Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2013 - JUNIO 2013

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de Microinvest

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

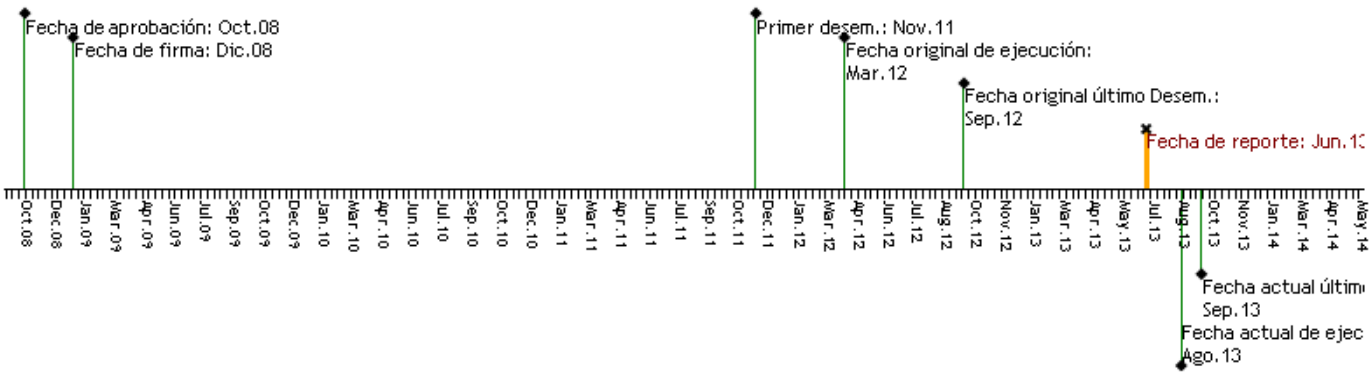
Resultado: Fortalecer la capacidad técnica y operativa de Microinvest para expandir sus servicios microfinancieros y alcanzar un mayor número de clientes, en un marco de eficiencia, calidad y sostenibilidad.

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

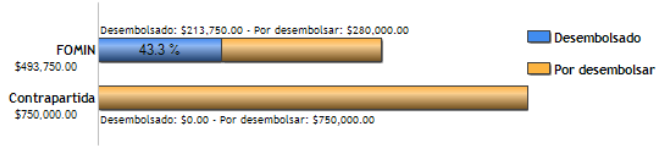
Agencia Ejecutora:

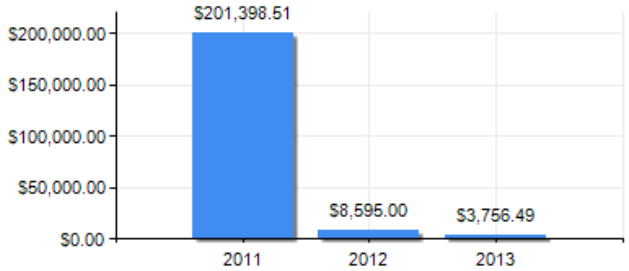
Líder equipo de diseño: Campero, Fernando
Líder equipo de supervisión: Gilio, Ismael Gilio

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

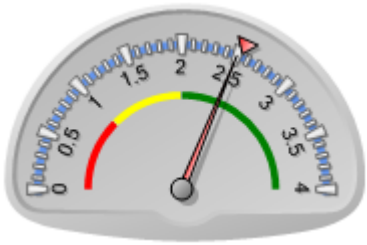


RECURSOS

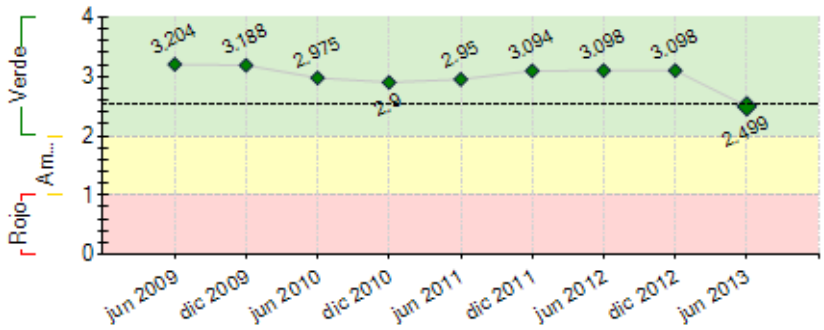




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 2.499
Promedio FOMIN: 2.536

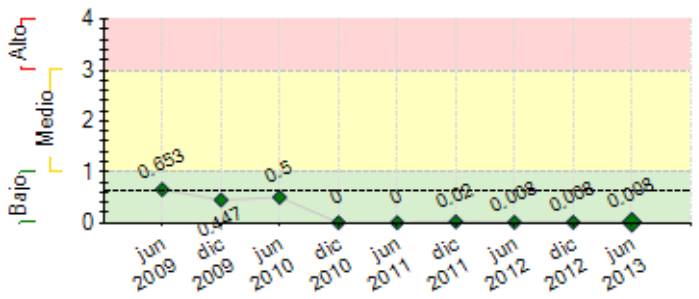


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.631

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

O desempenho do Projeto demonstra o alcance de dois importantes objetivos. Primeiro: Entre 2012 e 2013, mais de 10.000 contratos de microsseguros prestamistas, com 4.130 contratos vigentes atualmente, o que supera a meta estabelecida. Segunda: Microinvest e Grupo Itau-Unibanco construirmos uma carteira de clientes a partir da base de clientes Pessoa Jurídica, denominada EMP 4 (ou seja, pequenas empresas com faturamento de até R$ 500.000, mas que tem grande percentagem nas camadas inferiores de faturamento, enquadrando-se, portanto, no Microcrédito). Fazendo os filtros necessários para clientes com perfil de microcrédito, teríamos uma entrada mensal de 1.700 contratos apenas nas regiões de atuação da Microinvest e do Projeto, ou seja, São Paulo e Rio de Janeiro. Levando-se em consideração uma expansão da operação para o Brasil, conseguiríamos alcançar mais de 3500 contratos. Contando ainda com uma expansão das atividades de segundo piso que estamos estruturando, propondo taxas de juros similares às propostas pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Economico e Social, o Grupo Itau-Unibanco, através da atuação da Microinvest, poderá, assim, dispor de uma Carteira de Microcrédito, em menos de um ano, com mais de 40.000 clientes, o que permitirá superar as metas estabelecidas pelo Projeto, superará as metas do programa, além de uma consequência prática adicional para o Grupo Itau-Unibanco, que se refere ao cumprindo do funding de exigibilidade para microcrédito.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Proyecto con desempeño satisfactorio. En fase final de cierre con resultados exitosos. A partir del Proyecto, el nuevo Grupo Itau-Unibanco está desarrollando un conjunto de productos y servicios microfinancieros, como micro seguros, micro ahorros, micro pensiones, además del microcrédito y de operaciones de segundo piso para microfinancieras no-reguladas. Los resultados del proyecto serán presentados en un “Forito” durante el Foromic 2013 en México, con la participación de otros países dónde el Grupo tiene fuerte presencia.

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

No desempenho semestral, ressaltamos: a continuidade do processo de transição depois da fusão, com a integração da microinvest à governança do Itaú Unibanco (sistemas contábeis). O teste para implementação de tablets, com o objetivo de melhorar a produtividade dos agentes de crédito, a continuidade do processo de capacitação contínua e, principalmente, as oportunnidades de desenvolvimento do microsseguro (com a expansão já reportada), dos estudos para implementação de um cartão pré-pago, dos esforços em se reduzir as taxas cobradas para as operações de segundo piso, da realização de um workshop para as IMFs de segundo piso, com o intuito de integrá-las a um programa de expansão de suas carteira com funding do Itaú Unibanco e, principalmente, a sinergia que estamos construindo com a área EMP 4 conforme relatado do desempenho cumulativo. Os volumes da Microinvest são pequenos, mas o Itaú Unibanco não só poderá gerar a carteira que desejamos para a Microinvest, como já dispõe de operações que poderão ser caracterizadas como microcrédito produtivo orientado e, isso, graças ao conhecimento sobre o setor disseminado pela experiência com o Microcrédito.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora
Proyecto en fase final de cierre. Quizá se necesario una pqueña prórroga para los trámites de auditoria y evaluación final.

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.	**P.I1**	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	
	P.I2	Número de clientes activos con servicios de microfinancieros.	8832	16000	40000		58000	5382	
			Dic 2008	Dic 2010	Dic 2011		Sep 2013	Jul 2013	
	P.I3	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	
	P.I4	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	1100	
							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	Jun 2013	
	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:** 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	Finalizado
				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	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	Jun 2013	
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	Jun 2013	
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	Jun 2013	

[*] 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: 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:

Todo o projeto até o momento foi de extrema importância para que o tema microcrédito e microfinanças fosse definitivamente consolidado dentro do grupo. Hoje a área de sustentabilidade tem o microcrédito como um dos seus pilares e, mais, divulga as suas ações amplamente (spots comerciais), demonstrando que essa é uma das atividades que se adequam ao posicionamento de marca "isso muda o mundo" - ou seja o Itaú como um agente transformador da sociedade. Sem o projeto com o BID e, apesar de ainda estarmos longe das metas quantitativas acordadas, o microcrédito não seria hoje uma prioridade como, de fato, é, abrindo a possibilidade para que essa expansão se dê de maneira rápida e eficiente. Lembrando, sempre, que o Itaú, através de operações com cooperativas e com o Banco do Nordeste apóia o microcrédito com números muitas vezes maiores do que os apresentados nesse projeto. E a Microinvest como área geradora de conhecimento está consolidando essa visão e essas ações dentro do banco para que esses clientes de baixa renda beneficiem de condições diferenciadas.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. A principal lição deste semestre é a mais importante de todo o projeto: A Microinvest pode e deve ser uma área geradora de conhecimento para que outras áreas desenvolvam e ofertem produtos voltados para o público de baixos ingressos. O potencial de negócios, a capilaridade do banco deve ser cada vez mais engajada em negócios inclusivos e inovadores como o microcrédito. Essa é a missão que está emergindo de todas as reflexões geradas a partir desse projeto com o BID.	Sustainability	Celentano, Frederico