

PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES DE LOS BANCOS RURALES EN LA INDIA

Satish Pillarisetti⁷⁵

Antecedentes

La institucionalización del crédito rural en la India comenzó luego de la promulgación de la Ley de Compañías Cooperativas de 1904 y tras la independencia, se intensificaron los esfuerzos para desarrollar el crédito rural. Pero en 1969, las cooperativas aún no habían satisfecho las expectativas de movilizar depósitos y dispensar créditos a escala nacional. Se recomendó adoptar un enfoque de multi-agencias para conceder créditos a las áreas rurales, con la participación de la banca comercial.

La nacionalización de los bancos comerciales en 1969 facilitó la rápida expansión del sistema bancario a las áreas rurales. En 1970, por medio del Esquema Guía de Bancos, cada distrito del país fue asignado a un banco comercial para coordinar los esfuerzos de las instituciones financieras y satisfacer las necesidades de crédito en la economía rural.

No obstante, a mediados de la década de 1970 las operaciones de la banca comercial no estaban conducidas a los ambientes rurales e involucraban altos costos, y esa banca comercial tenía una barrera cultural para tratar con las masas rurales. Las instituciones cooperativas rurales no tenían recursos suficientes para cumplir las demandas de crédito, porque su base de depósitos era inadecuada, y no contaban con la pericia profesional en operaciones bancarias.

Se pensó que en la India, país de gran extensión con características físicas, regionales, sociales y económicas diversas, ningún patrón único de instituciones financieras pudiera manejar la distribución de créditos. Se visualizó a los bancos regionales rurales como bancos mixtos que incorporasen la competencia técnica y el enfoque profesional de la banca comercial, con conocimientos locales de campo y una estructura de bajo costo del sistema bancario cooperativo. Fueron concebidos como una red de instituciones para la concesión de créditos rurales, especialmente a los sectores más débiles de la sociedad.

Los temas del alcance y crédito fueron básicos para la concepción de los bancos regionales rurales (RRB), establecidos bajo la Ley de RRB de 1976. Son del gobierno central, el gobierno estatal y el banco comercial auspiciante, en proporción de 50, 15 y 35 %. El banco comercial auspiciante provee el apoyo técnico y, asimismo, personal clave como el presidente y funcionarios principales, al RRB.

Cada RRB es básicamente un pequeño banco que cubre de 1 a 4 distritos en un Estado y tiene una red de sucursales que varía de 8 a 238 agencias (el promedio de sucursales por banco es 60). En 2003, hay 196 RRB, con una red total de sucursales de 14 358.

SISTEMA FINANCIERO RURAL DE LA INDIA

La regulación y supervisión del sistema bancario está en manos del Reserve Bank of India (RBI) -Banco Central del país- que también ejerce como autoridad monetaria. El National Bank for Agriculture and Rural Development (NABARD)⁷⁶, de propiedad del RBI y del gobierno, es la principal institución de financiamiento agrícola y rural. NABARD refinancia los créditos agrícolas y rurales y supervisa las instituciones financieras rurales.

La India tiene un sistema bancario extenso y bien organizado. Cuenta con 30 bancos cooperativos estatales, 369 bancos cooperativos distritales centrales, una red de 13 635

(75) Responsable del desarrollo institucional de entidades financieras rurales, planeación y monitoreo de crédito rural, Regional Rural Banks. India

(76) NABARD: Banco Nacional para el Desarrollo Agrícola y Rural

sucursales y 92 219 compañías cooperativas agrícolas primarias afiliadas a ellas. Este sector de banca cooperativa en un inicio proveía exclusivamente créditos a corto plazo para producción agrícola a granjeros; pero, desde la década de 1990 se ha diversificado en otras inversiones. También existen 20 bancos cooperativos estatales para desarrollo agrícola y 739 bancos primarios de desarrollo agrícola que, aunque técnicamente no son bancos, desembolsan créditos para actividades de inversión en la agricultura a través de sus 2 001 sucursales. Privados de los depósitos del público, para sus préstamos a la agricultura estos bancos dependen del refinanciamiento del NABARD.

La banca comercial también tiene un papel importante en el sistema financiero rural en la India. Estos bancos tienen 32 538 sucursales rurales y 14 608 sucursales semi-urbanas, cuya cartera está predominantemente en el sector agrícola y otros relacionados a este.

REFORMAS AL SECTOR BANCARIO

Entre mediados de la década de 1950 y mediados de la década de 1970, la principal preocupación del gobierno fue incrementar la producción de alimentos. Sin embargo, la meta predominante de los encargados de elaborar las políticas desde 1950 a 1980, fue extender el alcance del sistema financiero e incrementar el nivel de flujo de crédito a la agricultura por medio de programas de mitigación de la pobreza. Los RRB estaban restringidos desde su inicio. Sus políticas de préstamo y ahorros fueron definidas por el gobierno o el Banco Central y no tenían libertad de decisión sobre sus negocios.

A inicios de la década de 1990, estas políticas hicieron inviables las RRB y la mayoría de bancos tuvo pérdidas y se vio inundada por enormes deudas incobrables. Hacia 1994-95, los bancos rurales, incluidos los RRB, o se cerraban o se recuperaban completamente.

Las reformas al sector financiero iniciadas por el gobierno desde 1991-92, tuvieron como resultado una mayor flexibilidad y libertad en las operaciones de estos bancos. El RBI y el gobierno central iniciaron el proceso de desregulación, que ayudó a estas instituciones a tomar decisiones sobre políticas con base en los criterios de sus propios negocios. Como parte de esta nueva libertad de operación, muchos RRB idearon una serie de productos de ahorros y préstamos basados en las necesidades de su clientela.

El NABARD ayudó a estos bancos para planificar los niveles y composición deseados, de los negocios a los que debían apuntar para lograr un giro que tuviera éxito.

PRODUCTOS Y SERVICIOS INNOVADORES

Estos bancos aprovecharon la libertad de operación y asesoría técnica de NABARD para desarrollar productos y servicios innovadores dirigidos a ampliar su base de clientes. Estos productos y servicios estaban dirigidos a las necesidades sentidas de su clientela. A medida que los bancos fueron operando en un sistema desregulado de intereses, pudieron establecer los precios de sus productos según la estructura costo-retorno. Estos productos contribuyeron a la viabilidad de los bancos e incrementaron sus negocios.

En 2003, 167 de los BRR tienen ganancias y 86 han eliminado sus pérdidas acumuladas.

Productos de ahorro

Depósitos de Estación a Corto Plazo de parte de los Granjeros

Se trata de un depósito único a corto plazo diseñado para granjeros por el Banco Kakathiya Grameena (rural) en el sur de la India, para proveer necesidades específicas de flujo de caja de los granjeros. El esquema recibió el nombre de Ardra Kakathi con base en la posición de las estrellas en la época de cosecha, durante el período de enero a marzo. En este período, que comienza con el festival de la cosecha de Sankranti, generalmente a los granjeros les sobran los fondos. La tendencia normal era gastarse todo el superávit en

gastos de consumo y otros de derroche. Estos mismos granjeros requieren recursos para sus operaciones agrícolas que, normalmente, se inician en el período de junio-julio. A falta de fondos líquidos en ese momento, obviamente se veían obligados a pedir prestado de fuentes, ya sea institucionales, o no institucionales. El banco vio el potencial de los fondos disponibles de la cosecha para atender la necesidad de este período. Así, estos depósitos, que tienen un plazo de 150 a 179 días, vencen exactamente en los momentos en que los granjeros requieren financiamiento.

El plan atrajo a los granjeros por la novedad de aprovechar sus recursos del período de superávit y facilitarles liquidez en los períodos flacos. Al especificar un tiempo límite para la operación, esto es, 29 días, el banco ha enriquecido su valor de novedad.

El principal propósito es ayudar a los granjeros y a la vez proyectar una imagen de que el banco se preocupa por sus necesidades específicas.

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US\$)	0,78	1,07	1,34
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	3,23	3,54	4,01

La publicidad del esquema no se confunde con la general de productos del banco.

Se hace específicamente en todas las aldeas a las que el banco provee servicios, por medio de anuncios locales durante la época de cosecha. Estos llevan el mensaje específico directamente a los hogares de los granjeros. Otra manera importante es la distribución de hojas volantes en todos los mercados del distrito, todos los días, durante el período en que opera la captación. Estas acciones llegan directamente al segmento específico del mercado. También se publicita por medio de noticias desplegadas en carteleras, afiches y estandartes, y anuncios en periódicos locales. Los esquemas de depósitos como Ardra Kakathi se enfocan específicamente en el cliente: recaudan el superávit que tienen y les facilitan liquidez cuando necesitan recursos para inversión.

Esquemas de Ahorros Relacionados con Seguros

Varios RRB han lanzado esquemas de depósitos relacionados con seguros, en coordinación con varias compañías aseguradoras. Uno de ellos es *Abhaya Kakathi*, del Banco Kakathiya *Grameena*, en coordinación con *New India Assurance Company*. (*Abhaya* significa 'protección') El programa provee una cobertura de seguro para accidentes de Rs.100 000 (US\$ 2 223) por 5 años a quienes realizan depósitos de ahorro bajo el esquema. El período de depósito también es para 5 años.

Si el cliente quería beneficiarse del seguro, los otros esquemas obligaban a mantener un saldo mínimo durante todo el período de cobertura; una característica adicional es que éste no lo exige. En *Abhaya Kakathi* uno sólo deposita un cierto valor en el banco durante 5 años a la tasa usual, lo que aproximadamente duplica el monto al final del período y, además, como depositario recibe una cobertura de seguro de Rs.100 000 (US\$ 2 223).

Sin embargo, el esquema de depósitos relacionado con el seguro sólo tuvo éxito en pocos bancos. Mantener una cuenta de ahorros, siempre constituyó una tarea difícil para los pequeños depositantes, especialmente aquellos de los bancos regionales rurales.

El período de cobertura del seguro y el depósito es de 5 años y cubre a todos los individuos entre los 5 y los 80 años. Después de 5 años, el cliente puede volver al esquema desde cero. La cobertura bajo este esquema es adicional a cualquier otra póliza de seguro que el cliente tenga. En este esquema, la cobertura de un individuo se limita a Rs 100 000 (US\$ 2 223), por muerte o discapacidad completa permanente y Rs 50 000 (US\$ 1 112) por discapacidad parcial, no importa cuántas cuentas tenga la persona.

El depósito inicial es de Rs. 5 537 (US\$ 123), de modo que la cifra de Rs.10 000 al cabo de los 5 años, resulta atractiva para el depositante que, junto con esto, recibe cobertura de seguro de Rs.100 000. Al abrir la cuenta, junto con el depósito Rs. 5 537, se cobran Rs.184 (US\$ 4,09) como prima y Rs. 9 (US\$ 0,20) por costos de servicio.

Para facilitar la operación de este esquema, el banco tiene recibos y rollos de papel del esquema, donde el personal de la sucursal debe llenar solo el nombre y otros datos de los depositantes. Esto elimina papeleos y redujo el proceso de aceptación de depósitos a cargo de los jefes de sucursales.

El *Kakathiya Grameena Bank* se ubica en un distrito con alto nivel de disturbios debido a las actividades de grupos extremistas, por ello el asesinato y el robo son las principales amenazas del distrito. El banco aprovechó este hecho en su publicidad del producto. También usó la facilidad de operación del esquema y del arreglo de reclamos del seguro para mercadear el producto en forma agresiva. Estas características motivaron a la gente de toda clase de vida del distrito a escoger a *Abhaya Kakathi* por su valor de seguro y facilidad de ahorro. Con esto, la imagen del banco mejoró, tanto en áreas urbanas, como rurales. Tuvo éxito en atraer nueva clientela. La principal razón fue el posicionamiento del esquema en términos simples que acapararon la imaginación de los clientes.

Kakathiya Grameena Bank:

Esquema <i>Abhaya Kakathi</i>	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US\$)	1,57	1,87	2,20
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	6,02	6,21	6,45

Por otra parte, el esquema *Suraksha Nidhi* (Fondo de Seguridad) del *Bijapur Grameena Bank* requiere saldo mínimo en cuentas bancarias de ahorro, por Rs. 1 030 (US\$ 23) y cobra una prima de Rs. 30 (US\$ 0,67) anualmente por cobertura de seguro. La cobertura de seguro es similar al del esquema anterior, Rs. 100 000 y Rs. 50 000. Cubre un grupo de edad ligeramente más estrecho, restringido a personas entre 12 y 70 años. La Tabla 3 indica el alcance de la movilización de depósitos bajo este esquema en este banco:

El *Bijapur Grameena Bank* tiene una Oficina de Mercadeo en su matriz, que planifica la estrategia de mercadeo para sus productos nuevos. El banco ha publicitado el esquema en una variedad de métodos, incluyendo reuniones con los clientes, folletos y hojas volantes, donde se enfatizaba en las características únicas del esquema.

Bijapur Grameena Bank:

Esquema <i>Suraksha Nidhi</i>	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US\$)	0,67	0,92	2,24
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	1,35	1,54	2,03

Depósitos Diarios

En las áreas rurales, las personas vinculadas al comercio al por menor, micro y pequeña empresa realizan sus actividades en forma cotidiana. Pero sus retornos y ahorros diarios son demasiado bajos como para que se dirijan a la sucursal del banco para depositarlos. Estas clases necesitan que el banco las visite si las quiere como clientes. Muchos bancos regionales rurales habían introducido esquemas de depósito diario para captarlos. El RRB Siwan, en Bihar, había instaurado uno denominado Esquema de Depósitos Diarios *Surabhi* (Fragancia), para depositar Rs. 10 / 20 / 50 / 100 (US\$ 0,23 / 0,45 / 1,12 / 2,23) por día, 25 días al mes durante un año. El esquema, para personas sin tiempo de ir al banco con frecuencia, brindaba la oportunidad de hacer gestiones bancarias en la puerta de su local. La tasa de interés sobre los depósitos era 0,5 por ciento superior a la de los depósitos de ahorros.

La hoja volante que detallaba el esquema fue cuidadosamente elaborada para atraer a todas estas categorías de empresarios. El producto se diseñó de modo que generara entre Rs. 3 000 (US\$ 67) y Rs.15 000 (US\$ 334) más intereses al final del año. Al término del período, la oferta lo convirtió en depósitos fijos para un mejor rendimiento de la tasa de intereses.

Una característica interesante del esquema fue que el personal de mensajería del propio banco hizo la recolección de depósitos diarios, sin usar agentes de cobro, después del cierre de la sucursal a los negocios bancarios del público. Dicho personal del banco entrega al depositante fichas según el valor colectado como recibo válido, esto es Rs.10, Rs. 20, Rs. 50 y Rs. 100. De por sí, el proceso de hacer participar a personal de mensajería en actividades bancarias fue un ejemplo pionero de incorporar a ciertos empleados que hasta entonces estaban por fuera de las actividades bancarias regulares; y fue resultado de la intervención de Desarrollo Organizativo (DO) asumida por el banco.

RRB Siwan, en Bihar.

Depósitos Diarios Surabhi	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US\$)	0,79	1,11	1,48
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	1,62	1,67	1,85

Otro banco también pionero en el esquema de depósitos diarios fue el *Bijapur Grameena Bank*, que había introducido un esquema de depósitos diarios denominado Esquema de Depósitos *Madhu* (Miel). La diferencia entre el esquema del RRB Siwan y de este banco tiene que ver con la metodología de movilización de los depósitos. En el Bijapur, la movilización bajo este esquema la realizan agentes contratados específicamente para esa tarea, que reciben una comisión del 3 por ciento sobre los depósitos recolectados.

Bijapur Grameena Bank

Depósitos Madhu	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Depósitos totales bajo el esquema (en millones de US\$)	2,23	2,65	3,03
Porcentaje con relación a los Depósitos Totales del Banco	4,03	4,4	5,65

En los dos esquemas arriba indicados, los bancos no tenían que mercadear el producto en forma agresiva. Los recolectores, ya sea el personal de mensajería en el Siwan o los agentes en Bijapur, por sí solos, actuaban como el principal medio de publicidad verbal. Su presencia en los mercados aseguraba buena publicidad y mercadeo para el esquema.

Entre los tres productos de ahorro descritos el esquema de depósitos diarios es la estrella que lleva la banca a los pobres. Los micro y pequeños empresarios rurales y semiurbanos, así como quienes realizan actividades en relación con la agricultura, como lácteos y aves de corral, encuentran este producto atractivo y novedoso, ya que recolecta los depósitos en su puerta, les evita ir al banco, les ahorra tiempo y costos. Los diferentes productos descritos han contribuido a una participación estable de 1,35 a 6,45 por ciento del total de depósitos de los bancos en los últimos tres años. Cada producto tiene su propia posición y, a pesar de que el porcentaje de participación de alguno pudiera parecer bajo, son estables y sin fluctuación. Esto muestra que los productos son sostenibles y que su participación en la movilización de recursos del banco es sustancial.

Productos de préstamos

Facilidad de Préstamos Relacionada con el Rol de Pagos

En las áreas rurales, hay gran cantidad de empleados de rangos bajos del Estado, gobiernos locales o de empresas medianas o pequeñas o del sistema educativo, esto es en escuelas y colegios. Además, también residen jubilados de estos grupos y del Ejército.

Todas estas tienen ingresos regulares que habitualmente están dirigidos a la sucursal bancaria más cercana de su área. Ellos requieren crédito a intervalos frecuentes para necesidades personales, adquirir bienes de consumo, invertir en actividades económicas, y su única garantía es su salario o jubilación. Varios RRB vieron en esto una oportunidad y elaboraron productos de préstamo para segmentos y clientes específicos.

El Kakathiya Gramin Bank puso en su objetivo al Departamento de Policía del distrito de sus operaciones. Primero, asumió el pago de salarios al personal de policía a través de sus sucursales bancarias. Este vínculo facilitó al banco fondos flotantes de superávit en momentos del mes; además, los fondos para remesas y otros gastos del Departamento de Policía también se colocaron por largos periodos de tiempo, y el banco tuvo liquidez adicional. Además de la facilidad de pago de salarios al personal de policía, el banco introdujo una facilidad de solicitud de préstamos para que ese personal pueda cubrir sus necesidades inmediatas de crédito. Fijó varios montos variables como límites máximos de préstamo con base en sus rangos y cuadros. Los préstamos tienen un máximo de 3 veces el salario bruto y se reembolsan en 12 a 24 meses, según decida el prestatario, y el banco puede deducir las cuotas del pago de salario en la misma sucursal. Actualmente la tasa de interés es del 14,5 por ciento sobre estos préstamos.

Este es un ejemplo de un producto seguro con alto retorno que un banco puede introducir si investiga en sus propios alrededores. El crédito concedido bajo este esquema suma entre 2,35 y 3,45 por ciento del crédito pendiente del banco en los últimos 3 años.

Kakathiya Gramin Bank

	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Crédito Pendiente Bajo el Esquema (en millones de US\$)	0,41	0,66	0,95
Porcentaje en Relación con el Crédito Pendiente Total	2,35	2,90	3,45

El *Gurgaon Gramin Bank*, en el norte del país, atrajo a unidades industriales y jubilados de su área de operaciones. Para estos préstamos, suscribieron acuerdos con unidades industriales para pagar los salarios de sus empleados. Inicialmente, eran contratos de vinculación entre el banco y las unidades industriales, en los cuales la principal condición es encauzar todos los pagos salariales a través de las sucursales bancarias. El banco concede préstamos a empleados sujeto a la recomendación individual de la empresa. Sin embargo, el banco decide todas las modalidades sobre las facilidades de préstamos.

Entre los tipos de préstamos bajo este esquema están: préstamo personal para cumplir necesidades de gastos, como tratamientos médicos, funciones sociales, educación, etc.; préstamos para la adquisición de bienes de consumo duraderos como aparatos eléctricos y electrónicos, muebles, etc.; préstamos para vehículos para carros, motocicletas, etc.

El monto máximo de los préstamos concedidos por el banco, dependiendo del objetivo, es de Rs. 300 000 (US\$ 6 667) o el equivalente a 6 salarios mensuales, dependiendo de la estructura de pago de las unidades industriales. Solo los empleados que hayan cumplido 5 años de servicio en la compañía son elegibles. El banco tiene un período de reembolso de 30 a 48 meses para este tipo de préstamos y la tasa de interés varía entre 14 y 16 por ciento. El banco ha normalizado la documentación y formatos de solicitud para este tipo de préstamos. Igualmente, el banco concede préstamos a jubilados, si las jubilaciones se encauzan a través de sus sucursales. Para los jubilados también se siguen acuerdos y similares. Bajo ambas categorías, el banco ha financiado un monto sustancial en los últimos 3 años.

Gurgaon Gramin Bank

Créditos pendientes	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Totales en préstamos relacionados con roles de pagos(en millones de US\$)	6,68	7,05	7,30
Porcentaje de créditos pendientes totales	12,56	12,85	13,18

Igualmente, el RRB Siwan ha concedido facilidades de préstamos a profesores, empleados de gobierno y jubilados en áreas rurales y semiurbanas. Bajo este esquema, no es necesario especificar la actividad u objetivo de estos préstamos para los que el banco concede hasta Rs.100 000 (US\$ 2 223). Son préstamos reembolsables de 12 a 24 cuotas, a una tasa de interés entre el 14 y 16 por ciento. Las modalidades de este esquema introducido por ambos RRB indicados, también son similares.

RRB Siwan

Créditos pendientes	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Totales en préstamos relacionados con roles de pago (millones de US\$)	0,23	0,28	0,37
Porcentaje de créditos pendientes totales	2,45	2,52	3,38

Límites de Crédito para Omnibuses vs. Objetivos diversos

Además de las necesidades directas de producción para llevar a cabo sus actividades agrícolas y otras relacionadas, así como sus necesidades indirectas de producción, la población rural tiene una amplia gama de necesidades de consumo, especialmente para cumplir con aspectos sociales, como matrimonios, funciones religiosas y más. Mientras el sistema bancario se preocupaba de los fines productivos directos y los créditos se vinculaban con el flujo de ingreso de las inversiones financiadas por los bancos, el crédito se limitó a esas actividades productivas. Pero, incluso a falta de otro crédito, la población rural desviaba a bienes fungibles recursos obtenidos para fines de producción; o recurría a prestamistas locales que cobraban tasas de interés exorbitantes.

Los bancos se han dado cuenta de que estas necesidades de crédito de la población rural, especialmente la comunidad agrícola, pueden ser cubiertas mediante una línea de crédito específica para fines como los indicados. Muchos bancos han elaborado programas donde el límite está directamente relacionado con la garantía especificada. Estos esquemas han vinculado los montos de los préstamos limitados con la extensión de tierra hipotecada para los mismos sin indicar un objetivo específico, y dejan libertad a los granjeros de usarlos para fines productivos o de consumo, a su elección. Debido a que no se pone énfasis en fines productivos, los bancos cobran interés ligeramente mayor sobre tales esquemas, usualmente entre 14 y 17 por ciento. El préstamo inicialmente se limita a un período de un año y, al final de este período, se extiende por otros dos años, si la cuenta del préstamo se mantuvo en orden.

Este esquema captó la imaginación de la población rural, especialmente de los granjeros. Específicamente, tuvo éxito en aquellas áreas donde la población rural hacía uso de créditos de prestamistas a altas tasas de intereses para fines que no eran productivos. Un ejemplo significativo de esquemas con esas características es el Crédito Rotativo en Efectivo y esquemas similares, que están en operación en Punjab.

Bancos rurales del Estado de Punjab

Crédito Rotativo en Efectivo	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Créditos rotativos pendientes totales (en millones de US\$)	6,11	6,44	7,78
Porcentaje con relación al crédito pendiente total	15,22	16,15	17,24

El Esquema de la Tarjeta Dorada de *Kisan* (Granjeros) introducido por RRB auspiciados por el *State Bank of India*, es otra variante, por la cual los granjeros con un excelente récord de pago de sus préstamos para cultivos y otras cuentas de préstamos a término fueron elegibles para un nuevo tipo de facilidad de crédito. Bajo este, el monto de los préstamos se fijará con base en 5 veces el ingreso anual del granjero o 50 por ciento del valor de la tierra hipotecada como garantía. Dentro de este límite general impuesto, el granjero es libre de escoger su propio objetivo, como la adquisición de implementos

agrícolas, desarrollo de tierras, compra de animales, reparación de maquinaria agrícola o cualquier otra necesidad, incluyendo necesidades domésticas, como gastos por enfermedad, educación de los hijos y funciones familiares.

Figura como un préstamo general que incluya necesidades de consumo. Sin embargo, el banco trata de asegurar que las necesidades de consumo no excedan del 50 por ciento del límite sancionado. El granjero recibe una Tarjeta de Identidad que incluye una Libreta de Depósitos, de manera que pueda usar el préstamo como algo parecido a una tarjeta de crédito. El límite de crédito normalmente es para un año, renovable dependiendo del mantenimiento satisfactorio de la cuenta. Sin embargo, el período de reembolso del préstamo es de 7 años, de manera que el granjero puede aprovechar los beneficios de este esquema para financiar sus inversiones a largo plazo.

Tarjeta de Crédito Kisan (de los Granjeros)

Antes, los bancos o compañías cooperativas concedían préstamo a corto plazo a los granjeros que requerían crédito para la producción de sus tierras. Sin embargo, se creó la Tarjeta de Crédito para Granjeros (*Kisan*) para brindar apoyo adecuado y oportuno a las necesidades de cultivo. Bajo este esquema los granjeros reciben una tarjeta de crédito y libreta de depósitos o una Tarjeta de Identidad que incluye una Libreta de Depósitos y los principales detalles del prestatario, que sirve como el instrumento más importante para la concesión del crédito.

El crédito concedido bajo este esquema es crédito rotativo en efectivo y permite cualquier cantidad de retiros y reembolsos. Este enfoque brinda a los granjeros la muy necesitada flexibilidad para escoger el tiempo apropiado para restituir su préstamo y reducir la carga de intereses; además de poder retirar con la tarjeta para satisfacer sus necesidades urgentes de crédito. Al fijar el límite, los bancos toman en consideración todos los límites de crédito para producción del granjero para el año entero, incluyendo los requerimientos de crédito de un granjero para actividades auxiliares relacionadas con el cultivo de productos, mantenimiento de maquinaria/implementos agrícolas, costos de electricidad, etc. El crédito con esta tarjeta se fija basado en la tenencia de tierras operativas, patrones de cultivo y en las escalas de financiamiento para un cultivo en particular.

La tarjeta es válida por 3 años. Al final del tercero, puede ser renovada con un límite adicional de crédito. Esta tarjeta de crédito ha traído como resultado la reducción del costo de transacciones al granjero por el uso de préstamos de los bancos a intervalos frecuentes y también flexibilidad al granjero para retirar efectivo e insumos de cualquier proveedor. Para el banco, ha traído como resultado la reducción de la carga de trabajo de su personal en términos de evaluación/supervisión y monitoreo de los préstamos y ha minimizado la papelería y simplificado la documentación para el retiro de fondos del banco. Esta tarjeta también es importante para reciclar los fondos por medio de una mejor recuperación de préstamos y, en general, ha incrementado los negocios de préstamos de los bancos. Este financiamiento ha reducido los costos de transacción para los bancos y ha ayudado a crear una mejor relación banqueros-clientes. Ha emergido como un mecanismo innovador de entrega de crédito para satisfacer las necesidades de crédito de los granjeros en forma oportuna, libre de problemas.

Tarjeta de Crédito para Granjeros (*Kisan*) en todos los RRB del país

Crédito Rotativo en Efectivo	2000-2001	2001-2002	2002-2003
No. de tarjetas emitidas (acumulativo)	828 046	1 661 675	2 625 625
Crédito pendiente total con la Tarjeta de Crédito para Granjeros (millones de US\$)	404	933	1 589
Porcentaje con relación al total de créditos pendientes	11,49	22,58	34,46

El mercadeo de productos de préstamo está básicamente vinculado a la segmentación del mercado. Debe enfocarse al segmento que desea servir. El primer producto está centrado en personas de ingresos medios y los últimos dos a los granjeros.

Los bancos publicitaron sus productos mediante reuniones con los clientes, actividades de extensión, folletos, hojas volantes, carteleras en los predios de la sucursal.

Entre los tres productos de préstamo recién descritos, destaca el límite de crédito para omnibuses, ya que cubre una necesidad de los granjeros que el sector bancario ignoraba todo el tiempo, y obligaba a que recurran a fuentes informales a tasas exorbitantes.

Se aprecia que los productos innovadores de préstamo han acumulado una mayor proporción de carteras que los productos innovadores de depósito.

La Tarjeta de Crédito Kisan es verdaderamente un éxito holgado, con 34,46 por ciento de las carteras de préstamo de los RRB, que demuestra que los granjeros están basando sus cuentas de préstamos para cultivos en la Tarjeta de Crédito Kisan. Incluso los préstamos relacionados con los roles de pago del RRB Gurgaon, con un 13,18 por ciento y el Crédito Rotativo en Efectivo en Punjab, con 17,24 por ciento, indican que los anteriores productos de los RRB no tomaban en cuenta las necesidades de los clientes. En cuando el cliente se centraba en los productos que iban apareciendo, había una gran demanda de ellos. La participación sustancial que los mencionados tres productos han llegado a tener en la cartera total de préstamos de los bancos, es un indicio de su solidez y posición sostenible en la oferta total de productos de los bancos.

OTROS PRODUCTOS

Además de seis productos de depósito y préstamo descritos anteriormente, los bancos rurales de la India han creado los siguientes productos innovadores:

Esquemas de depósito a largo plazo:

En la India, varias costumbres sociales, entre ellas la ceremonia matrimonial, requieren grandes desembolsos. Muchas familias entran en deudas y pasan penurias por estas prácticas. Considerando estos asuntos, algunos RRB diseñaron esquemas de depósito a largo plazo previendo que la cantidad depositada crezca diez veces en veinte años. El esquema fue mercadeado por los bancos como una inversión para el futuro de un menor.

Esquemas de depósitos con ingresos regulares:

Tomando en cuenta la preferencia de muchos ahorristas en las áreas rurales de un ingreso regular por intereses en sus cuentas de depósitos, algunos RRB diseñaron esquemas de depósitos con ingresos mensuales.

Cuentas de depósito de pensiones:

Muchos bancos negociaron con los antiguos empleadores para abrir cuentas de jubilación. Mientras, por un lado, los jubilados se benefician del servicio en sus propias aldeas o pueblos, los bancos consiguieron nuevos clientes y ampliaron sus negocios.

Préstamos con equipo de generadores:

Algunos bancos en áreas rurales con cortes de electricidad, diseñaron esquemas para financiar equipos de generación.

Préstamos para reparación de tractores:

Muchos bancos consideraron que la reparación de tractores y otros implementos agrícolas en las áreas rurales también requería crédito y formularon productos para ello.

Esquema para las Granjas:

Este esquema fue introducido por algunos bancos para mantener las casas y necesidades de almacenamiento de los granjeros. Entre estos podían incluirse establos para ganado, equipos agrícolas, trillado/secado de productos agrícolas, etc., así como las necesidades de casas de la propia familia de los granjeros.

Préstamos para motocicletas:

Considerando las necesidades de transporte en las áreas rurales, muchos bancos diseñaron esquemas para financiar motocicletas y motonetas para los granjeros.

Sobregiro de préstamo para cultivos:

A pesar de que préstamos para cultivos a granjeros son fijos, por un período de un año, en muchas ocasiones los granjeros requerían cierta flexibilidad en las operaciones. Con esto en mente, algunos bancos introdujeron el esquema de sobregiro de préstamos para cultivos, que incluye tal flexibilidad.

Crédito a Grupos de Autoayuda:

Todos los RRB en la India conceden crédito a los Grupos de Autoayuda (GAA) compuestos por miembros de áreas rurales, principalmente mujeres, bajo el programa de vinculación GAA-Banco, que ha operado exitosamente en la última década. El crédito se concede a GAA, promovidos por ONG u otras organizaciones, con base en sus ahorros y la cohesión del grupo, y sin garantía alguna. Los RRB han aprovechado esta metodología para llegar a un número mayor de clientes menores con costos de transacción mínimos. En las áreas donde no hay ninguna ONG operando, muchos RRB han usado a sus propios empleados para promover a los Grupos de Autoayuda. Los RRB reportan casi 100 por ciento de recuperación de préstamos en este programa.

Facilidades para Remesas:

Junto con los productos de ahorro, crédito y seguro, muchos bancos introdujeron productos para remesas al suscribir acuerdos de corresponsalía con otros bancos del sector público y privado. Esto fomentó el incremento sustancial de su clientela.

Custodia:

Muchos bancos introdujeron facilidades de casilleros en sus sucursales. Esto también incrementó sus negocios y atrajo más clientela para ahorros.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

El desarrollo de productos nuevos e innovadores por los bancos rurales en particular, debe tener en mente dos aspectos relacionados de alcance y rentabilidad. Los bancos podrán llegar con sus productos si estos y sus servicios se diseñan teniendo en mente las necesidades de la clientela. Esto es posible si los bancos rurales mantienen los pies en la tierra y evalúan las necesidades de la gente en su área de operaciones. A la vez, cada producto tiene un impacto en la rentabilidad del banco. Finalmente, es la mezcla de productos la que decide los márgenes y ganancias de los bancos. Cada banco, por lo tanto, trata de contar con una mezcla de depósitos y adelantos tal que la variedad produzca liquidez y retorno y que el intercambio entre ambos sea mínimo.

La innovación de productos llevada a cabo por los RRB tuvo un impresionante efecto en la viabilidad e incrementó su volumen de negocios. Estos productos se han hecho realidad debido a la preocupación de los bancos por su viabilidad, sobre la provisión de servicios financieros adecuados a su clientela y sobre su capacidad de innovar.

Una vez más, los RRB probaron que los servicios financieros a los clientes de zonas rurales y más pobres pueden ser brindados bajo determinados términos y condiciones de mercado mientras los bancos pueden seguir cuidando de sus asuntos de viabilidad.

Notas:

- La tasa de cambio se ha mantenido estable entre Rs. 45,5 y 46,7 por US\$ 1 en los últimos tres años.
- En India, el año fiscal, incluso para los bancos, comienza el 1 de abril y termina el 31 de marzo. De esta manera, todos los datos constan hasta el 31 de marzo del año respectivo.
- Los datos relacionados con bancos provienen de balances y declaraciones publicados por el Reserve Bank of India y el National Bank for Agriculture and Rural Development.