

27 de octubre de 2009

## ORDEN DE SERVICIO N° 40/2009

**Ref: MEMORIA Y BALANCE CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO 2008.**

Se pone en conocimiento de los señores funcionarios, que con fecha 7 de octubre de 2009, en Exp. 05197/2009, se adoptó la Resolución de Directorio N° 0465/09, Acta N° 14.191, que a continuación se transcribe:

**VISTO**: Que el Área Administración eleva a consideración del Directorio Memoria y Balance correspondiente al ejercicio culminado el 31 de diciembre de 2008.

**CONSIDERANDO**: Que la confección de la memoria anual constituye un mecanismo adecuado de información y exhibe con transparencia y cristalinidad los resultados de la gestión del organismo.

**RESUELVE**: Aprobar la Memoria y Balance correspondiente al ejercicio 2008, que a continuación se transcribe:

### MEMORIA Y BALANCE

**AÑO 2008**

### **AUTORIDADES**

**Directorio:**

Presidente  
Vice-Presidente  
Directora

Ec. Jorge Polgar  
Dr. Oscar Sarlo  
Cra. Ana Salveraglio

**Gerente General:**

Ec. Alejandro Hernández

**Gerentes de Área:**

Administración  
Banca Minorista Hipotecaria  
Mercado de Capitales y Finanzas

Cr. Humberto Barrella (\*)  
Esc. Antigono Ramos  
Cra. María del Rosario González

(\*) Contador General

**Secretaría Administrativa de Directorio**

**Gerentes de División:**

Asistencia Técnica	Esc. Miriam Saldivia
Auditoría Interna	Cr. Luis Sauleda
Banca Persona	Arq. Sylvia Reybaud
Contaduría	Cr. Daniel Pérez
Desarrollo y Gestión Humana	Pablo Castro
Finanzas	Cr. Alejandro Mieres
Legal y Sumarios	Dra. Cristina Maruri
Mercado de Capitales	Cr. Walter Easton (**)
Planificación, Organización y Sistemas	Cra. Laura Morixe
Secretaría Administrativa de Directorio	Beatriz Estévez
Servicios de Apoyo	Arq. Carlos Capote
Sistemas Aplicados	Ing. Gustavo Solórzano
Sucursales	Carlos Rivas

(\*\*) Oficial de Cumplimiento

**Introducción**

En el pasado, debido a su diseño y a sus roles, el Banco Hipotecario del Uruguay fue una empresa constructora, una inmensa inmobiliaria y una institución canalizadora de subsidios y, además, daba créditos. Todas esas actividades, riesgosas por naturaleza, las financiaba con depósitos del público, multiplicando así los riesgos e ineficiencias, que se acumulaban resultado de la ausencia de procedimientos profesionales y transparentes para el otorgamiento y recuperación de créditos. La crisis de 2002 dejó en evidencia las falencias estructurales del BHU, que permaneció abierto pero paralizado.

La ley 18.125 del 27 de abril de 2007 modificó los cometidos del Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) y creó a la Agencia Nacional de Vivienda (ANV). En ese marco, el BHU es elegido por la política pública de vivienda como el banco público específico y especializado en la concesión y administración de créditos hipotecarios para las familias uruguayas, transfiriendo las funciones no bancarias a la ANV.

**Diagnóstico de la situación**

El BHU, que durante décadas había sido el centro del sistema público de vivienda, se encontraba a comienzos de 2005 operativamente paralizado y financieramente quebrado.

- Insuficiencia patrimonial y de liquidez por la conjunción de tres factores principales:
  - alto nivel de endeudamiento: pasivos elevados y en dólares;
  - elevado grado de morosidad: cartera social y problemática de difícil gestión;
  - altos costos de funcionamiento: plantilla de funcionarios y estructura de funcionamiento inadecuada;
- Carencias técnico-informáticas:

**Secretaría Administrativa de Directorio**

- sistemas informáticos obsoletos;
- ausencia de procedimientos bancarios profesionales para la concesión de créditos y administración de riesgos;
- falta de información confiable y centralizada;
- Restricciones de regulación:
  - incumplimientos a la regulación motivan falta de autorización del Banco Central para el retorno del BHU al mercado de crédito.

**Objetivos trazados durante el año 2008**

El objetivo central del Gobierno para el BHU fue realizar las transformaciones estructurales imprescindibles y destinar los recursos necesarios, para posibilitar el retorno del BHU al mercado de créditos, recreando un nuevo banco hipotecario, eficiente y sustentable. Con ese objetivo se identifican cuatro áreas de trabajo:

- Adecuación a la regulación del Banco Central del Uruguay
- reversión de los elevados niveles de morosidad y endeudamiento iniciales;
- mejora en la gestión de la información;
- reestructura y capitalización;

**Acciones vinculadas a la adecuación a la regulación del Banco  
Central del Uruguay**

- **Presentación de Plan de Adecuación y Plan de Negocios:** el Directorio aprobó y remitió a la Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera del Banco Central el Plan de Negocios 2008-2010. Dicho documento consta de un diagnóstico detallado de la situación del banco, los objetivos a alcanzar y las acciones a realizar a partir de la situación inicial y de las metas delineadas.
- **Código de Ética:** Se aprobó un Código de Ética que fija los principios y valores que rigen la operación del banco, así como la conducta de los funcionarios. Se fijan valores de orientación al cliente, honestidad, integridad y transparencia, entre otros, así como obligaciones surgidas en términos de la diligencia, reserva y prudencia en el manejo de la información.
- **Manual de Políticas y Procedimientos:** con el objetivo de unificar criterios, obtener una eficaz transmisión de conocimientos y profesionalizar el trabajo se procedió a elaborar manuales de políticas y procedimientos de los sectores claves del Banco.

#### Secretaría Administrativa de Directorio

- *Plan comercial:* se analizó la situación del Banco y la competencia y se proyectó un banco líder en su especialización de crédito hipotecario. Para ello se definió el público objetivo y se delinearon las acciones de comunicación. Las mismas están respaldadas con campaña de medios con el objetivo de renovar la imagen de marca del Banco de acuerdo al nuevo diseño de modelo de negocios definido.
- *Atención a los clientes:* fue creado el Centro de Atención Telefónica (Call Center) que permite dar información primaria respecto a los productos brindados por el banco, así como establecer una agenda para que el cliente concorra a las oficinas con el día y hora preestablecida. Adicionalmente, se han efectuado importantes cambios en la planta física de Casa Central, que permite un mejor contacto con el cliente, así como, un modelo de atención moderno con características de primer nivel de atención bancaria.
- *Mejoras en la infraestructura y la imagen del Banco:* Las mejoras en la eficiencia en los procesos fueron acompañadas por una mejora en la infraestructura, dentro de una propuesta de modernización de la imagen y funcionalidad que facilite la atención personalizada y el asesoramiento a los clientes
- *Apertura de créditos en Montevideo:* el 8 de diciembre de 2008, luego de la autorización del Banco Central, el BHU reingresó al mercado de crédito hipotecario en la capital del país, atendiendo a los ahorristas del banco.
- *Gestiones de Cartera Vencida:* El BHU presenta elevados índices de Cartera Vencida sobre Cartera Total, por un lado motivado por la irregularidad de pago de una porción de sus clientes y por otro lado debido a la política de refinanciamientos que la institución mantuvo. En relación a la irregularidad de pago, menos de la mitad de los créditos que se exponen como vencidos en el balance presentan atrasos superiores a los 60 días, lo que de todas formas implica niveles de cartera irregular importante. El resto de la cartera vencida está compuesta por créditos que han sido reestructurados sin respetar la norma 3.8 de la Recopilación de Normas de Supervisión y Control del Sistema Financiero, lo que determina que, aunque se mantengan al día con el nuevo plan de pagos pactado, deben ser expuestos como vencidos durante un período prolongado. La estructuración de Fideicomisos de Cartera Social y Comercial Vencida, que se transferirá a la ANV reducirá sensiblemente los niveles de cartera morosa, lo que junto a la implementación de un Área de Riesgos en el 2009, permitirá converger a niveles de cartera vencida acordes con el mercado.

### **Acciones vinculadas a revertir los elevados niveles iniciales de morosidad y endeudamiento**

- *Régimen de cancelaciones:* modificación del régimen de cancelaciones.
- *Políticas de recupero de Deudores Morosos:* opciones a los deudores morosos para regularizar su situación (partidas renovables, permutas, arrendamiento con opción a compra, refinanciaciones).

### **Acciones vinculadas a la mejora en la gestión de la información**

- *Datos sobre clientes:* generación y mejora de una base de datos de los clientes del banco.
- *Equipamiento de nuevo hardware:* adquisición de equipamiento Informático acorde a las nuevas necesidades.
- *Software de Gestión:* implantación del *Sistema Integrado de Gestión Bancaria (SIGB)* como nuevo sistema informático de gestión que el BHU puso en producción, persiguiendo el múltiple objetivo de eficiencia, eficacia y seguridad tecnológica.

### **Acciones vinculadas a la reestructura y capitalización del BHU**

- *Reestructura del personal y de la red de sucursales:* se desvincularon del BHU aproximadamente 650 funcionarios y 19 sucursales, que pasaron a desempeñarse en la ANV.
- *Definición de nuevo Organigrama:* se definió una nueva estructura organizacional acorde a las necesidades del nuevo banco, aperturado en Áreas de Negocio, Divisiones y Departamentos
- *Capacitación de Recursos Humanos:* se implementaron políticas de capacitación y entrenamiento de funcionarios.
- *Ingreso de nuevos funcionarios profesionales:* mediante concurso abierto de Oposición y Méritos, ingresarán catorce cargos profesionales (no ingresaban profesionales por concurso desde el año 1980). Estos cargos serán ocupados a partir de febrero de 2009.
- *Capitalización:* la Ley N° 18.046 en su artículo 124 facultó al MEF a capitalizar al BHU por hasta el equivalente a US\$ 250 millones, bajo la modalidad de adquisición de activos y la subrogación de pasivos. Los activos a adquirir por el MEF corresponden a cartera problemática del BHU, de difícil gestión para una entidad bancaria (créditos hipotecarios y promesas de compra venta con problemas de morosidad, de escrituración, legales, de contexto social). La subrogación de pasivos por parte del MEF cumple la múltiple finalidad

**Secretaría Administrativa de Directorio**

de aumentar el patrimonio y generar liquidez al liberarlo de servir los vencimientos originales, además de corregir importantes descalces de moneda y plazo. La primera fase de la capitalización tendrá lugar el 9 de marzo de 2009, cuando el MEF adquiera los Fideicomisos Financieros III, IV y V y subrogue un conjunto de pasivos que se escogieron en línea con los objetivos mencionados anteriormente.

**ESTADOS CONTABLES**
**AL 31 DE DICIEMBRE DE 2008**

<b>ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL</b>	
<b>Al 31 de diciembre de 2008 (en millones de \$)</b>	
<b>ACTIVO</b>	
Disponible	392,6
Valores para inversión	7,7
Créditos vigentes por intermediación financiera - Sector financiero	2.007,3
Créditos vigentes por intermediación financiera - Sector no financiero	16.154,4
Créditos diversos	512,8
Créditos vencidos por intermediación financiera - Sector no financiero	18.954,5
Inversiones	3.267,3
Bienes de Uso	403,8
Intangibles	11,7
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>41.712,1</b>
<b>PASIVO</b>	
Obligaciones por intermediación financiera - Sector financiero	11.635,9
Obligaciones por intermediación financiera - Sector no financiero	18.078,0
Obligaciones diversas	2.173,9
Provisiones	1.794,8
Previsiones	2.056,7
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>35.739,3</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital integrado	23.311,8
Ajustes al patrimonio	13.947,9
Resultados acumulados	-31.659,6
Resultado del ejercicio	372,7
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.972,8</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>41.712,1</b>

Secretaría Administrativa de Directorio

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	
<b>Ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2008 (en millones de \$)</b>	
Ganancias financieras antes de diferencias de cambio y provisiones	5.509,3
Pérdidas financieras antes de diferencias de cambio y provisiones	-1.832,2
<b>Margen financiero antes de diferencias de cambio y provisiones</b>	<b>3.677,1</b>
Diferencia de cambio	-1.147,5
<b>Margen financiero antes de provisiones</b>	<b>2.529,6</b>
Provisiones	-1.457,3
<b>Margen financiero</b>	<b>1.072,3</b>
Ganancias por servicios	65,9
Pérdidas por servicios	-0,6
Otros resultados por diferencia de cambio	15,4
<b>Resultado bruto</b>	<b>1.153,0</b>
Ganancias operativas	2.477,8
Pérdidas operativas	-2.921,7
Resultados extraordinarios	-22,1
Impuesto a la renta	-314,3
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>372,7</b>