Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2012 - JUNIO 2012

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de Microinvest

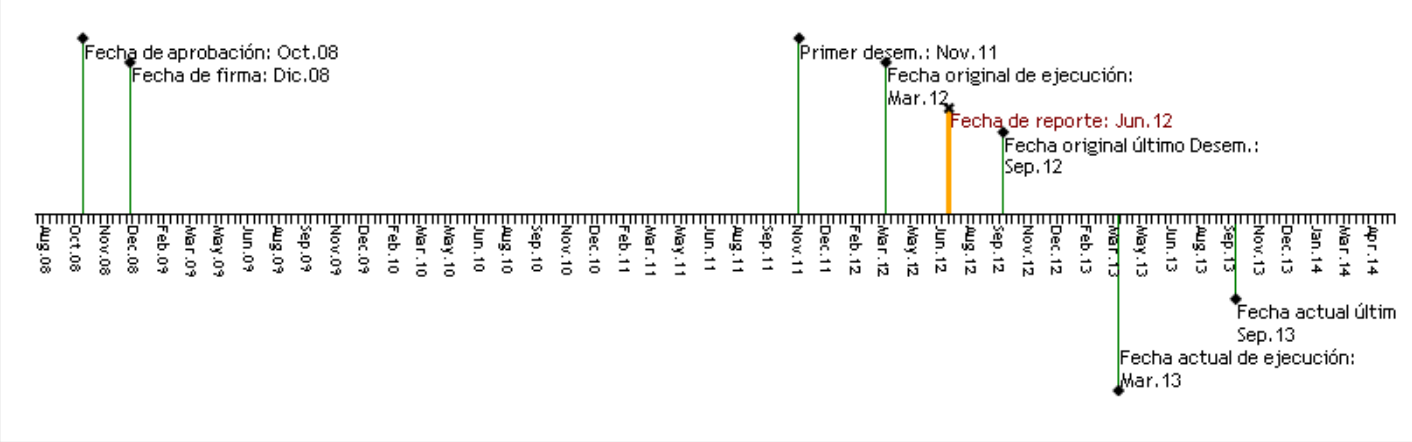
Nro. Proyecto: BR-M1068 - Nro. Operación: ATN/ME-11246-BR

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.

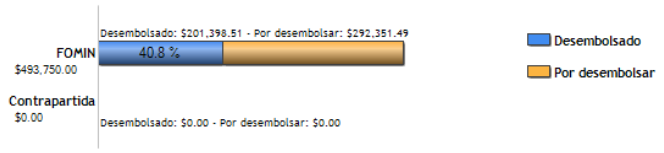
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

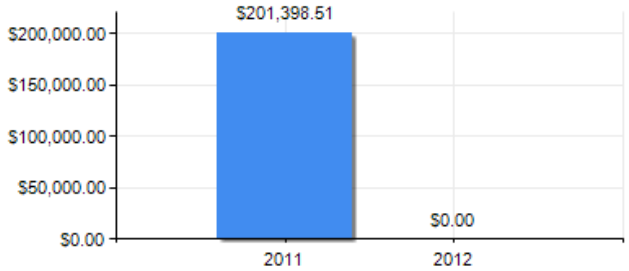
Agencia Ejecutora:	Microinvest S/A Sociedade de Crédito ao Microempreendedor	**Líder equipo de diseño:**	Campero, Fernando
		Líder equipo de supervisión:	Gilio, Ismael Gilio

CRONOLOGÍA DE EVENTOS

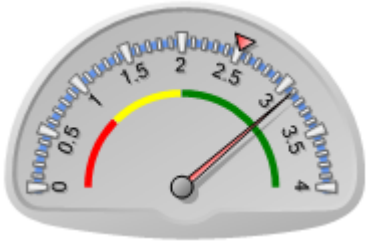


RECURSOS

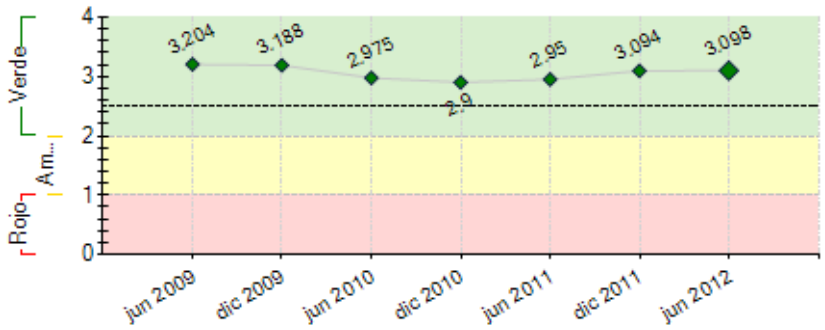




PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.098
Promedio FOMIN: 2.512

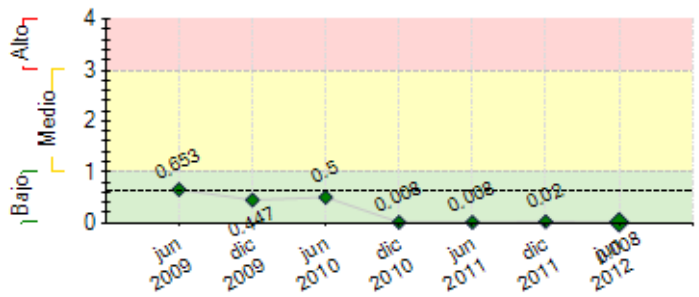


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.636

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

O projeto tem seus componentes II e III terminados. O componente I deve ser revisado em função das novas tratativas entre BID e Itaú Unibanco sobre a estratégia de crescimento. Quanto ao desempenho em termos quantitativos, o projeto de expansão do Itaú Unibanco está começando a ser implementado após dois anos e meio que correspondeu ao projeto de fusão entre Itaú e Unibanco.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Projeto com desempenho satisfatório. Após a fusão dos Bancos Itau e Unibanco, formando-se o Novo Grupo Itau-Unibanco, a Microinvest resultou na principal e mais estratégica instituição do Grupo para o tema das Microfinanças, no Brasil e nos países da América Latina, onde o Grupo possui maior presença. Adicionalmente, o Grupo Itaú-Unibanco vem elevando sua parceria com o Grupo BID, em especial através do apoio ao FOROMIC e de desenvolvimento de uma cooperação para o tema de "Mulheres Empresárias".

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

No desempenho semestral alguns pontos importantes a relatar: o BSC foi implementado, bem como as políticas de motivação de funcionários. Também realizamos capacitações contínuas e de novas equipes que foram incorporadas à microinvest que conta hoje com um corpo de 70 agentes de crédito e 08 supervisores. O segundo piso, que não está diretamente ligado ao PSR, mas foi incorporado ao projeto também está numa fase de reformulação interna e obteve sucesso em desenvolver uma metodologia de análise de Instituições Microfinanceiras e está revisando a precificação do produto de compra de carteiras para que possamos ter maior competitividade face às intervenções do governo. Por fim, todos os clientes da Microinvest desde julho de 2012 têm gratuitamente um microsseguro prestamista, a carteira já se eleva a mais de 1000 empreendedores.

Uma observação, os números quantitativos do semestre ainda são aproximados. Estamos realizando ajustes no sistema para ter os números de maneira mais precisa

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 marco de eficiencia, calidad y sostenibilidad.	**P.I1**	Cartera Activa Bruta de crédito a micro y pequeñas empresas (US$MM)	9.4 Dic 2008	14.2 Sep 2010	35 Sep 2011		59 Sep 2012	6 Jun 2011	
	P.I2	Número de clientes activos con servicios de microfinancieros.	8832 Dic 2008	16000 Dic 2010	40000 Dic 2011		58000 Sep 2012	4462 Jun 2011	
	P.I3	Cartera de créditos en riesgo (>30 días), menor o igual a:	9.4 Dic 2008	7 Sep 2010	6.4 Sep 2011		6 Sep 2012	11 Oct 2012	
	P.I4	Eficiencia operacional	37 Dic 2008	36 Sep 2010	26 Sep 2011		22 Sep 2012	44 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 Sep 2012	1 Ene 2012	Finalizado
	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 Sep 2012		Finalizado
	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 Sep 2010	4 Sep 2011		9 Sep 2012		Atrasado
	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 Sep 2010	3 Sep 2011		5 Sep 2012	0 Oct 2011	Atrasado
Componente 2: Fortalecimiento de la capacidad gerencial y organizacional para la gestión de los servicios de microfinanzas	**C2.I1**	Manual de políticas y procedimientos de crédito revisado y aprobado.	0				1 Dic 2009	1 Sep 2009	Finalizado
	C2.I2	Área de capacitación cuenta con una metodología de formación para agentes de crédito y supervisores estructurada y testada.	0				1 Dic 2009	1 Sep 2009	Finalizado

Peso: 40%

Clasificación: Satisfactorio

C2.I3	Número de agentes capacitados en la metodología de crédito / nuevos productos.	0	100 Sep 2010	100 Sep 2011		300 Sep 2012	55 Oct 2011	En curso
C2.I4	Número de supervisores capacitados en la metodología de crédito / nuevos productos.	0	20 Sep 2010	10 Sep 2011		40 Sep 2012	20 Sep 2010	En curso
C2.I5	Equipo operativo alcanza las metas de productividad y calidad de cartera según el Plan de Operaciones aprobado.	0				1 Sep 2010	1 Dic 2010	Finalizado
C2.I6	Unidad de auditoría interna estructurada, creada y con responsable nombrado.	0				1 Sep 2010	1 Ene 2010	Finalizado
C2.I7	Se cuenta con el balanced score card para la definición estratégica y seguimiento de metas operativas	0				1 Sep 2011	1 Ene 2012	Finalizado

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 Sep 2010	1 Sep 2010	Finalizado
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 Sep 2012	5 Feb 2012	Finalizado
C3.I3	Microinvest mantiene una base de datos con información completa de clientes, productos, canales y agentes de crédito	0				1 Sep 2012	1 Ene 2012	Finalizado

	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
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
H15	[*] 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 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 2012			
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 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	Superintendente Microinvest
2. Estabilidad política y económica es conducente a la actividad financiera y a la actividad crediticia del sector de las microfinanzas	Bajo	n/a	Superintendente Microinvest

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:

O Itaú Unibanco, eleito pelo FT IFC o Banco mais sustentável do mundo está tomando as medidas necessárias para perenizar esse importante projeto: orçamento de expansão aprovado, negociações para conseguir o apoio dos multilaterais e investimento nas equipes para constituir uma verdadeira cultura de microcrédito e microfinanças capaz de impulsionar a escala que se deseja alcançar nos próximos anos.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. Nunca superestimar a capacidade de um banco, líder de mercado em implementar projetos. O banco, pela legislação brasileira, precisa se resguardar, tomar cuidado com as normas que deve seguir. No entanto passadas as necessárias burocracias, os projetos têm condições de seguir com toda força.	Implementation	Celentano, Frederico