su peso de 42% a 50% en el mismo período. Véase, Pérez, Y. P. y Menjívar, R., Informalidad urbana en Centroamérica, Editorial Nueva Sociedad, Venezuela, 1991.

sector; que utilizan materia prima nacional; que por su escala tienen flexibilidad tecnológica; que el plazo entre inversión y resultados es corto, y que generan empleo para la población de menores recursos.

Estas condiciones favorecen el apoyo del sector social productivo; no obstante, hay obstáculos que inducen a los intermediarios financieros formales a no prestar a este sector. La falta de garantías de los prestatarios, el tamaño del crédito solicitado, la ausencia de constitución legal y la urgencia del desembolso son, entre otros aspectos, ejemplo de estas limitantes.

Afortunadamente, en otras partes del mundo algunas entidades han examinado el problema del financiamiento al microempresario desde otra perspectiva, y la experiencia demuestra que se puede prestar a estos sujetos en forma rentable.

Antes de incursionar en los esquemas financieros, se expondrán algunas particularidades del sector informal, pues se ha generalizado el término englobador "empresario de la microempresa" para designar a la clientela de las ONG, aunque la denominación oculta diferencias que se dan entre quienes integran esa categoría.

### **1. Características de la fuerza de trabajo**

Una de las principales características del sector informal centroamericano es que entre 40% y 50% está compuesto por población femenina que no encuentra oportunidades en el sector formal. Por ejemplo, en México se han identificado cajas de ahorro de tamaño considerable, que financian exclusivamente a mujeres microempresarias. Presentan un bajo nivel de morosidad y hasta se da un caso en que la mora es cero además de que, en promedio, sus clientes pagan por anticipado los créditos. Entre las razones que podrían explicar la alta responsabilidad crediticia demostrada por las mujeres, se menciona su preocupación por destinar un elevado porcentaje de los ingresos a gastos básicos del hogar. Este dato es importante, ya que podrían diseñarse patrones crediticios que favorecieran la utilización del crédito por parte de las mujeres.

En Centroamérica, alrededor de una quinta parte de la población ocupada en el sector informal corresponde a jóvenes y personas de más de 60 años; así, junto con las mujeres, suman 70% de la población total de ese sector.

## **2. Informalidad urbana en Centroamérica según categoría ocupacional**

Dentro del sector informal predomina la categoría de trabajadores por cuenta propia, que en todas las ciudades de Centroamérica representa más de la mitad de la fuerza de trabajo informal.

La categoría de microempresa apenas tiene significado en la ciudad de Guatemala y en Managua, donde, en promedio, emplean una persona; de allí la similitud entre la microempresa y el trabajo por cuenta propia; sólo en Tegucigalpa y San Salvador las microempresas emplean entre cuatro y seis personas en promedio.

En otras palabras, la denominada microempresa atendida por las ONG del área es una unidad económica muy similar al trabajo por cuenta propia, salvo en Tegucigalpa y en San Salvador.

#### IV. DIAGNOSTICO DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN CENTROAMERICA

##### 1. Tiempo de operación

De las 20 observaciones obtenidas, 4/ un total de cuatro ONG fueron fundadas a inicio de los años setenta, 14 durante los ochenta y dos en la presente década.

##### 2. Objetivos sociales

Los objetivos sociales de las ONG varían desde aquéllos muy complejos como "el desarrollo integral del hombre", pasando por otros como "promover mecanismos de solidaridad y generación de empleo", hasta "promoción del desarrollo microempresarial".

Sin embargo, tienen un común denominador; todos están relacionados con la ayuda a personas necesitadas.

El enfoque social prevaleciente en los objetivos marcó la visión con que dichas entidades evolucionaron, criterio que ha dejado huella en su esquema financiero.

El esquema jurídico escogido por las 24 ONG ha sido el de entidades sin fines de lucro, ya sea como fundaciones o como asociaciones de desarrollo.

Acogerse a este marco ha sido útil, en la medida que formaliza la actuación de los participantes y otorga la personería para poder obtener fondos de terceros, así como para recibir beneficios fiscales (la exención del impuesto sobre la renta, por ejemplo).

##### 3. Grado de enfoque

De las entidades fundadas en la década de los setenta, tres son organizaciones no enfocadas, esto es, que no sólo se dedican a prestar, sino que tienen otras actividades, como construcción, asistencia humana, programas forestales, de comercialización, etc.

En la década de los ochenta surgieron las ONG con énfasis en el financiamiento de la microempresa; 12 de las 16 ONG fundadas en esa década se enfocan exclusivamente hacia el crédito.

---

4/ Conviene aclarar que de las 24 entrevistas realizadas, en algunos casos no se obtuvo el total de respuestas. Por este motivo, varía el número de observaciones, de acuerdo con el tópico.

Se ha demostrado en la práctica que estas entidades han tenido mejor desempeño que aquellas que incursionan en diferentes campos.

Aun cuando la mayor parte de las ONG antes citadas se enfocan al crédito, ello no obsta para que la mayoría brinde servicios de capacitación a los usuarios. Esta capacitación consiste principalmente en cursos de precrédito, postcrédito y aspectos básicos como cálculo de precios de los productos. Sólo en casos muy especiales las ONG desarrollan cursos más especializados.

#### 4. Dimensiones de las ONG

##### a) Activos totales

De las 11 observaciones contenidas en este punto, se desprende lo siguiente: la mayor parte de las ONG tiene activos que oscilan entre 200,000 dólares y 2'000,000 para un promedio de 548,000 dólares

##### b) Crédito total

Si se atiende al tamaño del tipo de crédito otorgado a las ONG, éste fue de 407,000 dólares en promedio. Este tamaño de crédito absoluto es muy pequeño si se comparan con el sistema bancario, e invita a reflexionar sobre el ritmo de crecimiento de las ONG.

¿Por qué si la demanda de crédito en el sector informal es tan grande, no han crecido más? ¿Tienen problemas organizativos o de concepción que no se los permite? ¿Es un problema de captación de recursos?

A continuación se analizará si el nivel de activos guarda relación con la estructura organizativa actual.

#### 5. Número de empleados

De las 13 observaciones obtenidas en este punto, se deduce en la mayoría de los casos que estas entidades tienen entre 10 y 25 empleados, con un promedio de 19. Este nivel de empleo es un reflejo del de actividad. Con este número de empleados, se supone que el grado de especialización de funciones dentro de las ONG es bajo, y que existen personas efectuando múltiples funciones. Esta característica puede ser positiva o negativa: positiva en el sentido de que en la actualidad

presentan estructuras muy simples y flexibles para acomodarse a los cambios; negativa en el sentido de que las estructuras no parecieran estar diseñadas para absorber cuantiosos montos de recursos.

No obstante, es probable que muchas entidades con la estructura actual puedan absorber aumentos relativamente importantes en su volumen.

De hecho, en las últimas dos décadas las ONG no han alcanzado volúmenes de activos similares en forma individual a los de otros intermediarios financieros, además de que su crecimiento ha sido lento. Se tratará de establecer la calidad de ese crecimiento.

## 6. Pasivos totales

El nivel promedio de pasivos de estas entidades es de 293,000 dólares para un apalancamiento de 1.1 veces el patrimonio. Si se compara este nivel de apalancamiento con el del sistema bancario de la región, que alcanza magnitudes de más de 10 veces el patrimonio, se puede deducir que el crecimiento de las ONG ha sido muy conservador, o que no han podido adaptar su estructura a la consecución de recursos para el financiamiento de sus actividades.

Se puede considerar que ambas cosas han sucedido. Por una parte, el crecimiento de las ONG se ha fundamentado en la obtención de donaciones para atender a su clientela. Este proceder ha determinado que estas entidades hayan incrementado su patrimonio y que el endeudamiento sea mínimo. Las donaciones constituyen capital fresco que fortalece la posición financiera de la entidad.

Creer en esta vía es crecer de una manera muy sólida, pero plantea varios problemas: el ritmo no es tan rápido como se desearía, y hace depender los programas de donaciones, las cuales son limitadas y pueden disminuir con el tiempo, con lo que se arriesga la permanencia futura de la entidad. Asimismo, si la clientela de las ONG estima que no existirá esa permanencia y que, por lo tanto, no obtendrán crédito en forma permanente, dejarán de pagar y, consecuentemente, la mora de la cartera aumentará. Además, el no depender de otras fuentes de financiamiento crea una cultura orientada al otorgamiento del crédito, pero no a su recuperación, pues no se tiene que devolver ese dinero a los ahorrantes o a entidades financieras.

En otro orden de cosas, el bajo nivel de apalancamiento se constituye en una oportunidad de crecimiento para las ONG, vía el endeudamiento.

## 7. Administración de las carteras

### a) Plazos activos y pasivos

De las 21 observaciones obtenidas, se desprende que todas las ONG prestan a corto plazo, a menos de un año (créditos de uno a 10 meses); 13 también lo hacen a mediano plazo, y tan sólo 3, a largo plazo. De estas últimas, una está especializada en crédito agrícola, otra en vivienda y la tercera tiene una línea general para crédito de largo plazo (compra de maquinaria).

El 52% de los recursos de estas entidades provienen de donaciones y, el resto, de financiamiento de largo plazo de entidades gubernamentales o instituciones como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Sólo 8 entidades obtienen recursos bancarios o del público.

Como los recursos captados por las ONG son de largo plazo, y están prestando a corto plazo, pareciera que estas entidades tienen bien conformados sus plazos activos y pasivos y no se prevé que existan problemas de liquidez.

### b) Tasa de interés

De un total de 22 observaciones, se obtuvo que la mayoría de las ONG cobran tasas que oscilan entre 15% y 35%; sólo 3 aplican tasas superiores a 45%.

Las entidades que cobraron tasas de 48% y 72% anual, presentaron niveles de mora de 4% y 2%, muy por debajo del promedio.

Si se comparan las tasas activas reales cobradas por país, resulta que en los tres países en los que se obtuvo información (Costa Rica, Honduras y Guatemala), las tasas que cobraban las ONG eran reales y positivas, de 2.6%, 28.8% y 13.36%, respectivamente. Esta presencia de tasas reales positivas significa que en la actualidad se preocupan en la administración de las ONG o en los programas gubernamentales para que estas entidades no se descapitalicen.

Conviene preguntarse si las tasas reales cobradas en Costa Rica y Guatemala responden claramente al riesgo del sector al que se está prestando. Pareciera que éstas son muy bajas en relación con el crédito usurero.

En estos países, muchas de las ONG se financian con recursos estatales o de organismos internacionales y, en la mayor parte de los casos, la tasa activa está definida por el o los organismos que otorgan los recursos a esas entidades.



En caso de que el BCIE decidiera otorgar créditos a estas entidades, debería permitirles fijar con libertad sus tasas activas para que puedan equilibrar adecuadamente el costo de sus recursos al riesgo del prestatario.

En algunos de los casos entrevistados se manifiesta cierta aversión por fijar tasas reales positivas que contemplen el riesgo.

No obstante, la experiencia de otros países sugiere que el problema del microempresario no es de tasa de interés, sino de acceso oportuno al crédito. Por ejemplo, el Programa de Desarrollo de la Microempresa (PRODEM) en Bolivia determinó que el retorno promedio sobre los activos de este tipo de clientes era de 500% anual.

Por otra parte, si se toma el costo del usurero como medida de rentabilidad de los microempresarios, según información obtenida de representantes de las ONG, se advierte que en Honduras ocurren casos en los que el prestamista informal cobra 1% diario (360% anual, aproximadamente); en Costa Rica, entre 7% y 10% mensual (84% y 120% anual); en El Salvador, 10% diario, sobre todo en frutas y verduras, y en Guatemala, 10% mensual, 36% anual con garantías hipotecarias y 5% diario en frutas y verduras.

De ahí que no resulte sorprendente que algunas ONG cobren tasas de 72% anual y los microempresarios acudan a ellas y estén conformes con el costo. Este fenómeno ayuda a no orientar las políticas de otorgamiento de préstamos restringiendo las tasas activas de las ONG.

### c) Margen

El valor modal del margen, medido como la diferencia entre la tasa activa y la de su fuente de recursos más cara, para las 11 observaciones obtenidas, osciló entre 10 y 15 puntos para un promedio de 10.7%.

Estos márgenes son altos en comparación con los de la banca tradicional. Sin embargo, reflejan dos situaciones, la del volumen tan pequeño de operación y la del riesgo del sector al que prestan.

**d) Diversificación de la cartera activa**

Las ONG tienen el crédito atomizado: pocos clientes a los cuales se les destina un porcentaje importante de la cartera. Desde este punto de vista no existe un riesgo latente de que unos pocos clientes puedan contaminar la cartera.

El riesgo de su cartera activa no proviene de la posible contaminación de una pequeña parte de su cartera, sino de una gran parte de ésta.

Si los cientos de microempresarios que una ONG financia son de una misma industria, y ésta enfrenta problemas, la ONG entrará en problemas.

Algunas de las ONG visitadas tienen concentradas sus carteras, por ejemplo, en el sector artesanal y del cuero; no obstante, con los datos recabados no se posee información precisa para medir el grado de diversificación.

El otro tipo de diversificación en la cartera activa es la regional. Si una ONG tiene concentrada su cartera en un área específica, y sucediera por ejemplo una catástrofe natural, la entidad podría verse en peligro.

En relación con este punto, un total de 16 de las 22 ONG de las que se tuvo información prestan sus servicios en más de dos centros geográficos.

Al respecto, debe señalarse que algunas de las ONG podrían presentar problemas de concentración de la cartera en algunos sectores específicos y concentración geográfica.

**e) Diversificación de la cartera pasiva**

De las 22 observaciones utilizadas en este punto, se deduce que 60% de las ONG tienen sus fuentes de obtención de recursos concentrados en donantes, en programas del gobierno, y a lo sumo, en otra fuente de financiamiento como puede ser el BID. Tres han comenzado a diversificar sus fuentes de financiamiento y tan sólo cinco las tienen diferenciadas en mayor grado, y lo han hecho hacia el sector bancario y no al sector público.

Las principales entidades que están financiando a las ONG son los gobiernos, el BID, en menor grado la Agencia Internacional de los Estados Unidos para el Desarrollo (AID) y el Gobierno de Holanda. Cabe destacar el papel protagónico del BID, pues en 11 de los 24 casos las entidades señalaron que recibían fondos del BID o que estaban en proceso de desembolso.

El promedio de mora de las cinco entidades diversificadas en sus fuentes de financiamiento fue de 5%, mientras que el del resto fue del 11%. Este dato es particularmente interesante pues pareciera que las entidades que dependen de otras fuentes de recursos diferentes a las de donaciones, se preocupan más por el cobro y la salud financiera de la entidad.

#### **f) Morosidad**

El promedio de morosidad es de 8.6%. Las observaciones se concentran en dos grupos; el de los que experimentan valores bajos (9 de las 22), las cuales muestran índices menores a 5%; y el de aquellos con niveles de morosidad concentrados entre 10% y 15%. Es importante destacar que cuatro ONG revelaron una morosidad entre 15% y 20%.

Algunos puntos son interesantes de resaltar. En primer lugar, las tres ONG que tuvieron morosidades menores a 3% presentan dos características comunes: las tres tenían diversificadas en algún grado sus fuentes de captación y cobraban tasas por encima de la inflación.

En segundo lugar, en los casos en que la entidad no realiza análisis de crédito, 5 de 6 en total, la morosidad promedio fue de 4.8%. Este dato es particularmente importante porque tradicionalmente se ha enfatizado la calidad de análisis como una herramienta de protección de la cartera. En virtud de los datos expuestos, podría conjeturarse que hay otras formas de enfrentar el problema, y ello tendría un impacto significativo sobre los costos de otorgar crédito.

Como se desprende de las cifras antes citadas, el problema de morosidad es importante en la mayoría de las organizaciones visitadas; ello, además de ser reflejo del riesgo del sector, está asociado a dificultades de administración del cobro.

En particular, debe señalarse que en los casos en que las entidades participan en programas de financiamiento promocionados por el gobierno, donde la ONG actúa como promotora y comparte la gestión de cobro con los bancos, se advirtieron las mayores morosidades. Sin embargo, estas mismas ONG indican que en el caso de su cartera propia, contrariamente a lo que pasaba en los programas de promoción, la morosidad era inferior a 5%.

### **8. Rentabilidad**

Aunque las ONG son entidades sin fines de lucro, su rentabilidad se observa como un incremento en su nivel de capitalización, producto de sus ingresos de operación.

En este campo no se obtuvo la información adecuada; no obstante, debido al bajo volumen de crédito y a los altos niveles de morosidad presentados, 5/ puede esperarse que haya problemas de rentabilidad.

Se profundizará en exponer el tipo de análisis crediticio de estas entidades para dilucidar qué aspectos operativos podrían marcar una diferencia entre éstas, y así obtener una apreciación sobre el tipo de operación y su concepción.

### 9. Otorgamiento de crédito

Las ONG se han enfrentado de dos maneras al problema de otorgar crédito: a) efectuando análisis de crédito, y b) sin análisis de crédito.

#### a) Análisis de crédito

En los seis casos en que se realiza análisis de crédito y la morosidad es menor a 5%, se destacan las siguientes características: i) se solicita información similar a la utilizada por la banca; ii) se pone como requisito indispensable para ser sujeto de crédito, un tiempo mínimo de experiencia y permanencia en el negocio; iii) la información solicitada es muy sencilla, el promotor visita el sitio para conocer dónde vive o labora el microempresario, se levanta un balance, estados de resultado y flujo de caja estimados, y se complementa esta labor con cursos de capacitación; iv) en un tercer caso, el único presentado en las 26 observaciones obtenidas, una fundación no sólo financia a las microempresas y realiza análisis de crédito, sino que toma un papel activo en la formación de las mismas. A esta entidad no le interesa si el receptor del crédito tiene experiencia previa. En todos los casos anteriores se brinda un componente de capacitación.

En términos de medir el costo-eficiencia del análisis de crédito, conviene cuestionarse si éste es la clave para llevar a un mínimo el grado de morosidad o si son otros factores (como la percepción que pueda tener el promotor de la calidad, responsabilidad, compromiso de la persona y del tiempo de laborar en la microempresa), los que determinan un bajo nivel de morosidad.

---

5/ Nótese que 50% de las ONG, de las 20 de las que se obtuvo información, presentaron morosidades superiores a 10%.

Una norma entre estas entidades es que el tipo de garantías, en su mayor parte, son fiduciarias.

El resto de las ONG que realizan análisis de crédito, con morosidad superior a 5%, utilizan parcialmente los esquemas mencionados; por ejemplo, en algunos casos se solicita demasiada información y no se visita a los clientes, por lo que muy pocos pueden llenar los formularios y no se tiene la apreciación del microempresario. De manera opuesta existen las ONG que no realizan análisis de crédito.

#### b) Grupos solidarios

De las 24 ONG visitadas, seis no realizan análisis de crédito. La norma es que todas utilizan la metodología de grupos solidarios.

El esquema consiste en lo siguiente: un grupo de microempresarios se afianzan entre sí. La ONG le presta al grupo, de manera que el monto que reciba cada uno sea muy pequeño; el plazo de repago también es muy corto. Conforme estos pagan y crean experiencia crediticia, se otorgan créditos de mayor cuantía. Por otra parte, el microempresario debe ahorrar en la ONG un porcentaje, para que en el futuro pueda subsistir con sus propios recursos. No se solicita ningún tipo de garantía.

### 10. Análisis de crédito *versus* grupos solidarios

Las diferencias más significativas son las siguientes:

Nivel de morosidad: Cinco de las seis ONG que no realizan análisis de crédito (grupos solidarios), tienen morosidades menores a 5% (con un promedio de 4.8%), mientras que todas aquellas que realizaron análisis de crédito presentaron un promedio de morosidad de 9.4%.

El costo de prestar es más barato: mientras que en una ONG "solidaria" una persona atiende en promedio a 126 microempresarios, en el otro caso tan sólo se atienden 20. Un profesional en el primer caso atiende seis veces más casos que en el segundo. En otras palabras, el costo de un profesional en una entidad que realiza análisis de crédito es seis veces superior.

Se abarca un mayor número de clientes. Si se compara el promedio de clientes cubiertos por ambos tipos de ONG, se observa que las entidades que utilizan el método de grupos solidarios abarca carteras de aproximadamente 3,195 clientes cada una, mientras que las que realizan análisis de crédito, tan sólo 432. En otras palabras, las primeras tienen una cartera de clientes siete veces mayor.

El monto de crédito que canalizan las ONG que utilizan el método solidario es mayor. El crédito total fue de 578,000 dólares, 60% superior al monto total del promedio presentado por las ONG que efectúan análisis crediticios.

El saldo promedio de estas ONG es más bajo y su cobertura, mayor. El promedio de crédito de las ONG que utilizan el método de crédito solidario es de 205 dólares, y de 834 dólares el de aquellas que realizan análisis de crédito. Este dato tiene particular importancia, pues pareciera existir diferencias de costo que permiten a las ONG solidarias llegar a estratos que demandan montos de crédito menores.

Los anteriores datos parecieran indicar que las ONG que hacen análisis de crédito deben prestar montos unitarios superiores porque no sería rentable, dada su estructura de costos, conceder créditos menores.

## 11. Restricciones propias

En la mayoría de los casos, y por convicción propia o porque las cláusulas de los recursos obtenidos lo exigen, las ONG han utilizado definiciones sobre el tipo de clientes que deben servir. La intención de muchos de los donantes es que esos recursos sean canalizados a los microempresarios; sin embargo, a pesar de la buena intención, el esquema trae consigo el germen de un problema.

La mayoría de las ONG definen a la microempresa como aquella que tiene hasta cinco o 10 empleados con activos entre 5,000 y 10,000 dólares y con ventas entre 6,000 y 20,000 dólares anuales.

Paralelo a esta definición, algunas ONG toman la política de "graduar" a sus microempresarios. Esto es, una vez que la microempresa ha demostrado que puede crecer, que ha pagado oportunamente y que es buen sujeto de crédito, la ONG deja que el sector bancario formal la atienda. Ambas definiciones son perjudiciales. La primera porque cierra las puertas a proyectos de mayor tamaño que pudieran ser muy rentables y, por otra parte, al utilizar el esquema de graduación, éstas deben desprenderse de su mejor cartera, lo que podría afectar su salud financiera en el largo plazo.

Es importante desde el punto de vista del banco que no se pongan restricciones al tamaño de cliente.

## V. ESQUEMAS FINANCIEROS

El problema más importante que enfrenta el banco en el financiamiento de las ONG es poder colocar sus créditos con mantenimiento de valor.

La mayor parte de las ONG no están dispuestas a tomar créditos con mantenimiento de valor, pues la opinión general es que sus clientes no producen para exportación y, por ende, trasladarles el riesgo cambiario sería muy peligroso para su estabilidad financiera.

Si el banco dispone exclusivamente de líneas en dólares, su impacto crediticio para las ONG será limitado; de ahí que debieran explorarse otras posibilidades financieras para estas entidades.

### 1. Utilización de esquemas de cobertura cambiarias

Se han gestado posibilidades novedosas en el área para reducir al mínimo el impacto del riesgo cambiario en las ONG.

Desde octubre de 1992, por medio de la Bolsa de Valores Nacional de Guatemala, se ha introducido el esquema de coberturas cambiarias. Mediante éste, un inversionista con el pago de una prima puede fijar el tipo de cambio al que compraría el equivalente en dólares en una fecha futura, sin que ello implique la entrega física de dólares.

Este esquema de futuros también se ha desarrollado en Costa Rica. Actualmente es analizado por la Comisión de Valores y se espera que a principios de 1993 entre en operación.

Mediante estos mecanismos, en el corto plazo, al menos en dos países del área, se abre la posibilidad de prestar con mantenimiento de valor.

### 2. Captación de préstamo en moneda local mediante la utilización de bolsas de valores

Una forma de eliminar el riesgo cambiario a las ONG es que el banco les preste en moneda local. El banco podría captar en las bolsas locales, 6/ cobrar un margen de intermediación y prestar con estos recursos a las ONG. Como en los mercados de valores de la región se capta a un plazo corto, una opción sería que el banco lo haga a un año y con estos recursos financie a estos intermediarios.

---

6/ En la actualidad existen bolsas de valores en Panamá, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala y próximamente en Nicaragua.

En general, el esquema que se estudió fue el siguiente: un plazo de crédito de cinco años, con un costo equivalente al de la tasa de captación a un año más tres puntos, revisable anualmente, con garantía fiduciaria, con el monto que proponga la ONG y como máximo un año de período de gracia.

El proceso interno del esquema es sencillo: el banco capta a un año y presta a cinco. Cada año, por cuatro veces consecutivas vuelve a captar y ajusta las tasas activas y pasivas.

Conforme se aprueban las elegibilidades y montos de financiamiento de las ONG, el banco captaría y desembolsaría de acuerdo con las necesidades de esas entidades.

En otra investigación realizada paralela a ésta, se estudió la posibilidad de que el BCIE pudiera otorgar créditos en las condiciones antes señaladas. Se analizó esta posibilidad en 23 ONG de la región: 15 de Costa Rica, cuatro en El Salvador, dos de Guatemala y dos de Honduras. Para ello, se tomó, como parámetro mínimo, las tasas que pagan los bancos por certificados de depósito por un año y, como parámetro superior, las tasas de captación de empresas a ese mismo plazo. A estas cifras se les agregaron tres puntos porcentuales de intermediación por parte del BCIE. Con estos datos se entrevistó a los gerentes o presidentes ejecutivos de estas entidades y se les consultó si a esas tasas estarían dispuestos a obtener fondos. A pesar de que en ese momento, con el esquema propuesto, los recursos en moneda local del banco eran más caros que los obtenidos de los gobiernos, la respuesta de la mayoría de las ONG es que sí estarían dispuestas a solicitar crédito. En apariencia, la concepción generalizada es otorgar mayor importancia a la flexibilidad, prontitud y permanencia en el tiempo de los recursos, que a la diferencia entre la tasa que podría ofrecer el BCIE y las tasas de los programas gubernamentales.

### **3. Financiamiento de las ONG por medio de letras avaladas o aceptaciones bancarias**

Una opción a la captación directa del banco en bolsa, es que éste avale emisiones de letras de ONG. Con el aval, las ONG podrían vender sus letras o aceptaciones bancarias en el mercado de valores, o por medio de la banca comercial.

Las letras de cambio son un buen instrumento financiero para las ONG porque les brinda flexibilidad en la obtención de fondos; adicionalmente, les podría ayudar a formar una imagen dentro del mercado financiero y proporcionaría un instrumento rentable y seguro para los inversionistas.



Para propiciar un esquema como el anterior, debería revisarse en cada país la posibilidad legal de que estas entidades puedan financiarse con estos instrumentos, pues en la mayoría están vigentes disposiciones legales que impiden la captación de recursos del público por parte de estas entidades.

#### **4. Financiamiento de programas de tarjetas de crédito microempresarial**

En términos generales, el sistema de tarjetas de crédito utiliza técnicas similares a las del crédito solidario. Solicitan fianzas para garantizar su crédito, se obtiene información muy sencilla del usuario, se atomiza el crédito con límites reducidos para los diferentes usuarios, se otorga un límite mínimo al inicio, y con éste el poseedor de la tarjeta va creando, dentro de la compañía, el expediente crediticio que le permite aumentar sus límites.

Utilizando estos principios, en algunas partes se han lanzado con éxito programas de sistemas de tarjeta microempresarial. Con este tipo de tarjetas, el sujeto puede efectuar compras de materia prima, pagar salarios y otros.

El Banco Popular de Costa Rica administra un programa de este tipo y en varios países hay grupos que desean impulsar esta modalidad.

El financiamiento de estas compañías de tarjetas podría ser atractivo para el BCIE, pues el nivel de riesgo es diferente al de las ONG.

#### **5. Financiamiento a empresas de factoraje**

Se ha detectado a compañías cuyo objetivo principal es el descuento de facturas, las cuales podrían descontar facturas de empresas compradoras de bienes de las microempresas.

Si estas compañías demostraran solidez, el banco podría evaluar la posibilidad de financiarlas.

## VI. CONCLUSIONES DE POLITICA DE FINANCIAMIENTO

### 1. Sobre el tipo de análisis

#### a) **Enfoque en autosuficiencia y viabilidad financiera**

El análisis de elegibilidad que realice el banco para otorgar crédito a las ONG debe fundamentarse en la viabilidad y autosuficiencia financiera, y no en las garantías. Esto significa que el banco deberá otorgar particular énfasis al análisis del crecimiento real de los activos de estas entidades, del grado de capitalización y de su capacidad de generar ingresos, en forma independiente de las donaciones.

Enfasis en control de morosidad (adecuaciones). Además de los puntos antes citados, debe estudiarse con particular interés el análisis de morosidad, diversificación del riesgo geográfico, de diversificación por actividad, diversificación de las fuentes de financiamiento y sobre el tipo de análisis, procesos de otorgamiento y cobro de los créditos.

#### b) **Morosidad**

El análisis de la morosidad debe ser clave en el proceso de elegibilidad. Debe revisarse tanto la mora legal como la financiera, y depurar los indicadores usuales analizando el efecto de las readecuaciones crediticias y su evolución reciente en los nuevos créditos.

Por el nivel tan pequeño de crédito individual otorgado por las ONG, no existen concentraciones de crédito en personas determinadas, aunque sí se percibe el riesgo de carácter geográfico y el de sectores.

#### c) **Riesgo geográfico**

Cuanto más grande sea la cobertura geográfica de una ONG, menor será la posibilidad de que un fenómeno natural localizado en un área afecte significativamente la cartera total de la entidad.

**d) Riesgo del sector**

A mayor diversificación de su cartera de acuerdo con el tipo de actividad, menor será la posibilidad de que ésta se contamine por un fenómeno económico. Por ello es recomendable contar con información que permita determinar la sensibilidad de la cartera a estos tipos de riesgos.

**e) Diversificación de las fuentes de financiamiento**

Especial atención debe otorgarse en el análisis de estas entidades al grado de diversificación de fuentes de financiamiento de las ONG. Las ONG que trabajan no sólo con fuentes de financiamiento subsidiado sino también de la banca y de empresas, son entidades con una mayor disciplina financiera, se preocupan más por el repago y muestran morosidades más bajas. Si esto es correcto, esta diversificación debe considerarse positivamente al analizar el crédito. Se recomienda obtener referencias bancarias de las ONG.

**f) Grado de enfoque de sus servicios financieros**

Debe analizarse los diferentes servicios que ofrecen las ONG y depurar sus estados para determinar la contribución propia de la operación financiera y cómo afectan los otros servicios al desempeño de la entidad.

**g) Tipo de análisis del cliente**

Las ONG que utilizan el sistema de crédito solidario tienen mejor desempeño financiero que el resto de las entidades.

En una primera etapa, el banco podría enfocarse sobre este tipo de intermediarios. Para ello debe contar con un esquema muy flexible de crédito.

En el caso de las entidades que no utilizan el esquema de financiamiento solidario, debe ponerse énfasis en los procesos de análisis, otorgamiento, control y cobro de los créditos.

**h) Tipo de clientes**

El banco no debe limitar el tipo de clientes a los que prestan las ONG. Limitarlos es propiciar el esquema de graduación de prestatarios, esquema que redundaría en perjuicio de la salud financiera de la ONG y del banco.

**i) Enfoque en la ONG y no en los proyectos**

Puesto que el tipo de crédito otorgado por las ONG es de muy corto plazo y de monto muy pequeño, el análisis no se puede efectuar sobre los proyectos. Solicitar el detalle de los proyectos a financiar por parte de las ONG es forzarlos a tergiversar la realidad.

**2. Sobre las condiciones crediticias****a) Tasas de interés**

En vista de que las ONG son entidades de carácter financiero y que sus clientes están acostumbrados a enfrentar altas tasas de interés de prestamistas informales, se considera que el banco debe promover, para las ONG, tasas de mercado que contemplen el costo de los fondos, la moneda y el riesgo del prestatario.

Por otra parte, el banco no debe limitar las tasas a las que prestan las ONG. Limitar las tasas activas de las ONG es exponer a estas entidades a la descapitalización de sus activos, presupone un conocimiento superior del banco sobre el tipo de riesgo de los clientes a financiar y limita la libertad en la fijación de sus propias políticas.

Una política de tasas de interés como la mencionada está orientada a fomentar la autosuficiencia financiera y no la dependencia.

**b) Plazo**

Dado que en la mayor parte de los casos las ONG prestan a muy corto plazo, se considera que no es prudente prestar a 10 o 15 años, sino adecuar el plazo al giro de la ONG. Un plazo de dos a cinco años es adecuado para el financiamiento de estos intermediarios, pues les permitiría

lograr estabilidad en sus fuentes de financiamiento y evitaría altos costos financieros y de administración, que implicaría que la ONG redujera un año el plazo de préstamo.

**c) Monto**

En este punto consideramos que no debería existir tope alguno al monto que el banco le pudiera prestar a la ONG; el monto debería ser el que la ONG solicite y evidencie que puede pagar, ni más ni menos.

**d) Garantía**

Dado que las carteras de las ONG están respaldadas fundamentalmente por garantías fiduciarias, el banco no puede exigir dentro de un programa de impacto otro tipo de garantía.

### **3. Calidad de las ONG**

Del total de las ONG estudiadas, se obtiene que alrededor de 50% presentaron morosidades inferiores a 10%. Este dato sugiere que posiblemente un porcentaje elevado de las ONG presenta problemas financieros de importancia.

Por otra parte, entre 50% de las ONG que muestran morosidades inferiores a 10% se han notado deficiencias administrativas y de volumen que inclinan a presumir su carácter no autosuficiente.

Lo anterior conduce a cuestionar la calidad de ONG que se desea financiar. Al respecto, se plantean tres posibilidades: a) limitar el financiamiento exclusivamente a las ONG que sean autosuficientes; b) dirigir el crédito a microempresas por medio de la banca, y c) dirigir el financiamiento a aquellas ONG que evidencien capacidad de cumplir sus compromisos y muestren tendencia a alcanzar la autosuficiencia.

La primera opción es bastante segura para el banco, pero la más limitada, pues posiblemente sólo se encuentran dos ONG con esas características por país y el crédito total que se podría canalizar en el área fluctuaría entre 2.5 y 5 millones de dólares.

La segunda opción es muy atractiva, pero para llevarla a cabo el banco debería realizar operaciones explícitas porque, en general, la banca del área no está prestando a la microempresa. <sup>7/</sup>

Si el BCIE desea desarrollar un programa de impacto y en un plazo corto, podría hacerlo asumiendo un riesgo, el cual es prestarle a aquellas ONG que evidencien capacidad de cumplir sus compromisos y una marcada tendencia de alcanzar la autosuficiencia.

#### **4. Financiamiento en moneda local**

Se recomienda el financiamiento a las ONG en moneda local, utilizando mecanismos de captación en los mercados de valores de la región.

---

<sup>7/</sup> Existen algunos bancos que canalizan préstamos a la microempresa del área. Ejemplos de ellos son el Banco Popular en Nicaragua y Costa Rica, Banco Agrícola (unidad de crédito de familia) en El Salvador y Bancahsa en Honduras.

## VII. RESUMEN

Los principales resultados de la investigación realizada son los siguientes:

1. Dimensiones. Las ONG investigadas son entidades pequeñas, pues movilizan saldos de crédito de 407,000 dólares, en promedio.
2. Apalancamiento. Es bajo, en promedio; la razón deuda a patrimonio de estas entidades es de 1.1 veces. Este dato es significativo pues denota que están muy capitalizadas y que tienen un margen amplio para poder crecer vía endeudamiento. Este resultado es producto de la forma tradicional de financiamiento obtenida en décadas pasadas mediante donaciones de países extranjeros. Por otra parte, el bajo apalancamiento puede propiciar que estas entidades presenten escaso rendimiento.
3. Cuando se analiza el número de personas que trabajan en las ONG, se observa que en la mayoría de los casos estas entidades tienen entre 10 y 25 empleados, lo cual sería índice de que tienen estructuras muy flexibles y que no deberían presentar problemas serios de costos debidos a la infraestructura.
4. La conformación de plazos activos y pasivos en la mayoría de estas organizaciones es saludable; usualmente se toman recursos a largo plazo a tasas subsidiadas y se prestan a corto plazo.
5. El margen financiero de las ONG es amplio (oscila entre 10 y 15 puntos) si se compara con el de la banca tradicional del área. No obstante, esto obedece en muchos casos a requerimientos de los organismos que financian estas entidades. La impresión derivada del estudio es que este margen podría ser mayor si éstos se liberaran.
6. No se obtuvo información detallada sobre los niveles de generación de excedentes operativos, pero existen indicios de que éstos son bajos.
7. Si la premisa anterior es correcta, conviene formular la siguiente pregunta: si estas entidades en su mayoría están altamente capitalizadas, no tienen problemas en la estructuración de plazos de sus activos y pasivos, están fuertemente subsidiadas, su margen financiero es amplio y tienen estructuras organizativas pequeñas, ¿por qué su generación de excedentes es baja?
8. La respuesta parece ser doble. Por una parte, el grado de morosidad que refleja problemas de otorgamiento de crédito y de cobro, y por la otra, los volúmenes bajos de operación que provocan que los costos fijos no se diluyan efectivamente.

9. En relación con el grado de morosidad, los resultados no son uniformes. Básicamente existen dos grupos, uno en el que la morosidad es inferior a 5% y otro en que es superior a 10%.
10. El 50% de las ONG presentan niveles de morosidad superiores a 10%.
11. Curiosamente, los niveles de morosidad más bajos se encuentran en aquellas entidades que no realizan análisis de crédito y se basan en esquemas de grupos solidarios.
12. De igual manera, pareciera existir una relación positiva entre flexibilidad de manejo de las tasas activas, diversificación de fuentes de fondos y morosidad. Todo parece indicar que aquellas entidades que actúan en una forma más agresiva, ajustando las tasas al riesgo del sector 8/ y buscando otras fuentes de financiamiento diferentes a las donaciones, tienen niveles menores de morosidad.
13. El nivel de diversificación de la cartera activa y pasiva es heterogéneo en el área.
14. Se determina que uno de los principales obstáculos que tendría el BCIE para financiar las ONG, es otorgar los créditos con mantenimiento de valor, pues estas entidades financian a microempresarios que producen para consumo local, principalmente.
15. Existen diferentes opciones para enfrentar esta limitación, dentro de las que se enuncian los sistemas de coberturas cambiarias desarrollados en Guatemala y Costa Rica, la captación por bolsa, el aval a letras de cambio de la ONG y la emisión de aceptaciones bancarias.
16. Finalmente, se desprende una serie de recomendaciones de política crediticia que el banco podría estudiar con el propósito de establecer un programa de financiamiento a la microempresa en la región.

---

8/ Nótese que algunas ONG, cuyo nivel de morosidad es bajo, cobraban tasas superiores a 70%, cuando el nivel normal de tasas en la región oscilaba entre 15% y 35%.