Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO (FINAL)

ENERO 2014 - JUNIO 2014

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de Microinvest

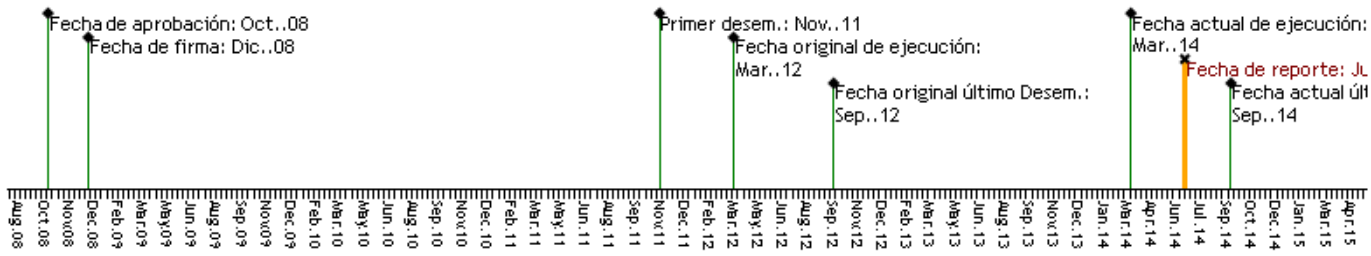
Nro. Proyecto: BR-M1068 - Nro. Operación: ATN/ME-11246-BR

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

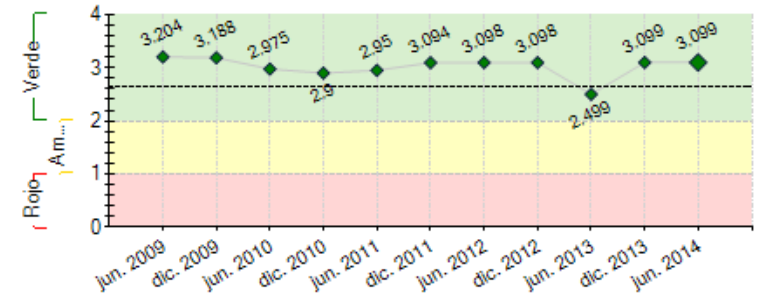
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



RECURSOS

	Aprobado	Cancelado	Desembolsado
FOMIN	$500,000.00	$111,385.01	$388,614.99
Contrapartida	$750,000.00	$0.00	$1,420,965.67

PUNTAJE DE DESEMPEÑO



----- Promedio desempeño FOMIN

SECCIÓN 2: RESULTADOS Y LOGROS

Desempeño del proyecto una vez terminado

O principal resultado do projeto foi o de consolidar, em torno da Microinvest, a governança estratégica do tema Microfinanças no grupo Itaú Unibanco. Com isso, surgiu a estratégia de Negócios Inclusivos e as áreas Itaú Microcrédito e Itaú Projetos Cooperados que foram capazes de organizar as ações do Banco, gerando uma carteira, entre primeiro e segundo pisos, de R$ 369 MM (US$ 167 MM), equivalente a 130.000 clientes. Com despesas operacionais em R$ 24 MM para gerir a referida carteira, a eficiência operacional da área se estabeleceu, ao final do projeto, em 7,22% e a carteira em risco, apenas considerando o primeiro piso, já que a inadimplência é imaterial nas atividades de segundo piso, em 6%. Esse último dado foi crucial para que o Itaú Unibanco pudesse afirmar seu compromisso com as Microfinanças, considerando-a parte integrante de sua estratégia para atender as necessidades do público de baixos ingressos. Vale ressaltar, ainda, os esforços do Itaú Microcrédito e Itaú projetos cooperados e fomentar a estratégia do grupo para a bancarização dos Microempreendedores Individuais (MEI). Em dezembro de 2013 o Itaú Unibanco atingiu 90.298 clientes ativos (clientes com pelo menos uma conta aberta). Todos esses dados demonstram, assim, que, graças ao projeto, sua importância em consolidar as metodologias de microcrédito e microfinanças, em desenvolver canais e produtos e em implementar novas tecnologias, as perspectivas são de crescimento tanto do primeiro, quanto do segundo pisos.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

Proyecto con desempeño altamente satisfactorio. A partir de la fusión entre los Bancos Itau y Unibanco, con quien el proyecto empezó, que generó el Nuevo

Grupo Itau-Unibanco, cerraron todas las demás entidades microfinancieras del Grupo, y solo MicroInvest quedó como responsable por el tema. El nuevo Grupo Itau-Unibanco, ha asumido las microfinanzas como estrategia de actuación a través del Itau-Microcrédito. Además, a partir del proyecto el Grupo Itau-Unibanco desarrolló el producto de micro seguro y entabló internamente la preparación del producto de micro pensiones. El proyecto permitió aún una exitosa asociación entre el Grupo Itau-Unibanco con el Fomin: El Grupo ha participado activamente con apoyo a los últimos Foromic. Se generó una propuesta de proyecto de Participación de Capital del Fomin en el MicroInvest (BR-M1115). Se generó el proyecto de Mujeres Empresarias (BR-M1116), que ha alcanzado elevado nivel de visibilidad y resultados. En especial, el proyecto logró apoyar el Grupo-Itau en el desarrollo de una metodología única de operaciones de segundo piso para entidades micro financieras no-reguladas, alcanzando una tasa de interés competitiva con el mayor banco de suporte al microcrédito (BNDES). De ésta manera, Microinvest ha cambiado de solo una entidad para microcrédito, para una entidad de "inteligencia" para las microfinanzas de apoyo al Grupo Itau-Unibanco.

Evaluación final

Atualmente a disponibilização de recursos para as operações de microcrédito produtivo orientado, se contarmos o primeiro e segundo piso, em dezembro de 2013 estava em R$ 369 MM o que, com um ticket médio de R$ 2.840,00 (ticket médio estimado para setor), equivale a aproximadamente 129.929 clientes, demonstrando o comprometimento do Itaú com uma forte atuação em negócios inclusivos.

Se olharmos sob o prisma do risco, as operações tem se demonstrado extremamente saudáveis. Não há registro de inadimplência nas operações de segundo piso e as operações de primeiro piso, no fechamento de 2013, apresentava uma carteira em risco acima de 30 dias de apenas 6%.

Em decorrência das inovações e resultados, a atuação do conglomerado com o microcrédito teve grande reconhecimento no Brasil e no exterior. A operação foi finalista do prêmio "Tecnologia em Finanças Sustentáveis" (Financial Times /IFC); ganhador dos prêmios "Modelos de Negócios Inclusivos" - categoria especial Brasil (World Business and Development Awards) - e "Comercialização da Sustentabilidade" (Ethical Corporation Awards).

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios del evaluador

Evaluación final http://mif.iadb.org/file.aspx?DOCNUM=39002134

SECCIÓN 3: INDICADORES

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.

Clasificación: Muy Satisfactorio

	Indicadores	Línea de base	Planeado	Logrado	Porcentaje
R.1	Cartera Activa Bruta de crédito a micro y pequeñas empresas (US$MM)	9.4	59	167	318 %
R.2	Número de clientes activos con servicios de microfinancieros.	8832	58000	130000	246 %
R.3	Cartera de créditos en riesgo (>30 días), menor o igual a:	9.4	6	6	0 %
R.4	Eficiencia operacional	37	22	7.22	0 %

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	100 %
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	1	100 %
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	9	16	178 %
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	5	7	140 %

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	100 %
C2.I2	Área de capacitación cuenta con una metodología de formación para agentes de crédito y supervisores estructurada y testada.	0	1	1	100 %
C2.I3	Número de agentes capacitados en la metodología de crédito / nuevos productos.	0	300	309	103 %
C2.I4	Número de supervisores capacitados en la metodología de crédito / nuevos productos.	0	40	21	53 %
C2.I5	Equipo operativo alcanza las metas de productividad y calidad de cartera según el Plan de Operaciones aprobado.	0	1	1	100 %
C2.I6	Unidad de auditoría interna estructurada, creada y con responsable nombrado.	0	1	1	100 %
C2.I7	Se cuenta con el balanced score card para la definición estratégica y seguimiento de metas operativas	0	1	1	100 %

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	100 %
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	125 %
C3.I3	Microinvest mantiene una base de datos con información completa de clientes, productos, canales y agentes de crédito	0	1	1	100 %

	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 CRÍTICOS GESTIONADOS DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

1. No se producen cambios significativos en la regulación del Banco Central con un efecto negativo para el sector de las microfinanzas.
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Assistant **Estado:** Vigente
Comentarios: O Governo Federal instituiu um novo programa de Microfinanças visando principalmente os bancos públicos em um primeiro momento. Esse programa propõe um subsídio de 500 MM de reais para as operações que propuseram taxas de juros de 8% ao ano. Para a realidade dos bancos privados, a prática dessas taxas são inviáveis. No entanto, o real impacto desse programa ainda não está claro. Por um lado pode gerar alta inadimplência, por outro lado, pode distorcer as condições de mercado e inviabilizar o crescimento de atores privados

2. Estabilidad política y económica es conducente a la actividad financiera y a la actividad crediticia del sector de las microfinanzas
Nivel: Bajo **Responsable:** Project Assistant **Estado:** Vigente
Comentarios: O Governo Federal instituiu um programa governamental voltado inicialmente para os Bancos Públicos, propondo um subsídio de 500 MM de reais se o Microcrédito for ofertado a uma taxa de 8% ao ano. A prática dessa taxa é inviável para os bancos privados, mas ainda não há uma clara visão sobre o impacto real desse programa. Se ele ganhar escala pode ou aumentar a inadimplência, caso a concessão de crédito não seja feita de maneira criteriosa ou pode-se criar um contexto em que o Microcrédito se torne economicamente inviável para os bancos privados.

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
Sustentabilidade do ProjetoNos últimos dois anos, observou-se uma ampliação de escopo da atuação com o microcrédito com a criação de uma plataforma de negócios inclusivos que, além de microcrédito, está atenta à diversificação da oferta de produtos e serviços microfinanceiros. Nesse sentido, destacam-se:(i) a oferta de microsseguros (15.053 microsseguros distribuídos até fevereiro de 2014);(ii) o estudo, ainda em andamento, sobre a viabilidade de oferta de cartões pré-pagos e de crédito a essa população, esbarrando ainda na questão dos custos operacionais; e a oferta de máquinas POO e POS pelos agentes de crédito para microempreendedores, em parceria com a Redecard (hoje denominada Rede) prevista para o segundo semestre de 2014;(iii) um estudo profundo sobre micropoupança e microprevidência, cuja implementação depende ainda de modificações sistêmicas que já estão sendo orçadas;(iv) e a abertura de mais de 100.000 contas correntes para microempreendedores individuais (MEI)

FACTORES CRÍTICOS QUE PUEDEN AFECTAR LA SOSTENIBILIDAD DEL PROYECTO

[No se reportaron factores para este período]

Acciones implementadas relativas a la sostenibilidad:

O Itaú Unibanco criou a estratégia de Negócios Inclusivos que reúne o Itaú Microcrédito e o Itaú Projetos Cooperados. Dessa maneira, as microfinanças e o microempreendedorismo se tornam centrais na estratégia de negócios com as camadas mais desfavorecidas da população. O Banco reconhece, assim, que com seu tamanho, força e capilaridade é capaz de mudar a situação de vida de muitos brasileiros. Essa estratégia se organiza em torno da campanha #issomudaomundo que posiciona o banco não só como um ator importante para seus clientes, mas para toda a sociedade. O microcrédito e as microfinanças graças ao projeto de cooperação com o BID se tornaram centrais nesse posicionamento.

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

SECCIÓN 6: CONOCIMIENTO

Lessons learned	Relativa a	Autor
1. Para que um projeto de downscaling tenha sucesso três fatores devem estar associados: (i) a visão clara de que se trata de um negócio rentável, (ii) capaz consolidar o papel de um Banco como ator socialmente responsável e (iii) de que as metodologias e tecnologias desenvolvidas para a atividade microfinanceira podem beneficiar o Banco como um todo: um novo olhar para o cliente, um relacionamento mais próximo e mais atento às suas necessidades, a busca de uma articulação ótima entre o fator humano e as tecnologias da informação, entre outros.	Sustainability	Celentano, Frederico
2. Projetos de downscaling exigem adaptações sistêmicas custosas e demoradas. Deve-se procurar os sistemas existentes mais adaptados para que um mínimo de desenvolvimentos seja necessário.	Implementation	Celentano, Frederico

Quando se trata apenas de parametrizações, a implementação é, em regra, mais ágil. Não se deve, porém, perder de vista que uma parte considerável do orçamento de um projeto de downscaling deve ser reservada para o desenvolvimento sistêmico. 3. Um projeto de downscaling em um banco com o tamanho e complexidade do Itaú Unibanco somente terá sucesso se houver uma governança estratégica do tema centralizada e com apoio das mais altas instâncias decisórias. Isso permite que outras áreas envolvidas: risco, sistemas, produtos, etc. tenham uma interlocução única, facilitando a implementação das ações e possam dar a devida prioridade às adaptações necessárias, já que a atuação com as populações de baixa renda exigem uma relacionamento especializado, produtos adaptados e sistemas adequados. Marketing, áreas comerciais, por exemplo, devem aprender uma nova cultura que é mais "client oriented" e não tanto "product oriented".	Implementation	Celentano, Frederico

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

Aplicação de novas tecnologias. Micro Seguro. Metodologia de operações de microcrédito de segundo piso. Todas as indicações estão registradas no Relatório de Avaliação Final.

Productos principales del proyecto

[No se encontraron productos relacionados]

SECCIÓN 7: DOCUMENTOS

22/AGO./2008	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1599964]
26/AGO./2008	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1603764]
26/SEP./2008	Memorando de Donantes	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=1656418]
19/MAR./2012	Informe de Evaluación Intermedia	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=36742067]
21/AGO./2014	Informe de Evaluación Final	[http://www.fomin.org/file.aspx?DOCNUM=39002134]
Ficha del proyecto		http://apps.fomin.org/public/psr/projectprofile.aspx?proj=BR-M1068&lg=SP