



## ***Banco Hipotecario del Uruguay***

**MEMORIA AÑO 2012**

### **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
Banca Comercial	Cra. Laura Morixe
Finanzas y Mercado de Capitales	Cra. María del Rosario González
Riesgos	Ec. Álvaro Carella

#### **Gerentes de División:**

Asistencia Técnica	Esc. Hada 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. La reestructura del BHU y su rol en la nueva política pública de vivienda**

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.

La reestructura y capitalización del BHU implicó la separación de una porción importante de la cartera de más difícil gestión, de casi dos terceras partes de su personal que ahora cumple funciones en la ANV y, por último, la implantación de un sistema informático integral de gestión bancaria adecuado para una institución financiera, el cual actualmente se encuentra en pleno funcionamiento. 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.

Más allá de los efectos patrimoniales que han resultado de la capitalización, la concreción de estas operaciones ha determinado una mejora cualitativa de la cartera que permanece en el BHU, tanto en términos de morosidad como de gestión. A su vez, la subrogación de pasivos por parte del MEF generó liquidez al BHU liberándolo de servir los vencimientos originales y requerimientos de encaje, además de corregir importantes descalces de moneda y plazo.

Los criterios de selección de los activos apuntaron a cartera de corte social, de difícil gestión y ajena al giro del banco. La sumatoria de las cuatro instancias de separación de cartera alcanzó a USD 1.500 millones de capital adeudado (de los cuales USD 300 millones correspondió a capital castigado) y un valor neto de provisiones de casi USD 900 millones. Como resultado de la separación, el BHU quedó con algo menos de la mitad de los clientes. La morosidad de la cartera transferida se situó en niveles del orden del 60%.

## 2. Plan de Negocios 2012-2013

Durante el año 2012, 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

<u>Valores corporativos</u>	
✓	Administración Responsable
✓	Sustentabilidad
✓	Transparencia
✓	Integridad profesional
✓	Orientación al cliente

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, contribuya al cumplimiento cabal de las atribuciones asignadas a los diferentes niveles: de funcionarios, de la Alta Gerencia y del Directorio, a través de un manejo eficiente de los costos institucionales.

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

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

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

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

## II) Principales hitos de 2012

### 1. Reducción de la morosidad y calidad de la cartera

La calidad de la cartera del Banco sigue mejorando y convergiendo a las metas definidas en el Plan de Negocios 2012-2013.

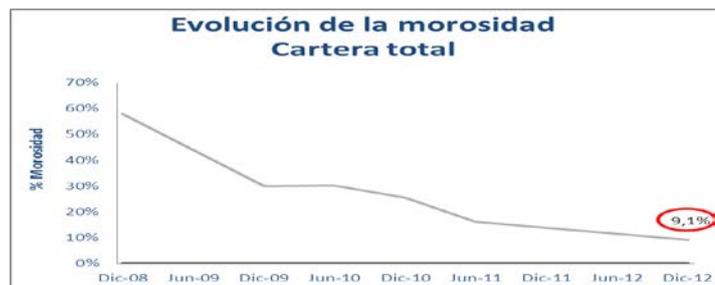
El balance a diciembre reafirmó los resultados satisfactorios en materia de morosidad global al cierre de 2012, tal como se vino delineando a lo largo de todo el año pasado. En efecto, la meta de morosidad para 2012 (10%) ya fue cumplida a partir de octubre pasado, cuando se ubicó ligeramente por debajo de ese nivel (en 9,69%) y bajó a 9,12% en diciembre. Ese nivel supuso casi un punto porcentual por debajo de la meta fijada para el año y casi cinco puntos porcentuales respecto de los registros de diciembre de 2011 (lo que supone una reducción del orden del 0,4% mensual).



La persistente caída de los niveles de morosidad, si bien se encuadra en un contexto de expansión económica, no ha sido generalizada a nivel del sistema

financiero. En efecto, los datos a setiembre de 2012 publicados en el Reporte de Estabilidad Financiera muestran una suba de la morosidad de los créditos a las familias (resto del sistema financiero, excluyendo el BHU).

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. Si bien el descenso de la morosidad en BHU ha sido persistente y pronunciado, el elevado punto de partida (al cierre del 2008 la morosidad de la cartera de créditos alcanzaba al 58%) ha determinado que la morosidad aún se mantenga por encima de la media del sistema financiero para el segmento familias (la cual se ubica en el entorno del 3,4% según datos de BCU).



Desde una perspectiva geográfica, la nueva gestión de recuperación de activos estuvo inicialmente concentrada en Casa Central, pero en el transcurso de 2011-2012 se profundizó la gestión en el Interior del país.

En efecto, a mediados de 2011 la morosidad en Red Comercial superaba el 20% y la brecha con Casa Central era de 7 puntos porcentuales. Al cierre de 2012 la morosidad en Casa Central se situó en 8,3% y la de Red Comercial en 10,5%, por lo cual la brecha de morosidad se redujo a 2,2% (la menor diferencia desde que se dispone de registros).

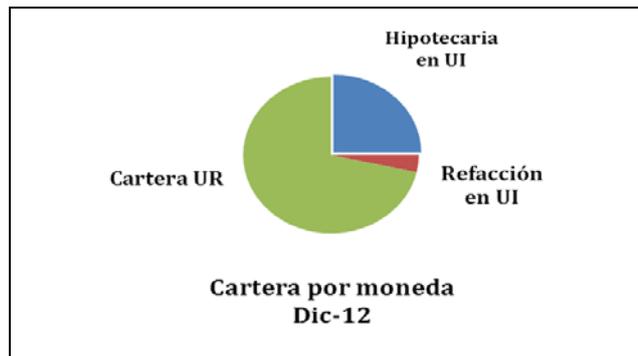
Inclusive, el nivel de morosidad alcanzado al cierre de 2012 en la Red Comercial, se acercó a la meta estipulada inicialmente en el Plan de Negocios para fines de 2013, tal como se visualiza en el gráfico.

Por último, no debe soslayarse que el cumplimiento de las metas también está asociado a la generación de mayor masa crítica de cartera nueva y "sana", dada la existencia de políticas de originación de créditos de bajo riesgo y la existencia de un trabajo intenso de seguimiento de mora temprana.

Por otra parte, dadas las metas comerciales, en la medida que las mismas se cumplan en los próximos ejercicios y que se mantenga la calidad en la originación de créditos nuevos, el aumento del peso de créditos nuevos y de

buena calidad sobre la cartera total, seguirá generando una baja del indicador global de morosidad.

En efecto, la cartera originada tras la reestructura (tanto créditos hipotecarios como refacción), que hoy ya representa el 25% del total, mantiene niveles de morosidad muy bajos.



La morosidad de los créditos generados a partir de 2009 se sitúa en torno al 0,5%, lo que supone registros muy reducidos respecto de la media de morosidad de las familias en el resto del sistema financiero (3,4%).

La sistemática reducción de la morosidad se ha traducido a su vez en una mejora en la calificación de la cartera. Desde una perspectiva de mediano plazo el peso de la cartera en categoría 4 y 5 pasó de representar 18% en 2008 a 8% en 2012.

La mejora de la calidad de la cartera ha significado una desafectación neta de provisiones en el entorno de los U\$S 18 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.

## **2. Mejora sustancial en la calidad de la información y convergencia hacia el cumplimiento de normas bancocentralistas.**

Desde la reestructura del BHU se ha ido convergiendo hacia el cumplimiento de la normativa bancocentralista, lo cual ha implicado mejorar la calidad y consistencia de la información.

En junio de 2011 el BHU obtuvo, luego de diez años, un dictamen de auditoría con opinión sobre el Estado de Situación Patrimonial correspondiente al año 2010, lo cual se reitera en 2012 sobre el ESP de 2011, y en marzo de 2013, sobre el Estado de Situación Patrimonial de 2012.



A su vez, también se logró la meta planteada en el Plan de Negocios para el ejercicio 2012, de obtener dictamen del Auditor Externo también sobre el Estado de Resultados.

Lo anterior ha implicado a su vez, el cumplimiento del requerimiento regulatorio de responsabilidad patrimonial, indispensable para la habilitación de la SSF para operar como empresa de intermediación financiera.

Por su parte, el BHU ha cumplido sus metas definidas con el regulador referente a la información remitida hacia la Central de Riesgos del Banco Central del Uruguay. Ello implica además del cumplimiento de una meta de información hacia el regulador, la materialización de un esfuerzo importante en términos de la calidad de información interna de los clientes, orientado hacia la gestión.

### **3. Riesgo de Tasa de Interés Estructural y de Reajuste**

Históricamente el BHU tuvo un problema significativo de descalce monetario y riesgo de reajuste, causado por el hecho de que la unidad de cuenta principal de originación de créditos era la UR, mientras que una parte de los pasivos que financiaban dichos créditos se tomaban en dólares. Ello resultaba en ratios más elevados de las posiciones netas expuestas con respecto al patrimonio. En diciembre de 2008, la PNE en USD era de -1,93, en UI de -2,14 y en UR la posición activa se situaba en 7,84.

Actualmente (cierre de 2012) el Banco mantiene posición cerrada en dólares (-0,02). En tanto, la posición activa en Unidades Indexadas es de 0,27 y la de Unidades Reajustables (0,72), por lo que se encuentran prácticamente cubiertas por el patrimonio de la institución.

Por su parte, el BHU también mantuvo históricamente una alta exposición al riesgo de tasa de interés, dado el peso de su cartera de crédito a plazos medianos y largos en relación a las fuentes de fondos a plazos contractuales superiores al año. El diseño financiero de las operaciones de capitalización ha reducido el tradicional descalce de plazos que el BHU ha presentado, lo que sumado a la bajísima volatilidad que siempre han presentado los depósitos captados del sector no financiero determinaron una fuerte disminución del riesgo de tasa de interés estructural.

## **III) La situación del BHU al cierre de 2012**

### **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.

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.

En concordancia con el primer lineamiento, cabe mencionar la puesta en 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. Tuvo su empuje inicial en el evento deportivo, social y cultural de la Vuelta Ciclista del Uruguay, y luego, mediante un cronograma que se informaba oportunamente, visitaba distintos lugares del país. Durante 2012, la Sucursal Móvil atendió casi 5.000 consultas, donde la mayoría de ellas (41%) fueron sobre los préstamos de refacción seguidas de las consultas por apertura de cuentas de ahorro (35%).

Como parte de la gestión proactiva para captar nuevos clientes y ampliar la cobertura territorial, durante 2012 se concretaron un total de 45 acuerdos con desarrolladores inmobiliarios y bancos privados, para la construcción de 1.850 unidades habitacionales, donde el BHU es el agente que financia la compra de las unidades por parte de los clientes.

En ese marco, se realizaron talleres sobre la nueva operativa del banco y los productos que ofrece, para socios estratégicos (inmobiliarias y Asociación de Escribanos), así como visitas a empresas públicas y privadas e inmobiliarias de todo el país, para ofrecer formas de trabajo conjunto y lograr acuerdos institucionales.

Asimismo, otros elementos a destacar en este lineamiento refieren a la realización de una nueva campaña publicitaria en medios (con la participación de clientes) y el desarrollo de la aplicación informática "Podés", que se puede descargar gratuitamente y facilita la búsqueda de ofertas de viviendas.

Para la mejora en la atención a los clientes, se ha trabajado en la generación de 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%.



Adicionalmente, sobre fines de 2011 el proceso de Otorgamiento de créditos obtuvo la Certificación de Calidad según la norma ISO 9001:2008 y durante 2012 se renovó la certificación de calidad de este proceso y se certificó por primera vez el proceso de Recuperación de Créditos.

En concordancia con lo planteado, se han mejorado las instalaciones de Casa Central con cinco nuevas salas destinadas a la firma de escrituras, para que los clientes y profesionales actuantes cuenten con un espacio adecuado.

En el mismo sentido, la Sucursal Ciudad de la Costa fue trasladada al nuevo Costa Urbana Shopping, con una infraestructura más adecuada para la atención al cliente y en un sitio de gran afluencia de público, que ha resultado en un incremento del volumen de atención de esta sucursal.



Un nuevo producto durante el 2012 ha sido el Plan Solar, junto con otros organismos (MIEM, UTE, URSEA, BSE), con el objetivo de incentivar el uso de la energía solar, donde el BHU puede financiar la compra de los calentadores solares en un plazo de entre 1 y 5 años.



Por su parte, en el último trimestre de 2012 se lanzó un nuevo crédito de 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, destinados a ahorristas y no ahorristas de cualquier localidad del país.

El monto de los créditos oscila entre 100.001 y 1.000.000 UI, con un plazo de hasta 20 años, y una tasa de interés efectiva anual del 7% (hasta 10 años) o de 7,5% para plazos mayores a 10 años. En el plan de negocios 2012-2013 se prevé una meta de colocación mínima en 2013 de 120 créditos para reforma.

Durante el año 2012, se han otorgado casi 1.850 créditos hipotecarios por un monto aproximado de USD 110 millones, y en el entorno de 2.700 créditos refacción por un monto aproximado de USD 23 millones.

En síntesis, desde su reingreso en 2008 al mercado de crédito hasta el cierre de 2012 el BHU ha tenido una acción comercial activa, constituyéndose en líder del mercado con 50% de los créditos hipotecarios de adquisición en UI concedidos en la plaza uruguaya.

Desde 2008 a la fecha el BHU ha concedido algo más de 5.000 nuevos créditos hipotecarios para adquisición de vivienda por un monto global aproximado de USD 320 millones y más de 6.500 créditos para refacción por un monto del orden de los USD 65 millones.

ACTIVIDAD COMERCIAL			
	2010	2011	2012
<b>Créditos adquisición</b>	1.368	1.664	1.848
<b>Créditos refacción</b>	293	3.502	2.713
<b>Nuevas cuentas ahorro</b>	2.421	9.053	7.768

Ello implica casi un 28% de aumento en 2012 en cuanto a monto desembolsado por concepto de créditos concedidos para adquisición de viviendas con respecto a 2011.

## 2. Política comercial – Captaciones.

Por su Carta Orgánica el BHU sólo está habilitado a captar fondos con destino al ahorro previo para la adquisición de vivienda.



Es en este marco que se han venido desarrollando acciones tendientes a 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.

## 3. Administración de los costos.

Una de las condiciones básicas para la sustentabilidad económico-financiera del banco es la administración responsable y planificada de sus costos.

En 2010, luego de la reestructura y tras un relevamiento exhaustivo de los requerimientos para el funcionamiento adecuado y eficiente de la institución, se realizó un nuevo presupuesto. La planificación de costos y los criterios de racionalización y austeridad que guiaron la gestión permitieron una reducción anual de los costos operativos, por la cual éstos en el año 2011 representaron poco menos del 75% de los correspondientes al año 2010, medido en pesos corrientes.

Durante el año 2012 se mantuvo y potenció esta política, lo que ha permitido que al cierre de 2012 el peso de los costos/cartera volviera a mostrar un descenso, tal como se desprende del cuadro, aunque todavía representan un porcentaje relativamente importante de la cartera.

Durante el año 2011 se han abierto en el entorno de 9.000 nuevas cuentas de ahorro, y casi 8.000 en 2012.

De todos modos, casi un tercio de los costos operativos se explica por el mantenimiento de inmuebles que son propiedad del BHU que deben ser destinados a la venta, por lo que progresivamente tendería a perder peso en los próximos períodos.

En el Plan de Negocios 2012-2013 se fijaron metas de reducción de los costos operativos (sin incluir los salariales, los emergentes de juicios y los impuestos) del orden del 10% anual.

#### **4. Política y Gestión de los Recursos Humanos**

Con el objetivo de sustentar la eficiencia, se ha priorizado la capacitación de los recursos humanos, impulsando la gestión eficiente, promoviendo y consolidando el aprendizaje organizacional mediante el desarrollo, motivación, especialización y bienestar de las personas.

Durante todo el año 2012 se han desarrollado los concursos para los cargos vacantes, abiertos a la participación de todos los funcionarios, que apuntaron a consolidar la estructura en aquellos escalafones que no habían sido concursados hasta el momento.

Costos como % de la Cartera		
	2012	2011
Costos laborales	2,5%	2,7%
Costos de auditorías	0,1%	0,1%
Costos por servicios	0,8%	0,9%
Costos proveedores informáticos	0,0%	0,0%
Depreciación y amortización	0,0%	0,1%
Otros costos operativos	2,1%	2,7%
Impuestos, tasas y contribuciones	2,7%	2,2%
<b>TOTAL</b>	<b>8,3%</b>	<b>8,6%</b>

En el marco del compromiso como institución pública, se ha mantenido la política de incorporación de personal joven y personal en régimen de pasantía, a través de concursos abiertos a la población, de forma de asegurar una estructura adecuada que permita sustentar el negocio del Banco.

Este compromiso se sustenta en políticas claras definidas para la gestión de las personas, apuntando a competencias globales requeridas por la institución, como a competencias de carácter específico que los diferentes sectores han definido como prioritarias.

#### **5. Evolución de las principales cuentas de activos y pasivo.**

Al cierre de 2012, los créditos vigentes al sector no financiero representan el 78% de los activos del BHU, manteniendo su tendencia alcista, ya que representaban el 72% en diciembre de 2011 y el 66% en 2010.

Además, en 2012 la proporción de activos líquidos sobre el total bajó un punto porcentual respecto de 2011 y se situó en 12%. Ello es atribuible a que, aun

en un contexto de mayores colocaciones en el mercado de crédito, esa liquidez responde al efecto de una mayor recaudación promedio atribuible a la creciente gestión sobre la cartera en un contexto de progresiva reducción de la morosidad.

En este contexto, debe tenerse en cuenta que el BHU (por lo establecido en su Carta Orgánica) al invertir sus excedentes financieros, sólo puede hacerlo constituyendo depósitos en el BCU o en otros bancos públicos o privados, o adquiriendo títulos del Gobierno Central y títulos emitidos por el BCU, lo que reduce el riesgo de sus colocaciones financieras.

Asimismo, la proporción de los créditos vencidos netos de provisiones sobre el activo continuó su tendencia decreciente, pasando de 9% en diciembre de 2011 a poco menos del 6,5% en diciembre de 2012. Ello determinó que aún a pesar de la proporción de activos líquidos, el porcentaje de activos rentables con respecto al total del activo también se haya visto incrementado en 2012 alcanzando el 79%.

Con respecto a la estructura del pasivo, en 2012 se ha mantenido la proporción de pasivos con el sector público (8% sobre el activo) luego de su caída en 2011, producto de la cancelación parcial del pasivo con el Ministerio de Economía y Finanzas en la última operación de capitalización.

Concomitantemente, en el mismo período se destaca un aumento de los pasivos con el Sector no financiero privado, tanto en términos absolutos como considerado respecto al activo del banco (alcanzando el 28%), lo que estaría reflejando la apertura de cuentas de nuevos clientes, tal como fue mencionado en el apartado anterior.

De estos pasivos, casi el 70% pertenece a depósitos del público (el resto está compuesto por Fondos Sociales de Vivienda, garantías de alquiler, cuentas funcionarios, etc.).

A su vez, prevalece una fuerte atomización de los depósitos existentes (en torno a 132.000 cuentas). Por otra parte, las 200 cuentas de ahorro (poco menos de 1,5% de las cuentas) con mayor saldo representan un 16% del pasivo.

El 65% de las cuentas de ahorro tiene un saldo promedio inferior a los USD 1.000 y del 35% restante el saldo promedio se situó en torno a los USD 5.800

## 6. Resultados.

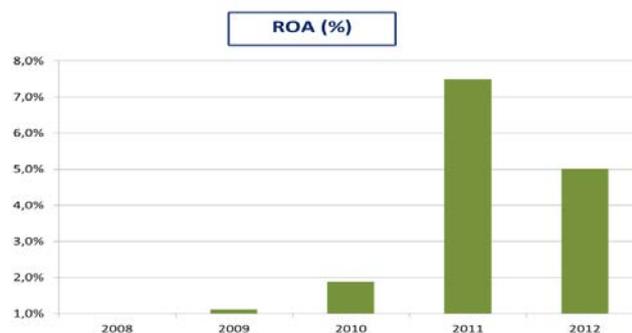
Según lo estipulado en su Carta Orgánica, el cometido del BHU está enfocado en el crédito a la vivienda. Como ha sido mencionado, la línea de negocios se

concentra en crédito hipotecario a la vivienda y existe una incipiente actividad de crédito para refacción. Es por ello que en términos de ponderaciones, el crédito hipotecario representa el 97% de la cartera y tan solo un 3% del volumen de crédito corresponde a préstamos para refacción.

En virtud de esta concentración de sus actividades, los ingresos del BHU corresponden fundamentalmente al retorno de su cartera hipotecaria. La tasa de interés activa en UR es de aproximadamente 4,5% efectiva anual, en tanto que la tasa en UI promedio activa se ubica en el entorno del 6,3% (según las tasas de interés y el peso del capital adeudado por producto).

A nivel de tasa pasiva, el BHU no remunera sus depósitos y no tiene colocaciones onerosas.

En los últimos años, el BHU mostró un adecuado Retorno sobre Activos. Éste ha presentado una tendencia creciente desde la reestructura comenzada en 2008, alcanzando su pico en 2011 (7,3% al cierre de 2011), y bajando en 2012 a 4,5%, aunque a niveles comparativamente muy elevados respecto del resto del Sistema Financiero.



En efecto, el cambio en la estructura de Activos y Pasivos, la reducción del peso de la cartera vencida, los mejores niveles de cobranza de cartera y una cuidadosa gestión de costos, han sustentado el crecimiento en materia de resultados, medido tanto en resultados sobre el activo (ROA) como sobre el patrimonio (ROE), siendo mayores a la media del sistema financiero.

De todos modos, debe tenerse en cuenta que buena parte de los resultados de los últimos períodos responden a los efectos de la valuación de la UR, dado que el crecimiento de la UR respecto de la inflación ha sido muy significativo tras la recuperación económica post crisis.

Otro aspecto que cabe destacar es el elevado ritmo de cancelaciones anticipadas y amortizaciones extraordinarias, como un elemento a prestar atención. En lo que va de 2012, por concepto de cancelaciones anticipadas y amortizaciones extraordinarias se han percibido ingresos mensuales promedio



de USD 1,2 millones, donde aproximadamente un 85% corresponde a cancelaciones anticipadas y un 15% a amortizaciones extraordinarias.

## **7. Solvencia y Liquidez.**

El BHU cuenta con un alto nivel de solvencia, resultado de las operaciones de capitalización llevadas a cabo entre 2009 y principios de 2011.

Al cierre de 2012, el BHU cuenta con un ratio de Patrimonio/Cartera Neta del orden del 55% y un apalancamiento de apenas 1,16 (frente a un ratio de apalancamiento diez veces mayor en el promedio del Sistema Financiero).

A fines de 2012 el BHU cuenta con una responsabilidad patrimonial requerida desde el punto de vista del regulador más de seis veces por encima del mínimo requerido.

Complementariamente, la alta solvencia del BHU se observa tanto si se toma en cuenta que los Depósitos recibidos del Sector Privado representan menos del 20% de la cartera crediticia neta de provisiones, como si se considera el hecho de que los Activos Líquidos (básicamente depósitos y colocaciones en el Banco Central y Valores para Inversión) implican más de un 50% de los Depósitos tomados del Sector Privado (de hecho si se excluyen garantías de arrendamientos y otros depósitos de carácter más estructural, ese ratio alcanza al 80%).

Por su parte, el ratio que se calcula entre la Cartera Vencida y la suma de Patrimonio Neto más el stock de Provisiones específicas de crédito, representa en el BHU menos del 20%, mostrando el compromiso relativamente bajo que podría tener en la solvencia de la institución un desenlace negativo del proceso de recuperación del stock total de los créditos vencidos. A ello se agrega que por tratarse de créditos hipotecarios existe un mayor grado de cobertura debido a la existencia del colateral.

## **IV) Desafíos del nuevo BHU**

Las reformas llevadas a cabo desde 2008 determinaron que las condiciones del BHU en 2012 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 tienen foco en sentar las bases para el crecimiento sostenido y sustentable del nuevo banco forjado en los últimos años, en línea

con los objetivos de la política pública de vivienda, operando en un mercado en competencia y bajo los requerimientos del regulador.

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

En este sentido, los **lineamientos estratégicos** definidos por el Directorio para los próximos cinco años son los siguientes:

- 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 tras la reciente reestructura, con la racionalización de costos proyectada, la adecuación de descargos 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 aseguran 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 21 de marzo de 2013 (Resolución de Directorio N° 0085/2013).