Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2013 - DICIEMBRE 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de Microinvest

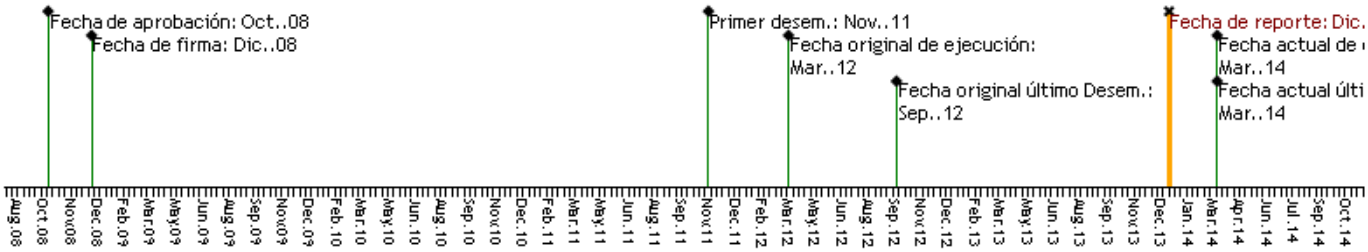
Nro. Proyecto: BR-M1068 - Nro. Operación: ATN/ME-11246-BR

Resultado: 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.

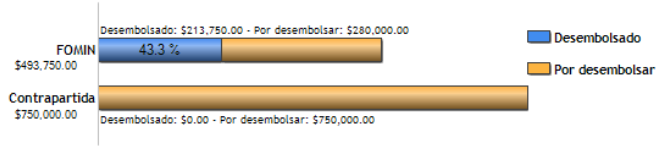
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

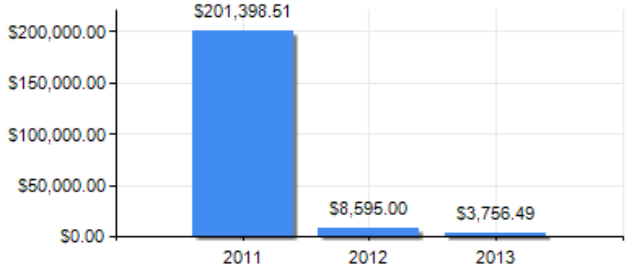
Agencia Ejecutora:	Microinvest S/A Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	**Líder equipo de diseño:**	Campero, Fernando
		Líder equipo de supervisión:	Gilio, Ismael Gilio

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

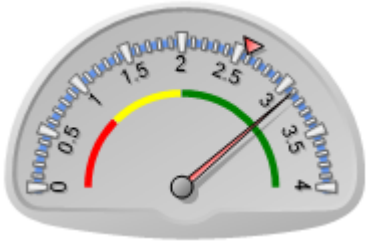


RECURSOS

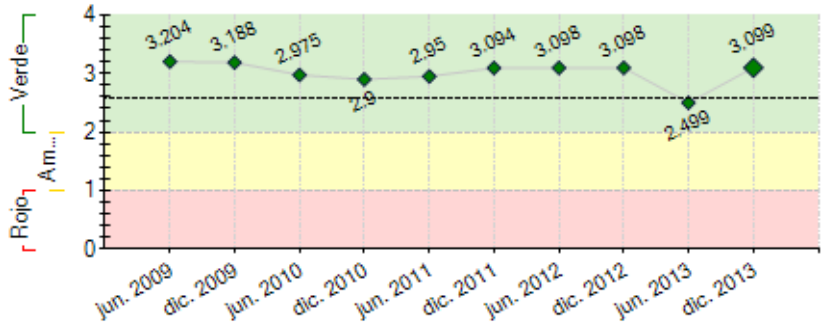




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.099
Promedio FOMIN: 2.585

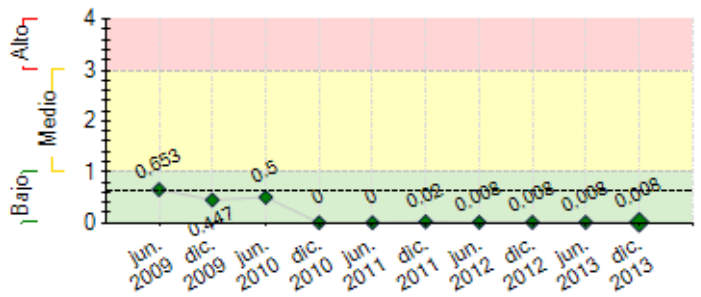


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.624

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

Podemos afirmar que todas as ações previstas no projeto inicial foram realizadas: A Microinvest dispõe hoje de metodologia própria de capacitação e auditoria de campo, possui BSC, possui uma equipe bem formada, motivada, dispõe de canais de distribuição bem definidos, possui conhecimento do mercado, implementou produtos microfinanceiros (como o microsseguro) e está com uma avaliação bastante consistente sobre a possibilidade de expansão de novos produtos, como cartão de crédito, por exemplo. Além disso, os sistemas funcionam a contento e o uso de novas tecnologias permite que a operação seja brachless e paperless. As dificuldades sempre reportadas dizem respeito à perspectiva de crescimento (carteira e volume) e à adequação do que foi previsto para projeto e o que pôde ser efetivado. Isso se deve ao fato de todo o projeto ter sido previsto num contexto pré-crise e pré-fusão entre Unibanco e Itaú. As adequações estratégicas demoraram, mas o projeto com o BID ajudou a Microinvest a consolidar o tema microfinanças no novo grupo. A escala, no entanto, se observada em função do que a liderança exercida pela Microinvest traz uma perspectiva bastante diferente: Somando-se primeiro e segundo piso os objetivos quantitativos foram amplamente superados o que será consignado na avaliação final do projeto. A nova governança exige, portanto, que se tenha uma visão banco (itaú) e não somente Microinvest (unidade destinada ao primeiro piso).

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Projeto em fase final de conclusão e encerramento, com desempenho satisfatório, metas, objetivos e indicadores alcançados e/ou superados, de acordo com a programação, e sustentabilidade planejada através de novas políticas de crédito e novos produtos e serviços micro financeiros, dedicados ao público-alvo do projeto, adotadas por todo o Grupo Itaú-Unibanco.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

Nesse último semestre, a Microinvest e o Itaú realizaram grandes progressos nas seguintes áreas essenciais para o projeto: 1. Realização de pesquisa de mercado e de ação de marketing focado na clientela que permitiram avanços substanciais na produtividade por agente de crédito. Hoje, em média, cada agente é capaz de produzir mensalmente mais de R$60.000 reais, o que já faz as equipes ultrapassarem o break even operacional. 2. Parceria com AMBEV está avançando e a Microinvest está, enfim, encontrando um modelo de distribuição com parceiros. 3. A avaliação de tablets para utilização em campo foi concluída e passaremos à fase de implementação. 4. O componente que fez parte da reestruturação do projeto voltado para aumento da escala através do segundo piso está pronto: nova precificação para o produto de financiamento ofertado a IMFs, novos procedimentos e governança. As principais dificuldades estão em ter ganhos substanciais de escala (foi decidido um crescimento menor até que todas as questões de governança sejam resolvidas, como por exemplo, integração às normas contábeis do banco) mas também pelo amadurecimento das equipes e dos processos. Para o próximo semestre os ganhos de escala aconteceram nas atividades de primeiro piso, mas espera-se uma intensificação das parcerias de segundo piso para que possamos apoiar o desenvolvimento das microfinanças através de uma linha de financiamento, mas também apoio técnico para as IMFs parceiras

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
Resultado: 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.	**R.1**	Cartera Activa Bruta de crédito a micro y pequeñas empresas (US$MM)	9.4	14.2	35		59	7000000	
			Dic. 2008	Sep. 2010	Sep. 2011		Sep. 2013	Jul. 2013	
	R.2	Número de clientes activos con servicios de microfinancieros.	8832	16000	40000		58000	5382	
			Dic. 2008	Dic. 2010	Dic. 2011		Sep. 2013	Jul. 2013	
	R.3	Cartera de créditos en riesgo (>30 días), menor o igual a:	9.4	7	6.4		6	5	
			Dic. 2008	Sep. 2010	Sep. 2011		Sep. 2013	Dic. 2012	
	R.4	Eficiencia operacional	37	36	26		22	45	
			Dic. 2008	Sep. 2010	Sep. 2011		Sep. 2013	Ago. 2013	
Componente 1: Desarrollo de Productos Microfinancieros y Canales de Distribución **Peso:** 40% **Clasificación:** Muy 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	1000	
							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	0	
				Sep. 2010			Sep. 2013	Ago. 2013	
	C1.I4	Nuevos canales de distribución de productos financieros	0	1			5	5382	Finalizado

	implementados, en al menos 3 plazas (Sao Paulo, Rio de Janeiro o resto de la Red)		Sep. 2010			Sep. 2013	Ago. 2013	
Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y organizacional para la gestión de los servicios de microfinanzas **Peso:** 40% **Clasificación:** Muy 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	
			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	
			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	
						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	
						Sep. 2011	Ene. 2012	
Componente 3: Adaptación del Sistema de Información al modelo de negocios de Microinvest **Peso:** 20% **Clasificación:** Muy 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	4	Finalizado
						Sep. 2012	Oct. 2011	
	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	Sep. 2009	Logrado
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	42649	Jun. 2010	Logrado
H6	C2. Equipes operacionais e "back office" capacitadas nos novos sistemas gerenciais.	1	Jun. 2010	14216	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	1	Sep. 2013	Logrado
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	1	Sep. 2013	Logrado
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	1	Sep. 2013	Logrado

[*] 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 conducente a la actividad financiera y a la actividad crediticia del sector de las microfinanzas	Bajo	n/a	Project Assistant

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: P - 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 assegurada tanto do ponto de vista do primeiro piso, já que a Microinvest gera conhecimento para o banco sobre a população de baixa renda e os esforços de integração da atividade microfinanceira à atividade bancária foram reconhecidos como importante para a construção de um banco client-oriented, para a emergência de um novo modelo de relacionamento especialmente com as camadas mais desfavorecidas da população; quanto do ponto de vista do segundo piso, onde o banco consegue sempre estar com a maior parte da sua exigibilidade aplicada, mas também pela preocupação em desenvolver o setor microfinanceiro, tanto pela expansão do funding, quanto pelo apoio técnico às muitas IMFs espalhadas no território nacional. Dessa forma, a atuação do Itaú em Microcrédito, através da liderança exercida pela Microinvest e das parcerias com outras Instituições de primeiro piso garante uma implantação em praticamente todo o território nacional. Nos próximos anos, essa participação no mercado tende a se intensificar e, em se tratando, de um banco do porte do Itaú, pode-se afirmar que o impacto no desenvolvimento da atividade microfinanceira será crescente.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

[No se han agregado lecciones aprendidas todavia.]