

## El auge, la caída y la recuperación del sector de microfinanzas de Marruecos

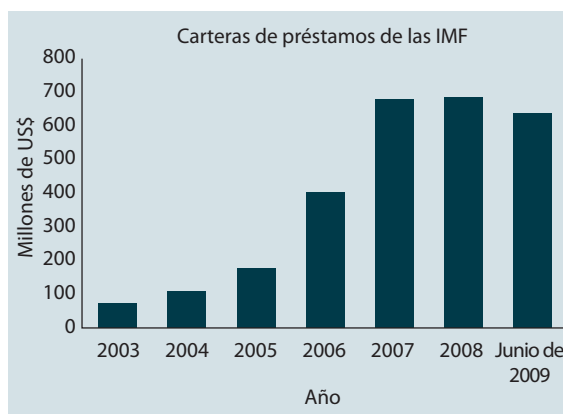
Marruecos es un líder reconocido del microcrédito: tiene el 40% de los clientes del mundo árabe y en él se encuentran algunas de las instituciones de microfinanzas (IMF) de mejor desempeño del mundo. Sin embargo, el sector del microcrédito ha venido encarando una crisis desde 2007. Hay 12 IMF<sup>1</sup> autorizadas en Marruecos, que atienden a cerca de un millón de clientes<sup>2</sup> con un total combinado de activos de 5700 millones de dirhams (US\$705 millones<sup>3</sup>) a diciembre de 2008. La actividad está muy concentrada, y las cuatro IMF más grandes tienen el 90% de los clientes.

El sector del microcrédito de Marruecos ha registrado uno de los crecimientos más extraordinarios observados en la actividad de las microfinanzas. Según *Microfinance Information Exchange, Inc.* (MIX), en tan solo cuatro años, desde 2003 hasta 2007, las carteras de préstamos de las IMF se han multiplicado 11 veces y el número de clientes, 4 veces. Este gran crecimiento fue impulsado por cuatro IMF líderes, a saber: Zakoura, Al-Amana, Fondation des Banques Populaires y Fondép. Estas instituciones recibieron una calificación muy alta en todos los indicadores de los resultados en materia de microfinanzas, incluidos la escala, la intensidad del alcance, la calidad de los activos y la rentabilidad. Estos excelentes resultados no pasaron desapercibidos, y se otorgaron a Al-Amana y Zakoura varios premios internacionales (incluido el de MIX a la IMF de mejores resultados y el premio europeo de microfinanzas). En 2007, Marruecos tenía uno

de los sectores de microfinanzas más vibrantes y exitosos del mundo.

Este éxito no podría haberse dado sin el apoyo constante del gobierno de Marruecos. La ley de microfinanzas de 1999 brindó un marco claro<sup>4</sup> para el desarrollo de la actividad, y el gobierno de Marruecos prestó apoyo financiero a través de un fondo oficial: *Le Fonds Hassan II*, que ayudó a capitalizar a las primeras IMF. El Ministerio de Finanzas aseguró el minucioso seguimiento, y el Banco Central, Bank Al-Maghrib (BAM), asumió la supervisión en 2007. El sector también se benefició del apoyo de la comunidad internacional de donantes, sobre todo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Comisión Europea, que actualmente prestan instituciones de financiamiento para el desarrollo (IFD) como la Corporación Financiera Internacional (IFC) y el Banco Alemán de Desarrollo (KfW). Una

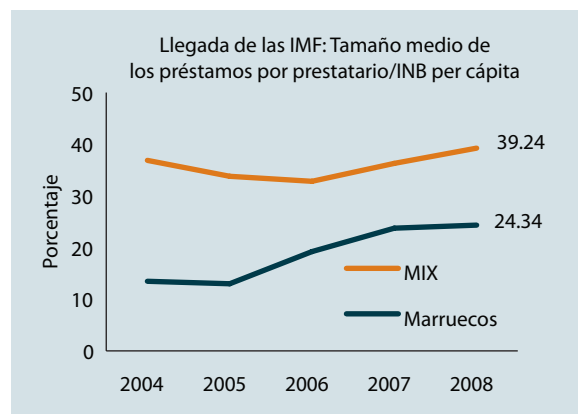
**Gráfico 1: Elevado crecimiento**



Fuente: BAM y JAIDA.

Nota: El total de la cartera de préstamos para las 12 IMF de Marruecos, convertido a US\$ al tipo de cambio vigente a fin de año.

**Gráfico 2: Gran llegada a los clientes**



Fuente: MIX.

Nota: Tamaño medio de los préstamos ponderado por prestatarios. Promedio de MIX, todas las IMF que presentan informes a MIX, 2004-08.

1 En francés: *Association de Microcrédit*.

2 El Banco Central de Marruecos informó de la existencia de 1,3 millones de cuentas de crédito correspondientes a una base estimada de 1 millón de clientes a diciembre de 2008.

3 A la tasa de cambio vigente al 31 de diciembre de 2008 de dólares de Estados Unidos por dirhams marroquíes (US\$1/MAD 8,08).

4 Ley 18-97 de 1999. Las IMF son asociaciones sin fines de lucro autorizadas para funcionar por el Ministerio de Finanzas. Se les permite prestar servicios de microcrédito para actividades generadoras de ingresos, así como préstamos para vivienda y préstamos sociales de un máximo de 50 000 dirhams.

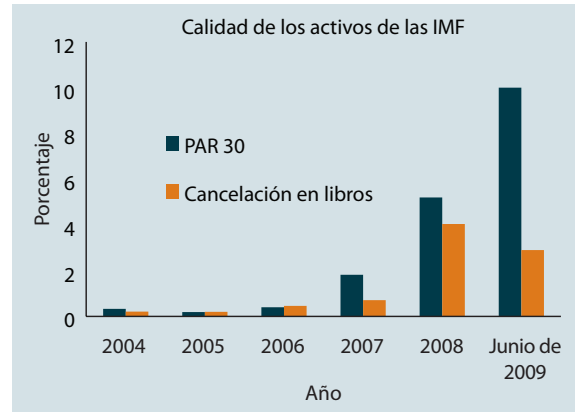
característica singular del sector del microcrédito de Marruecos es el compromiso de los bancos locales: los bancos comerciales prestan un respaldo importante a la actividad, han creado dos de las IMF más grandes y han financiado el 85% de los activos del sector en 2008.

## El sector en crisis

En 2007 comenzaron a surgir algunas señales de estrés, sobre todo la morosidad de préstamos y el financiamiento múltiple (clientes con préstamos de entre dos y cinco IMF distintas). En un estudio de 2006 de *Planet Finance*<sup>5</sup> se puso de relieve la concentración de los préstamos de microfinanzas en las grandes ciudades, como Casablanca, Fez y Marrakech, y el aumento del financiamiento múltiple en las zonas urbanas. Los préstamos improductivos empezaron a aumentar considerablemente a partir de uno de los niveles más bajos del mundo, de 0,42% en 2003 a 1,9% en 2007<sup>6</sup>.

En diciembre de 2007, la crisis financiera mundial ya había empezado, pero el sorprendente crecimiento de la cartera de préstamos ocultó su dimensión. La morosidad fue considerable para los préstamos otorgados a principios de 2007, pero la mayor parte de la cartera se originó en los últimos seis meses y aún no presentaba retrasos. La cartera en situación de riesgo por más de 30 días (PAR 30), de un nivel de 1,9%, aún estaba muy por debajo del promedio mundial de 2,7% informado por MIX<sup>7</sup>. Los gerentes, financistas e incluso los organismos de calificación de las IMF se mostraban satisfechos y no vieron venir la incipiente crisis de morosidad. El pronunciado aumento de préstamos improductivos tuvo lugar en 2008 y afectó a todas las IMF. PAR 30 aumentó considerablemente al 5% en diciembre de 2008 y alcanzó un nivel alarmante de 10% en junio de 2009<sup>8</sup>.

## Gráfico 3: Morosidad de rápido aumento



Fuente: MIX.

Nota: Coeficiente medio ponderado correspondiente a las IMF que presentan informes a MIX; CGAP, y estimaciones de JAIDA correspondientes a las cancelaciones en libros de junio de 2009.

Las cancelaciones en libros también aumentaron extraordinariamente, lo que tuvo un impacto negativo en la rentabilidad y solvencia de las IMF. En mayo de 2009, Zakoura, una de las instituciones estrella de Marruecos, dio cuenta de un nivel de PAR 30 de más de 30% y decidió celebrar una fusión con otra IMF, Fondation des Banques Populaires.

Las causas de la crisis son bien conocidas y pueden resumirse en dos palabras: crecimiento insostenible. La crisis financiera mundial no tiene la culpa<sup>9</sup>. Se trata fundamentalmente de una crisis de las mismas IMF. Este crecimiento sin precedente ha sobreexigido la capacidad de las IMF, y dio lugar a políticas indulgentes de crédito, sistemas obsoletos de información para la administración, falta de controles internos y mala dirección. A principios de 2007, Zakoura emprendió un proceso agresivo de crecimiento para ponerse a la par de su principal competidor, Al Amana, aunque no contaba con un sistema sólido de información para la administración<sup>10</sup>. Al mismo tiempo, algunas IMF diversificaron sus productos de préstamo y ofrecieron préstamos más grandes con malas políticas de garantía.

5 *Etude sur les endettements croisés au Maroc*, junio de 2006, *Planet Finance*.

6 Sobre la base de datos de MIX e informes de las IMF verificados por auditores.

7 PAR 30 en 2007 es de 2,7%, *MicroBanking Bulletin* del 17 de agosto de 2008.

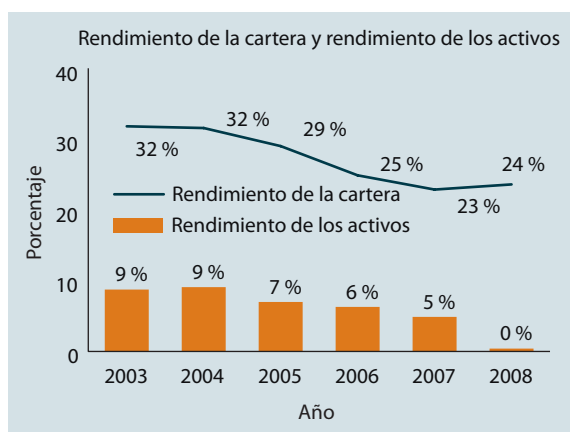
8 Entrevista con funcionarios de BAM, septiembre 2009.

9 La crisis financiera no tiene la culpa pero el aumento del precio de los alimentos a principios de 2008 sí afectó a las unidades familiares pobres.

10 Zakoura creció en 137% en 2007, pero su sistema de información para la administración preparado dentro de la institución estaba mal diseñado y no contaba con el sistema adecuado de frenos y contrapesos. Más adelante, Zakoura compró a SOPRA un sistema sólido, Evolan, que se puso en marcha en el segundo semestre 2007.

En un estudio de investigación realizado en 2008 se llegó a la conclusión de que el 40% de la morosidad de los préstamos podría atribuirse a modificaciones de la metodología de crédito (se pasó a otorgar financiamiento a personas físicas, a aumentar el tamaño de los préstamos y a establecer cuotas mensuales en lugar de semanales)<sup>11</sup>. El financiamiento múltiple a los mismos clientes también es un factor agravante aunque no es el origen de la crisis. En un estudio de BAM de 2008 se estimó que el 40% de los beneficiarios de microcréditos tienen más de un préstamo. El problema es especialmente grave en las zonas urbanas.

**Gráfico 4: La rentabilidad disminuyó en 2008**



Fuente: MIX.

Nota: Coeficiente medio ponderado de IMF que presentan informes a MIX Market.

La respuesta del sector de microfinanzas de Marruecos ha sido rápida y oportuna. El gobierno organizó la adquisición de Zakoura por la Fondation des Banques Populaires, una IMF grande respaldada por un banco estatal sólido, en tiempo récord para restablecer la confianza y evitar efectos de contagio de morosidad de préstamos. Los prestamistas también han demostrado cooperación. Los bancos comerciales locales han mantenido sus asignaciones de crédito, y las IFD no han exigido el reembolso de sus préstamos. Al mismo tiempo, las IMF han

desacelerado su crecimiento considerablemente y han reducido el tamaño de sus balances. El total de activos se redujo en 1,2% en 2008 y en 7% durante los seis primeros meses de 2009<sup>12</sup>. En consecuencia, la posición en efectivo de las IMF ha alcanzado niveles sin precedentes (más de 15% a fines de 2008), y las IMF grandes no esperan escasez de liquidez hasta mediados de 2010.

Las IMF también han establecido un plan agresivo de recuperación que comprende, en algunos casos, cambios en la administración superior. Las IMF están haciendo sus procesos de crédito más estrictos, armando equipos dedicados exclusivamente a la recuperación de préstamos y tomando medidas judiciales contra los prestatarios en mora. También están intercambiando información crediticia semanalmente para controlar el financiamiento cruzado. La proporción de clientes con varios préstamos ha disminuido del 39% en octubre de 2008 al 29% en septiembre de 2009<sup>13</sup>. Por último, las IMF pequeñas y medianas están planeando reducir costos y compartir recursos mediante la fusión o el uso común de sistemas administrativos. Estos esfuerzos están rindiendo frutos lentamente, y se espera una recuperación en el primer semestre de 2010. Si bien algunas IMF han sido gravemente afectadas y deberán reestructurarse, otras están saliendo fortalecidas y están en una buena posición para iniciar otra etapa de crecimiento.

## La respuesta del gobierno

El gobierno también ha preparado un plan en estrecha colaboración con BAM y la Federación de IMF (FNAM) para consolidar el sector del microcrédito.

La primera prioridad es fortalecer a las IMF. BAM produjo una nueva directiva para fortalecer la dirección de las IMF y aumentar la transparencia.

11 Estudio privado de investigación de la IFC, diciembre 2008.

12 Informe de JAIDA: "Microfinance un an apres l'annonce des turbulences" (junio de 2009), sobre la base de la cartera total de microfinanzas en dirhams marroquíes. Esto contrasta en forma notoria con la elevada tasa de crecimiento del 66% anual observada durante el período comprendido entre 2003 y 2007.

13 Estudio de investigación del CGAP basado en la información crediticia de las cinco IMF más grandes.

El gobierno marroquí obtuvo USD46 millones de la Cuenta del Desafío del Milenio para proporcionar capital y asistencia técnica a las IMF con el fin de fortalecer los sistemas y controles internos de estas instituciones.

La segunda prioridad consiste en controlar el financiamiento público y evitar el sobreendeudamiento. A tal fin, las cuatro IMF más grandes se integrarán en la central de riesgo establecida por BAM antes de fines de 2009. Se trata de un avance importante para mejorar el análisis crediticio, así como para controlar el sobreendeudamiento de los clientes.

La tercera prioridad es asegurar liquidez para el sector después de 2009. El gobierno está promoviendo vínculos entre las IMF y los bancos. Bancos locales ya han establecido dos de las IMF más grandes, y se está alentando a las IMF más pequeñas a encontrar bancos patrocinantes.

La cuarta prioridad consiste en mejorar el marco reglamentario. El Ministerio de Finanzas ha iniciado una encuesta con financiamiento de la Corporación del Desafío del Milenio para evaluar los puntos fuertes y débiles del sector y formular recomendaciones para mejorar el marco reglamentario de las microfinanzas. En el estudio también se analizará la transformación de algunas de las instituciones más grandes en entidades comerciales sujetas a reglamentación de disciplina y control. Los resultados de la encuesta deberían estar disponibles en el segundo trimestre de 2010 y se discutirán con el FNAM y el sector en el segundo semestre de 2010.

Estas medidas están contribuyendo a restablecer la confianza en la microfinanzas; también están sentando las bases para un sector más sólido y maduro, que sea capaz de prestar servicios financieros accesibles a millones de familias pobres de Marruecos.