

Lecciones de la crisis marroquí

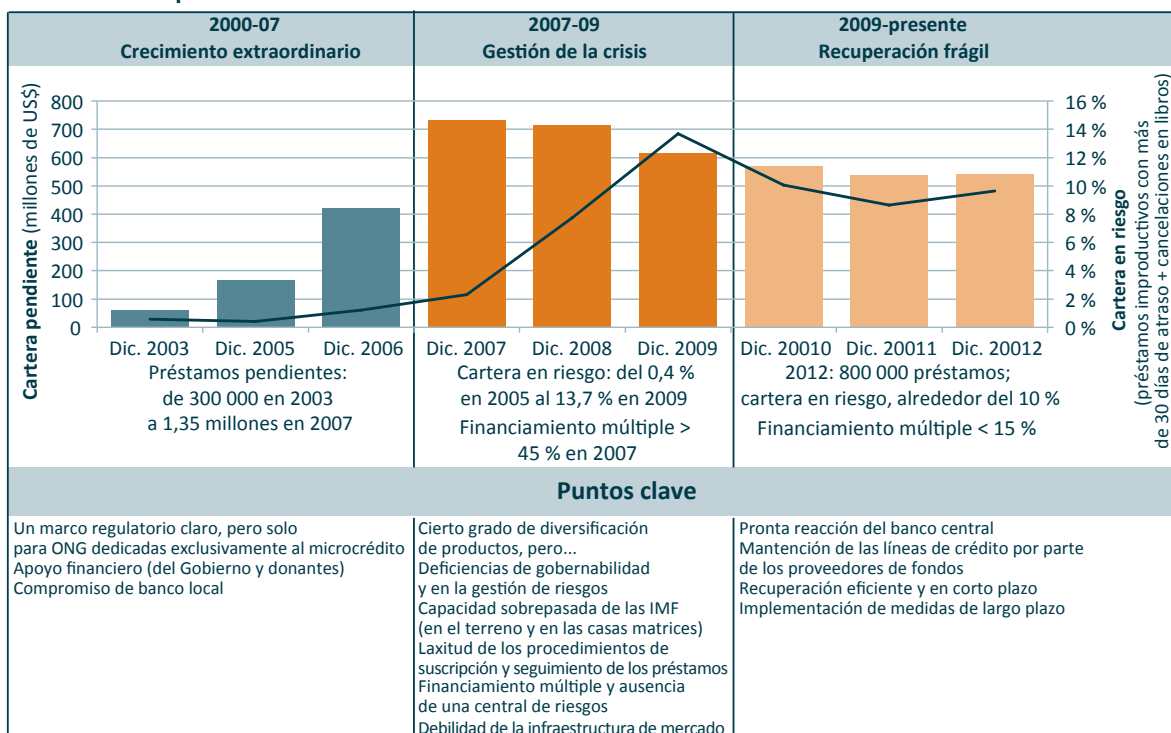
Durante 10 años, el sector de microfinanzas de Marruecos fue una estrella en ascenso, que contaba con instituciones de excelente desempeño respaldadas por entusiastas proveedores de fondos tanto locales como internacionales. Sin embargo, en diciembre de 2009, la cartera en riesgo¹ había llegado al 14 %, y alcanzado el 38 % en una de las principales instituciones microfinancieras (IMF). Bajo la dirección del banco central, proveedores, asociaciones nacionales y financiadores se esmeraron en corregir el rumbo. En diciembre de 2011, la cartera en riesgo se había reducido a la mitad, pero seguía siendo relativamente alta (8,6 %). Un año después, había vuelto a aumentar al 9,6 %. En esta Reseña se presentan las lecciones recogidas del surgimiento, la caída y la actual recuperación del sector de microfinanzas de Marruecos, enseñanzas que pueden ser útiles para adaptarlas y aplicarlas en otros países que se enfrentan a situaciones similares.

¿Se ha superado la crisis?

Desde sus inicios a fines de la década de 1990, el sector de microfinanzas marroquí registró un crecimiento extraordinario. Entre 2003 y 2007, la cartera de préstamos se multiplicó por 10 y pasó a ser la más importante de la región de Oriente Medio y Norte de África, con un total de US\$733 millones correspondientes a 1,35 millones de préstamos pendientes en diciembre de 2007. La cartera en riesgo se mantenía invariablemente muy por debajo de los valores de referencia internacionales. Las principales IMF registraban resultados notables según todos los indicadores de desempeño aplicados en las microfinanzas, tales como la escala, la rentabilidad y la calidad de los activos. En 2008, la mitad de las 12 IMF marroquíes figuraban en los 100 primeros lugares de Microfinance Information eXchange, o MIX, y la mayoría tenía una buena calificación (véase el gráfico 1).

En poco tiempo, este rápido crecimiento se volvió insostenible, y en 2007 comenzaron a aparecer las primeras señales de tensión. Si bien la cartera en riesgo registraba un nivel generalmente aceptable del 2,3 %, había remontado del 0,4 % en dos años. La crisis había comenzado, pero el crecimiento espectacular de la cartera ocultaba su magnitud. Poco tiempo después, el nuevo sistema de información gerencial de Zakoura, la segunda IMF más importante del país, reveló que su cartera en riesgo era muy superior a lo que se había declarado anteriormente, por lo que la institución suspendió todos los desembolsos. Muchos analistas sostienen que esta decisión desencadenó la crisis, al reducir la liquidez a disposición de los prestatarios para el reembolso de sus créditos, clientes que en muchos casos estaban afectados por la crisis financiera mundial o por las graves inundaciones ocurridas en algunas regiones de Marruecos. Otros clientes, en algunos casos con el apoyo de autoridades locales, aprovecharon

Gráfico 1. Etapas del desarrollo del sector de microfinanzas de Marruecos



1. La cartera en riesgo es la suma de los préstamos improductivos con más de 30 días de atraso y las cancelaciones en libros, dividida por la cartera promedio.

la oportunidad de cesar los reembolsos sin tener que pagar multas. En ese período, alrededor del 40 % de los clientes tenían múltiples préstamos, contratados en al menos dos y hasta cinco IMF². Los problemas de los préstamos impagos se extendieron a todo el sector, y en mayo de 2009 la cartera en riesgo de Zakoura superaba el 30 %. En diciembre de ese mismo año, la cartera en riesgo de todo el sector llegó al 13,7 %³.

La respuesta fue inmediata e incluyó medidas tanto de las entidades reguladoras como del propio sector orientadas a la recuperación en el corto plazo y al fortalecimiento sectorial en el largo plazo. El Banque Al Maghrib (BAM) —el banco central de Marruecos— y el Ministerio de Finanzas no lograron prevenir la crisis, pero su acción catalizadora permitió evitar el efecto de contagio y restablecer la confianza. A principios de 2006, antes de que se desencadenara la crisis, el Ministerio de Finanzas transfirió al BAM la responsabilidad de supervisar el sector de microfinanzas, que crecía a un ritmo sin precedente.

En 2007, el personal del BAM asignado a estas funciones inició de inmediato las actividades de supervisión, y el presidente de la entidad aumentó la frecuencia de sus reuniones con las IMF. El BAM exigió a las IMF que declararan a la central de riesgos del sector financiero⁴ la totalidad de los microcréditos concedidos, y hasta diciembre de 2012 se había declarado más del 80 % de esas operaciones. El BAM y el Ministerio de Finanzas establecieron requisitos más estrictos con respecto a la constitución de reservas y la gobernabilidad⁵. El BAM encomendó a ARDI, una IMF de tamaño mediano respaldada por Crédit Agricole du Maroc, la tarea de ayudar a fortalecer las pequeñas IMF proporcionándoles un conjunto común de herramientas de gestión, y agrupándolas en la Réseau de Microfinance Solidaire (RMS), una red microfinanciera de reciente creación⁶. Además, el BAM obtuvo fondos de la Cuenta del Reto del Milenio (proyecto respaldado por los Estados Unidos), recursos que se destinaron a actividades de fortalecimiento de la capacidad. Por último, emprendió el mejoramiento del marco regulatorio y la promoción de la educación financiera. En febrero de 2013, emitió una nueva regulación por la que se autorizaba a las IMF que funcionaban como ONG a tomar participaciones de capital en compañías de microcrédito y a fusionarse, lo que constituyó un primer paso hacia la transformación⁷. No obstante, si bien la regulación general incluye medidas para la protección de los clientes, como procesos acelerados en los tribunales locales o la protección de los datos de los prestatarios, hay otros

aspectos fundamentales, como la transparencia de las condiciones crediticias o la información sobre las tasas de interés efectivas, que solo se aplican a los préstamos inmobiliarios y de consumo, pero no a los microcréditos. Además, no se exige el cumplimiento del código de conducta más completo de las IMF⁸. En el último tiempo, los donantes han mostrado interés en la educación financiera, un tema que también interesa al Gobierno, que a comienzos de 2013 creó una fundación cuyo objetivo es formular una estrategia sobre esta materia.

Paralelamente a estas iniciativas gubernamentales, las IMF han mejorado sus propios sistemas. Zakoura organizó su fusión con Attawfiq⁹, una ONG más pequeña respaldada por Banque Populaire du Maroc, evitando así la quiebra y la consiguiente degradación de la imagen del microcrédito. Las grandes IMF centraron su atención en retomar el control de sus operaciones, para lo cual crearon equipos dedicados específicamente a la recuperación de préstamos, iniciaron acciones judiciales contra los prestatarios morosos e hicieron cambios en la gerencia superior, en la medida necesaria. Al mismo tiempo que comenzaron a declarar a la central de riesgos oficial los préstamos concedidos, las IMF crearon una plataforma informal de intercambio de información crediticia para los clientes incluidos en la “lista negra”, extendiéndola a partir de 2008 a todos los clientes activos. Para poder identificar mejor las zonas de alta concentración, las IMF actualizaron los mapas de acceso a servicios financieros, una herramienta en línea que permite obtener información sobre el número de sucursales, clientes, habitantes y niveles de pobreza por zonas geográficas. Como resultado del saneamiento de las carteras, la actualización de las metodologías de análisis del crédito y el fortalecimiento de los controles internos, el ritmo de crecimiento disminuyó considerablemente.

Por lo visto, estas acciones concertadas tuvieron éxito, ya que la cartera en riesgo había disminuido al 8,6 % en diciembre de 2011. Los proveedores de fondos tanto locales como internacionales mantuvieron sus líneas de crédito y renunciaron a ciertas cláusulas, expresando así su confianza en el futuro del sector. No obstante, la recuperación fue débil y la cartera total en riesgo fluctuó entre el 4 % y 16 %, hasta establecerse en el 9,6 % en diciembre de 2012. El financiamiento múltiple bajó al 15 %. Actualmente, Marruecos tiene 800 000 clientes activos y un volumen de US\$540 millones en préstamos pendientes, lo que representa el 60 % y el 75 %, respectivamente, de los niveles que existían en 2007.

2. Fuente: Estudio privado de la Corporación Financiera Internacional (IFC) e Informe anual 2010 del Banco Central de Marruecos.

3. A modo de comparación, la cartera en riesgo declarada a MIX Market llegaba al 22 % en Nicaragua (2010), al 16 % en Bosnia y Herzegovina (2010) y al 43 % en India (junio de 2012).

4. Por delegación del BAM, la central de riesgos es dirigida por la empresa privada Experian. Cinco de las 10 IMF aún no declaran sus microcréditos.

5. En diciembre de 2008, el Ministerio de Finanzas emitió el decreto 2338-08, por el que se establecían reglas mínimas sobre constitución de reservas para préstamos improductivos. En septiembre de 2009, mediante la circular 1/G/2009 del BAM, se establecieron nuevos requisitos con respecto a la conformación y el funcionamiento de los consejos de administración, los controles internos y la transparencia.

6. El objetivo de la RMS es fortalecer pequeñas IMF proporcionándoles sistemas de información gerencial y procedimientos uniformes, y promoviendo la planificación concertada de los proyectos de expansión de sucursales a fin de evitar superposiciones.

7. En los próximos meses se espera la emisión de estatutos al respecto.

8. El código de conducta incluye normas para la protección de los prestatarios, pero no existen pruebas de que las IMF lo estén aplicando. Solamente 5 de las 11 IMF han ratificado los principios de Smart Campaign.

9. La antigua Fondation Banque Populaire pour le Microcrédit.

¿Qué lecciones pueden extraerse de la crisis marroquí?

La crisis de Marruecos muestra que incluso las instituciones dedicadas exclusivamente al otorgamiento de crédito están expuestas a los riesgos de todo el mercado. Dado que en los mercados de microcrédito competitivos suele existir el financiamiento múltiple¹⁰, las IMF están vinculadas de hecho y el incumplimiento de los pagos puede propagarse de un cliente a otro con la misma velocidad que los rumores. Para evitar este riesgo de contagio, el caso marroquí ofrece valiosas lecciones en términos de gobernabilidad, infraestructura de mercado y supervisión.

Gobernabilidad

En retrospectiva, muchos observadores señalan que las IMF que resistieron mejor a la crisis contaban con estructuras de gobierno más sólidas y se beneficiaron de las competencias técnicas, tanto bancarias como financieras, de su personal. Centrarón la atención en la sostenibilidad a largo plazo, y crecieron lentamente pero en forma más uniforme que otras instituciones del sector que aumentaron considerablemente su perfil de riesgo, sin adaptar sus prácticas crediticias y de gestión de riesgos. En efecto, las IMF crecieron rápidamente con la introducción de los préstamos a las personas, los reembolsos mensuales, y los préstamos de mayor volumen y plazos más largos. En varias publicaciones se recogen las lecciones derivadas del crecimiento descontrolado y las consiguientes vulnerabilidades, tales como sistemas de información y cadenas de control inadecuados, recarga de trabajo para los gerentes de niveles superiores e intermedios, y grandes cohortes de personal nuevo y no capacitado (Chen, Rasmussen y Reille, 2010; Reille, 2009). Debido a la falta de tiempo o de conocimientos profundos, los miembros de los consejos de administración no lograron identificar esas vulnerabilidades y no brindaron a sus instituciones la orientación y la supervisión necesarias. Además, los procesos internos de toma de decisiones no se basaron suficientemente en los datos, e incluso las mejores IMF carecían de herramientas de seguimiento avanzadas, como los análisis por antigüedad¹¹ o un desglose detallado del desempeño de la cartera. Se disponía de escasos datos sobre las necesidades y los hábitos financieros de los clientes de bajos ingresos, lo que llevó a adoptar una estrategia común basada en un producto crediticio único que no satisfacía las necesidades de los clientes. La diversificación de productos seguía siendo limitada y los clientes solicitaban préstamos a diferentes proveedores para obtener mayores volúmenes de recursos o aprovechar la flexibilidad de las condiciones

de reembolso. Los gerentes y el personal sobre el terreno estaban conscientes del aumento del endeudamiento cruzado¹². A pesar de ello, los consejos de administración aprobaban ambiciosos planes de expansión y de incentivos a nivel nacional orientados al volumen de operaciones, sin tener en cuenta los cambios fundamentales que habían experimentado los perfiles de los clientes ni los factores determinantes del crecimiento.

Infraestructura de mercado

Al problema de los procesos internos inadecuados se sumó el hecho de que las IMF operaban en un entorno insuficientemente desarrollado donde alcanzaron rápidamente el tamaño de las instituciones que existen en los mercados sofisticados, sin contar con la infraestructura de apoyo necesaria en materia de información, investigación, coordinación, promoción y fortalecimiento de la capacidad. La deficiencia más notoria fue la ausencia de una plataforma para el intercambio de información crediticia. La existencia de tal plataforma no previene la morosidad, pero es de vital importancia para la gestión de la cartera en riesgo, así como del endeudamiento cruzado y el sobreendeudamiento. Tras varios años de discusiones sin lograr avances significativos, la plataforma de información crediticia se creó en tiempo récord cuando se desencadenó la crisis. Igualmente, los mapas de acceso a servicios financieros, que eran incompletos o estaban desactualizados, no mostraban las zonas saturadas. Estas deficiencias de información e infraestructura de mercado podrían haberse evitado mediante una mejor coordinación a nivel nacional, o si los proveedores de financiamiento internacionales hubieran difundido más activamente las lecciones recogidas en otros lugares del mundo. Los esfuerzos centrados en las IMF individuales y en iniciativas sumamente necesarias de fortalecimiento sectorial tropezaron con desacuerdos entre los miembros grandes y pequeños de la Fédération Nationale des Associations de Microcrédit (FNAM), la red de microfinanzas. La FNAM continúa tratando de establecerse como una plataforma adecuada y de aclarar su función en relación con el Centre Mohamed VI (CMS), una fundación de apoyo al sector de microfinanzas¹³.

Supervisión

El caso de Marruecos también puede considerarse como otro ejemplo en el que la autorregulación no fue suficiente y sirve para propugnar que las autoridades reguladoras y de fiscalización controlen las instituciones de microcrédito para prevenir crisis y sus

10. Una penetración de mercado superior al 10 % conduce al financiamiento múltiple (Schicks y Rosenberg, 2011).

11. En este tipo de análisis se compara el desempeño de los préstamos según su fecha de apertura y, por lo tanto, se anula el impacto de los desembolsos de gran cuantía de los préstamos improductivos.

12. A partir de 2004, los informes de calificación muestran niveles de endeudamiento cruzado del 30 %.

13. El CMS es un centro de apoyo al sector de microfinanzas creado por orden real al amparo de la Fondation Mohammed V de Soutien à la Microfinance Solidaire.

difíciles consecuencias: quiebras, desaceleración de la economía y tensiones sociales. Dada su experiencia en la supervisión del sector financiero, los bancos centrales suelen ser los más adecuados para llevar a cabo esta tarea. El caso de Marruecos ofrece una perspectiva interesante de la función que pueden cumplir los bancos centrales para fomentar la creación de un entorno propicio, incluso cuando los ahorros no corren peligro y no se requiere regulación prudencial. El interés del BAM en el microcrédito desde su creación en 1999 le permitió intervenir rápidamente en 2006, al asumir la función de supervisión que le traspasó el Ministerio de Finanzas en cuanto comenzaron a aparecer las señales de alerta. Además, para fortalecer el sector de microcrédito, ambas entidades también colaboraron para fomentar el acceso a servicios financieros, lo que condujo en gran medida a la creación de la caja postal¹⁵ y al ofrecimiento de servicios bancarios a la población de bajos ingresos¹⁵. Asimismo, en 2011 el BAM reafirmó su compromiso con la inclusión financiera al adherirse a la Alianza para la Inclusión Financiera. Esta participación fue fructífera, ya que el BAM no solo fue fundamental para contener la crisis, sino que en la actualidad promueve activamente la inclusión financiera.

De cara al futuro

Las instituciones de microcrédito tradicionales de Marruecos ya enfrentan nuevos desafíos. En el mediano plazo, será crucial que encuentren el nicho de mercado adecuado en el sistema financiero para integrar un mercado cada vez más diverso. El sector de microfinanzas publicó recientemente una guía sobre el microcrédito en Marruecos¹⁶ con la cual se espera llegar a 3,2 millones de prestatarios para 2020, y algunas IMF están considerando la posibilidad de ofrecer servicios a empresas muy pequeñas. Al mismo tiempo, la caja postal cumple una función importante

para intensificar el acceso a servicios financieros. Si esta decidiera otorgar crédito directo en lugar de hacerlo a intermediarios, su liquidez, creciente sofisticación, extensa red de sucursales y diversidad de productos pondrían en grave peligro el modelo de las IMF, basado en un solo producto. Los bancos también están elaborando nuevas estrategias para ofrecer servicios bancarios a clientes de bajos ingresos. En definitiva, se espera que los clientes aprovechen los beneficios de estos modelos institucionales en competencia, pero aún no hay consenso a nivel de todo el sector sobre cómo Marruecos logrará la plena inclusión financiera. La estrategia de desarrollo del sector financiero que está elaborando el BAM bien podría brindar la oportunidad de llegar a un consenso.

Bibliografía

Centre Mohammed VI de Soutien à la Microfinance Solidaire, "Le Livre Blanc du Microcrédit au Maroc". <[http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/Livre%20blanc%20du%20Microcrédit%20au%20Maroc%20\(En%20français\).pdf](http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/Livre%20blanc%20du%20Microcrédit%20au%20Maroc%20(En%20français).pdf)>.

Chen, Greg, Stephen Rasmussen y Xavier Reille (2010), "Crecimiento y vulnerabilidades en microfinanzas". En *Enfoques* 61, Washington, DC: CGAP.

El-Zoghbi, Mayada y Meritxell Martínez (2012), "¿Pueden las redes postales promover la inclusión financiera en los países árabes?" En *Reseña*, Washington, DC: CGAP.

Reille, Xavier (2009), "El auge, la caída y la recuperación del sector de microfinanzas de Marruecos". En *Reseña*, Washington, DC: CGAP.

Schicks, Jessica y Richard Rosenberg (2011), "Too Much Microcredit? A Survey of the Evidence on Over-Indebtedness", Estudio Especial 19, Washington, DC: CGAP.

14. Al Barid Bank utiliza la red de cajas postales para ofrecer servicios financieros principalmente a clientes de bajos ingresos. Véase El-Zoghbi y Martínez (2012).

15. Como parte de su estrategia de desarrollo del sector financiero, el BAM exigió a todos los bancos que crearan productos para clientes de bajos ingresos. En 2012, exigió a los bancos que ofrecieran 16 servicios gratuitos, entre ellos, cuentas de ahorro.

16. <[http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/Livre%20blanc%20du%20Microcr%C3%A9dit%20au%20Maroc%20\(En%20fran%C3%A7ais\).pdf](http://www.cm6-microfinance.ma/uploads/file/Livre%20blanc%20du%20Microcr%C3%A9dit%20au%20Maroc%20(En%20fran%C3%A7ais).pdf)>.