



"MEMORIA AÑO 2011

AUTORIDADES

Directorio:

Presidente	Cra. Ana Salveraglio
Vice-Presidente	Ec. Fernando Antía
Director	Cr. José Luis Damonte

Gerente General:

Cr. Pablo Leira

Gerentes de Área:

Cr. Humberto Barrella
Cra. Laura Morixe
Cra. María del Rosario González
Cr. Álvaro Carella

Gerentes de División:

Asistencia Técnica	Esc. Miriam Saldivia
Auditoría Interna	Cr. Luis Sauleda
Banca Persona	Cr. Álvaro Gandolfo
Contaduría	Cr. Gustavo Mayola
Capital Humano	Sr. Pablo Castro
Finanzas	Cr. Pablo Liard
Informática	Ing. Gustavo Solórzano
Legal y Sumarios	Dra. Susana Guerra
Mercado de Capitales	Cr. Alejandro Mieres
Planificación Estratégica	Arq. Sylvia Reybaud
Red Comercial y Atención al Cliente	Sr. Carlos Rivas
Secretaría General	Sra. Beatriz Estévez
Servicios de Apoyo	Cr. Pablo Vargha

Introducción

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 fue 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.

Atendiendo a esos cometidos, desde el año 2008 el BHU ha venido procesando una profunda reestructura, lo que le permitió reinsertarse en el mercado de créditos hipotecarios, con una gestión signada por cambios tanto en la política crediticia como en el propio proceso de otorgamiento de créditos, con el claro objetivo de posicionar al Banco en condiciones económicas, operativas y regulatorias adecuadas para



reingresar al mercado hipotecario. La secuencia de la reestructura fue realizada en base a un previo análisis y diagnóstico de la situación a nivel de las distintas áreas, definiéndose estrategias acordes con la misión y visión del nuevo banco.

Misión: Ser un Banco con oferta de crédito continua y competitiva, con promoción del ahorro, que facilita soluciones de vivienda a las familias, mediante mecanismos transparentes. Participar en el mercado en forma activa en consonancia con las políticas establecidas por el M.V.O.T.M.A.

Visión: Ser reconocido como una institución financiera líder, referente como empresa pública y bancaria por su solidez y buenas prácticas, sustentada en funcionarios comprometidos con la misión y sus valores; que cumple con el rol que le establece la sociedad uruguaya.

El proceso de reestructura llevado a cabo en el periodo 2008 – 2010 implicó, además de la capitalización del banco, la necesidad de separación de una porción importante de su cartera de más difícil gestión, la desvinculación de casi dos terceras partes de su personal que actualmente cumplen funciones en la ANV, y por último, la implantación de un sistema informático integral de gestión bancaria adecuado para una institución financiera.

Durante el año 2011, el BHU ha desarrollado una serie de acciones relacionadas con la consolidación del proceso comercial, la nueva estructura organizacional, la administración adecuada de los riesgos y la puesta en marcha de varios mecanismos internos que le permitieron mantenerse como líder en el mercado de crédito hipotecario.

Consolidación del Plan Comercial

Desde su reingreso al mercado hasta finalizado 2011, el BHU ha concedido algo más de 3.500 nuevos créditos hipotecarios por un monto global de USD 180 millones y casi 4.000 créditos para refacción de viviendas por un monto del orden de los USD 35 millones. Actualmente el peso de la nueva cartera se sitúa en torno al 15% del total. A nivel cualitativo, los datos correspondientes a los nuevos créditos concedidos por el BHU desde la reapertura indican niveles de cobertura adecuados (relación Deuda sobre Garantía promedio de 78%) y ratios de cuota/ingreso por debajo de los topes



exigidos de acuerdo a los perfiles establecidos en los manuales. Al mismo tiempo, existe una elevada proporción de créditos con retención sobre sueldos (aproximadamente 45%), lo cual le confiere al crédito concedido una mayor probabilidad de pago. Adicionalmente, el Banco ofrece un producto que se caracteriza por una tasa de interés muy competitiva en el mercado, extensos plazos de financiación, un costo operativo comparativamente reducido para el cliente y un tiempo de gestión eficiente. En este escenario, las tres líneas en las que se apoyó el diseño del Plan Comercial fueron: el aumento progresivo de la cantidad de créditos hipotecarios, la apertura hacia productos alternativos destinados al mercado de vivienda y el incremento en el ahorro previo. Esto requiere una efectiva calidad de la gestión comercial con adecuado servicio de atención a los clientes, así como una mayor eficiencia y homogeneidad en los procesos y en la gestión en la red de sucursales.

Durante el año 2011 se destacan los siguientes aspectos:

- Diseño de un nuevo producto para la captación de AHORRO PREVIO denominado "**Yo Ahorro**", que se implementó el 8 de junio y permitió incrementar la cantidad de 7.000 cuentas en el periodo junio - diciembre/11.
- *Préstamos para refacción de viviendas*: se superó en un 10 % la meta planteada para el año 2011 (3.300 préstamos respecto a una meta de 3.000 en el año)
- Se han otorgado 2.000 soluciones habitacionales en el año 2011, considerando los préstamos para adquisición de vivienda, las novaciones y cesiones
- *Acuerdo con Bancos privados*: uno de los aspectos que fortaleció la posibilidad de profundizar en productos alternativos destinados al mercado de viviendas y financiación de la ejecución, fueron los acuerdos con los bancos Santander, Itaú, BBVA y NBC, ya que permitieron al BHU participar en el negocio de la financiación de la vivienda a estrenar y generar instrumentos para la aplicación de la Ley 18.795. Hay dos proyectos ya en funcionamiento (OMBÚ y ALTOS DEL LIBERTADOR) y 20 proyectos en estudio.
- Firma de un convenio con la Asociación de Magistrados del Uruguay para la financiación de la compra de viviendas.

- o Participación en el Plan de Energía Solar promovido por la Dirección Nacional de Energía (DNE), financiando la compra de los paneles solares.
- o Acuerdo con la Cámara Inmobiliaria del Uruguay y con la Asociación de Inmobiliarias del Uruguay que permite al Banco la difusión de sus productos a agentes involucrados en el proceso de compra de un inmueble.
- o Se realizaron acuerdos con inversores para financiar la venta de viviendas que serán construidas con métodos no tradicionales, una vez sean aprobados los mismos por el MVOTMA.
- o Se trabajó en el diseño e implementación de un sistema de gestión de calidad en el proceso de otorgamiento de créditos, que determinó una revisión integral de todos los procesos involucrados y su difusión a todo el personal involucrado.
- o Se firmó un acuerdo con el PIT-CNT para otorgar préstamos a sus afiliados, asociados en cooperativas de propietarios, trabajando en conjunto con la comisión de vivienda de dicho organismo.

Consolidación de la Estructura Organizacional

Alcanzar los objetivos que se planteó el Banco, redundará en la necesidad de contar con un personal alineado y motivado, desarrollando políticas consistentes de recursos humanos, de forma de contar con funcionarios capacitados e integrados a una estructura adecuada.

Durante todo 2011 se continuó con el desarrollo de los Concursos de Oposición y Méritos para la provisión de los cargos de las gerencias de Área y las gerencias de División, que habían comenzado en el año 2010. Asimismo, se realizaron los concursos para los cargos de Jefatura de Departamentos en todo el Banco.

Adicionalmente, se han desarrollado y continúan en ejecución los concursos para los cargos vacantes del resto de los escalafones de la estructura actual de la Institución.

Se ha incorporado personal joven (18 administrativos y 8 profesionales) y personal en régimen de pasantía, a través de concursos abiertos a la población, de forma de asegurar una estructura adecuada que permita sustentar el negocio del Banco.

Acciones para mejorar la administración de los riesgos

Riesgo de crédito

Debido a que el riesgo de crédito se posiciona como el riesgo más relevante a atender en los próximos ejercicios, se han concentrado recursos en la gestión proactiva de seguimiento temprano y recuperación de créditos. Así, al tiempo que el Banco separó cartera morosa y empezó a captar cartera nueva y sana, también comenzó a trabajar de forma proactiva la cartera con atraso que permaneció en el Banco. La combinación de acciones en estos tres frentes determinó que el BHU lograra reducir la morosidad desde niveles cercanos al 70% a fines de 2007 hasta 14% en el año 2011. A nivel de la cartera originada previo a la reapertura se han venido realizando importantes esfuerzos de gestión que han redundado en una baja sustancial de la morosidad. En particular, la morosidad de la cartera que permaneció en el Banco (aislándola de la cartera que se separó bajo la forma de Fideicomiso y de la nueva cartera originada en créditos en UI) pasó de casi 60% en 2008 a 17% a fin de 2011. En cuanto a la nueva cartera, el Banco detentaba a cierre de 2011 niveles de morosidad muy bajos, con tan solo 14 clientes con atraso mayor a 60 días, lo cual se traduce en un nivel de morosidad de 0,4%, guarismo significativamente inferior al exhibido a nivel de la banca en su conjunto.

Riesgo de reajuste y Riesgo de tasa de interés estructural

El BHU ha mejorado significativamente el problema histórico de descalce monetario y riesgo de reajuste, causado por tener la unidad de cuenta principal de origen de crédito en UR mientras que una parte de los pasivos que financiaban dichos créditos se tomaban en dólares.

Actualmente, el Banco mantiene posiciones prácticamente cerradas tanto en dólares (-0.02 respecto al Patrimonio) como en Unidades Indexadas, UI, (0.19 respecto al Patrimonio). En tanto, la posición activa en Unidades Reajustables (UR) se encuentra prácticamente cubierta por el patrimonio de la Institución dado que ambas magnitudes son muy similares (ese ratio se ubica en 0.99)

Por su parte, el BHU también mantuvo históricamente una alta exposición al riesgo de tasa de interés, dado el peso de su cartera de crédito a plazos medianos y largos en



relación a las fuentes de fondos a plazos contractuales superiores al año. El diseño financiero de las operaciones de capitalización ha reducido de forma sensible el tradicional descalce de plazos que el BHU ha presentado, lo que sumado a la bajísima volatilidad que siempre han presentado los depósitos captados del sector no financiero determinaron una fuerte reducción del riesgo de tasa de interés estructural.

Acciones orientadas a las mejoras en la gestión

Área Administración:

Los objetivos prioritarios se centraron en la concentración de recursos en forma prioritaria con el objetivo de obtener un dictamen de auditoría con opinión sobre los Estados Contables, en la racionalización de los procesos contables y en la mejora de procesos de trabajo que apuntaran a una reducción sostenible de costos operativos. En este sentido se destacan:

- Mejoras sustanciales en la calidad de la información contable, que llevaron a la obtención de un dictamen de auditoría con opinión sobre el estado de situación patrimonial, por primera vez desde el año 2000.
- Como consecuencia de la obtención del dictamen, se ha cumplido el requerimiento regulatorio de responsabilidad patrimonial, indispensable para la habilitación que otorga la Superintendencia de Servicios Financieros (SSF) para operar como empresa de intermediación financiera.
- Registro actualizado de contratos con terceros y elaboración de procedimientos administrativos para el mantenimiento del mismo.
- Reducción en forma significativa de las horas del servicio 222 de custodia policial, siguiendo los lineamientos pautados en ese sentido por el Ministerio del Interior.
- Racionalización del servicio contratado de transporte.
- La planificación de costos y los criterios de racionalización y austeridad que guiaron la gestión resultaron en una reducción anual de costos operacionales medidos en pesos corrientes de 15% en el año 2011.
- Comienzo del trabajo de la auditoría para el estudio de consumo energético en Casa Central, aprobado por el Ministerio de Industria Energía y Minería (MIEM).

Gestión Notarial y Asistencia Técnica:

- Desde el punto de vista Notarial se pusieron al día todas las escrituraciones pendientes de remates, ventas inmobiliarias y adjudicaciones, y se

comenzó con la confección de Reglamentos de copropiedad de los Conjuntos Habitacionales.

- Se efectuó un diagnóstico de la situación de aproximadamente 9000 promesas de compraventa que se encuentran en condiciones de escriturar, que se presentaron a Directorio, para fijar prioridad y orden para comenzar con ese desarrollo.
- Se instrumentaron mecanismos para la capacitación y evaluación de desempeño de los profesionales contratados para prestar servicios al sector.
- Se proyectaron nuevos procedimientos para créditos de planes anteriores para agilizar y dar respuesta más rápida al cliente (Cartas de pago, Cancelaciones, liberación de gravámenes).
- Se confeccionó un nuevo procedimiento para atender reclamos por vicios de construcción.

Desarrollo del proceso de Planificación Estratégica:

El desarrollo del Plan Comercial, cuyo objetivo principal es el de colocar al BHU como institución financiera de primer nivel, genera la necesidad de fortalecimiento de un gobierno corporativo que integre a los mandos gerenciales en la definición de planes y objetivos. Con el apoyo de consultores externos se está desarrollando el proceso de Planificación Estratégica para el periodo 2012 – 2013 del Banco.

Lineamientos generales para alcanzar los objetivos en el futuro
--

Los Lineamientos Estratégicos definidos por el Directorio del Banco para los próximos dos años son los siguientes:

- ✓ Fortalecer la actividad comercial con implementación de acciones de venta, innovación de productos y canales, acceso a nuevos mercados y ampliación de cobertura a todo el territorio.
- ✓ Desarrollar los mecanismos que aseguren la autosustentabilidad.
- ✓ Orientar la estructura y su funcionamiento hacia la constante mejora de la eficiencia.
- ✓ Continuar con las etapas pendientes hacia el cumplimiento pleno de las normas regulatorias.



- ✓ Consolidar el sistema de gestión.
- ✓ Estabilizar la cartera en niveles adecuados de calidad.
- ✓ Continuar el proceso de profesionalización y orientación hacia el cliente. Utilizar la medición del cumplimiento de metas y objetivos como una de las herramientas para la evaluación de desempeño colectiva e individual.”