

BHU | Banco Hipotecario del Uruguay



AUTORIDADES

➤ Directorio

| | |
|----------------|--|
| Presidente | Cra. Ana Salveraglio |
| Vicepresidente | Ec. Fernando Antía |
| Director | Cr. José L. Damonte (hasta 05/15) Dr. Gustavo Cersósimo (desde 07/15) |

➤ Gerente General

Ec. Guzmán Elola

➤ Gerentes de Área

| | |
|---------------------------------|---------------------------------|
| Administración | Cr. Humberto Barrella |
| Banca Comercial | Cra. Laura Morixe |
| Mercado de Capitales y Finanzas | Cra. María del Rosario González |
| Riesgos | Ec. Álvaro Carella |

➤ Gerentes de División

| | |
|---------------------------------------|------------------------|
| Apoyo Logístico | Cr. Pablo Vargha |
| Auditoría Interna | Cr. Luis Saulea |
| Banca Persona | Cr. Álvaro Gandolfo |
| Capital Humano | Sr. Pablo Castro |
| Contaduría | Cr. Gustavo Mayola |
| 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 | Lic. Gustavo Bordoni |
| Secretaría General | Sra. Beatriz Estévez |
| Seguimiento y Recuperación de Activos | Sr. Carlos Rivas |



ANTECEDENTES

A ocho años desde que sancionara la reestructura dispuesta por la Ley N°18.125, el Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) se ha convertido en una institución financiera sólida, que cumple el mandato establecido en su misión mediante su manifiesto protagonismo en el mercado de créditos hipotecarios y el fortalecimiento de las buenas prácticas en materia bancaria.

Como fase sustancial del proceso de Planificación Estratégica, y en concordancia con un entorno signado por los cambios e innovaciones, próximo a culminar el segundo semestre del 2014, se abordó la revisión anual de la gestión institucional, inserta en la visión que el Banco realiza de su negocio bajo la perspectiva de un horizonte de más largo plazo.

Dicha revisión se inició a través del seguimiento y monitoreo trimestral del cumplimiento y grado de avance de los objetivos fijados, observando el desarrollo y desempeño de los planes establecidos. Esta dinámica permitió, no sólo proyectar tendencias y probables resultados finales, sino, fundamentalmente, tomar decisiones oportunas, ante la ocurrencia de alertas reales.

Desde este enfoque, si bien los objetivos corporativos y sectoriales formulados en los respectivos mapas estratégicos del Plan de Negocio del bienio 2014-2015 mantuvieron su vigencia, algunas de las metas asociadas a cada uno de dichos objetivos exigieron ser adecuadas para el año 2015.

El efecto del surgimiento de requerimientos y condiciones de origen externo que ineludiblemente impactan en el diseño del *core bancario* y en la optimización de la gestión institucional, impuso la necesidad de readecuar el plan fijado, surgiendo nuevos focos prioritarios de atención para el año 2015.

MISIÓN-VISIÓN-VALORES CORPORATIVOS

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 MVOTMA.

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.

VALORES CORPORATIVOS:

Los valores corporativos otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos a ser llevados adelante, así como buscan promover comportamientos y actitudes. El BHU ha seleccionado cinco valores que pretende se conviertan en características distintivas de su identidad institucional.

Administración responsable, con integrantes alineados y formados para que desde su accionar en el rol que a cada uno le compete ejercer, contribuyan al cumplimiento cabal de las atribuciones asignadas a los diferentes niveles de funcionarios, de la Alta Gerencia y del Directorio, a través de un manejo eficiente de los costos institucionales.

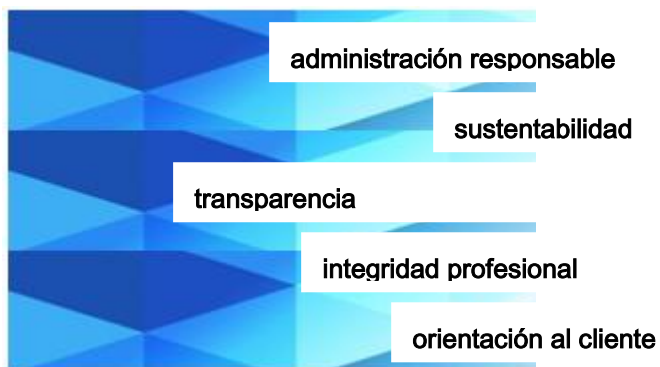
Sustentabilidad, de manera que, preservando el patrimonio del Banco, se asegure la permanencia en el tiempo de las actividades desarrolladas en el cumplimiento de su Misión.

Transparencia, como forma de relacionamiento del BHU internamente y con los diferentes grupos de interés, ofreciendo un trato justo sujeto a principios de equidad para con el cliente, divulgando en forma sistemática información relevante, exacta, accesible y completa para funcionarios, clientes, proveedores, regulador y la sociedad

en su conjunto y contribuyendo en la construcción de una imagen de institución confiable.

***Integridad profesional** en todas las acciones y conductas de sus empleados y de la Institución en su conjunto, cultivando un comportamiento orientado al valor.*

***Orientación al cliente**, focalizándose en la satisfacción del cliente en sintonía con los objetivos de calidad, políticas de riesgos y estándares de gestión establecidos por la Institución.*





PRINCIPALES LOGROS

- **Calificación del BHU**

La Calificadora de Riesgos Moody's elevó la calificación del BHU por originar créditos sanos, reconociendo que al presente es una institución altamente capitalizada, que ha demostrado en los últimos años su capacidad para originar créditos de buena calidad, a pesar de la pesada carga que implicó la alta morosidad de su cartera en los primeros años posteriores a su reestructura.

- **Participación en el mercado de capitales**

En el año 2015, el BHU participó una vez más en el mercado de capitales como emisor, concretando la emisión de Certificados de Depósito (CD) de Oferta Privada como fuente alternativa de financiamiento a largo plazo a las Obligaciones Negociables de oferta pública emitidas en el año 2014

En el mes de marzo se emitieron dos CD, uno en unidades indexadas (UI) a diez años de plazo por un monto de UI 195:979.727 equivalente a UR 735.000 y otro al mismo plazo, nominado en unidades reajustables (UR) por un monto de UR 490.000. Las tasas pactadas, de 4,5% anual en UI y 2,33% anual en UR, constituyeron valores muy razonables en las condiciones dadas del mercado.

El 10 de junio, el Banco emitió nuevamente dos Certificados de Depósito (CD) de Oferta Privada, el primero por un monto de UI 225.065.288,84 (equivalente a UR 857.500), a una tasa de interés de 4,65% en UI y con vencimiento de capital a veinte años. La tasa pactada también resultó adecuada a mercado, teniendo en cuenta el aumento en el plazo del vencimiento.

En igual fecha, se emitió otro CD en unidades reajustables (UR), por un monto de UR 367.500, a ocho años de plazo y con una tasa de interés de 2,33% en UR.

Los fondos resultantes de las emisiones contribuyeron a reforzar la posición de liquidez del BHU y a dar sustentabilidad a la atención de la demanda de créditos, generando los equilibrios financieros necesarios para la sostenibilidad de la Institución y el fiel cumplimiento de sus objetivos.

- **Expediente Electrónico (EE)**

El 3 de junio de 2015 el Directorio del BHU (por RD N° 172/2015) resolvió aprobar formalmente el Proyecto Expediente Electrónico (EE) y disponer los recursos humanos y materiales necesarios para llevarlo adelante. Es así que se resolvió implementar el sistema Apia Documentum, software desarrollado por la empresa Statum - quien ganó la licitación llevada a cabo por AGESIC para proveer este tipo de herramienta a la Administración Central-, designar los funcionarios que conformarían la estructura del proyecto y la integración del equipo multidisciplinario necesario para ponerlo en funcionamiento.

Los principales beneficios de la implementación del EE refieren a la transparencia y acceso a la información, a la seguridad, a la eficiencia, al ahorro de recursos y a la mejora en la propia gestión.

El 1/12/2015 se puso en práctica el EE, luego de culminar la etapa de capacitación a los referentes designados por cada sector y concretarse las principales actividades dirigidas a plasmar eficientemente la configuración del sistema.

El Banco ha sido el primer organismo del Estado en disponer de la firma digital a través del documento de identidad emitido por la Dirección Nacional de Identificación Civil.

- **Gestión de cambio en Tecnología de la Información (TI)**

La gestión de riesgo tecnológico, definido como foco de especial atención para el 2015 en orden a los objetivos del Plan de Negocios de la Institución, fue abordada desde diferentes frentes:

a) Se consolidaron los cometidos, el funcionamiento y la forma de trabajo del Grupo Análisis y Testing (GAT) -dependiente de la División Planificación Estratégica-, permitiendo darle visibilidad a dicho grupo a nivel institucional y fortalecer su protagonismo en el proceso de gestión de cambio.

Entre los alcances más significativos se señala el diseño de una plantilla de especificación de requerimientos, el entrenamiento en el uso de la misma y en la definición de los aspectos a considerarse a la hora de elaborar las especificaciones referidas a nuevas funcionalidades o a la mejora y desarrollo de aplicativos existentes.

Se complementó el diseño con la planilla de seguimiento de las nuevas versiones del SIGB y en la preparación de informes resultantes de la propia implementación del modelo.

Respecto al *testing* funcional también se han desarrollado matrices de casos de prueba planificados o sesiones de *testing* exploratorio, avanzando en el proyecto de formatos para formalizarlos como plantillas.

Todo esto permitió disponer de información objetiva e indicadores sobre las incidencias de las distintas versiones, así como la posibilidad de evaluar la exposición al riesgo sobre la puesta en producción y la oportunidad de mejora en la comunicación entre el sector de desarrollo y los propios usuarios.

b) Se evolucionó en el primer semestre del 2015 hacia la implementación de algunas “iniciativas” seleccionadas como de impacto relevante, transitando hacia la mejora de la Gestión de la Tecnología de la Información, en el marco del proceso de desarrollo de las grandes líneas de cambios referidas a cómo se diseñan, entregan y administran los servicios de TI.

c) En paralelo se consolidó el funcionamiento del Comité de Seguimiento y Priorización que lidera la Gerencia General, mediante el cual, en forma semanal, alineado con las resoluciones adoptadas por el Comité de Tecnología de la Información, se monitorea el estado de los proyectos informáticos en curso y se evalúan las necesidades de respuesta de cada “funcional” involucrado, cuantificándose las tareas pendientes para la validación de la versión en desarrollo.

- **Participación del BHU en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP)**

Por Ley N° 18.996, artículo 23, se creó el SNIP, como el conjunto de normas y procedimientos establecidos con el objeto de ordenar y orientar el proceso de inversión pública en el país, sin perjuicio de las autonomías y competencias constitucionales, a fin de optimizar la asignación de recursos públicos con ajuste a las políticas sectoriales y nacionales diseñadas por el Poder Ejecutivo.

La implementación del SNIP resulta de haber considerado la necesidad de adecuar los procesos de las entidades a la presentación de las inversiones bajo la modalidad de proyectos de inversión. Al respecto se ha diagnosticado una marcada debilidad en la fase de preinversión, así como en los sistemas de información y seguimiento de la inversión luego de concretada.

En el período marzo-diciembre, las Divisiones Planificación Estratégica, Contaduría y Finanzas han tenido una participación activa y periódica en el desarrollo del cronograma de reuniones establecido por la OPP, el SNIP y el Área de Planeamiento y Presupuesto de Empresas Públicas, contribuyendo a la profesionalización y a la eficiencia en materia de formulación del presupuesto operativo, financiero y de inversiones.

Al cierre del ejercicio, los proyectos de inversión institucionales fueron ingresados con éxito en el Banco de Proyectos, en la plataforma dispuesta de acuerdo a las categorías definidas, con el grado de desarrollo y descripción requeridos.

- **Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**

El BHU sigue apostando a la “calidad” como instrumento para lograr la distinción y la profesionalización de su gestión, alineado con la visión de ser el banco líder en el mercado de créditos hipotecarios, ejerciendo su misión con la transparencia que le impone ser una institución pública que procura la mejora continua de sus procesos y la gestión integral de los riesgos.

El Sistema de Gestión de Calidad, que estratégicamente el Banco decidió desarrollar en su historia más reciente, ha alcanzado al cierre del 2015 una reconocida maduración.

Dicho reconocimiento es compartido e indiscutido por los funcionarios que al presente trabajan dentro del SGC, por quienes proveen de una u otra forma insumos a los procesos que lo integran, por los organismos certificadores que auditan el todo y las partes del sistema a nivel nacional y por los clientes que reconocen un Banco diferente, que opera y crece en cumplimiento de su misión, sujeto al valorado desafío de la mejora continua.

Se continúa reafirmando el compromiso asumido con la incorporación de dos nuevos procesos al SGC durante el 2015, como parte de los objetivos y metas fijados en el Plan de Negocio y en el Sistema de Remuneración Variable por cumplimiento de metas: ampliar la certificación ya lograda, incorporando los procesos de Compras y de Gestión de Inmuebles.

En este contexto, con seis procesos certificados, el Banco proyecta un 2016 con un conjunto de objetivos institucionales que concilia la atención de los focos estratégicos a través del diseño de una eficiente gestión de calidad.

Se impulsa el fortalecimiento y la extensión del sistema mediante la incorporación de más procesos y el mantenimiento de las certificaciones ya logradas, en línea progresiva hacia la plena adecuación a los requisitos exigidos por la nueva ISO 9001:2015.

El desarrollo de la “gestión del compromiso”, explícitamente introducido en estos términos como un objetivo corporativo del Plan de Negocio 2016-2019, demandará del soporte y expansión del Sistema de Gestión de Calidad ya implantado, capaz de promover y asegurar óptimos niveles de desempeño y productividad en toda la organización.

- **Plan de Continuidad del Negocio**

Durante el 2015 se formalizó la presentación del Plan de Continuidad del Negocio a todo el personal, en Casa Central y en Sucursales, poniendo de manifiesto los avances alcanzados e instruyendo sobre los contenidos de los diferentes documentos elaborados.

El 21 de noviembre se ejecutó la primera prueba anual del Plan de Continuidad del Negocio, con alcance técnico y funcional.

Se estableció previamente el escenario a simular, así como las condiciones técnicas a ser generadas. El escenario recreado fue enmarcado en la ocurrencia de un incidente, por el cual no era posible (por el lapso de varios días), el acceso de público y funcionarios a las instalaciones de Casa Central, quedando inhabilitado de operar el Centro Principal de Datos del Banco.

Esta situación simulada requirió activar el Plan de Continuidad del Negocio, levantando realmente las aplicaciones (particularmente el SIGB) desde el Centro de Datos Alterno, ubicado en ANTEL y operando desde la Sucursal Ciudad de la Costa, constituida en este caso como Centro Operativo de Emergencia.

El resultado de la prueba fue calificado como exitoso. La activación remota del Centro Alterno de Procesamiento, el resultado de las transacciones realizadas como pruebas en la Sucursal Ciudad de la Costa, la verificación de las mismas y la activación posterior, para restablecer las actividades en el Centro Principal de Datos en Casa Central, demostraron que el Banco dispone de recursos y medidas que le permiten funcionar de manera normal, sin constatarse errores ni dificultades, lo que significa un

importante avance en cuanto a la mitigación del riesgo operativo referido a la continuidad de las operaciones.

Con esta prueba, además, el BHU dio cumplimiento a estándares y requerimientos exigidos por el BCU, demostrando la efectividad de las medidas establecidas para asegurar la continuidad de las operaciones ante un incidente grave.

- **Ahorro joven para vivienda**

El BHU lideró en 2015 las operaciones del “Programa Ahorro Joven”, con 92% de las cuentas inscriptas.

Dicho programa registró 2.538 inscripciones durante el 2015, de las cuales 2.505 tienen cuentas activas.

El 80% de los jóvenes inscriptos están ubicados en Montevideo, aunque hay cuentas abiertas en los 18 departamentos restantes.

El programa se extiende hasta setiembre de 2020, limitándose hasta abril de 2017 el plazo en el cual se podrán inscribir nuevas cuentas.

- **Nuevos canales para el cliente**

En observancia de lo exigido en la Ley de Inclusión Financiera N°19.210, el Banco instrumentó mecanismos para que sus clientes dispusieran de un nuevo canal de pago mediante un sistema que quedó operativo a principio del mes de setiembre, por el cual los clientes que registran cuentas de ahorro en los bancos República, Santander o BBVA quedan facultados, a través de la operativa Sistarbanc SA, a abonar las cuotas de sus préstamos mediante transferencias electrónicas. El servicio “on line” puede utilizarse las 24 horas de los 365 días del año.

También desde el *call center*, los ciudadanos pueden hacer todo tipo de consultas, configurándose como un servicio que se complementa con el sitio WEB institucional.

Todas estas modalidades contribuyen para que el cliente acceda a la solicitud de un crédito, con la documentación completa que le es solicitada a tales fines.

- **Mejora de la seguridad edilicia en las dependencias del BHU**

Uno de los objetivos corporativos del BHU refirió a la regularización y mejora de la seguridad edilicia de todas sus dependencias.

En ese sentido, el Área Administración dio cumplimiento a la meta fijada para el 2015 relacionada con la obtención de la habilitación del Registro Nacional de Empresas de Seguridad (RENAEMSE) en tres sucursales del Interior: Melo, Rivera y Colonia del Sacramento. Para ello, se incorporaron y adaptaron elementos de seguridad, en un todo de acuerdo con las exigencias del Ministerio del Interior.

Por su parte, se obtuvo la certificación de habilitación de Bomberos para la sucursal Salto, lo que implica el cumplimiento de las normas preventivas y de protección contra incendios dispuestos en la normativa vigente establecida por esa institución.

- **Seguridad de la Información**

Por Resolución de Directorio N° 121/14 del año 2014 se conformó el Grupo de Trabajo “Seguridad de la Información”, que por razones operativas y prácticas separó el desarrollo del proyecto bajo la óptica de dos enfoques complementarios entre sí: a) una gestión macro a través de la cual se definieron las políticas y el marco normativo que regula la temática involucrada y b) una gestión documental orientada a redefinir procedimientos y criterios para el tratamiento de la propia operativa bancaria.

Los logros alcanzados durante el 2015 refieren a la adquisición e implementación de la plataforma tecnológica mediante la ejecución y validación de las pruebas técnicas llevadas a cabo, completándose como la definición de roles, especificaciones y procedimientos, correspondientes al proceso del “Nivel 1”, relativo a la digitalización y al archivo de los comprobantes de caja en Casa Central.

De esta forma, se estructura un funcionamiento que asegura niveles de integridad, control y respaldo superiores a los del pasado, facilitando la búsqueda y la custodia de la documentación, al tiempo que se reducen los costos anexos y el riesgo operacional asociado.

- **Sistema de Remuneración Variable: 96,10% de cumplimiento**

La conformación de metas para el Sistema de Remuneración Variable por cumplimiento de metas (SRV) del año 2015 se efectuó a partir de una selección de metas fijadas en el Plan de Negocios 2014-2015, a las cuales además se les incorporó otro conjunto relativo a metas de sectores que, por el rol que desempeñan dentro de la estructura organizacional del Banco, no han sido explícitamente incluidos en la formulación del referido documento estratégico.

Así, el SRV 2015 se conformó de un total de 72 metas que representan a los 12 sectores que integran la Alta Gerencia del Banco (4 Áreas, 4 Divisiones y 1 Departamento, todos ellos dependientes de la Gerencia General, y 3 Divisiones que reportan directamente al Directorio).

De acuerdo a las mediciones formuladas al 31 de diciembre de 2015, el cumplimiento corporativo logrado ascendió al 96,10%, con un total de 57 metas cumplidas en un 100%, 13 metas que superaron el 80% y 2 metas sin cumplir (por debajo del 80%), determinando que 8 de los 12 sectores alcanzaron el 100%.

LA SITUACIÓN DEL BHU AL CIERRE DEL 2015

- ❖ **Política comercial - créditos**

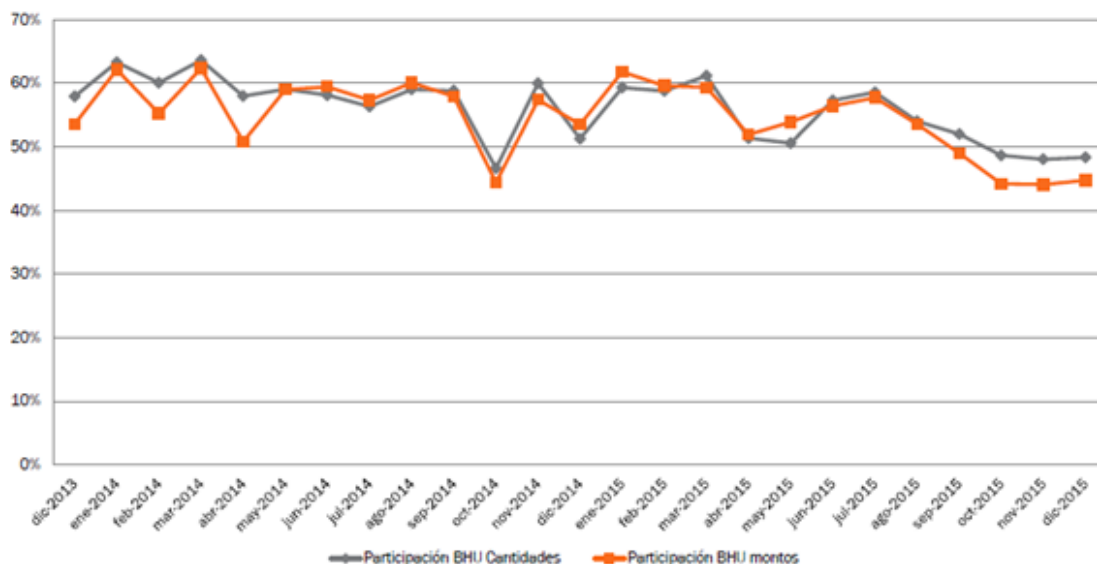
En forma progresiva, durante el transcurso del 2015, la economía uruguaya comenzó a mostrar síntomas de desaceleración, lo que se tradujo en un crecimiento modesto del PBI y en una moderada caída del nivel de empleo.

A nivel bancario, se comienza a percibir una contracción en el crédito a las familias, luego de más de diez años de crecimiento sostenido, acompañado de un pequeño aumento de la morosidad y una pérdida de rentabilidad de la mayor parte de las instituciones bancarias.

El mercado inmobiliario 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.

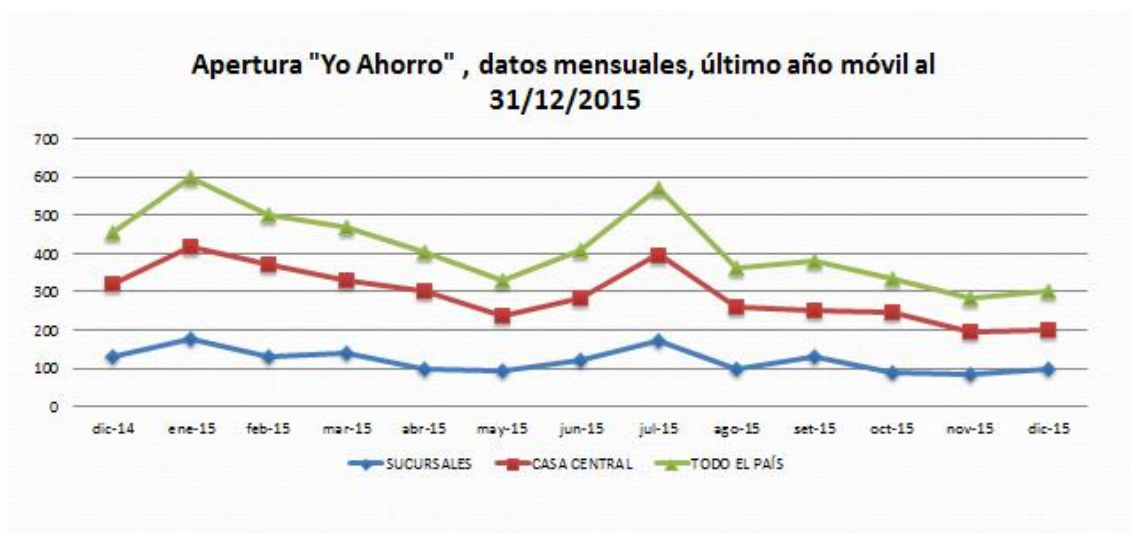
A pesar de la coyuntura de dicho mercado inmobiliario, asociada al alza del tipo de cambio, el Banco alcanzó un **54% de participación** en el mercado de créditos hipotecarios en unidades indexadas (UI), tanto en cantidades otorgadas como en montos involucrados, siendo **2.158 los préstamos concedidos por un total de 1.413 millones de UI.**

Participación del BHU en el mercado de créditos hipotecarios (dic.2013-dic.2015)



❖ **Política comercial - captaciones**

Un análisis comparativo del comportamiento del ahorro en los últimos dos años demuestra una expansión de la cantidad de cuentas durante el 2015, a través de la expansión de las modalidades de YO AHORRO y de YO AHORRO JOVEN, dado que, en el año fueron abiertas 7.528 cuentas, en comparación con las 7.284 correspondientes al año 2014.



Las cuentas vigentes de YO AHORRO al 31/12/2015 ascienden a 26.490 y las correspondientes a la modalidad YO AHORRO JOVEN a la misma fecha se ubican en el orden de las 3.000 cuentas.

❖ **Morosidad**

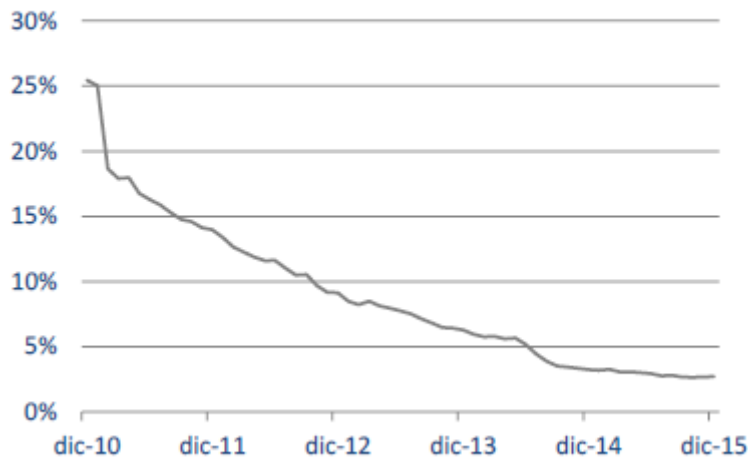
De acuerdo a los datos de balance del cierre de diciembre, la morosidad de la cartera se situó en 2,57% al finalizar el año, ubicándose claramente por debajo de la registrada en diciembre de 2014 (3,11%).

En términos comparativos con el resto del sistema financiero, la cartera hipotecaria en UI presentó una evolución alineada con la del conjunto del sistema bancario, aunque

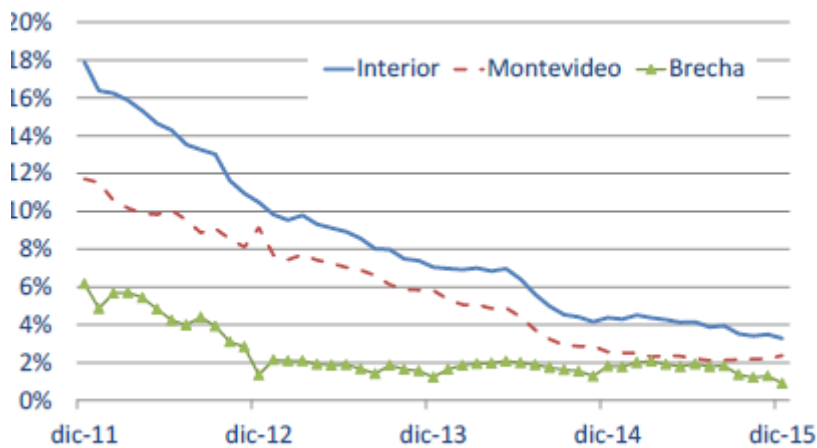
el nivel de morosidad de la cartera hipotecaria del BHU es aún menor al de la banca privada en moneda nacional.

A diciembre de 2015 la morosidad en Sucursales bajó a 3,3%, más de un punto porcentual por debajo de los registros de diciembre de 2014.

Evolución morosidad global BHU



Evolución morosidad



❖ Autoevaluación de capital

Un trabajo conjunto del Área Finanzas y Mercado de Capitales con el Área Riesgos permitió dar cumplimiento al primer Plan de Autoevaluación del Capital del BHU, según lo requerido en el artículo 582.6 de la Recopilación de Normas de Regulación y Control del Sistema Financiero (RNRCSF).

A los efectos del proceso de autoevaluación se identificaron las futuras necesidades de capital para un horizonte de planificación de tres años (2015-2017), en el marco de un escenario base que refleja la estrategia del negocio del Banco y las expectativas a nivel macroeconómico y, asimismo, para un escenario de tensión de las principales variables macroeconómicas del país.

En ambos escenarios el BHU demuestra estar en condiciones de dar cumplimiento tanto a los requerimientos de patrimonio regulatorios como a las exigencias estimadas de capital para los riesgos a los que la Institución está expuesta en los términos fijados por el Comité de Basilea.

Esta fortaleza se mantiene en lo que respecta a las proyecciones económico-financieras generadas para los próximos ejercicios.



PRÓXIMOS DESAFÍOS

El BHU dispone de las bases necesarias para lograr un crecimiento sostenido y sustentable, alineado con los objetivos de la política pública de vivienda, apuntando a operar en un mercado en competencia y bajo el estricto cumplimiento de los requerimientos del Banco Central del Uruguay (BCU).

Los enunciados formulados por el Directorio y la Gerencia General a través de los que se explicitan los tópicos de atención estratégica y prioritaria para los próximos cuatro años, pretenden proyectar y preparar el funcionamiento del Banco bajo una perspectiva de mediano plazo, atendiendo a un contexto cambiante que impone una permanente adaptación a sus demandas.

De cara al futuro, el Banco desafía la consolidación e intensificación de la participación ya lograda en el mercado de capitales, de modo de obtener el fondeo necesario para alcanzar sus objetivos comerciales.

Desde su reconversión institucional ha intensificado la utilización de tecnología como un mecanismo eficaz para incrementar la productividad y sustentar así un proceso de mejora continua.

La Alta Dirección profundiza e internaliza la gestión por procesos hacia toda la organización, propicia la mejora y el crecimiento de su Gobierno Corporativo y continúa fortaleciendo la gestión integral de riesgos que, en conjunto, favorecen al cumplimiento de la normativa vigente.

Estas capacidades constituyen las directrices de una gestión que prioriza dar respuestas a las exigencias de clientes que valoran la calidad, la excelencia y la innovación como atributos relevantes del éxito del negocio.

En paralelo, una apropiada administración y asignación de los recursos humanos y una progresiva implementación de la gestión del compromiso del personal se perciben como las principales conductas que viabilizarán la concreción de los planes proyectados.

Esta Memoria Anual ha sido aprobada por el Directorio del Banco Hipotecario del Uruguay, en su sesión de fecha... .. 2016 (Resolución de Directorio N° .../2016).