

Memoria Anual Año 2019

Incluye análisis quinquenal 2015-2019

Índice

INTRODUCCION.....	3
BREVE RESEÑA HISTORICA.....	4
CONTEXTO / COYUNTURA 2015-2019.....	5
Mercado financiero local.....	6
Mercado inmobiliario.....	7
Mercado de crédito y ahorro para la vivienda.....	8
RESULTADOS DE LA GESTION DE BHU 2015 - 2019	10
EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO DEL BHU	10
PRINCIPALES LOGROS, METAS E INDICADORES EJERCICIO 2019	20
ANEXO: ASPECTOS DESTACADOS DEL PERÍODO 2015- 2018	24
PRINCIPALES LOGROS AÑO 2015.....	24
PRINCIPALES LOGROS AÑO 2016.....	25
PRINCIPALES LOGROS AÑO 2017.....	26
PRINCIPALES LOGROS AÑO 2018.....	27

Directorio	Presidente	Cra. Ana Salveraglio	
	Vicepresidente	Ec. Fernando Antía	Hasta 8/05/2018
		Dr. Dario Burstin	Desde 8/5/2018
	Director	Cr. José L. Damonte	Hasta 26/05/2015
Dr. Gustavo Cersósimo		Desde 28/07/2015	

Gerente General	Ec. Guzmán Elola	Hasta 17/7/2018
	Ec. Alvaro Carella	Desde 19/7/2018

Gerentes de Área	Comercial	Cra. Laura Morixe	Hasta 01/02/2020
	Finanzas y Administración	Cr. Humberto Barrella	Hasta 28/12/2017
		Cra. María del Rosario González	
	Riesgos	Ec. Álvaro Carella	Hasta 08/2018
Ec. Laura Zunino			
Operaciones y TI	Ing. Daniel Garcia	Desde 08/01/2019	

Gerentes de División

Gerentes de División	Apoyo Logístico	Cr. Pablo Vargha Cr. Humberto Barrella	Hasta 02/05/2019
	Auditoría Interna	Cr. Luis Sauleda Cr. Marcelo Jorge	Hasta 13/12/2016
	Banca Persona	Cr. Álvaro Gandolfo	
	Capital Humano	Sr. Pablo Castro	
	Contaduría	Cr. Gustavo Mayola Cra. Soledad Carreres	Hasta 1/3/2016
	Finanzas	Cr. Pablo Liard	
	Tecnología de la información	Ing. Gustavo Solórzano	
	Operaciones	Ec. Analia Cortizo	Desde 28/12/2018
	Servicios Jurídicos y Notariales	Dra. Susana Guerra	Hasta 15/03/2016
		Esc. Antígono Ramos	Hasta 01/02/2018
Dr. Hector Dotta		Desde 11/12/2019	
Mercado de Capitales	Cr. Alejandro Mieres		
Planificación Estratégica	Arq. Sylvia Reybaud	Hasta 01/01/2019	
	Cr. Pablo Vargha		
Canales y Apoyo Comercial	Lic. Gustavo Bordoni		
Secretaría General	Sra. Beatriz Estévez		
Seguimiento y Recuperación de Activos	Sr. Carlos Rivas	Hasta 5/10/2016	
	Sr. Hugo Martínez		
	Cra. Patricia Amodio		

INTRODUCCION

Durante el año 2019 la economía uruguaya se caracterizó por mantener la tendencia a la desaceleración y caída del nivel de empleo.

Ante esa situación, el Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) revisó y actualizó su política comercial, aportando nuevos instrumentos que favorecieran el sostenimiento de los volúmenes de créditos y cartera de calidad, sin descuidar el objetivo de ser protagonistas en la participación del banco en el mercado de créditos hipotecarios en unidades indexadas (UI).

En coordinación con el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, y en cumplimiento de la política pública de vivienda, se proyectó también el negocio hacia segmentos de menores ingresos con las coberturas externas necesarias (subsidios explícitos y/o fondos de garantía).

En el mismo sentido y en cuanto a la recuperación de activos, se mantuvo la política de fuerte control de la morosidad para la cartera de créditos en UI y para la cartera total, manteniéndola en valores históricamente reducidos.

Otro de los principales desafíos, fue el de incorporar la tecnología necesaria para la mejora de la productividad, que se concibe como pilar central en el proceso de mejora continua que el Banco ha llevado adelante desde su reconversión institucional.

Se continuo con el trabajo de fortalecimiento del Gobierno Corporativo y el pleno cumplimiento de la normativa vigente, y se continuó con el proceso de dinamizar una adecuada administración y racionalización de los recursos humanos, los que, con su constante y comprometida labor, favorecieran la concreción de los planes proyectados a lo largo del período.

En el año 2019 se culminó el último tramo del Plan de Negocio vigente, proyectado para el período 2016-2019 lográndose un cumplimiento del 94,78% sobre el total de las metas planteadas en el Plan Operativo Anual para dicho ejercicio.

BREVE RESEÑA HISTORICA

La crisis del 2002 afectó todo el sistema financiero y en particular al BHU, provocando la suspensión de su actividad principal, el otorgamiento de préstamos para vivienda.

A partir del año 2005, el Poder Ejecutivo replanteó el Sistema Público de Vivienda de acuerdo con el proyecto enviado al Poder Legislativo y transformado en la Ley 18.125 (27 de abril de 2007), otorgándole al BHU un nuevo rol en materia de crédito hipotecario.

Con ese nuevo marco legal aprobado, se modificaron los cometidos del BHU y se creó la Agencia Nacional de Vivienda (ANV). Conjuntamente se dispuso la capitalización y reestructura del BHU, a fin de posicionarlo como institución financiera y dotarlo de condiciones económicas, operativas y regulatorias adecuadas para reingresar al mercado hipotecario, desarrollando productos crediticios accesibles a la población con capacidad de repago, pero históricamente no atendida por el resto de la banca.

En ese marco, el BHU fue elegido dentro de la política pública de vivienda, como el banco público especializado en la concesión de créditos hipotecarios para las familias uruguayas, transfiriéndose desde ese momento las funciones no bancarias a la ANV.

El Banco se transformó en la institución pública especializada en el crédito hipotecario a las familias, garantizando una oferta estable y permanente de crédito hipotecario, fomentando el ahorro previo para vivienda, favoreciendo los servicios de garantía de arrendamiento y siendo un actor cada vez más importante en el mercado de capitales local.

El banco es hoy una institución financiera solvente y tiene un patrimonio que cumple más de siete veces la responsabilidad mínima exigida por el regulador. Desde su reestructura prestó más de mil millones de dólares y se encuentra en pleno equilibrio.

Se ha construido una nueva imagen en su público objetivo, a partir de experiencias de buena atención, mediante un protocolo y un cuidado especial hacia el cliente.

Los indicadores generales financieros, económicos y de gestión lo han transformado en este último período en una institución con solidez institucional, comprometida con su público y apoyado en el trabajo permanente de sus funcionarios para alcanzar los objetivos definidos.

CONTEXTO / COYUNTURA 2015-2019

Para poder darle contexto a los resultados obtenidos en el año 2019, se presentan a continuación, algunas de las principales características del desarrollo económico local durante el período 2015-2019 y, en algunos casos, comparados con países de la región.

Crecimiento del Producto Interno Bruto (PBI):	Tasas de crecimiento del PBI positivas para Uruguay con mejor performance que países de la región.
	La economía nacional continúa creciendo, logrando una década y media de crecimiento sostenido del PBI.
Inflación, precios al consumidor:	La inflación promedio resultante fue levemente superior al rango meta del Banco Central de Uruguay (BCU).
Desempleo:	El mercado laboral se caracteriza por una tendencia creciente del desempleo.
Tipo de cambio:	El tipo de cambio presenta volatilidad en el período y una tendencia al alza.

Mercado financiero local

A continuación, se presentan las principales características del sistema financiero uruguayo en el período 2015-2019.¹

Solvencia y fortaleza del sistema financiero uruguayo:	Presenta un superávit patrimonial próximo al 80% respecto a los mínimos regulatorios. Las principales Instituciones Financieras (IF) detentan grado inversor a nivel nacional e internacional, así como altos ratios de solvencia y liquidez.
Endeudamiento de las familias uruguayas:	El endeudamiento es estable, con una tendencia a la contracción, luego de más de diez años de crecimiento sostenido. Fue acompañado de un pequeño aumento de la morosidad y una pérdida de rentabilidad de la mayor parte de las instituciones bancarias.
Morosidad del Sistema Financiero (SF):	Al cierre de 2019 la cartera vencida sobre el total de la cartera fue del 3.2 % aproximadamente.
Destino del crédito del sistema:	60% de los préstamos son con destino a las empresas. 40% de los créditos son concedidos a las familias de los cuales: 22% es al consumo y 18% a vivienda.
Créditos otorgados en Moneda Nacional (\$) con destino al sector familias:	55% son créditos al consumo. 45% tienen como destino el crédito a la vivienda.
Tasas de interés para los créditos hipotecarios en Unidades Indexadas (UI) del mercado:	Se recuperó la actividad inmobiliaria acompañada por una oferta más agresiva en términos de tasas por parte de la banca privada: Entorno al 6-7%. Creciente participación de los bancos privados. BHU se mantiene como el actor central del mercado de créditos hipotecarios.
Otras características del sistema:	Participación de la banca pública es casi el 50% del sistema a nivel de stock. Tendencia a la reducción de la red física de sucursales en el sistema bancario uruguayo.
Inclusión financiera:	Generó un aumento del número de clientes, con un incremento en el grado de bancarización de la población: Importante crecimiento en el número de operaciones, así como de los montos promedio.

¹ Fuente BCU: "Reporte del Sistema Financiero"

Mercado inmobiliario

A continuación, se presentan las principales características del sector inmobiliario y del mercado de crédito hipotecario con destino a la vivienda en el período 2015-2019.

Política habitacional:	Se produjeron cambios relevantes con la Ley de Vivienda de Interés Social (VIS), número 18.795 del 17 de agosto de 2011:	Promueve la inversión privada a efectos de aumentar la oferta y el acceso a viviendas a sectores de ingresos medios y medios bajo. Busca disminuir el requerimiento de ahorro previo para la adquisición de las viviendas para esta población, creando un Fondo de Garantías de Créditos Hipotecarios (FGCH), como respaldo de los potenciales adquirentes de viviendas.
Sector de la construcción:	Se caracteriza por tasas de crecimiento positivas: A partir del año 2017 se evidencia una caída sostenida en el sector construcción.	Con una expansión del 2% anual en términos reales entre el 2006 y el 2016
Demografía:	Se evidencian cambios demográficos, socioculturales y económicos: El número de hogares aumentó 20% en el mismo período, explicado por una mayor segregación a nivel de las familias.	Cambios en la forma de consumir propiedades en la población, sobre todo entre los jóvenes. La población uruguaya creció 4% entre el 2006 y 2016, totalizando 3.500.000 de habitantes.
Tenencia, uso y demanda habitacional:	El aumento de la demanda se explica por un creciente proceso de fragmentación de los hogares. Cambiaron las pautas de consumo de los jóvenes entre 18 y 35 años (generación “millennials”): La porcion de hogares que son propietarios de su vivienda se mantuvo estable en el último período, mientras que hay un crecimiento sostenido de hogares que son inquilinos:	Tienden a aplazar la compra, no hacen planes a largo plazo y el ahorro para la vivienda no resulta importante. Esto está impulsando el crecimiento de hogares no propietarios y dotando de mayor dinamismo al mercado de alquileres. El porcentaje de hogares que es propietario de su vivienda descendió de 68% en 2006 a 57% en 2016. El número de hogares que arriendan vivienda aumentó un 5% en el mismo período.

Mercado inmobiliario: En los últimos años fue menos dinámico que en períodos anteriores, con una expansión de la actividad inmobiliaria del orden del 7%.

Se evidencia el crecimiento de diferentes programas de vivienda y aumento de los créditos hipotecarios.

Ha perdido la pujanza que se observó hasta mediados de 2014, lo que redundó en un menor número de transacciones, menor demanda del crédito hipotecario y precios que- medidos en dólares- dejaron de crecer.

Mercado de crédito y ahorro para la vivienda

La tasa promedio de los créditos para vivienda nominadas en UI:

Continuó mostrando una leve tendencia decreciente,

Situándose en aproximadamente 6% en 2019. (Fuente: Informe comparativo elaborado por B.H.U.)

Tendencia del ahorro en Uruguay:

Si bien ha crecido en el volumen global en los últimos años, el ahorro destinado a la adquisición de viviendas sigue siendo bajo en terminos relativos

Fondo de Garantía de Créditos Hipotecarios (FGCH):

Fue creado en 2011 y amplía la cobertura a los destinatarios de créditos hipotecarios otorgados por las instituciones financieras adheridas al mismo.

Destinado a familias con menor nivel de ingresos fijos:

Permite que accedan a cobertura de créditos quienes tuvieran una posibilidad de ahorro previo del orden de entre el 10% y 15% del precio de compra de la vivienda.

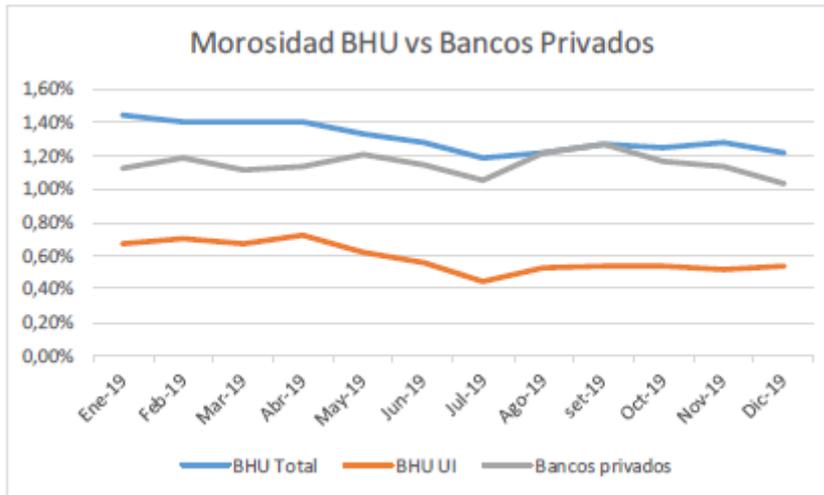
Permite financiar un máximo del 90% del valor de la vivienda en un plazo de hasta 25 años.

Programa de Ahorro Joven para Vivienda (Ley N° 19.210 de "Inclusión Financiera"):

Promueve el ahorro de los trabajadores formales jóvenes con el fin de facilitar el acceso a una solución de vivienda.

Otorga un subsidio que podrá alcanzar hasta el 30% del monto ahorrado, dependiendo de la conducta de ahorro del beneficiario.

Morosidad: La morosidad de la cartera hipotecaria de la banca privada fué superior a la del BHU.



La morosidad de la cartera hipotecaria de los bancos privados mostró cierta oscilación durante el 2019, tal como se desprende del gráfico. Su dispersión no fue elevada, con una media anual de 1,15%, alcanzó su registro máximo en setiembre (1,27%) y el mínimo en diciembre (1,04%).

Durante todo el año, la cartera en UI del BHU se mantuvo muy por debajo del indicador de la banca privada. De hecho la morosidad de esta cartera fue siempre de la mitad del guarismo para la banca privada.

RESULTADOS DE LA GESTION DE BHU 2015 - 2019

EVOLUCIÓN DEL NEGOCIO DEL BHU

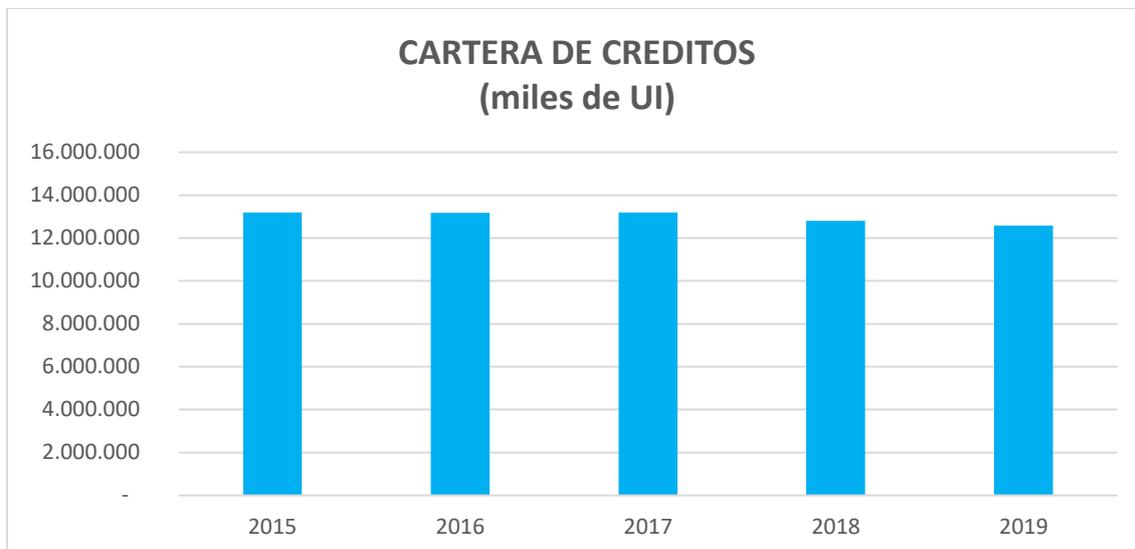
Como ya fuera mencionado, en los últimos años las instituciones privadas salieron a disputar el liderazgo del BHU en el mercado de créditos hipotecarios - contexto favorecido por el negocio de la *compraventa* de inmuebles – no obstante lo cual, durante gran parte del periodo, la Institución mantuvo estable el número de adjudicaciones de créditos y así, la cartera de créditos vigentes del BHU creció en términos corrientes en relación a los primeros años del período.

Se fueron generando nuevas versiones del Manual de otorgamiento de préstamos, donde se actualizaron los perfiles de solicitantes y los requisitos y condiciones en cuanto a la relación cuota/ingreso en algunos de los tipos de clientes. El cambio dio como resultado una morosidad muy reducida y el desarrollo de una potencialidad comercial que se reflejó en una optimización de la atención.

En los últimos años la tasa activa promedio ponderada de los créditos concedidos en UI por el BHU se situó por debajo de la tasa media del sistema financiero (6,94%).

A pesar de encontrarse ante un mercado de créditos hipotecarios cada vez más competitivo, se ha realizado un gran esfuerzo comercial para no ver resentida la cantidad de créditos concedidos por año.

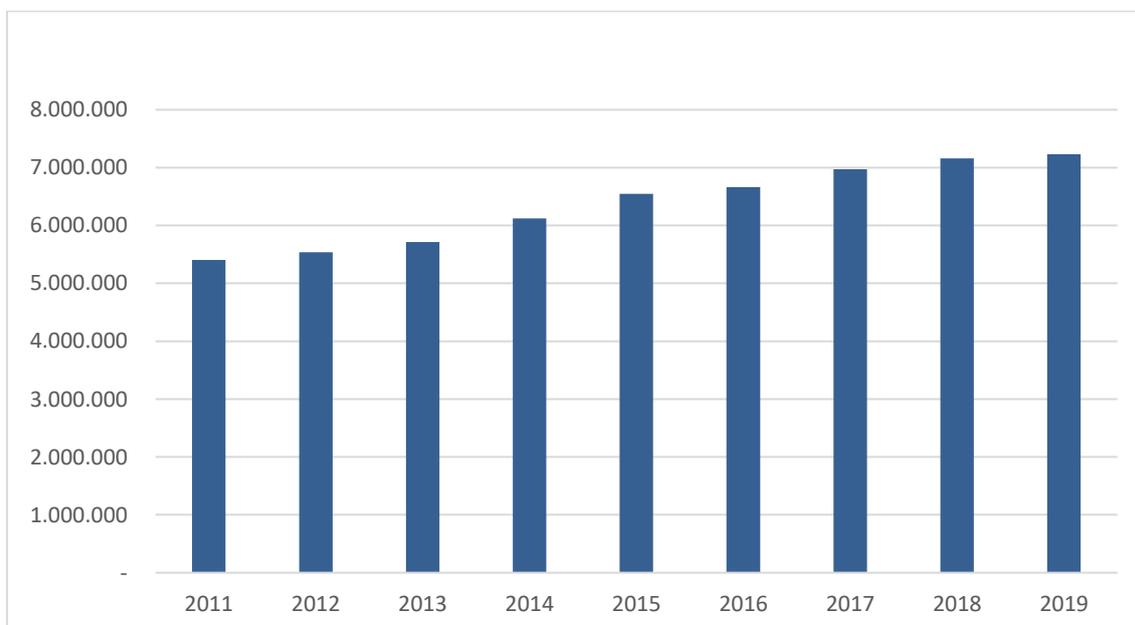
La cartera de créditos se ha mantenido estable en el transcurso del tiempo, debido a que se desembolsa un monto similar a lo que se amortiza ordinariamente (en las cuotas) o en forma extraordinaria (amortizaciones extraordinarias o cancelaciones anticipadas)



Fuente: información propia y BCU ("Reporte de Información Financiera")

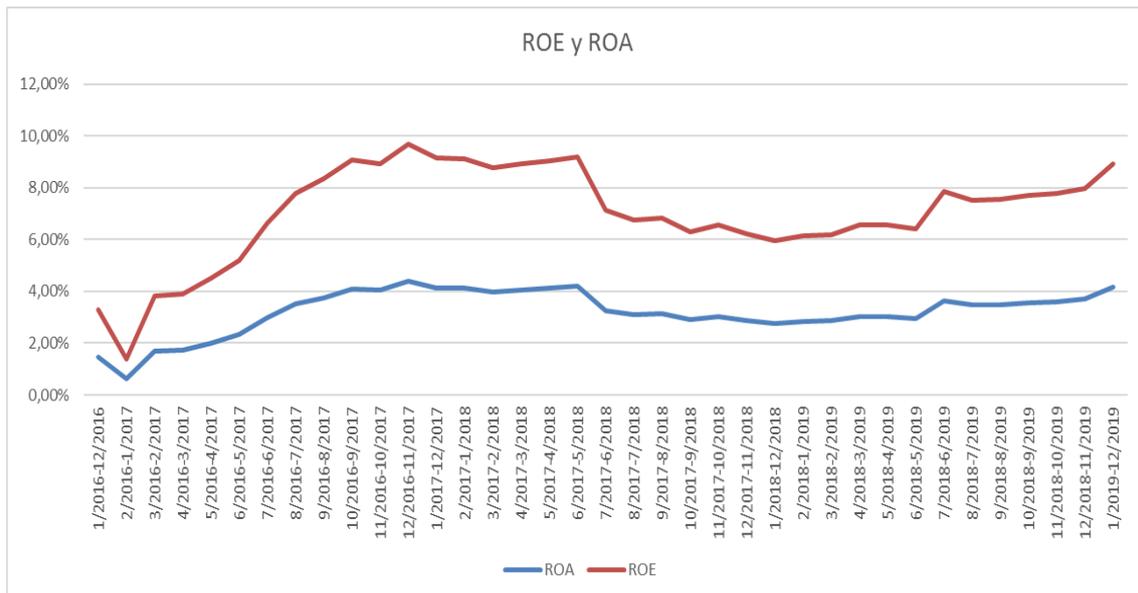
El manejo acertado de cartera redundó en una estructura patrimonial sólida, con un crecimiento consolidado de un 34% desde 2011 hasta 2019.

PATRIMONIO (en miles de UI)



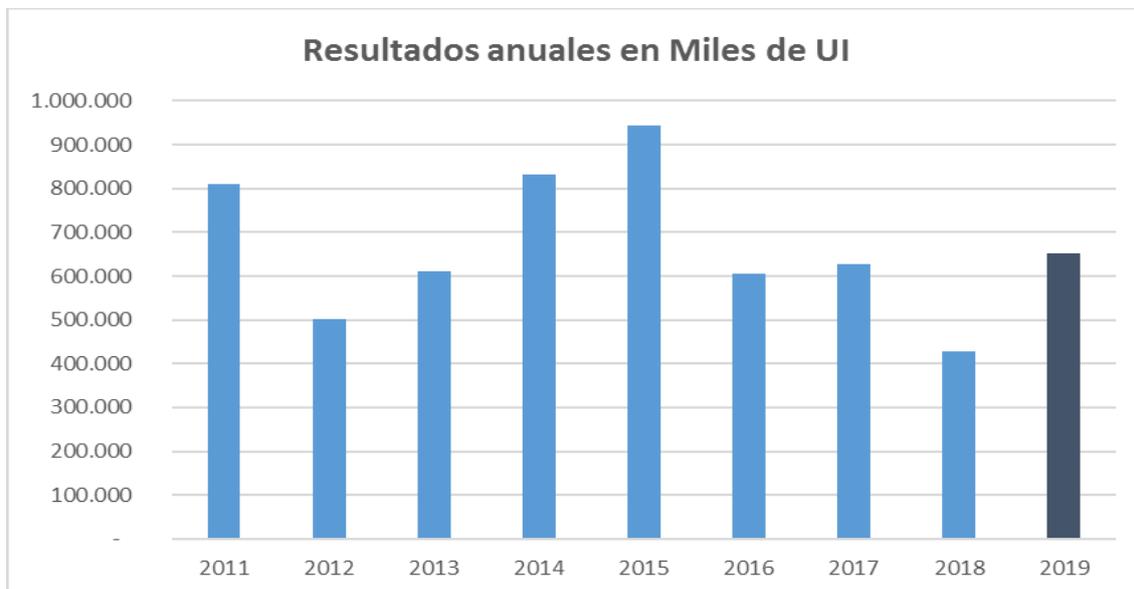
Fuente: información propia y BCU ("Reporte de Información Financiera")

En términos de rentabilidad asociada a las operaciones corrientes, el BHU ha mantenido resultados medidos sobre Activo y sobre Capital que permiten afirmar la sustentabilidad del negocio, uno de los pilares fundamentales de su misión planteados en su Plan de Negocio, y en términos relativos, muy adecuados con relación al mercado financiero.



Fuente: información propia y BCU ("Reporte de Información Financiera")

A pesar de la caída de la actividad comercial, y del desarrollo de la economía global de los últimos años, el BHU ha mantenido resultados netos positivos en todo el período.

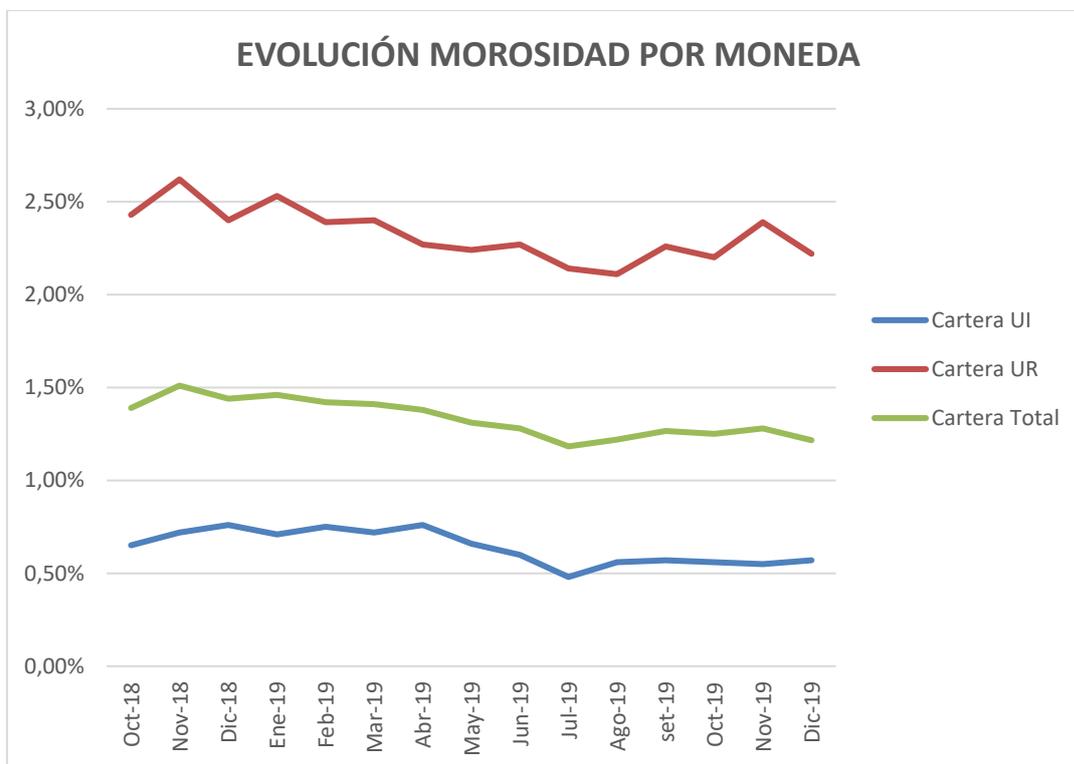


Fuente: información propia y BCU ("Reporte de Información Financiera")

Como ya fuera señalado, uno de los pilares fundamentales para que la cartera de créditos se convirtiera en cartera sana y facilitara que los resultados se mantuvieran dentro de los mejores indicadores del sistema financiero, fue una política de recuperación de créditos que permitió reducir morosidades históricas de la institución a valores que en los últimos años se encuentran por debajo de la media del mercado.

Esto generó que tanto la cartera que se comenzó a operar a partir de la reapertura de las operaciones en 2008 (operada en su totalidad en UI), como la cartera heredada de la situación anterior de la institución (operada en Unidades Reajustables – UR), fueran convergiendo en valores que reducen la tendencia de la cartera global de la institución.

La proporción de cartera en UI ha ido en aumento, manteniendo 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 mejorando su desempeño de pago, al tiempo que gradualmente (por su madurez) el stock de cartera se ha reducido, ya que una porción de los créditos amortiza total o parcialmente.



Fuente: información propia elaborada por Área Riesgos

La retención de haberes es la principal fuente de recaudación (más del 50% de la recaudación total), y en particular las que corresponden a clientes del sector público representan el 30% de la cartera.

Otro de los aspectos claves que han sido destacados en todo este tiempo es la acción de análisis de los riesgos por parte de la institución. El BHU cuenta con un proceso integral para la gestión de riesgos. Ello implica identificar, evaluar, controlar y mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta la institución

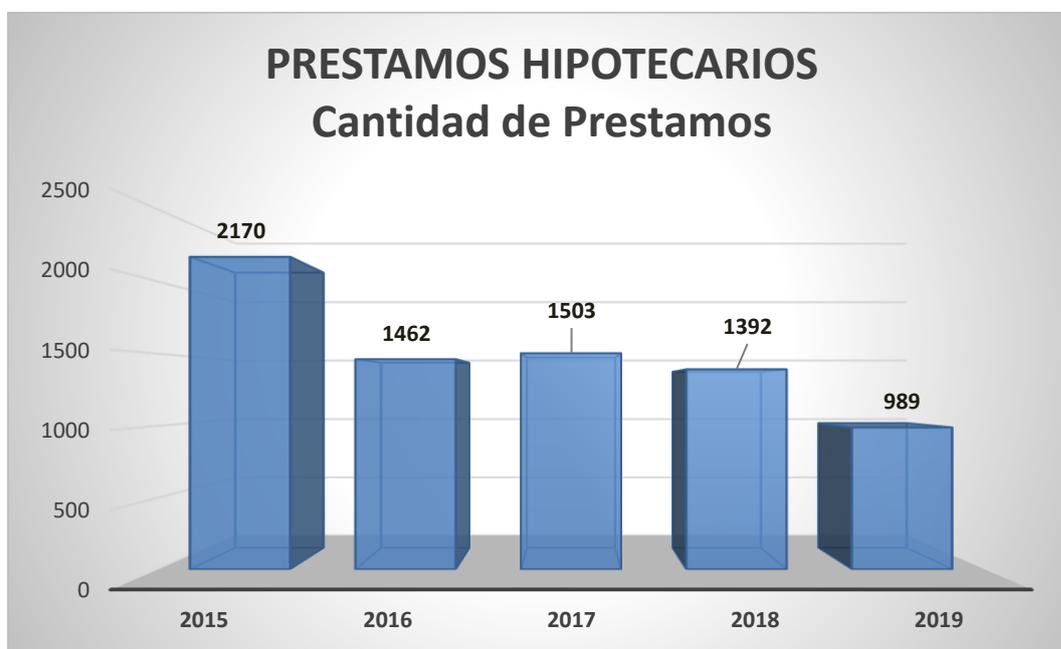
El Directorio y la Alta Gerencia están comprometidos y son responsables por la gestión de los riesgos, siendo el Directorio quien aprueba el apetito al riesgo de la Institución, estableciendo límites globales de tolerancia a cada uno de los riesgos, alineado con la lógica de negocios y el perfil de riesgos resultante. Esa definición del apetito al riesgo es luego plasmada en políticas y procedimientos que atraviesan a la institución.

El apetito al riesgo está alineado a los riesgos a los que se expone el BHU por su modelo de negocio, que responden fundamentalmente a la propia actividad de intermediación y a su descalce de plazos, en una cartera de crédito a largo plazo compuesta por activos nominados en UR y UI,

con un fondeo compuesto por pasivos mayormente a la vista o a corto plazo. La captación de pasivos a plazo en el mercado realizada durante los últimos años por el Banco ha contribuido positivamente al calce de monedas y fundamentalmente de plazos.

Información Comercial: Créditos y Ahorro

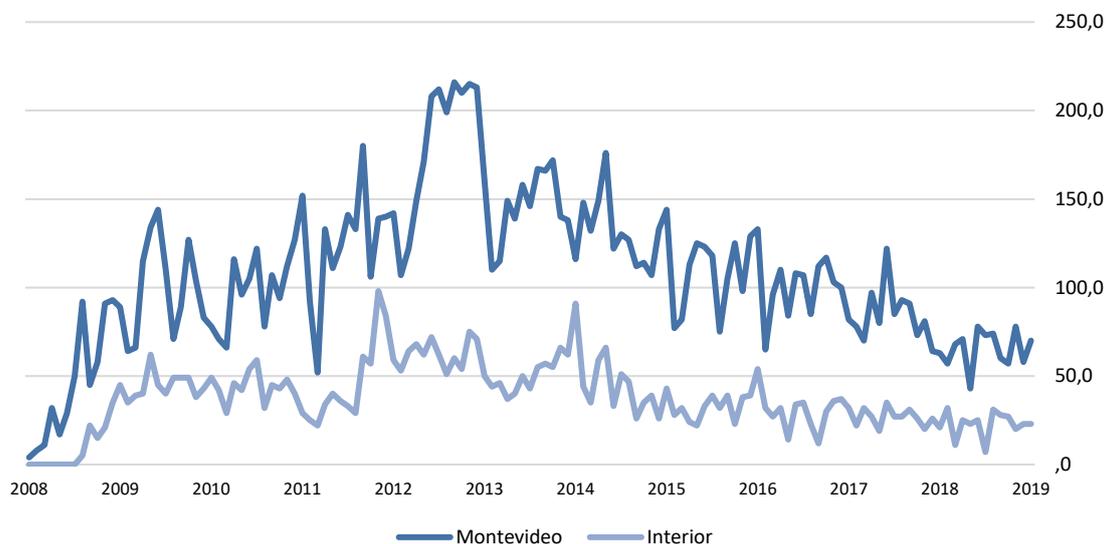
A pesar de la existencia de un mercado de créditos hipotecarios cada vez más competitivo, se ha realizado un gran esfuerzo institucional para seguir siendo un actor de relevancia en el mercado de crédito hipotecario.





PRÉSTAMO Adquisición / Cantidad Mensual Ingreso de solicitudes

DATOS mensuales (dic 2008 – 2019)



Fuente: información propia elaborada por Área Comercial y División Planificación Estratégica

Se ha destacado en estos años como política del BHU la construcción de una importante cartera de ahorristas, con la finalidad de fidelizar a estos como futuros usuarios de créditos en la institución.

De esa cartera de ahorristas, el 70% son menores de 35 años, mientras que unas 5.000 cuentas corresponden al programa "Ahorro Joven", destinado a personas de entre 18 y 29 años. El banco lidera el mercado de jóvenes ahorristas con el 95% de las cuentas inscriptas.

Las modalidades de "YO AHORRO" y "YO AHORRO JOVEN" fueron originadas para el sector de la población que prioriza la *casa propia* y elige el BHU como respaldo para la adquisición de su vivienda. En el período se evidencia una expansión de la cantidad de cuentas a través de estas modalidades. Los "picos" más significativos en el comportamiento de las aperturas de cuentas se asocian con las campañas que aborda el Banco en ese sentido.

En el año 2018 se agregaron dos nuevos productos denominados "YO AHORRO ALQUILANDO" y "YO TE AHORRO", con mayores oportunidades y beneficios.

El producto "YO AHORRO ALQUILANDO" está destinado a clientes cuyo depósito tiene como objetivo 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).

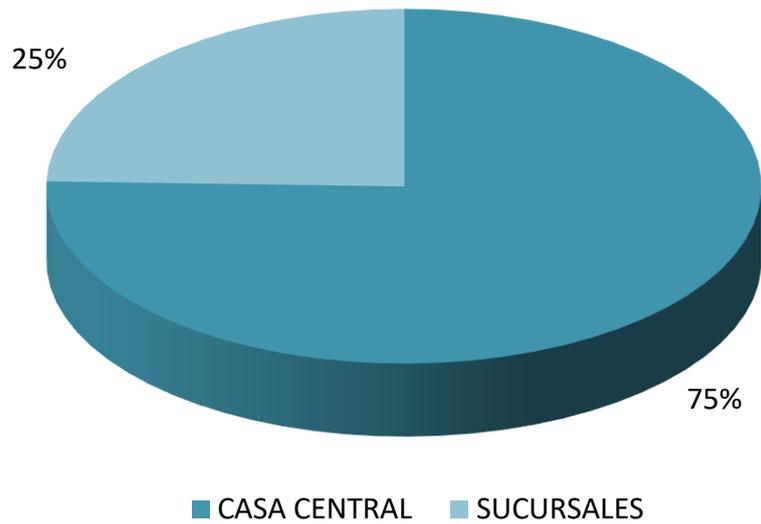
El producto "YO TE AHORRO" permite que personas que tienen menores a cargo puedan abrir una cuenta a nombre de estos, de forma que una vez que cumplan la mayoría de edad y reúnan otras condiciones como sujeto de crédito, puedan acceder a beneficios en materia de préstamos hipotecarios de manera similar a un ahorrista del producto "YO AHORRO".

A continuación, se presenta la evolución de las cuentas vigentes para los productos de ahorro en el período 2015-2019 con apertura entre casa central y sucursales:

"YO AHORRO" CUENTAS VIGENTES

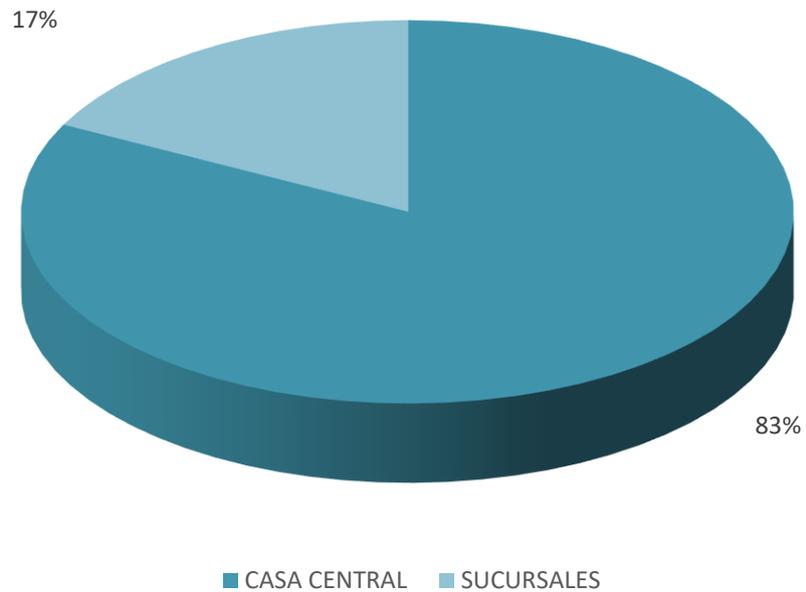
	AL 31/12/2013	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017	AL 31/12/2018	AL 31/12/2019
CASA CENTRAL	17.715	20.030	20.387	19.643	18.510	17.818	17.710
SUCURSALES	5.540	6.142	6.103	6.010	5.707	5.637	5.800
TODOS EL PAÍS	23.255	26.172	26.490	25.653	24.217	23.455	23.510

Fuente: información propia elaborada por el Área Comercial



“YO AHORRO JOVEN” CUENTAS VIGENTES

	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015	AL 31/12/2016	AL 31/12/2017	AL 31/12/2018	AL 31/12/2019
CASA CENTRAL	499	2.555	3.922	4.200	4.080	3.328
SUCURSALES	90	434	815	882	869	700
TODO EL PAÍS	589	2.989	4.737	5.082	4.949	4.028



Gestión del Capital Humano

La capacitación ha sido uno de los tópicos clave en las políticas de desarrollo del personal y, desde esa óptica, la administración de los recursos humanos ha operado de forma integrada para mejorar el desempeño de los funcionarios y la eficiencia de la gestión.

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

En cuanto al ingreso de personal, teniendo en cuenta las necesidades de recambio generacional y cumpliendo con lo propuesto por la Oficina de Planeamiento y Presupuesto, se ha ido elaborando un plan de incorporación de nuevos funcionarios en el periodo, que de alguna forma fue acompañando los procesos de jubilaciones y retiros pautados, siguiendo criterios que facilitaron el traspaso de conocimientos como base fundamental para el sostenimiento y desarrollo del negocio.

Todo esto considerando las restricciones en materia de incorporación de recursos humanos en el Estado y cumpliendo el compromiso de gestión asumido de reducir la plantilla del BHU, así como se expone en el siguiente cuadro que refleja a enero de cada año la cantidad de funcionarios presupuestados y contratos de función pública que integran la estructura.

Liquidación	Presupuestados/FP
ene-15	359
ene-16	344
ene-17	322
ene-18	305
ene-19	324
ene-20	317

Fuente: información propia elaborada por División Capital Humano.

PRINCIPALES LOGROS, METAS E INDICADORES EJERCICIO 2019

El nivel de cumplimiento alcanzado en la gestión del año 2019 según el tipo de medición realizada se detalla en el siguiente cuadro:

Medición	Cumplimiento Porcentual
Plan de Negocio	94,78%
Sistema de Remuneración Variable	89,34%
Compromisos de Gestión	86,50%

Cuadro N°1 – Cumplimiento según tipo de medición

Esta Planificación Operativa para el año 2019 como ya mencionásemos, supuso culminar el último tramo del Plan de Negocio vigente, proyectado para el período 2016-2019.

Los resultados se detallan en los siguientes cuadros:

Sector	Total Indicado	Total Sectorial	Total Corporativo
Área Finanzas y Administración	11	90,91%	13,64%
Área Comercial	11	88,01%	17,60%
Área Operaciones y TI	12	96,67%	9,67%
Área Riesgos	16	99,92%	14,99%
División Apoyo Logístico	14	94,29%	7,54%
División Capital Humano	12	91,78%	7,34%
División Planificación Estratégica	3	100,00%	8,00%
División Auditoría Interna	4	100,00%	5,00%
División Servicios Jurídicos y Notariales	8	100,00%	5,00%
División Secretaría General	3	100,00%	3,00%
Dpto. de Comunicaciones Institucionales	2	100,00%	3,00%
	96		94,78%

En lo que respecta a los resultados vinculados a los proyectos oportunamente definidos podemos realizar las siguientes precisiones.

Proyecto	Cumplimiento
Proyecto N° 1 – Seguridad de la información	35,71 %

Proyecto N° 2 – Área Operaciones y TI	90,00 %
Proyecto N° 3 - Programa de transformación del sistema de información	90.67 %

En lo que respecta a los Compromisos de Gestión 2019 asumidos a nivel institucional ante la Oficina de Planeamiento y Presupuesto podemos realizar las siguientes precisiones.

N°	Descripción	Meta	Resultados	Resultado porcentual
1	Colocar prestamos en cumplimiento del FF acordado	900 millones UI	560.219.067	62,25%
2	Mantener liderazgo en mercado de prestamos hipotecarios	40% < Liderazgo < 50%	31,14%	87,85%
3	Incrementar los ingresos por captacion de ahorros	320 millones UI	311.114.058	97,22%
4	Satisfaccion del Cliente en atencion personalizada del proceso de otorgamiento de	> 80 %	91,00%	100,00%
5	Reducir los niveles de morosidad de la cartera	< 3% cartera total	1,22%	100,00%
		< 1% cartera en UI	0,57%	100,00%
6	Cambiar el Core Bancario	Cumplir con actividades previstas en Fase II		
		<u>Calidad de Datos</u>		89,33%
		<u>CRM</u>		80,00%
		<u>GBP</u>		93,33%
		<u>Core Bancario</u>		100,00%
7	Fortalecer el Sistema Integral de Riesgos	Matrices de riesgos de procesos criticos	100,00%	100,00%
8	Preservar el Patrimonio	ROE >= 6	9,27 (balance BHU 31/12/2019)	100,00%
9	Cumplimiento de las inversiones	85% ≤ K ≤ 100%	13,54%	13,54%
10	Llenado de vacantes	Llenado de vacantes generadas en 2018 y 2019 < 0,667	39,30%	100,00%
11	Reduccion del 15% de los gastos de los bienes y servicios del ejercicio 2019 (grupos 1, 2 y 5)	Partidas para bienes y servicios del ejercicio 2019 ≤ 85% partidas de bienes y servicios ejecutadas en 2014 (excluidos los impuestos y gastos relacionados con inversiones y salud)	22,86%	100,00%
				86,50%

Durante el ejercicio 2019, sin descuidar su naturaleza comercial y el rol que la sociedad le impone el BHU se enfocó fundamentalmente en el desarrollo de los proyectos de transformación de sus sistemas de información, en el entendido que estos constituyen una base imprescindible para el desarrollo de sus políticas futuras de gestión.

Los trabajos de análisis que han insumido los mismos, la necesidad de desarrollar nuevas capacidades metodológicas y el sentido de transversalidad que han exigido los referidos proyectos entendemos otorgan nuevas capacidades institucionales que son la base para continuar el desarrollo institucional.

Otros logros a destacar son:

En lo referido a la gestión comercial	En lo referido a la gestión institucional
989 préstamos hipotecarios	Implementación de la segunda etapa del Rediseño Organizacional del Área Comercial , potenciando la atención personalizada
560 millones de UI desembolsados	Se avanzó en un proceso de actualización tecnológica con la incorporación de nuevo hardware
31.17 % de participación en cantidad de préstamos del mercado de créditos hipotecarios en UI	En relación a Seguridad de la Información , se desarrollaron las matrices de riesgo de los Activos de Información y se realizaron pruebas de vulnerabilidad en los sistemas del banco
1.216 % morosidad de la cartera total * 0.57 % cartera en UI * 2.22 % cartera en UR	Se implementó un nuevo Sistema de Información Estratégica que permitió universalizar aún más la información de gestión institucional
311 millones de UI de captación bruta de depósitos de ahorros de clientes	Se generó un Plan de Gestión de Conocimientos para los funcionarios
Nuevos productos comerciales implementados – “Préstamo Soñado” Se trata de un préstamo que otorga hasta el 100% del valor del inmueble mediante la disponibilidad de una garantía adicional a la del propio bien a adquirir, en un plazo de hasta 25 años, un tope de 2.8 millones de UI y una tasa de interés que va entre 6.9% y 6.4% según se tenga o no la calidad de ahorrista.	Se incorporaron nuevos funcionarios administrativos y profesionales , y se desarrollaron durante todo el año concursos de ascensos para los diferentes escalafones funcionales

-	Se culminó la reestructura del Área Operaciones y TI , formalizando toda la estructura funcional asociada a las tareas de la misma
-	Se actualizó toda la documentación asociada a los procesos de Rediseño Organizacional

ANEXO: ASPECTOS DESTACADOS DEL PERÍODO 2015- 2018

Finalmente, se presentan en forma de enunciado, algunos de los aspectos que fueron destacados en la gestión de los últimos años.

PRINCIPALES LOGROS AÑO 2015

- ✓ Nuevos **canales para clientes**:
 - en cumplimiento de la Ley de Inclusión Financiera N°19.210 se instrumentó un **nuevo canal de pago** para abonar las cuotas de préstamos mediante transferencias electrónicas a través de la operativa *Sistarbank SA*. El servicio "on line" está disponible 24/365
 - incorporación de **servicio de consultas** sobre requerimientos de solicitudes de crédito vía *call center* y vía sitio WEB institucional
- ✓ Participación en el **mercado de capitales**
 - Marzo 2015 – colocación a 10 años:
 - UI 196 millones a tasa de 4.5 % anual en UI
 - UR 490 mil a tasa 2.33% anual en UR
 - Junio 2015
 - UI 225 millones a tasa de 4.65 % anual a 20 años
 - UR 367 mil a tasa 2.33 % a 8 años
- ✓ **Mejora de dos puntos de la calificación de riesgo** del BHU de la calificadoradora *Moodys*
- ✓ Cumplimiento normativo asociado al **primer Plan de Autoevaluación del Capital** del BHU, según lo requerido en el artículo 582.6 de la (RNRCFS)
- ✓ Desarrollo del **Expediente Electrónico** – *Apia Documentum* -
- ✓ Mejora de los procesos de **Gestión del Cambio en Tecnología de la Información**, mediante consultoría externa
- ✓ **Sistema de Gestión de Calidad** – ampliación de los procesos certificados y comienza a modificar los procesos que permitirán la adaptación a los requisitos exigidos por la **nueva ISO 9001:2015**
- ✓ Se ejecutó la prueba del **Plan de Continuidad del Negocio**, con alcance técnico y funcional para dar cumplimiento a estándares y requerimientos del BCU, obteniendo resultados que fueron calificados como exitosos, y permitieron un importante avance en la capacitación del personal
- ✓ Conformación del grupo de trabajo de **Seguridad de la Información**, por intermedio de Resolución de Directorio, lo que permitió el inicio de estudio de políticas y procedimientos asociadas al tema de seguridad

- ✓ Mejora en la **seguridad edilicia**, a partir de la obtención de la habilitación del Registro Nacional de Empresas de Seguridad (RENAEMSE) en tres sucursales del Interior: Melo, Rivera y Colonia del Sacramento y certificación de habilitación de la Dirección Nacional de Bomberos para la sucursal Salto

PRINCIPALES LOGROS AÑO 2016

- ✓ Inicio de campañas de **marketing directo**, principalmente para el acompañamiento de los productos Yo Ahorro y Yo Ahorro Joven
- ✓ Transferencias electrónicas operativas para todas las transacciones
- ✓ Implementación del **Sistema Integral de Riesgos**, a partir de la elaboración de matrices de riesgo y mapeo de procesos fundamentales
 - Matrices de riesgo:
 - De crédito
 - Operativo
 - De liquidez
 - De tasa de interés
 - De tipo de cambio
 - De Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo
 - De Cumplimiento
 - Reputacional
 - Monitoreo de riesgo de tasa de interés estructural en forma trimestral
 - Análisis de liquidez estructural y análisis de riesgo de tasa de interés en base a lo establecido en la Comunicación N° 2014/173 del BCU
- ✓ **Premio a la Transparencia**
 - Transparencia Activa, desarrollando el sitio web institucional, dirigido a clientes y ciudadanos en general, donde contiene información de la estructura organizativa del Banco, de los productos que se ofrecen, de la normativa legal a la que se encuentra sujeto y que regula su actuación, así como el detalle de las inversiones anuales destinadas a publicidad
 - Transparencia Pasiva, habiendo tramitado desde 2013 unas sesenta y cinco solicitudes de acceso a la información pública, todas ellas contestadas en tiempo y forma de acuerdo a lo que establece la Ley N° 18.381
- ✓ Campaña **"Enseñar a Ahorrar"**: La actividad fue implementada en centros educativos en conjunto con un grupo de líderes de la Asociación Cristiana de Jóvenes (ACJ) y permitió a

los alumnos asimilar diferentes conceptos, como el valor del ahorro en el presente previendo el futuro y la importancia del esfuerzo para alcanzar metas

- ✓ **Sistema de Gestión de Calidad:** mantenimiento de certificación y nuevos procesos incorporados
- ✓ **Eficiencia energética:** instalación de un banco de condensadores para corrección de energía reactiva que quedó operativo en el mes de mayo, obteniéndose un ahorro del orden de USD 25.000 anuales
- ✓ Para continuar el transito del proceso de recambio generacional, se efectuó un relevamiento de **puestos y posiciones para la obtención del Mapa Funcional**, en la medida que se identifican los insumos imprescindibles para que la organización pueda readecuarse y optimizar su funcionamiento.
- ✓ **Digitalización de comprobantes de "caja"**, antes procesados a través de la técnica de microfilmación.

PRINCIPALES LOGROS AÑO 2017

- ✓ **Premio Compromiso con la Gestión Pública:** En el marco de las distinciones y galardones que organiza anualmente el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) el BHU enfrentó el desafío de aplicar al Premio Compromiso con la Gestión Pública, siendo galardonado con el "Premio Compromiso con la Gestión Pública categoría Bronce".
- ✓ **Proyecto Rediseño Organizacional:** con el aporte de consultores externos se apuntó a un nuevo diseño capaz de organizar y coordinar los flujos de trabajo en función de la estrategia trazada, definiendo los procesos y la óptima distribución de los recursos humanos, de forma que posibiliten la eficiencia, productividad y competitividad. El proyecto fue aprobado por Directorio y comenzó su proceso de implementación en el año 2018.
- ✓ **Proyecto Programa de Transformación del Sistema de Información,** cuyo objetivo radica en el inicio del proceso de evaluación y estudio de factibilidad e impacto del cambio del Sistema Integral de Gestión Bancaria (SIGB), resultando de dicho análisis la recomendación de sustitución del sistema, mediante un rediseño de magnitud importante en la aplicación, iniciando el proceso de análisis de la temática de Calidad de Datos como aspecto fundamental.
- ✓ **Proyecto Seguridad de la Información:** se continuó con el desarrollo de políticas asociadas a la temática, y se desarrollaron varios talleres de concientización para todos los funcionarios.

- ✓ **Sistema de Gestión de Calidad** - En octubre de 2017 el Banco logra adecuar su SGC al cambio de enfoque que introduce la norma ISO 9001 y obtiene la certificación bajo los requisitos de la nueva versión 2015, inclusive en un plazo menor al vencimiento fijado para setiembre de 2018. 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.
- ✓ **Gestión de Recursos Humanos** - dentro de las decisiones estratégicamente adoptadas, se dispuso la incorporación en el 2017 del Proceso de Capacitación al Sistema de Gestión de Calidad, en la medida que constituye el proceso que permite estructurar y desarrollar los planes y programas para la generación y fortalecimiento de conocimientos, habilidades y conductas con el fin de contribuir al logro de los objetivos corporativos fijados.
- ✓ Desarrollo de **concursos de ingresos y concursos internos** para el desarrollo funcional.
- ✓ Proyecto de Análisis del trabajo en el BHU - Se abordó una encuesta dirigida a calibrar la **gestión del compromiso** en los funcionarios, cuya medición mostro resultados relevantes en términos de niveles altos de pertenencia, orgullo y afectividad en el Banco.

PRINCIPALES LOGROS AÑO 2018

- ✓ **Proyectos transversales:** Directorio y la Alta Gerencia del Banco se comprometieron con el propósito de comenzar a transitar los procesos de implementación del trabajo a partir del desarrollo de proyectos de características transversales a toda la organización, con el objetivo de generar compromisos estructurales y coordinación de esfuerzos más armónicos para las necesidades de gestión actuales. En ese sentido se destacaron:
 - Rediseño institucional - durante 2018 se profundizo el 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.
 - **Inventario de Activos de Información** cuyo objetivo 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**
-
- ✓ Sistema de Gestión de Calidad - **El BHU certifica en calidad** según la nueva ISO 9001: VERSIÓN 2015.
 - ✓ **Gestión de Recursos Humanos** 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.
 - ✓ **Lanzamiento nuevo producto "PODES MAS"** – con un plazo máximo de crédito de hasta 180 meses, una tasa de entre 6% y 6.5% y un monto desde 100.000 UI hasta un 45% del tope máximo del préstamo para adquisición de vivienda.

Esta Memoria Anual ha sido aprobada por el Directorio del Banco Hipotecario del Uruguay, en su sesión de fecha 13 de abril de 2020 (resolución de Directorio N° 0342/20).