



MEMORIA

AÑO 2013

AUTORIDADES**Directorio:**

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

Gerente General:

Ec. Guzmán Elola

Gerentes de Área:

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

Gerentes de División:

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

I) Antecedentes**1. Breve reseña desde su reestructura y su posicionamiento estratégico actual**

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

Atendiendo a esos cometidos, desde el año 2008 el BHU ha venido procesando una profunda reestructura, lo que junto a la capitalización obtenida, permitió la separación de la cartera social y de casi dos terceras partes de su personal, que ahora cumple funciones en la ANV y, por último, el desarrollo de un sistema informático integral de gestión bancaria adecuado para una institución financiera. A partir de esta nueva realidad, se definió una estructura organizacional acorde a las necesidades del nuevo banco.

Desde el punto de vista estratégico, este proceso conllevó la sistemática fijación de metas para el BHU que han quedado plasmadas en sus sucesivos Planes de Negocios. Dichos Planes han buscado encauzar las metas y actividades de las distintas áreas en los lineamientos y objetivos definidos.

Como entidad de intermediación financiera con un modelo de negocios apoyado sobre un número acotado de productos y servicios, se procuró continuar fortaleciendo fundamentalmente las acciones de índole comercial, tanto de colocación de préstamos como en la recuperación temprana de créditos morosos en todo el territorio nacional, ejerciendo las funciones definidas para el Banco en su Carta Orgánica y sometiendo su actividad al cumplimiento estricto de la normativa regulatoria del Banco Central del Uruguay (BCU) y de los manuales aprobados por el Directorio.

Adicionalmente, en coordinación con el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA), y formando parte de la política pública de vivienda, se ha comenzado con el desarrollo del negocio hacia segmentos de menores ingresos con las coberturas externas necesarias (subsidiros explícitos y/o fondos de garantía).

La modalidad de gestión practicada se orienta al logro de una cultura de controles permanentes e integrales, haciendo énfasis en el diseño de una adecuada relación de procesos. Las actividades se complementaron con una estructura de órganos y cargos compatible con la responsabilidad de las funciones y tareas que se desarrollan.

En cumplimiento con las ordenanzas del Regulador, el Banco ha enfrentado el desafío de la mejora de gestión proveniente de la consolidación de una cultura integral de análisis y gestión de riesgos, lo que ha implicado, entre otros, el inicio del rediseño de sus procesos claves y de la implementación del control de gestión institucional. En consonancia con esto, se ha impulsado la ampliación del sistema de gestión de calidad a nuevos sectores de la

organización, incorporando la certificación en calidad en los procesos de otorgamiento, recupero de créditos y retenciones.

2. Plan de Negocios 2012-2013

Durante el año 2013, en el marco del Plan de Negocios 2012 – 2013, elaborado a partir de la metodología de planificación estratégica, el BHU ha avanzado en consolidar el proceso de modernización y fortalecimiento institucional iniciado en los últimos años.

En este plan, han quedado explicitadas la Misión y Visión del BHU, así como sus valores corporativos.

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

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

Valores corporativos:

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

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

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

Transparencia, como forma de funcionamiento del BHU internamente y de relacionamiento 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 los funcionarios, los clientes, los proveedores, el regulador y la sociedad en su

<u>Valores Corporativos</u>
- Administración responsable
- Sustentabilidad
- Transparencia
- Integridad profesional
- Orientación al cliente

conjunto y contribuyendo de esta forma en la construcción de una imagen de Institución confiable.

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

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

II) Año 2013, consolidación del negocio: principales hitos a ser destacados**1. Morosidad: mejora de la cartera y adecuación de la estructura para la consolidación de las actividades**

Uno de los objetivos clave del Banco es mejorar la calidad de la cartera, convergiendo a las metas definidas en el Plan de Negocios 2012-2013.

En línea con la evolución de los últimos años, el BHU mostró una nueva reducción de su morosidad al cierre de 2013. En efecto, los datos de balance a diciembre indican que la morosidad global se situó en 6,1% en 2013, lo que supone una reducción de 3 puntos porcentuales respecto del año previo, lo que implica casi un 1 punto porcentual por debajo de la meta estipulada en el Plan de Negocios 2012-2013.

Este descenso de la morosidad en el BHU en un contexto de ligera suba en la media del sistema, estaría explicándose por el amplio margen prevaleciente para trabajar la cartera morosa en el Banco y la concomitante efectividad de la gestión.

Es de destacar que el fuerte descenso de la morosidad se materializó en un lapso relativamente breve (desde 2009 al cierre de 2013), lo que permitió al Banco recuperar valores superiores a los 200 millones de dólares de capital adeudado, cifra similar a la capitalización que recibió el BHU desde 2008.

Dentro de los aspectos a destacar en la gestión de recuperación de activos en el año 2013 se pueden señalar los siguientes:

- Se concretó la venta por remate del Edificio Tres Torres CH A-94 de Las Piedras en U\$S 710.000, luego de una gestión de casi un año.
- Se gestionó la incorporación de 100 inmuebles al circuito de ventas y remates por medio de la aplicación del Convenio de Pago de Deudas con la Intendencia de Montevideo.
- Se implementó y desarrolló la actividad de información a clientes respecto al pasaje de cuentas de Unidades Reajustables a Unidades Indexadas, tarea que se llevó a cabo desde el 15 de noviembre hasta el 15 de febrero de 2014.
- Se gestionaron 800 productos de retenciones con atraso, de los cuales 500 ya fueron regularizados en el año.
- Se trabajó en el análisis y negociación con el Comando General de la Armada respecto al CH 165, tanto en lo que hace a la fórmula documental, como en lo referido a la reestructuración de la deuda.
- Se conformó un circuito de trabajo a fin de atender la gestión de los inmuebles del stock, permitiendo su comercialización. Se han gestionado alrededor de 400

inmuebles, definiendo su comercialización o su incorporación a los complementos de Fideicomiso a ser traspasados a la Agencia Nacional de Vivienda (ANV)

- Se prepararon 25 inmuebles a ser vendidos a la ANV con la finalidad de poder realojar a los residentes en el CH 20.

2. Cultura integral de riesgos: un desafío que muestra significativos avances.

Desde la reestructura del BHU se ha ido convergiendo hacia el cumplimiento de la normativa banconcentralista para las entidades de intermediación financiera, lo cual ha implicado la necesidad de implementar un sistema de gestión integral de riesgos.

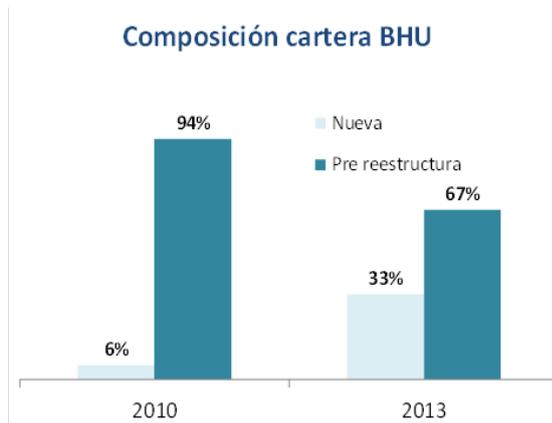
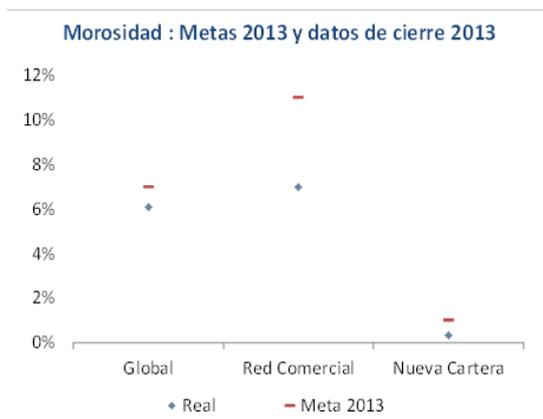
Durante 2013 se ha estado trabajando en la consolidación de dicho sistema lo que ha implicado avanzar en la definición de las políticas, medición y monitoreo de cada uno de los riesgos.

Ello ha llevado a la revisión y actualización del Manual de Políticas de Crédito al Sector No Financiero y del Manual de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, ambos aprobados en mayo de 2013. Asimismo, sobre finales de 2013 se elevó a consideración del Directorio el Manual del Sistema de Gestión Integral de Riesgos. Dichos manuales se revisan por lo menos una vez al año, de forma de mantener actualizado el marco de funcionamiento en la toma de riesgos. A nivel de monitoreo se han implementado mecanismos estrictos de seguimiento del principal riesgo (el crediticio), utilizándose para el monitoreo del resto de los riesgos, los reportes generados para informar al Banco Central del Uruguay.

√ **Riesgo de crédito**

Como fue señalado, la calidad de la cartera del Banco ha continuado mejorando y se constata una convergencia y superación de las metas definidas en el Plan de Negocios 2012-2013.

El descenso de la morosidad se extendió a nivel geográfico y también por tipo de cartera. En efecto, la morosidad en el Interior del país se situó en 7%, lo que la ubicó 4 puntos porcentuales por debajo de la meta prevista para el año. A nivel de la nueva cartera generada tras la reestructura, también se sobrecumplió con la meta exigida de morosidad en el Plan de Negocios, ya que se situó en niveles inferiores al 1%.



Desde la óptica global, es remarcable que una parte del descenso verificado se explica por el cambio de composición de la cartera, con una creciente incidencia de la cartera nueva y sana y una progresiva disminución (absoluta y relativa) de la cartera en UR generada con anterioridad a la reestructura.

No obstante, esta última también ha mostrado un fuerte descenso de la morosidad, aunque a partir de niveles muy elevados (del orden del 60% en 2008) y al cierre del año se situó en 9%. Esa evolución de creciente peso de cartera sana tenderá a profundizarse en los próximos años en la medida que la cartera en UR generada previo a la reestructura ha presentado elevados niveles de amortización en función de su madurez promedio. Concomitantemente, la generación de cartera nueva y sana ha venido mostrando un elevado dinamismo y las metas delineadas para los próximos años apuntan a profundizar este proceso.

La mejora de la calidad de la cartera ha significado una desafectación neta de provisiones en el entorno de los U\$S 19 millones, lo que se condice con la persistente baja de los niveles de morosidad que a la postre han impactado en la composición relativa por calificación de la cartera y con ello en el grado de provisionamiento. Igualmente, las provisiones específicas cubren la cartera vencida, por lo cual el BHU presenta un ratio de cobertura adecuado en este sentido.

Cabe acotar, adicionalmente, que en el marco de lo establecido en el Manual del Sistema de Gestión Integral de Riesgos, se encuentra en etapas avanzadas de elaboración el Manual General de Políticas de Gestión de Riesgo de Crédito con el sector financiero y otras instituciones. Éste incluye nuevas herramientas de medición y monitoreo que serán implementadas en 2014.

√ Riesgo de Mercado

La exposición del Banco a estos riesgos responde fundamentalmente a sus históricos descargos de monedas y plazos existentes en una cartera de crédito a largo plazo compuesta en una amplia proporción por activos nominados en Unidades Reajustables, mientras que los pasivos

se encuentran nominados en la referida unidad de cuenta, y en Unidades Indexadas, y se componen de pasivos mayormente a la vista o a corto plazo.

El proceso de capitalización ha tendido a cerrar las posiciones del BHU, de forma tal que actualmente la suma de las posiciones activas en UR (0,62) y UI (0,46) se encuentra prácticamente cubierta por el patrimonio de la Institución, ya que ese ratio es cercano a 1. Por su parte, el Banco mantiene una posición prácticamente cerrada en dólares (-0,02 veces respecto al patrimonio).

Durante el año 2013 se han reportado los informes trimestrales definidos por la Superintendencia de Servicios Financieros (SSF) para el riesgo de tasa de interés estructural.

Asimismo, y en el marco de lo establecido en el Manual de Sistema de Gestión Integral de Riesgos, se encuentra en etapas avanzadas de elaboración el Manual de Políticas de Gestión del Riesgo de Mercado, del cual se prevé su aprobación para el primer trimestre de 2014. Éste incluye nuevas herramientas de medición y monitoreo para cada riesgo de mercado definido, las que serán implementadas en 2014.

√ **Riesgo de Liquidez**

El Banco se maneja con políticas de liquidez conservadoras aprobadas por el Directorio, y se supervisa a partir de los presupuestos y proyecciones, y de reportes trimestrales de riesgo de liquidez (gaps de liquidez por bandas temporales) requeridos por la SSF. Estos reportes se elaboran conjuntamente con los mencionados para el caso de riesgo de tasa de interés estructural.

Las disponibilidades actuales se encuentran en niveles adecuados para cubrir desvíos adversos, sobre los estimados en forma conservadora en las proyecciones. Se realizan evaluaciones periódicas sobre la evolución de la liquidez de la Institución.

Adicionalmente, en el marco de lo establecido en el Manual de Sistema de Gestión Integral de Riesgos, se encuentra en etapas avanzadas de elaboración el Manual de Políticas de Gestión del Riesgo de Liquidez y el Plan de Contingencia de Liquidez, de los cuales se prevé su aprobación para el primer trimestre de 2014. Éstos incluyen nuevas herramientas de medición y monitoreo de este riesgo que han comenzado a ser diseñadas e implementadas en 2014.

√ **Riesgo Operativo**

El riesgo operativo se ha trabajado a nivel empírico manteniendo un funcionamiento aceitado de todo el proceso de concesión de créditos, lo que ha permitido que la morosidad de los créditos concedidos luego de la reestructura sea casi nula y a nivel cualitativo que dicho proceso pudiera obtener una Certificación de Calidad según la norma ISO 9001:2008. Durante 2012 y 2013 se ha renovado la certificación de calidad del proceso de crédito y de Recuperación de Créditos, y se ha estado trabajando en el proceso de retenciones.

Por otra parte, también se abordó el riesgo operativo a nivel empírico trabajando los procesos de Recuperación de Créditos, Ahorros, Cobranzas, Atención al Cliente y Depósitos en Garantía. En el año 2013 se realizaron trabajos de relevamiento, documentación y rediseño de algunos de los principales procesos del Banco, reformulando y documentando procesos como “Recuperación de Créditos”, “Cobranza Externa” y “Ahorros”. Para el proceso de Ahorros, se cuenta además con una matriz de medición de riesgo inherente y residual según la tipología de Basilea II, la cual se replicará para el resto de los procesos durante 2014.

Asimismo, durante 2013 se han realizado las tareas de identificación y diagnóstico de los riesgos asociados a nuevas operativas y la generación de una base de datos de eventos que originaron pérdidas y de indicadores de riesgo operativo, que se remiten trimestralmente a la SSF tal como exige la misma.

Adicionalmente, se encuentra en etapas avanzadas de elaboración el Manual de Políticas de Gestión del Riesgo Operativo, del cual se prevé su aprobación para el primer trimestre de 2014. Éste incluye nuevas herramientas de medición y monitoreo para cada riesgo de mercado definido, las que serán implementadas en 2014.

√ **Riesgo de Cumplimiento y Reputacional**

Todas las áreas del Banco atienden al cumplimiento de las normas bancocentralistas y las leyes y decretos que rigen la actividad de la entidad, para lo cual se cuenta con el respaldo de los Servicios Jurídicos y Notariales del Banco. El Área Administración, y en particular la División Contaduría del Banco, es responsable por las informaciones al Banco Central del Uruguay, mientras que el monitoreo del cumplimiento del marco legal, la Carta Orgánica y los decretos reglamentarios está en la órbita de la División Legal y Sumarios.

Desde 2008 se instituyó la figura del Defensor del Cliente que tiene entre sus responsabilidades velar por el cumplimiento de las normas que regulan la relación entre los clientes y el Banco. A nivel de normativa dictada por el Banco Central, se ha venido operando un fuerte proceso de convergencia hacia la normativa del regulador y adecuando la calidad y oportunidad de la información contable a los requerimientos regulatorios.

3. Capital Humano, el verdadero motor del cambio: Sistema de Gestión por Competencias

El compromiso y profesionalidad del personal ha permitido el desarrollo en todos estos años de un proceso de consolidación del Banco en el sistema de créditos hipotecarios del Uruguay, con su especial capacidad para adaptarse a los cambios que impone el día a día, de modo de hacer que el Banco Hipotecario del Uruguay se perciba por la sociedad uruguaya como el principal sustento para acceder a la vivienda propia.

En ese contexto, la gestión del capital humano se basa en el modelo de *Gestión de Personas por Competencias*, con una mirada integral hacia las personas, procurando su desarrollo individual en función del logro de los objetivos estratégicos del BHU.

Este modelo se conforma de tres subsistemas:

- ✓ *Selección de personal*: mediante la instrumentación de concursos para ingresos o ascensos internos
- ✓ *Capacitación y Desarrollo*: a partir de la elaboración de planes y programas de capacitación para optimizar el desempeño en los puestos de trabajo
- ✓ *Evaluación del Desempeño*: instancia que evalúa el nivel de desarrollo de las competencias de las personas en el desempeño.

Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias

A partir del año 2013 el Banco ha implantado un *Sistema de Evaluación del Desempeño por Competencias (SEDC)*. Esta experiencia tuvo por objeto la mejora continua de las capacidades organizacionales.

En esta oportunidad el supervisor inmediato (Evaluador Primario) y su superior jerárquico (Evaluador Secundario) realizaron la evaluación de los factores críticos del comportamiento de los funcionarios en la organización definidos en el Diccionario de Competencias del BHU.

También el SEDC prevé una instancia de Retroalimentación en la que evaluador y evaluado acuerdan un Plan de Mejora cuyo objeto es identificar los aspectos que puedan estar comprometidos en el desempeño del evaluado y acordar las acciones de mejora necesarias.

Entonces:

- ✓ *¿Qué se evalúa?* – Las competencias requeridas para el eficaz desempeño en los diferentes niveles: corporativo, gerencial, con supervisión y sin supervisión
- ✓ *¿Para qué se evalúa?* – Para determinar el grado de desarrollo de las competencias requeridas e identificar aquellas que necesiten ser fortalecidas.

El SEDC lleva implícito la retroalimentación y el diálogo permanente de los actores involucrados: reuniones de planificación y la construcción de acuerdos para optimizar procesos de mejora permanente a nivel personal e institucional.

Sistema de Remuneración por Cumplimiento de Metas

En el mismo sentido, se ha implementado en el presente año el Sistema de Remuneración por Cumplimiento de Metas, basado en metas globales, sectoriales e individuales, las que deben ser analizadas en ámbitos paritarios e implementadas con acuerdo previo de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).

La distribución de la conformación de la remuneración por cumplimiento de metas fue la siguiente:

- Cumplimiento a nivel institucional: 50 %
- Cumplimiento a nivel sectorial: 35%
- Cumplimiento a nivel individual: 15%, conformada en parte por el Sistema de Evaluación por Desempeño.

La gestión del BHU: situación al cierre de 2013**1. Política comercial – Créditos.**

A partir de su reestructura y atendiendo a lo estipulado en su Carta Orgánica (Ley 18.125), la actividad comercial del BHU se circunscribe a la concesión de créditos destinados a la adquisición, construcción, refacción o ampliación de la vivienda.

Desde su reingreso en 2008 al mercado de crédito hasta el cierre de 2013, el BHU ha tenido una acción comercial activa, constituyéndose en líder de mercado con más del 50% de los créditos hipotecarios de adquisición en UI concedidos en la plaza uruguaya.

Desde 2010 a la fecha el BHU ha concedido algo más de 7.300 nuevos créditos hipotecarios para adquisición de vivienda por un monto global aproximado de USD 470 millones y más de 9.900 créditos para refacción por un monto del orden de los USD 90 millones.

En el Plan de Negocios 2012-2013, dentro de la política comercial, se ha establecido el objetivo de *incrementar la cantidad de créditos concedidos y la participación en el mercado*.

Para cumplir con dicho objetivo, se han fijado metas y establecido líneas de acción:

- Una mayor cobertura territorial, mediante nuevos canales y una gestión proactiva.
- Mejora continua en la calidad de la atención a los clientes.
- Lanzamiento de nuevos productos.

Sucursal Móvil: En concordancia con el primer lineamiento, se mantuvo el funcionamiento de la Sucursal Móvil, que ha buscado posicionar al BHU principalmente en localidades del Interior donde no hay sucursales propias, acercando la propuesta del Banco a los potenciales clientes.

Durante 2013, la Sucursal Móvil atendió alrededor de 5.600 consultas, manteniendo la lógica del año anterior, donde la mayoría de ellas (42%) fueron sobre los préstamos de refacción, seguidas de las consultas por apertura de cuentas de ahorro (41%).

Cuadro 1: Actividades realizadas por la Sucursal Móvil en 2013

MES	PMOS. NVOS	PMOS. REFAC.	"YO AHORRO"	REESTRUCT
ene-13	35	173	267	22
feb-13	37	117	185	29
mar-13	51	184	148	46
abr-13	36	180	172	19
may-13	59	228	175	24
jun-13	62	140	225	25
jul-13	42	149	335	19
ago-13	64	202	205	20
sep-13	49	216	170	15
oct-13	72	284	159	21
nov-13	69	306	127	58
dic-13	71	210	122	15
Totales	647	2.389	2.290	313

Para la mejora en la atención a los clientes, se han continuado desarrollando mecanismos para medir la calidad de la gestión (datos sobre atención del Call Center, tiempos de espera de los clientes, atención en mostrador, etc.). Asimismo, se han realizado con periodicidad encuestas de satisfacción a clientes, relevando su opinión sobre las distintas instancias de atención, obteniéndose indicadores de satisfacción superiores al 75%.



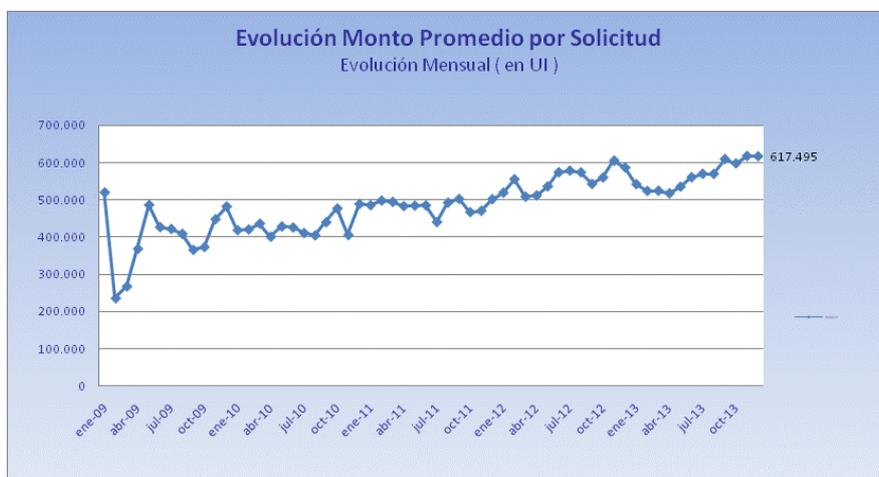
Por su parte, durante el año 2013 se potenció en forma particular el crédito lanzado a fines del año 2012 referido a *reforma con garantía hipotecaria*, destinado al financiamiento de obras que aseguren el mantenimiento y la mejora de las condiciones de la vivienda y/o su ampliación, para ahorristas y no ahorristas de cualquier localidad del país.

✓ Principales indicadores de gestión comercial de créditos durante el año 2013

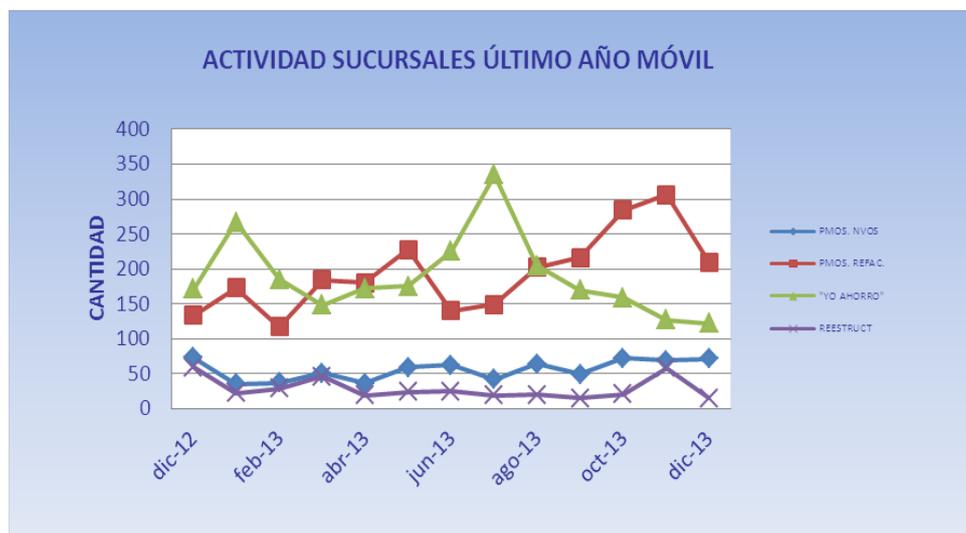
Cuadro 2: Evolución de créditos concedidos y apertura de cuentas de ahorro (2010-2013)

ACTIVIDAD COMERCIAL				
	2010	2011	2012	2013
Créditos adquisición	1.368	1.664	1.848	2.352
Créditos refacción	293	3.502	2.713	3.328
Nuevas cuentas ahorro	2.521	9.527	7.845	8.178

Cuadro 3: Monto promedio por solicitud en UI (2009-2013)



Cuadro 4: Actividad en Sucursales (2013)



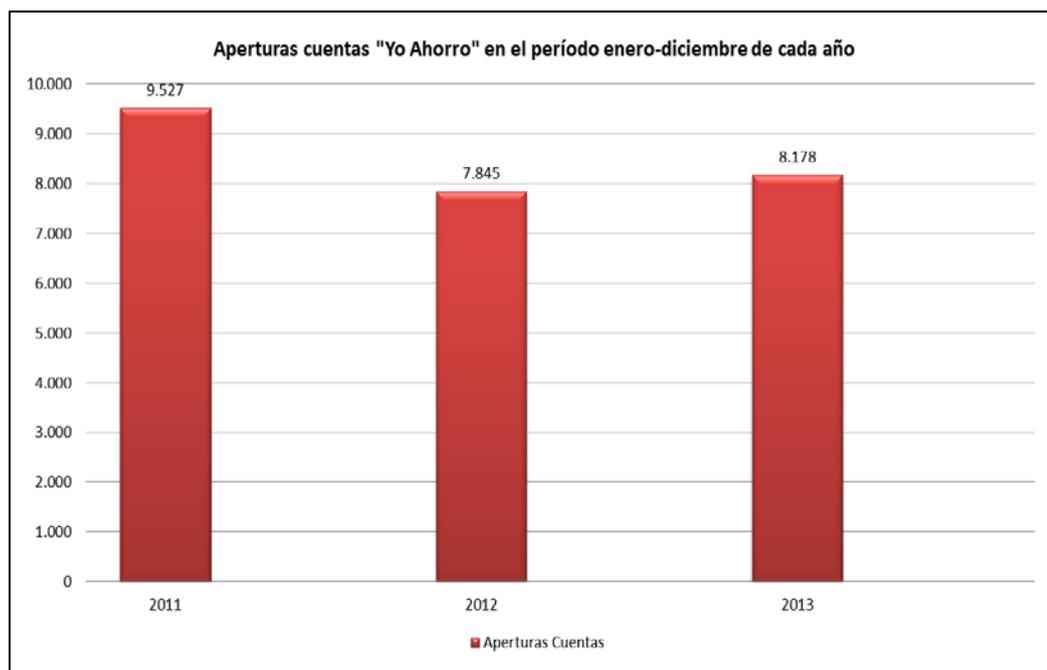
2. Política comercial – Captaciones.

Por su Carta Orgánica el BHU durante 2013 sólo estuvo habilitado a captar fondos con destino al ahorro previo para la adquisición de vivienda. No obstante, cabe mencionar que con la vigencia de la ley Nº 19.149 (art. 371) a partir del 1º de enero de 2014, el BHU quedará autorizado también a captar depósitos del público mediante depósitos a plazo fijo siempre que el plazo contractual de estos últimos sea superior a un año (en moneda nacional, unidades indexadas o unidades reajustables), así como contraer pasivos con otras instituciones financieras reguladas y controladas por el Banco Central del Uruguay.



Es en este marco que se han venido desarrollando acciones tendientes incrementar estas captaciones y a la vez favorecer el ahorro de las familias. Así, el BHU lanzó en junio de 2011 la campaña “Yo ahorro”, con el objetivo de incrementar el ahorro con destino a la vivienda y fidelizar clientes.

Cuadro 5: Apertura de nuevas cuentas de “Yo ahorro” (2011-2013)



Cuadro 6: Evolución de apertura de “Yo ahorro” en todo el país (2009-2013)

SUCURSAL	2009	2010	2011	2012	2013
ARTIGAS	0	9	88	44	88
CANELONES	3	32	87	75	93
MELO	4	30	95	43	111
COLONIA	11	37	85	83	96
DURAZNO	2	16	57	49	67
TRINIDAD	1	34	63	26	21
FLORIDA	9	27	50	33	38
MINAS	2	28	89	68	71
MALDONADO	15	152	234	224	217
PAYSANDÚ	4	74	184	112	157
FRAY BENTOS	2	24	53	35	54
RIVERA	26	28	131	101	147
ROCHA	1	21	20	47	46
SALTO	11	88	172	135	213
SAN JOSÉ	0	11	77	64	115
MERCEDES	2	47	91	39	72
TACUAREMBÓ	1	14	40	31	56
TREINTA Y TRES	17	18	38	27	35
NUEVA HELVECIA	4	23	58	38	36
DOLORES	0	3	16	12	7
PANDO	4	37	115	121	87
PASO DE LOS TOROS	0	10	27	17	18
PRIMER CENTENARIO	0	11	42	30	0
CARMELO	1	5	38	37	36
CIUDAD DE LA COSTA	16	65	282	300	409
SUCURSALES	136	844	2,232	1,791	2,290
CASA CENTRAL	343	1,677	7,295	6,054	5,888
TODO EL PAÍS	479	2,521	9,527	7,845	8,178

3. La Gestión de la Calidad como instrumento de Gestión Institucional

A dos años de la implantación del Sistema de Gestión de Calidad, a fines de 2013 el Banco fue nuevamente objeto de auditoría de LSQA S.A (organismo uruguayo de acreditación), en las Sucursales Melo, Ciudad de la Costa y Maldonado y en Casa Central, con la finalidad de mantener la certificación de calidad de los procesos de otorgamiento de créditos y recupero y de obtener una nueva certificación correspondiente al proceso de retenciones a nivel nacional.

De esta forma, el BHU puso de manifiesto una vez más los altos niveles de compromiso y de liderazgo, y las grandes fortalezas detectadas en todo lo que implica el desarrollo de los procesos de mejora continua. Frente a la estructura organizacional convencional de áreas de trabajo se inició camino hacia un enfoque sistémico de una gestión por procesos. El SGC se visualiza como la herramienta de un modelo de gestión que permite establecer una forma de trabajo uniforme y único para todo el Banco.

Es así que la adopción de la norma UNIT-ISO 9001 se ha revelado como el mecanismo estratégico capaz de proyectar el negocio del Banco posibilitando el diseño de instrumentos y medios que admiten planificar, estandarizar, documentar, revisar, controlar y mejorar continuamente los procesos del BHU.

4. Aprobación de la nueva Política de Calidad para el BHU

A fines del año 2013, el Directorio del BHU aprobó la nueva Política de Calidad que establece:

“Brindar una oferta de crédito continua y competitiva, con promoción del ahorro, que facilite soluciones de vivienda a las familias, mediante procesos ágiles y eficientes, apuntando a la calidad de atención y a la transparencia en la gestión en el marco de los requisitos legales y reglamentarios.

Contribuir a la comunicación eficaz y fluida con nuestros clientes internos y externos.

Proporcionar oportunamente al personal políticas, procedimientos y lineamientos claros y precisos y fomentar el desarrollo de sus competencias.

Infundir la cultura de calidad promoviendo la mejora continua de nuestros procesos e impulsar el compromiso del personal para alcanzar los objetivos y la Visión del Banco.

Profesionalizar la relación con los proveedores estableciendo especificaciones que aseguren la calidad de nuestros productos y servicios y la mejora recíproca”.

Con la aprobación de esta política se institucionaliza la gestión de calidad como el mecanismo estratégico de gestión.

5. Indicadores económicos y financieros básicos del BHU al cierre de 2013.

5.1) Requerimientos de capital

REQUERIMIENTOS DE CAPITAL PARA RPN (en pesos uruguayos)	
	Diciembre 2013
RIESGO DE CRÉDITO	1.920.886.486
RIESGO DE TASA DE INTERÉS	8.989.759
RIESGO DE TIPO DE CAMBIO	32.975.711
RIESGO OPERACIONAL	495.036.197
RIESGO TOTAL	2.457.888.153
REQUERIMIENTO PAT 4% ACT Y CONT	1.341.903.195
RPB	356.473.000
RPN MÍNIMA	2.457.888.153
RPN	12.775.538.704
EXCEDENTE	10.317.650.551

En términos de capitalización, el BHU muestra un adecuado nivel, cumpliendo con holgura con los requerimientos regulatorios, donde la responsabilidad patrimonial neta constituye 5,2 veces la responsabilidad patrimonial neta mínima.

A su vez, el ratio de capitalización (Patrimonio neto/Activos totales) a diciembre de 2013 alcanza el 45,85%.

5.2) Ratios de liquidez y rentabilidad

	Datos a diciembre de 2013
Liquidez: Activos líquidos/activos totales	7,43%
Rentabilidad sobre Activo (ROA)	5,2%
Ratio de liquidez a 30 días	13,71%
Rentabilidad sobre Patrimonio (ROE)	11,3%
Gastos operativos/ingresos operativos	55,60%

III) Los desafíos del nuevo BHU siguen apuntando al desarrollo sostenido

Las reformas llevadas a cabo desde 2008 determinaron que las condiciones del BHU en 2013 disten del escenario planteado en el quinquenio previo con un Banco virtualmente cerrado, con insuficiencia patrimonial, insostenibles niveles de morosidad y un apartamiento importante de los requerimientos exigidos por la autoridad monetaria.

Los objetivos del BHU mantienen el foco en desarrollar las bases para el crecimiento sostenido y sustentable del Banco, en línea con los objetivos de la política pública de vivienda, operando en un mercado en competencia y bajo los requerimientos del Banco Central del Uruguay.

La política comercial mantiene una previsión de expansión del crédito hipotecario, aunque bajo condiciones de estricto cumplimiento de las funciones definidas para el Banco en su Carta Orgánica.

En este sentido, desde el año 2012 se han definido por el Directorio del BHU los **lineamientos estratégicos**, que continúan con vigencia total:

- Fortalecer la actividad comercial con la implementación de acciones de venta, innovación de productos y canales, promoviendo el acceso a nuevos mercados y logrando la cobertura en todo el territorio.
- Reforzar la orientación de la estructura y su funcionamiento hacia la constante mejora de la eficiencia.
- Continuar con las etapas pendientes hacia el cumplimiento pleno de las normas regulatorias.

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

Considerando los cambios estructurales tomados llevados a cabo tras la reestructura, con la racionalización de costos proyectada, la adecuación de descalces de plazos y monedas, junto con una activa gestión de riesgos y recupero, los resultados previstos para los próximos años indican, aun bajo escenarios de estrés, niveles de rentabilidad del negocio tal que aseguren su autosustentabilidad en el mediano/largo plazo.

Esta Memoria Anual ha sido aprobada por el Directorio del Banco Hipotecario del Uruguay, en su sesión de fecha 24 de abril de 2014 (Resolución de Directorio N° 0140/2014).