

Nicaragua: la instrumentación del marco

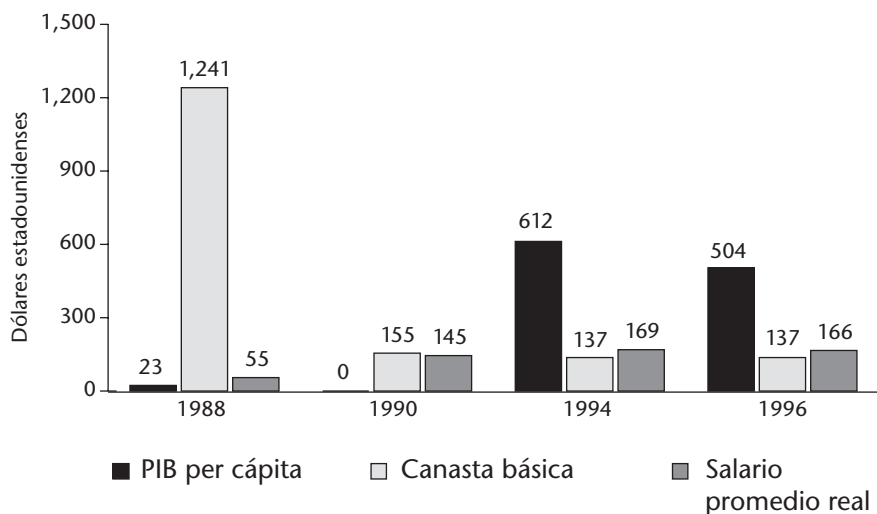
José Benito Miranda Díaz

En 1996, el WOCCU inició un programa en Nicaragua llamado el Programa de Cooperativas de Ahorro y Crédito Rurales (RCUP), financiado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El objetivo del programa era el de desarrollar una nueva opción de servicios financieros para personas de bajos ingresos, especialmente los pobres de las áreas rurales, fortaleciendo las cooperativas de manera que pudieran ofrecer servicios de ahorro seguros y efectivos. Se eligieron dieciocho cooperativas para participar en un programa de fortalecimiento que les permitiera empezar a movilizar ahorros. Este estudio de caso presenta la experiencia de tres de esas instituciones.

Cuando empezó el RCUP, Nicaragua estaba en un periodo de posguerra, lidiando con dificultades económicas ocasionadas por el conflicto armado y por políticas gubernamentales anteriores. En 1996, Nicaragua tenía una población de 4.548.800, con una población económicamente activa del 33 por ciento. La tasa oficial de desempleo entre los económicamente activos era del 16 por ciento. La hiperinflación que había alcanzado niveles tan altos como 33,55 por ciento en 1988, bajó a 13,49 por ciento en 1990, y se estabilizó alrededor del 12 por ciento para 1996.

El Producto Interno Bruto (PIB) per cápita era de \$504, creciendo a una tasa de 2 por ciento en 1996. Un individuo con un sueldo anual promedio de \$166 enfrentaba un costo de \$137 por una canasta básica (las necesidades básicas de una familia durante un mes). La gráfica 6.1 muestra la relación entre el PIB per cápita, los sueldos promedio y la canasta básica. El diagrama de la gráfica 6.1 ilustra la mejora de calidad de vida nicaragüense entre 1988 y 1996. A pesar de la mejora, la situación económica seguía siendo difícil para la mayoría de los nicaragüenses en 1996.

La capacidad de ahorro era muy baja en 1996. En años anteriores, el patrón de grandes devaluaciones repetidas y la hiperinflación dieron

Gráfica 6.1 Variaciones del estándar de vida de Nicaragua

por resultado pérdidas reales para quienes tenían cuentas de ahorro en el país. Consecuentemente, mucha gente había desarrollado una gran desconfianza en las instituciones de ahorro.

La mayoría de la gente carecía de acceso a los servicios financieros. En 1996, el sistema financiero formal consistía en 14 bancos y dos empresas financieras, todos regulados por la Superintendencia de Bancos. El sector de las cooperativas de ahorro y crédito consistía en 108 cooperativas que ofrecían crédito, ahorro obligatorio y otros servicios financieros y no financieros. De las 108, 18 eran cooperativas de vínculo cerrado y 90 eran consideradas abiertas, o sea que permitían el ingreso de cualquier persona. Treinta y cuatro de las cooperativas estaban ubicadas en la ciudad capital de Managua y 74 estaban ubicadas en ciudades pequeñas y áreas rurales. Con pocas excepciones, las cooperativas eran pequeñas (con un promedio inferior a 100 miembros).

Cuarenta y una de las 108 cooperativas fueron seleccionadas como muestra de un análisis diagnóstico practicado por el WOCCU. Los resultados del análisis indicaron que las entidades:

- se concentraban más en ofrecer préstamos que en la movilización del ahorro;
- estaban administradas por personas con poca experiencia financiera;
- dependían de fondos externos — principalmente de organizaciones no gubernamentales (ONG), bancos internacionales de desarrollo o gobiernos extranjeros — para financiar sus carteas de préstamos;

- tenían pocos recursos propios, los cuales se obtenían de las contribuciones en aportaciones de los socios, que en la mayoría de los casos eran obligatorias y periódicas;
- tenían carteras de préstamos con altos niveles de morosidad;
- carecían de la experticia y herramientas necesarias para administrar sus carteras;
- carecían de liquidez;
- llevaban a cabo actividades de mercadeo escasas o nulas.

Pocas de las 41 cooperativas ofrecían servicios de ahorro voluntario. Las pocas que sí ofrecían servicios de este tipo, sólo tenían un producto: ahorros a la vista. La cuenta de ahorro normalmente pagaba una tasa de interés que no cubría la tasa de inflación, por lo que los depósitos no mantenían su valor. Las aportaciones realmente eran la única fuente de financiamiento interno para las cooperativas, pero pocas de estas últimas pagaban intereses.

Las cooperativas operaban de acuerdo con la Ley General de Cooperativas de 1971 y con reglamentos establecidos en 1974. La Ley General las designaba como entidades legales con derechos privados y los reglamentos les daban autoridad legal para participar en actividades financieras con sus socios: para recibir depósitos de ahorro, hacer préstamos y ofrecer descuentos. Ningún reglamento específico establecía normas prudenciales de cumplimiento obligatorio para las cooperativas en su calidad de instituciones financieras que funcionaban como intermediarias entre los ahorros y los préstamos.

En ese momento, los estatutos de las cooperativas eran un obstáculo para su avance, ya que se habían redactado para organizaciones sociales introspectivas. Los estatutos no contenían las políticas, controles ni estándares necesarios para poder gobernar intermediarias financieras sólidas. Los sistemas de contabilidad de las cooperativas no estaban actualizados y eran difíciles de utilizar. Las instituciones no poseían políticas formales de crédito, de cobranzas ni de ahorros. También carecían de controles internos. Antes de movilizar ahorros, todas las cooperativas tendrían que resolver estas debilidades.

Este capítulo describe el proceso llevado a cabo por el RCUP en tres de las 18 cooperativas para desarrollar el marco de la movilización del ahorro. Actualmente, dichas cooperativas pertenecen al nuevo *Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Financieras* de Nicaragua. Las tres cooperativas son: **Avances**, **Iaguei** y **Moderna**.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Avances, R.L.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Avances R.L. se estableció en 1969. Se localiza en Santo Tomás, capital del departamento de Chontales, 180 km al este de Managua. En 1996, Chontales tenía 144.635 habitantes, de los cuales 15.997 residían en Santo Tomás. Santo Tomás era el mercado meta de Avances. Esta cooperativa sólo contaba con 195 socios, con una tasa de penetración en el mercado del 1,2 por ciento. Un banco representaba toda la competencia en el área. Las principales actividades económicas de la región son la crianza de ganado vacuno, la producción de lácteos y cuero.

Cuando Avances ingresó al proyecto RCUP en 1997 había crecido a 358 socios y sus activos eran de \$284.440. Casi el 59 por ciento de los activos estaban financiados por crédito externo, en tanto que los ahorros financiaban sólo el 11 por ciento. Cincuenta y nueve por ciento de los activos de Avances estaban colocados en préstamos, el 5 por ciento estaba invertido en depósitos bancarios, el 2 por ciento en efectivo, y el 34 por ciento en activos improductivos. Los préstamos producían un rendimiento del 54 por ciento, pero la cooperativa generaba una utilidad neta de sólo el 0,55 por ciento.

La Cooperativa Avances no contaba con un catálogo de cuentas y las cuentas existentes no estaban detalladas, lo cual dificultaba un análisis de la administración financiera. La cooperativa no contaba con provisiones para préstamos morosos, y, en lugar de ellas, depuraba los préstamos incobrables de los libros. Avances tenía pautas para el crédito, pero no para administrar la cartera. La institución no analizaba la morosidad, ni tenía políticas de cobranza y las tasas de interés para los préstamos eran muy altas. Avances no tenía un plan de negocios para guiar sus operaciones y no se llevaban a cabo actividades de mercadeo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Iaguei, R.L.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Iaguei R.L. se estableció en 1976. Se localiza en Corinto, en el departamento de Chinandega, 180 km al este de Managua. La población de Chinandega en 1996 era de 350.212 habitantes, de los cuales 17.177 vivían en Corinto, el mercado meta de Iaguei. La cooperativa solamente tenía 95 socios, con una penetración en el mercado del 0,55 por ciento. La competencia local de Iaguei incluía otra cooperativa de ahorro y crédito y un banco. La economía de esta región se basa principalmente en la pesca.

Cuando Iaguei ingresó al proyecto del RCUP en 1997, contaba con activos de \$22.165. El 1 por ciento de los activos eran financiados por los ahorros de los socios, el 55 por ciento por las aportaciones y el resto por capital institucional contribuido por donativos. La cooperativa

administraba solamente 12 cuentas de ahorro a la vista, con un promedio de \$21 por cuenta. El 71 por ciento de los activos estaban colocados en préstamos, el 5 por ciento estaba invertido en bancos, el 3 por ciento en efectivo y el 20 por ciento eran activos improductivos. Los préstamos producían un rendimiento del 61 por ciento, mas la cooperativa generaba una utilidad neta de sólo el 7,8 por ciento.

El manual de contabilidad no estaba actualizado y las cuentas no estaban detalladas. Iaguei tenía una tasa de morosidad del 13 por ciento. No tenía políticas de crédito y cobranza y no había reservas para préstamos incobrables. Iaguei no llevaba a cabo análisis de morosidad, no contaba con personal para administrar el crédito, ni llevaba a cabo actividades de mercadeo.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Moderna, R.L.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Financiera Moderna se estableció en 1972. Está ubicada en Estelí, la capital del departamento de Estelí, 145 km al norte de Managua. En 1996, la población de Estelí era de 174.894 habitantes, de los cuales 93.441 vivían en la ciudad de Estelí, el mercado meta de Moderna. Moderna tenía 437 socios, con una penetración en el mercado de sólo el 0,47 por ciento. Su competencia local incluía tres cooperativas, tres ONG y cinco bancos. La economía de la región de Estelí se basa en la ganadería y el cultivo de café.

Cuando Moderna ingresó al proyecto del RCUP en 1997, contaba con activos de \$142.846. El 69 por ciento de los activos era financiados por las aportaciones de los socios, en tanto que los ahorros solamente financiaban el 4 por ciento. La cooperativa administraba 44 cuentas de ahorro a la vista, con un promedio de \$144 por cuenta. El 68 por ciento de los activos estaban colocados en préstamos, el 3 por ciento estaba invertido en bancos, el 1 por ciento en efectivo y el 19 por ciento en activos improductivos. Los préstamos producían un rendimiento del 49 por ciento, pero Moderna operaba con una pérdida del 3,2 por ciento.

La cooperativa Moderna tenía varios préstamos morosos, muchos de los cuales correspondían a directores y empleados. No contaba con provisiones para préstamos morosos, ni con políticas de crédito y cobranza, y no llevaba a cabo análisis de morosidad. Tampoco contaba con un plan de negocios ni llevaba a cabo actividades de mercadeo.

Fortalecimiento de las instituciones

Para iniciar la movilización del ahorro en estas tres cooperativas, se instrumentó el programa de fortalecimiento institucional en tres fases.

Fase I: selección del grupo piloto

La primera fase tenía que ver con la selección del grupo piloto de cooperativas. Los prerequisites para las cooperativas interesadas en participar en el programa eran: viabilidad del mercado, membresía abierta y la disposición de comprometerse con nuevas disciplinas y sistemas de trabajo. Las cooperativas se seleccionaron sobre la base de un análisis diagnóstico completo. Las 41 cooperativas que se registraron al inicio del estudio fueron evaluadas durante más de seis meses y fueron seleccionadas por tener captación abierta de miembros y porque operaban con la mayor congruencia y continuidad. El análisis de dichas cooperativas abarcaba su planeación estratégica, su estructura organizativa, recursos humanos, estandarización y sistematización de operaciones, administración financiera, operaciones crediticias, operaciones de mercadeo, servicios de depósito, proceso de membresía y controles internos.

El análisis de diagnóstico inicial indicó que las cooperativas debían llevar a cabo varias reformas institucionales antes de poder empezar a movilizar ahorros agresivamente. Las reformas incluían:

- instituir políticas de ahorro o mejorar las existentes;
- acabar con la dependencia del crédito externo;
- modernizar sus estatutos y reglas;
- actualizar y detallar sus manuales de contabilidad;
- instrumentar nuevas disciplinas financieras;
- crear planes de negocios;
- desarrollar planes de mercadeo;
- reducir la morosidad;
- capacitar empleados;
- aplicar el sistema PERLAS para monitorear la administración financiera.

Después del análisis, y después de serias deliberaciones entre los gerentes y directores, 18 de las 41 cooperativas se comprometieron con el programa de fortalecimiento. Aceptaron instrumentar las disciplinas de administración financiera y las reformas de políticas necesarias para poder recibir asistencia técnica del RCUP en la movilización de ahorros.

Fase II: establecimiento de disciplinas financieras

En la segunda fase del programa, las 18 cooperativas aprendieron disciplinas de administración financiera. Empezaron a utilizar el PERLAS para evaluar su avance. La cantidad de tiempo requerida por este proceso dependía, por un lado, de la buena disposición de los gerentes y

de los consejos de administración para aceptar los desafíos de la reforma y, por otro lado, de la velocidad a la cual cada una lograba los cambios necesarios en las políticas.

Antes de avanzar a la Fase III, las cooperativas debían lograr lo siguiente:

- Debían actualizar sus sistemas de contabilidad.
- Debían enviar informes financieros e informes de morosidad a la oficina del RCUP en los primeros 15 días del mes.
- Los gerentes, el personal y los directivos debían participar en todas las sesiones de capacitación y reuniones del RCUP.
- Debían demostrar una filosofía orientada a los negocios, ajustando sus estatutos existentes, adoptando nuevas políticas de crédito, cobranza y control interno, estableciendo provisiones para préstamos morosos de acuerdo con las normas del WOCCU e instituyendo un plan de negocios.

Fase III: movilización del ahorro

La tercera fase del programa se centró en mejorar la imagen, mercadeo y la movilización del ahorro. El RCUP proporcionó la capacitación y la asistencia técnica para el desarrollo de productos de ahorro, mercadeo y administración del ahorro. Primero, las cooperativas tenían que demostrar:

- morosidad de menos del 15 por ciento;
- ningún crédito externo desde que ingresaron al proyecto;
- contabilidad ajustada y al día;
- informes financieros (contabilidad, morosidad, mercadeo) actualizados y enviados al RCUP durante los primeros 15 días de cada mes, durante por lo menos cinco meses consecutivos;
- participación activa en todos los eventos de capacitación;
- margen financiero bruto que permitiera cumplir con los gastos operativos, provisiones para activos de riesgo y contribuciones a reservas de capital;
- liquidez equivalente al 25 por ciento del total de depósitos;
- crecimiento en capital institucional;
- uso de PERLAS para monitorear la administración financiera;
- creación e instrumentación de negocios y planes de mercadeo.

Aquellas cooperativas que cumplieron los requisitos, recibieron asistencia financiera para mejorar la imagen de sus instituciones, para crear estructuras profesionales y bien mantenidas, para mejorar la

atención que ofrecían a sus miembros y para apoyar los programas de mercadeo. También recibieron asistencia técnica para desarrollar, administrar y comercializar productos de ahorro. Las cooperativas de la Fase III formaron parte de la red nacional del *Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Financieras*. Las tres cooperativas presentadas aquí — Avances, Iaguei y Moderna — cumplieron con los requerimientos en 1998 y empezaron la tercera fase del mejoramiento de imagen, comercialización y movilización del ahorro durante ese año.

Políticas y procedimientos

Al crear sus programas, tuvieron que asegurarse de que pudieran proteger los depósitos que movilizaban. Muchos de los cambios de las disciplinas y políticas que tuvieron que llevar a cabo las cooperativas contradecían las prácticas y costumbres arraigadas.

Cambios de las políticas

Ninguna de las 18 cooperativas seleccionadas al principio del proyecto tenía una estrategia clara para la movilización del ahorro y ninguna tenía políticas y procedimientos formalizados para el ahorro. Las tres cooperativas que presentamos en el presente estudio de caso ofrecían dos productos de ahorro: las cuentas de ahorro a la vista y los depósitos de plazo fijo. No había manuales para administrar los productos ni programa de mercadeo para promoverlos.

En general, las tres cooperativas reunían fondos a partir de los socios a través de los medios tradicionales, es decir, a través de aportaciones periódicas que rara vez producían intereses. Cuando las aportaciones sí producían intereses, los rendimientos normalmente eran inferiores a la tasa de inflación. De acuerdo con la ley de cooperativas, las cooperativas estaban obligadas a dividir la utilidad producida entre los socios. Algunas les pagaban dividendos en proporción a las acciones que tenían, pero puesto que la utilidad era tan baja, dichos dividendos eran mínimos. El incentivo para hacer aportaciones era que esos socios serían elegibles para un préstamo. El crédito máximo sería determinado por el total de aportaciones de un socio. El monto del préstamo sería un múltiplo de las aportaciones. En otras palabras, los socios tenían que invertir en aportaciones para poder tener acceso a crédito.

Avances tenía dos productos de depósitos de plazo fijo, de seis y 12 meses, por los que pagaba tasas anuales de 11 y 12 por ciento, respectivamente. Avances también ofrecía una cuenta de ahorro a la vista, que pagaba el 10 por ciento anual. La cooperativa vinculaba el valor de la cuenta al dólar para mantener el valor real. El monto inicial mínimo era de \$0,53 (C\$5). Se habían depositado pocos ahorros voluntarios en Avances (\$5,60 en total).

Iaguei recibía solamente aportaciones, por las cuales pagaba dividendos al final del año, sobre la base de las utilidades anuales de la cooperativa. No ofrecía cuentas de depósito de plazo fijo. Iaguei ofrecía un producto de ahorro a la vista, por el cual no pagaba intereses. Había movilizado un total de \$256 en concepto de ahorros voluntarios.

Moderna no contaba con políticas de ahorro establecidas y no alentaba el ahorro entre los socios. Moderna se concentraba en obtener aportaciones. Sí ofrecía una cuenta de ahorro a la vista, por la cual pagaba una tasa de interés del 10 por ciento, capitalizado cada seis meses. Moderna había reunido un total de \$6.331 en concepto de ahorros voluntarios para 1997.

La principal fuente de financiamiento de las tres cooperativas eran los certificados de aportación obligatorios, no los ahorros voluntarios. Antes de iniciar los programas para la movilización del ahorro voluntario, las tres cooperativas necesitaban aprender acerca de las características demográficas de sus mercados objetivos. También debían crear imágenes y estructuras físicas que resultaran atractivas para el público y ofrecer tanto un servicio conveniente como seguridad. Las cooperativas debían presentar empleados amables y profesionales. También debían establecer horarios de operación que fueran competitivos y compatibles con las necesidades de los socios y adquirir niveles adecuados de tecnología para aumentar su eficiencia.

Las cooperativas de Avances, Iaguei y Moderna necesitaban ofrecer servicios competitivos en sus mercados locales si querían movilizar ahorros. Esto requería de una administración activa de las tasas de interés que se ofrecían por los ahorros, el establecimiento de políticas modernas y flexibles y la instrumentación de disciplinas financieras para proteger los ahorros. Dichas cooperativas tenían que crear programas de mercadeo que generaran flujos de liquidez adecuados para satisfacer las metas fijadas en sus planes de negocios.

Los pasos para proteger los ahorros

Las cooperativas necesitaban tener la capacidad de proteger los ahorros antes de movilizarlos. Tenían que instrumentar sistemas de contabilidad transparentes diseñados para cooperativas de ahorro y crédito. Una vez instrumentados los sistemas de contabilidad en cada institución, las cooperativas podían analizar su desempeño financiero así como sus fortalezas y debilidades. Cada cooperativa también debía instrumentar un sistema para analizar y monitorear los préstamos morosos. Todas debían instrumentar estrictos programas de cobranza y políticas de evaluación de crédito basadas en riesgos, de manera que los préstamos financiados por ahorros estuvieran basados en sólidas decisiones de préstamo y buenas culturas de repago. Las cooperativas tenían que

establecer e instrumentar políticas y procedimientos de ahorro de manera que los depósitos movilizados se administraran de forma segura.

Antes de ofrecer y promover nuevos productos de ahorro, las cooperativas tenían que cumplir con las disciplinas financieras establecidas en PERLAS. Estas incluyeron:

- activos líquidos del 25 por ciento de los depósitos retirables;
- reservas de liquidez del 15 por ciento de los depósitos retirables;
- efectivo del 1 por ciento de los depósitos totales, como máximo;
- tasa de morosidad inferior al 5 por ciento del total de la cartera de préstamos vencidos;
- provisiones para el 100 por ciento de los préstamos morosos por 12 meses o más;
- provisiones para el 35 por ciento de los préstamos con una morosidad inferior a 12 meses;
- activos improductivos del 5 por ciento del total de préstamos vencidos, como máximo.

El consejo de administración de cada institución tenía que aprobar las nuevas políticas para proteger los ahorros y los gerentes tenían que instrumentar nuevos procedimientos. En ese momento, las cooperativas empezaban a desarrollar y promover los productos de ahorro.

Desarrollo de productos

Las cooperativas llevaron a cabo investigación de mercado a través de encuestas para identificar las características y demandas particulares de sus mercados locales. Con ayuda del RCUP, las cooperativas lanzaron al mercado nuevos productos de ahorro.

Desarrollo inicial del producto

Cuando se redactó el presente, las cooperativas ofrecían siete productos de ahorro: cinco cuentas a la vista y dos cuentas de plazo fijo. Los productos se estandarizaron en todas las cooperativas. Los productos de ahorro a la vista tienen las siguientes características:

Cuenta Máxima en Córdoba: ésta es una cuenta de ahorro a la vista en córdobas, que se puede abrir con C\$100 (US\$7). Los intereses se capitalizan mensualmente y se pagan dos puntos por encima de la tasa de interés del mercado. El cuentahabiente puede hacer retiros ilimitados durante el mes.

Cuenta Máxima en Dólares: ésta es una cuenta de ahorro a la vista en dólares, que se puede abrir con US\$10 (C\$143). Es similar a la Cuenta Máxima en córdobas. Los intereses que se pagan en cuentas en dólares son superiores a los intereses en las cuentas en córdobas, sobre la base de tasas de mercado.

Cuenta Máxima para Organizaciones: esta cuenta se abre con C\$1.000 (US\$70). Hay reglas que rigen los retiros y establecen un saldo mínimo.

Cuenta de Ahorro Juvenil: ésta es una cuenta de ahorro a la vista para los hijos adolescentes de los socios, de 12 a 17 años de edad. La cuenta es en córdobas, con un saldo inicial de C\$5 (US\$0,35). El cuentahabiente puede depositar cualquier cantidad para ganar intereses de un punto por encima de la tasa del mercado.

Cuenta de Ahorro Infantil: ésta es una cuenta de ahorro a la vista para los hijos (menores de 12 años) de los socios. Se asemeja a la cuenta juvenil. Ofrece características adicionales, incluyendo un Club Infantil que permite a los jóvenes ahorrantes formar parte de un grupo y aprender acerca de los principios de las cooperativas de ahorro y crédito.

Estos productos se presentaron y lanzaron al mercado en 2001. Las cooperativas crearon un folleto describiendo los productos, que se distribuyó a cada socio y que se pone a la disposición de todos socios potenciales del mercado local.

Para ofrecer un valor agregado en dos de las cuentas individuales Máximas, las cooperativas ofrecen un plan de protección que paga tres veces la cantidad ahorrada en el momento del fallecimiento del cuenta-habiente. Además, algunas cooperativas ofrecen recoger los ahorros en el domicilio o en el trabajo.

El Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Financieras sigue siendo pequeño en Nicaragua. Las cooperativas del sistema buscan una ventaja competitiva sobre la base de la calidad de sus servicios. Se llevan a cabo esfuerzos para asegurar que los nuevos productos y servicios estén diseñados para satisfacer las necesidades reales de los socios actuales y potenciales. Se hace una investigación y una prueba piloto de todos los productos nuevos antes de lanzarlos.

Desarrollo de nuevos productos para satisfacer las demandas del mercado

Cuando se redactó el presente, se estaban desarrollando nuevos productos que se iban a lanzar en 2002. Estos productos se diseñaron específicamente para diversificar las fuentes de financiamiento con el fin de

satisfacer las demandas de distintos tipos de ahorrantes.

Los nuevos productos por salir al mercado son: la Cuenta Regalo Navideño, la Cuenta Progresiva y la Cuenta Salario Agrícola.

La Cuenta Regalo Navideño. El socio ahorra una cantidad fija cada mes durante 11 meses, empezando en enero. La cantidad total del ahorro, además de un 12° pago "gratuito" se devuelve al socio en diciembre. El 12° pago lo paga la cooperativa, siempre y cuando el socio haga sus 11 depósitos mensuales a tiempo. Este producto busca promover el ahorro sistemático con un propósito específico: tener dinero extra en Navidad. Un aspecto innovador de esta cuenta es que está vinculada con el dólar, de manera que el valor de los depósitos se mantiene relativo al dólar.

La Cuenta Progresiva. El socio periódicamente ahorra cantidades fijas o variables, siempre dentro de periodo limitado, buscando un monto total planeado. Una vez que en la cuenta de ahorro se haya acumulado el 70 por ciento de la cantidad planeada, incluyendo los intereses, el socio puede sacar un préstamo personal por el 30 por ciento restante que falta para llegar a la cantidad necesaria para financiar el gasto (o la meta) planeado. Esta cuenta tiene cinco modelos:

Cuenta para Aparatos Electrodomésticos y Electrónicos. El socio ahorra periódicamente una cantidad de dinero variable durante un plazo establecido con el fin de acumular fondos para la compra de un aparato electrodoméstico. El socio puede obtener un préstamo cuando haya acumulado el 70 por ciento del valor del artículo por comprar. Este producto promueve el ahorro sistemático con el propósito específico de comprar un aparato. Como valor agregado, la cooperativa establece contratos con los principales almacenes del mercado local para obtener descuentos destinados a los usuarios de este programa.

Cuenta Universitaria. El socio ahorra periódicamente una cantidad de dinero variable durante un plazo establecido con el propósito de pagar la colegiatura mensual universitaria de sus hijos. En este caso también, un socio puede obtener un préstamo cuando haya acumulado por lo menos el 70 por ciento de la cantidad total planeada. Este producto busca promover el ahorro sistemático con el propósito específico de pagar los gastos universitarios de un hijo o hija.

Como valor agregado, la cantidad acumulada (incluyendo intereses) más la cantidad del préstamo (en caso de ser aplicable) se reembolsará al socio en pagos mensuales o se pagará directamente a la universidad. Si la universidad está dentro de la población local, al socio no se le cobrará por este servicio de pago. Se cobra una cantidad pequeña por hacer el pago directamente a una universidad distante. El

saldo de la cuenta, después de cada retiro, sigue produciendo intereses.

Las cuentas para graduaciones, vacaciones y automóviles funcionan de manera similar, sólo que con metas diferentes.

Cuenta Salario Agrícola. Esta cuenta está diseñada para los socios que son agricultores de pequeña escala (o incluso para agricultores de mediana o gran escala) que tienen dificultades para ahorrar cantidades fijas a lo largo del año o quienes no tienen ingresos mensuales fijos. Los socios que quieren este producto deben primero reunirse con un oficial de ahorros para planificar el retiro mensual de sus ahorros. Después, depositan una cantidad de las ganancias de su cosecha que, con las tasas de interés por encima del mercado, alcanzará un total predeterminado que permita retiros mensuales. Los socios pueden entonces retirar mensualmente de los ahorros acumulados, un día específico del mes, una cantidad que se convierte en su "salario" mensual.

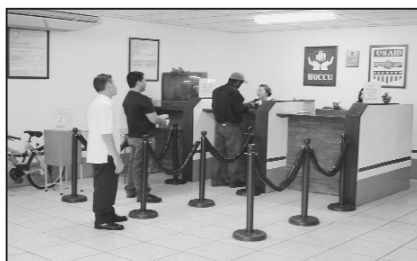
La cantidad depositada ganará la tasa de interés que permita el plan de negocios de la cooperativa, en cualquier momento. Esta cantidad se calcula según la cantidad mensual por ser retirada, para asegurar que los socios tengan sueldos mensuales iguales a lo largo del año. Finalmente, habrá cinco opciones de salarios disponibles, todos basados en este modelo de producto, dirigidos a grupos de distintos niveles de ingresos.

Penetración en el mercado

Con el fin de movilizar ahorros, las cooperativas tuvieron que crear estrategias para promocionar su presencia en los mercados y luego convencer a la gente de depositar sus ahorros en las cooperativas. Sus nuevas estrategias incluyen mejorar su imagen física, constituir una marca y campañas de mercadeo.

Mejoramiento de imagen

El primer paso en la penetración en el mercado fue el de cambiar la percepción del público acerca de las cooperativas de ahorro y crédito. Dichos esfuerzos se llevaron a cabo con el apoyo financiero del RCUP. Cada cooperativa que pudo cumplir con las normas establecidas en la Fase II entró en el programa de mercadeo, o Fase III. Con la asistencia financiera para el mejoramiento de la imagen, las cooperativas emprendieron la remodelación de sus edificios, la actualización de sus equipos y la impresión de nueva papelería. El estado de los edificios de las tres cooperativas era malo. Los edificios en donde estaban ubicadas las oficinas eran oscuros y estaban deteriorados y llenos de polvo. Necesitaban remodelarse completamente para crear fachadas atractivas e interiores acogedores y eficientes. Las mejoras físicas eran indispensables

Gráfica 6.2 Antiguo edificio de Avances, en 1996**Gráfica 6.3 Nueva cooperativa Avances, en 1998**

para mejorar la imagen profesional y ganarse la confianza de los socios.

El programa de mercadeo del RCUP tenía que ver con crear una imagen que fuera común al grupo con colores, letreros, logotipos estándar y pautas de mantenimiento constructivo también estándar. Con una amplia participación comunitaria y de los medios, cada cooperativa inauguró su nuevo edificio y presentó su nueva imagen. La idea era la de crear una nueva marca nacional compartida por las cooperativas de ahorro y crédito individuales. Las fotografías que aparecen a continuación muestran la magnitud de las mejoras que se hicieron en las tres cooperativas.

Como lo muestran las gráficas 6.2 y 6.3, el antiguo edificio de la cooperativa Avances se renovó para presentar una nueva imagen profesional, que incorporó los colores y letreros estandarizados.

Como lo ilustran las gráficas 6.4 y 6.5, Iaguei hizo mejoras notables en su apariencia. Tenía una ubicación excelente cerca del centro comercial del área.

En 1996, Moderna estaba ubicada en un vecindario distante. Como lo muestra la gráfica 6.6, el edificio, aunque espacioso, estaba seriamente deteriorado. No transmitía una imagen positiva al público. La

Gráfica 6.4 Antiguo edificio de laquei, en 1996



Gráfica 6.5 Nueva cooperativa laquei, en 1998



gráfica 6.7 muestra el nuevo edificio que se inauguró en octubre de 1998. La nueva oficina se construyó en una zona mucho mejor que estaba cerca de la zona comercial de la ciudad.

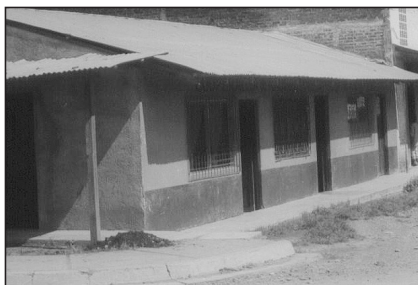
Las mejoras de la imagen pública también tenían que ver con la oferta de nuevos productos de ahorro, con formularios de calidad profesional estandarizados y procedimientos estándar. Las cooperativas también actualizaron sus estatutos y reglamentos de manera que pudieran trabajar como un sistema.

Marca

La nueva imagen y los cambios de los estatutos permitieron que se creara una marca nacional para la nueva red de cooperativas en Nicaragua: el *Sistema de Cooperativas de Ahorro y Crédito Financieras*. Las 14 cooperativas que llegaron a la Fase III empezaron a usar el logotipo que las identificaba y que se registró como marca comercial (gráfica 6.8). El logotipo reemplazó los símbolos individuales que habían identificado a las cooperativas en el pasado. El nuevo logotipo representaba las normas, disciplinas y calidad de las cooperativas en el nuevo sistema y se utilizó en todo el material impreso.

Como lo muestran las fotos de las cooperativas remodeladas, los edificios actualmente son similares entre sí en su estructura y en el diseño de los espacios de atención al público y áreas de trabajo. Los colores y letreros que identifican a los edificios también son iguales.

De las 18 cooperativas que ingresaron al RCUP en 1996, 14 se conservaban cuando se redactó el presente. Estas 14 cooperativas trabajan con políticas, procedimientos, promociones de mercadeo y productos

Gráfica 6.6 Antiguo edificio de Moderna, en 1996**Gráfica 6.7** Nueva cooperativa Moderna, en 1998

estandarizados. La imagen estandarizada demuestra al público que las cooperativas comunitarias individuales son parte de un sistema financiero nacional más grande caracterizado por su seguridad, calidad y extensión. Las cooperativas presentan una imagen de marca, de manera que el mercado reconoce sus fortalezas como un nuevo sistema financiero. La marca comunica que las cooperativas del sistema son instituciones confiables, capaces de movilizar y proteger los ahorros de los socios.

Campañas de mercadeo: locales y nacionales

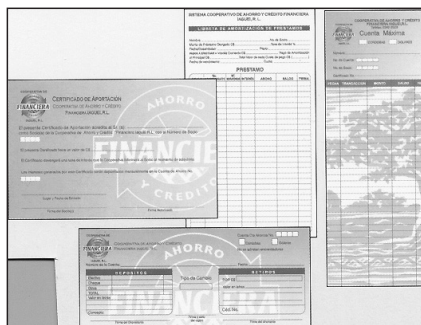
Después de lanzar la nueva imagen, las cooperativas iniciaron campañas de mercadeo que buscaban establecer la imagen pública de cada cooperativa como (1) un lugar seguro en donde ahorrar y (2) una institución que ofrecía servicios valiosos a sus socios. Después de lanzar sus nuevas imágenes, las cooperativas usaron estrategias locales de comercialización durante los primeros dos años. Durante el tercer año, empezaron una campaña de mercadeo nacional.

Promociones. Las promociones ofrecían incentivos para ingresar a la cooperativa, abrir cuentas de ahorro a la vista, y establecer cuentas de ahorro para niños y niñas. Por ahorrar pequeñas cantidades de dinero o por ingresar a la cooperativa, las campañas implementaban rifas de aparatos de uso común como motocicletas, televisores, refrigeradores o cocinas eléctricas. La estrategia de largo plazo de las cooperativas se basa en este tipo de promociones; por ejemplo, la rifa de un premio entre los socios nuevos y otra rifa para quienes ahorraron con depósitos de plazo fijo de seis meses a un año.

Publicidad. Las campañas promocionales incluían el uso de artículos como volantes, folletos, letreros, pancartas y carteles que se colocaron estratégicamente y se distribuyeron en los mercados locales. Además, las cooperativas crearon un anuncio en la radio que hablaba de las cooperativas individuales y de la nueva red de cooperativas. Las cooperativas alentaban a los locutores de la radio a hacer entrevistas con gerentes. La estrategia de publicidad se reforzó con entrevistas en periódicos de circulación nacional y con anuncios de megáfonos montados en autos.

Ventas. Junto con las campañas promocionales, las cooperativas empezaron a organizar una fuerza de ventas. Cada cooperativa que participó en el programa de mercadeo tenía que contratar los servicios de un oficial de mercadeo que también fuera responsable de ventas. Posteriormente, las cooperativas contrataban los servicios de artistas (un animador y un mago). Junto con una persona local de ventas y el oficial de mercadeo del RCUP, los artistas visitaban mercados, negocios y organizaciones para reclutar nuevos miembros.

Gráfica 6.8 Logotipo y formularios nuevos y estandarizados de las cooperativas



Se alentaba a los socios existentes a reclutar a nuevos miembros. Los socios que reclutaban a otros socios podían participar en concursos. Al final de un periodo de reclutamiento, el socio que hubiera reclutado a más socios ganaba un premio.

Mensaje. Los mensajes usados tanto en las campañas locales como nacionales buscaban transmitir un sentimiento de confianza: que las cooperativas eran lugares seguros para ahorrar. Fue difícil comunicar este mensaje. Los nicaragüenses habían llegado a ser muy desconfiados debido a los fraudes que ocasionaron el cierre de algunos bancos y cooperativas. Hubo tres escándalos en cooperativas, en los cuales los directores habían cometido fraudes en contra de sus socios. Aunque las cooperativas no formaban parte del nuevo sistema, sus escándalos afectaron la imagen pública de todas las cooperativas.

Los equipos de mercadeo decidieron hacer énfasis en dos mensajes en este difícil entorno. Uno fue el de vender la presencia de un tipo de cooperativa de ahorro y crédito diferente, que operaba honestamente y de manera eficiente y profesional. El otro mensaje fue que las cooperativas de marca (financieras) tenían una presencia nacional y ofrecían un nuevo nivel de estabilidad.

Resultados

Al implementar las reformas financieras y de políticas, ofrecer los nuevos productos de ahorro y lanzar programas de mercadeo, las cooperativas Avances, Iagui y Moderna lograron un crecimiento espectacular.

Cambios de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Las tres cooperativas comercializaron sus operaciones, lo cual representó el cambio más notable e importante. Las cooperativas avanzaron, de llevar a cabo pequeñas operaciones de manera desordenada a efectuar operaciones gobernadas por políticas sólidas y procedimientos efectivos, con una tecnología y documentación adecuadas. La información ahora se guarda en expedientes y se archiva correctamente. Los empleados trabajan con una sola lista de cuentas, registros de contabilidad y procedimientos de contabilidad con estándares internacionales. Los gerentes vigilan la condición financiera de las cooperativas mensualmente usando el sistema de monitoreo PERLAS. Los gerentes llevan a cabo análisis regulares de sus carteras y de sus préstamos morosos para asegurar que no estén arriesgando los ahorros.

Las cooperativas administran su liquidez mediante el monitoreo de flujos de efectivo, el mantenimiento de reservas de liquidez y la utilización de respaldos de la recientemente creada caja central de liquidez. La caja central vigila y respalda los niveles de liquidez de las

cooperativas de la red. Cada institución debe adherirse a las normas establecidas para poder almacenar los excesos de liquidez en la caja central y tener acceso a ella cuando sea necesario.

Las cooperativas reciben y protegen los ahorros de los socios de acuerdo con procedimientos bien definidos. Para todos los productos de ahorro, las cooperativas usan documentos profesionales como libretas impresas, fichas de depósito y fichas de retiro. Las políticas y procedimientos se formalizan para guiar a los empleados en la administración de servicios de ahorro. Se han instrumentado controles internos en todas las instituciones.

Se capacita al personal para ofrecer servicio de gran calidad y mantener una actitud amable. Los tiempos de espera de los clientes se han reducido a un mínimo, al igual que los errores de los registros. Ofrecer servicios convenientes y de gran calidad a los socios ahora es la mayor prioridad de las tres cooperativas.

El crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito

Conforme se iban fortaleciendo las instituciones, presentando imágenes positivas y ofreciendo mayores servicios financieros, se atraían a nuevos socios. Como lo indica la gráfica 6.9, las tres cooperativas lograron un crecimiento impresionante en su membresía de 1997 a 2001. Los ahorros en las tres instituciones crecieron en forma espectacular de 1997 a 2001, como lo muestra la gráfica 6.10.

Como lo muestra la tabla 6.1, después de cuatro años, la **Avances** ha crecido: de 358 a 2.963 socios, de \$284.440 en activos a \$1.174.509, de \$5.603 en ahorros a \$592.003 y de un monto de ahorro promedio de \$67 a \$190. El aumento en el monto de la cuenta promedio refleja cómo Avances actualmente llega a un mercado mayor con sus servicios de ahorro y ofrece productos que brindan mejores incentivos a más ahorrantes. El número de empleados aumentó de seis a 20. La cooperativa ahora opera su oficina central y una sucursal.

La tabla 6.2 muestra cómo ha crecido **Iaguei** durante el proceso de fortalecimiento: de 108 socios a 2.465, de \$22.165 en activos a \$393.840, de un ahorro total de \$256 a \$359.718 y de un monto de ahorro promedio en la cuenta de \$21 a \$144. El número de empleados de la cooperativa creció de dos a quince. La cooperativa ahora opera una oficina central y una sucursal.

Como lo muestra la tabla 6.3, **Moderna** ha crecido: de 504 socios a 2.401, de activos de \$142.846 a \$340.018, de ahorros totales de \$6.331 a \$223.401 y de un promedio de cuenta de ahorro de \$144 a \$163. El número de empleados de cooperativas de ahorro y crédito creció de cinco a diez. La Moderna ahora opera una oficina central y una sucursal.

Análisis de mercado

En diciembre del 2001, **Avances** contaba con 3.442 clientes de servicios financieros; es decir, clientes que usaban servicios de crédito y de ahorro. De estos clientes, 2.963 eran socios y los 479 restantes eran hijos de los socios. El 58 por ciento de los socios eran mujeres. El 30 por ciento de los socios eran microempresarios, el 28 por ciento eran empleados de servicio, el 16 por ciento eran amas de casa, el 11 por ciento eran agricultores, el 5 por ciento eran trabajadores industriales, el 5 por ciento eran profesionales, el 2 por ciento eran estudiantes y el 2 por ciento eran trabajadores.

Con respecto a los servicios de ahorro, Avances tenía 3.001 cuentas a la vista; el 58 por ciento de las cuentas eran de mujeres. El 31 por ciento de los ahorrantes eran comerciantes, el 25 por ciento eran empleados de negocios de servicios, el 13 por ciento eran amas de casa, el 9 por ciento eran profesionales, el 8 por ciento eran agricultores, el 6 por ciento eran empleados de varios negocios, el 4 por ciento eran artesanos o trabajadores industriales y el 2 por ciento eran trabajadores. El saldo promedio de ahorro era de \$187. La edad promedio del ahorrante era de 38 años.

Iaguei tiene 3.360 clientes de servicios financieros; de éstos, 2.465 son socios y los 895 restantes son hijos de socios. El 62 por ciento son mujeres. El 38 por ciento de los socios son microempresarios, el 19 por ciento son amas de casa, el 18 por ciento son empleados de varios negocios, el 8 por ciento son profesionales, el 8 por ciento son estudiantes y el 6 por ciento son empleados de negocios de servicios.

Para los servicios de ahorros, Iaguei tiene 2.469 cuentas de ahorro a la vista, de los cuales el 62 por ciento son de mujeres. El 39 por ciento de los cuentahabientes son microempresarios, el 23 por ciento son empleados, el 17 por ciento son amas de casa, el 6 por ciento son estudiantes, el 5 por ciento son trabajadores de la industria de servicio y el 2 por ciento son jubilados. La cantidad promedio de los ahorros es de \$142. La edad promedio de los ahorrantes es de 38 años.

Moderna cuenta con 2.401 clientes de servicios financieros; de éstos, 1.490 son socios y los 461 restantes son hijos de los socios. Cuarenta y cuatro por ciento de los socios eran mujeres. Moderna tiene una estructura de ahorro similar a la de Avances y de Iaguei, pero cuando se redactó la presente no pudo ofrecer un desglose de los socios y cuentahabientes de cuentas de ahorro por actividades que generan ingresos.

Aun cuando la mayoría de los socios actualmente continúan

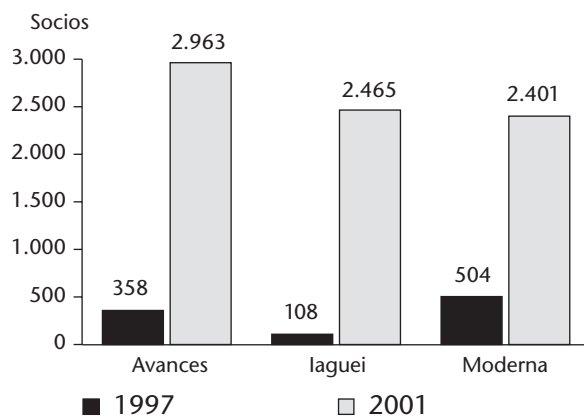
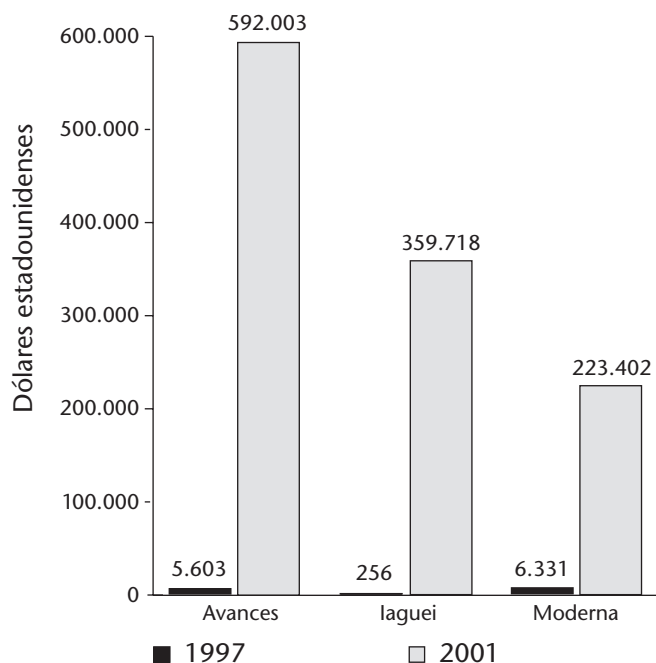
Gráfica 6.9 Crecimiento de socios**Gráfica 6.10 Crecimiento de ahorros**

Tabla 6.1 Crecimiento en Avances

	1997	2001	DIFERENCIA
SOCIOS	358	2.963	2.605
HIJOS DE SOCIOS		479	479
ACTIVOS	\$284.440	\$1.174.510	\$890.070
AHORRO	\$5.603	\$592.003	\$586.400
AHORRO PROMEDIO	\$67	\$190	\$123
EXCEDENTE NETO/PROMEDIO ACTIVOS	0,55%	1,89%	1,34%
NÚMERO DE EMPLEADOS	2	15	13

En dólares estadounidenses.

Tabla 6.2 Crecimiento en Iaguei

	1997	2001	DIFERENCIA
SOCIOS	108	2.465	2.357
HIJOS DE SOCIOS	–	895	895
ACTIVOS	\$22.165	\$393.840	\$371.675
AHORRO	\$256	\$359.718	\$359.462
AHORRO PROMEDIO	\$21	\$144	\$123
EXCEDENTE NETO /PROMEDIO ACTIVOS	7,82%	– 3,18%	– 11,00%
NÚMERO DE EMPLEADOS	2	15	13

En dólares estadounidenses.

Tabla 6.3 Crecimiento en Moderna

	1997	2001	DIFERENCIA
SOCIOS	504	2.401	1.897
HIJOS DE SOCIOS	–	895	895
ACTIVOS	\$142.846	\$340.018	\$197.172
AHORRO	\$6.331	\$223.402	\$217.071
AHORRO PROMEDIO	\$144	\$163	\$19
EXCEDENTE NETO/PROMEDIO ACTIVOS	– 3,23%	– 0,07%	3,16%
NÚMERO DE EMPLEADOS	5	10	5

En dólares estadounidenses.

siendo de bajos ingresos, las cooperativas han podido atraer tanto mayores depósitos de plazos fijos como mayores ahorros a la vista locales que provienen de otros grupos socioeconómicos. Al inicio del programa, casi ninguna de las cooperativas ofrecía depósitos de plazo fijo. Ahora, aproximadamente el 19 por ciento de los ahorros totales de las tres instituciones son en certificados de depósito, de cantidades que varían de \$714 a \$14.286 y por plazos que van de seis meses a dos años. Esta diversificación permite a las cooperativas ofrecer ahorros a gran número de personas pobres, y al mismo tiempo servir a los grandes depositantes, lo cual mitiga los costos fijos de proporcionar servicios de ahorro y financiarlos a través de carteras de préstamos para prestatarios de ingresos bajos y medianos.

Conclusiones

En 1996, Nicaragua era un país de posguerra, con una economía en recuperación, que trataba de superar serios problemas de la estructura económica y serias distorsiones causadas por el gobierno de la década de los ochenta. Pocos creyeron que las cooperativas nicaragüenses pudieran mejorar su servicio y fortalecerse a través de la movilización del ahorro. Solamente 18 de las 41 cooperativas analizadas decidieron aceptar el reto y cuatro se salieron del programa. Los gerentes de las 14 cooperativas restantes sí creyeron en la movilización del ahorro. Como resultado, ellos llevaron a sus instituciones a lograr un nivel de crecimiento que las convirtiera en intermediarias financieras importantes en el mercado nicaragüense. Tres cooperativas que lo hicieron fueron Avances, Iaguei y Moderna.

Las instituciones tuvieron que llevar a cabo serias reformas antes de poder movilizar ahorros responsablemente. Cuando comenzó el proyecto, ninguna de las 18 cooperativas tenía una estrategia clara para movilizar ahorros. Carecían de políticas y procedimientos formales para el ahorro e incluso de programas de ahorro. Algunas no ofrecían productos de ahorro voluntario. Al prepararse para movilizar ahorros, el RCUP trabajó con 18 cooperativas para desarrollar: sistemas de contabilidad, administración financiera a través del método PERLAS, disciplinas financieras, administración sólida de cartera, análisis de morosidad, administración de liquidez y controles internos.

Con el fin de avanzar hacia la etapa de movilización del ahorro en el proyecto, las cooperativas primero tenían que cumplir con disciplinas financieras para proteger el valor de los ahorros, incluyendo: administración de liquidez, reservas de liquidez, límites sobre liquidez ociosa, control de morosidad, provisiones para pérdidas de préstamos, límites sobre activos improductivos y administración efectiva de costos financieros y operativos y de rendimientos de acuerdo con el plan de

negocios. Todo esto se vigila a través del PERLAS.

Una vez que las cooperativas tuvieron sistemas confiables, ampliaron sus actividades para crear imágenes de servicio de calidad. Construyeron estructuras físicas que fueran atractivas para el público y ofrecieran seguridad tangible. Capacitaron a empleados para que fueran amables y profesionales. Ofrecieron servicios más convenientes, instituyendo nuevas horas de operación que fueran compatibles con las necesidades de los socios, empleando tecnologías mejoradas e instalando tecnologías de comunicaciones que aumentarían la eficiencia.

El cambio de la imagen pública requirió de la remodelación de sus edificios. También hubo un cambio de los estatutos de cada institución que permitió que las cooperativas crearan una marca nacional. Esta estandarización de la imagen permitió que pudieran demostrar al público que eran parte de una gran red nacional basada en normas de seguridad y un servicio de alta calidad. La nueva marca facilitó el mercado de las instituciones revitalizadas, especialmente en el área de publicidad. Las cooperativas organizaron campañas locales y nacionales con el apoyo de publicidad económica y eficiente, como anuncios en la radio. También desarrollaron una fuerza laboral y promociones especiales para aumentar la membresía.

El desarrollo de productos ha sido clave en el éxito de los programas de ahorro. Actualmente, las cooperativas ofrecen siete productos de ahorro: cinco cuentas a la vista y dos cuentas de plazo fijo. Todos los productos se diseñaron de acuerdo con las características singulares del mercado nicaragüense y las demandas particulares de los socios. Se están desarrollando nuevos productos. Dichos productos tienen una ventaja sobre la competencia porque se han diseñado acorde a las necesidades investigadas de nichos particulares de socios y se basan en la calidad del servicio.

Las tres cooperativas lograron un crecimiento espectacular tanto de membresía como de ahorros gracias a que ofrecieron productos de ahorro apropiados y se presentaron como intermediarios financieros eficientes capaces de proteger dichos ahorros. También pudieron diversificar la base de sus membresías.

Se pueden aprender muchas lecciones de las experiencias de las cooperativas Avances, Iaguei y Moderna en el fortalecimiento de sus instituciones a través de la movilización del ahorro. Quizás la lección más importante es que la movilización del ahorro no significa agregar unos cuantos productos nuevos a los productos de préstamos existentes, sino que requiere de una completa reorientación que transforma una institución centrada en el crédito en una intermediaria financiera plena. Este proceso incluye la evaluación de la administración financiera existente, la instrumentación de nuevas políticas y procedimientos para

proteger y administrar ahorros, y la creación de imágenes institucionales y mercadeo que convenza a los ahorrantes del mercado local de que, al depositar sus ahorros en la institución, se beneficiarán.

Referencias

- Banco Central de Nicaragua. Departamento de Estudios Económicos. 1996. *Informe Anual*. <http://www.bcn.gob.ni>.
- . 2000. *Informe Anual*. <http://www.bcn.gob.ni>.
- . 2000. *Boletín Económico*. <http://www.bcn.gob.ni>.
- . *Annual Report, 2002*. Rural Credit Union Project (RCUP). Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito Managua, Nicaragua.
- Gobierno de Nicaragua. Ministerio de Trabajo. Registrar de Cooperativas de Ahorro y Crédito. 1997. *Informe Anual de las Cooperativas de Ahorro y Crédito, 1996*. Managua, Nicaragua.
- Gobierno de Nicaragua. Instituto de Estadísticas y Censos de Nicaragua. 1996. *VII Censo de la población y III vivienda*, vol. IV. Managua, Nicaragua.
- Ley General de Cooperativas*. 1971. Editora Jurídica de Nicaragua. Managua, Nicaragua.
- PEARLS Consolidated Report for 14 Credit Unions*. June 1996. Rural Credit Union Project (RCUP). Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito Managua, Nicaragua.
- PEARLS Consolidated Report for 14 Credit Unions*. June 2001. Rural Credit Union Project (RCUP). Consejo Mundial de Cooperativas de Ahorro y Crédito Managua, Nicaragua.
- Superintendencia de Bancos y Otras Instituciones Financieras, Nicaragua. 1996. *Informe Anual. 1996*. Managua, Nicaragua.
- . 2001. *Informe Anual 2000*. Managua, Nicaragua.