Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

JULIO 2011 - DICIEMBRE 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de Microinvest

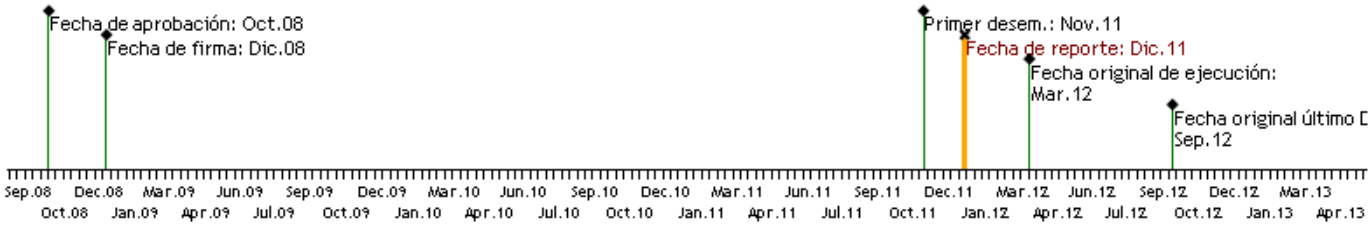
Nro. Proyecto: BR-M1068 - Nro. Operación: ATN/ME-11246-BR

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.

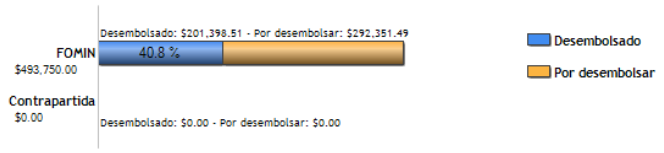
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

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

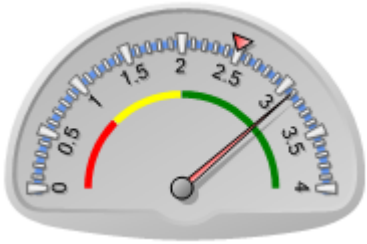
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



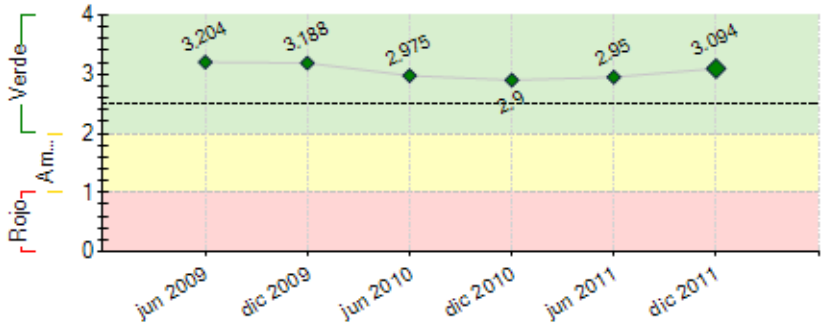
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO



Puntaje actual: Satisfactorio: 3.094
Promedio FOMIN: 2.492

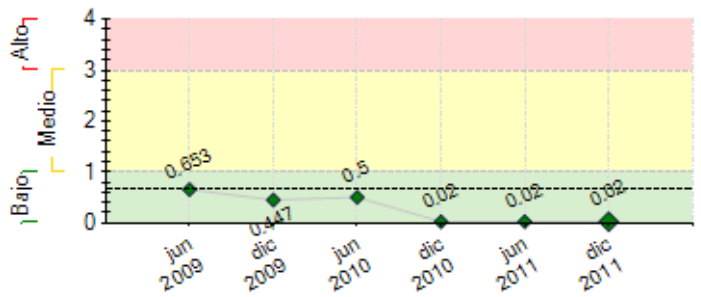


----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.676

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

No desempenho acumulado a Microinvest praticamente finalizou as ações dos componentes II e III. No entanto, o desempenho, do ponto de vista quantitativo, está longe do programado inicialmente e a expansão terá início no segundo semestre de 2012. A Microinvest espera alcançar os resultados esperados no projeto até o final de 2014, já que, além de todos os problemas relatados com o processo de fusão entre Itaú e Unibanco, os problemas de migração sistêmica, tem sofrido com um contexto nacional microfinanceiro desfavorável, em virtude de programas governamentais subsidiados, tanto em âmbito federal quanto estadual. No entanto, a Microinvest está preparada para ofertar uma proposta de valor que proporcione o crescimento previsto, principalmente através da associação de bases de clientes originadas no banco, principalmente as bases de Microempreendedores Individuais que o banco tem sido capaz de captar (hoje são mais de 100.000 microempreendedores que possuem conta no banco e que se situam dentro do perfil para oferta de microcrédito). Outro ponto importante a ser mencionado é a deterioração da qualidade da carteira em âmbito nacional, principalmente nas regiões Sul e Sudeste do Brasil. Aqui também a Microinvest estruturou um novo plano de ação, onde as áreas operacional e de crédito e cobrança irão se aproximar para que os agentes de crédito sejam mais implicados na qualidade da originação. Esses pontos estão mapeados e estão sendo monitorados através dos indicadores do BSC.

Comentarios del líder de Equipo de Supervisión

De acuerdo con los comentarios de la Agencia Ejecutora

Resumen del desempeño del proyecto en los últimos seis meses

A Microinvest não somente continua em seu processo de consolidação das melhores práticas em Microfinanças instituídas a partir do componente II do projeto, revisando políticas de crédito e cobrança e consolidando boas práticas junto às equipes de campo e de retaguarda, mas, principalmente: 1) finalizou a construção do sistema de informações gerenciais e a migração de suas bases de dados para esse sistema, integrando-o aos módulos de BI e Workflow, dentro das possibilidades técnicas existentes; 2) realizou um planejamento estratégico, cujo produto é um Balanced Scorecard, cujos indicadores estão sendo monitorados e 3) Implantou o produto de microsseguro prestamista para todos os seus novos clientes. 4) Implantou-se um programa importante de formação de uma cultura institucional voltada para o alto desempenho com qualidade e um programa motivacional com o apoio da área de Recursos Humanos do Itaú Unibanco. Os principais atrasos se encontram nas áreas de captação de clientes e novos canais. No entanto, esse atraso começará a ser compensado em 2012. Para tanto, o Balance Scorecard e a implementação do novo sistema de informações gerenciais será fundamental. A unidade coordenadora espera atuar nas áreas de marketing e parcerias para a expansão da carteira de créditos.

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	14.2	35		59	6	
			Dic 2008	Sep 2010	Sep 2011		Sep 2012	Jun 2011	
	P.I2	Número de clientes activos con servicios de microfinancieros.	8832	16000	40000		58000	4462	
			Dic 2008	Dic 2010	Dic 2011		Sep 2012	Jun 2011	
	P.I3	Cartera de créditos en riesgo (>30 días), menor o igual a:	9.4	7	6.4		6	9	
			Dic 2008	Sep 2010	Sep 2011		Sep 2012	Jun 2011	
	P.I4	Eficiencia operacional	37	36	26		22	44	
			Dic 2008	Sep 2010	Sep 2011		Sep 2012	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	0	Finalizado
							Sep 2012	Sep 2011	
	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		En curso
							Sep 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	4		9		Atrasado
				Sep 2010	Sep 2011		Sep 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	3		5	0	Atrasado
				Sep 2010	Sep 2011		Sep 2012	Oct 2011	
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	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	

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		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	4 Oct 2011	Finalizado
	C3.I3	Microinvest mantiene una base de datos con información completa de clientes, productos, canales y agentes de crédito	0				1 Sep 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
H11	[*] Al menos 31.200 clientes activos de créditos a la ME, y una cartera bruta de US$28 MM y una Cartera en Riesgo <30 días menor al 7%.	1	Jun 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	Jun 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			
H14	[*] Al menos 38.000 clientes activos de créditos a la ME, y una cartera bruta de US$38 MM y una Cartera en Riesgo <30 días menor al 7%.	1	Sep 2012			
H15	[*] 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. 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
2. 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

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 Microinvest está investindo fortemente na implementação do balanced scorecard como metodologia de acompanhamento de resultados, mas também como ferramenta de consolidação de todas as ações do projeto, garantindo sua sustentabilidade e replicabilidade dentro do grupo. Além disso, vale mencionar os esforços do Itaú Unibanco em desenvolver e implementar metodologias de educação financeira. Um módulo foi confeccionado pela área de sustentabilidade do banco e todos os agentes de crédito foram capacitados para multiplicar a metodologia junto a seus clientes.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	Autor
1. A principal lição aprendida dentro desse projeto é a de que, no Brasil, não se pode contar com uma total estabilidade do marco regulatório e que a competição advinda de programas subsidiados deve orientar as atividades de microcrédito para a diversificação de produtos e a constante reflexão sobre a oferta de valor e os diferenciais competitivos que não podem se resumir ao preço, mas devem se concentrar na oferta de produtos inovadores, associados à estabilização das receitas dos microempreendedores (como o microsseguro), mas também à construção de um relacionamento baseado na educação financeira e conscientização do cliente para o correto uso do dinheiro e do crédito. A experiência demonstra que esse diferencial é valorizado pelo cliente a cada renovação e o fideliza.	Implementation	Celentano, Frederico