



**MEMORIA**

**AÑO 2014**

**AUTORIDADES****Directorio:**

Presidente	Cra. Ana Salveraglio
Vicepresidente	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
Apoyo Logístico	Cr. Pablo Vargha

## I) Antecedentes

Desde la reestructura del BHU producida en el año 2008, la Institución pudo evolucionar y desarrollarse en condiciones económicas, operativas y regulatorias adecuadas como para constituirse en un relevante protagonista del mercado hipotecario.

El BHU es en la actualidad una entidad de intermediación financiera con un modelo de negocios apoyado sobre un número acotado de productos y servicios, que procura 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 los manuales aprobados por el Directorio.

Para el corto plazo, enfrenta el desafío de la mejora de gestión proveniente de la mitigación de los riesgos operativos que se propone lograr a través del rediseño de sus procesos claves, de la implementación del control de gestión institucional y de la ampliación del Sistema de Gestión de la Calidad a toda la Organización.

## II) Misión-Visión-Valores Corporativos

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

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

### **VALORES CORPORATIVOS:**

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

***Valores corporativos***

- ✓ **Administración responsable**
- ✓ **Sustentabilidad**
- ✓ **Transparencia**
- ✓ **Integridad profesional**
- ✓ **Orientación al cliente**

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

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

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

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

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

### III) Plan de Negocios 2014-2015

En la segunda mitad del año 2013 el Banco retoma el proceso de planificación estratégica con el propósito de formular su Plan de Negocios, proyectando sus actividades para el bienio 2014-2015.

Se mantiene el objetivo en cuanto a la participación del Banco en el mercado de créditos hipotecarios en unidades indexadas (UI), fijándose un mínimo del 54%, con un nivel de colocación en el orden de 1.500.000.000 UI.

Como parte de la gestión proactiva para captar nuevos clientes y ampliar la cobertura territorial, se reafirma el objetivo de propiciar los acuerdos con desarrolladores inmobiliarios y bancos privados para la construcción de nuevas unidades habitacionales, donde el Banco proseguirá con su rol de financiar a los clientes para la adquisición de las unidades resultantes.

En coordinación con el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente y en complemento con la política pública de vivienda, se proyecta también el negocio hacia segmentos de menores ingresos con las coberturas externas necesarias (subsidios explícitos y/o fondos de garantía).

En cuanto a las políticas de recuperación de activos, se persiste con la fuerte tendencia a la baja hasta alcanzar niveles de morosidad total de la cartera en el orden del 4% para el 2014, mientras que los guarismos para la cartera nueva se mantienen ubicados en niveles menores al 1%.

A seis años de su reingreso al mercado de créditos, el BHU logró posicionarse en el segmento de créditos hipotecarios y créditos anexos con destino a la vivienda como el de refacción, con una performance ampliamente satisfactoria en lo que refiere al cumplimiento de las metas comerciales definidas y al descenso de los niveles de morosidad.

La evaluación CERT <sup>1</sup> y otros requerimientos planteados por el Banco Central del Uruguay han suscitado la necesidad de recurrir a la contratación de consultoras que refuerce en forma eficaz la labor del personal estable del Banco, cooperando a través de la transferencia de conocimientos y la implementación de buenas prácticas en materia de políticas de riesgos, seguridad y calidad de la información, cumplimiento de la normativa en prevención del lavado

---

<sup>1</sup> La evaluación CERT es un proceso de supervisión integral de las instituciones financieras habilitadas que lleva a cabo anualmente la Superintendencia de Servicios Financieros del Banco Central del Uruguay. El propósito de esa evaluación integral es medir la calidad de la gestión de las entidades financieras y, en caso de detectar debilidades, evaluar su impacto sobre la capacidad de la institución de mantener niveles prudenciales de solvencia a corto, mediano y largo plazo.

de activos y optimización del desempeño de los recursos humanos.

La modalidad de gestión a practicar en los próximos dos años impulsa una cultura de controles y hace énfasis en el diseño de una adecuada arquitectura de procesos. Las actividades se complementan con una estructura de órganos y cargos compatible con la responsabilidad de las funciones y tareas que se desarrollan.

El Banco asume para el próximo bienio el desafío de mantener y optimizar los sistemas ya implantados que imponen el involucramiento de todo personal: la Evaluación del Desempeño, el Sistema de Remuneración Variable por cumplimiento de metas y la ampliación paulatina del Sistema de Gestión de Calidad según la ISO 9001:2008.

Para el cumplimiento de uno de los objetivos corporativos fundamentales, el de asegurar la autosustentabilidad en materia económico financiera, en 2014 el Banco Central del Uruguay ha permitido al Banco reinsertarse en el mercado de capitales, mediante una emisión de obligaciones negociables y certificados de depósito a plazo fijo por hasta un monto de UR 3:325.000.

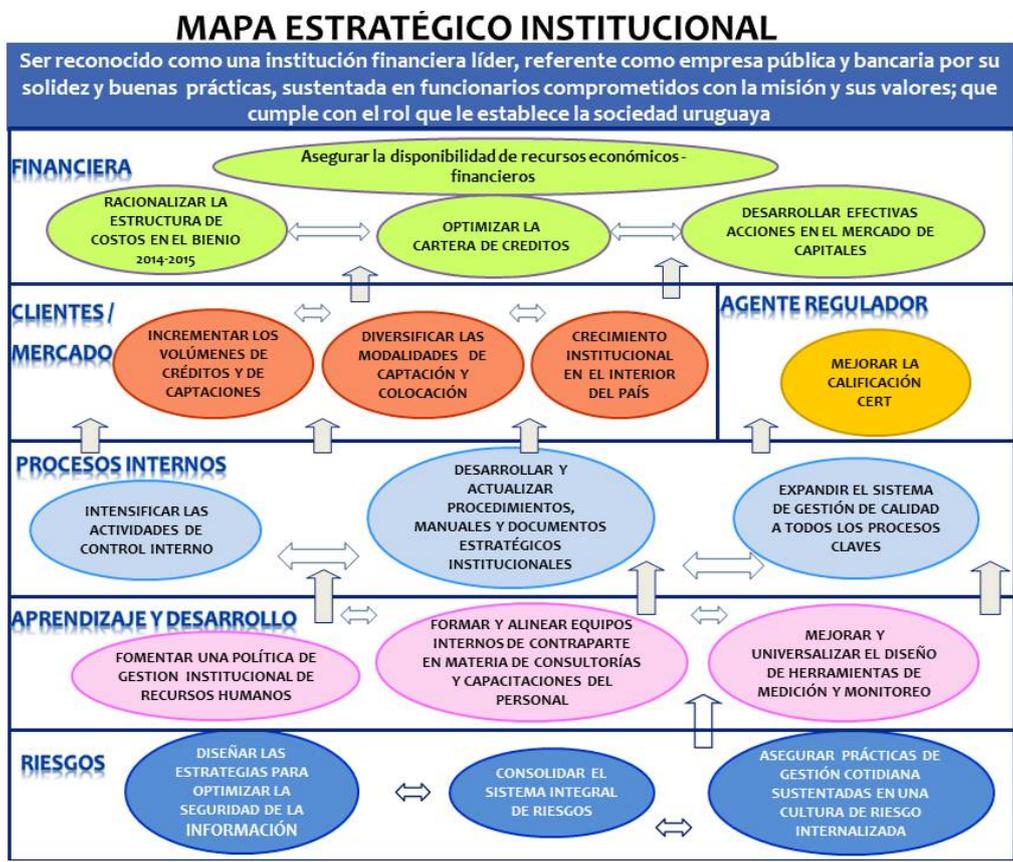
En el mismo sentido, se continuaron fortaleciendo las acciones tendientes al crecimiento de la modalidad de "YO AHORRO", contemplando además a los ciudadanos uruguayos radicados en el exterior que pueden acceder a este producto mediante canales que a tales efectos han sido oportunamente diseñados.

En su conjunto, el Plan de Negocios 2014-2015 se ha confeccionado potenciando las estrategias proyectadas para un futuro inmediato, construido en firmes principios de eficiencia y crecimiento institucional que aseguren en el corto y mediano plazo el liderazgo sustentable del Banco en el mercado competitivo del negocio hipotecario local, afianzando en la sociedad la imagen de una institución segura y confiable.

**IV) Principales Hitos 2014**

Los objetivos estratégicos institucionales consolidan la trayectoria del Banco desde su reestructura en el 2008 y proponen además un conjunto de nuevos desafíos enfocados hacia la observancia de prácticas en materia de control interno, de gestión de riesgos, de políticas sobre seguridad de la información y en un sostenido ejercicio del control de gestión institucional.

Para asegurar la concreción de los fines establecidos se apeló al compromiso de la Alta Gerencia procurando la convergencia unánime de objetivos de carácter sectorial, contribuyendo al logro de los objetivos corporativos visualizados como claves y críticos para los resultados del plan.



Los objetivos corporativos que la Alta Gerencia determinó como claves y críticos para el bienio 2014-2015 se centran en:

- Racionalizar la estructura de costos
- Mejorar la calificación CERT
- Intensificar las actividades de control interno
- Desarrollar y actualizar procedimientos, manuales y documentos estratégicos institucionales

- Fomentar una política de gestión institucional de RRHH
- Formar y alinear equipos internos de contraparte en materia de consultorías y capacitaciones del personal
- Diseñar las estrategias para optimizar la seguridad de la información
- Asegurar prácticas de gestión cotidiana sustentadas en una cultura de riesgo internalizada

#### IV.1) Plan de Continuidad del Negocio

El Plan de Continuidad refiere al funcionamiento operativo de todo el Banco tanto a nivel territorial ya que alcanza a todo el país, como a los demás canales complementarios que dispone el Banco para la atención a sus clientes (red propia del Banco - Casa Central y Sucursales - demás canales de atención- por ej: ANV, locales de cobranza externa, etc. e instalaciones definidas como sitios alternos de resguardo y procesamiento de la información). El BHU ha definido los objetivos del Plan de Continuidad en concordancia con los objetivos estratégicos institucionales. Si bien éstos constituyen los fines más significativos del plan, los mismos no agotan el conjunto de acciones a desarrollar para maximizar la eficacia del plan diseñado.

- Cumplir con la regulación normativa del BCU
- Asegurar el restablecimiento de las funciones operacionales -en particular la atención del público- ante una interrupción inesperada de los servicios
- Reducir la exposición del riesgo operativo minimizando la posibilidad de ocurrencia de incidentes que afecten la continuidad del negocio
- Anticipar medidas para mitigar el impacto de la eventual ocurrencia de riesgos operativos

Además de ser un requisito exigido por la normativa del BCU, el objetivo del Plan de Continuidad del Negocio es el de asegurar el restablecimiento de las funciones operacionales- en especial la atención de público- ante una interrupción inesperada de los servicios.

El conjunto de documentos que lo componen definen las estrategias, protocolos, servicios e insumos necesarios para que, ante una interrupción imprevisible, que afecte la continuidad del negocio, el Banco quede habilitado para restablecer sus actividades esenciales.

En esta materia el Banco ha innovado al elaborar un Manual de Organización y Funciones del Plan de Continuidad que instruye sobre la forma de organizarse y funcionar en el extremo en que se debiera operar en condiciones de contingencia, frente a un escenario adverso o de

catástrofe originado por un evento externo o interno a la institución, que ocasionaría la imposibilidad de acceso a las instalaciones de Casa Central.

## **IV.2) Participación en el mercado de capitales**

El BHU realizó en el mes de julio una primera emisión de obligaciones negociables (ON), retornando al mercado de capitales después de más de una década.

El monto de la emisión en el tramo competitivo fue de UR 475.000, equivalentes a US\$ 15,2 millones, en dos series: una en Unidades Indexadas (UI) a ocho años de plazo y otra en Unidades Reajustables (UR) a 20 años de plazo.

La demanda recibida triplicó el monto de la emisión que se había previsto realizar y permitió colocar los títulos a tasas medias que resultan más que razonables en las actuales condiciones del mercado: 1,83% anual para el título en UR y 4,32% anual para el denominado en UI.

Los fondos resultantes de estas emisiones son destinados a cubrir la creciente demanda de créditos en el entendido de que la sostenibilidad de la Institución, objetivo prioritario del trabajo corporativo, sólo puede garantizarse con un fluido acceso al mercado de capitales.

En el mes de noviembre de 2014 el Banco colocó nuevamente títulos de deuda por el equivalente a cerca de US\$ 30 millones, a través de la emisión de Obligaciones Negociables, compitiendo en un mercado que respondió con una excelente demanda. En esta oportunidad se emitieron dos series de obligaciones negociables en forma simultánea, la primera, nominada en unidades indexadas (UI), a 21 años de plazo y con un cupón de 4 % anual y la segunda, nominada en Unidades Reajustables, a ocho años de plazo y con un cupón de 1,75 % anual.

## **IV.3) Sistema de Información Gerencial**

El Sistema de Información Gerencial (SIG) es un instrumento informático, desarrollado e implementado por el BHU en el mes de marzo de 2014 con la finalidad de oficiar como herramienta de gestión para la Alta Gerencia, al brindar información de carácter permanente y permitir el seguimiento y la medición del desempeño institucional en forma periódica.

La mejora continua, tanto desde la perspectiva de su diseño como de la calidad y magnitud de sus contenidos, favorece el ejercicio de las buenas prácticas bancarias a nivel de toda la organización, a partir de la disponibilidad de un medio de información integral, accesible, y confiable.

El Manual del Sistema de Información Gerencial establece definiciones, descripciones e instrucciones para asegurar la correcta sistematización de la información institucional dentro de este marco o contexto. El SIG ha sido concebido como un efectivo instrumento que permite disponer de la información necesaria para la gestión en sus diversas dimensiones.

El objetivo principal del instrumento ideado es concentrar en un único sitio el conjunto de información identificada como clave para la gestión del negocio, generada tanto internamente como así también la de origen externo,

#### **IV.4) Balance Diario**

El objetivo de mejorar el sistema de información y lograr la emisión de información diaria para enviar al BCU a partir del 1º de julio 2014 exigió el trabajo conjunto de varios sectores del Banco.

Los logros obtenidos refieren a: la mejora en el proceso de retenciones, el correcto tratamiento y registración de los cheques recibidos, la acreditación del pago de la cuota en el momento del cobro efectivo del cheque o la retención, la contabilización automática de las liquidaciones, la mejora en la cobranza externa, la utilización de la bandeja de pagos, la registración de gastos por gestión y la utilización del Sistema de Gestión de Inversiones (SGI).

Todas estas mejoras han repercutido favorablemente en la disminución de la cantidad de líneas de OPINT (operaciones internas) utilizadas y la cantidad de asientos manuales ingresados.

#### **IV.5) Seguridad de la Información**

El Banco ha determinado como lineamiento estratégico la revisión de aspectos referidos a la seguridad de la información para lograr niveles adecuados de integridad, confiabilidad y disponibilidad de la información y, al mismo tiempo, dar cumplimiento a requerimientos normativos y legales.

Al respecto, aprobó la Política de Seguridad Institucional que tiene la finalidad de brindar directrices, lineamientos generales y pautas para definir, poner en práctica y mantener un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, alineado a la Misión y Visión del Banco, y al cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes.

Esta política es de aplicación general en el Banco y todo el personal deberá considerar, respetar y aplicar estas normas.

Es extensiva su aplicación al personal temporario, proveedores, corresponsales y terceros que interactúen en los procesos y en la provisión de servicios del Banco.

#### **IV.6) Ampliación del Sistema de Gestión de Calidad (SGC)**

El desempeño del SGC durante el 2014 evidenció logros sustanciales, fundamentalmente relacionados a la propagación de sus prácticas hacia todos los sectores del Banco.

Se implementó el Procedimiento de Control de Documentos que instruye sobre toda la gestión documental a nivel Institucional, habilitando a que la elaboración, validación, aprobación y publicación de los documentos se lleve a cabo bajo criterios claros y definidos de ordenamiento, planificación y control para toda la organización.

Alineado con el objetivo corporativo del Plan de Negocios 2014-2015, relativo a “expandir el SGC a todos los procesos claves”, además del mantenimiento de los tres procesos certificados (Otorgamiento de crédito, Recupero de crédito y Retenciones) se acuerda la incorporación del proceso de Evaluación del Desempeño al SGC para su certificación, reforzándose con este logro el Sistema de Evaluación del Desempeño diseñado e implementado en el año 2013 con el propósito de contribuir a que las personas desarrollen las competencias requeridas para las mejores prácticas bancarias, otorgándoles la capacitación necesaria y la oportunidad de mejora.

En este contexto, se percibe al mismo como un proceso integrado a un sistema de gestión del desempeño organizacional, y también como la posibilidad de instaurar un nuevo enfoque a la forma en que se gestiona el capital humano en el Banco.

El SGC ha continuado fortaleciéndose y paulatinamente se ha constituido en la herramienta de gestión que le permite al Banco incrementar sus niveles de productividad, desarrollar en forma más eficiente sus rutinas de trabajo y alcanzar óptimos niveles en estándares de atención al cliente.

#### **IV.7) Plan Integral en Seguridad**

En el marco del Plan de Negocios, se llevaron a cabo durante el ejercicio múltiples actividades relativas al “Plan Integral en Seguridad”, con notorios resultados en materia de:

##### IV.7.1. Seguridad física

- a) en Casa Central:

- se rediseñó la ubicación de los efectivos policiales y se incorporó seguridad privada;
  - se instaló el ascensor para el transporte de valores desde Ante Tesoro al Sector Cajas del Gran Hall;
  - se colocaron carteles tendientes a la protección del cliente;
  - se instaló una caseta de seguridad en la puerta de acceso del Personal, adecuada a la normativa vigente.
- b) en Sucursales:
- se efectuó un relevamiento de todas las dependencias;
  - se sustituyeron boxes de cajas en Maldonado, Colonia y Melo, quedando en proceso el resto de las sucursales.

#### IV.7.2. Seguridad electrónica

En Casa Central se incorporó alta tecnología en sistemas de control de acceso, video porteros y porteros visores en todos los pisos y en Sucursales se readecuaron cámaras y alarmas a los requerimientos de cada dependencia, se actualizó el sistema de buzones recaudadores y se instalaron pulsadores de pánico inalámbricos.

#### IV.7.3. Seguridad en prevención contra incendios

En Casa Central se inició el trámite de habilitación de la Dirección Nacional de Bomberos (DNB) y en las Sucursales Ciudad de la Costa, Colonia, Maldonado, Melo y Rivera se obtuvieron habilitaciones provisorias de la DNB.

#### IV.7.4. Seguridad en salud laboral

Se diseñó el procedimiento para el caso de alertas meteorológicas además de proveer de chalecos antibalas a los efectivos policiales, capacitar a los efectivos con instructores del Ministerio del Interior y de habilitar la caseta de hormigón en el ingreso del garaje.

### **IV.8) Plan integral de Riesgos**

La actual estructura del Área Riesgos está compuesta por un gerente, cuatro funcionarios administrativos y siete profesionales: dos analistas de riesgo de crédito, dos analistas de riesgo operativo, un analista de riesgo de mercado y liquidez, un Oficial de Cumplimiento a cargo de la Unidad de Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (UPLA) y un profesional para apoyo a UPLA.

El Área Riesgos, a través de su Gerencia, integra el Comité de Riesgos, el Comité de Tecnología y el Comité de Finanzas.

Durante todo el 2014 se trabajó en la consolidación del sistema de gestión integral de riesgos, lo que ha implicado un avance sustancial en la definición de las políticas, medición y monitoreo de cada uno de los riesgos.

Al cierre del ejercicio, además de haberse elaborado el Plan de Contingencia de Liquidez, el Banco dispone de Manuales aprobados por Directorio de relativos a:

- Sistema de Gestión Integral de Riesgos
- Políticas de Gestión del Riesgo de Liquidez
- Políticas de Gestión del Riesgo de Mercado
- Políticas de Gestión del Riesgo Reputacional
- Políticas de Gestión del Riesgo de Cumplimiento
- Políticas de Gestión del Riesgo Operativo
- Políticas de Crédito al Sector No Financiero
- Políticas de Seguimiento, Recuperación y Reestructura de Créditos
- Productos de Ahorros, Préstamos y Servicios
- Políticas de Retenciones
- Prevención de Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

Mediante la progresiva implementación de este sistema integral, el Directorio ha aprobado el apetito al riesgo de la Institución, estableciendo límites globales de tolerancia a cada uno de los riesgos (última versión aprobada en octubre de 2014).

#### **IV.9) Sistema de Remuneración Variable: 95% de cumplimiento**

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

Así el SRV 2014 se conformó de un total de 95 metas que representan a los 13 sectores que integran la Alta Gerencia del Banco (4 Áreas, 5 Divisiones y 1 Departamento, todos ellos dependientes de la Gerencia General, y 3 Divisiones que reportan directamente al Directorio).

De acuerdo a las mediciones formuladas al 31 de diciembre de 2014, el cumplimiento corporativo logrado ascendió al 95,98%, con un total de 88 metas cumplidas en un 100%, 4 metas que superaron el 80% y 3 metas sin cumplir (por debajo del 80%), determinando que 7 de los 13 sectores alcanzaron el 100%.

**V) La situación del BHU al cierre de 2014**

**V.1) Política Comercial - Créditos**

El contexto macroeconómico continuó siendo favorable durante el 2014 y la morosidad de las familias con el sistema financiero general siguió bajando, al impulso de la mejora del mercado laboral, del poder adquisitivo de las familias y de la persistencia de bajas tasas de interés.

A nivel del crédito hipotecario se verificó cierto retraimiento de los créditos concedidos en el resto del sistema y existen algunas señales de mayores restricciones en los procesos de concesión.

A pesar de ello, el Banco mantuvo el mismo nivel del año anterior, y su sostenida actividad comercial determinó que su participación de mercado de crédito hipotecario a las familias se haya situado en el entorno del 60%.

En lo que refiere a los créditos de refacción se restringió su concesión a sujetos que hayan sido clientes del BHU y cancelado sin atrasos, o a actuales clientes que no registren atrasos en 24 meses y con una relación deuda/garantía menor al 50%, acortando además el plazo de la financiación a 2 años.

Estas medidas de ajuste en las políticas de crédito de refacción reconocen, recogen y apuntan a subsanar el hecho de que el BHU estaba tomando más riesgo que el resto del sistema financiero. Como resultado de las mismas, el volumen de las colocaciones en esta línea de crédito fue significativamente inferior al nivel operado en años anteriores.

Los principales resultados de la actividad comercial del Banco para el 2014 se resumen en los siguientes cuadros:

ACTIVIDAD COMERCIAL					
	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Créditos adquisición</b>	1.368	1.664	1.848	2.348	2.379
<b>Créditos refacción</b>	293	3.502	2.713	3.328	2.171
<b>Nuevas cuentas ahorro</b>	2.521	9.527	7.845	8.178	6.678

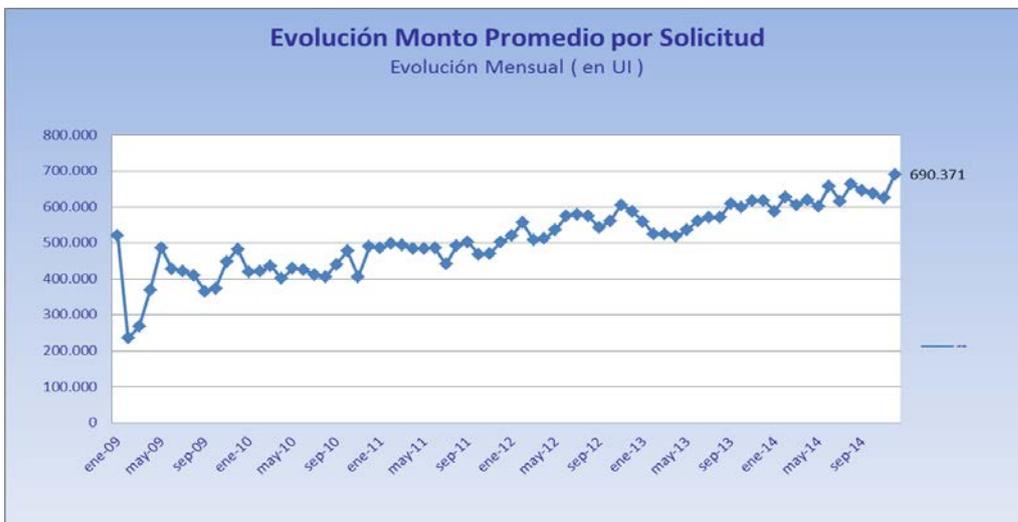
**Cantidad de Préstamos Adquisición desembolsados en UI: años 2013 y 2014**

Mes	Préstamos Adquisición (total país)	Variación respecto mes anterior	Variación respecto igual mes año anterior	Acumulado año en curso	Acumulado igual período año anterior	Variación entre acumulado año en curso respecto año anterior
<b>AÑO 2013</b>						
ene-13	130	-31,58%	41,30%	130	91	42,86%
feb-13	132	1,54%	15,79%	262	205	27,80%
mar-13	163	23,48%	-17,68%	425	403	5,46%
abr-13	167	2,45%	87,64%	592	492	20,33%
may-13	180	7,78%	39,53%	772	621	24,32%
jun-13	175	-2,78%	13,64%	947	775	22,19%
jul-13	210	20,00%	55,56%	1157	910	27,14%
ago-13	229	9,05%	41,36%	1386	1072	29,29%
sep-13	206	-10,04%	19,08%	1592	1245	27,87%
oct-13	295	43,20%	56,91%	1887	1433	31,68%
nov-13	260	-11,86%	34,02%	2147	1627	31,96%
dic-13	201	-22,69%	5,79%	2348	1817	29,22%
<b>AÑO 2014</b>						
ene-14	234	16,42%	80,00%	234	130	80,00%
feb-14	188	-19,66%	42,42%	422	262	61,07%
mar-14	202	7,45%	23,93%	624	425	46,82%
abr-14	180	-10,89%	7,78%	804	592	35,81%
may-14	187	3,89%	3,89%	991	772	28,37%
jun-14	211	12,83%	20,57%	1202	947	26,93%
jul-14	199	-5,69%	-5,24%	1401	1157	21,09%
ago-14	214	7,54%	-6,55%	1615	1386	16,52%
sep-14	245	14,49%	18,93%	1860	1592	16,83%
oct-14	165	-32,65%	-44,07%	2025	1887	7,31%
nov-14	192	16,36%	-26,15%	2217	2147	3,26%
dic-14	162	-15,63%	-19,40%	2379	2348	1,32%

**Montos de Préstamos Adquisición desembolsados en UI: año 2014 y comparación mensual con año 2013**

Mes	Montos de Liquidaciones Adquisición (total país)	Variación respecto mes anterior	Variación respecto igual mes año anterior	Acumulado año en curso	Acumulado igual período año anterior	Variación entre acumulado año en curso respecto año anterior
<b>AÑO 2013</b>						
ene-13	72.696.599	-34,86%	53,75%	72.696.599	47.283.262	53,75%
feb-13	69.203.915	-4,80%	9,20%	141.900.514	110.655.521	28,24%
mar-13	85.542.267	23,61%	-15,09%	227.442.781	211.396.205	7,59%
abr-13	86.499.298	1,12%	89,73%	313.942.079	256.987.836	22,16%
may-13	96.410.173	11,46%	39,28%	410.352.252	326.210.594	25,79%
jun-13	98.174.303	1,83%	10,97%	508.526.555	414.680.227	22,63%
jul-13	119.772.808	22,00%	53,26%	628.299.363	492.831.695	27,49%
ago-13	130.541.336	8,99%	40,31%	758.840.699	585.867.665	29,52%
sep-13	125.650.944	-3,75%	33,69%	884.491.643	679.851.483	30,10%
oct-13	176.501.248	40,47%	67,50%	1.060.992.891	785.226.618	35,12%
nov-13	160.716.838	-8,94%	36,78%	1.221.709.729	902.723.890	35,34%
dic-13	124.116.471	-22,77%	11,22%	1.345.826.200	1.014.316.875	32,68%
<b>AÑO 2014</b>						
ene-14	137.535.208	10,81%	89,19%	137.535.208	72.696.599	89,19%
feb-14	118.072.276	-14,15%	70,62%	255.607.484	141.900.514	80,13%
mar-14	122.336.103	3,61%	43,01%	377.943.587	227.442.781	66,17%
abr-14	111.525.036	-8,84%	28,93%	489.468.623	313.942.079	55,91%
may-14	112.438.879	0,82%	16,63%	601.907.502	410.352.252	46,68%
jun-14	138.784.689	23,43%	41,37%	740.692.191	508.526.555	45,65%
jul-14	122.565.276	-11,69%	2,33%	863.257.467	628.299.363	37,40%
ago-14	141.924.657	15,80%	8,72%	1.005.182.124	758.840.699	32,46%
sep-14	158.272.257	11,52%	25,96%	1.163.454.381	884.491.643	31,54%
oct-14	105.047.175	-33,63%	-40,48%	1.268.501.556	1.060.992.891	19,56%
nov-14	119.963.103	14,20%	-25,36%	1.388.464.659	1.221.709.729	13,65%
dic-14	111.840.025	-6,77%	-9,89%	1.500.304.684	1.345.826.200	11,48%

**Monto promedio por solicitud en UI (2009-2014)**



**Cantidad de Préstamos Refacción desembolsados en UI: años 2013 y 2014**

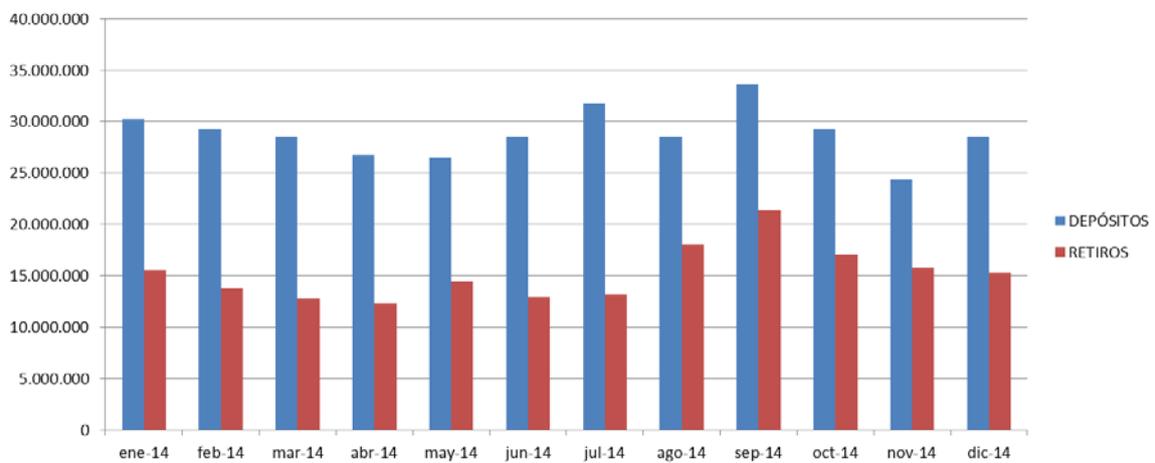
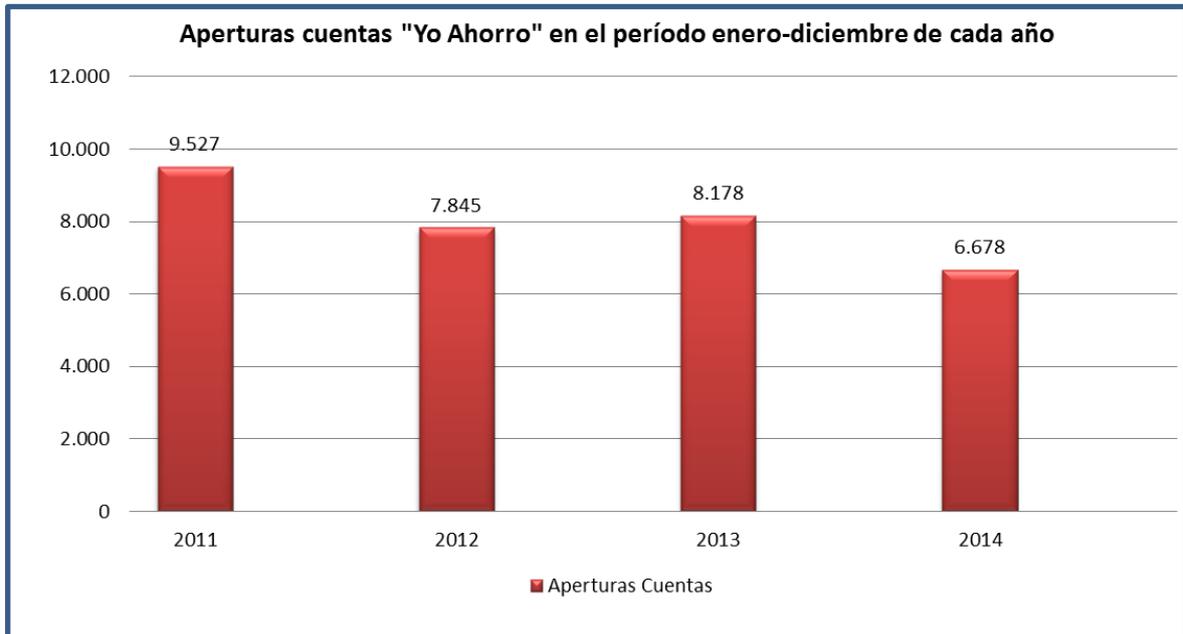
Mes	Cantidad de Préstamos Refacción (total país)	Variación respecto mes anterior	Variación respecto igual mes año anterior	Acumulado año en curso	Acumulado Igual período año anterior	Variación entre acumulado año en curso respecto año anterior
<b>AÑO 2013</b>						
ene-13	249	18,57%	34,95%	249	186	33,87%
feb-13	183	-26,51%	27,08%	432	330	30,91%
mar-13	247	34,97%	-7,84%	679	598	13,55%
abr-13	259	4,86%	51,46%	938	769	21,98%
may-13	276	6,56%	0,36%	1.214	1.044	16,28%
jun-13	183	-33,70%	-20,43%	1.397	1.274	9,65%
jul-13	195	6,56%	-18,41%	1.592	1.513	5,22%
ago-13	259	32,82%	1,17%	1.851	1.769	4,64%
sep-13	294	13,51%	27,27%	2.145	2.000	7,25%
oct-13	383	30,27%	58,92%	2.528	2.241	12,81%
nov-13	514	34,20%	119,66%	3.042	2.475	22,91%
dic-13	286	-44,36%	36,19%	3.328	2.685	23,95%
<b>AÑO 2014</b>						
ene-14	237	-17,13%	-4,82%	237	249	-4,82%
feb-14	293	23,63%	60,11%	530	432	22,69%
mar-14	305	4,10%	23,48%	835	679	22,97%
abr-14	227	-25,57%	-12,36%	1.062	938	13,22%
may-14	272	19,82%	-1,45%	1.334	1.214	9,88%
jun-14	184	-32,35%	0,55%	1.518	1.397	8,66%
jul-14	213	15,76%	9,23%	1.731	1.592	8,73%
ago-14	196	-7,98%	-24,32%	1.927	1.851	4,11%
sep-14	240	22,45%	-18,37%	2.167	2.145	1,03%
oct-14	1	-99,58%	-99,74%	2.168	2.528	-14,24%
nov-14	2	100,00%	-99,61%	2.170	3.042	-28,67%
dic-14	1	-50,00%	-99,65%	2.171	3.328	-34,77%

**Montos de Préstamos Refacción desembolsados en UI: año 2014 y comparación mensual con el año 2013**

Montos Liquidados Refacción						
Mes	Montos de Liquidaciones Refacción (total país)	Variación respecto mes anterior	Variación respecto igual mes año anterior	Acumulado año en curso	Acumulado Igual período año anterior	Variación entre acumulado año en curso
<b>AÑO 2013</b>						
ene-13	18.679.118	21,28%	29,53%	18.679.118	14.420.471	29,53%
feb-13	14.278.795	-23,56%	34,50%	32.957.913	25.036.936	31,64%
mar-13	18.406.533	28,91%	-6,90%	51.364.446	44.807.826	14,63%
abr-13	19.754.198	7,32%	55,94%	71.118.644	57.475.875	23,74%
may-13	20.694.379	4,76%	2,15%	91.813.023	77.734.134	18,11%
jun-13	14.610.419	-29,40%	-14,09%	106.423.442	94.740.361	12,33%
jul-13	15.367.768	5,18%	-15,08%	121.791.210	112.837.110	7,94%
ago-13	20.217.263	31,56%	2,74%	142.008.473	132.514.947	7,16%
sep-13	22.184.875	9,73%	20,42%	164.193.348	150.938.473	8,78%
oct-13	29.085.157	31,10%	60,02%	193.278.505	169.113.928	14,29%
nov-13	40.481.882	39,18%	129,25%	233.760.387	186.772.676	25,16%
dic-13	21.619.036	-46,60%	40,37%	255.379.423	202.173.765	26,32%
<b>AÑO 2014</b>						
ene-14	18.236.228	-15,65%	-2,37%	18.236.228	18.679.118	-2,37%
feb-14	23.181.315	27,12%	62,35%	41.417.543	32.957.913	25,67%
mar-14	23.507.959	1,41%	27,72%	64.925.502	51.364.446	26,40%
abr-14	17.582.958	-25,20%	-10,99%	82.508.460	71.118.644	16,02%
may-14	21.221.918	20,70%	2,55%	103.730.378	91.813.023	12,98%
jun-14	14.335.023	-32,45%	-1,88%	118.065.401	106.423.442	10,94%
jul-14	15.864.850	10,67%	3,23%	133.930.251	121.791.210	9,97%
ago-14	14.976.397	-5,60%	-25,92%	148.906.648	142.008.473	4,86%
sep-14	18.330.635	22,40%	-17,37%	167.237.283	164.193.348	1,85%
oct-14	90.141	-99,51%	-99,69%	167.327.424	193.278.505	-13,43%
nov-14	48.030	-46,72%	-99,88%	167.375.454	233.760.387	-28,40%
dic-14	56.583	17,81%	-99,74%	167.432.037	255.379.423	-34,44%

## V.2) Política Comercial - Captaciones

### Apertura de nuevas cuentas de "Yo ahorro" (2011-2014)



### V.3) Algunos indicadores económicos y financieros básicos del BHU al cierre de 2014

#### V.3.1. Requerimientos de capital

REQUERIMIENTOS DE CAPITAL POR RIESGOS (en pesos uruguayos)	
	Diciembre 2014
RIESGO DE CRÉDITO	2.274.320.447
RIESGO DE TASA DE INTERÉS	7.414.607
RIESGO DE TIPO DE CAMBIO	28.393.440
RIESGO OPERACIONAL	420.513.434
<b>RIESGO TOTAL</b>	<b>2.730.641.929</b>
REQUERIMIENTO PAT. 4% ACT. Y CONT.	1.626.918.170
RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL BÁSICA	385.216.000
RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL MÍNIMA	2.730.641.929
RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL NETA	14.603.481.195
<b>EXCEDENTE</b>	<b>11.872.839.266</b>

#### V.3.2. Posición Neta Expuesta

POSICIÓN NETA EXPUESTA en M/E	Diciembre 2014
ACTIVOS EN M/E	5.224.995
PASIVOS EN M/E	17.520.083
<b>POSICIÓN EN M/E</b>	<b>-12.295.089</b>
<b>POSICIÓN EN M/E (EN PESOS)</b>	<b>-299.176.399</b>
<b>PATRIMONIO PONDERADO ACTIVOS EN M/E (EN PESOS)</b>	<b>55.741.620</b>
<b>POSICIÓN NETA EXPUESTA (EN PESOS)</b>	<b>-354.918.020</b>

POSICIÓN NETA EXPUESTA en UI	Diciembre 2014
ACTIVOS EN UI	5.616.920.977
PASIVOS EN UI	2.331.139.558
<b>POSICIÓN EN UI</b>	<b>3.285.781.420</b>
<b>POSICIÓN EN UI (EN PESOS)</b>	<b>9.736.427.502</b>
<b>PATRIMONIO PONDERADO ACTIVOS EN UI (EN PESOS)</b>	<b>7.297.218.890</b>
<b>POSICIÓN NETA EXPUESTA (EN PESOS)</b>	<b>2.439.208.612</b>

POSICIÓN NETA EXPUESTA en UR	Diciembre 2014
ACTIVOS EN UR	25.618.472
PASIVOS EN UR	14.852.689
<b>POSICIÓN EN UR</b>	<b>10.765.784</b>
<b>POSICIÓN EN UR (EN PESOS)</b>	<b>8.285.885.348</b>
<b>PATRIMONIO PONDERADO ACTIVOS EN UR (EN PESOS)</b>	<b>8.644.593.900</b>
<b>POSICIÓN NETA EXPUESTA (EN PESOS)</b>	<b>-358.708.552</b>

### V.3.3. Morosidad

La morosidad de la cartera de créditos del BHU continuó descendiendo durante el 2014, lo que determinó que los niveles alcanzados se sitúen por debajo de la meta fijada.

El acelerado ritmo de caída, a razón de medio punto porcentual mensual, en el segundo semestre, se explica por la mejora de la situación de los créditos de la cartera anterior al 2008, a lo que se agrega la generación de cartera nueva, con niveles de morosidad nulos o muy acotados.

Si bien el factor de generación de cartera nueva ha sido el de mayor peso en los años previos, la mejora de la cartera pre-reestructura ha sido relevante y persistente en el 2014, por lo cual su incidencia en la caída global de la morosidad fue significativa.

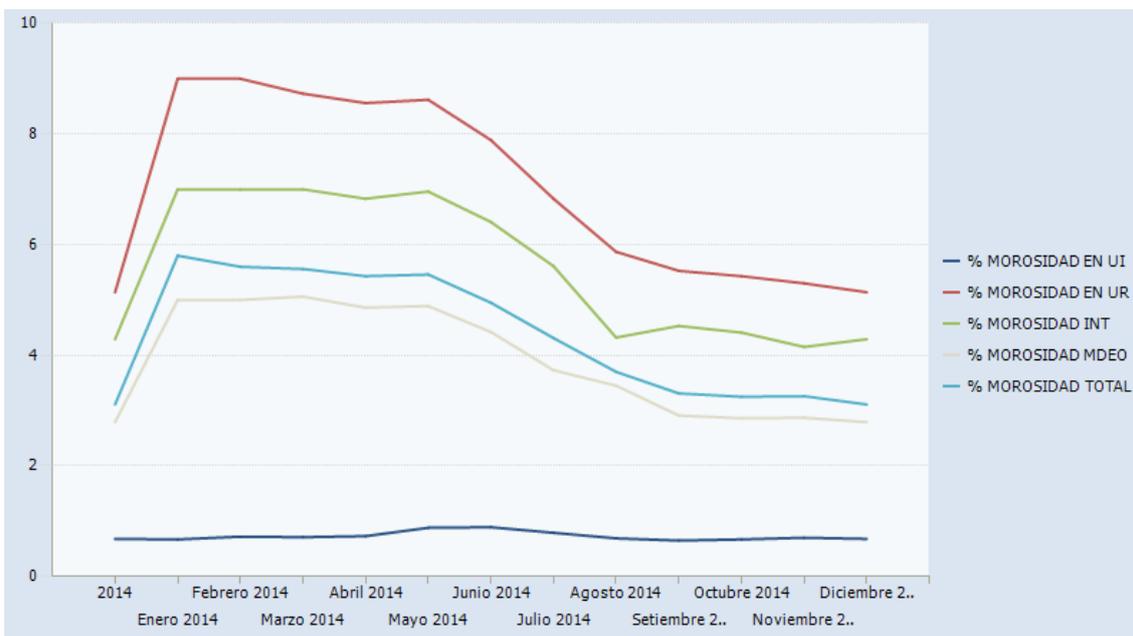
Por su lado, la amortización progresiva de la cartera en UR, junto con el fuerte descenso de sus niveles de morosidad, redundó en que el peso en el ratio global de morosidad muestre una fuerte tendencia a la baja. No obstante, persisten diferencias a nivel de morosidad de las carteras entre Casa Central y Sucursales, ubicándose en estas últimas en el orden de 1,5 a 2 puntos porcentuales por encima de lo observado en Casa Central.

El BHU ha continuado realizando esfuerzos importantes tendientes a incrementar el nivel de los pagos de cuotas de préstamo por la vía de la retención de haberes, de modo de asegurarse condiciones de pago comparativamente más favorables que el resto del sistema.

La cartera con retención muestra niveles de morosidad muy bajos y controlados. En setiembre de 2014 casi un 60% de clientes-producto estaban bajo el régimen de retención de haberes, frente a un 52% en setiembre de 2013.

Evolución mensual en el año

	Morosidad en %											
	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
<b>% MOROSIDAD EN UI</b>	<b>0,67</b>	<b>0,72</b>	<b>0,71</b>	<b>0,73</b>	<b>0,88</b>	<b>0,89</b>	<b>0,79</b>	<b>0,69</b>	<b>0,65</b>	<b>0,67</b>	<b>0,7</b>	<b>0,68</b>
% MOROSIDAD EN UR	9	9	8,73	8,56	8,62	7,89	6,83	5,87	5,526	5,43	5,3	5,14
% MOROSIDAD INTERIOR	7	7	7	6,83	6,96	6,41	5,61	4,32	4,53	4,41	4,15	4,29
% MOROSIDAD MDEO	5	5	5,06	4,86	4,89	4,42	3,73	3,45	2,91	2,86	2,87	2,79
<b>% MOROSIDAD TOTAL</b>	<b>5,8</b>	<b>5,6</b>	<b>5,56</b>	<b>5,43</b>	<b>5,46</b>	<b>4,95</b>	<b>4,31</b>	<b>3,7</b>	<b>3,31</b>	<b>3,25</b>	<b>3,26</b>	<b>3,11</b>



## VI. Desafíos futuros

Al cierre del 2014, desde el punto de vista institucional, a siete años desde que operara la reestructura según la Ley 18.125, se visualiza un Banco maduro, en pleno cumplimiento de su misión, liderando el mercado de créditos hipotecarios mediante la mejora permanente de sus prácticas bancarias y con decisiones estratégicas oportunamente adoptadas.

En el marco de la revisión anual de la gestión institucional, evaluando la eficacia, la razonabilidad y la conveniencia de los objetivos fijados en el Plan Negocios para el bienio 2014-2015, el año 2015 se proyecta además como un período de consolidación e intensificación en las rutinas de gestión que aseguren mantener la participación lograda en el mercado de capitales, adecuando de esta forma los objetivos comerciales a la capacidad de fondeo institucional.

El énfasis en la tecnología para la mejora de la productividad se concibe como pilar central en el proceso de mejora continua que el Banco ha adoptado desde su reconversión institucional, como estrategia de gestión integral.

Conjuntamente con la uniformización y estandarización de los procesos, el fortalecimiento del Gobierno Corporativo y el pleno cumplimiento de la normativa vigente, la gestión y administración de los recursos humanos constituye el aspecto medular que viabilizará la concreción de los planes proyectados.

El éxito de los resultados obtenidos en el año 2014 ha sido la consecuencia del trabajo conjunto de todos los funcionarios que día a día se comprometen y hacen suyo el cumplimiento de los objetivos fijados a través de una gestión profesional y eficiente.

**Esta Memoria Anual ha sido aprobada por el Directorio del Banco Hipotecario del Uruguay, en su sesión de fecha 22 de abril de 2015 (Resolución de Directorio N° 0129/2015).**