





AUTORIDADES

➤ **Directorio**

Presidente	Cra. Ana Salveraglio
Vicepresidente	Dr. Dario Burstin Toma de posesión 8/5/18
Director	Dr. Gustavo Cersósimo

➤ **Gerente General**

Ec. Guzmán Elola	Hasta el 17/7/18
Ec. Alvaro Carella	Toma de posesión 19/7/18

➤ **Alta Gerencia**

➤ **Gerentes de Área**

Comercial	Cra. Laura Morixe
Finanzas y Administración	Cra. María del Rosario González
Riesgos	Ec. Laura Zunino asignación de funciones desde el 8/8/18

➤ **Gerentes de División**

Asesor Letrado de Directorio	Dra. Cristina Maruri
Auditoría Interna	Cr. Marcelo Jorge en asignación de funciones
Capital Humano	Sr. Pablo Castro
Tecnología de la Información	Ing. Gustavo Solórzano
Operaciones	Ec. Analia Cortizo
Apoyo Logístico	Cr. Pablo Vargha
Planificación Estratégica	Arq. Sylvia Reybaud – desde 28/11/18 el Cr. Pablo Vargha asume encargatura
Secretaría General	Sra. Beatriz Estévez
Seguimiento y Recuperación de Activos	Sr. Hugo Martínez en asignación de funciones desde 7/10/2016



- **Generalidades**

Al igual que en los años anteriores, Uruguay se mantiene como uno de los países de América Latina que ha registrado tasas de crecimiento del PBI positivas, en un entorno en el que varias economías importantes del continente sufrieron caídas del producto o tasas de crecimiento virtualmente nulas. Concretamente, la economía nacional creció un 1.6% en 2018, levemente por debajo de lo observado en 2017, logrando completar una década y media de crecimiento sostenido del PBI. Con respecto a otros indicadores macroeconómicos de 2018, los aspectos más relevantes a resaltar son:

- a) La inflación acumulada en 12 meses fluctuó durante el año entre el 6.5% y 8%, cerrando al 31 de diciembre en el 7.96% acumulado anual, levemente superior al rango meta del Banco Central de Uruguay (7%).
- b) El mercado laboral se mostró menos dinámico que en años anteriores, con una tasa de desempleo que a nivel nacional registró un promedio anual del 8.3%, frente al 7.9% de 2017.

- c) El tipo de cambio (cotización del Dólar de Estados Unidos frente al Peso Uruguayo) tuvo una cierta volatilidad durante el año y una tendencia al alza. En los meses de abril y setiembre de 2018 se registraron variaciones importantes en la cotización de la divisa norteamericana, que incidieron en que la devaluación anual fuera del 12,5% .

- **Sistema financiero**

De acuerdo a la información de la Superintendencia de Servicios Financieros, la solvencia del sistema bancario en su conjunto continuó siendo alta, medida a través del superávit de responsabilidad patrimonial por encima de los mínimos establecidos en la regulación. Concretamente el sistema bancario en su conjunto registra un superávit patrimonial del 88% respecto a los mínimos regulatorios exigidos por riesgo de crédito, mercado, operacional y sistémico (*fuentes BCU: "Reporte del Sistema Financiero 2018"*)

El endeudamiento de las familias uruguayas se mantuvo estable respecto a su ingreso anual cuando se analiza crédito bancario (incluyendo crédito hipotecario) y préstamos de empresas administradoras de crédito.

Por su parte, la morosidad del crédito no mostró cambios relevantes a lo largo del año, observándose una pequeña reducción hacia fin de año. Lo anterior determinó que al cierre de 2018 la morosidad medida a través del indicador de

cartera vencida sobre cartera fuera del 3.2%, magnitud inferior al promedio del propio año 2018 que fue de 3.6%.

Según información del BCU, las fuentes de fondos de las instituciones financieras estuvieron constituidas principalmente por el resultado del ejercicio y el incremento de los depósitos del sector no financiero privado. Por su parte, el principal uso de esos fondos fue el otorgamiento de créditos al sector privado residente, por lo cual, durante el año 2018 la principales fuentes y usos de los fondos se centraron en el negocio principal de la industria bancaria, los depósitos del sector no financiero y el crédito a empresas y familias.

Los créditos otorgados en moneda nacional siguen siendo caracterizados por la gran participación del sector familias, el cual se divide en un 53% de crédito al consumo y un 47% de crédito a la vivienda.

Respecto a las operaciones en UI, las tasas para los créditos hipotecarios bajaron unas décimas a lo largo del año y se acercaron al 6%, con una participación creciente de los bancos privados, pero con el BHU manteniéndose como actor central del mercado.

- **Vivienda- Mercado inmobiliario**

Durante 2018 el mercado inmobiliario se mostró menos dinámico que en períodos anteriores, reflejándose entre otros factores en una caída en el sector construcción durante los cuatro trimestres del año.

Con respecto a indicadores estructurales de tenencia y uso de vivienda, la proporción de hogares que son propietarios de su vivienda se mantuvo estable, en un guarismo menor al 20%, mientras hay un crecimiento sostenido de hogares que son inquilinos.

- **BHU**

A partir de la aprobación de la ley que reformó al BHU, capitalizándolo en 240 millones de dólares, reduciendo en dos tercios su plantilla de personal y transfiriendo la cartera de perfil no comercial a fideicomisos administrados por la Agencia Nacional de Vivienda, el Banco comenzó un proceso de transformación coherente, firme y sostenida. Dicho proceso se mantuvo y consolidó en los últimos diez años, permitiendo al Banco transformarse en una institución financiera sólida, y eficiente, con un modelo de negocios especializado en el crédito hipotecario a las familias, garantizando una oferta estable y permanente de crédito hipotecario, fomentando el ahorro previo para vivienda, los servicios de garantía de arrendamiento y siendo un actor cada vez más importante en el mercado de capitales local.

Desde el punto de vista de sus resultados, el BHU es una institución rentable y por tanto sostenible. Su nivel de capital en relación a los requerimientos mínimos de la normativa de la SSF es ampliamente superior, concretamente el Banco tiene una responsabilidad patrimonial siete veces superior al mínimo requerido, lo que la muestra una entidad de una gran solvencia presente y futura.

Su imagen cambió, atrayendo al público con experiencias de buena atención, mediante un protocolo y un cuidado especial hacia el cliente.

El BHU alcanzó una cifra histórica de morosidad, que cayó desde guarismos superiores al 50% en 2008 a 1,35% de la cartera total a diciembre de 2018, ubicándose por debajo de la media del sistema financiero.

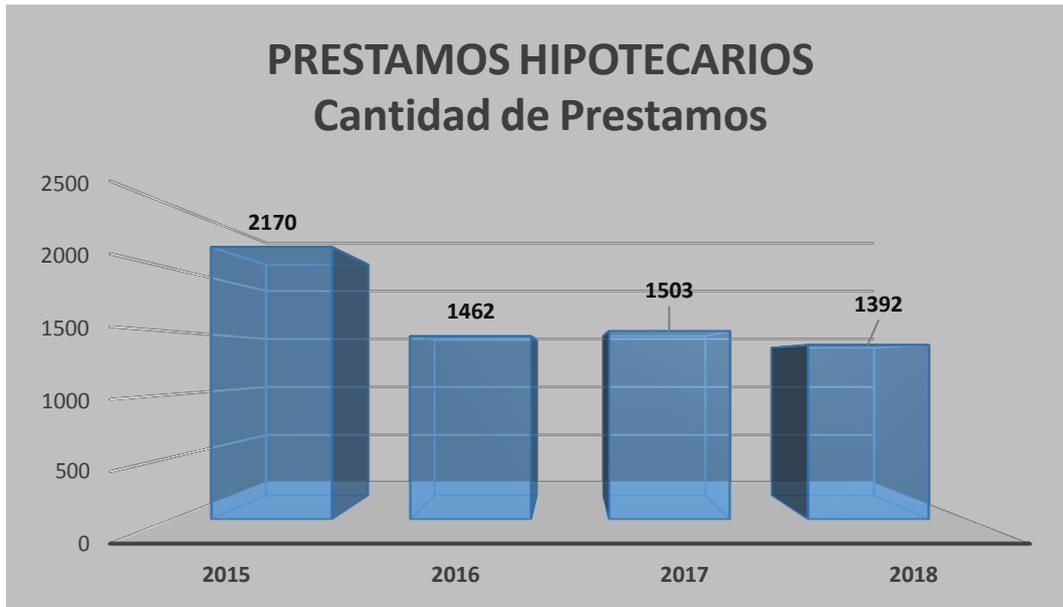


RESULTADOS AL CIERRE DEL 2018

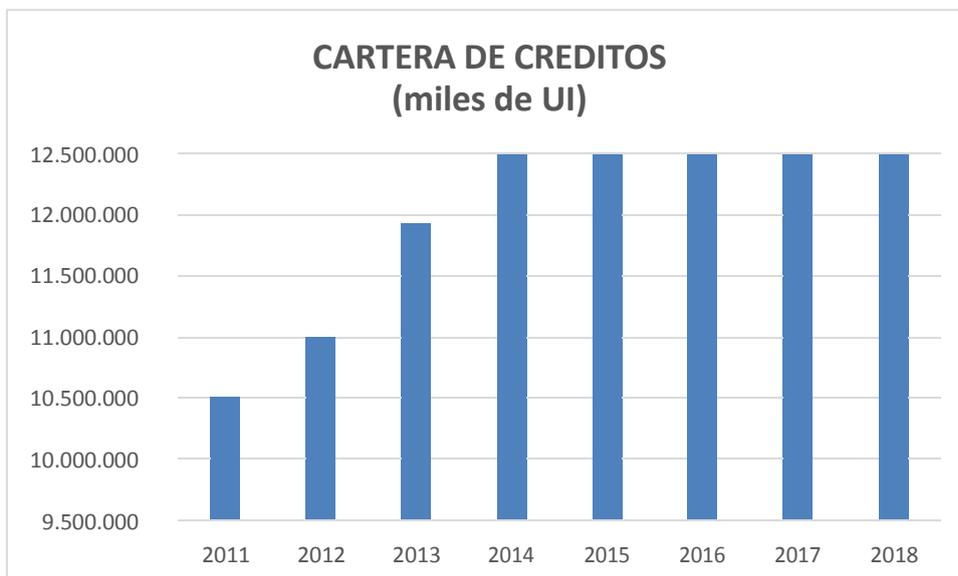
Los resultados alentadores obtenidos por la Institución para el período considerado confirman la sustentabilidad de un proyecto a largo plazo que se inició con la reforma estructural de la institución hace más de una década. En general, como en cualquier organización, el Banco espera que estos resultados sean cada vez mejores en comparación con los propios de años anteriores y que, además, lo posicionen dentro de los mejores indicadores en el mercado de competencia actual.

❖ Política comercial - créditos

A pesar de mantenerse en un mercado de créditos hipotecarios cada vez más competitivo, se ha realizado un gran esfuerzo comercial para no ver resentido la cantidad de créditos concedidos por año. Concretamente, durante el año 2018 **se otorgaron 1.392 préstamos hipotecarios en todo el país**



La cartera de créditos se ha mantenido estable en el transcurso del tiempo, debido a que se desembolsa un monto similar a lo que se amortiza ordinariamente (en las cuotas) o en forma extraordinaria (amortizaciones extraordinarias o cancelaciones anticipadas)



❖ Política comercial – captaciones

El Banco cuenta con productos de captación de “ahorro previo para vivienda” que se encuentran consolidados en el mercado, bajo las denominaciones comerciales “YO AHORRO” y “YO AHORRO JOVEN”. En 2018 incorporaron dos nuevas alternativas denominadas “YO AHORRO ALQUILANDO” y “YO TE AHORRO”, con la finalidad de dar mayores oportunidades y beneficios a potenciales futuros tomadores de crédito, fomentando asimismo la cultura de ahorro. El producto el “YO AHORRO ALQUILANDO” está destinado a clientes que depositan para garantizar un contrato de arrendamiento, permitiendo complementar el depósito con una mínima exigencia de fondos adicionales, alcanzando de esta forma la condición de ahorristas en igual régimen que en el producto “YO AHORRO” (una tasa de interés menor a la estándar y el financiamiento de una proporción mayor del valor del inmueble a adquirir). Por su parte, el producto “YO TE AHORRO” está destinado a que quienes tienen menores a cargo puedan abrir una cuenta a nombre de estos, de forma que una vez que cumplan la mayoría de edad y reúnan otras condiciones como sujeto de crédito, puedan acceder a beneficios en materia de préstamos hipotecarios de manera similar a un ahorrista del producto “YO AHORRO”.

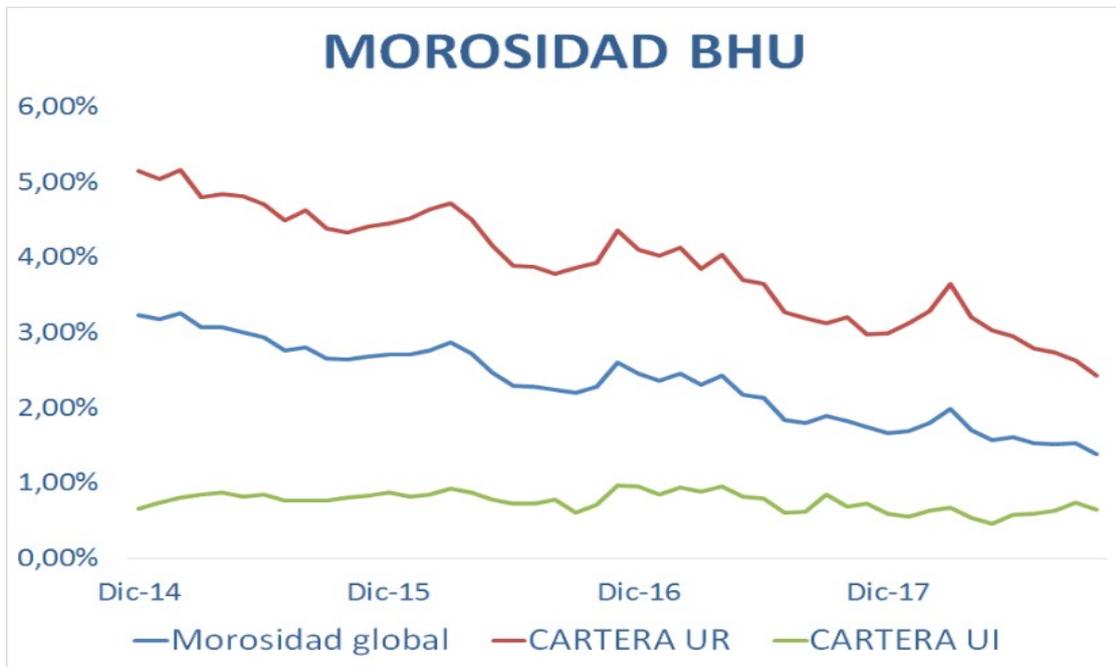


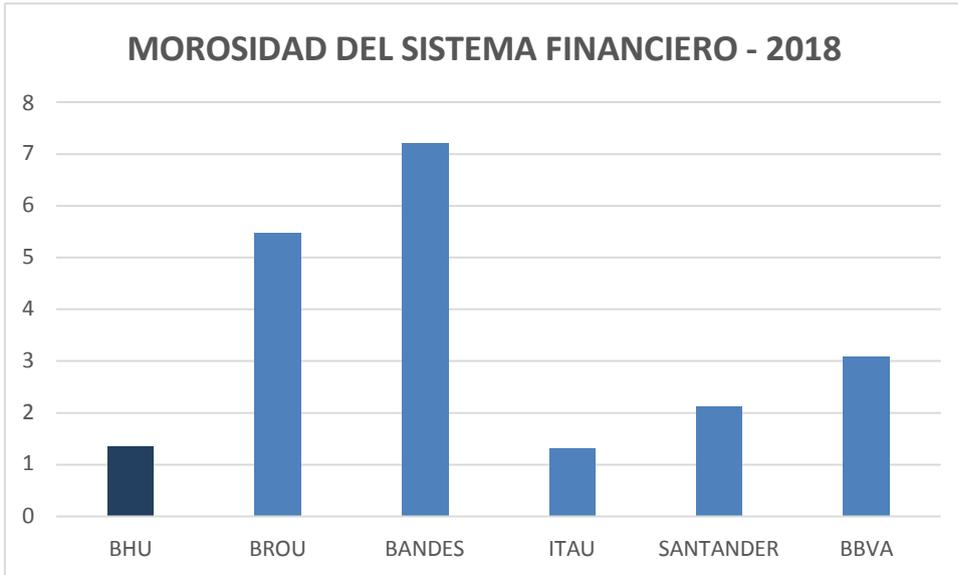
❖ Morosidad

Los niveles de morosidad de la cartera del BHU siguieron cayendo y al cierre de 2018 ese ratio se situó en 1,349%, un nivel históricamente bajo. La recuperación de activos basada en procesos estables y consistentes, así como la generación de créditos nuevos y sanos, ha redundado en bajos niveles de morosidad.

En términos de tipo de cartera, los niveles de morosidad de la cartera generada previo a la reestructura de la institución y nominada en UR, sigue con su sostenida tendencia a la baja, ubicándose en el entorno del 2.43%. Por su parte la cartera en UI se mantiene en sus indicadores históricos, en torno al 0,6%.

La proporción de cartera en UI ha ido en franco aumento y ha mantenido siempre una muy reducida morosidad (inferior a la del resto del sistema bancario), en tanto que la cartera hipotecaria en UR, con niveles de impago históricamente más elevados, ha ido aceleradamente mejorado su desempeño de pago, al tiempo que gradualmente (por su madurez) el stock de cartera se reduce ya que una porción de los créditos amortizan total o parcialmente.

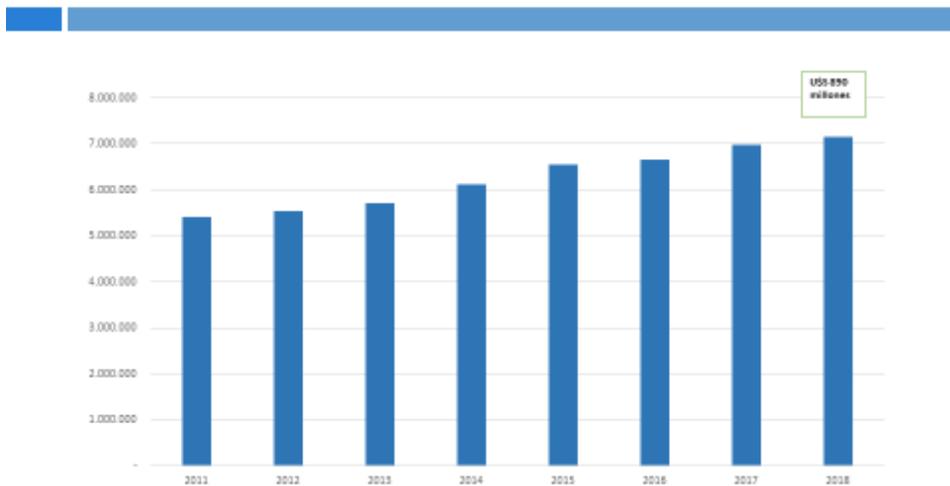




❖ **Situación financiera**

Desde su reestructura, el Banco ha mantenido una estrategia coherente y una gestión profesionalizada, permitiendo que por efecto de los resultados positivos el patrimonio creciera un 32% entre 2011 y 2018.

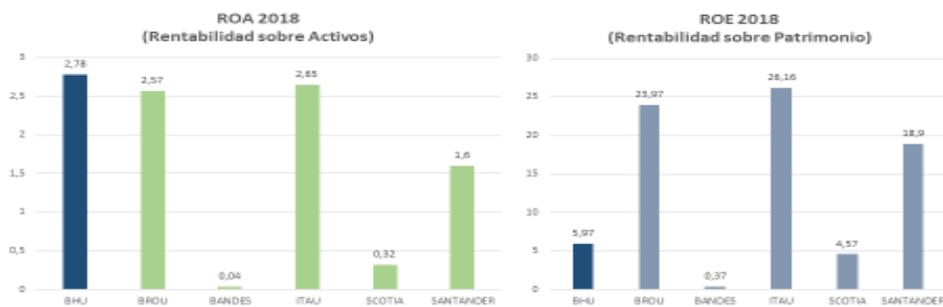
PATRIMONIO (miles de UI)



Fuente: BCU, boletín de situación y resultados diciembre 2018
 Datos expresados en miles de unidades indexadas a cotización de cierre.

La posibilidad de que el Banco expanda su capacidad de originar créditos depende entre otras cosas de que su patrimonio siga creciendo vía resultados positivos, por lo que alcanzar niveles adecuados de rentabilidad es un objetivo a atender. En este sentido, los indicadores de rentabilidad muestran resultados comparables a los del resto del sistema financiero

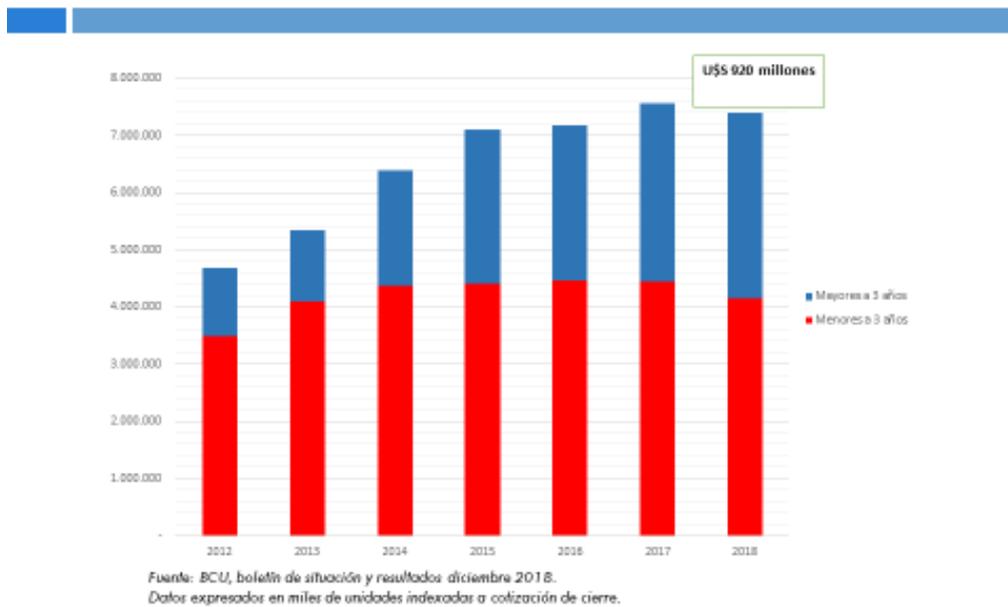
RENTABILIDAD



Fuente: BCU, boletín de situación y resultados diciembre 2018

A su vez, dado que el Banco es fundamentalmente un originador de créditos de largo plazo, se ha trazado como estrategia central en los últimos años, obtener financiamiento de largo plazo para un “calce” adecuado entre activos y pasivos.

PASIVOS (miles de UI)



❖ Sistema integral de riesgos

Riesgo operativo

Durante todo el año 2018 se continuó trabajando en materia de generación de matrices de riesgo de diversos procesos operativo, lo que ha permitido identificar riesgos asociados y generar oportunidades de mejora. Los procesos en los cuales se trabajó durante 2018 fueron:

1. Gestión de Ahorros
2. Gestión de depósitos en garantía
3. Compras
4. Otorgamiento de créditos Casa Central
5. Otorgamiento de créditos Sucursales
6. Liquidación de Haberes
7. Gestión de Inmuebles
8. Seguridad Física
9. Atención al Cliente
10. Retenciones

De esta forma el Banco dispone de matrices actualizadas para la mayoría de los procesos abordados.

A su vez, durante el año 2018 se abordó la primera campaña *online* de concientización del personal en materia de seguridad de la información. La misma fue realizada sobre un conjunto de 134 funcionarios.

El Grupo de Trabajo de Seguridad de la Información ha finalizado la primera versión del inventario de Activos de Información del Banco, a partir del trabajo liderado por el grupo y con el apoyo de todos los sectores que integran la estructura, lo que ha permitido identificar y establecer criterios para proteger estos activos, con la finalidad de dar continuidad a las operaciones, minimizar los posibles daños y mejorar la eficiencia y las oportunidades para su adecuada gestión.

Riesgo de cumplimiento

De acuerdo al control trimestral de cumplimiento de topes en materia de tasas máximas establecidas por el BCU, según la normativa vigente, no se detectaron operaciones que hubieran perforado los límites establecidos.

A nivel patrimonial se continúa superando ampliamente el mínimo exigido por el regulador.

En términos de liquidez no se presentaron déficits en materia de Coeficiente de Liquidez (LCR), y la posición de operaciones activas y pasivas a largo plazo (más de tres años – PAP) ha mostrado un ascenso, mejorando el margen para el otorgamiento de créditos.



LOGROS CUALITATIVOS

Los resultados cuantitativos de la gestión han mostrado un adecuado comportamiento de acuerdo a los indicadores económicos y financieros que han sido presentados en los capítulos anteriores. Como complemento de los indicadores cuantitativos, se presentan algunos logros cualitativos en los que se recorren otros aspectos de la organización:

- **Proyectos transversales**

- ✓ *Rediseño institucional*

Durante 2018 se comenzó a recorrer un proceso de rediseño organizacional que entre otros aspectos implicó la creación del Área de Operación y Tecnología de la Información y dentro de esta la creación de la División Operaciones.

En un plano de formulación intrasectorial, comenzó a formularse el Rediseño del Área Comercial

- ✓ *Inventario de Activos de Información*

Como fuera señalado, el objetivo de este proyecto estaba relacionado con la Identificación y protección de los activos de información del Banco

✓ *Programa de Transformación de los Sistemas de Información*

Durante el año 2018 se han focalizado cuatro proyectos que integran el Programa de Transformación de los Sistemas de Información

- Mejora en la Calidad de Datos
- Desarrollo de una aplicación informática para gestionar todos los procesos de la compañía en forma integrada - G.R.P. (*Government Resource Planning*) – Formulación de Pliego.
- Desarrollo de una aplicación informática para la mejora de la gestión comercial – C.R.M. (*Customer Relationship Management*) – Formulación de Pliego.
- Formulación de requerimientos para elaboración de un pliego para la adquisición de un nuevo CORE BANCARIO

- **El BHU certifica en calidad según la nueva ISO 9001:VERSIÓN 2015**

Desde el año 2017 el Banco adecuó su Sistema de Gestión de Calidad (SGC) al cambio de enfoque que introduce la norma ISO 9001 y obtuvo la certificación bajo los requisitos de la nueva versión 2015. Las innovaciones más significativas que introdujo la norma obedecen a los tópicos relacionados a la gestión de riesgos, la gestión del conocimiento, la satisfacción de las partes interesadas, el desarrollo de competencias, la mejora, el compromiso y el logro de resultados esperados.

El Sistema de Gestión de Calidad actualmente implantado bajo los requisitos de la norma UNIT-ISO 9001:2015 está íntegramente alineado con los objetivos y metas establecidos en el Plan de Negocio 2016-2019.

Está conformado por los procesos de Otorgamiento de Préstamos, Recuperación de Créditos, Retenciones, Gestión de Inmuebles, Ejecuciones y Rescisiones, Gestión de operaciones de la Mesa de Tesorería, Compras, Evaluación del Desempeño, Capacitación, Planificación Estratégica, Mantenimiento Edificio y Apertura de cuentas de YO AHORRO y Garantía de Arrendamiento.

La elección de promover un sistema de gestión de calidad ha logrado la construcción de un valioso sistema de gestión que hoy infunde convicción, confianza y seguridad y legitima su continuidad para proyectar el futuro desarrollo institucional del Banco.

- **Gestión de Recursos Humanos**

El conocimiento se ha convertido en un factor determinante para el éxito y el crecimiento del negocio y en estos términos es considerado como cualquier otro recurso que exige ser administrado, identificando las formaciones necesarias para llevar a cabo actividades que permitan alcanzar los objetivos establecidos.

Dentro de las decisiones estratégicas adoptadas, se dispuso la incorporación en el 2018 de una serie de cargos que se encontraban vacantes, a través de concursos transparentes y cumpliendo con la normativa vigente.



DESAFIOS PARA 2019

El sector financiero está siendo testigo de profundos cambios impulsados por innovaciones tecnológicas, reformas normativas, desafíos de seguridad cada vez más complejos y expectativas crecientes de calidad de servicio crecientes de parte de los clientes.

La mirada permanente hacia el cliente, obliga al BHU a anticiparse a las necesidades de los mismos y a conocer que es lo que perciben como nuevas propuestas de valor, identificando rápidamente lo que en realidad esperan para estar en condiciones de generar mejoras a nivel de productos, servicios, o modelos operativos.

Los factores fundamentales para emprender esta transformación requieren de un buen aprovechamiento de la tecnología, el manejo de herramientas que faciliten el conocimiento de las expectativas de los clientes, la adaptación del modelo de funcionamiento, la preparación de personal calificado y la rápida respuesta al creciente impacto regulatorio.

Durante el próximo año se profundizará el proceso de modernización tecnológica y la renovación de la estructura vigente, con un enfoque que integre los aspectos decisivos para el desarrollo del negocio.

Las principales líneas de trabajo a abordar durante 2019 serán:

- Seguridad de la información
- Desarrollo de información valiosa para la toma de decisiones estratégicas.
- Continuar la transformación de la estructura organizacional, orientada hacia una mayor eficiencia y productividad.
- Impulsar la incorporación de tecnología y el desarrollo del talento de los recursos humanos propios.

Esta Memoria Anual ha sido aprobada por el Directorio del Banco Hipotecario del Uruguay, en su sesión de fecha 26 de abril de 2019 (resolución de Directorio N° 0266/19).