Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2016 - JUNIO 2016

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Creación e Inversión Institucion Microfinanzas en el Amazonas en Brasil

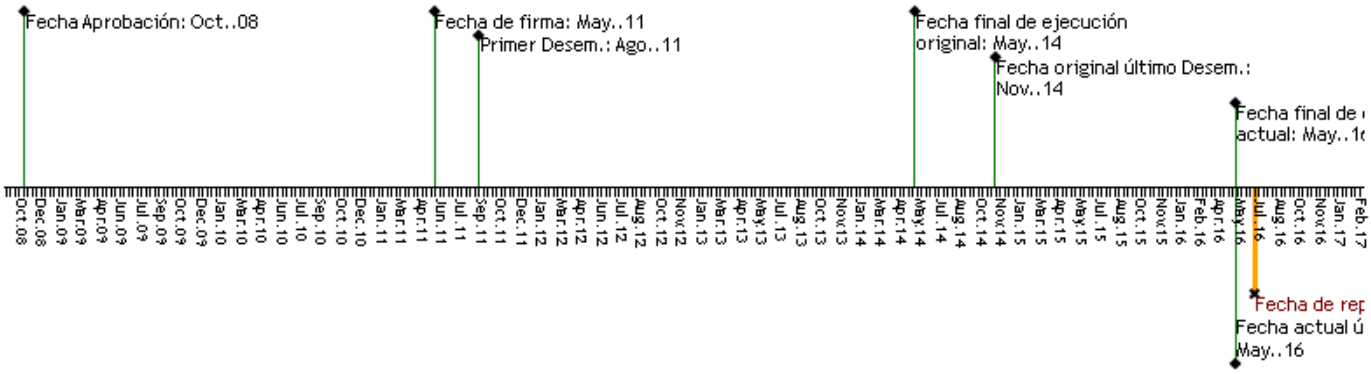
Nro. Proyecto: BR-M1064 - Proyecto No.: ATN/ME-11269-BR

Propósito: Crear junto con Accion International y Luis Felipe D´Avila, una nueva institución de Microfinanzas "SCM Amazonas" en la región norte de Brasil que siga las mejores prácticas de microfinanzas.

País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	MIC - Desarrollo de la microempresa	MFIN - Microfinanzas

Agencia Ejecutora:	Sociedad de Crédito al Microemprendedor Amazonas Microfinanzas	**Líder equipo de diseño:**	HENRIQUE MARTINS DE ARAUJO
		Líder equipo de supervisión:	HENRIQUE MARTINS DE ARAUJO

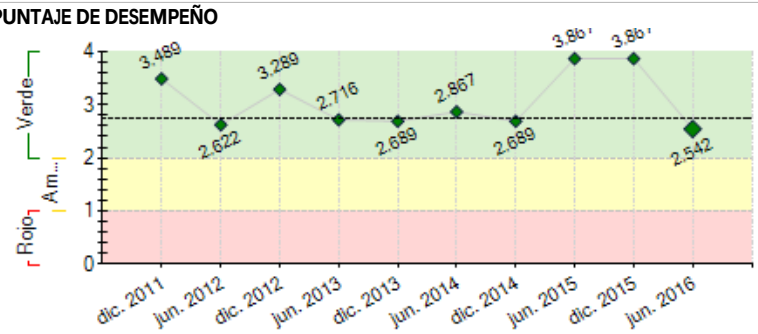
CICLO DEL PROYECTO



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$750,000.00	$11,250.00	$672,515.75
Contra partida	$1,942,239.00	$0.00	$1,945,259.38

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

Com base nos indicadores de propósito, o projeto obteve êxito, mesmo levando em consideração as dificuldades de mercado enfrentadas nos últimos meses.

Para se ter uma idéia do crescimento, ressalta-se os resultados da carteira em 31/12 dos anos abaixo:

2013 - Carteira com 2.743 clientes no total de R$ 4.957.806;

2014 - Carteira com 3.265 clientes no total de R$ 8.705.396

2015 - Carteira com 5.821 clientes no total de R$ 16.910.684;

2016 - Carteira com 4.638 clientes no total de R$ 12.287.716;

O resultado de 30/06/2016 reflete o momento que estamos na economia como um todo, onde um grande número de nossos clientes foram afetados, elevando dessa forma a inadimplência.

Apesar dos números nesse primeiro semestre de 2016, ressalta-se uma maior proximidade e conhecimento da marca pelo nosso público, em virtude, principalmente da presença de agências nas proximidades dos grandes centros comerciais dos principais bairros de Manaus.

Uma das medidas adotadas nessa nova administração foi justamente o foco no treinamento dos agentes de crédito para que esses pudessem ir ao mercado com conhecimento suficiente para atender aos nossos potenciais clientes e os que já possuem crédito conosco.

Os dois maiores riscos que se tem enfrentado têm sido encontrar profissionais com perfil para atuar nesse seguimento, pois exige grande esforço para obtenção dos resultados. O clima na região é quente e úmido, o que torna o trabalho desgastante, mas tem havido grande esforço gerencial no sentido de dar apoio ao agente de crédito para que ele possa lograr êxito nos seus trabalhos através de acompanhamento e treinamento; e outro risco é justamente a crise que tem afetado fortemente diversos setores da economia, levando, portanto a um aumento na inadimplência.

Para que o projeto tenha continuidade, tem sido necessário buscar soluções no sentido de diminuir custos em todas as áreas do projeto, o que tem sido feito desde o início de 2015 até então. Outra medida foi focar fortemente na gestão da cobrança e na qualidade da análise do crédito, através de comitês de análise mais criteriosos e orientação contínua dos agentes de crédito.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Operating in the Amazon region proved to be more complex and challenging than anticipated, therefore the original expansion and growth plan did not realize. Under the new ownership, it is expected a complete review of processes and strategy and a new orientation aimed at achieving financial sustainability.

Evaluación final

A realização da avaliação final do projeto, confome clausula 10 (e) não é obrigatória. Podendo ser feita se o especialista a entender necessária.
O especialista Ismael Gilio, embasado neste clausula, optou por não realizar a avaliação.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

.

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40683741

SECCIÓN 3: INDICADORES

		Indicadores	Línea de base	Planificado	Logrado	Porcentaje
Propósito: Crear junto con Accion International y Luis Felipe D´Avila, una nueva institución de Microfinanzas "SCM Amazonas" en la región norte de Brasil que siga las mejores prácticas de microfinanzas. **Clasificación:** Satisfactorio	R.1	Numero de Cartera de clientees micro y pequenos empresarios Emitidas por parte del Banco Central de Brasil de la licencia de SCM. Al final del 5º ano de la operación.	0	27000	2743	0 %
	R.2	Numero de sucursales operando efectivamente	0	8	4	0 %
	R.3	Numero de creación de empleados, de los cuales 104 son oficiales de crédito.	0	142	42	0 %
	R.4	Numero de oficiales de creditos	0	104	42	0 %
	R.5	Número de nuevos clientes de microcrédito en las zonas rurales	0	1	-1	0 %
	R.6	Número de nuevos clientes de ahorro en las zonas rurales	0	1	-1	0 %
	R.7	Número de pequeños productores agrícolas con microcréditos	0	1	-1	0 %
	R.8	Cartera bruta de microcrédito en las zonas rurales	0	1	-1	0 %
	R.9	Número de puntos de servicios operativos en las zonas rurales	0	1	0	0 %
	R.10	Número de clientes activos de ahorro en las zonas rurales	0	1	-1	0 %
	R.11	Número de clientes activos de microcréditos en zonas rurales	0	1	-1	0 %
Componente 1: Capacidad Institucional Instalada **Peso:** 74% **Clasificación:** Satisfactorio	**C1.I1**	Numero de Gerentes entrenados en temas de microfinanzas (Gerente General, Gerente de Crédito, Gerente de Operaciones y Gerente de recursos humanos)	0	4	4	0 %
	C1.I2	Numero de talleres y cursos en: Tecnología microfinanciera, análisis de estados financieros y en riesgo crediticio y operativo de la cartera de microfinanzas.	0	6	6	0 %
	C1.I3	Numero de entrenamiento y coaching de la alta gerencia.	0	1	3	0 %
	C1.I4	Numero de gerencias de las sucursales que deberan ser capacitación al final del cuarto ano.	0	6	6	0 %
	C1.I5	Numero de consultores que deberan ser traslados y residiendo en la zona Norte del Brasil.	0	4	1	0 %
Componente 2: Productos y Servicios Financieros Desarrollados e implementados **Peso:** 11% **Clasificación:** Satisfactorio	**C2.I1**	Numero de Software del Sistema de información gerencial adoptado y operando en la oficina central y en 4 sucursales al final del tercer ano.	0	1	3	0 %
	C2.I2	Numero de nuevos productos y servicios diseñados y ofertados en el mercado.	0	4	3	0 %
	C2.I3	Numero de manuales de procedimientos elaborados.	0	4	4	0 %
	C2.I4	Numero de elaboración de matriz de riesgos y de informes de control y seguimiento de la cartera de crédito	0	1	1	0 %
	C2.I5	Numero de instalaciónes de plataforma conectada con un corresponsal bancario.	0	1	1	0 %
Componente 3: Supervision, gastos legales y temas ambientales **Peso:** 15% **Clasificación:** Satisfactorio	**C3.I1**	Numero de oficiales de crédito entrenados en gestión de riesgo ambiental.	0	2	2	0 %
	C3.I2	Numero de obtención de licencia de operación y elaboración de estatutos corporativos	0	1	1	0 %
	C3.I3	Numero de Nombramientos de director u observador en la JD de la SCM.	0	1	1	0 %

Hitos		Planificado	Fecha Vencimiento	Logrado	Fecha en que se logró	Estado
H1	Condiciones previas	4	Nov. 2011	4	Ago. 2011	Logrado
H2	Número de oficiales de crédito entrenados	12	May. 2012	19	May. 2012	Logrado tarde
H8	Número de productos y servicios ofrecidos	1	May. 2012	4	May. 2012	Logrado tarde
H17	Productividad por oficial de crédito	85	May. 2012	97	May. 2012	Logrado tarde
H5	Número de sucursales	1	Nov. 2012	2	May. 2012	Logrado
H14	Cumplimiento y alcance de los objetivos y metas establecidos en el Pan de Negocios presentado y aprobado por el Banco Central (o del Plan de Negocios actualizado) y del Plan de Trabajo Semestral o Anual aprobado por el Consejo.	1	Nov. 2012	1	Jun. 2012	Logrado
H9	Número de productos y servicios ofrecidos	2	May. 2013	3	May. 2013	Logrado tarde
H15	Cumplimiento y alcance de los objetivos y metas establecidos en el Pan de Negocios presentado y aprobado por el Banco Central (o del Plan de Negocios actualizado) y del Plan de Trabajo Semestral o Anual aprobado por el Consejo.	1	Nov. 2013	1	Nov. 2013	Logrado tarde
H3	Número de oficiales de crédito entrenados	26	Nov. 2013	43	Nov. 2013	Logrado tarde
H11	Número de clientes	1030	Nov. 2013	2838	Nov. 2013	Logrado tarde
H6	Número de sucursales	2	Ene. 2014	4	Dic. 2013	Logrado
H7	Número de sucursales	4	May. 2014	4	Dic. 2013	Logrado
H10	Número de productos y servicios ofrecidos	4	May. 2014	4	Dic. 2013	Logrado
H16	Cumplimiento y alcance de los objetivos y metas establecidos en el Pan de Negocios presentado y aprobado por el Banco Central (o del Plan de Negocios actualizado) y del Plan de Trabajo Semestral o Anual aprobado por el Consejo.	1	Oct. 2014	1	Dic. 2013	Logrado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[X] Cambios en la política nacional

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. La SCM estará operando en una zona con baja densidad poblacional ycon acceso limitado a centros poblacionales urbanos. Los costos operativos podrían ser mayores a los esperados por estas limitaciones geográficas. Los riesgos por fraude aumentan cuando las distancias y la dispersión dificultan el control operativo.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Ainda estamos sujeitos a baixa densidade populacional pelo fato de operarmos somente em Manaus, razão pela qual há estudos em andamento para que se possa expandir para outros grandes centros urbanos. Os custos estão dentro do esperado, mesmo em relação a outras regiões do país. As fraudes tem sido combatidas com a implantação em 2015 de um departamento de auditoria interna, além da já constante auditoria externa realizada todos os anos.

2. Riesgo de implementación: Algunas de las variables que determinan el inicio de operaciones de la SCM están fuera del control de la administración y de los inversionistas del proyecto. Por ejemplo la obtención de la licencia por parte del Banco Central de Brasil podría atrasarse con lo cual el costo pre-operativo del proyecto aumentaría.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Os processos remetidos ao Banco Central têm sido mais céleres, o que tem contribuído para que os processos sejam feitos de forma mais rápida, mas ainda assim há o risco de uma análise mais criteriosa acerca das solicitações a essa entidade bem como também pode haver demoras em processos remetidos a apreciação da Junta Comercial local.

3. Las microfinanzas aún no han alcanzado en Brasil un nivel de desarrollo de maduración completa.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: O projeto de microfinanças continua em contínuo processo de desenvolvimento no Brasil. A contínua participação das sociedades de microcrédito nos encontros específicos do setor tem sido fundamentais para o desenvolvimento mas ainda tem um longo caminho a percorrer.

4. El crédito de consumo en Brasil es abundante y puede crear sobreendeudamiento, afectando así la capacidad de pago de los empresarios y aumentando la morosidad
Nivel: Baja **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Um dos fatores da crise atual no Brasil é o sobre endividamento das famílias o que tem feito com que os diversos setores da economia, com exceção do setor agrícola, tenham sentido fortemente a crise.

5. En todo proyecto de inversión nuevo existe el riesgo de financiación. Antes de alcanzar el punto de equilibrio una institución de microfinanzas tendrá dificultad en atraer nuevos acreedores e inversionistas
Nivel: Baja **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Ponto de equilíbrio ainda não atingido, o que tem tornado difícil obter crédito fora do núcleo de acionistas.

6. Al ejecutar tanto la inversión de capital como el préstamo en moneda local FOMIN/IDB están incurriendo en un riesgo cambiario, pues esos fondos serán monetizados en reais y estarán sujetos a la variación del tipo de cambio del real con respecto al dólar de los Estados Unidos.
Nivel: Baja **Responsable:** Project Guest **Estado:** Vigente
Comentarios: Risco permanece.

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Baja **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 11 **RIESGOS VIGENTES:** 6 **RIESGOS NO VIGENTES:** 3 **RIESGOS MITIGADOS:** 2

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: P - Probable
New controlling shareholder has extensive experience worldwide in creating greenfield microfinance operations, as well as strategic and experienced partners

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

Entendemos que as decisões tomadas durante o projeto, apesar das dificuldades, tem possibilidades sólidas de continuidade, haja vista acreditarmos no potencial de recuperação do mercado. A decisão nesse momento é manter a operação com mais qualidade nos critérios de aprovação do crédito.

Plan de Sostenibilidad http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=40614680

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lecciones Aprendidas	Relativo a	Autor
1. A nova administração aposta no relacionamento, no sentido de fazer com que o assessor de crédito seja o gestor da sua carteira, priorizando a proximidade com o cliente para que este esteja possa gerir o crédito em todos os seus momentos, ou seja, até mesmo quando o cliente se torna inadimplente. No passado o relacionamento não era prioridade.	Implementation	Candido, Wesley Magalhães
2. A aplicação de incentivos financeiros com vistas a obtenção dos números das metas de crescimento da carteira têm se demonstrado efetivo haja vista haver um esforço maior para que se atinja essa meta. Para que não hajam efeitos negativos na qualidade, este tem sido levado em consideração na base para o cálculo do incentivo, fazendo com que o assessor de crédito se esforce no sentido de ser mais criterioso na busca por clientes.	Implementation	Candido, Wesley Magalhães
3. Uma das lições aprendidas é que faz-se necessário investimento em novas tecnologias e novos métodos para trazer sempre uma melhor experiência tanto para nossos clientes quanto para os colaboradores, buscando constantemente aprimoramento das ferramentas de trabalho para rápida análise e liberação dos créditos. Esse fluxo atualmente demora e é feito de forma um tanto burocratizada e já está em fase de estudo um processo que torna mais rápido esse fluxo.	Implementation	Candido, Wesley Magalhães

Indique cuáles son los principales productos, dónde se encuentran y cómo podrían aplicarse o "compartirse" con otras entidades o proyectos similares.

Products yet to be developed

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

13/SEP./2016	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40664793]
27/SEP./2016	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40683741]
01/SEP./2016	Plan de Sostenibilidad	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=40614680]

Ficha del proyecto http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BR-M1064&lg=SP