Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

REPORTE DE ESTADO DEL PROYECTO

ENERO 2011 - JUNIO 2011

SECCIÓN 1: SÍNTESIS DEL PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO: Fortalecimiento Institucional de Microinvest

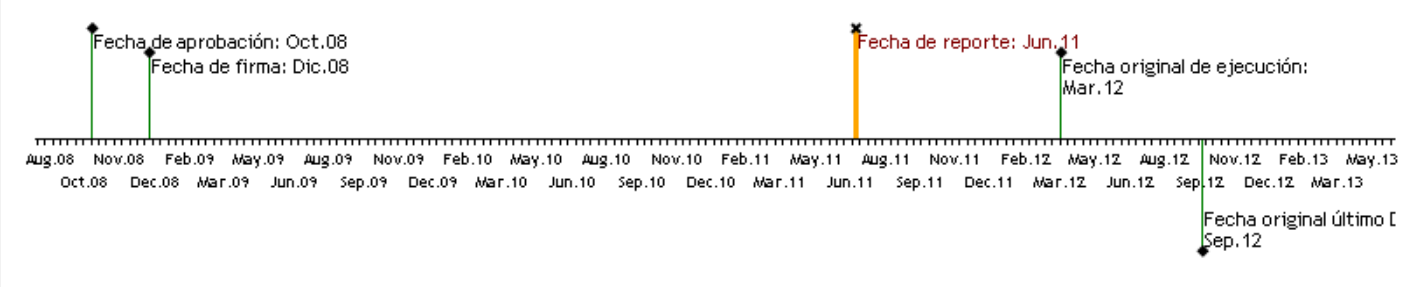
Nro. Proyecto: BR-M1068 - Nro. Operación: ATN/ME-11246-BR

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.

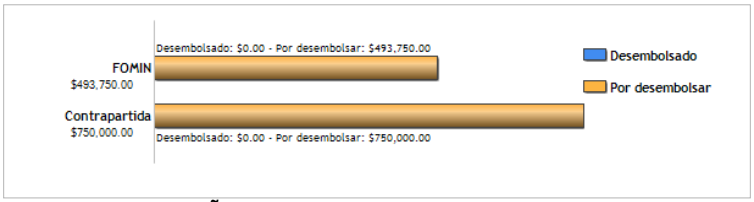
País Administrador	País Beneficiario	Grupo	Subgrupo
BRASIL	BRASIL	SMF - Financiamiento de la micro, pequeña y mediana empresa	MCRO - Microempresa

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

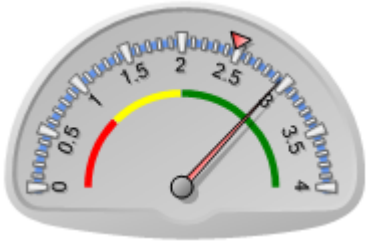
CRONOLOGÍA DE EVENTOS



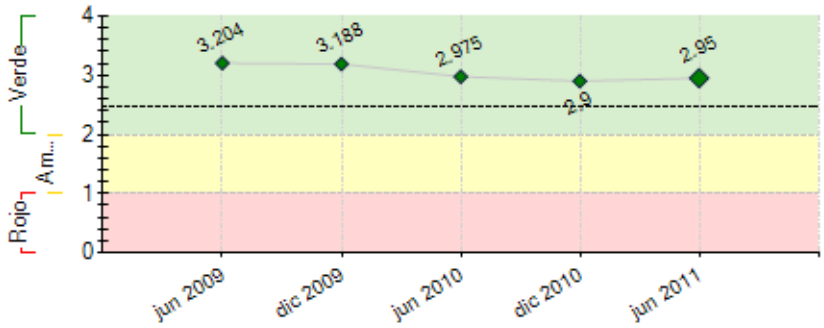
RECURSOS



PUNTAJE DE DESEMPEÑO

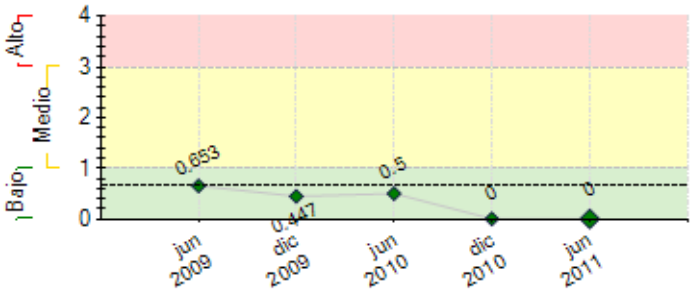


Puntaje actual: Satisfactorio: 2.95
Promedio FOMIN: 2.476



----- Promedio desempeño FOMIN

RIESGOS EXTERNOS



---- Promedio de riesgo FOMIN: 0.685

CAPACIDAD INSTITUCIONAL

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

SECCIÓN 2: DESEMPEÑO

Resumen del desempeño del proyecto desde el inicio

1. Continuamos no processo de construção das capacidades da Microinvest. Capacitação de novos agentes, reforço das capacidades operacionais, fortalecimento das relações com o Banco (apoio de Recursos Humanos, Marketing, Sistemas, etc.). Estamos também começando a desenvolver o componente de Canais e Produtos que haviam ficado em segundo plano devido ao processo de fusão entre Itaú e Unibanco.
2. Ainda não traduzimos os esforços em um crescimento da carteira. Nesse semestre há principalmente a migração sistêmica que trouxe dificuldades para a produção e gestão da carteira. Esperamos que até o final de 2011, toda a nova plataforma esteja operando plenamente.
3. O maior risco do projeto está hoje no atraso do cumprimento das metas quantitativas. Mas acreditamos que poderemos solucionar parte desse atraso no ano de 2012.
4. A perspectiva agora é a de termos todas as funcionalidades e recursos para podermos cumprir o projeto e suas metas no ano de 2012. As metas quantitativas talvez tenham que ser revistas em função da fusão, do congelamento de contratações entre 2009 e 2010, da acomodação da Microinvest dentro da nova governança e da migração sistêmica.

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

1. Revisão e implementação da metodologia de capacitação. Estabelecimento de um método de capacitação contínua que inclue ações em campo e em sala de aula. Promoçoes vinculadas ao cumprimento da capacitação. Todos os agentes de crédito e supervisores capacitados.
2. Migração do sistema para uma nova plataforma. Aprofundamento BI e Workflow.
3. Desenvolvimento do produto de microsseguro prestamistas. Todos clientes terão acesso a esse produto sem custo adicional.
4. Início do processo de formação de parcerias externas: Assai e CDI Lan.
4. A maior dificuldade nesse semestre tem sido a migração da plataforma. Dentro de uma estrutura como a do Itaú Unibanco, as mudanças sistêmicas para uma pequena unidade de microfinanças demandam um esforço adicional para se conseguir prioridade.

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:** 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		En curso
							Sep 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		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		Atrasado
				Sep 2010	Sep 2011		Sep 2012		
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	100	En curso
				Sep 2010	Sep 2011		Sep 2012	Sep 2010	
	C2.I4	Número de supervisores capacitados en la metodología de crédito / nuevos productos.	0	20	10		40	20	En curso
				Sep 2010	Sep 2011		Sep 2012	Sep 2010	
	C2.I5	Equipo operativo alcanza las metas de productividad y calidad de cartera según el Plan de Operaciones aprobado.	0				1	1	Finalizado
							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		
							Sep 2011		
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		En curso
							Sep 2012		
	C3.I3	Microinvest mantiene una base de datos con información completa de clientes, productos, canales y agentes de crédito	0				1		
							Sep 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
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	Dic 2011			
H12	[*] 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	Dic 2011			
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	Dic 2011			
H14	[*] 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			
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	Jun 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 DE RIESGO DEL PROYECTO: Bajo **NÚMERO TOTAL DE RIESGOS:** 6 **RIESGOS VIGENTES:** 0 **RIESGOS NO VIGENTES:** 0 **RIESGOS MITIGADOS:** 6

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 plenamente garantida pela integração da Microinvest à estratégia de sustentabilidade do Itaú Unibanco, eleito em 2011 o banco mais sustentável do mundo pelo Financial Times/IFC. O microcrédito se tornou conhecido de todas as áreas com campanhas intensas de endomarketing, marketing institucional. Além disso, o Itaú Unibanco está desenvolvendo uma estratégia de disseminação e troca de experiências com todo o setor microfinanceiro, além de contar com uma estratégia reformulada para o segundo piso.

SECCIÓN 6: LECCIONES PRÁCTICAS

	Relativa a	**Autor**
1. Em 2011 a principal lição aprendida está na importância em se conseguir articular dentro de um grande banco comercial as estratégias das atividades microfinanceiras, às estratégias de sustentabilidade, marketing e das áreas comerciais do Banco. Somente com esse alinhamento de propósitos é que o microcrédito pode ganhar relevância, contribuindo para um melhor conhecimento do público de baixa renda e um melhor posicionamento do Banco face a esse público.	Implementation	Celentano, Frederico