

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING

PLAN DE MARKETING PARA EL BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY

por

Ana Alicia Irazábal Martínez

María de los Ángeles Laborde Cabral

Viviana Andrea Trabuco Repetto

TUTORA: GRACIELA MABEL KOSIAK DE GESUALDO

COORDINADOR: FERNANDO LORENZO

Montevideo

URUGUAY

2020

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

Plan de Marketing para el Banco Hipotecario del Uruguay

Autor/es

Ana Alicia Irazábal Martínez

María de los Ángeles Laborde Cabral

Viviana Andrea Trabuco Repetto

Tutor

Graciela Mabel Kosiak de Gesualdo

Posgrado

POSGRADO DE ESPECIALIZACIÓN EN MARKETING

Puntaje

Tribunal

Profesor (nombre y firma).

Profesor (nombre y firma).

Profesor (nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

Al Centro de Posgrados, a la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República por toda la infraestructura que nos ha brindado para poder llevar adelante este curso.

A todos los docentes, que desde su lugar nos aportaron el conocimiento necesario para el aprendizaje de cada una de las materias.

A nuestra tutora la Prof. Graciela Kosiak, quien nos apoyó, nos guio y motivó en cada una de las etapas que hacen a este trabajo final.

A todas las demás personas que no fueron citadas, pero que de alguna manera directa o indirectamente contribuyeron a la realización de esta tesis.

RESUMEN

En un mundo cada vez más competitivo, donde las organizaciones deben aprender a reconvertirse o son dejadas fuera de juego, la estrategia empresarial cobra cada día más relevancia en su supervivencia. En este punto, se destaca el rol fundamental que cumple el marketing estratégico, colaborando en el análisis de las fortalezas y debilidades de las empresas, permitiéndoles anticiparse a las amenazas y realizar un mejor aprovechamiento de las oportunidades presentadas. Las instituciones financieras en el Uruguay no escapan a esta realidad, estando inmersas en una competencia que se torna más agresiva día a día. Por este motivo, es fundamental que empresas como el Banco Hipotecario del Uruguay cuenten con un adecuado Plan de Marketing Estratégico que no sólo les permita superar a su competencia sino ser organizaciones líderes dentro del mercado. Con dicho fin se elabora este trabajo final, donde se realiza un pormenorizado análisis del macro y micro entorno del BHU y su funcionamiento interno. Luego se desarrolla una propuesta con acciones puntuales que le permitirán al Banco alcanzar el 50% de participación de mercado, recuperando el liderazgo que mantuvo por más de 120 años.

Palabras clave: competencia, liderazgo, necesidades de los clientes, beneficios, comunicación.

Tabla de Contenido

1. SUMARIO EJECUTIVO	1
2. CARACTERÍSTICAS DEL BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY (BHU)	3
2.1 MISIÓN	6
2.2 VISIÓN	7
2.3 VALORES CORPORATIVOS	7
2.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BHU.....	9
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN	10
3.1 PANORAMA MUNDIAL.....	10
3.1.1 Ambiente Político.....	13
3.1.2 Ambiente Económico.....	14
3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO EN URUGUAY.....	18
3.2.1 Ambiente Político.....	19
3.2.2 Ambiente Económico.....	20
3.2.3 Ambiente Legal.....	28
3.2.4 Ambiente Tecnológico.....	30
3.2.5 Ambiente Socio – Cultural.....	32
3.3 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	34
4. MERCADO	36
4.1. NIVELES SOCIOECONÓMICOS.....	40
5. COMPETENCIA	46
5.1 COMPETIDORES DIRECTOS.....	50
5.2 COMPETIDORES POTENCIALES.....	54
5.3 COMPETIDORES SUSTITUTOS.....	55
6. ANÁLISIS INTERNO	57
7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	67
8. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.....	69
8.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	69
8.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	70
8.2.1 Mercado Objetivo.....	70
8.2.2 Estrategia de Segmentación	73
8.2.3 Posicionamiento.....	75
8.2.4 Estrategia de Crecimiento.....	79
8.2.5 Estrategia Competitiva.....	80

9. ESTRATEGIA FUNCIONAL Y DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING.....	82
9.1 PRODUCTO.....	82
9.2 DISTRIBUCIÓN Y VENTAS.....	85
9.3 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	88
9.4 PRECIO.....	93
10. PRONÓSTICO DE VENTAS.....	95
11. PRESUPUESTO.....	97
12. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL.....	102
REFERENCIAS BIBLOGRÁFICAS.....	104
ANEXO.....	109

1. SUMARIO EJECUTIVO

Este Plan de Marketing se desarrolla para el Banco Hipotecario del Uruguay (BHU) y tiene el objetivo de llevarlo al liderazgo de la banca de préstamos hipotecarios, alcanzando el 50% de participación de mercado en un plazo de 5 años (2021 - 2025).

El plan se diseña en base a la investigación y análisis de la situación actual del Banco, recabando información del micro y macro entorno, lo que ha permitido elaborar un diagnóstico estratégico y definir las estrategias para implementar las acciones del mix comercial: producto, precio, plaza y promoción.

La marca BHU existe hace más de un siglo y el propósito de este plan es que la percepción de los clientes coincida con la deseada en la estrategia de marketing. Se busca reforzar el posicionamiento basado en la transparencia, confianza y seguridad del banco, que cuenta con el respaldo gubernamental y ha estado presente en el mercado uruguayo durante más de 120 años, cumpliendo el sueño de la vivienda propia.

A su vez, el plan implica considerar y resaltar los atributos de eficiencia y agilidad que posee el banco y lo diferencian del resto, realizando una comunicación más efectiva de los mismos, a efectos de obtener una mayor captación de clientes nuevos, haciéndoles conocer el abanico de productos que actualmente ofrece la institución.

Mediante el adecuado uso de los recursos financieros, materiales y humanos con los que cuenta el Banco y los tecnológicos que se desarrollarán, se busca no sólo aumentar el porcentaje de nuevos clientes sino también la fidelización de los actuales a través de una mayor satisfacción en los servicios brindados.

Con la puesta en marcha de este Plan de Marketing Estratégico se incrementará la cuota de mercado, en base a los productos y mercados actuales, mejorando los servicios que se prestan actualmente y realizando comunicación y publicidad más enfocada en el mercado objetivo, principalmente a través de los medios digitales, de gran incidencia en dicho mercado y con mucha potencialidad en los próximos años.

Se pretende convertir al BHU en una organización con conductas innovadoras que sirvan de base para transformarse y ser nuevamente el banco líder del mercado de préstamos hipotecarios. Los factores fundamentales para iniciar esta transformación se definen como el buen aprovechamiento de la tecnología y los recursos, el conocimiento sobre las expectativas de los clientes, la comunicación efectiva de los atributos actuales, la adecuación de los procesos, el buen funcionamiento interno, la capacitación de personal calificado y la alineación de todas estas acciones a los objetivos del plan.

A tal efecto, se prevé un incremento de \$ 20.854.584 en el presupuesto anual destinados a la puesta en marcha de las acciones comerciales durante el periodo 2021-2025 y la definición de indicadores que permitan la evaluación de su rendimiento.

2. CARACTERÍSTICAS DEL BANCO HIPOTECARIO DEL URUGUAY (BHU)

El Banco Hipotecario del Uruguay cumplió 128 años, habiéndose fundado el 24 de Marzo de 1892, bajo la presidencia del Dr. Juan Herrera y Obes, a partir de la sección hipotecaria del quebrado Banco Nacional de la República Oriental del Uruguay.

El 23 de mayo de 1912, el presidente José Batlle y Ordóñez, junto a su ministro de Hacienda, José Serrato, presentaron el proyecto de nacionalización y el 8 de junio de ese año fue estatizado.

Hasta el año 1996 el BHU mantuvo el monopolio de préstamos hipotecarios, pasando a competir desde ese entonces con los bancos privados.

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.

Un nuevo marco legal aprobado en el transcurso del período de gobierno 2005-2009 (ley 18.125 del 27 de abril de 2007) modificó los cometidos del BHU y creó a la Agencia Nacional de Vivienda (A.N.V.). Conjuntamente se dispuso su capitalización y su reestructura 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, específico y especializado en la concesión y administración de créditos hipotecarios para las familias uruguayas, transfiriéndose desde ese momento las funciones no bancarias a la A.N.V.

En la actualidad es una entidad de intermediación financiera con un modelo de negocio apoyado sobre un número acotado de productos y servicios, circunscripto a la concesión de créditos destinados a la adquisición, refacción, ampliación o construcción de la vivienda.

El BHU proyecta e implementa las bases para un crecimiento sostenido y sustentable, alineado con los objetivos de la política pública de vivienda, operando en un mercado en competencia y bajo los requerimientos del Banco Central del Uruguay.

Los sucesivos planes de negocio del BHU apuntan al fortalecimiento de todas las acciones de índole comercial, tanto de colocación de préstamos como de adecuadas prácticas de recuperación temprana de créditos morosos en todo el territorio nacional, ejerciendo las funciones definidas en su Carta Orgánica y sometiendo su actividad al cumplimiento estricto de los manuales aprobados por el Directorio.

En los últimos 5 años, el Banco Hipotecario vio afectada su participación de mercado, perdiendo un importante porcentaje de market share debido en gran parte a la fuerte competencia desarrollada por la banca privada y por la pasividad con la que el banco actuó.

Como institución financiera pública, el BHU debe cuidar su imagen de marca y analizar detalladamente su vinculación con los diferentes Grupos de Interés que la rodean. Si bien los stakeholders, o grupos de interés, son más importantes a la hora de construir una

imagen de marca¹, se considera importante trabajar en la comunicación con cada una de las partes interesadas a fin de destacar o reforzar aquellos aspectos o atributos de valor en los que el Banco está trabajando para lograr diferenciarse de su competencia.

Esto es especialmente recomendable en un contexto socio-económico como el actual, donde los valores como la transparencia, la comunicación y el diálogo son esenciales como atributos o elementos diferenciales a la hora de potenciar la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

El intercambio con sus grupos de interés favorece la mejora continua, además de fortalecer el rol de la institución en la participación y desarrollo de la comunidad.

Teniendo esto en cuenta, se pueden reconocer y clasificar a los siguientes grupos de interés para el BHU:

Tabla 2.1: Clasificación de los Grupos de Interés²

Clasificación según Dowling	
Normativos	Directorio, OPP, BCU
Funcionales	Funcionarios, Sindicato, ANV, Proveedores
Difusos	Sociedad, Competidores
Consumidores	Clientes que buscan abrir una cuenta de ahorros u obtener una solución habitacional

Fuente: Elaboración propia

1 Alzate, Jaime et al, 2018

2 Dowling, 2001

- Directorio (integrado por 3 integrantes designados por el Gobierno)
- Sindicato (Asociación de trabajadores que defienden el interés laboral)
- Funcionarios/Personal
- Proveedores
- Sociedad (Aspirantes al crédito hipotecario y a garantías de alquiler, potenciales clientes que solicitan información)
- Clientes
- Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP - Valida los compromisos de gestión para el BHU)
- Banco Central del Uruguay (BCU - Ente regulador de las instituciones financieras)
- Agencia Nacional de Vivienda (ANV- Acuerdos de Servicios)
- Competidores (Resto del Sistema Financiero)

2.1 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 Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA).

2.2 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.

2.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos escogidos otorgan unión y sentido de pertenencia, establecen compromisos éticos para ser llevados adelante y buscan promover comportamientos y actitudes en sus funcionarios.

Se convierten 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 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 recursos 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, organizaciones 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 y hacia el cliente.
- 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.

La uniformización y estandarización de los procesos, conjuntamente con el fortalecimiento del Directorio y la convergencia hacia el cumplimiento de la normativa vigente, 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 en la eficiencia de la gestión.

El público en general continúa reconociendo la trayectoria y la “marca” BHU, en relación al negocio que desarrolla y distingue su renovación a partir de la reestructura del 2008.

2.4 LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS BHU

- Fortalecer el modelo especialista en otorgamiento de préstamos hipotecarios, con implementación de acciones de venta, innovación de productos y canales, asegurando la sustentabilidad del Banco.
- Articular la estructura y el sistema de gestión para la constante mejora de la eficiencia.
- Atender el permanente cumplimiento de las normas regulatorias.
- Consolidar la cartera en niveles adecuados de calidad.
- Impulsar en forma sostenida estrategias que favorezcan la creación de valor al cliente.
- Sustentar la eficiencia y la productividad en la construcción de una cultura de compromiso, integración y alineación del personal con los objetivos institucionales.
- Utilizar la medición del cumplimiento de metas y objetivos como una de las herramientas para la evaluación de desempeño colectivo e individual.

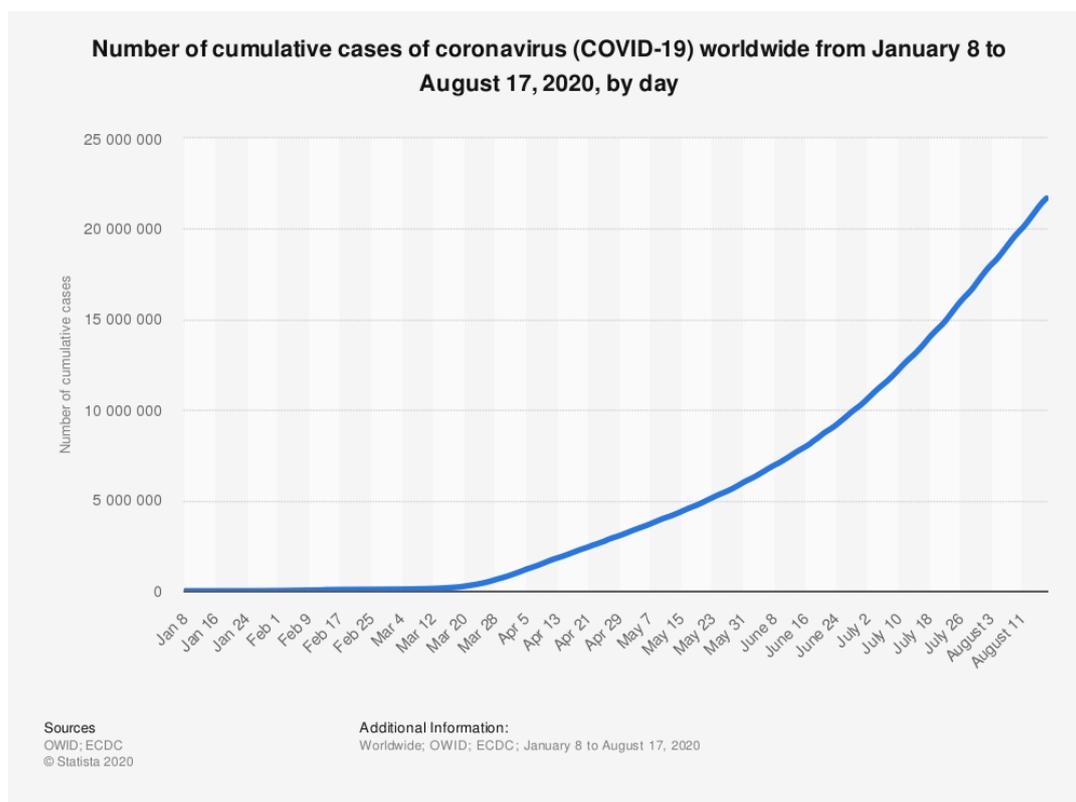
3. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

3.1 PANORAMA MUNDIAL

En diciembre de 2019, en la ciudad de Wuhan, capital de la provincia de Hubei, en la República Popular de China se identificaban por primera vez varios casos de personas enfermas con un tipo de neumonía desconocida, la cual sería diagnosticada más adelante como una enfermedad ocasionada por el virus Coronavirus 2 del síndrome respiratorio SARS-CoV-2 (COVID-19). Esta enfermedad comenzó a propagarse a otros países de Asia, Europa y el resto del mundo a gran velocidad, por lo que en marzo de 2020 la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que la infección causada por este coronavirus podría definirse como una pandemia y alertó a todos los países a tomar medidas apropiadas para prepararse, contener y frenar la expansión del mismo.

Actualmente se sabe que se trata de un virus sumamente contagioso y de rápida propagación, es por ello que los gobiernos comenzaron a imponer restricciones destinadas a combatir el coronavirus en el mes de Enero. Desde entonces, algunos países han comenzado a atenuar esas medidas, otros, por el contrario, no están dispuestos ni siquiera a retirarlas parcialmente.

Gráfico 3.1: Casos de coronavirus COVID-19 confirmados en el mundo al 8 de Agosto.



Fuente: Statista.com (2020)

Investigadores de la Universidad de Oxford han desarrollado un índice que permite comparar las medidas de control del coronavirus en diferentes países. Los mismos señalan que estos indicadores son un reflejo del rigor de las políticas públicas, pero no deben interpretarse como una "evaluación" de la pertinencia o eficacia de las medidas de lucha contra la pandemia. Si bien el índice puntúa desde el 0 (menos restricciones) hasta 100 (más restricciones), un puntaje alto no significa que la respuesta de un país a una pandemia sea "mejor" que la de otros países con puntajes más bajos³.

Las medidas que se evalúan para el índice son: cierre de instituciones educativas, cierre de lugares de trabajo, cancelación de eventos públicos, cierre del transporte público,

3 Hale y cols, 2020

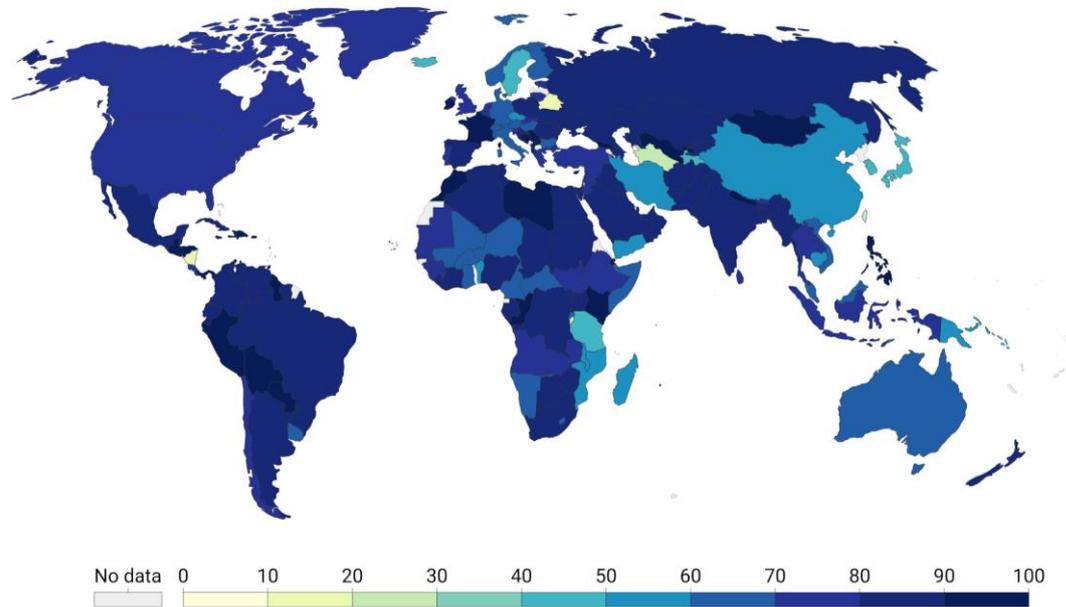
campañas de información pública, restricción del movimiento interno, control de viajes internacionales, medidas fiscales, medidas monetarias, inversión de emergencia en asistencia sanitaria y la inversión en vacunas.

Por ejemplo, el caso de Uruguay contrasta con los casos de otros países en América Latina, ya que lleva adelante una estrategia que hasta el momento no ha incluido cuarentenas obligatorias sino una serie de medidas y acciones adoptadas por el gobierno, asesorado por un grupo de científicos cuyas sugerencias eran imponer la menor cantidad de restricciones posibles y buscar un equilibrio entre lo sanitario y lo económico.

Estas restricciones adoptadas sitúan al Uruguay con 57 puntos según la clasificación mencionada anteriormente, lo que posiciona al país ante los demás como un caso de éxito en la gestión de esta crisis sanitaria y como la mejor situación de América Latina en relación a la baja tasa de contagios que se ha mantenido desde que comenzó la pandemia con respecto a la cantidad de restricciones adoptadas y considerando que el sector de la salud nunca se vio colapsado.

En el gráfico siguiente se muestra el índice de rigidez en una escala de 0 a 100 que puntúa las restricciones que han tomado los gobiernos en los diferentes países:

Gráfico 3.2: Índice de rigidez de respuesta gubernamental.



Fuente: Hale y cols. (2020)

3.1.1 Ambiente Político

A medida que el coronavirus se propaga, también lo hace su repercusión política. Los gobernantes han tenido que tomar decisiones trascendentales, urgentes y profundas en un marco dinámico nunca antes visto.

Al analizar las pertinencias de las acciones para enfrentar al COVID-19, el debate se ha ido intensificando no tanto sobre los valores de ciertos sistemas políticos, sino sobre su efectividad, su capacidad para garantizar el valor de la vida misma y los derechos sociales y económicos.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) los países ya están actuando al aplicar medidas eficaces para hacer frente a la propagación de la enfermedad y mitigar sus

efectos adversos en la economía y en el mercado laboral, siguiendo tres pilares de acción política: la protección de los trabajadores en el lugar de trabajo, el fomento de la actividad económica y de la demanda de mano de obra, y el apoyo al empleo y al mantenimiento de los ingresos⁴.

3.1.2 Ambiente Económico

Existe una opinión generalizada entre los economistas de que el daño económico causado por la pandemia mundial del coronavirus COVID-19 tendrá graves consecuencias negativas para la economía mundial.⁵

La desaceleración de la economía mundial en 2020 será aproximadamente del 4.9 %, según el Fondo Monetario Internacional (FMI). Será la primera recesión mundial desde 2009, cuando la economía global se contrajo un 0,08% y se prevé que la recesión en 2020 se registrará en 157 países de 194.⁶

La actividad económica sufrirá más de lo previsto en el confinamiento del primer semestre, un golpe a la productividad a medida que las empresas que sobrevivan incrementan las prácticas sanitarias de seguridad e higiene en sus diferentes espacios. Aquellos países con dificultades para controlar la infección, y con un confinamiento mayor tendrán como consecuencia un daño económico más importante.

4 https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739405/lang--es/index.htm

5 FMI, 2020; Krugman, 2020; Gopinat, 2020; Roubini, 2020

6 FMI. Informe Económico Mundial. 25/06/2020

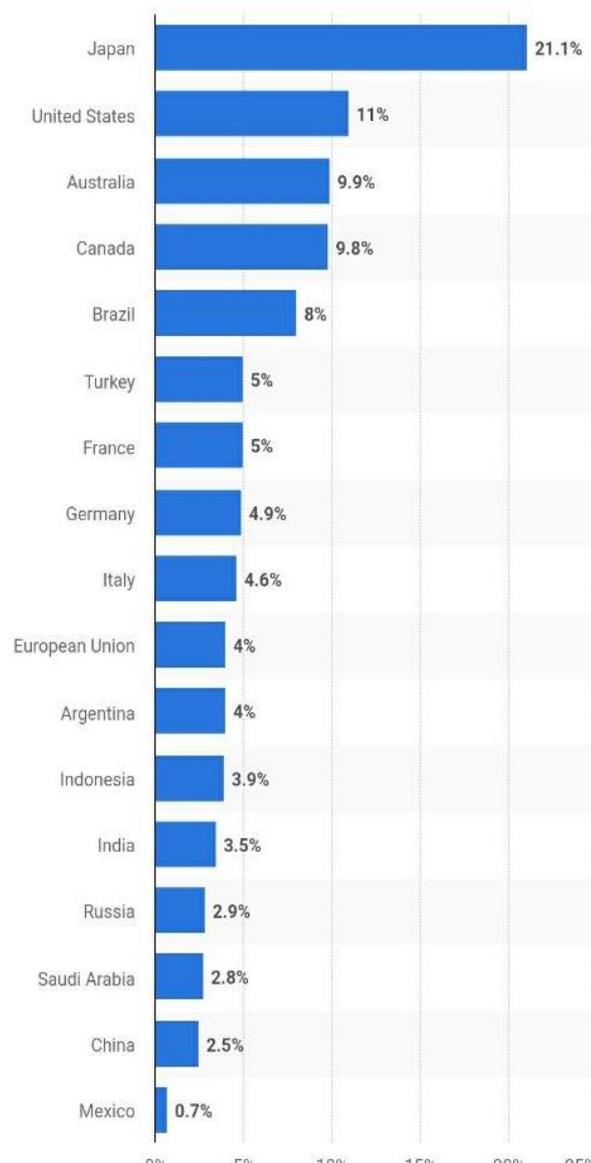
El FMI expone varias prácticas que elaboran los países en pos de la recuperación económica. Entre ellas se encuentran: impulsar la inversión en Energía Verde, promover lineamientos para mitigar el daño climático y la propuesta de aplicar impuestos a aquellas empresas que realicen emisiones de Carbono a la atmósfera.⁷

Los gobiernos han aprendido de crisis anteriores que los efectos de la recesión impulsada por la demanda pueden superarse con el gasto público⁸. En consecuencia, muchos gobiernos están aumentando sus ayudas económicas para los ciudadanos y brindando a las empresas acceso a los fondos necesarios para mantener a su personal ocupado durante toda la pandemia. De esta manera buscan proteger la economía y apoyar al sector productivo con la asignación de subsidios directos y paquetes de estímulo fiscal. El Gráfico 3.3 muestra lo antedicho.

7 FMI. Informe Económico Mundial. 25/06/2020

8 Shumilin, 2020

Gráfico 3.3: Valor de los paquetes de estímulo fiscal Covid-19 en los países del G20 a Mayo 2020 (como proporción del PBI)



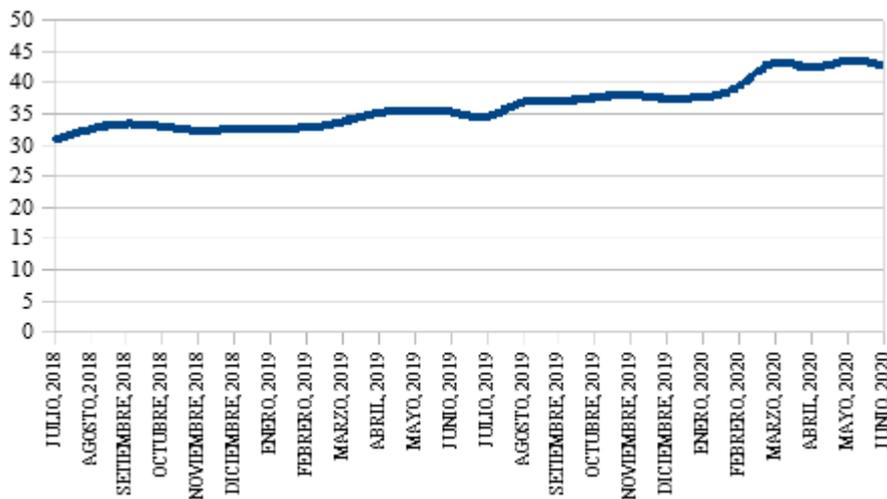
Fuente: Statista.com(2020)

El daño económico causado por la pandemia COVID-19 se debe en gran parte a la caída de la demanda, lo que significa que no hay consumidores que puedan comprar los

bienes y servicios disponibles en la economía global⁹. Esto se observa, por ejemplo, en las industrias petrolera y automovilística que, con la caída en la demanda de petróleo y automóviles nuevos debido a la drástica disminución de los viajes diarios al trabajo, los eventos sociales y las vacaciones, han visto seriamente perjudicados sus ingresos.

Las crecientes tensiones entre China y Estados Unidos y la guerra petrolera entre Arabia Saudí y Rusia también afectaron los mercados e impactaron las caídas de varias monedas nacionales, incluso el peso uruguayo, que perdió el 13,75% de su valor en lo que va del año¹⁰.

Gráfico 3.4. Uruguay. Cotización de dólar mensual, pesos por dólar.



Fuente: Bolsa electrónica de valores del Uruguay

9 FMI. Informe Económico Mundial. 25/06/2020

10 Diario El Observador, 2020 28/04/2020

En general con el aumento de los efectos negativos de las medidas de aislamiento en la economía mundial, las preferencias y los patrones de los consumidores se han modificado. Uno de los cambios más significativos es que se ha modificado el equilibrio entre el comercio minorista tradicional y el comercio minorista online a favor de este último.

Los analistas predicen una salida prolongada de la economía mundial de la "coronacrisis". La globalización y la división internacional del trabajo, con la consiguiente construcción de cadenas de valor mundiales, han provocado que todos los países se encuentren en una situación difícil que no se ha visto en la historia. La salida de la crisis del Covid dependerá también del estado de la economía del país antes de la pandemia, de cuán fuertemente esté integrada en el comercio internacional y las cadenas de valor¹¹.

3.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO EN URUGUAY

A raíz de la declaración del Estado de Emergencia Nacional Sanitaria establecido según Decreto N° 93/020 del 13 de marzo de 2020, se implementó una serie de medidas con consecuencias principalmente políticas, económicas, sociales, tecnológicas y legales en el territorio nacional.

A continuación, se realiza un análisis de cada uno de estos aspectos, las implicancias que tienen y cómo repercuten a nivel nacional.

¹¹ Gromyko, 2020

3.2.1 Ambiente Político

El 1ro de marzo de 2020 asumió como presidente de la República Oriental del Uruguay el Dr. Luis Lacalle Pou. El nuevo mandatario quedó formalmente investido en su cargo después de que el Dr. Tabaré Vázquez le colocara la banda presidencial y se pusiera fin a 15 años de gobiernos de izquierda en el país.

El nuevo presidente, líder del Partido Nacional, asumió gracias a una “coalición multicolor” que está conformada por la alianza de cinco partidos políticos que abarca desde un partido de centroizquierda a otro de ultraderecha, por lo que uno de los mayores desafíos será mantener unido al Gobierno.

A 13 días de asumir el nuevo gobierno se declaró la Emergencia Sanitaria en el país, lo que significó un giro sustancial en la puesta en marcha de las medidas planificadas en el plan de gobierno para comenzar a adoptar, por lo que tuvo que focalizarse casi por completo en contener los efectos de la pandemia.

Se decidió tomar una postura diferente al resto de los países de América Latina en la lucha contra el coronavirus y se optó por una estrategia cuidadosa, enfocada en buscar un equilibrio entre salud y economía, evitando la cuarentena obligatoria y apelando a la responsabilidad de la población.

Las primeras medidas adoptadas por parte del gobierno fueron las siguientes: se suspendieron las clases en todos los niveles educativos públicos y privados, los eventos masivos, los espectáculos públicos y las actividades no esenciales; se ordenó el cierre total de las fronteras terrestre, fluvial y aérea con Argentina y el cierre de las fronteras terrestres con

Brasil. A la vez, se lanzó la operación “Todos en Casa” para repatriar a los uruguayos que quedaron varados en el exterior en medio de la pandemia.

Entre otras medidas, también se destacan la cuarentena obligatoria a pasajeros provenientes de países declarados en riesgo, la prohibición del ingreso de turistas al país y el descenso de cruceros, la exhortación a propietarios y administradores de locales comerciales de gran porte a cerrarlos de forma preventiva y provisoria, el aplazamiento de vencimientos de pago de la Dirección General Impositiva y el Banco de Previsión Social, la autorización por parte del Banco Central del Uruguay (BCU) a las instituciones de intermediación financiera, empresas de servicios financieros y administradoras de crédito para extender los plazos de vencimiento de los créditos otorgados al sector no financiero en 180 días y la creación del “Fondo Coronavirus”, que se sustentará con las ganancias de organismos públicos y aportes de salarios de cargos políticos y funcionarios públicos¹².

3.2.2 Ambiente Económico

En todo este contexto de crisis se pueden encontrar tres escenarios diferenciados, que se deben reconocer y diagnosticar adecuadamente para aplicar al estudio del BHU:

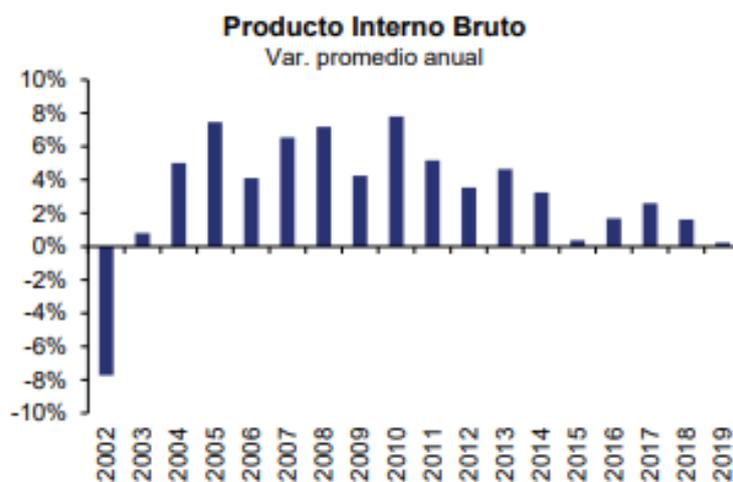
- a) El escenario previo a la crisis.
- b) El escenario de crisis propiamente dicho.
- c) El escenario posterior a la crisis, cuando la misma es controlada y superada.

¹² <https://www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/medidas-gobierno-economia-emergencia-sanitaria-covid19#navegacion-contenido>

a) Con respecto al escenario antes de la crisis, el país se encontraba en un estancamiento económico, con prácticamente nulo crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI), pérdida de numerosos puestos de trabajo y disminución del poder de compra de los uruguayos¹³.

En concordancia con esto, datos del Banco Central del Uruguay (BCU) indican que en el año 2019 el Producto Bruto Interno presentó una tasa de crecimiento interanual de apenas 0,2% con respecto a 2018¹⁴.

Gráfico 3.5: Variación Anual del PBI



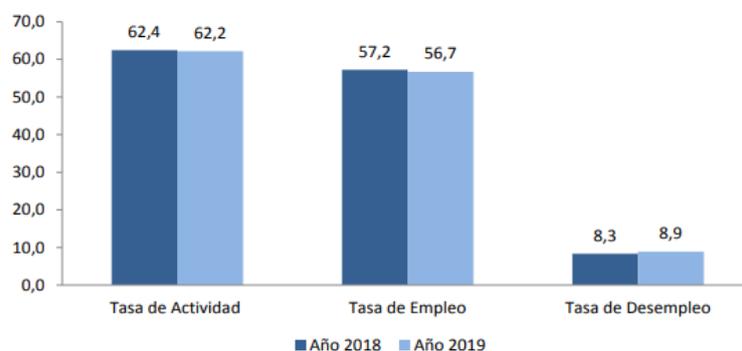
Fuente: Banco Central del Uruguay

13 Consultora Uruguaya Briq Analytics 06/02/20202

14 DiarioElObservador.19/03/2020 [tps://www.elobservador.com.uy/nota/la-economia-uruguaya-crecio-un-magro-0-2-en-2019--2020319174128](https://www.elobservador.com.uy/nota/la-economia-uruguaya-crecio-un-magro-0-2-en-2019--2020319174128)

La estimación de la tasa de actividad para el año 2019 es de 62,2%, la tasa de empleo de 56,7% y la tasa de desempleo de 8,9%, mostrando en todos los casos una situación menos favorable en comparación al año 2018¹⁵:

Gráfico 3.6: Tasa de Empleo



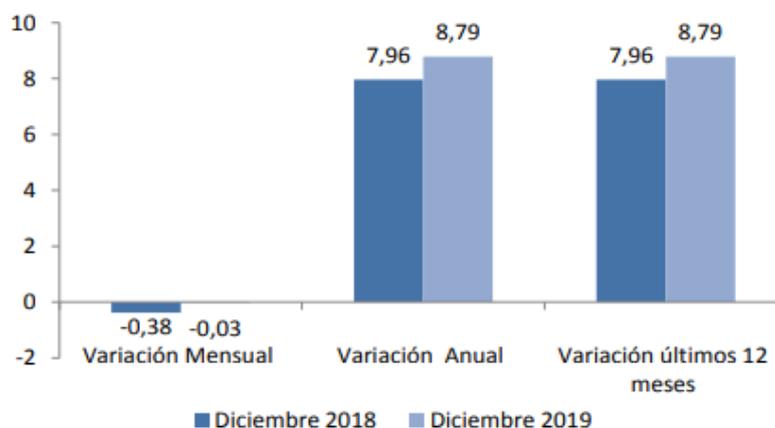
Fuente: INE Encuesta Continua de Hogares

Por otro lado, el Índice de Precios al Consumo (IPC) acumuló un crecimiento de 8,79% durante el año 2019, influyendo de manera negativa en el poder adquisitivo y los salarios reales de las personas¹⁶:

¹⁵ <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30865/ECH+Empleo+Diciembre+2019/ff6c5251-69a3-4851-9fe0-17fcc5a294cd>

¹⁶ <http://www.ine.gub.uy/documents/10181/30893/%C3%8Dndice+de+Precios+del+Consumo+%28IPC%29+Diciembre+2019/59dca314-4900-47e2-b0d5-e8a83e7a63e5>

Gráfico 3.7: Índice de Precios al Consumo



Fuente: INE, Encuesta a establecimientos de venta directa al consumidor.

b) Al estar transitando por el escenario de crisis propiamente dicho, se deben tratar de elaborar planes y estrategias para mantener la cartera de clientes de la institución bancaria, estar muy atentos y seguir de cerca la morosidad que podría llegar a incrementarse o dispararse en el corto y mediano plazo. Los planes deben elaborarse teniendo en cuenta que las acciones sean proactivas para evitar y mitigar los riesgos asociados a esta crisis actual y el impacto que pueda causar la misma.

c) En el escenario posterior a la crisis es preciso definir Modelos de Recuperación.

Fuentes oficiales informan que se está trabajando para una recuperación de la economía en forma de “V”. La letra representa la curva que hace la gráfica del PBI con los datos de su evolución en un periodo de tiempo determinado. Un modelo de recuperación en “V”, suele darse cuando hay un freno brusco de la economía pero tras él la vuelta a la normalidad se produce rápidamente¹⁷.

¹⁷ <https://www.elobservador.com.uy/nota/arbeleche-sobre-coronavirus-sera-un-shock-profundo-pero-transitorio--2020425181931>

Consultando información tanto de fuentes privadas como públicas y de organismos internacionales como nacionales, como ser el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Banco Mundial (BM) y el Banco Central del Uruguay (BCU), así como documentos elaborados por consultoras que analizan principalmente cómo opera el mercado inmobiliario, se obtienen datos que coinciden en que para el 2020 se espera una desaceleración económica en el entorno del 4% y una recuperación para el año 2021 en el entorno de un 3,5% a 5%.¹⁸

Los analistas locales que responden la Encuesta de Expectativas Económicas que elabora el Banco Central del Uruguay (BCU) proyectan que el Producto Bruto Interno (PBI) disminuiría 3,6% en 2020, crecería 4% en 2021 y 2,5% en 2022¹⁹.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta un crecimiento de un 3,7% para los países de América Latina y el Caribe:

Gráfico 3.8: Crecimiento económico 2021



Fuente: FMI, Actualización de Perspectivas de la economía mundial, Junio 2020

18 <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUupdateJune2020>

19 <https://970universal.com/2020/05/22/que-estiman-los-analistas-para-la-economia-de-uruguay/>

Gráfico 3.9: Crecimiento económico para 2021

Latin America and the Caribbean Country Forecasts
(Annual percent change unless indicated otherwise)

	2017	2018	2019e	2020f	2021f
GDP at market prices (2010 US\$)					
Argentina	2.7	-2.5	-2.2	-7.3	2.1
Belize	1.9	2.1	0.3	-13.5	6.7
Bolivia	4.2	4.2	2.7	-5.9	2.2
Brazil	1.3	1.3	1.1	-8.0	2.2
Chile	1.2	3.9	1.1	-4.3	3.1
Colombia	1.4	2.5	3.3	-4.9	3.6
Costa Rica	3.9	2.7	2.1	-3.3	3.0
Dominica	-9.5	0.5	9.6	-4.0	4.0
Dominican Republic	4.7	7.0	5.1	-0.8	2.5
Ecuador	2.4	1.3	0.1	-7.4	4.1
El Salvador	2.3	2.4	2.4	-5.4	3.8
Grenada	4.4	4.2	3.1	-9.6	6.5
Guatemala	3.0	3.1	3.6	-3.0	4.1
Guyana	2.1	4.1	4.7	51.1	8.1
Haiti ^a	1.2	1.5	-0.9	-3.5	1.0
Honduras	4.8	3.7	2.7	-5.8	3.7
Jamaica	1.0	1.9	0.7	-6.2	2.7
Mexico	2.1	2.2	-0.3	-7.5	3.0
Nicaragua	4.6	-4.0	-3.9	-6.3	0.7
Panama	5.6	3.7	3.0	-2.0	4.2
Paraguay	5.0	3.4	0.0	-2.8	4.2
Peru	2.5	4.0	2.2	-12.0	7.0
St. Lucia	2.2	1.4	1.4	-8.8	8.3
St. Vincent and the Grenadines	1.0	2.0	0.4	-5.5	4.0
Suriname	1.8	2.6	2.3	-5.0	3.0
Uruguay	2.6	1.6	0.2	-3.7	4.6

Fuente: Banco Mundial

Históricamente, Uruguay ha tenido una economía relativamente estable y segura en comparación a la región y, si bien la situación en estos momentos no es tan próspera como en años anteriores, hay confianza en que la misma siga la tendencia de estabilidad que ha reinado en el país en los últimos 15 años (la economía uruguaya ha experimentado tasas de crecimiento positivas desde el año 2003, con un promedio anual de 4,1% entre 2003 y 2018).

Reforzando la confianza en la recuperación económica del país, las principales agencias de riesgo mantuvieron el grado inversor para Uruguay. El 30 de abril, Standard & Poor Global Ratings (S&P) confirmó la nota de la deuda uruguaya en 'BBB', un escalón por encima del grado inversor. Asimismo, ratificó su calificación de corto plazo en moneda local y extranjera de 'A-2', y mantuvo estable la perspectiva de las calificaciones de largo plazo.

Además, señaló que si bien “el impacto de la pandemia de COVID-19 y la recesión global en 2020 perjudicarán la economía uruguaya”, se espera que “los proyectos de inversión en curso y la corrección fiscal mejoren el panorama económico” una vez superada la actual crisis sanitaria. En ese sentido, S&P es optimista acerca de que estas acciones contribuyan a “revertir el deterioro en el corto plazo del perfil fiscal y de deuda del soberano, limitando el impacto negativo de largo plazo sobre su perfil financiero”²⁰.

Asimismo, la agencia detalla que “la perspectiva estable pondera los retrocesos económicos y fiscales de corto plazo con una recuperación esperada de crecimiento del Producto Bruto Interno (PIB) sostenido por la inversión, junto con una sólida posición externa”.

Cabe destacar que Uruguay mantiene el grado inversor de acuerdo a cinco calificadoras de riesgo. Por un lado, las agencias DBRS (BBB low) y Fitch (BBB-) la colocan en el mínimo, mientras que S&P (BBB), R&I (BBB) y Moody's (Baa2) la ubican un escalón por encima del grado inversor²¹.

Por otro lado, el 24 de Junio, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) anunció la aprobación de un crédito de US\$80 millones para apoyar la sostenibilidad ante la crisis del COVID-19 de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) como sostén del empleo en Uruguay. Las mismas son parte fundamental del tejido productivo del país ya que representan más del 99% del total de empresas del sector privado y más del 67% del empleo²².

20 Uruguay XXI 2020, 11/05/2020

21 <https://www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/principales-agencias-de-riesgo-mantuvieron-el-grado-inversor-para-uruguay/>

22 <https://www.iadb.org/es/noticias/bid-apoya-sostenibilidad-de-las-mipyme-de-uruguay-afectadas-por-la-crisis-del-covid-19>

Todos estos elementos contribuyen a aumentar la confianza en que el país logrará una rápida salida de la crisis causada por la pandemia, atenuando los efectos de la misma y permitiendo esa recuperación en forma de “V” que se mencionaba anteriormente.

El sector inmobiliario uruguayo, en particular, mantuvo sus operaciones y transacciones prácticamente paralizadas sin poder llevar a cabo negocios de compraventa o alquiler de inmuebles, la tendencia al corto plazo es el enfoque en disminuir los gastos operativos de inmobiliarias, inversionistas y desarrolladores, cuidar la caja, velar por el mantenimiento del valor de los inmuebles y evaluar escenarios futuros para la industria post-pandemia.

Por otro lado, la emergencia sanitaria además de dificultar la colocación de nuevos créditos por la falta de dinamismo en la compraventa de inmuebles puede impactar en la posibilidad de pago de los créditos hipotecarios ya otorgados, incrementando así los niveles de morosidad y generando una importante pérdida de liquidez para los bancos.

Previo a la llegada del Coronavirus, la coyuntura económica del país ya era compleja, con estancamiento en los últimos 4 trimestres y una suba del dólar que impactó en el mercado inmobiliario, observándose una retracción en el mercado de compraventa desde mediados del año 2019. Esta variación cambiaria desfavorable dada por el aumento del dólar ha causado que los valores en pesos de los inmuebles sean mayores y se dificulte el acceso a la vivienda.

A partir de las proyecciones de precios para este año, se espera que la cantidad de meses de ingresos necesarios para adquirir una vivienda continúe en ascenso y alcance el máximo de la serie en diciembre.

3.2.3 Ambiente Legal

A causa de la pandemia, el aumento de actividad online no solo en ventas, sino también en los procesos de negocios ha hecho que se preste más atención a la seguridad cibernética y la protección de datos personales, haciendo en muchos casos que se desarrolle nueva normativa al respecto o se asegure su cumplimiento.

Por otro lado, los efectos del coronavirus afectan en muchos casos la posibilidad de hacer frente a obligaciones asumidas con terceros, lo que trae aparejado que los deudores intenten justificarse, con mayor o menor éxito, mediante cláusulas que incluyen “incumplimiento por causas de fuerza mayor” o “causa extraña”. En consecuencia, esta pandemia traerá aparejada la modificación de los nuevos contratos y la cobertura de los seguros, incorporando la protección ante este tipo de situaciones y aumentando lógicamente el costo de los mismos.

A su vez, la disminución de las ventas y paralización de actividades debido a la emergencia sanitaria ha hecho que muchas empresas se vean obligadas a enviar a la totalidad o buena parte de su plantilla de trabajadores al seguro de desempleo. En ese sentido, muchos gobiernos han colaborado flexibilizando provisoriamente la normativa referente a los seguros de desempleo y habilitando excepciones de ingreso al mismo.

En el caso particular de Uruguay, el Poder Ejecutivo, a través del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, creó un régimen especial de subsidio por desempleo para trabajadores de la actividad privada afectados por la emergencia sanitaria debido a la enfermedad COVID-19. Este subsidio especial les corresponde a todos los trabajadores

mensuales dependientes que se encuentren en una situación de suspensión parcial de sus actividades²³.

Con respecto a los temas vinculados a la vivienda, el nuevo gobierno, que asumió el 01 de Marzo de este año, estableció modificaciones para la Ley 18795 del 17/08/2011, denominada Ley de Vivienda de interés social, y su Decreto reglamentario 355/011.

Esta ley surge por la necesidad de promover la inversión privada para fomentar la oferta de viviendas, mejorando y facilitando el acceso a la vivienda a más sectores de la población. Actualmente, el nuevo gobierno modificó las reglas del sistema de viviendas promovidas. El nuevo esquema tiene por finalidad reactivar la economía, generar nuevas fuentes de trabajo y mejorar el acceso a la vivienda. Para los cual se establecen tres grandes cambios:

- Se eliminan topes de precio para venta y arrendamiento de apartamentos construidos bajo este régimen,
- Se permite la construcción de monoambientes.
- Se habilita a que las plantas bajas de los edificios construidos puedan ser destinados también a locales comerciales u otras áreas de esparcimiento.

Estas modificaciones a la Ley 18795 pueden considerarse como oportunidades para el BHU ya que aumentan la cantidad de inmuebles disponibles a la venta y ponen énfasis en satisfacer la necesidad de los jóvenes que comienzan a independizarse y buscan soluciones habitacionales adaptadas a sus necesidades de espacio y costo.

23 Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), 18/03/2020

El hecho de ser un banco público puede aumentar la vulnerabilidad institucional del BHU, dado que nuevos lineamientos provenientes del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) y/o cambios regulatorios establecidos por el Banco Central del Uruguay (BCU), quien ejerce la superintendencia financiera, o los recortes a los gastos públicos promovidos por el nuevo gobierno, podrían tener efectos negativos y dificultar el cumplimiento de los objetivos planteados por el Banco para los próximos años.

3.2.4 Ambiente Tecnológico

Otro aspecto a considerar es el impacto en la industria de las TICs y las acciones que están llevando a cabo las empresas de este sector para ayudar a facilitar el teletrabajo a los empleados, colaborar en el monitoreo de los casos detectados de Coronavirus y mitigar su propagación. Gracias al desarrollo de nuevas tecnologías, se puede realizar el monitoreo continuo a lo largo de la duración de la cuarentena, recolectar información fundamental sobre el número de nuevos casos, acotar y delimitar las personas del entorno y, lo que es más importante aún, ubicar dichos casos.

En el ámbito educativo, las TICs han permitido que el proceso de enseñanza no se vea interrumpido, gracias a la utilización de las plataformas educativas digitales a través las cuales los docentes comparten materiales de estudio y se realizan videoconferencias con los alumnos, permitiendo mantener vinculados a todos los estudiantes entre sí y con el centro educativo.

Paralelamente, la disponibilidad y la seguridad de la información, cambios en los comportamientos de compra de los consumidores que lo harán cada vez más en forma on-line, el e-commerce y las redes sociales hacen que las organizaciones se estén viendo obligadas a reinventarse y aumentar su inversión en tecnología durante esta pandemia.

Desde hace un tiempo ya se venían desarrollando en el país varias iniciativas vinculadas a la firma digital, pero la situación de confinamiento ocasionada por la pandemia le dio un nuevo impulso y preponderancia al desarrollo de nuevas tecnologías que permitan la firma de forma digital de documentos, evitando que las personas se vean en la necesidad de trasladarse para realizar determinado trámite.

Una de estas iniciativas es llevada adelante por la red de cobranzas Abitab, permitiendo a instituciones, tanto públicas como privadas, mejorar el relacionamiento con clientes y usuarios no presenciales, permitiendo la realización de trámites de forma electrónica.

Esta red de locales de pagos y cobranzas de Uruguay, además de brindar una importante descentralización (comprende unos 240 locales en Montevideo y otros 240 en más de 100 localidades del interior), lanzó al mercado el servicio ID Abitab y desarrolló una nueva e innovadora solución: Identidad Mobile Abitab. Esta es una nueva forma que los uruguayos, a través de su celular, tendrán para identificarse y firmar en el mundo digital, tanto en plataformas del estado como privadas, mejorando la experiencia del usuario, al ofrecerle una solución portable y segura a través de su celular,

Paralelamente, ANTEL (Empresa de Telecomunicaciones del Estado) lanzó TuID, tu identidad digital. Este es un servicio en la nube que permite la identificación segura y confiable de una persona en forma digital, desde su dispositivo favorito (computadora o

móvil) en cualquier momento, permitiendo realizar operaciones digitales remotas de forma simple y segura.

Cabe destacar que la tecnología TuID al estar administrada por una empresa también estatal, puede brindarle al BHU la oportunidad de llegar a acuerdos de utilización del servicio con costos significativamente menores y, a su vez, acceder a las bases de datos de los clientes de ANTEL para ofrecerles planes de financiación especiales.

3.2.5 Ambiente Socio – Cultural

Dada la situación actual de la Pandemia, una de las primeras medidas adoptadas por el gobierno para evitar la propagación de contagios del coronavirus fue exhortar a la población a no salir de su casa. Esto trajo un cambio de hábitos muy significativo para los ciudadanos que hasta ahora nunca habían tenido que enfrentar una medida de esa magnitud. El movimiento “Quedate en casa” ha sido promovido tanto por el Gobierno como por los diferentes medios de comunicación como una forma de incentivar la cuarentena voluntaria y buscar un equilibrio entre resguardar la salud y mantener a flote la economía del país sin aplicar medidas tan restrictivas como el encierro obligatorio.

Otra de las medidas adoptadas fue la operación “Todos en casa” la cual permitió repatriar a unos 4.000 uruguayos que se encontraban varados por el mundo,

Todo esto ha llevado a que el mundo en tiempos de cuarentena sea el hogar. El ocio ha dejado de ser viajar, ir al cine, hacer excursiones, para transformarse en ver la televisión y no

poder salir de la casa. La compra digital sigue aumentando día a día y ahora se toman clases de relajación, de ejercicios físicos y de distintas actividades deportivas en la casa; la formación es a distancia y la actividad laboral también, en la mayoría de los casos.

Estos cambios han venido para quedarse por un período de tiempo que no se sabe con exactitud cuál será, ya que la normalidad volverá, pero paulatinamente y a una velocidad muy lenta.

Por lo expuesto, se pueden proyectar consecuencias socio-culturales y distintos escenarios futuros que se perfilan a partir de las medidas que hoy se están tomando para enfrentar esta crisis sanitaria, social y económico- financiera.

Además del distanciamiento físico que sigue rigiendo para el segundo semestre 2020, una de las consecuencias será mayor desigualdad económica y la consecuente polarización social, además de la transformación cotidiana en la vida de las personas y el cambio de hábitos en cada uno de los miembros de la familia.

En el caso de Uruguay, se desató la solidaridad de los privados con importantes donaciones del sector del agro y por parte de importantes marcas de alimentos que colaboraron con productos para canastas alimenticias que fueron distribuidas gracias a miles de voluntarios.

Por otro lado, el enfoque de la educación también ha cambiado. Si bien la tecnología ha ayudado a dar continuidad al proceso de enseñanza, en muchos casos surge la pregunta de si la mayoría de las escuelas públicas están listas para el formato online y a su vez se confirmó el valor de la presencia en vivo del proceso educativo ²⁴.

24 Urriza, 2020

A su vez, la pandemia ha puesto de manifiesto el problema de la disparidad de acceso a la atención médica en todos los países, así como las dificultades en el acceso a la tecnología para combatir el coronavirus para los estados en desarrollo.

Por este motivo, la OMS apoyó la iniciativa de los presidentes de Costa Rica y Chile, que anteriormente sugirieron establecer "un depósito de tecnología sanitaria para vacunas, medicamentos, diagnósticos y cualquier otra herramienta que pueda funcionar contra COVID-19"²⁵.

3.3 COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

En cuanto al sector inmobiliario los agentes inmobiliarios advierten sobre cambios en el comportamiento de los consumidores que pueden volverse obsoletos y reducir el valor de muchos activos inmobiliarios, en el mediano y largo plazo. El teletrabajo y la tendencia al uso de espacios de co-work son cambios que harían tender a la baja el valor de las oficinas individuales, por ejemplo.

En referencia al sector residencial, se hace hincapié en que las personas hoy valoran más la terraza, mejores espacios, tener algunos metros cuadrados más donde ubicar una oficina, los edificios con amenities y espacios comunes para realizar reuniones. La gente va a valorar más su casa y preferirá lugares que le permitan aumentar su calidad de vida. Esto, de alguna manera, obliga a los desarrolladores inmobiliarios a repensar los proyectos

25 OMS, 2020

habitacionales de cara al futuro, poniendo énfasis en un diseño que contemple estas nuevas necesidades de los clientes.

La confianza del consumidor, medida por el ICC²⁶ que se conforma con el análisis de la percepción de la situación económica del país, la situación económica personal y la predisposición a la compra de bienes, ha aumentado levemente en el mes de Mayo 2020. A pesar de esto, el ICC continúa en el nivel de moderado pesimismo con un puntaje de 45,6.

Gráfico 3.10: Índice de Confianza del Consumidor (Mayo 2020).



Fuente: Cátedra Sura Universidad Católica del Uruguay

Particularmente, la predisposición a la compra de bienes durables aumentó, por segundo mes consecutivo, aunque con 18,5 puntos aún permanece lejos de los valores registrados antes de la crisis (mientras que en Febrero se registró un puntaje de 31,0, en Marzo, con una caída de 24 puntos registró el puntaje más bajo desde que se mide el índice).

²⁶ El Índice de Confianza del Consumidor es un indicador económico que mide el grado de optimismo que los consumidores sienten sobre el estado general de la economía y sobre su situación financiera personal.

4. MERCADO

La vivienda satisface una necesidad humana básica que tiene que ver con la búsqueda de seguridad, de propiedad y por otra parte, es el bien de consumo más importante y más durable de los hogares.

Según el BHU, la sociedad uruguaya se encuentra frente a cambios demográficos significativos. Uno de los cuales es que los jóvenes presentan cambios en la forma de acceder a la vivienda. El aumento de la cantidad de hogares en un 20%, en el período de 2006 a 2016, se explica por el aumento de fragmentación de familias manifiestas en la sociedad, así como también por la tendencia a la independencia más temprana de las nuevas generaciones y por los fenómenos migratorios²⁷.

Actualmente, el público joven está teniendo una mayor cercanía y accesibilidad a los bancos, ya que forman parte del sistema financiero desde el comienzo de su vida laboral. Esto se debe en gran medida a Ley 19210 de Inclusión Financiera, la cual establece que los sueldos se deben pagar a través de una entidad bancaria.

El BHU se enfoca al mercado de consumo final de Uruguay, dentro de una franja etaria de 20 a 45 años, tanto hombres como mujeres y con un nivel socioeconómico medio a medio alto.

Las políticas crediticias del Banco se orientan a cubrir las necesidades de este grupo etario teniendo en cuenta que los préstamos hipotecarios pueden solicitarse en el plazo máximo de 25 años y, dado que se requiere un Seguro de Vida obligatorio y en estos casos las

27 Memoria Anual BHU, Abril 2020

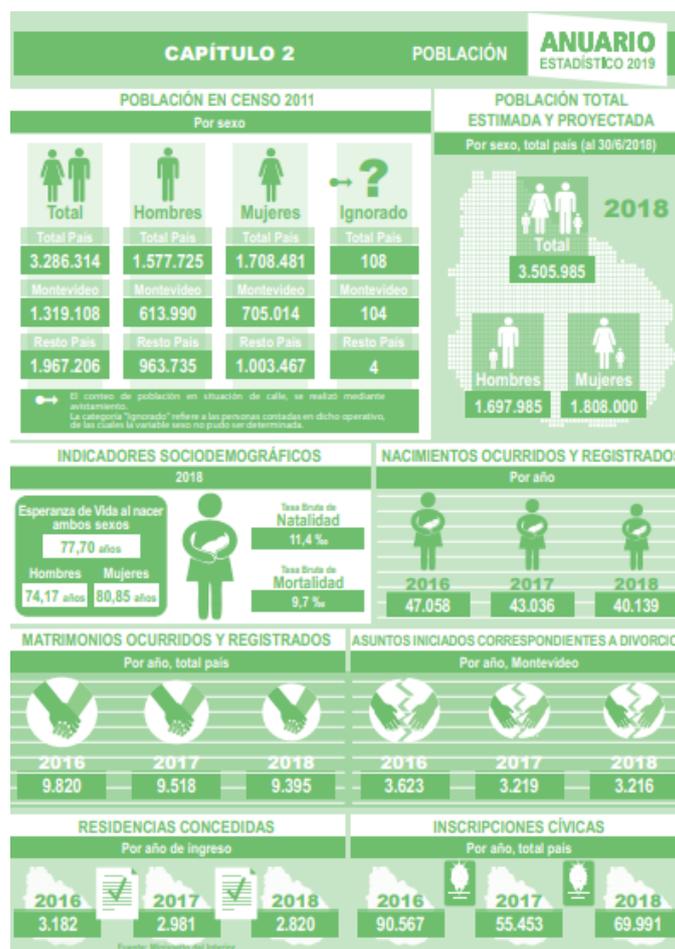
aseguradoras cubren hasta los 70 años del solicitante, la franja etaria ideal para solicitar un crédito hipotecario se encuentra entre los 20 y los 45.

El acceso a la vivienda sigue siendo el activo más importante que tienen los hogares y esta demanda se relaciona directamente con aspectos demográficos como la población, la proyección de crecimiento de la misma, la formación de hogares, el tamaño y el ingreso de los mismos.

Según el INE, la población total estimada y proyectada al año 2018 (el último Censo Nacional fue en el año 2011) es de 3.505.985 personas:²⁸

28 INE Datos Estadísticos 2018

Gráfico 4.1: Población de Uruguay, 2018



Fuente: INE

De acuerdo con esa proyección, del total de la población 1.246.757 personas se encuentran entre los 20 y los 44 años, lo que representa un 35.6%.

Tabla 4.2. Población total estimada y proyectada, por año, según grupos de edades.
Fuente: INE

2.2.3 - Población total estimada y proyectada, por año, según grupos de edades - al 30 de junio de cada año											
Grupos de edades	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Total	3.363.060	3.378.083	3.396.706	3.412.636	3.426.466	3.440.157	3.453.691	3.467.054	3.480.222	3.493.205	3.505.985
0-4	242.445	239.205	237.134	236.100	234.633	233.352	232.139	231.020	229.964	229.199	228.396
5-9	260.483	257.463	254.237	250.592	246.683	242.992	239.815	237.408	235.768	234.308	233.033
10-14	273.358	272.802	270.703	267.341	263.701	260.465	257.459	254.131	250.353	246.452	242.769
15-19	258.095	260.313	263.844	267.715	271.191	272.969	272.540	270.211	266.775	263.151	259.930
20-24	245.809	248.190	250.929	252.800	254.441	256.301	258.936	262.502	266.538	270.014	271.801
25-29	240.732	239.105	239.312	240.214	241.970	244.354	247.007	249.469	251.451	253.103	254.975
30-34	241.958	244.267	245.325	244.326	242.170	239.913	238.405	238.097	238.957	240.722	243.113
35-39	220.112	223.288	227.117	231.287	235.936	240.218	243.098	243.933	242.889	240.765	238.542
40-44	207.634	207.339	208.934	211.751	215.064	218.409	221.657	225.211	229.412	234.051	238.326
45-49	208.727	210.113	210.643	209.737	207.646	205.817	205.304	206.515	209.138	212.448	215.789
50-54	192.409	195.735	198.544	200.948	203.131	205.159	206.572	206.808	205.663	203.670	201.938
55-59	165.729	168.986	173.163	177.805	182.447	186.588	189.936	192.555	194.820	197.027	199.083
60-64	148.232	149.774	151.424	153.110	155.026	157.496	160.747	164.788	169.321	173.860	177.921
65-69	129.854	130.886	132.120	133.525	135.084	136.744	138.393	140.004	141.678	143.615	146.069
70-74	113.074	112.769	113.002	113.436	113.930	114.624	115.526	116.696	118.122	119.708	121.377
75-79	96.784	96.747	96.124	95.128	93.999	93.203	92.892	93.049	93.493	94.131	94.928
80-84	65.575	67.260	68.762	70.120	71.036	71.403	71.235	70.697	70.038	69.480	69.163
85-89	34.616	35.788	36.830	37.701	38.800	39.919	41.096	42.259	43.304	44.084	44.506
90 y más	17.434	18.055	18.560	18.998	19.578	20.230	20.931	21.702	22.538	23.415	24.326

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) – Estimaciones y proyecciones de población (revisión 2013).
Nota: La suma de las cifras presentadas pueden no coincidir con el total del país debido a redondeos en las mismas.

Desde el censo del año 1985 hasta el censo del año 2011 la población en Uruguay ha tenido un crecimiento sostenido, pero en un porcentaje cada vez menor, según se ilustra en la tabla que prosigue:

Tabla 4.3. Aumento de la Población entre el período de un Censo y otro (tomando en cuenta los cuatro últimos censos).

Período Censo	1985 – 1996	1996 – 2004	2004 - 2011	Proyección 2018
Crecimiento %	7,00%	2,50%	1,40%	6,00%

Fuente: INE (*) La proyección se hace en base al último dato del Censo de 2011.

La migración actual en Uruguay se caracteriza por el aumento de latinoamericanos principalmente provenientes de Venezuela, República Dominicana y Cuba.

En los últimos cuatro años el Estado uruguayo concedió 51.440 residencias a extranjeros, lo cual representa el 1,5% de la población si se toma como referencia el censo de 2011²⁹.

Esto conlleva a un aumento significativo en la demanda de soluciones habitacionales, que se suma a la demanda aún insatisfecha existente en el país.

4.1. NIVELES SOCIOECONÓMICOS

Según el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) la participación de la clase media desde 2004 a la fecha se incrementó 31 p.p. (puntos porcentuales), la clase baja se redujo 36 p.p. y la clase alta aumentó 4 p.p. No sólo se incrementó la participación relativa de la clase media, sino que también la misma pasó a estar más fortalecida en cuanto al nivel de protección social y a la acumulación de capital humano³⁰.

Tomando como base los criterios establecidos por el Banco Mundial se estimó una distribución de la población por clases socioeconómicas para Uruguay entre los años 1995-2018 y presentan algunas características socioeconómicas de la clase media que permiten dar cuenta de la apropiación o no de nuevos activos por parte de la misma. La metodología

29 Diario El Observador 03/01/2019

30 <https://marcapaisuruguay.gub.uy/>

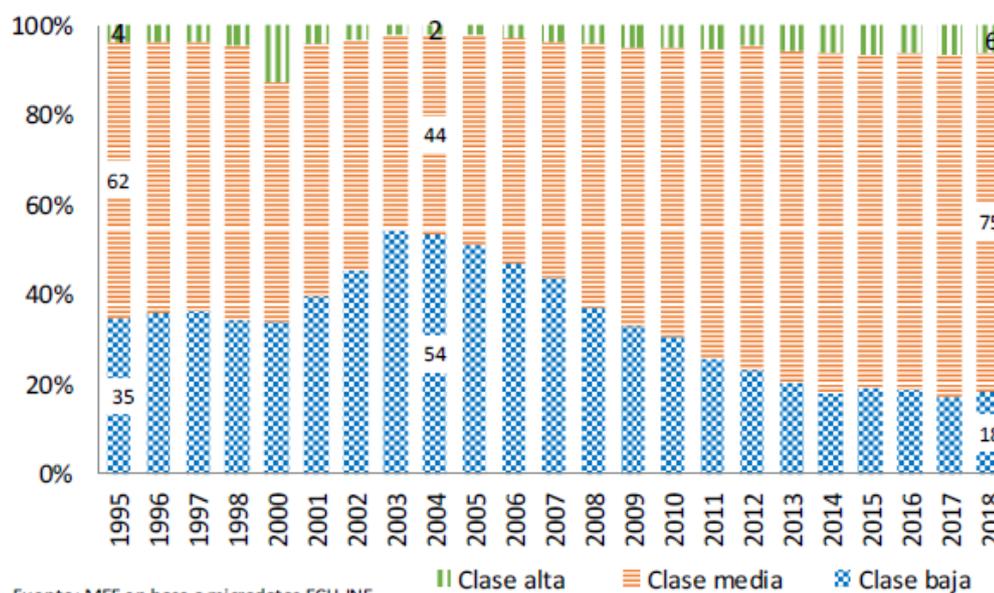
seleccionada se basa en una definición puramente económica, en la cual la clase media está conformada por hogares cuyos ingresos por día por persona se ubican entre 13 y 70 dólares al tipo de cambio de la Paridad del Poder Adquisitivo (PPA).

Tabla 4.4: Distribución de la clase media según características, %.

	2004	2018
Nivel educativo		
Primaria	35,3	26,7
Secundaria	31,7	35,9
Técnica	13,2	16,2
Terciaria	19,9	21,2
Categoría laboral		
Empleado privado	50,5	59,2
Empleado público	23,2	16,7
Cuenta propia con local	15,0	18,4
Otros	11,2	5,7
Formalidad		
Informal	25,9	19,2
Formal	74,1	80,8
Tramos de ingreso		
13 a 20 US\$	43,9	28,1
20 a 30 US\$	30,5	31,0
30 a 50 US\$	20,0	30,2
50 a 70 US\$	5,6	10,7

Fuente: MEF en base a microdatos ECH.

Gráfico 4.5: Distribución de la población en clases socioeconómicas 1995-2018, %.



Fuente: MEF en base a microdatos ECH.

Si se analiza la distribución de la población perteneciente a la clase media por franjas de ingresos, en 2004 el 43,9% de los integrantes de la clase media tuvo ingresos entre 13 y 20 dólares por día por persona (en PPA), mientras que en 2018 este porcentaje se redujo a 28,1%, a la vez que aumentó la proporción de trabajadores en las siguientes franjas de ingreso. Esto significa una redistribución a la interna de la clase media en 2018, donde ganaron más peso los estratos medios y medios altos dentro en relación a los que estaban más cerca de caer dentro de la clase baja.

En el año 2018 la estructura poblacional por clases socioeconómicas determinó que el 75% pertenece a la clase media, el 18% a la clase baja y un 6% a la clase alta³¹.

³¹ Informe elaborado por el MEF, 2018

Uruguay tiene el mayor porcentaje de su población en la clase media en América Latina y el Caribe y eso en buena medida se debe a la mayor proporción de empleos formales, según un estudio del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

"Los países menos pobres, como Argentina, Chile y Uruguay, son aquellos en los que la clase media es la más grande (53%, 49% y 62%, respectivamente)"³², por lo tanto, Uruguay lidera en la región con la clase media más extendida. Se destaca en América Latina por su alto ingreso per cápita, por ser una sociedad igualitaria, con bajos niveles de desigualdad y pobreza, así como también de indigencia.

Por otra parte, en Uruguay menos del 60% de los hogares es propietario de la vivienda, lo que demuestra que aún existe una importante cantidad de personas con la necesidad de la vivienda propia insatisfecha.³³

Tabla 4.6: Distribución de los hogares, por tenencia de la vivienda, según áreas geográficas, %:

Distribución porcentual de los hogares, por tenencia de la vivienda, según áreas geográficas	Propietarios	Inquilinos	Ocupantes con permiso	Ocupantes sin permiso
Total	58,8	19,6	20,8	0,7
Montevideo	57,6	25,8	15,8	0,9
Interior	59,7	15,3	24,4	0,6

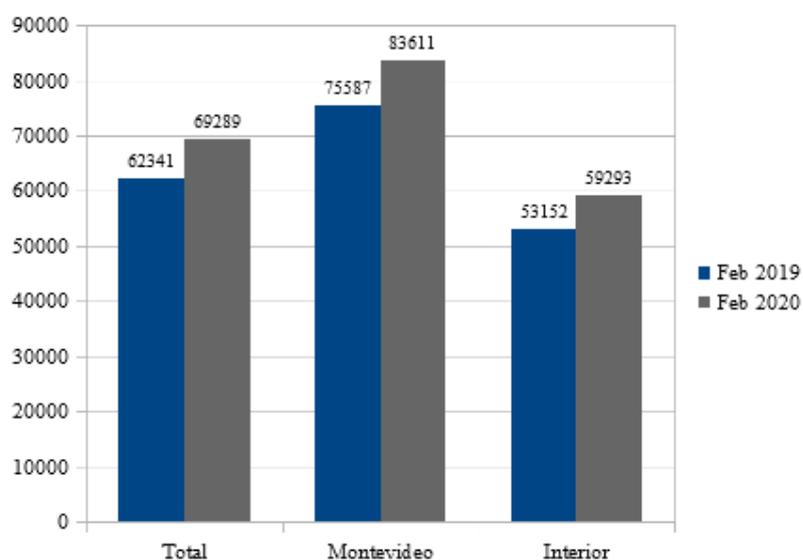
Fuente: INE - ECH 2019

³² Documento BID, 25/10/2016

³³ INE - ECH, 2019

Dado que la decisión de compra de una vivienda en la práctica habitual es tomada por todos los miembros del hogar, es correcto considerar la situación económica de los hogares como elemento clave para acceder a un crédito hipotecario.

Gráfico 4.7: Ingreso Medio de los Hogares, \$.



Fuente: MEF en base a microdatos ECH.

Como se mencionó anteriormente, la población estimada para el año 2018 es de 3.505.985 personas, de las cuales 1.246.757 se encuentran entre los 20 y los 44 años. Teniendo en cuenta que el 75% de la población pertenece a la clase media, que aproximadamente el 40% de los hogares no es propietario de la vivienda³⁴ y que el promedio

34

<http://www.ine.gub.uy/documents/10181/34017/Atlas+Sociodemogr%C3%A1fico+Fasc%C3%ADculo+6%2C+Las+transformaciones+de+los+hogares+uruguayos+vistas+a+trav%C3%A9s+de+los+censos+de+1996+y+2011/754f7200-7e29-4ac0-8e9a-f1498ec56325>

de personas por hogar es de 2.8, se puede estimar la demanda de créditos hipotecarios en valores que superan los 130.000.

Esta cifra es muy superior a la cantidad total de préstamos hipotecarios otorgados por el sistema financiero en los últimos doce meses (3.000 aprox.). lo que permite plantear la existencia de demanda insatisfecha.

5. COMPETENCIA

Michael Porter, reconocido economista, investigador y conferencista considera que no se puede vincular la Competencia únicamente a los competidores directos actuales, ya que sería una mirada estrecha del estratega, sino que por el contrario es necesario incluir a 4 pilares más. Plantea su teoría en base a 5 fuerzas competitivas: Clientes, Proveedores, Nuevos competidores y Productos Sustitutos. Según el autor, la rivalidad de estas fuerzas define la estructura del sector dando forma al origen de la conexión competitiva entre las mismas dentro de un determinado sector³⁵.

El secreto radica en poder conocer cómo se estructura cada sector, ya que es fundamental realizar una adecuada defensa de estas fuerzas competitivas para lograr instrumentar un posicionamiento eficaz y obtener el mayor rédito posible. Estas acciones son cruciales para una estrategia exitosa.

En el caso del Banco Hipotecario del Uruguay, con el término del monopolio que venía operando en el país, recién comienza en el año 1996 una etapa de plena competencia con los bancos privados en el mercado de créditos hipotecarios.

El ingreso al mercado de otros competidores tuvo un gran desarrollo y fue creciente, expandiéndose la operativa de otorgar créditos para préstamos hipotecarios, situación que perduró hasta la crisis que sufrió el país en el año 2002.

35 Michael Porter, 2011

A partir de ese momento, el BHU suspendió su línea de crédito, operación que retomaría a comienzos del año 2009. Lo mismo aconteció con la banca privada que ingresaría nuevamente al mercado de créditos hipotecarios a partir del año 2004.

El reingreso de la banca privada para productos hipotecarios se focalizó en el segmento de altos ingresos, y con el objetivo de ampliar su cartera de clientes. En este último caso, se ofrecen tasas comparativamente bajas, buscando la fidelización de los clientes a los efectos de ofrecer otros productos más rentables, como ser cuentas sueldos, tarjetas de créditos, seguros, entre otros.

Ante la agresiva competencia de los bancos privados (Santander, BBVA, Scotiabank, HSBC, ITAÚ), el BHU mantuvo una postura pasiva, impulsada en parte por las políticas de vivienda del MVOTMA (Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente) que confiaban en que la libre competencia tendería a una rebaja en las tasas de interés de los préstamos hipotecarios, lo que favorece el acceso a la vivienda.

La cantidad de préstamos hipotecarios otorgados por el sistema financiero uruguayo en los últimos doce meses (contando desde Abril 2019 a Marzo 2020) son 2.986, de los cuales 891 fueron otorgados por el BHU:

Tabla 5.1: Participación en cantidades.

PARTICIPACIÓN EN CANTIDADES			
MES	PRÉSTAMOS SISTEMA FINANCIERO	PRÉSTAMOS OTORGADOS BHU	PARTICIPACIÓN BHU
Mar-19	230	66	28,70%
Abr-19	234	84	35,90%
May-19	287	82	28,57%
Jun-19	215	76	35,35%
Jul-19	234	69	29,49%
Ago-19	309	94	30,42%
Set-19	280	86	30,71%
Oct-19	285	99	34,98%
Nov-19	280	77	27,50%
Dic-19	317	90	28,39%
Ene-20	185	48	25,95%
Feb-20	218	49	22,48%
Mar-20	144	37	25,69%
ACUMULADO ÚLTIMOS 12 MESES			29,87%
ACUMULADO 2020			24,50%

Fuente: BHU

Gráfico 5.2: Participación en cantidades.



Fuente: Memoria Anual BHU Abril 2020

Gráfico 5.3: Participación en montos UI



Fuente: Memoria Anual BHU Abril 2020

Históricamente, al Banco Hipotecario se le ha asignado el rol de ser una especie de “regulador” dentro de la banca de los préstamos hipotecarios. Es por ese motivo, y teniendo en cuenta su decreciente participación en el mercado, es que se ha tomado la decisión de actuar de forma más activa y recuperar el control de la situación.

La lenta capacidad de respuesta del banco a las acciones del entorno, producto del proceso de funcionamiento interno, la entrada en el mercado de un nuevo competidor o una estrategia agresiva de la competencia puede significarle la pérdida de participación en el mercado, como ya ha sucedido en el último período.

En la actualidad, con el estado de emergencia sanitaria y con la economía sin crecimiento, se incrementa la rivalidad de la competencia, debido a que las empresas deben crecer a costa de sus competidores, o al menos mantener su participación y la única forma de hacerlo cuando la demanda es menor, es quitándole espacios a otras empresas.

La finalidad de diseñar este Plan de Marketing tiene como base y sustento fundamental lo expuesto anteriormente, para abandonar la posición pasiva de los últimos años y competir en el mercado con el objetivo de incrementar su participación en la cantidad de préstamos otorgados por el sistema financiero.

5.1 COMPETIDORES DIRECTOS

- Banco Santander:

Está presente en la plaza financiera uruguaya desde 1979 y es respaldado por el Banco Santander de España. Actualmente posee 44 sucursales en el Uruguay y ofrece una amplia cartera de productos vinculados al acceso a la vivienda (primera y segunda vivienda hipotecable, autoconstrucción o reforma, promitente comprador, libre disponibilidad, compra de terreno e inversión, entre otros.). Posee aproximadamente el 30% de la participación de mercado.

- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA):

Los orígenes del banco en Uruguay se remontan a 1912. Actualmente, posee 14 sucursales y el 15% de la participación del mercado de préstamos hipotecarios. Ya cuenta con la firma digital incorporada a la institución y ofrece varias tarjetas de crédito, así como préstamos personales, automotores e hipotecarios.

- Scotiabank:

Scotiabank Uruguay S.A. es una empresa financiera privada propiedad del grupo canadiense Scotiabank. En Uruguay se instaló en septiembre de 2014, sustituyendo al Nuevo Banco Comercial, manteniendo sus servicios, clientes y cuentas. Actualmente posee 36 sucursales en el Uruguay y el 10% de la participación del mercado de préstamos hipotecarios. Ofrece variedad de servicios financieros como ser cuentas personales, tarjetas de crédito, préstamos, banca empresa y banca premium.

- HSBC:

HSBC Bank Uruguay es parte del Grupo HSBC, una de las mayores organizaciones de servicios financieros y bancarios del mundo. Actualmente posee 9 sucursales en el Uruguay y el 10% de la participación del mercado de préstamos hipotecarios.

En Febrero del presente año, el Banco anunció que planeaba reducir su presencia en América Latina debido a un proceso de reorganización.³⁶ Este hecho debilita su imagen, generando pérdida de confianza en la solidez de los bancos privados que pueden llegar a retirarse del mercado local debido a una reestructura interna de la empresa o ante una crisis como la que se vive actualmente.

- Banco ITAÚ:

Es uno de los bancos privados más grandes de América Latina en activos, con sede en Brasil. Con 90 años de historia, Itaú ofrece una amplia gama de productos y servicios bancarios a través de sus segmentos: banca comercial (individuos y pequeñas empresas) y banca mayorista (empresas medias, corporate y investmentbanking).

³⁶ Diario El País, Negocios 06/02/2020

Tiene como visión ser un banco líder en performance sustentable y en satisfacción de los clientes, buscando la continua excelencia en la atención y en la calidad de los servicios que brinda. Hoy en día es una de las instituciones bancarias privadas más prestigiosas y con mayor crecimiento.

Tabla 5.4: Análisis de la competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA							
BANCO	T.E.A. (% U.I.)	PLAZO (en años)	MONTOS MÁXIMOS (U\$S)	MONTOS MÍNIMOS (U\$S)	INGRESOS MÍNIMOS DEL SOLICITANTE (Grupo Familiar)	FINANCIAMIENTO	GARANTÍA
Santander	5,25%	Hasta 10 años	750.000	22.000	30% Relación Cuota / Ingresos líquidos	80% del Valor Comercial	Hipoteca de la Unidad a Financiar
	5,75%	Hasta 25 años					
BBVA	5,25%	Hasta 20 años	A partir de 66 años: Monto Máximo a prestar USD 20.000	NO TIENE	25% Relación Cuota / Ingresos líquidos	80% del Valor Comercial	Hipoteca de la Unidad a Financiar
	5,75%	Hasta 25 años					
B.H.U.	5,25%	Hasta 15 años	324.000	11.924	30% Relación Cuota / Ingresos líquidos	80% del Valor Comercial	Hipoteca de la Unidad a Financiar
	6,00%	Hasta 20 años					
	6,25%	Hasta 25 años					
	6,90%	Hasta 25 años	285.000	10.200	100% del Valor Comercial	Doble Garantía Hipotecaria.	
Scotiabank	5,25% Cliente Pago Sueldos	Hasta 20 años	NO TIENE	7.000	30.000	90% del Valor Comercial	Hipoteca de la Unidad a Financiar
	6,9% NO Cliente Pago Sueldos	Hasta 15 años			40% Relación Cuota / Ingresos líquidos	80% del Valor Comercial	
HSBC	5,25% Cliente Pago Sueldos	Hasta 10 años	350.000	25.000	30% Relación Cuota / Ingresos líquidos	85% del Valor Comercial	Hipoteca de la Unidad a Financiar
	Consultar T.E.A.	Hasta 20 años					
ITAÚ	5,25%	Hasta 20 años	400.000	NO TIENE	25% Relación Cuota / Ingresos líquidos	80% del Valor Comercial	Hipoteca de la Unidad a Financiar
	5,75%	Hasta 25 años					

Fuente: Elaboración propia

5.2 COMPETIDORES POTENCIALES

El desarrollo de nuevos proyectos de tecnología aplicada a finanzas (fintech) ha sido continuo en los últimos años, tanto a nivel mundial como en Uruguay. Si bien hasta el momento las fintech no han incursionado en los préstamos hipotecarios, es de preverse que lo harán en un futuro no muy lejano.

El mercado hipotecario en Uruguay tiene altas barreras de entrada, una de ellas es la legal ya que las instituciones que brindan préstamos deben estar autorizadas por el Banco Central del Uruguay.

Otra barrera es el capital, ya que la empresa debe contar con un alto grado de inversión inicial para comenzar a operar en el país.

Esto hace que sea poco probable la entrada de nuevos competidores al mercado de créditos hipotecarios en el corto y mediano plazo, aunque obliga a los competidores actuales a estar atentos a posibles cambios en las reglas de juego que pudieran modificar el panorama actual.

5.3 COMPETIDORES SUSTITUTOS

El competidor sustituto más claro está dado por el sistema de Alquiler con Opción a Compra, ofrecido por otros entes estatales y desarrolladores privados.

Se trata de una tecnología diferente, una combinación entre alquiler y compra, donde los pagos realizados por concepto de alquiler mensual del inmueble se computan como cuotas de capital entregadas. El auge de este sistema podría disminuir el interés por las clásicas garantías de alquiler o los créditos hipotecarios para adquisición de inmuebles.

En el mercado existen otros sistemas de ahorro como los grupos de ahorro previo de Consorcio del Uruguay, pero no están enfocados específicamente en los préstamos hipotecarios sino más bien en préstamos con libre disponibilidad.

Por otro lado, la empresa Campiglia Pilay ofrece la posibilidad de “ahorrar en ladrillos”. El sistema está diseñado sobre la base de un conjunto de personas que ahorran un importe mensual en pesos uruguayos con el objetivo común de invertir su dinero en la construcción de edificios³⁷. Se diferencia del sistema de ahorro previo ofrecido por el BHU por no permitir la utilización del ahorro generado para la compra de cualquier inmueble, sino exclusivamente los construidos por la empresa Campiglia Construcciones.

Con respecto al análisis del poder de negociación de los proveedores, debido a la historia de la institución y al respaldo estatal que posee, el Banco detenta un fuerte poder de negociación frente a los proveedores.

³⁷ <https://www.campigliapilay.com.uy/respalda-tu-ahorro/>

Por otro lado, tampoco los clientes poseen un poder de negociación significativo a nivel individual.

6. ANÁLISIS INTERNO

El Banco Hipotecario cuenta con una importante trayectoria e imagen de marca transparente y sólida y forma parte de la historia uruguaya ya que ha ayudado a las familias a acceder al sueño de la vivienda propia desde el año 1892, generación tras generación. Es por eso que BHU es una marca fuertemente consolidada y reconocida por el público uruguayo.

El nivel de satisfacción de los clientes con el Banco Hipotecario es alto, como lo demuestra la encuesta realizada a 2582 personas en el año 2019, casi un 78% de los clientes consideran positiva la información que se les ha brindado desde el BHU y casi un 92% se encuentra conforme con el trato recibido³⁸.

A su vez, al ser un banco público, posee fuerte respaldo gubernamental, lo que se traduce en una mayor confianza por parte de los uruguayos. El BHU ya posee antecedentes donde el Gobierno mostró su apoyo a esta institución en el año 2002. Como consecuencia de la crisis que sufrió el país, el Banco Hipotecario se vio seriamente afectado y estuvo al borde de la quiebra. En dicho momento, se resolvió realizar una capitalización del Banco, lo que le permitió aumentar su patrimonio, generar liquidez, corregir importantes descalces de moneda y plazo y volver a otorgar nuevos créditos.

Por otro lado, los clientes también sienten confianza al ser atendidos por personal que posee sólidos conocimientos de banco y amplia experiencia en el negocio. El BHU es un banco especialista con más de 100 años de vida, destacándose por su know how sobre los préstamos hipotecarios y siendo una institución de referencia en el tema.

³⁸ Encuesta de Satisfacción. ANEXO

La importante trayectoria del Banco y su carácter público, aumentan el poder de negociación, lo cual le permite consolidar alianzas estratégicas con otros entes públicos para obtener información de importancia o facilitar parte de su operativa (por ej. utilizar las sucursales de otras instituciones públicas como la ANV para realizar gestiones y ahorrar costos operativos).

Gracias a eso, el BHU cuenta con una amplia cobertura en todo el país para atender en forma personalizada a sus clientes. Además de brindar atención en su Casa Central de Montevideo y en sus 6 sucursales propias en el Interior del país (Ciudad de la Costa, Maldonado, Melo, Rivera, Colonia y Salto) posee convenio con la Agencia Nacional de Vivienda, quien oficia de corresponsal del Banco, poniendo a su disposición sus 22 oficinas a lo largo de todo el país sin generarle al Banco los costos fijos de mantener abierta una sucursal.

La trayectoria del Banco, su reconocimiento como institución financiera confiable y su amplia cobertura le han permitido generar un excelente relacionamiento con socios estratégicos y tener acceso a gran número de potenciales clientes y nuevos negocios. Recientemente se firmó un convenio con AEBU (Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay) donde se les otorga a los afiliados de dicha asociación mejores plazos y mejores tasas de interés. Estos elementos convierten al Banco Hipotecario en la primera opción a considerar por todos aquellos afiliados que se encuentren en proceso de compra de vivienda a través de financiación bancaria.

Otra importante base de potenciales clientes está conformada por la elevada cartera de ahorristas de la que dispone el Banco (se cuenta con una base de más de 66.000 cuentas de ahorro y garantía de alquiler abiertas actualmente, más todos los datos de los clientes que alguna vez tuvieron cuenta en el BHU).

Si bien el banco posee varias líneas de productos se denota falta de cartera cruzada ya que todas están vinculadas al acceso a la vivienda, estando impedido por ley a ofrecer otros productos como son los préstamos al consumo, tarjetas de créditos, o cuentas sueldo.

Por este motivo, se ha destacado como política de la institución el fortalecimiento de su cartera de ahorristas y la búsqueda de la fidelización de estos clientes como futuros solicitantes de créditos hipotecarios.

Hoy en día el Banco busca enfocarse en un segmento de clientes que está conformado principalmente por jóvenes, que son exigentes y buscan tanto calidad como rapidez en el servicio. En muchos casos, estos jóvenes no cuentan con el dinero suficiente para realizar una entrega inicial y comprar su casa, ya que se encuentran abonando un alquiler o prefieren destinar sus ahorros a un viaje. Pensando en ellos es que el Banco ha lanzado recientemente el Préstamo Soñado, un préstamo que permite financiar hasta el 100% del valor del inmueble si se presenta una segunda vivienda como garantía.

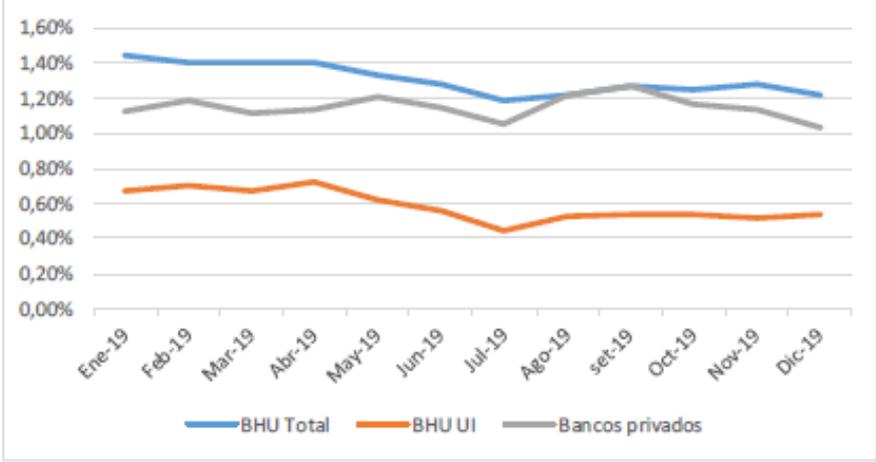
Este tipo de políticas favorecen la colocación de nuevos créditos, satisfaciendo la necesidad de vivienda de aquellas personas que no poseen capacidad de ahorro previo, pero también la de quienes sí poseen una parte del valor del inmueble ya ahorrado y prefieren solicitar menos porcentaje de financiación o buscan solicitar un crédito a menos años, viéndose favorecidos por tasas de interés más bajas.

Estas medidas están alineadas con las políticas de riesgo que se vienen desarrollando dentro del Banco a través de su Sistema de Gestión Integral de Riesgos.

A su vez, el apetito al riesgo definido por el Directorio y la Alta Gerencia está buscando siempre mantener tanto la solvencia patrimonial del Banco como los bajos niveles de morosidad que se han logrado alcanzar hasta ahora.

Durante todo el año 2019 se mantuvo un bajo nivel de morosidad, especialmente en la cartera de préstamos hipotecarios en UI, ubicándose en niveles muy por debajo de la cartera privada (prácticamente la mitad), que tuvo una media anual de 1.15%.

Gráfico 6.1: Morosidad BHU vs Bancos Privados



Fuente: Memoria Anual BHU 2019

Se debe considerar que desde el año 2014 el BHU ha perdido una importante porción de mercado, debido en gran medida al aumento de la competencia directa y la falta de reacción ante la misma:

Gráfico 6.2: Participación de Mercado 2014 - 2020 BHU



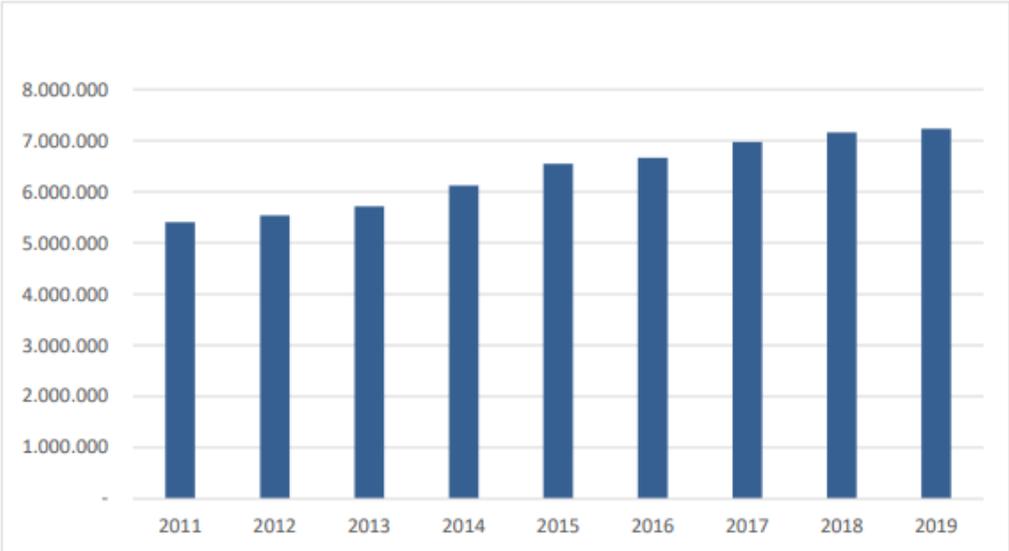
Fuente: BHU

Por otro lado, el BHU carece de un plan de contingencia específico para Emergencias Sanitarias lo que podría llevar a generar pérdidas de ingresos y de ganancias, afectando el balance general de la institución debido a no contar con contingencias que mitiguen los riesgos de esta naturaleza. Frente a esta situación, el Banco adoptó algunas medidas para enfrentar las dificultades de pago de sus clientes frente a esta crisis causada por el Coronavirus. Entre ellas se encuentran reducir un porcentaje del valor de las cuotas de Abril, Mayo, Junio y Julio para toda su cartera de clientes, así como extender la fecha de su vencimiento.

Gracias a este tipo de medidas el Banco es una institución financiera solvente y tiene un patrimonio que representa más de siete veces el mínimo exigido por la superintendencia financiera, manteniéndose una tendencia sostenida de estabilidad y/o decidida mejora en materia de calidad de cartera, liquidez, calce de plazos y eficiencia operativa.

La estructura patrimonial del Banco ha tenido un crecimiento consolidado de un 34% desde el año 2011 a 2019:

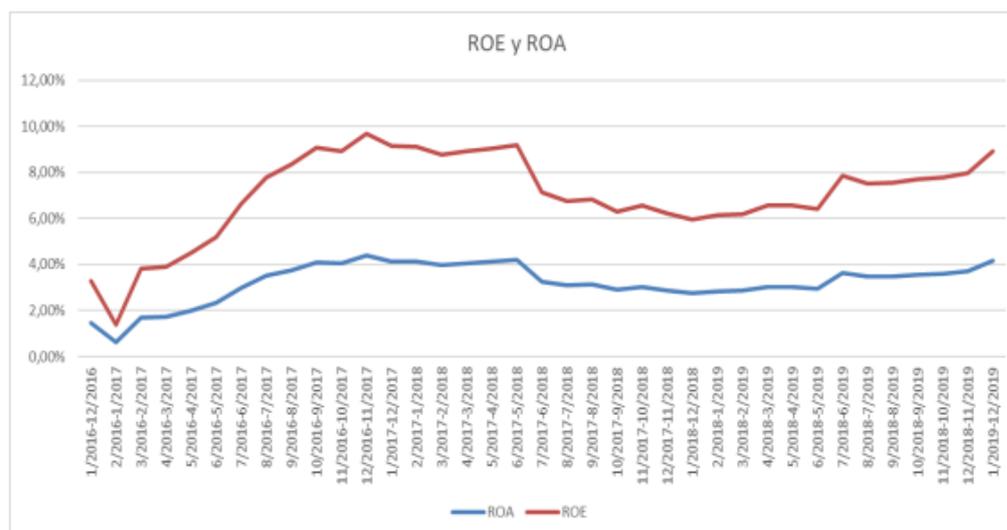
Gráfico 6.3: Patrimonio en miles de UI



Fuente: BHU

En lo que tiene que ver con la rentabilidad del Banco medida sobre Activos y sobre Capital los resultados obtenidos transmiten confianza sobre la sustentabilidad del negocio:

Gráfico 6.4: Rentabilidad sobre Activos y sobre Capital.



Fuente: BHU

Como forma de contribuir a la continuidad del negocio y aumentar la competitividad, el Banco tiene como prioridad la promoción de nuevos proyectos tecnológicos y ha definido a la tecnología como pilar central para la mejora de la productividad y la experiencia del usuario, impulsando proyectos relevantes como la telefonía IP, el desarrollo de Servicios Web, la firma digital y la implementación de un CRM.

Un aspecto que requiere ser mejorado es el tratamiento de la información disponible, dado que se puede observar la baja calidad de los datos, ya que la cantidad, calidad, tratamiento y consistencia de la información sobre clientes y potenciales clientes resultan insuficientes, sin alcanzarse los estándares requeridos para una gestión eficiente.

Por este motivo, el BHU considera adquirir en el futuro próximo la herramienta de CRM para gestionar mejor la información de los clientes, logrando una comprensión profunda

de sus necesidades y preferencias que permitirá identificarlos correctamente y desarrollar una estrategia de comunicación efectiva con ellos³⁹.

Otra de las falencias de la institución es la tercerización de la atención telefónica en un servicio de contact center, lo cual dificulta contar con personal permanente y sólidamente capacitado en los conocimientos del Banco y mantener altos niveles de satisfacción en la atención a clientes. Esto ha motivado que se incorpore nueva telefonía con tecnología IP, la cual le brinda al Banco la posibilidad de gestionar de forma directa la atención telefónica de los clientes, obtener mayor control sobre la misma y mejorar el servicio brindado.

El Banco presenta ciertas debilidades en cuanto a su gestión y una de ellas es el exceso de burocracia por ser un banco público, de gran tamaño, donde cada decisión debe pasar por la aprobación de varias gerencias y el Directorio y se presenta cierta lentitud a la hora de incorporar o modificar procesos y gestionarlos con cierta celeridad. Esta adaptación lenta frente a los cambios en el mercado y falta de reacción hace que muchas veces los servicios brindados por la institución no estén acordes a las necesidades de los clientes.

Se trata de una organización que posee una cultura conservadora y se caracteriza por resistirse a los cambios. Actualmente gran parte de los recursos humanos con los que cuenta el Banco posee más de 51 años y se encuentra próxima a su edad de jubilación (152 empleados de un total de 347). Esto genera que sea mayor la resistencia a los cambios en los modos de trabajar y en el uso de nuevas tecnologías, con impacto en el nivel de productividad y eficiencia esperable.

Vinculado a esto es que durante los últimos años se ha llevado adelante una estrategia comunicativa tradicional. Las campañas publicitarias han tenido un importante contenido

³⁹ Ketova, N., 2012; Ivashkova, N., 2014

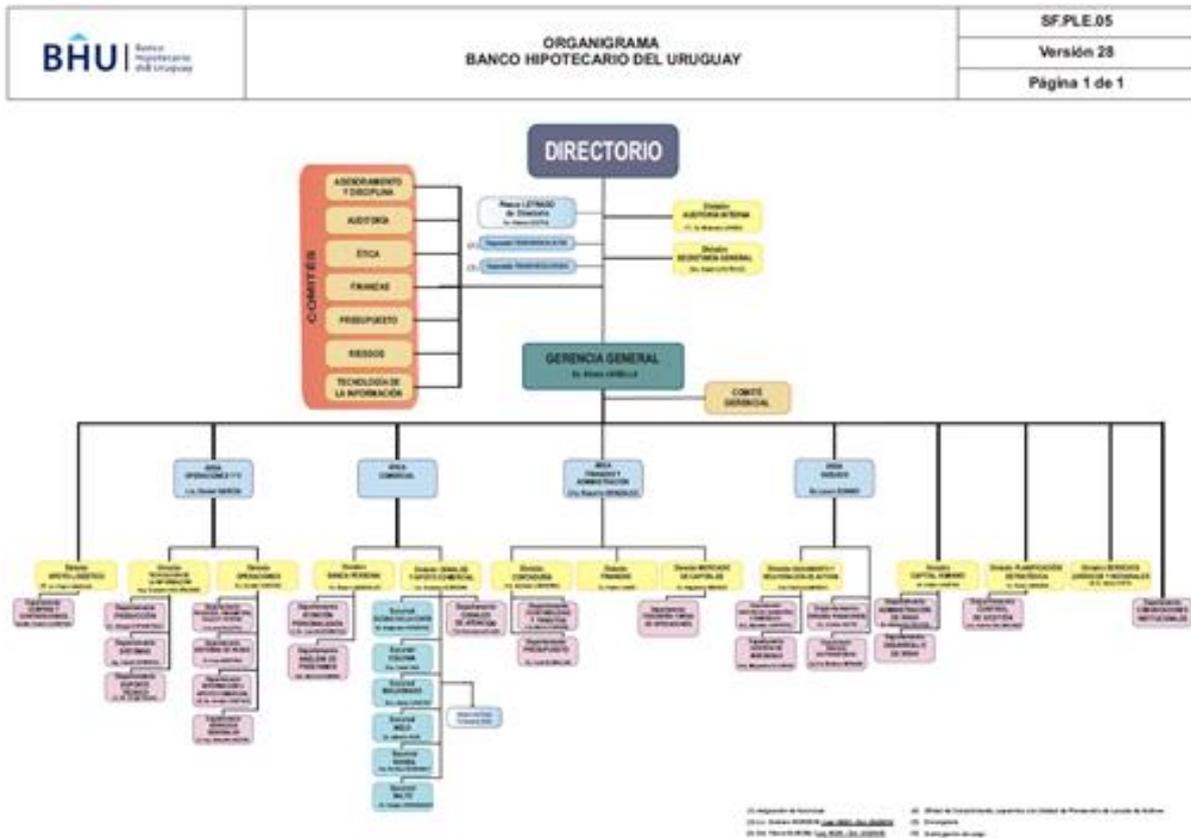
emotivo, haciendo énfasis en la historia de la marca BHU y su presencia en la vida de los uruguayos, marcando un enfoque conservador y volcándose un importante porcentaje de la inversión en publicidad en televisión nacional. Esto lo ha mantenido con relativa poca presencia en los medios digitales, que es donde se encuentra la mayor parte del público joven.

Actualmente, el Banco se encuentra en pleno proceso de rediseñar su Área Comercial, realizando una revisión de todos los procesos comerciales, centrándose en el cliente, simplificando los procedimientos e integrando la tecnología para mejorar la experiencia del usuario y ser más eficientes.

El proceso de Rediseño ha llevado a reducir los tiempos de espera de los clientes a la hora de ser atendidos y también modernizar las instalaciones, el mobiliario y la señalética de la planta física del Área Comercial. Una cuestión central es la reorganización de su estructura formal, sustituyendo la compartimentación de la atención presencial que antes estaba formada por el front office de tres departamentos (Ahorros, Crédito y Atención al Cliente), por un solo Departamento de Atención Personalizada.

El Organigrama del BHU queda conformado de la siguiente manera:

Gráfico 6.5: Organigrama BHU



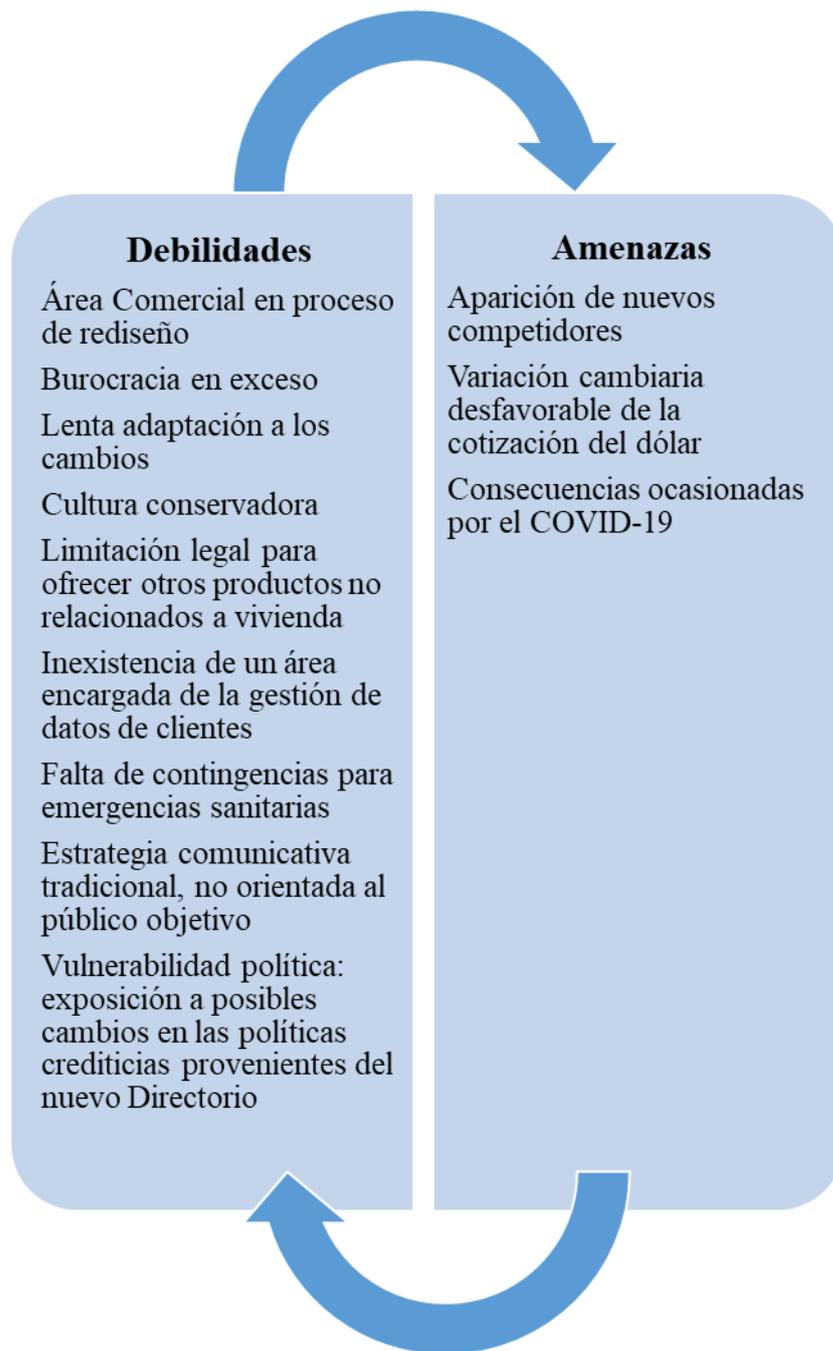
Fuente: www.bhu.com.uy

Este Rediseño implica un cambio de visión y una reorganización de todas las formas de ser y hacer las tareas, poniendo el foco en el cliente y permitiéndole al Banco conocer más de cerca sus necesidades y brindándole un servicio de mayor calidad.

7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Tabla 7.1. Análisis FODA.





Fuente: Elaboración propia.

8. DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

8.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

Teniendo en cuenta la situación actual, debido a la pandemia y las posibles consecuencias de tal situación, se plantean los Objetivos del Plan de Marketing en dos etapas:

ETAPA 1 Año 2021: Incrementar en un 5% la cuota de participación de mercado actual (25,69%⁴⁰) medida en cantidades de préstamos hipotecarios en UI otorgados en relación al total del sistema financiero uruguayo.

ETAPA 2 (Período comprendido entre 2022 y 2025 inclusive): Incrementar de forma paulatina (un 5% anual) la participación de mercado hasta alcanzar un porcentaje del 50% de market share.

En la Tabla siguiente se muestran los objetivos de este Plan de Marketing; los mismos están planteados según lo dicho anteriormente en dos etapas y para el período de los próximos 5 años:

⁴⁰ Se toma como valores de referencia la participación de mercado de Marzo 2020, última información disponible hasta el momento de fijación de los objetivos (Mayo, 2020). Fuente: BHU

Tabla 8.1: Objetivos por períodos.

Etapa	Periodo	Participación de Mercado	Objetivo
Etapa 1	Enero - Diciembre 2021	30%	Incrementar 5% Participación de Mercado Actual
Etapa 2	Enero - Diciembre 2022	35%	Incrementar 5%
	Enero - Diciembre 2023	40%	Incrementar 5%
	Enero - Diciembre 2024	45%	Incrementar 5%
	Enero - Diciembre 2025	50%	Incrementar 5%

Fuente: Elaboración propia

8.2 ESTRATEGIAS DE MARKETING

8.2.1 Mercado Objetivo

El mercado bancario es heterogéneo y se divide en segmentos. La segmentación proporciona al banco la oportunidad de construir una comunicación con los clientes de tal

manera que el banco ya no anuncia su producto, sino que ayuda a los clientes a tomar la decisión correcta ⁴¹.

La macrosegmentación se refiere a la identificación de los mercados en los que el banco pretende actuar y que están determinados por la necesidad genérica, no por las necesidades de productos individuales.

En el mercado bancario, a nivel de macrosegmentación, generalmente se distinguen los siguientes mercados básicos o grupos de clientes: segmento corporativo o de personas jurídicas, segmento de personas físicas, segmento instituciones crediticias y financieras y segmento gubernamental ⁴². En el caso particular del Banco Hipotecario, el mercado de referencia, como se estableció previamente, está definido por los consumidores finales (personas físicas).

Los mercados de referencia, a su vez, se dividen en segmentos en función de las preferencias de los consumidores en relación con los productos bancarios individuales. De esta forma, se define la porción del mercado de referencia en el cual la empresa va a volcar sus recursos de manera de conseguir el objetivo perseguido, compitiendo y aplicando la estrategia adecuada en el mercado objetivo.

La estabilidad económica experimentada en los últimos años en el país, la aprobación de la Ley de Inclusión Financiera que llevó a universalizar el acceso a servicios financieros básicos de calidad para la población (medios de pago electrónicos, instrumentos de ahorro y acceso al crédito) y ciertos cambios culturales como la independización más temprana de los jóvenes, han favorecido el incremento de la demanda de acceso a la vivienda.

41 Tsarev, A., 2015

42 Tsarev, A., 2015

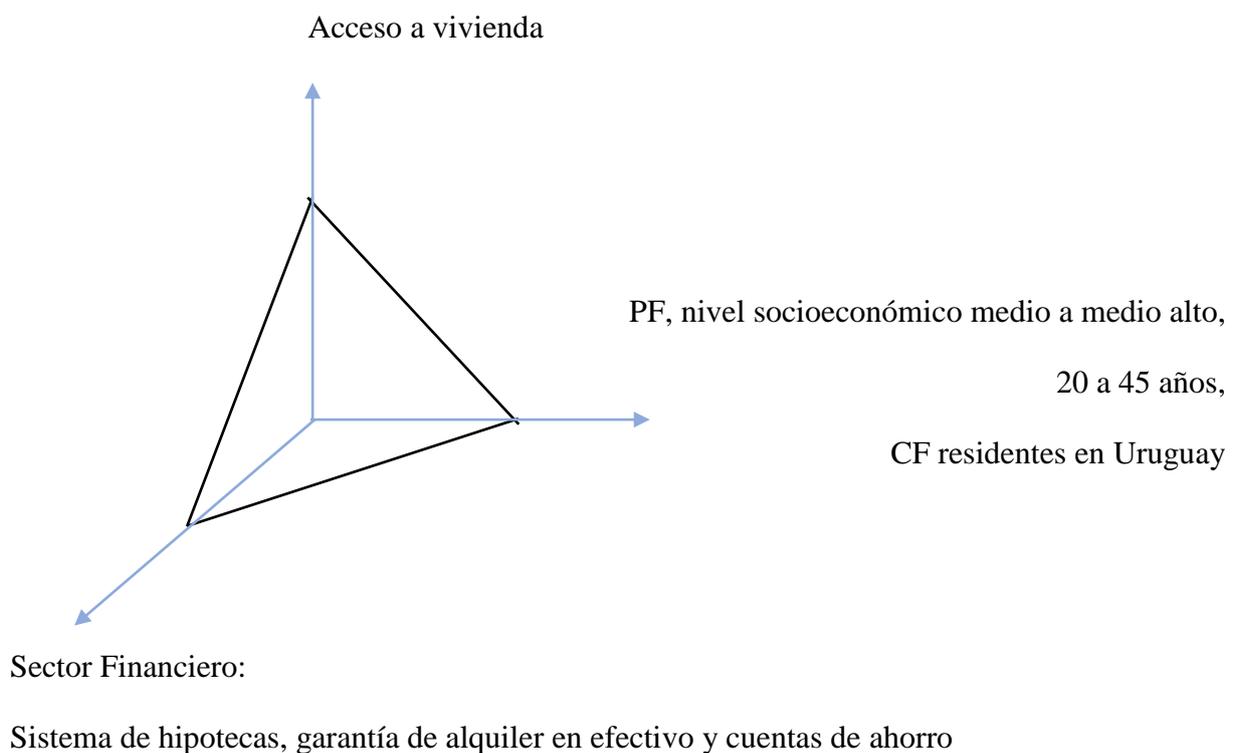
El BHU tiene como misión facilitar el acceso a la vivienda, ofreciendo productos vinculados a la adquisición, construcción, reforma, ampliación y alquiler y promoviendo el ahorro, por lo que su mercado objetivo queda definido de la siguiente manera:

Función o necesidad a satisfacer: Acceso a la vivienda.

Mercado objetivo, relevante o meta: Personas o familias que buscan adquirir una vivienda en Uruguay, de un nivel socioeconómico medio y medio – alto. Rango etario entre 20-45 años.

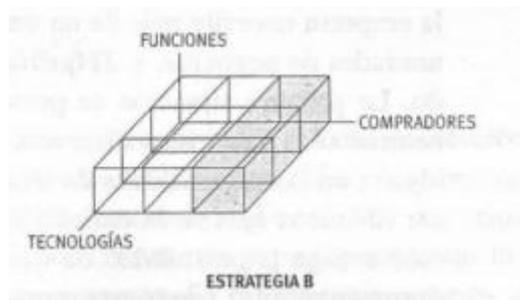
Tecnología: Créditos mediante sistema de hipotecas, Garantía de Alquiler mediante depósito de efectivo y Cuentas de Ahorro.

MERCADO OBJETIVO CON DIAGRAMA DE ABELL



Se trata de una especialización basada en la dimensión compradores, ya que la empresa opta por satisfacer una necesidad genérica (acceso a la vivienda), de un solo grupo de compradores (consumidores finales, personas físicas residentes en Uruguay, con ingreso medio y medio alto, entre 20 y 45 años), mediante la utilización de varias tecnologías (créditos hipotecarios, garantías de alquiler mediante depósito en efectivo y cuentas de ahorro).

Gráfico 8.2: Estrategia de Cobertura



Fuente: Munuera Alemán, J y Rodríguez Escudero, A.⁴³

8.2.2 Estrategia de Segmentación

Con la microsegmentación se realiza una división de consumidores dentro de un mercado objetivo o relevante. La tarea de la microsegmentación consiste en analizar las diversas necesidades dentro del mercado seleccionado⁴⁴.

43 Munuera Alemán, J y Rodríguez Escudero, A. "Marketing Estratégico. Teoría y Casos". Editorial Pirámide. Madrid 1998.

44 Ketova, N., 2012

Se buscan segmentos atractivos de clientes dentro del mercado relevante identificado, ya que existe heterogeneidad en los clientes que buscan el mismo paquete de beneficios en el producto. Para garantizar una relación exitosa y rentable el banco debe comprender a sus clientes y anticipar sus necesidades y requisitos. Posteriormente, en base a esas necesidades, administrar las ventas.

Teniendo en cuenta que según la franja etaria de los clientes éstos presentan diferentes intereses, se divide el mercado en dos subgrupos con la finalidad de aplicar una estrategia comercial diferenciada para cada uno de ellos, buscando satisfacer sus necesidades de una forma más efectiva y así alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

De esta forma, quedan conformados los siguientes segmentos:

- Jóvenes de entre 20 y 35 años, que se interesan principalmente en satisfacer su necesidad de acceso a la vivienda mediante la utilización de garantías de alquiler
- Adultos entre 35 y 45 años, que buscan satisfacer su necesidad de acceso a la vivienda mediante la compra de un inmueble, utilizando un sistema de hipotecas

Al mismo tiempo, dentro de cada segmento, a nivel socio – económico, se sub-segmenta por perfiles ocupacionales asociados al nivel de riesgo que debe afrontar el banco y consecuentemente ofreciendo mix comerciales diferentes. A continuación, se describen los mismos:

- Jubilados, empleados públicos y pensionistas
- Empleados privados
- Profesionales independientes

- Otros ingresos verificables (engloba a empresarios y técnicos que no poseen título profesional).

8.2.3 Posicionamiento

El objetivo es reforzar la marca BHU, la cual ya es reconocida por todos los uruguayos, pero remarcando los nuevos atributos del Banco vinculados a la eficiencia y la agilidad en sus procesos.

En el último período de tiempo el Banco ya fue cambiando su imagen, incluyendo el rediseño de su logotipo, llevándolo a uno mucho más moderno y haciendo énfasis en que es el Banco de los uruguayos (se sustituyó la clásica “H” por la sigla “BHU”). Este cambio también busca alejarse de la imagen de institución fría y rígida y transmitir la idea de banco mucho más flexible y cercano a la gente:

Imagen 8.3: Logotipo anterior del Banco



Fuente: www.impo.com.uy

Imagen 8.4: Logotipo actual



Fuente: www.bhu.com.uy

Ese cambio de imagen experimentado por la institución fue el de apostar a una mejora en la gestión, agilidad y eficiencia y que fuera coherente con su misión de ser un banco con oferta de crédito continua y competitiva, con promoción del ahorro, que facilita soluciones de vivienda a las familias uruguayas, mediante mecanismos transparentes.

El gurú de marketing Al Ries llamó "posicionamiento" a la batalla por la mente del consumidor. El lugar que ocupa una marca en la mente de sus consumidores con respecto a la competencia es su posicionamiento⁴⁵.

La acción inicial para definir el posicionamiento consiste en identificar los atributos de valor de marca, es decir qué beneficio va a obtener un consumidor usando un producto de la marca. El atributo de posicionamiento es la ventaja clave de un producto o servicio que permite al consumidor satisfacer sus necesidades de la mejor manera posible, distingue a este

⁴⁵ Al Ries (1982). Posicionamiento: Batalla por la mente del consumidor.

producto de los bienes o servicios de la competencia y es una fuente de motivación para sus compras.

Para posicionar una marca se debe elegir una ventaja clave que incline a los clientes a comprar. Esta ventaja debe ser plausible y proporcionada objetivamente por las características existentes del producto.

La estrategia de posicionamiento centrada en el consumidor busca fortalecer la posición actual del producto ofrecido, de manera que los clientes perciban que la empresa es la única que puede satisfacer sus necesidades y brindarles tantos beneficios y así convertirse en el banco de "primera consideración" de servicios de acceso a la vivienda.

La elección que realizan los consumidores está basada en la imagen completa de un producto o servicio, que se forma en su mente como resultado de la interacción de la información que tienen, de la obtenida de otras personas, de la publicidad, etc., y sus propias ideas sobre la importancia de ciertos parámetros para un producto en particular ⁴⁶.

La marca BHU ya existe hace más de un siglo, el objetivo es que la percepción de los clientes coincida con la deseada en la estrategia de marketing. Se busca reforzar la percepción de transparencia, confianza y seguridad del banco al contar con el respaldo gubernamental en el mercado uruguayo y al estar presente durante más de 120 años cumpliendo el sueño de la vivienda propia.

La estrategia consiste en fortalecer la posición actual añadiendo un nuevo atributo de valor: "Servicios más ágiles y eficientes para el cliente", es decir, rapidez en la toma de decisiones y desarrollo de los procesos gracias a la aplicación de nueva tecnología y cambio de la cultura interna, como se mencionó anteriormente.

⁴⁶ Trout, J. & Ries, A., 2007

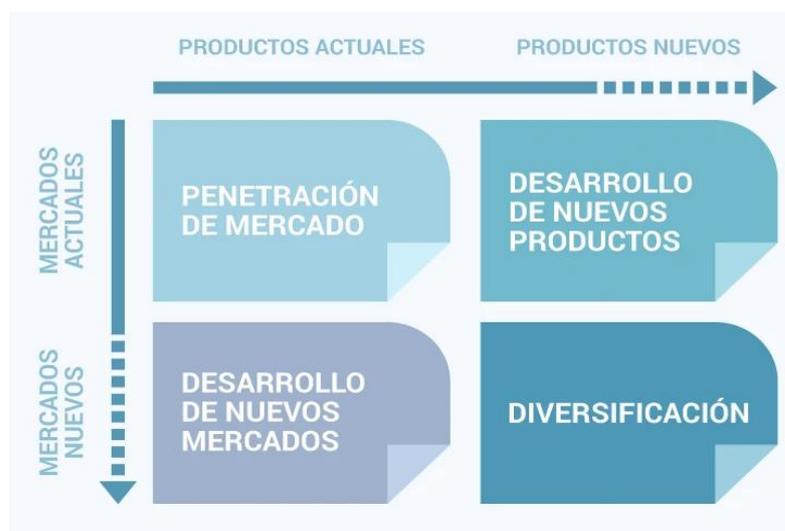
Los atributos de posicionamiento que se buscan destacar para el Banco Hipotecario del Uruguay a través de este Plan de Marketing son:

1. Imagen de institución financiera estable y segura, que cuenta con el respaldo del Estado y opera mediante mecanismos transparentes.
2. Banco con los servicios más ágiles y eficientes de plaza.
3. Mejor nivel de respuesta a las distintas necesidades de los clientes, para generar un alto nivel de satisfacción.

8.2.4 Estrategia de Crecimiento

Para determinar la Estrategia de Crecimiento se considera la Matriz de Ansoff⁴⁷:

Gráfico 8.5: Matriz de Ansoff.



Fuente: Ansoff 1965

La estrategia de crecimiento a adoptar es Penetración de Mercado, que consiste en el abordaje del mismo mercado con los mismos productos, pero con una mejora en los atributos de los mismos, la que consistirá en la agilidad y eficiencia en los procesos de gestión del cliente. Esto se traducirá en la rapidez de acceso a los créditos para la vivienda, ya sea mediante la compra, construcción, reforma o alquiler de la misma así como también en una rebaja sustancial de las tasas de interés. Estas características constituyen importantes ventajas comparativas frente a la competencia.

⁴⁷ Ansoff, 1965

Con la puesta en marcha de esta estrategia se busca incrementar la cuota de mercado, en base a los productos y mercados actuales, mejorando los servicios que se prestan actualmente y realizando una adecuada comunicación y publicidad de los nuevos beneficios.

8.2.5 Estrategia Competitiva

El BHU fue el primer banco estatal del país en brindar soluciones para el acceso a la vivienda propia y esto hace que el público uruguayo lo reconozca como el líder natural del mercado.

Si bien esto es así en la mente del consumidor, en lo que respecta a su participación en el mercado, la cuota de participación de mercado ha ido disminuyendo y hoy en día compite por el liderazgo con el Banco Santander. Según fuentes internas, en cada cierre de mes el BHU y el Banco Santander son protagonistas de una competencia muy reñida por el liderazgo del rubro, ya que en ambos se concentra la mayor cantidad de préstamos hipotecarios y no existe al día de hoy una marcada y sostenida diferencia entre la cantidad otorgada por uno u otro.

Dado que la totalidad de los préstamos otorgados es acotada y pocos préstamos pueden inclinar la balanza para una u otra institución, a la fecha no se puede establecer como líder definido a ninguno de los dos bancos.

El planteo de los objetivos de este plan tiene su base y su fundamento en estos dos pilares esenciales, por un lado, recuperar el liderazgo del BHU en la cuota de participación de

mercado, posicionarlo como líder indiscutido del mercado como lo fue históricamente, y por otro lado aprovechar y apalancarse en esa ventaja que tiene hoy en día en la mente del público uruguayo que lo sigue reconociendo como banco líder.

9. ESTRATEGIA FUNCIONAL Y DECISIONES OPERATIVAS DE MARKETING

9.1 PRODUCTO

El BHU posee una cartera de productos con tres líneas diferentes, que se complementan entre sí y cuya finalidad es facilitarles el acceso a la vivienda a los clientes:

Tabla 9.1: Línea y Cartera de Productos BHU

LÍNEA DE PRODUCTOS	PRODUCTOS	DEPÓSITO INICIAL (UI)	CARACTERÍSTICAS
CUENTAS DE AHORRO	Yo Ahorro	1.000	Beneficios en el porcentaje de financiación hasta un 10% adicional y en la tasa de interés hasta un 0.5% menos.
	Yo Te Ahorro	1.000	Beneficios en el porcentaje de financiación hasta un 10% adicional y en la tasa de interés hasta un 0.5% menos.
	Yo Ahorro Alquilando	500	Beneficios en el porcentaje de financiación hasta un 10% adicional y en la tasa de interés hasta un 0.5% menos.
GARANTÍA DE ALQUILER		Depósito por 5 meses de Alquiler	Cuenta Conjunta entre arrendatario y arrendador. Constituye una garantía para cualquiera de las partes en caso

			de incumplimiento de la otra. Brinda los mismos beneficios que la línea de cuentas de ahorro.
PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS	Podés Comprar	No Aplica	Se financia en UI desde 100.000 hasta 2.800.000. Admite financiación adicional y bonificación en la tasa de interés para ahorristas. Financiación máxima: 90%
	Podés Reformar	No Aplica	Se financia en UI desde 100.000 hasta 700.000. Admite financiación adicional y bonificación en la tasa de interés para ahorristas. Financiación máxima: 60%
	Podés Construir	No Aplica	Se financia en UI 100.00 a 1.260.000. Admite financiación adicional y bonificación en la tasa de interés para ahorristas. Financiación máxima: 90%
	Préstamo Soñado	No Aplica	Se financia en UI 100.000 hasta 2.800.000. Admite financiación adicional y bonificación en la tasa de interés para ahorristas. Financiación máxima: 100%.

Fuente: BHU www.bhu.com.uy

Se trabajará para lograr un valor satisfactor basado en la solución que aporta a los clientes para acceder a la vivienda, los beneficios brindados a través del ahorro previo y la posibilidad de financiar el 100% del valor del inmueble (“Préstamo Soñado”). Se dará prioridad y se destacará la eficiencia y agilidad en la realización de los trámites, la facilidad de acceso para gestionar los mismos y la tranquilidad que el cliente siente al trabajar con el BHU por la transparencia que lo caracteriza.

Se hará especial énfasis en mejorar y priorizar la dimensión ampliada de los productos ofrecidos por el Banco a través de:

- Mejoras en los servicios y en la atención al cliente que se traduzcan en una mayor rapidez, agilidad, comodidad en la permanencia de los clientes tanto en Casa Central como en Sucursales.
- Promoción de la atención comercial mediante Ejecutivos de Cuentas que puedan resolver todos los trámites e inquietudes de los clientes, brindando una atención mucho más integral y personalizada.
- Reducción de los tiempos de tramitación en el proceso de Otorgamiento del Crédito, permitiéndole al cliente tener su casa en casi la mitad del tiempo desde que inicia la solicitud hasta el día de la escritura (se pasó de 70 días de gestión a un promedio de 40).
- Como forma de cuidar a los clientes durante la Emergencia Sanitaria, se promoverá la realización de trámites de forma remota (no presencial), manteniendo los resguardos necesarios para la verificación de la identidad y seguridad de sus datos personales.
- Posteriormente a la Emergencia, para mayor comodidad de los usuarios, se procurará mantener la gestión on line de los trámites durante la mayor parte del proceso, evitando que los clientes se tengan que trasladar. Para esto también se promocionará el desarrollo de una app para celulares, donde el cliente pueda realizar o dar inicio a la mayor parte de sus consultas o gestiones.

9.2 DISTRIBUCIÓN Y VENTAS

Como se mencionó anteriormente, el BHU posee una amplia cobertura en todo el país, con su Casa Central, sus 6 Sucursales y los locales de la ANV que también brindan apoyo comercial.

Imagen 9.2: Casa Central y Sucursales del BHU



Fuente: www.bhu.com.uy

Imagen 9.3: Casa Central



Imagen 9.4: Sucursal Maldonado



Imagen 9.5: Suc. Ciudad de la Costa



Imagen 9.6: Sucursal Melo



Imagen 9.7: Sucursal Rivera



Imagen 9.8: Sucursal Colonia



Imagen 9.9: Sucursal Salto



Para estar más cerca de los clientes y brindarles mayores facilidades, se explotará la fortaleza de ser una institución pública y se promoverá la firma de convenios con otros entes gubernamentales, así como al mismo tiempo la ampliación de los convenios ya existentes.

Concretamente, se trabajará en la firma de un convenio con el Correo Uruguayo, para el envío de documentación por parte de los clientes hacia el Banco y viceversa, con costos reducidos.

Por otro lado, se aprovechará la oportunidad generada por la empresa estatal ANTEL, utilizando la tecnología para firma digital TuID, lo que permitirá crecer en el interior del país sin la necesidad de abrir más sucursales y a su vez generar mayores facilidades para los clientes.

En consonancia con lo anterior, se promoverá el desarrollo de los canales digitales del Banco, colaborando con una imagen mucho más moderna y adaptada a los cambios tecnológicos y las necesidades de los clientes.

Es fundamental responder a las nuevas exigencias del público actual, que demanda rapidez y eficiencia en la respuesta, por lo que se potenciará el canal web como medio de gestión de trámites.

Este nuevo canal de atención, junto con la firma digital, colabora con los clientes al ahorrarles tiempo y costos de traslado hasta la sucursal del Banco y, a su vez, permite llegar a lugares del país a los que sería imposible acceder de otra manera.

Todas estas herramientas, en su conjunto, están alineadas con el objetivo de crecimiento que se propone la institución, acercando el Banco a los clientes.

9.3 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Durante los últimos años se ha llevado adelante una estrategia comunicativa tradicional. Las campañas publicitarias han tenido un importante contenido emotivo, haciendo énfasis en la historia de la marca BHU y su presencia en la vida de los uruguayos, marcando un enfoque conservador y volcándose un importante porcentaje de la inversión en publicidad en televisión nacional. Esto se ha mantenido con relativa poca presencia en los medios digitales, que es donde se encuentra la mayor parte del público joven que constituye el mercado objetivo.

Para modificar esto, se tomará como acción fundamental la redistribución del presupuesto destinado a Publicidad, reduciendo el monto asignado al rubro Televisión e invirtiendo más en marketing digital.

Esta decisión está fundamentada en el hecho de que el público objetivo del Banco está compuesto por personas muy jóvenes, las que miran cada vez menos televisión abierta y permanecen cada vez más mayor tiempo navegando en internet. Sin embargo, teniendo en cuenta que aún son muchos los clientes del Banco que concurren por referencia de sus padres o abuelos, es importante seguir manteniendo el posicionamiento del BHU en Televisión.

Actualmente el Banco no posee una página web que sea transaccional ni una aplicación para dispositivos móviles, por lo que se invertirá en desarrollar una app del BHU y transformar la página para que los clientes puedan realizar trámites a través de la misma. Además de convertirla en transaccional se hará énfasis en la optimización de su contenido y en que su utilización sea mucho más intuitiva para los usuarios.

Se utilizará la página web del Banco como principal motor de comunicación de las ofertas comerciales, pero también se buscará aumentar la publicidad digital y el uso de diferentes herramientas de email marketing como forma de hacer llegar a los potenciales clientes toda la información sobre los productos y servicios ofrecidos, especialmente en lo que tiene que ver con las nuevas tasas de interés, el producto estrella “Préstamo Soñado” y los atributos de valor para el cliente que se desean destacar.

En todas las comunicaciones realizadas se reforzará el posicionamiento del Banco como institución financiera con los servicios más ágiles, eficientes y confiables del sector.

Dentro de la Publicidad Digital se utilizarán las siguientes herramientas para la difusión comunicacional:

- Fomentar la estrategia digital SEO (Search Engine Optimization) del BHU: Consiste en darle relevancia al contenido de la página web del Banco para que los motores de búsqueda puedan levantarlo como información relevante para los usuarios que estén realizando búsquedas en internet sobre información referente a préstamos hipotecarios.
- Esta herramienta se complementará con una estrategia SEM (Search Engine Marketing): se pujará por obtener las subastas para alcanzar la mejor posición en los anuncios que aparecen en los primeros puestos de las búsquedas que realicen los potenciales clientes del Banco.
- Ingreso de anuncios en formato display, que son anuncios gráficos, estáticos o en formato de banner dinámico localizados en páginas web relevantes con contenido asociado a los préstamos hipotecarios, por ejemplo.

La propuesta es que todas estas herramientas estén dirigidas a la página web del Banco Hipotecario del Uruguay, llegando tanto a los clientes que ya están en la búsqueda de préstamos hipotecarios como a aquellos que aún no lo están, y de esta manera podrán visualizar el anuncio publicitario del Banco.

Contenido de la Campaña Comunicacional: Uno de los principales contenidos a publicitar es el Préstamo Soñado y su tasa de interés más baja, por lo que se redirigirá a los potenciales clientes al sector que hace referencia al mismo en la página web. Allí se le dará la opción al cliente de llenar un formulario sencillo para solicitar mayor información por correo electrónico. De esta forma se ampliará la base de datos de clientes y se podrán realizar tareas de Remarketing.

Campañas Publicitarias Año 2021:

- Campaña 1. Campaña Institucional, basada en los pilares fundamentales de la institución financiera estable, segura y transparente, con servicios más ágiles y eficientes: Producción de Spot para TV y Spot radial para traficar la campaña a los distintos medios. Bajada a diseños digitales para presencia online. Los videos serán adaptados para traficar en los medios online y llegar a los sitios web relevantes donde se encuentre nuestro público objetivo.

- Campaña 2. Promoción de las características importantes de los productos del Banco, entre ellas las tasas de interés, plazo del préstamo y porcentaje de financiación del inmueble: Producción de Spot para TV y Spot radial para traficar la campaña a los distintos medios. Bajada a diseños digitales para presencia online, con diseños llamativos. Las campañas están dirigidas a dos generaciones diferentes que están incluidas en el público objetivo del Banco: por un lado, la de los más jóvenes (Millennials) y la llamada generación X.

A su vez, se fomentará la comunicación de todos los aspectos beneficiosos para los clientes, que mejoran tanto el producto básico como el producto ampliado que ofrece el Banco: trámites en el día, atención personalizada, tasas más bajas para ahorristas, reducción de la entrega inicial al momento de adquirir un inmueble, mayores facilidades para alquilar.

Se buscará una efectiva comunicación de las acciones que está tomando el Banco para acompañar a sus clientes y potenciales clientes durante esta Emergencia Sanitaria, como ser la reducción de la cuota de los créditos hipotecarios y el régimen especial de atención promoviendo los canales digitales. En este sentido, como forma de apoyar la información publicada en la página web del Banco, se comunicará a los diferentes medios de prensa cuáles serán las acciones tomadas por el BHU, como una de las principales instituciones públicas del país.

La finalidad es comunicar de manera clara, directa, coherente y consistente con el público definido y los objetivos planteados, por lo que se propone el siguiente Plan de Medios para el año 2021 y subsiguientes:

Tabla 9.10: Plan de Medios - Distribución de Inversión.

PLAN DE MEDIOS - DISTRIBUCIÓN				
	INV. s/ IVA	IVA (22%)	INV. c/ IVA	%
TV				
Montevideo				
Canal 4	890.560	195.923	1.086.483	19%
Canal 10	1.827.991	402.158	2.230.149	39%
Canal 12	1.312.404	288.729	1.601.133	28%
Interior				
TNU (C5) - 20% de inv por Ley	800.566		800.566	14%
TOTAL TV	4.831.521	886.810	5.718.331	34%
DIGITAL				
Mercado Libre	1.124.532	247.397	1.371.929	17,4%
Real Audiences	1.187.506	261.251	1.448.757	18,3%
LinkedIn	329.863	72.570	402.433	5,1%
El País Digital	161.933	35.625	197.558	2,5%
El Observador	124.948	27.489	152.437	1,9%
Montevideo Portal	149.938	32.986	182.924	2,3%
Instagram	222.657	48.985	271.642	3,4%
DKS	371.096	81.641	452.737	5,7%
Infonegocios	217.410	47.830	265.240	3,4%
Ads Mobile	329.863	72.570	402.433	5,1%
Google Display	494.794	108.855	603.649	7,6%
Youtube	725.698	159.654	885.352	11,2%
Google Search	1.039.068	228.595	1.267.663	16,0%
TOTAL DIGITAL	6.479.305	1.425.447	7.904.752	47%
VÍA PÚBLICA				
NETCOM : ARRENDAMIENTO espacios en paletas y refugios en interior	1.301.761		1.301.761	86%
NETCOM : espacios en paletas y refugios en interior	173.701	38.214	211.915	14%
	1.475.462	38.214	1.513.676	9%
RADIO				
Montevideo				
Fm del Sol - Seg. en "No toquen nada"	165.580	36.428	202.008	12%
Sarandí - Seg. en "Las cosas en su sitio"	152.334	33.513	185.847	11%
Radiomundo - Seg. ubicados en "En Perspectiva"	105.971	23.314	129.285	8%
Radio Universal - Seg. en "Fuentes confiables"	36.428	8.014	44.442	3%
Radio Carve - Seg. "Informativo del mediodía"	86.102	18.942	105.044	6%
Radio Oriental - Seg.en "Para empezar el día"	125.841	27.685	153.526	9%
Interior				
Media Experience - Radios Interior	512.153	112.674	624.827	37%
Radios SODRE - 20% Inv por Ley	236.882		236.882	14%
TOTAL RADIOS	1.421.292	260.570	1.681.862	10%
INVERSIÓN \$	14.207.580	2.611.041	16.818.621	
Medio	DIGITAL	TELEVISIÓN	VÍA PÚBLICA	RADIO

Fuente: Elaboración Propia

9.4 PRECIO

Considerando que dentro de los préstamos hipotecarios la tasa de interés es una herramienta fundamental para competir, para la fijación de sus precios el Banco utiliza un método basado en la competencia⁴⁸, tomando como punto de referencia las tasas de interés manejadas por sus principales competidores. Sin embargo, al momento de tomar la decisión final de fijar una tasa de interés, también se tienen en cuenta elementos vinculados al costo del producto, como por ejemplo el costo de fondeo del Banco, es decir, lo que le cuesta a la institución obtener el dinero que luego prestará a sus clientes.

Hasta el año 2019 el Banco manejaba tasas de interés en el entorno del 7% que eran fijas para cada línea de crédito. A partir de este año, además de ser más bajos, los precios se basan en un tarifario que incluye tasas de interés variables en función del perfil de ingresos del solicitante (público, jubilado o pensionista; privado o profesional y otros ingresos verificables), el porcentaje de financiación del inmueble y el plazo del crédito.

Teniendo en cuenta que el público objetivo del Banco valora y busca los precios bajos, y como importante estrategia competitiva, se ha llevado adelante una reducción en las tasas de interés, partiendo desde 5,25% (TEA) para todas sus líneas de crédito (Adquisición, Reforma y Construcción).

El cambio de la tasa fija del 7% a la tasa variable que va desde 5,25% a 6,9% busca favorecer a quienes hacen un esfuerzo adicional por solicitar el crédito a menos años o

48 Ariel Baños. Fijación de Precios, 2011

financian un porcentaje menor del inmueble, haciendo más atractiva la oferta del Banco frente a la competencia.

Esta variación de la tasa implica que a menos años y/o porcentaje de financiación, más baja será la tasa. Para la aplicación de este método también se considera el perfil de ingresos del solicitante (público-jubilado, privado- profesional o empresario) y la condición de ahorrista.

A su vez, como forma de incentivar la apertura de garantías de alquiler, a la hora de solicitar un préstamo para adquisición de vivienda se ajustarán a la baja las tasas de interés para arrendatarios que hayan alquilado utilizando el sistema de garantía en efectivo ofrecido por el Banco.

Paralelamente y teniendo en cuenta que la tasa de interés es un factor decisivo, se otorgarán beneficios para quienes estén cubiertos por el convenio firmado con AEBU o los próximos convenios a firmarse y se aplicará la misma bonificación que les corresponde a los ahorristas del BHU.

10. PRONÓSTICO DE VENTAS

Para estimar las ventas futuras se parte de la base de los últimos datos obtenidos sobre la cantidad de préstamos hipotecarios otorgados por el BHU desde el año 2014 al 2019.

En la siguiente tabla se muestran dichos datos históricos de la cantidad de préstamos hipotecarios otorgados por el BHU durante el período de 2014 a 2019. Se puede observar que la institución fue perdiendo participación de mercado año a año y es por eso que este plan tiene por finalidad recuperar market share y volver a posicionarlo como líder.

Tabla 10.1: Histórico de Ventas últimos 6 años

Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Cantidad Préstamos Otorgados	2488	2170	1462	1503	1392	989

Fuente: Elaboración propia.

Se planifica aumentar las ventas de forma anual para lograr los objetivos propuestos de ir incrementando la cuota o participación de mercado en un 5% anualmente hasta llegar al año 2025, en el que se aspira a lograr que el market share sea del 50%.

En la siguiente tabla se muestra la previsión de ventas elaborada a partir del market share actual y al que se quiere llegar en el año 2025, 50% de cuota de mercado.

Tabla 10.2: Pronóstico de Ventas.

Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Previsión de Ventas	Ventas Concretadas	Mantener Ventas	Aumentar Ventas 17.1 %	Aumentar Ventas 16.6 %	Aumentar Ventas 14.3 %	Aumentar Ventas 12.5 %	Aumentar Ventas 11.1 %
Cantidad Préstamos	989	989	1158	1351	1544	1737	1930

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la demanda de créditos hipotecarios en Uruguay es de aproximadamente 3.000 préstamos al año (según se analizó en el punto 4 de Mercado) es que se diseña un Plan de Marketing agresivo para los próximos años, compitiendo con menores tasas de interés, un servicio más ágil y comunicación más enfocada al mercado objetivo, y se considera que este pronóstico es posible de lograr.

Se considera que este pronóstico de aumentar en un 5% anual la colocación de préstamos es posible de lograr, en función de los cambios dados en la estructura comercial del BHU, la consistencia de las estrategias y acciones comerciales del plan y el mayor presupuesto asignado a su puesta en marcha.

11. PRESUPUESTO

Para poder llevar adelante las acciones planteadas y alcanzar los objetivos fijados se destinará un porcentaje del presupuesto del Banco a Publicidad y a la inversión en desarrollo de Servicios Web.

El objetivo es dar prioridad y fortalecer la comunicación para lograr aumentar las ventas de acuerdo a la estimación realizada. Para ello se ajustará el presupuesto con respecto al año anterior, teniendo en cuenta que la publicidad será más intensiva y la implementación del plan de modernización de la infraestructura y de nuevos sistemas informáticos y servicios web.

El presupuesto aprobado para Inversiones en el año 2019 alcanzó la suma de \$291.363.000. Dentro del mismo se ubica el ítem “Sucursal Web” vinculado al desarrollo de los servicios web del Banco. El monto destinado a este ítem es de \$2.900.000, lo cual representa el 1% del total del rubro⁴⁹.

Mientras que el presupuesto aprobado para Gastos fue de \$1.556.227.085 en 2019, y el rubro de Publicidad llega a \$12.576.909, lo cual representa el 0.81 % del total.

Se considera que para el año 2020 se mantendrá el mismo Presupuesto tanto para los Gastos de Publicidad como para Inversiones dada la situación de Emergencia Sanitaria que vive el país y sus consecuencias económicas.

Para los siguientes años se proyecta un incremento del presupuesto que se enfocará principalmente en fortalecer la promoción y comunicación del Banco y el desarrollo de

⁴⁹ www.bhu.com.uy. Decreto 348/018

canales web, lo que le permitirá al Banco reforzar su nuevo posicionamiento, brindando servicios de mayor calidad para el cliente y alcanzando una mayor penetración de mercado.

Este aumento del presupuesto está en función del propio ahorro que se generará por recambio generacional (en los próximos dos años se jubilará gran parte de la plantilla actual del Banco), la reducción de la estructura física y humana necesaria en consecuencia de la automatización de los procesos y la gestión online de gran parte de los trámites que permitirá ser más eficientes.

Tabla 11.1: Proyección de Inversión en Servicios Web y Gastos de Publicidad 2020 – 2025

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Servicios Web ⁵⁰	2.900.000	17.468.150	17.468.150	17.468.150	17.468.150	17.468.150
Publicidad	12.576.909	18.865.363	18.865.363	18.865.363	18.865.363	18.865.363
Total						

Fuente: Elaboración propia

Para 2021 se proyecta un aumento del 5% del rubro total de Inversiones (ver Tabla 11.2) destinándolo a la mejora de los servicios web, lo que implica transformar la página

50 Dentro del presupuesto del B.H.U. corresponde al ítem “Sucursal Web”.

institucional actual, convirtiéndola en una web transaccional y también el desarrollo de la app del Banco⁵¹.

Con respecto al rubro Publicidad, se incrementará en un 50% lo invertido en los años 2019 y 2020 (\$12.576.909), lo que implica un incremento de 0.50% sobre el rubro total de Gastos Generales (\$1.316.761.399).

La inversión para el Plan de Medios, específicamente, asciende a \$16.818.621 para el 2021 (como se desarrolló en el punto 9.3 Promoción y Comunicación). A este importe se le suman los montos referentes a costos de producción de las diferentes piezas publicitarias (\$2.046.742 aprox.), alcanzando un gasto total en Publicidad de \$18.865.363.

Una vez realizada esta inyección de dinero para el año 2021, se prevé continuar con el mismo presupuesto para Publicidad y Servicios Web, considerando el mantenimiento evolutivo de la página web y aplicación móvil, debiendo ajustarse en cada periodo de acuerdo al Índice de Inflación.

51 Dentro del presupuesto del B.H.U. este incremento se verá reflejado en el ítem denominado “Sucursal Web”.

Tabla 11.2: Presupuesto 2019. Rubro Inversiones

PROGRAMA 01	Facilitar el acceso a la vivienda	M.Nacional	Dólares	U\$S en M/N	2019
Proyecto 01	Reposición Hardware BHU		150.000	4.350.000	4.350.000
Proyecto 02	Adecuación Eficiencia consumo energético BHU		25.000	725.000	725.000
Proyecto 03	Reposición Mobiliario utilizado para el funcionamiento operativo BHU	2.030.000	0	0	2.030.000
Proyecto 04	Adecuación Telefonía IP	0	0	0	0
Proyecto 05	Reposición del sistema de acondicionamiento térmico - Edificio Central BHU	23.200.000	0	0	23.200.000
Proyecto 06	Adecuación - obtener la habilitación del edificio por la DNB - Sede BHU	29.000.000	0	0	29.000.000
Proyecto 07	Adecuación - Traslado tercer piso y adecuación primer piso Edificio sede BHU	27.550.000	0	0	27.550.000
Proyecto 08	Ampliación Almacenamiento servidores, y comunicaciones. BHU	0	177.000	5.133.000	5.133.000
Proyecto 09	Bóveda del Tesoro	0	300.000	8.700.000	8.700.000
Proyecto 10	Cambio del sistema de información	0	4.755.000	137.895.000	137.895.000
Proyecto 11	Renovación servidores	0	870.000	25.230.000	25.230.000
Proyecto 12	Sucursal web	0	100.000	2.900.000	2.900.000
Proyecto 13	Mejoras Edilicias Sucursales		180.000	5.220.000	5.220.000
Proyecto 14	Muro cortina		300.000	8.700.000	8.700.000
Proyecto 15	Mejoras Edilicias Casa Central	0	370.000	10.730.000	10.730.000
Proyecto 16	Transformadores 400 V	0	0	0	0
Proyecto 17	Ampliación Equip seguridad, contr seguridad privada, cambio CCTV BHU	0	0	0	0
TOTAL INVERSIONES		81.780.000	7.227.000	209.583.000	291.363.000

Fuente: www.bhu.com.uy. Decreto 348/018

Tabla 11.3. Gastos Generales 2019 y 2018 BHU

Gastos generales	Saldo al 31/12/2019	Saldo al 31/12/2018
Amortizaciones	-66.175.175	-54.624.218
Seguros	-5.940.261	-9.270.207
Corretajes, giros, transferencias, órdenes de pagos y otros gastos	0	0
Impuestos, tasas y contribuciones	-706.520.768	-711.391.573
Alquiler de bienes inmuebles	-86.468	-949.170
Publicidad	-12.576.909	-15.826.495
Honorarios profesionales	-46.149.074	-50.607.764
Gastos de representación	-2.070.985	-2.255.183
Fondo de garantía de depósitos	-25.918.561	-24.871.440
Pérdidas por juicios	-130.752.324	-394.685.938
Otros	-320.570.874	-291.745.097
TOTAL	-1.316.761.399	-1.556.227.085

(cifras en pesos uruguayos)

Fuente: www.bhu.com.uy- Balance 2019

12. IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL

El Gerente de Área Comercial será el responsable de la implementación del proceso de Rediseño detallado en el análisis interno. Para verificar el cumplimiento del plan en el periodo 2021/2025 y el logro de los objetivos, se definirá un esquema de control de la estrategia comercial.

El control de la estrategia es la actividad del análisis del cumplimiento de las tareas de marketing, la estrategia y el programa del banco. Es un estudio integral, sistemático, imparcial y regular del entorno de marketing, los objetivos, las estrategias y las actividades operativas del Banco ⁵².

El control incluye establecer índices o estándares de desempeño, evaluar el desempeño real al compararlo con estos estándares o índices y en caso de ser necesario tomar acciones correctivas para reducir las discrepancias entre el desempeño deseado y el real.

El control debe desempeñar un papel analítico en mayor medida, y su fortalecimiento en el marketing debe considerarse como una de las áreas para mejorar las actividades de marketing en general. El control es la etapa final de la estrategia y, al mismo tiempo, da inicio a un nuevo ciclo de planificación de la actividad.

⁵² Zadorozhnaia, I., 2013

Se planifica en 2 etapas:

Primera Etapa: se asignan los recursos y se realizan los movimientos necesarios para capacitar al personal involucrado llevando adelante un marketing interno. Será una instancia de mediano plazo en la cual es fundamental poner en marcha todas las acciones necesarias para llevar adelante la propuesta planteada.

Definir los indicadores de este plan de marketing significa medir por un lado aspectos relacionados con la gestión como la efectividad, eficiencia, cantidad de préstamos otorgados, así como también cantidad de nuevas cuentas de ahorros y por otro lado medir aspectos de la estrategia funcional que atiende la convertibilidad de clientes potenciales en clientes, la procedencia del tráfico así como los resultados obtenidos de la implementación de estrategias SEO y SEM.

Segunda Etapa: comprende la consolidación de las acciones llevadas adelante en la primera etapa, poder corregir desvíos y reforzar esfuerzos en procura de lograr los objetivos planteados. Los controles se harán de forma semestral para poder realizar ajustes en el caso de que sean necesarios y evitar así desvíos a futuro.

Este cronograma de control y seguimiento de las estrategias se podrá ir adaptando a las circunstancias y situaciones que vayan apareciendo y sucediendo a medida que transcurre el tiempo, es un proceso y por lo tanto es un continuo análisis y control de que se cumplan las etapas antes propuestas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ameijenda, G. (2020, Febrero 17). Expectativas y perspectivas económicas para el 2020. *El País*. Recuperado de: www.elpais.com.uy/economia-y-mercado/expectativas-perspectivas-economicas.html

Banco Central del Uruguay. (25 de Mayo de 2020). *Series estadísticas - tasas de interés*. <https://www.bcu.gub.uy/Servicios-Financieros-SSF/Paginas/Series-Estadisticas-Tasas.aspx>

Banco Central del Uruguay. (01 de Abril de 2020). *Informe de Política Monetaria*. <https://www.bcu.gub.uy/Politica-Economica-y-Mercados/Reportes%20de%20Politica%20Monetaria/pepmam04i0120.pdf>

Banco Hipotecario de Uruguay. (24 de marzo de 2020). *Misión y Visión. Nuestros valores y objetivos*. <https://www.bhu.com.uy/institucional/misi%C3%B3n-y-visi%C3%B3n/>

Baños, A (2011). Los secretos de los precios. Ed. Granica

Baños, A (2017). 50 lecciones de precios de la vida real. Ed. Conecta

Bowles, N. (23 de Marzo de 2020). Human Contact Is Now a Luxury Good. *The New York Times*. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2019/03/23/sunday-review/human-contact-luxury-screens.html>

Chauvin, S. (2020). Ocho Estrategias de Marketing Para Entornos de Incertidumbre. Recuperado de: www.mujeresdeempresa.com/ocho-estrategias-de-marketing-para-entornos-de-incertidumbre/

CNN:<https://cnnespanol.cnn.com/2020/06/24/el-fmi-pronostica-un-mayor-colapso-economico-global-por-pandemia/>

Confianza del consumidor. *Wikipedia*. Recuperado de:

https://es.wikipedia.org/wiki/Confianza_del_consumidor

https://ucu.edu.uy/sites/default/files/facultad/fce/i_competitividad/icc_abril_2020.pdf

Cultura digital, ventajas de Uruguay en tiempos de COVID-19 (2020, Abril 16). *Uruguay XXI*. Recuperado de: www.uruguayxxi.gub.uy/es/noticias/articulo/plan-ceibal-y-cultura-digital-ventajas-de-uruguay-en-tiempos-de-covid-19/

Dólar Fondo - Histórico Mensual. (2020). *Bolsa electrónica de valores de Uruguay*. Recuperado de: http://web.bevsa.com.uy/Mercado/MercadoCambios/Historico_Mensual.aspx

El banco HSBC está en un proceso de reorganización que implicará que reducirá su participación en América Latina. (6 de febrero de 2020). *El País*. Recuperado de:

www.negocios.elpais.com.uy/noticias/banco-hsbc-planea-reducir-presencia-america-latina-incluire-uruguay.html

El Directorio Ejecutivo del FMI concluye la Consulta del Artículo IV con Uruguay. (2020, Febrero 21). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado de: www.imf.org/es/News/Articles/2020/02/20/pr2058-uruguay-imf-executive-board-concludes-article-iv-consultation

El Periódico: Recuperado de:

<https://elperiodico.com.gt/tecnologia/2020/03/25/covidtracker-la-herramienta-de-oxford-que-compara-la-respuesta-a-la-pandemia-en-73-paises3/>

Evans, J. (23 de abril de 2020). Lockdowns lower personal grooming standards, says Unilever. *Financial Times*. Recuperado de: <https://www.ft.com/content/0a6c8c14-ca31-47f4-87cd-0c8b841baeb4>

Fondo Monetario Internacional, Recuperado de:

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>

Gromyko, A. A. (2020). *Koronavirus kak faktor mirovoy politiki*. [Coronavirus como el factor de la política mundial]. Moscú: Nauchno-analitichesky vestnik IE RAN, №2.

Hale T., Webster, S., Petherick, A., Phillips, T. y Kira, B. (4 de junio de 2020). Oxford COVID-19 Government Response Tracker, Blavatnik School of Government. *Oxford University*. Recuperado de: <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/coronavirus-government-response-tracker>

Instituto Nacional de Estadística. (29 de mayo de 2020). *Encuesta continua de hogares*. <http://www.ine.gub.uy/encuesta-continua-de-hogares1>

Ivashkova, N. I., Glukharev, K. A. (2014). *Bankovsky marketing*. [Marketing bancario]. Moscú: REU im. G. V. Plekhanova.

Ketova, N. P. (2012). *Otraslevoy marketing: strategii, funktsii, priority*. [Marketing sectorial: estrategias, funciones, prioridades]. Moscú: Vuzovskaya kniga.

Key Consumer Behavior Thresholds Identified as the Coronavirus Outbreak Evolves. (10 de marzo de 2020). *The Nielsen Company*. Recuperado de: <https://www.nielsen.com/us/en/insights/article/2020/key-consumer-behavior-thresholds-identified-as-the-coronavirus-outbreak-evolves/>

Kosiak de Gesualdo, G. (2008). *La planificación comercial en el marco de la estrategia empresarial*. FCE- UNL.

Kosiak de Gesualdo, G. y cols. (2013). *Mercado y Demanda*. FCE-UNL.

Kosiak de Gesualdo, G. y cols. (2015). *Decisiones estratégicas de Marketing*. FCE-UNL.

Kosiak de Gesualdo, G. y cols. (2015). *La Dirección Comercial*. FCE-UNL.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.

Krugman, P. (15 de junio de 2020). Market Madness in the Pandemic. *The New York Times*. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2020/06/15/opinion/coronavirus-stock-market.html>

La economía se va a contraer en 2020 y habría una pérdida de unos 2,5 puntos del PIB. (6 de abril de 2020). *La Diaria*. Recuperado de: www.trabajo.ladiaria.com.uy/articulo/2020/4/la-economia-se-va-a-contraer-en-2020-y-habria-una-perdida-de-unos-25-puntos-del-pib/

Lambin, J-J. (1996). *Strategicheskyy marketing. Evropeyskaya perspectiva*. [Marketing estratégico. Perspectiva europea]. San Petersburgo: Nauka.

Los nuevos inmigrantes. (03 de Enero de 2019). *El Observador*. Recuperado de:

<https://www.elobservador.com.uy/nota/los-nuevos-inmigrantes-201912214929>

Magomedova, G. M. (2016). Metody issledovaniya brenda. [Métodos de investigación de imagen de marca]. *Ekonomika i biznes: teoria i praktika №4*, p. 109-112. Moscú.

Medetsky, A., Durisin, M. (26 de abril de 2020). World Wheat Supply: Running Out of Russian Grain Raises Risks. *Bloomberg*. Recuperado de: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-04-26/world-is-running-out-of-russian-wheat-when-some-want-it-most>

Medidas del Gobierno para atender la emergencia sanitaria por coronavirus (COVID-19). (24 de marzo de 2020). Recuperado de: www.presidencia.gub.uy/comunicacion/comunicacionnoticias/medidas-gobierno-economia-emergencia-sanitaria-covid19#navegacion-contenido

Mesa, P. (24 de marzo de 2020) Bancos y financieras otorgan planes para diferir los pagos de préstamos. *El Observador*. Recuperado de: www.elobservador.com.uy/nota/fmi-preve-una-caida-del-3-para-la-economia-uruguay-en-2020-202041410284

Ministerio de Economía y Finanzas. <https://www.gub.uy/ministerio-economia-finanzas/node/1581>

Munuera Alemán, J. y Rodríguez Escudero, A. (2000). *Estrategias de marketing para un crecimiento rentable*. Casos prácticos, ESIC. Madrid.

Munuera Alemán, J y Rodríguez Escudero, A. “Marketing Estratégico. Teoría y Casos”. Editorial Pirámide. Madrid 1998.

Munuera Alemán, J., Rodríguez Escudero, A., (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC, Cap. 6 y 12. Madrid.

Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_739405/lang-es/index.htm

Porter, M. (2011). *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslei i konkurentov*. [Estrategia competitiva: Metodología de análisis de industrias y competidores]. Moscú: Alpina Publisher.

Pyatin, A. (26 de febrero de 2020). Hudshee vperedí - predskazavshiy krízis ekonomíst nazval 4 oshíbki. ["Lo peor está por venir": un economista que predijo la crisis llamó a 4 conceptos erróneos sobre el coronavirus]. *Forbs*. Recuperado de: <https://forbes.ru/newsroom/finansy-i-investicii/393871-hudshee-vperedí-predskazavshiy-krízis-ekonomíst-nazval-4>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2000). *El plan de marketing en la práctica*. ESIC, 5ta edición. Madrid.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2008). *El plan de marketing en la PYME*. ESIC. Madrid.

Santesmases Mestre, M., Sánchez de Dusso, F., Kosiak de Gesualdo, G. (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias*. Pirámide.

Statista:Cifras del Coronavirus: <https://es.statista.com/estadisticas/1104227/numero-acumulado-de-casos-de-coronavirus-covid-19-en-el-mundo-enero-marzo/>

Subsidio especial por desempleo parcial para trabajadores mensuales. <https://www.bps.gub.uy/16874/subsidio-especial-por-desempleo-parcial-para-trabajadores-mensuales.html>

Shumilin, A. (2020). Factor pandemii vi vneshney politike evrosoyuza. [El factor de la pandemia en la política exterior de la Unión Europea]. Moscú: Nauchno-analitichesky vestnik IE RAN. Recuperado de: <https://cyberleninka.ru/article/n/faktor-pandemii-vo-vneshney-politike-evrosoyuza>

Taleb, N. (2011). *Chyornyy lebed*. [Cisne negro]. Moscú: KoLibri.

The state in the time of covid-19. (26 de marzo de 2020). *The Economist*. Recuperado de: <https://www.economist.com/leaders/2020/03/26/the-state-in-the-time-of-covid-19>

Trout, J., Ries, A. (1982). *Posicionirovanie: Bitva za umy*. [Posicionamiento: Batalla por la mente]. San Petersburgo: Piter.

Tooze, A. (25 de marzo de 2020). We've never been here before. *The Washington Post*. Recuperado de: <https://www.washingtonpost.com/opinions/2020/03/25/weve-never-been-here-before/>

University of Oxford: Recuperado de: <https://www.bsg.ox.ac.uk/research/research-projects/coronavirus-government-response-tracker>

Urriza, H. (14 de mayo de 2020). Existe la educación virtual? Poniendo el foco en lo pedagógico y no en lo tecnológico. *La diaria*. Recuperado de: <https://educacion.ladiaria.com.uy/articulo/2020/5/existe-la-educacion-virtual-poniendo-el-foco-en-lo-pedagogico-y-no-en-lo-tecnologico/>

Valcarcel, N. (17 de diciembre de 2019). Las 7 estrategias de marketing para el siglo XXI, según Philip Kotler. *Mercado Negro*. Recuperado de: www.mercadonegro.pe/marketing/las-7-estrategias-marketing-siglo-xxi-philip-kotler

Winck, B. (17 de abril de 2020). How will coronavirus affect the global economy? *Business insider*. Recuperado de: <https://www.businessinsider.com/economic-outlook-imf-global-gdp-shrinkage-coronavirus-too-optimistic-says-2020-4?r=US&IR=T>

World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown. (2020). *Fondo Monetario Internacional*. Recuperado de: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>

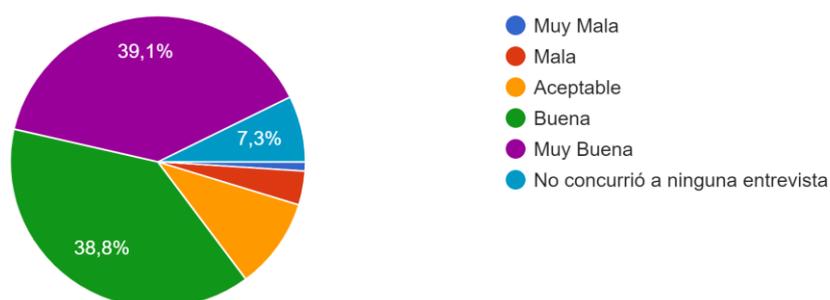
World Surpasses Five Million Coronavirus Cases. (2020). *Statista*. Recuperado de: <https://www.statista.com/chart/20634/confirmed-coronavirus-cases-timeline/>

ANEXO

1. Resultados Encuesta de Satisfacción.

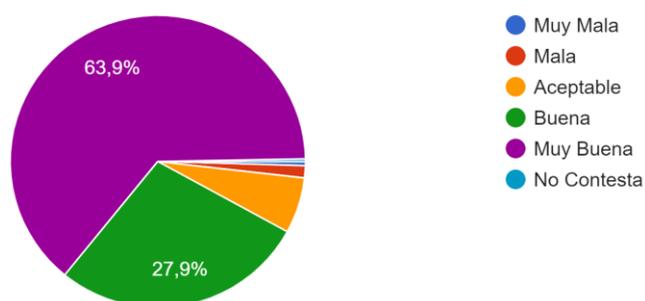
¿Cómo calificaría la información brindada por el BHU ante su solicitud?

2.582 respuestas



¿Cómo calificaría el trato recibido por parte del funcionario que lo atendió?

2.393 respuestas



Fuente: BHU

Se realizaron 2582 encuestas.

Un 77,9% de los clientes/prospectos consideran positiva la información que se les ha brindado desde el BHU (*bueno, muy bueno*).

El porcentaje aumenta cuando se les pregunta sobre el trato, llegando a ser un 91,8% los que consideran que el trato ha sido positivo (*bueno, muy bueno*).

2. Informe BRIQ ANALYTICS



Un mercado expectante luego de un año difícil

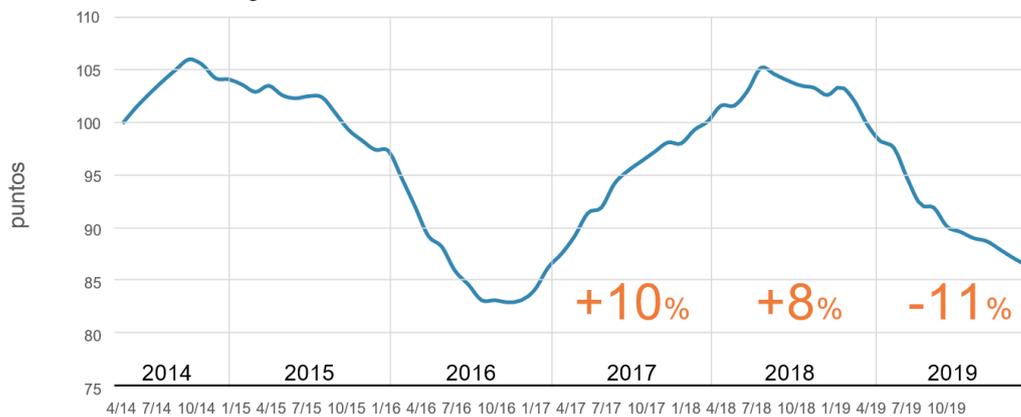
Análisis de coyuntura del mercado inmobiliario

6 de febrero de 2020
Montevideo, Uruguay

Evolución del mercado en **Montevideo**

Fuerte caída de las operaciones en un año complicado para el sector inmobiliario

El último trimestre muestra signos de desaceleración en el ritmo de caída



FUENTE: Briq Analytics

Evolución del mercado en **Montevideo**

El 2019 fue un año difícil para el mercado inmobiliario

PRODUCTO INTERNO BRUTO

+0,4%

La actividad se estancó
La economía dejó de crecer y muestra un retroceso en sectores clave para Uruguay.

EMPLEO

-3M

Pérdida de puestos de trabajo
La economía uruguaya siguió destruyendo empleos y ya acumula 55.000 en cinco años.

SALARIO REAL

-0,3%

El poder de compra cayó
Los trabajadores uruguayos interrumpieron 15 años de aumento del salario real.

TIPO DE CAMBIO

+17%

Suba del dólar
El tipo de cambio se ajustó al alza, muy por encima de los precios al consumo (8,8%).

Evolución del mercado en **Montevideo**

Subíndices de operaciones en los 12 meses a diciembre

IMPUESTOS

-1%

recaudación de ITP en el cuarto trimestre 2019 respecto a igual período del año anterior en pesos constantes.

HIPOTECAS

-15%

volumen de hipotecas otorgadas por el sistema bancario en el cuarto trimestre 2019 respecto a igual período de 2018.

CLASIFICADOS

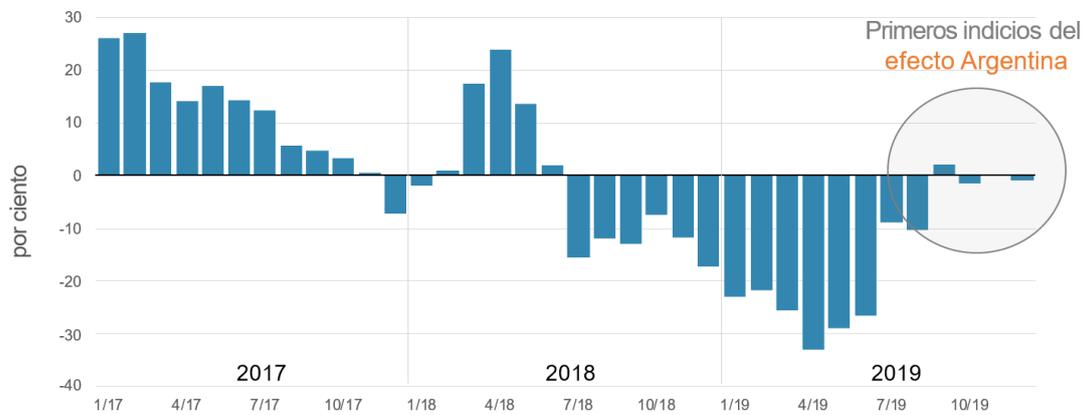
1%

avisos retirados de los principales portales clasificados en el cuarto trimestre 2019 interanual.

La caída de las operaciones se modera. Las operaciones caen menos que el préstamo hipotecario y empiezan a moverse más los avisos clasificados.

Evolución del mercado en **Montevideo**

Var. % trimestres móviles de **ITP**. Pesos constantes.

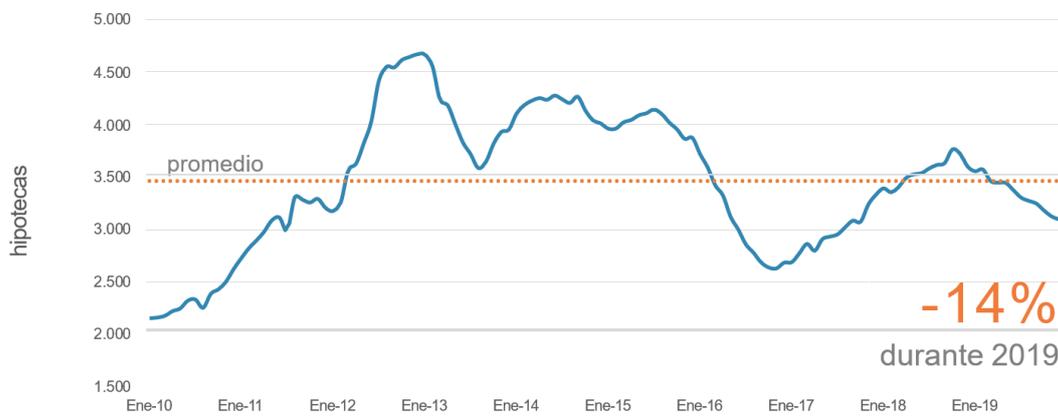


FUENTE: DGI

Evolución del mercado **hipotecario**

briq
ANALYTICS

El crédito hipotecario viene en caída Los hogares mantienen cautela a la hora de adquirir un inmueble por un bajo nivel de confianza económica y precios por encima de los fundamentos.

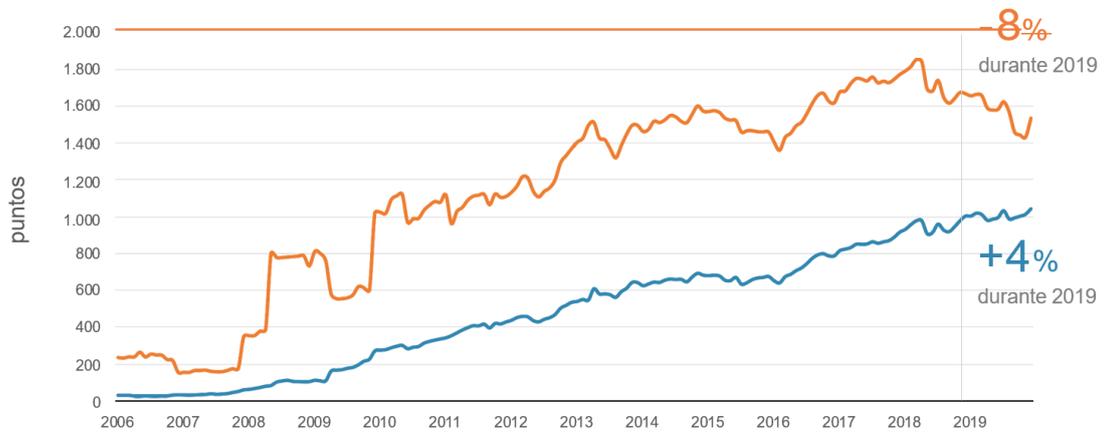


Cantidad de **hipotecas nuevas** (acumulado 12 meses)

FUENTE: BCU

Evolución del mercado hipotecario

Crédito hipotecario activo en banca pública y privada



Evolución del mercado hipotecario

Interés medio en UI de créditos hipotecarios concedidos en el mes



FUENTE: BCU

Precios de viviendas en Montevideo Índice de precios de oferta en dólares corrientes

Los inmuebles siguen caros: Los propietarios mantienen precios en dólares pese a la suba del tipo de cambio. Eso afecta la capacidad de los hogares para acceder a un inmueble propio.



FUENTE: Briq Analytics

Precios de venta y alquiler en **Montevideo**

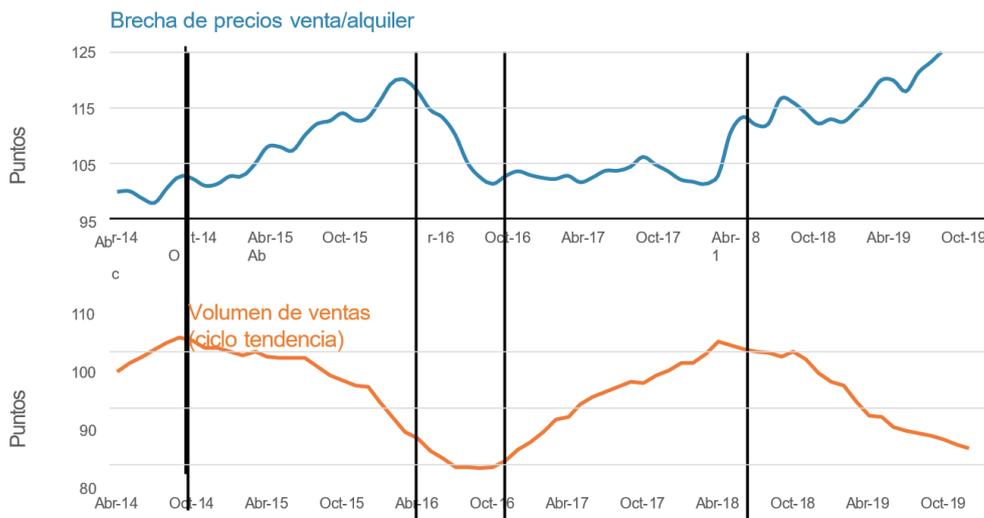
Índices de **brecha venta/alquiler** de precios de vivienda



FUENTE: Briq Analytics

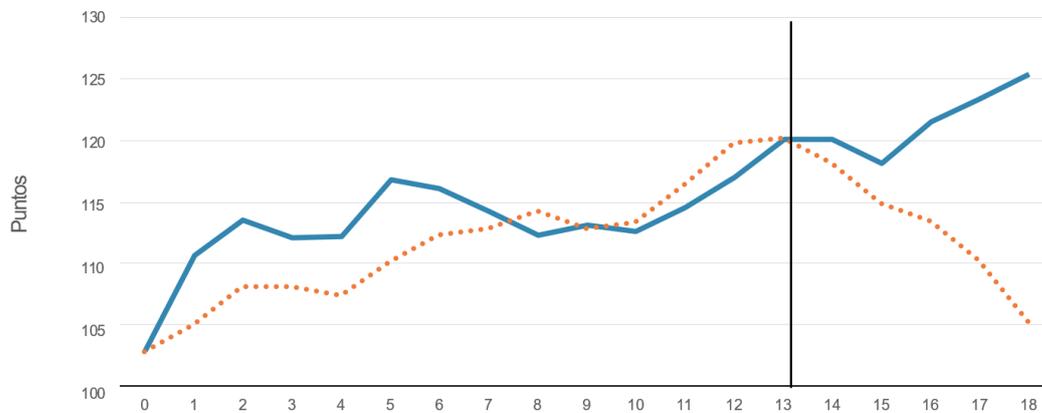
Precios y operativa en **Montevideo**

Índices de **brecha venta/alquiler** y **volumen de ventas**



Brecha de precios en Montevideo

Períodos 4/2018 a 12/2019 y 4/2015 a 7/2016



FUENTE: Briq Analytics

Precios de inmuebles en Montevideo Ingreso mínimo para acceder al crédito hipotecario*



* Préstamo a 25 años en UI con una tasa de 7% anual y seguro estándar del BSE asociado a préstamos del BHU. Financia 80% de un inmueble medio tipificado de 65 m². La restricción supone que la cuota mensual no supere el 30% del ingreso familiar. Ingresos a precios de junio de 2018.

Precios de inmuebles en Montevideo Mediana de precios y renta bruta por tipología

	diciembre de 2019			diciembre de 2018		
	Venta	Alquiler	Renta bruta	Venta	Alquiler	Renta bruta
Usados						
1 dormitorio	130.000	17.500	4,3%	134.000	17.000	4,7%
2 dormitorios	161.500	22.000	4,4%	161.001	22.000	5,1%
A estrenar						
1 dormitorio	145.000	20.500	4,5%	144.800	19.500	5,0%
2 dormitorios	165.000	25.000	4,8%	170.000	24.000	5,3%

FUENTE: Briq Analytics



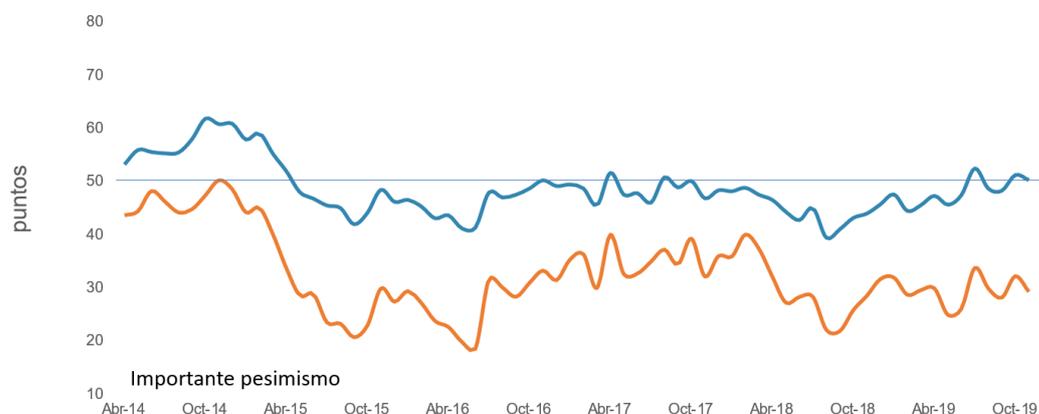
Evolución de la confianza Índice de confianza económica de SURA

Los hogares siguen cautos: La confianza económica y la propensión a la compra de bienes durables mejoraron sobre el final del año, pero continúa en niveles bajos.



FUENTE: Cátedra SURA de la Universidad Católica

Evolución de la confianza Índice de confianza económica y bienes durables de SURA



FUENTE: Cátedra SURA de la Universidad Católica



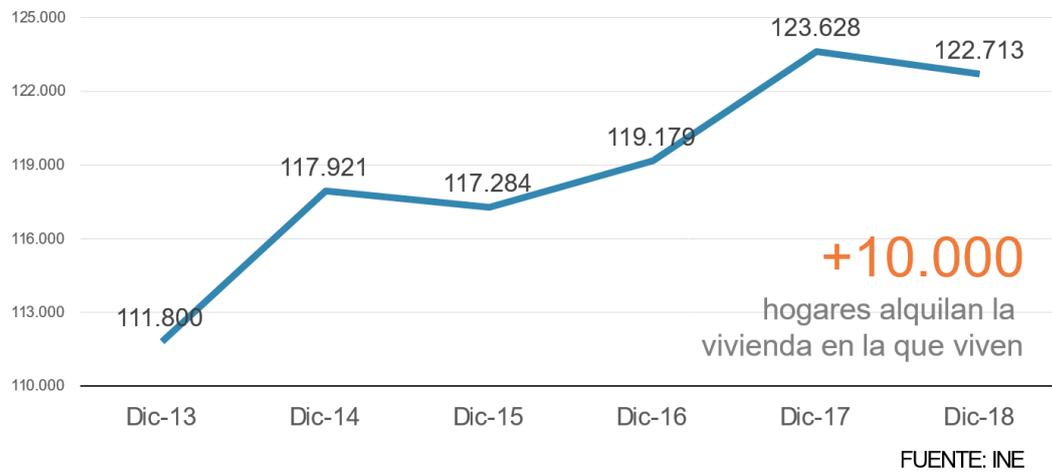
Evolución de la confianza Índice de confianza económica y finanzas personales de SURA

La baja propensión a la compra de bienes durables no se ve acompañada por un deterioro en la confianza en las finanzas personales. Eso habla que los hogares están en condiciones de salir al mercado, pero están postergando esa decisión por factores externos. La primavera del próximo gobierno puede ser un factor detonante para un vuelco hacia el mercado.



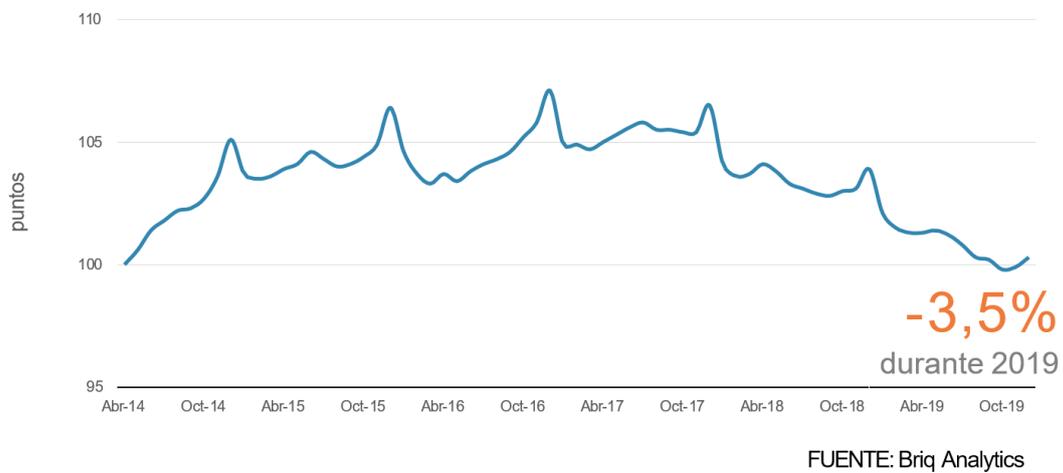
FUENTE: Cátedra SURA de la Universidad Católica

El mercado de **alquileres crece** Número de hogares inquilinos en Montevideo



Precios de venta y alquiler en **Montevideo**

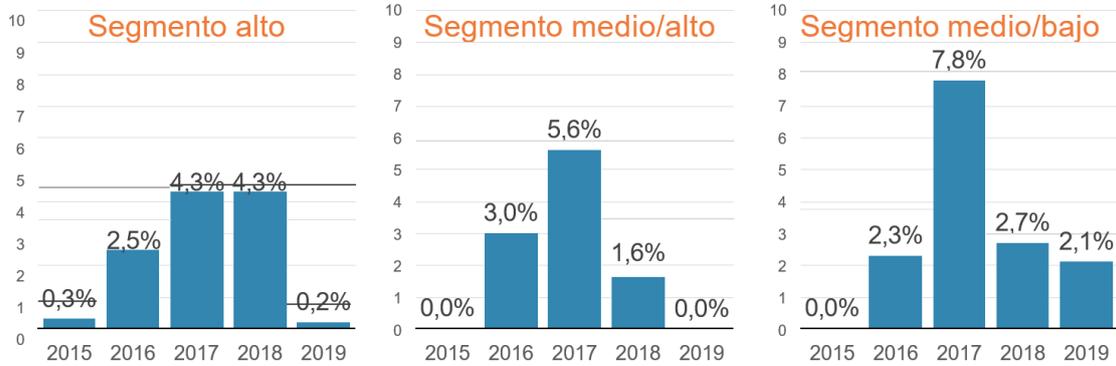
Índice de **precios de alquileres** en UI



Proyecciones de expertos Precios por barrios agrupados por segmento de precios.

Barrios de menor poder adquisitivo siguieron subiendo precios de venta

La mayor rentabilidad producto de una baja demanda por motivo habitacional hace que los retornos sean más altos y los barrios de menores ingresos continúen apreciándose



FUENTE: Briq Analytics



Proyecciones de expertos Cotización del dólar efectiva y proyectada.

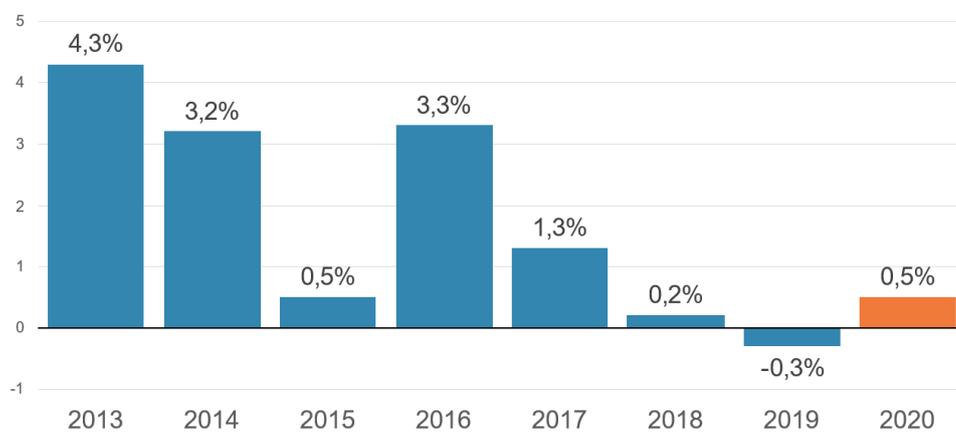
Los expertos en coyuntura esperan que el dólar suba por encima del salario real y eso estire levemente la brecha de precios. Una leve mejora del salario real y el empleo podrían impulsar la confianza y reactivar el mercado. Dependerá de las primeras medidas del próximo gobierno.



FUENTE: Encuesta de Expectativas Económicas de El Observador



Proyecciones de **expertos** Crecimiento anual del salario real **efectivo** y **proyectado**.



FUENTE: Encuesta de Expectativas Económicas de El Observador