Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2012 - DICIEMBRE 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de Microinvest

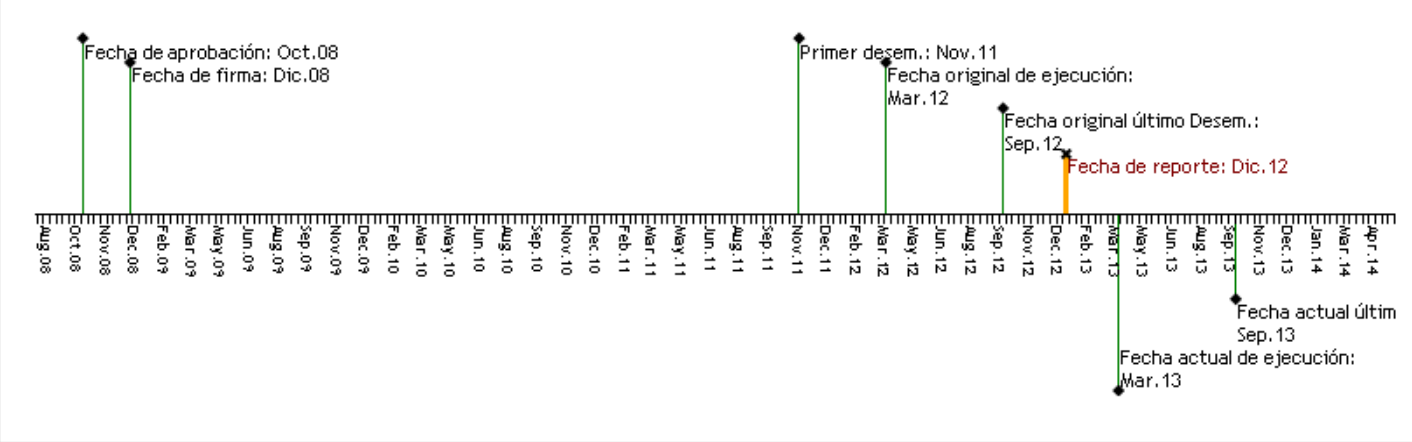
Nro. Proyecto: BR-M1068 - Nro. Operación: ATN/ME-11246-BR

Propósito: Fortalecer la capacidad técnica y operativa de Microinvest para expandir sus servicios microfinancieros y alcanzar un mayor número de clientes, en un marco de eficiencia, calidad y sostenibilidad.

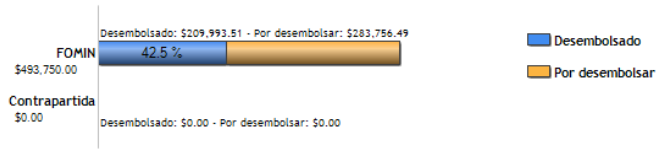
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

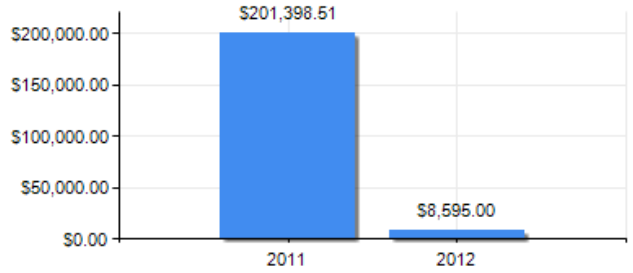
Agencia Ejecutora:	Microinvest S/A Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	**Líder equipo de diseño:**	Campero, Fernando
		Líder equipo de supervisión:	Gilio, Ismael Gilio

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

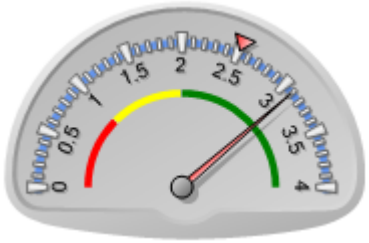


RECURSOS

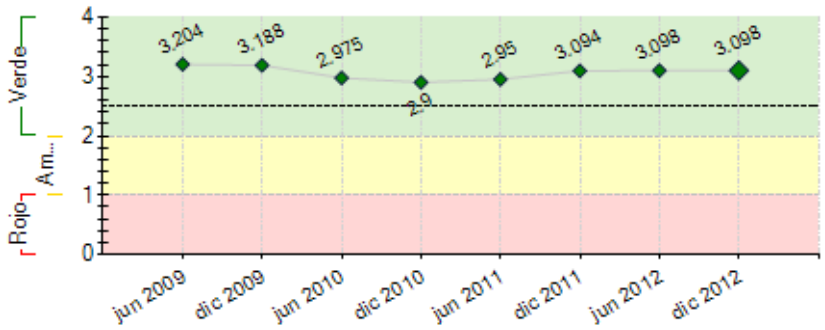




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.098
Promedio FOMIN: 2.513

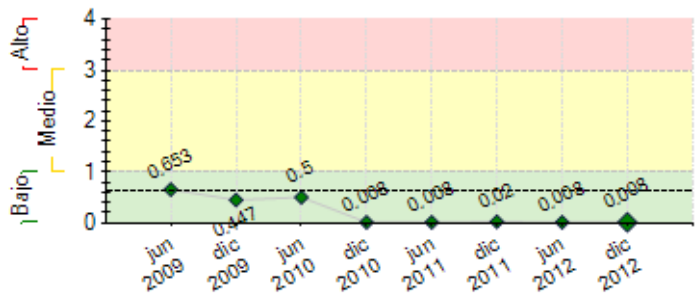


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

	Riesgo
Administración Financiera:	Bajo
Adquisiciones:	Bajo
Capacidad Técnica:	Bajo



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.643

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Embora a Microinvest ainda não tenha alcançado todos os objetivos quantitativos compromissados, principalmente os que têm a ver com a escala. Com as perspectivas de segundo piso, desenvolvimento de produtos microfinanceiros e expansão da metodologia microcrediticia para a área empresas, certamente nos próximos 18 meses o Microcrédito no Itaú Unibanco, através dos esforços da Microinvest ganhará escala. Em se tratando de um banco do porte do Itaú Unibanco, poderemos chegar a ganhos de dezenas de milhares de clientes. Sendo assim, a Microinvest está empenhada em consolidar a cultura microfinanceira no banco e conseguiu, com muita clareza, não só chamar a atenção para o tema, mas engajar o banco nessa atividade principalmente como exemplo lapidar de um negócio sustentável: para o banco e seus acionistas (ainda que os ganhos sejam, ainda, refletidos em imagem e em índices de sustentabilidade e menos em termos de lucratividade), mas também e principalmente para os clientes e para a sociedade. A principal dificuldade encontrada tem a ver com o tempo (três anos é muito pouco tempo para implementar mudanças culturais tão profundas) e o momento (caracterizado por uma fusão que ainda tem implicações na reestruturação da governança, sistemas, recursos humanos, etc.).
Nos próximos dias apresentaremos uma proposta de reestruturação deste projeto que irá no sentido de nos aproximarmos das metas quantitativas, para torná-lo nesse sentido o sucesso que já é em termos qualitativos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Proyecto con desempeño satisfactorio: (1). La fusión entre los Bancos Itau y Unibanco, que generó el Nuevo Grupo Itau-Unibanco, retrasó el avance del proyecto. (2). De todas las instituciones de microfinanzas del nuevo grupo, solo MicroInvest se quedó como responsable por el tema. (3). El nuevo Grupo Itau-Unibanco, que recibió el título de Banco Más Sostenible del mondo en 2012", ha asumido las microfinanzas como estrategia de actuación Itau-Microcrédito. (4). El proyecto permitió una exitosa asociación entre el Grupo Itau-Unibanco con el Fomin: (4.1). El Grupo ha participado con apoyo a los últimos tres Foromic. (4.2). Se generó un proyecto de Participación de Capital del Fomin en el MicroInvest (BR-M1115). (4.3). Se generó el proyecto de Mujeres Empresarias (BR-M1116), que ha alcanzado elevado nivel de visibilidad en el lanzamiento. (4.4). Ha logrado asociarse con el Goldman Sachs y con FGV. (4.5). El Grupo ha asumido el tema de género como una estrategia de actuación nacional. (5). El proyecto ha logrado aproximarse del IFC y del Martercard. (6). El proyecto tiene planeado el desarrollo de un grande conjunto de nuevos productos y servicios microfinancieros. (7). El Grupo Itau-Unibanco planea una grande participación en el Foromic 2013, asociándose los proyectos BR-M1068 y BR-M1116, para diseminar su actuación en Brasil para los demás países de LA&C dónde tiene fuerte presencia. (8). Está en generación la posibilidad de, a través del Fomin, con participación de otras socios (OMJ, SCF o CII), constituir un fondo de garantía de crédito para microfinanzas y para mujeres empresarias (tema pionero en Brasil). (9) Está en piloto/prueba la aplicación de una metodología de fondo de garantía de segundo piso para operaciones de microfinanças con entidades microfinancieras no-reguladas (tema pionero en Brasil), lo que permitirá ampliar su alcance de actuación en todo el país. (10). Hay posibilidad de ampliarse la asociación con el Fomin en el tema de ahorro para mujeres. (11). El conjunto de temas con el Grupo Itau-Unibanco es coordinada entre Fomin Brasil y Fomin Sede (Campero y Tetsuro).

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Três áreas devem ser aqui mencionadas: microfinanças, segundo piso e sinergia com o banco.
As microfinanças avançam com o microsseguro prestamista a que todos os clientes da Microinvest hoje têm acesso e com estudos realizados para o desenvolvimento de um microsseguro patrimonial e um microsseguro de vida. Esse é um exemplo de conhecimento que a Microinvest gerou para o Banco, para que se crie uma cultura menos voltada ao produto e mais concentrada nas necessidades dos clientes.
No mesmo sentido, vão os esforços para reorganizar o presente projeto que sofreu muitos atrasos devido à dimensão da fusão entre Itaú Unibanco que ainda está em andamento. Neste semestre avançamos, em primeiro lugar, na reorganização do segundo piso para poder proporcionar um atendimento em 2013 mais amplo, incluindo apoio institucional, além do financeiro. A perspectiva é que a carteira passe dos atuais 3 MM (aproximadamente) a, pelo menos, 10 MM até o final do ano. Há possibilidade de alcançarmos um número ainda mais expressivo, caso algumas parcerias se concretizem. Esse processo de reestruturação está sendo realizado com recursos do presente projeto, dentro de reorganização proposta e aprovada em 2012.
Além disso, há a possibilidade de levarmos a experiência do microcrédito para a área empresas do Banco, fazendo com que milhares de clientes possam ser enquadrados na metodologia e no produto microfinanças. Esperamos alcançar esses resultados até o final de 2013.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

SECCIÓN 3: INDICADORES E HITOS

		Indicadores	Línea de base	Intermedio 1	Intermedio 2	Intermedio 3	Planeado	Logrado	Estado
Propósito: Fortalecer la capacidad técnica y operativa de Microinvest para expandir sus servicios microfinancieros y alcanzar un mayor número de clientes, en un	**P.I1**	Cartera Activa Bruta de crédito a micro y pequeñas empresas (US$MM)	9.4	14.2	35		59	6	
			Dic 2008	Sep 2010	Sep 2011		Sep 2013	Jun 2011	
	P.I2	Número de clientes activos con servicios de microfinancieros.	8832	16000	40000		58000	4462	
			Dic 2008	Dic 2010	Dic 2011		Sep 2013	Jun 2011	
	P.I3	Cartera de créditos en riesgo (>30 días), menor o igual a:	9.4	7	6.4		6	11	

marco de eficiencia, calidad y sostenibilidad.			Dic 2008	Sep 2010	Sep 2011		Sep 2013	Oct 2012	
	P.I4	Eficiencia operacional	37	36	26		22	44	
			Dic 2008	Sep 2010	Sep 2011		Sep 2013	Dic 2010	
Componente 1: Desarrollo de Productos Microfinancieros y Canales de Distribución **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	C1.I1	Producto de microseguros implementado en una de las siguientes plazas: Sao Paulo, Rio de Janeiro o resto de la red.	0				1	1	Finalizado
							Sep 2012	Ene 2012	
	C1.I2	Nuevo producto de tarjeta de efectivo implementado en alguna de las siguientes plazas: Sao Paulo, Rio de Janeiro, resto de la Red de agencias/corresponsalías:	0				1	1100	Finalizado
							Sep 2012	Oct 2012	
	C1.I3	Número de plazas con nuevo producto de microcrédito "por segmento" específico implementado (Sao Paulo, Rio de Janeiro, o el resto de la red de agencias/corresponsales).	0	1			9		Atrasado
				Sep 2010			Sep 2013	Dic 2012	
	C1.I4	Nuevos canales de distribución de productos financieros implementados, en al menos 3 plazas (Sao Paulo, Rio de Janeiro o resto de la Red)	0	1			5	0	Atrasado
				Sep 2010			Sep 2013	Oct 2011	
Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y organizacional para la gestión de los servicios de microfinanzas **Peso:** 40% **Clasificación:** Satisfactorio	C2.I1	Manual de políticas y procedimientos de crédito revisado y aprobado.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2009	Sep 2009	
	C2.I2	Área de capacitación cuenta con una metodología de formación para agentes de crédito y supervisores estructurada y testada.	0				1	1	Finalizado
							Dic 2009	Sep 2009	
	C2.I3	Número de agentes capacitados en la metodología de crédito / nuevos productos.	0	100	100		300	150	En curso
				Sep 2010	Sep 2011		Sep 2013	Oct 2012	
	C2.I4	Número de supervisores capacitados en la metodología de crédito / nuevos productos.	0	20	10		40	20	En curso
				Sep 2010	Sep 2011		Sep 2013	Sep 2010	
	C2.I5	Equipo operativo alcanza las metas de productividad y calidad de cartera según el Plan de Operaciones aprobado.	0				1	1	Finalizado
							Sep 2010	Dic 2010	
	C2.I6	Unidad de auditoría interna estructurada, creada y con responsable nombrado.	0				1	1	Finalizado
							Sep 2010	Ene 2010	
	C2.I7	Se cuenta con el balanced score card para la definición estratégica y seguimiento de metas operativas	0				1	1	Finalizado
							Sep 2011	Ene 2012	
Componente 3: Adaptación del Sistema de Información al modelo de negocios de Microinvest **Peso:** 20% **Clasificación:** Satisfactorio	C3.I1	Sistema informático parametrizado para nuevos productos	0				1	1	Finalizado
							Sep 2010	Sep 2010	
	C3.I2	Número de módulos informáticos de gestión (de productos, canales, ciclo de vida de clientes, de agentes de crédito) implementados y generando información oportuna y precisa	0				4	5	Finalizado
							Sep 2012	Feb 2012	
	C3.I3	Microinvest mantiene una base de datos con información completa de clientes, productos, canales y agentes de crédito	0				1	1	Finalizado
							Sep 2012	Ene 2012	

	Hitos	Planeado	Fecha de cumplimiento	Logrado	Fecha alcanzada	Estado
H0	Condiciones previas	4	Jun 2009	4	Mar 2009	Logrado
H1	C1. Políticas e metodologias de concessão, acompanhamento e cobrança de clientes desenvolvidas. Implementação das novas políticas junto à equipe operacional.	1	Dic 2009	1	Dic 2009	Logrado
H2	[*] C2. Unidad de auditoria interna (UAI) estructurada, procedimientos desarrollados, responsable contratado y plan de auditoría aprobado.	1	Dic 2009	1	Dic 2009	Logrado
H3	[*] C3. Especificaciones técnicas para los 4 módulos del sistema de información completado y aprobado.	1	Dic 2009	1	Jun 2010	Logrado tarde
H4	C3. Metodologia de capacitação de agentes de crédito revisada.	1	Dic 2009	1	Dic 2009	Logrado
H5	[*] CI/C3. Módulo operacional (ciclo de vida del cliente), módulo gerencial (gestión de agentes de crédito - MIS e Workflow – administración de canales y productos), módulo estratégico (evaluación de productos) e módulo administrativo (gestión de acceso) desarrollados y en fase de teste.	1	Jun 2010	1	Jun 2010	Logrado
H6	C2. Equipes operacionais e "back office" capacitadas nos novos sistemas gerenciais.	1	Jun 2010	1	Jun 2010	Logrado
H7	[*] C1. Concluido estudio de mercado para producto de microseguros, tarjetas de cash y segmentación de clientes por sector.	1	Dic 2010	1	Mar 2011	Logrado tarde
H8	[*] C1. Al menos 4 nuevos canales de distribución se han desarrollado e implementado (con al menos 500 clientes por canal) y generan una cartera activa del canal según el Plan de Implementación de Productos.	1	Dic 2010	1	Mar 2011	Logrado tarde
H9	[*] C1. Diseñados dos productos con sus manuales y sus planes piloto concluidos. Un producto adicional ajustado para un segmento empresarial.	1	Jun 2011	1	Mar 2011	Logrado
H10	[*] C1. Productos microseguros y productos segmentados, se están implementado tienen al menos 200 clientes cada uno. Dos productos adicionales diseñados para segmentos empresariales específicos, y producto de tarjeta de crédito, con sus planes piloto concluidos.	1	Jun 2011	1	Mar 2011	Logrado
H11	[*] C1. Al menos 5 nuevos canales de distribución (acum.) se han desarrollado e implementado (con al menos 500 clientes por canal) y generan una cartera activa del canal según el Plan de Implementación de Productos.	1	Sep 2013	0	Dic 2012	
H12	[*] Al menos 45.600 clientes activos de créditos a la ME, y una cartera bruta de US$47 MM y una Cartera en Riesgo <30 días menor al 7%.	1	Sep 2013	0	Dic 2012	
H13	[*] C2. Produtos de cartão de crédito implementados e produtos por segmentos implementados com pelo menos 500 clientes cada. Dois produtos adicionais desenhados para segmentos empresariais.	1	Sep 2013	0	Dic 2012	

[*] Indica que el hito ha sido reformulado

FACTORES CRÍTICOS QUE HAN AFECTADO EL DESEMPEÑO

[No se reportaron factores para este período]

SECCIÓN 4: RIESGOS

RIESGOS MÁS RELEVANTES QUE PUEDEN AFECTAR EL DESEMPEÑO FUTURO

	Nivel	Acción de mitigación	Responsable
1. No se producen cambios significativos en la regulación del Banco Central con un efecto negativo para el sector de las microfinanzas.	Bajo	N/A	Project Assistant
2. Estabilidad política y económica es	Bajo	n/a	Project Assistant

conducente a la actividad financiera y a la actividad crediticia del sector de las microfinanzas

NIVEL DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 2 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 4

SECCIÓN 5: SOSTENIBILIDAD

Probabilidad de que exista sostenibilidad después de terminado el proyecto: MP - Muy Probable

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones realizadas o a ser implementadas relativas a la sostenibilidad:

A sustentabilidade do projeto está garantida devido à consolidação das microfinanças e do microcrédito no grupo. Além da implementação do microsseguro e do fortalecimento do segundo piso, outros projetos voltados a nichos específicos e a necessidades de clientes específicos estão sendo desenvolvidos. Lançaremos ainda em janeiro de 2013, por exemplo, um projeto voltado a Mulheres Empreededoras, em parceria com o BID. A Microinvest será a executora do projeto. Ainda que não seja um programa de microcrédito, o fato de ser lhe dada essa responsabilidade, revela a consolidação de sua posição como uma unidade geradora de conhecimento para o futuro do banco. Um futuro em que a sustentabilidade do cliente é o fundamento da sustentabilidade da própria instituição financeira

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se han agregado lecciones aprendidas todavia.]