



► Resumen de Finanzas Solidarias

julio de 2023

Hacer que las finanzas funcionen para los refugiados

La experiencia de RUFİ al servicio de los refugiados y las comunidades de acogida en Sudán del Sur y Uganda

Acerca de esta publicación

La OIT documentó la experiencia de algunos proveedores de servicios financieros (PSF), describiendo el proceso de toma de decisiones dentro de la organización a medida que evoluciona a través de las diversas "etapas" del viaje para servir a los refugiados y las comunidades de acogida. En cada uno de los casos, el resumen se enfoca en una o más de las etapas (identificadas por los títulos de las secciones) donde el PSF ha aprendido lecciones útiles para la comunidad global con respecto a la estrategia, el diseño y la implementación de la divulgación.

Puntos clave

- Tras una ola de desplazamiento desde Sudán del Sur, RUFİ siguió a sus clientes y personal a través de la frontera hasta Uganda.
- Al identificar a antiguos empleados de Sudán del Sur entre los refugiados que ahora se encuentran en Uganda, RUFİ los volvió a contratar como oficiales de crédito, lo que facilitó aún más la divulgación.
- RUFİ y sus inversionistas reconocieron su ventaja competitiva inherente en el segmento del mercado de refugiados, que no fue atendido por los proveedores de servicios financieros de Uganda.
- RUFİ obtuvo ganancias significativas en su reputación gracias a la estrategia de expansión transfronteriza y se unió a diferentes iniciativas para promover la inclusión financiera de los refugiados en Uganda.
- Dado que RUFİ proviene de Sudán del Sur y había seguido a los refugiados al otro lado de la frontera, la institución fue muy bien recibida entre los refugiados, quienes inherentemente confiaban en el PSF en un entorno en el que a menudo se sentían explotados.
- Todos los hogares de clientes refugiados se han esforzado por mantenerse al día con los pagos de préstamos para acceder a financiación futura para empresas y cuotas escolares en ambos países.

Trasfondo

Rural Finance Initiative (Iniciativa de Finanzas Rurales, RUFİ por sus siglas en inglés) es una sociedad de responsabilidad limitada constituida inicialmente en Sudán

del Sur en 2008, propiedad de ocho accionistas nacionales y dirigida por una junta de cinco personas. La misión de RUFİ es proporcionar a los empresarios rurales servicios financieros para mejorar su nivel de vida. Desde 2010, RUFİ

ha recibido una importante asistencia técnica, subvenciones y préstamos de la ONG holandesa Cordaid para crecer y fortalecer sus operaciones.

A finales de 2015, RUFÍ Sudán del Sur era una institución de microfinanzas (IMF) operativamente sostenible con cuatro sucursales que prestaban servicios a alrededor de 2 200 clientes con ahorros, préstamos grupales, individuales y agrícolas, y transferencias internas. Además, los prestatarios están cubiertos por un fondo de seguro de préstamo interno que cancela los saldos pendientes de préstamo en caso de muerte o invalidez del cliente, pérdida total del negocio debido a incendio, robo o pérdida de existencias durante el transporte, a costa de los clientes del 0,5 por ciento del importe del préstamo.

En 2016, el conflicto renovado en Sudán del Sur desplazó a un gran número de personas, incluidos clientes y personal de RUFÍ, principalmente a Uganda, y provocó el cierre de sucursales rurales (ver Recuadro 1). Su cartera en riesgo se disparó, la demanda se desplomó y la devaluación de la moneda le costó a RUFÍ al menos US \$ 300 000 en pérdidas.

1. Fase de ideación (detección de ideas de productos y mercados)

En una apuesta audaz por la supervivencia, la junta encontró y autorizó fondos para una evaluación interna del mercado entre los refugiados de Sudán del Sur en el norte de Uganda en 2016. Al volver a conectarse con varios de sus antiguos clientes y al descubrir que ningún proveedor de servicios financieros los atendía, RUFÍ siguió a sus clientes y personal a través de la frontera con Uganda en febrero de 2017, lo incorporó como una entidad legal extranjera y se registró como una IMF que no acepta depósitos. Esto permitió a RUFÍ recuperar préstamos que se habían otorgado en Sudán del Sur y refinanciarlos en Uganda, donde los clientes vivían como refugiados. Al identificar a algunos exempleados entre los refugiados, RUFÍ los volvió a contratar como oficiales de crédito en Uganda, invirtiendo en la capacitación del personal para familiarizarlos con el entorno empresarial muy diferente y comenzó a buscar clientes.

RUFÍ no tuvo la misma vacilación que otros proveedores de servicios financieros que atienden a refugiados, porque ya conocían a los refugiados de Sudán del Sur en Uganda cuando todavía vivían en Sudán del Sur. Sin embargo, los antiguos clientes de préstamos comerciales estaban acostumbrados a las altas ganancias y la competencia

limitada en el país, y RUFÍ inicialmente estaba preocupada por el riesgo crediticio. Aún así, trasladar sus operaciones a Uganda ofreció una oportunidad de supervivencia. RUFÍ y sus inversionistas sintieron que tenían una ventaja competitiva entre los sudaneses del sur que vivían como refugiados en Uganda, ya que no eran atendidos por proveedores de servicios financieros de Uganda. La retención de operaciones discretas en Sudán del Sur también permitió a RUFÍ verificar y aceptar garantías en Sudán del Sur, como terrenos, para préstamos otorgados en Uganda, y brindar un servicio de transferencia (remesas) que tenía una gran demanda.

En febrero de 2020, la cartera transfronteriza de RUFÍ incluía unos 3 000 clientes (2 000 prestatarios), atendidos desde sucursales de Sudán del Sur y Uganda: dos sucursales en Juba, Sudán del Sur, que ofrecen el popular producto de ahorro de "depósito fijo diario" y préstamos a corto plazo para negocios de rotación rápida (comercio), así como transferencias entre sucursales (incluidas las transfronterizas), y dos sucursales urbanas y una rural dentro del asentamiento de Palorinya en el noroeste de Uganda. Por lo tanto, es una de las primeras IMF transfronterizas en África Oriental.

► Recuadro 1: Contexto del país

Sudán del Sur ha estado plagado de conflictos durante décadas. Nueve años después de la independencia, sigue siendo uno de los estados más frágiles del mundo. La economía dolarizada y dependiente del petróleo está colapsando, los niveles de precios están cerca de ser hiperinflacionarios y la inseguridad alimentaria es generalizada. Una cuarta parte de la población son desplazados internos o viven como refugiados en los estados vecinos. Uganda ha recibido alrededor de 1 millón de refugiados de Sudán del Sur. Bajo una [política de refugiados complaciente](#), Uganda registra a los refugiados y solicitantes de asilo con documentos de identificación reconocidos, proporciona terrenos en asentamientos abiertos y garantiza los derechos de los refugiados a la libre circulación, el trabajo y la empresa privada.

2. Alcance y estrategia de producto

La encuesta de mercado inicial entre los refugiados de Sudán del Sur en Uganda confirmó la demanda de servicios financieros. Entre los recién llegados a los asentamientos, sus

recursos financieros y su capacidad eran menores, mientras que los refugiados en las zonas urbanas habían establecido negocios y necesitaban financiación. Inicialmente, RUFÍ se centró en atender a los refugiados de Sudán del Sur, especialmente a los antiguos clientes. Gradualmente, RUFÍ también comenzó a prestar servicios a ciudadanos ugandeses que ahora representan el 22 por ciento de la cartera en Uganda. Debido a la feroz competencia en la industria de las microfinanzas de Uganda y los préstamos múltiples generalizados entre los prestatarios, RUFÍ considera que el riesgo crediticio es mayor entre los ciudadanos de Uganda que entre los refugiados de Sudán del Sur.

RUFÍ comenzó ofreciendo sus productos de préstamos grupales e individuales existentes en Uganda. Ahora desplazados, los antiguos clientes de RUFÍ con saldos de préstamos pendientes en Sudán del Sur podrían refinanciar o reestructurar sus préstamos para liquidar deudas pendientes e invertir el saldo para reiniciar o hacer crecer su negocio o granja en el exilio. Los saldos de ahorro dejados en RUFÍ se incluyeron en la estructuración de los préstamos transitorios. Inicialmente, los sudaneses del sur desplazados preferían los préstamos individuales, ya que no conocían a sus nuevos vecinos. Con el tiempo, el préstamo grupal con términos y condiciones más fáciles se ha vuelto más popular entre los refugiados en desplazamiento prolongado, especialmente aquellos que permanecen en asentamientos. Debido a la importante devaluación de la libra sursudanesa frente al chelín ugandés, muchos refugiados prefirieron refinanciar sus préstamos. Muchos refugiados en Uganda ahorran, en su mayoría de manera informal y en Village Savings and Loan Association (Asociación de Ahorros y Préstamos de la Aldea, VSLA por sus siglas en inglés), por lo que la demanda de depósitos fijos diarios y semanales de RUFÍ y otros productos de ahorro con los que algunos clientes estaban familiarizados en Sudán del Sur era alta. Sin embargo, dado que RUFÍ no puede movilizar ahorros en Uganda, ha negociado un acuerdo de agente bancario con el Centenary Bank, que permite a los clientes de RUFÍ acceder al conjunto de productos de ahorro y transferencia de Centenary desde las sucursales de RUFÍ. Esto incrementó la facturación de las sucursales de RUFÍ. Inicialmente, los clientes cobraban más de lo que depositaban, pero a medida que RUFÍ comenzó a enfocarse más directamente en las VSLA existentes, esto comenzó a cambiar.

En conjunto con el [Proyecto de Seguridad Alimentaria a través del Desarrollo de Agronegocios](#) (SSADP II) implementado por Cordaid, Agriterra y SPARK en Sudán del Sur, RUFÍ comenzó a otorgar préstamos a cooperativas de agricultores en 2018. El proyecto capacitó a las cooperativas y les entregó semillas y herramientas en parcelas de demostración. Transfiriendo la experiencia adquirida del SSADP II, RUFÍ introdujo un préstamo agrícola en Uganda a fines de 2019.

Mientras se enfocaba en los dueños de negocios, RUFÍ notó un gran segmento de jóvenes desempleados en los asentamientos. Después de discusiones de grupos focales en Palorinya, RUFÍ diseñó un proyecto dirigido a jóvenes y familias monoparentales para iniciar negocios en grupos. El Producto de Préstamo "REMEDY" adoptó un modelo que utiliza préstamos, aportes propios y donaciones e incluía tanto capacitación como servicios financieros (ver Recuadro 2). RUFÍ aseguró el financiamiento inicial y, dado que está demostrando ser muy popular, expandirá el modelo en Uganda y lo probará en Sudán del Sur si puede encontrar financiamiento adicional. Considerado como un producto de incubadora para preparar a los refugiados para acceder a préstamos estándar, la subvención externa permitió a RUFÍ cobrar una tasa de interés más baja por este producto. De lo contrario, las tasas de interés, tarifas y comisiones de RUFÍ siguen las tasas vigentes en Uganda y son las mismas para refugiados y anfitriones. Como comenta el CEO de RUFÍ, Yengi Lokule: "Si tiene que ofrecer un producto específicamente para refugiados, debe tener razones genuinas que puedan ser entendidas por la comunidad de acogida".

► Recuadro 2: El producto REMEDY

Grupos autoseleccionados de jóvenes o padres solteros presentan su idea de negocio a un comité de proyecto y reciben capacitación vocacional y de gestión empresarial por parte de capacitadores locales o refugiados mientras ahorran. Luego, los grupos obtienen los activos comerciales necesarios para la puesta en marcha, como pollitos, comederos para aves, semillas, herramientas agrícolas, molinos, hornos de panadería, máquinas de coser y paneles solares. Deben contribuir con el 25 por ciento del costo (de sus ahorros), mientras que el saldo se financia en un 50 por ciento con donaciones para proyectos administradas por RUFÍ y en un 50 por ciento como un préstamo de arrendamiento. Los activos se transfieren a los miembros del grupo tras el reembolso total del préstamo inicial y los grupos también pueden tomar prestado capital de trabajo de RUFÍ, siguiendo el proceso de evaluación normal para préstamos grupales. RUFÍ está explorando opciones para hacer que el modelo comercial sea más sostenible a través de asociaciones con organizaciones no gubernamentales, pero seguirá siendo el proveedor de capital para la parte de arrendamiento de la adquisición de activos y para los préstamos de capital de trabajo, así como el administrador de productos para garantizar que se entreguen los activos para agrupar clientes de manera oportuna.

3. mercadeo y entrega

RUFI era en sí mismo un nuevo participante en el mercado y tuvo que aprender a operar en la poblada industria microfinanciera de Uganda. El PSF tuvo cuidado de buscar aprobaciones oficiales de la Oficina del Primer Ministro para brindar servicios a los refugiados y obtuvo licencias operativas de las autoridades nacionales y distritales. En el ambiente acogedor de Uganda, las autoridades dieron la bienvenida a un PSF que estaba dispuesto a servir a los refugiados. En los primeros días, la competencia era insignificante. RUFI también vio ganancias significativas en su reputación de la estrategia de expansión transfronteriza y se ha unido a diferentes iniciativas para promover la inclusión financiera de los refugiados en Uganda.

Una vez establecida en la ciudad comercial de Koboko, RUFI se benefició al ser el primer PSF en abrir una sucursal en Morobi, dentro del asentamiento de Palorinya. Como RUFI tenía un capital de préstamo limitado, su principal enfoque de marketing era "ir despacio" con un perfil bajo para evitar verse invadido por la demanda de servicios que tal vez no pudieran satisfacer. Pero la demanda alcanzó a RUFI, ya que vio un número mucho mayor de solicitudes de préstamo de lo que proyectó durante el primer año, y encontrar capital para satisfacer esta demanda sin la opción de movilizar ahorros fue un desafío. Se concluyó el acuerdo de banca agente con Centenary Bank para acceder a capital de préstamo del Banco a cambio de la incorporación de depositantes.

RUFI transfirió su base de datos de clientes de las sucursales en Sudán del Sur a Uganda para rastrear a los antiguos clientes de los "préstamos (reestructurados) de transición". La recontractación de antiguos empleados que ahora eran refugiados en el asentamiento facilitó la divulgación, ya que el mercadeo estuvo a cargo de oficiales de crédito y capacitadores de REMEDY basados en la comunidad. RUFI también usó anuncios de radio, promociones de días de mercado y folletos, pero el boca a boca fue el canal de marketing más efectivo.

Como RUFI proviene de Sudán del Sur y siguió a los refugiados a través de la frontera, los refugiados lo percibieron bien, ya que confiaron en el PSF en un entorno en el que a menudo se sentían explotados. RUFI capacitó al personal para ser lo más transparente posible. Cree que ser contactado e incorporado por "uno de los suyos" en un idioma familiar aumentó el interés y la aceptación de los nuevos clientes refugiados y de los antiguos clientes. La

familiaridad con la marca en Sudán del Sur también ayudó a desarrollar la lealtad de los clientes.

Las transferencias entre sucursales (remesas) de RUFI son populares entre las familias de refugiados separadas. Contrariamente al temor inicial de la huida de los clientes, RUFI se ha dado cuenta de que los hogares de refugiados no hacen las maletas y se van a casa todos a la vez. Más bien, las familias en el exilio envían a uno o dos miembros a casa para verificar la propiedad y las condiciones. A veces se quedan, a veces regresan a Uganda, pero todos los hogares refugiados se han esforzado por mantenerse al día con los pagos de préstamos para acceder a financiación futura para empresas y matrículas escolares en ambos países.

En los asentamientos relativamente remotos, los servicios de dinero móvil (a costos reducidos) tienen una gran demanda para reducir el costo y el tiempo de transporte de los clientes. RUFI espera introducir más servicios móviles vinculados a su sistema de información de gestión actualizado recientemente, pero requiere una interfaz de programación de aplicaciones que es costosa. Actualmente RUFI está experimentando con aplicaciones para digitalizar procesos de evaluación y seguimiento, como el [Enlace de Ledger de la Grameen Foundations](#) para las VSLAs y la [A-CAT](#), de ICCO, una herramienta de análisis de préstamos agrícolas.

El CEO de RUFI concluye: "Ahora tenemos tres años de experiencia en préstamos a refugiados, y hemos encontrado que no son diferentes en el pago de préstamos que los locales. Nuestra estrategia es continuar sirviendo a los refugiados mientras existan y utilizar nuestra presencia transfronteriza para crear servicios financieros para los refugiados en el exilio y para los que regresan a casa. Los clientes refugiados entienden que una vez que regresen a Sudán del Sur, RUFI seguirá estando allí para atenderlos".

4. Cambio de cultura institucional

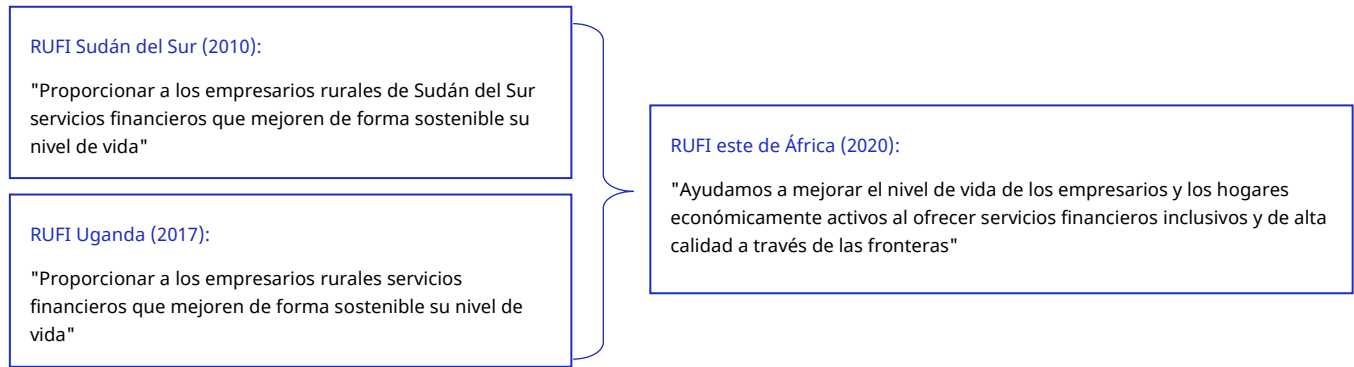
Si bien RUFI parece estar más "preparado para los refugiados" en Uganda que muchos otros PSF, inicialmente el personal y la gerencia expresaron las mismas preocupaciones sobre atender a clientes que no eran de Sudán del Sur. Después de revisar los criterios y las políticas de elegibilidad en Sudán del Sur en 2019, RUFI se dio cuenta de que se necesitaban ajustes para que el PSF fuera completamente inclusivo. Como resultado, adaptó su cultura institucional para incluir a los ciudadanos de Uganda.

RUFI realizó un taller de planificación estratégica en mayo de 2019 para delinear la dirección para 2019-2021, invitando a la junta, gerentes y personal de todas las sucursales en ambos países. RUFI se dio cuenta de que el nuevo alcance transfronterizo aún no se reflejaba en su identidad. RUFI quería permanecer financieramente estable en ambos países, incluso después de que los refugiados de Sudán del Sur regresaran a casa.

El taller analizó y revisó todo el conjunto de visión, misión y valores. Las declaraciones de misión, que habían

evolucionado desde Sudán del Sur hasta Uganda, se integraron y actualizaron como se ilustra en el Gráfico 1, y los valores se reformularon para reflejar la nueva identidad (Tabla 1). Posteriormente, las políticas de crédito de RUFI se ajustaron y estandarizaron para que los clientes elegibles de cualquier nacionalidad y estado de residencia sean atendidos de la misma manera en todas las sucursales de RUFI.

► **Gráfico 1: La declaración de misión en evolución**



► **Tabla 1: Valores fundamentales de RUFÍ antes y después de la revisión de la planificación estratégica, mayo de 2019**

Valores fundamentales de RUFÍ hasta 2019: PROFESORES		Valores fundamentales de RUFÍ en el futuro: ESPÍRITU	
Transparencia	en la conducta empresarial	Bien Social	Nos esforzamos por crear espacios de trabajo propicios, saludables y seguros, brindando y apoyando servicios que no causen daño a los demás o al medio ambiente, y creemos en retribuir a todas nuestras partes interesadas.
Eficiencia y eficacia	Produciendo la calidad y los resultados deseados	Profesionalismo	Trabajamos con buenas prácticas de finanzas inclusivas y trabajamos para producir resultados de calidad de manera rápida y efectiva aprendiendo y mejorando continuamente.
Responsabilidad	Responsable de todos nuestros actos	Integridad	Nos esforzamos por ganarnos la confianza de aquellos a quienes servimos siendo confiables en nuestra conducta y nos responsabilizamos de hacer lo correcto, incluso cuando nadie está mirando;
Creatividad	Innovador en la prestación de servicios	Resiliencia	Nos mantenemos con los clientes y entre nosotros, incluso en tiempos difíciles;
Salud y seguridad	Crear un entorno de trabajo propicio y seguro	Inclusión	Aceptamos y apreciamos la singularidad de todos sin prejuicios ni discriminación, y nos desafiamos a nosotros mismos a ver más allá de los estereotipos para dar la bienvenida a clientes, proveedores y socios de todos los credos, colores y nacionalidades.
Sostenibilidad del medio ambiente	Financiar actividades que no dañen el medio ambiente	Transparencia	Llevamos a cabo nuestro negocio de manera abierta, compartimos información y documentamos nuestros procesos de trabajo, términos de productos, progreso y desempeño con todas las partes interesadas.
Fiabilidad	Confiable en todo momento		
Bien Social	Apoyando socialmente a los clientes y comunidades en las que operamos.		

RUFI está ampliando el alcance de sus sucursales en Uganda también a los refugiados de la República Democrática del Congo. Un desafortunado brote del virus del Ébola en un campo de refugiados en Sudán del Sur ha retrasado el alcance de RUFI a los refugiados allí, pero se planea una visita de alcance. También están explorando segmentos de la comunidad de pequeñas empresas en Juba de otros países, que incluye muchos ugandeses, pero también empresarios de otras partes de África oriental y central.

La OIT quisiera agradecer a Lene M.P. Hansen por documentar esta experiencia, así como a la gerencia y al personal de RUFI por compartir sus aportes, experiencias y puntos de vista.

Acerca de esta publicación

Actualmente RUFI está recibiendo asistencia técnica de la OIT en el marco del proyecto [PROSPECTS](#), para atraer a más clientes de la comunidad anfitriona e implementar una estrategia digital mejorada.

Acerca de “Hacer que las finanzas funcionen para los refugiados y las comunidades de acogida”

Este caso y los demás de la misma serie se han desarrollado en el marco del curso de gestión “Hacer que las finanzas funcionen para los refugiados y las comunidades de acogida”. Está dirigido a administradores de PSF que actualmente atienden o consideran brindar servicios financieros a refugiados y comunidades de acogida. [Presione aquí](#) para más información.

Contacto

Organización Internacional del Trabajo
Route des Morillons 4
CH-1211 Ginebra 22
Suiza

T: +41 22 799 7239
E: SOCIALFINANCE@ilo.org