



➤ **Directorio**

Presidente	Cra. Ana Salveraglio
Vicepresidente	Ec. Fernando Antía
Director	Dr. Gustavo Cersósimo

➤ **Gerente General**

Ec. Guzmán Elola

➤ **Gerentes de Área**

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

➤ **Gerentes de División**

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



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

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

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

Desde este enfoque, si bien los objetivos corporativos y sectoriales formulados en los respectivos mapas estratégicos del Plan de Negocio del bienio 2014-2015 mantuvieron su vigencia, algunas de las metas asociadas a cada uno de dichos objetivos exigieron ser adecuadas para el año 2015. El efecto del surgimiento de requerimientos y condiciones de origen externo que ineludiblemente impactan en el diseño del *core bancario* y en la optimización de la gestión institucional, impuso la necesidad de readecuar el plan fijado, surgiendo nuevos focos prioritarios de atención para el año 2015.



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

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

VALORES CORPORATIVOS:

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

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

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

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

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

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



En el marco de la revisión efectuada al Plan de Negocio inicial, proyectado para el bienio 2014-2015, la Alta Gerencia concluyó que en cuanto a las metas a fijar para el año 2015, la especificación de las mismas debía apuntar a:

- Cumplir con la remisión del Balance Diario según los compromisos asumidos con el BCU;
- Adecuar la emisión de estados financieros a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) 2015;
- Continuar el desarrollo de la seguridad de la información a nivel institucional;
- Avanzar en materia de eficiencia energética a través de la implementación de proyectos de ahorro de energía mediante la ejecución de contratos con Empresas de Servicios Energéticos (ESCO, por su sigla en inglés);
- Alcanzar las habilitaciones según el Registro Nacional de Empresas de Seguridad del Uruguay (RENAEMSE) para la sucursales Rivera, Melo y Colonia;

- Adecuar la operativa a lo prescripto por la Ley de Inclusión Financiera (transferencias y tarjeta de débito);
- Mitigar el riesgo tecnológico mediante la mejora de la calidad de datos en los procesos de otorgamiento de crédito y captación de ahorro;
- Desarrollar y ampliar el Sistema de Información Gerencial para el proceso estratégico de toma de decisiones;
- Avanzar en la gestión de los RRHH de sucursales: escalafón e ingresos;
- Gestionar la morosidad de cartera, manteniendo los guarismos de la cartera nueva de préstamos en UI por debajo del 1%.

Los ajustes propuestos para el año 2015 implicaron un incremento de metas entre la situación de origen del PN 2014-2015 (118 metas) y la propuesta final adecuada a la realidad del año 2015 (134 metas). Los cambios más notorios se registraron en las perspectivas financiera, regulador y procesos.

De esta forma, los objetivos finales del BHU para el año 2015 mantuvieron el énfasis en mejorar y aumentar 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.

Se ratificó el objetivo en cuanto a la participación del Banco en el mercado de créditos hipotecarios en unidades indexadas (UI), alcanzándose un 54% con un nivel de colocación de préstamos del orden de 1.412.782.400 UI.

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

En cuanto a las políticas de recuperación de activos, se planteó en el plan una meta de fuerte tendencia a la baja de la morosidad, cerrando el 2015 con una morosidad total de cartera del 2,57%.

La racionalización de costos proyectada, la adecuación de descalses de plazos y monedas, junto con la activa gestión de riesgos y recupero, dieron como resultado niveles de rentabilidad del negocio que aseguran la autosustentabilidad del Banco en el mediano/largo plazo.



De acuerdo con la orientación del Gobierno en materia de “Eficiencia” en la Gestión del Sector Público, las Empresas del Estado incorporaron en sus iniciativas presupuestales un capítulo final denominado “Compromisos de Gestión”. Esos compromisos expresan la voluntad inequívoca de las empresas públicas de avanzar en la mejora de su gestión.

Dicho capítulo incluye un conjunto de indicadores con sus metas anuales y de mediano plazo -coincidente con los Planes Quinquenales Móviles- de modo de cuantificar la mejora de gestión, racionalizar las inversiones y posibilitar una evaluación interna y externa por resultados.

Para el año 2015 el BHU acordó con la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) el cumplimiento de un conjunto de nueve compromisos de gestión:

I) **Perspectiva “Cliente”:**

- Asegurar una participación mayor al 54% en el mercado de préstamos hipotecarios en UI del sistema financiero.
- Alcanzar un ingreso bruto de depósitos en el año del orden de UI 320.000.000.
- Lograr un nivel de colocación de créditos por un monto de UI 1.500.000.000, o un global de 2.500 créditos.
- Alcanzar un nivel de morosidad de la cartera total menor o igual al 2,5% y en cartera nueva menor o igual a 1%.

II) Perspectiva “Financiera”:

- Asegurar la obtención de rentabilidad acorde al patrimonio (ROE por encima del 3%).
- Reportar un mínimo del 95% de cartera a la Central de Riesgos.

III) Perspectiva “Procesos”:

- Regularización de 10 conjuntos habitacionales a propiedad horizontal.
- Satisfacción de clientes en atención personalizada del Proceso de Otorgamiento de Crédito > 80%.
- Optimizar la gestión de cambios (requerimientos de TI), asegurando la puesta en producción de un mínimo de tres nuevas versiones del Sistema Integral de Gestión Bancaria.

Una positiva evaluación de la gestión 2015 pone de manifiesto el logro de los compromisos acordados, sin perjuicio que, principalmente, hacia el último trimestre del año, los síntomas de un incipiente enlentecimiento de la economía y de una leve retracción del crédito, impactaron en el nivel de colocación de créditos y en el índice de morosidad total de cartera que no alcanzaron plenamente los guarismos formulados un año atrás.



▪ Calificación del BHU

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

▪ Expediente Electrónico (EE)

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

conformarían la estructura del proyecto y la integración del equipo multidisciplinario necesario para ponerlo en funcionamiento.

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

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

▪ Gestión de cambio en Tecnología de la Información (TI)

La gestión de riesgo tecnológico, definido como foco de especial atención para el 2015 en orden a las observaciones enunciadas por el informe CERT (metodología de evaluación y calificación de las instituciones financieras que aplica el Banco Central; acrónimo de Calidad de Gobierno Corporativo, Evaluación Económico - Financiera, Riesgos y Tecnología), fue abordada desde diferentes frentes:

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

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

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

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

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

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

c) En paralelo se consolidó el funcionamiento del Comité de Seguimiento y Priorización que lidera la Gerencia General, mediante el cual, en forma semanal, alineado con las resoluciones adoptadas por el Comité de Tecnología de la Información, se monitorea el estado de los

proyectos informáticos en curso y se evalúan las necesidades de respuesta de cada “funcional” involucrado, cuantificándose las tareas pendientes para la validación de la versión en desarrollo.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

▪ Plan de Continuidad del Negocio

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

- Descripción del Plan de Continuidad del Negocio (PCN): RD N° 0187/14
- MN.PLC.01- Manual de Organización y Funciones del Plan de Continuidad del Negocio-RD N° 0338/14
- PR.PLC.01- Atención en local alternativo- Escenario “B”
- PR.PLC.02- Alertas Meteorológicas
- PR.PLC.03- Respaldo de la información
- PR.PLC.04- Recuperación de datos
- PR.PLC.05- Realización de pruebas
- PR.PLC.06- Activación del PCN

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

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

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

Fueron definidos los casos de prueba a realizar, tanto para transacciones de crédito, de ahorro y de *backoffice*, y las actividades se efectuaron con la participación de funcionarios de diferentes sectores de negocio, apoyo y *staff*.

El resultado de la prueba fue calificado como exitoso.

La activación remota del Centro Alterno de Procesamiento, el resultado de las transacciones realizadas como pruebas en la Sucursal Ciudad de la Costa, la verificación de las mismas y la activación posterior, para restablecer las actividades en el Centro Principal de Datos en Casa Central, demostraron que el Banco dispone de recursos y medidas que le permiten funcionar de manera normal, sin constatare errores ni dificultades algunas, lo que significa un importante avance en cuanto a la mitigación del riesgo operativo referido a la continuidad de las operaciones. Con esta prueba, además, el BHU dio cumplimiento a estándares y requerimientos exigidos por el BCU, demostrando la efectividad de las medidas establecidas para aumentar la capacidad de asegurar la continuidad de las operaciones ante un incidente grave.

▪ **Ahorro joven para vivienda**

El BHU lideró en 2015 las operaciones del “Programa Ahorro Joven”, con 92% de las cuentas inscriptas, seguido por el BROU con 6,6%, el Banco Santander con 0,8% y el BBVA, Discount Bank e Itaú con el 0,6% restante.

Dicho programa registra 2.538 inscripciones de las cuales 2.505 tienen cuentas activas.

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

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

▪ **Nuevos canales para el cliente**

En observancia de lo exigido en la Ley de Inclusión Financiera N°19.210, el Banco instrumentó mecanismos para que sus clientes dispusieran de un nuevo canal de pago mediante un sistema que quedó operativo a principio del mes de setiembre, por el cual los clientes que registran cuentas de ahorro en los bancos República, Santander o BBVA quedan facultados, a través de la operativa Sistarbank SA, a abonar sus cuotas de préstamo por transferencia electrónica.

El servicio “on line” puede utilizarse las 24 horas de los 365 días del año.

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

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

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

Uno de los objetivos corporativos del BHU fue el de “*Mejorar la calificación CERT*”, lo que implicaba, entre otros, regularizar y mejorar la seguridad edilicia de todas sus dependencias.

En ese sentido, el Área Administración dio cumplimiento a la meta fijada para el 2015 relacionada con la obtención de la habilitación de RENAEMSE, en tres sucursales del Interior: Melo, Rivera y

Colonia del Sacramento. Para ello se incorporaron y adaptaron elementos de seguridad, en un todo de acuerdo con las exigencias del Ministerio del Interior.

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

▪ Seguridad de la Información

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

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

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

▪ Balance Diario

En lo que respecta a los desafíos vinculados al cumplimiento pleno de las normas contables y a la remisión de los saldos diarios de las cuentas patrimoniales, el Banco pudo abordar las causas de las limitaciones que impedían reportar adecuadamente el Estado de Situación Patrimonial (ESP) de forma diaria. En la medida que el conjunto de datos que conforma la cartera constituye una porción importante del activo del Banco, las mejoras que se llevaron adelante para corregir la información a enviar a la Central de Riesgos impactaron directamente en la mejora de los contenidos del ESP diario.

Para el primer trimestre del 2016 se propone presentar diariamente un cálculo de la Responsabilidad Patrimonial Neta Mínima (RPNM) por riesgo de crédito basado en la información diaria del ESP, manteniéndose la base mensual para la RPNM por otros riesgos, los que cuantitativamente son de escasa materialidad en comparación con el riesgo crediticio y de pequeño peso respecto al alto superávit patrimonial con que cuenta el BHU.



❖ Política comercial - créditos

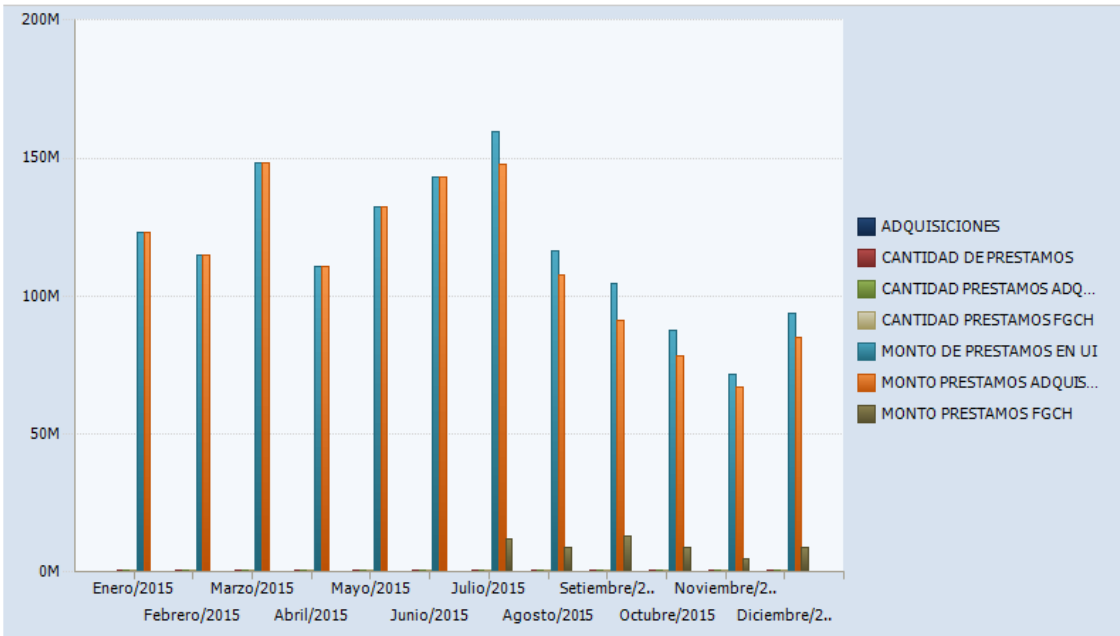
En forma progresiva, durante el transcurso del 2015, la economía uruguaya comienza a mostrar síntomas de desaceleración, con crecimiento modesto del PBI y con un nivel de empleo que cayó levemente.

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

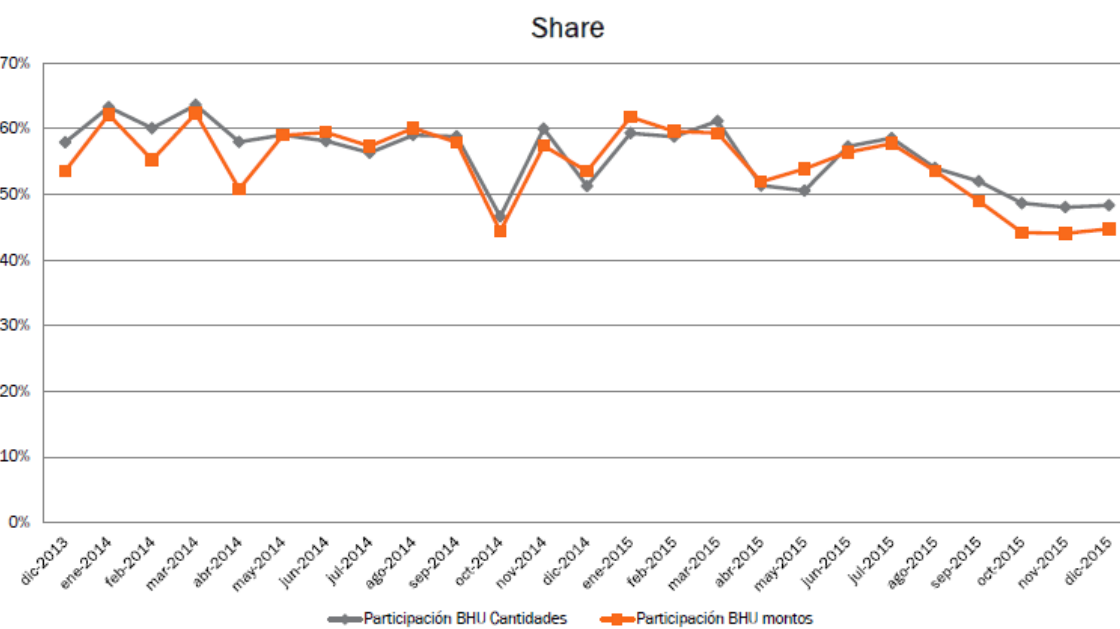
El mercado inmobiliario ha perdido la pujanza que se observó hasta mediados de 2014, lo que redundó en un menor número de transacciones, menor demanda del crédito hipotecario y precios que- medidos en dólares- dejaron de crecer.

Por lo tanto, la coyuntura de dicho mercado inmobiliario, asociada al alza del tipo de cambio determinó una baja en la cantidad de préstamos otorgados por el BHU respecto al año anterior.

Período	Montevideo				Interior				Total Adquisición
	Vivienda Terceros	Inmobiliaria	Vivienda Terceros FGCH	Total	Vivienda Terceros	Inmobiliaria	Vivienda Terceros FGCH	Total	
Acumulado Diciembre 2015	1.310	59	123	1.492	521	23	122	666	2.158
dic-15	98	4	5	107	37	4	11	52	159
nov-15	73	1	8	82	27	1	0	28	110
oct-15	89	4	8	101	33	1	9	43	144
sep-15	90	3	20	113	48	4	5	57	170
ago-15	103	2	10	115	53	0	7	60	175
jul-15	135	2	15	152	59	4	7	70	222
jun-15	144	0	14	158	49	1	8	58	216
may-15	103	5	8	116	56	0	13	69	185
abr-15	101	11	11	123	36	0	12	48	171
mar-15	138	6	8	152	52	3	23	78	230
feb-15	113	12	9	134	36	2	12	50	184
ene-15	123	9	7	139	35	3	15	53	192
Acumulado Diciembre 2014	1.454	97	168	1.721	528	19	113	658	2.379
dic-14	91	3	9	103	51	1	7	59	162
nov-14	112	7	18	137	43	0	12	55	192
oct-14	104	4	15	123	35	1	6	42	166
sep-14	144	6	21	171	53	7	14	74	245
ago-14	145	5	5	155	52	1	6	59	214
jul-14	103	12	13	128	55	2	14	71	199
jun-14	129	12	12	153	51	1	6	58	211
may-14	103	11	12	126	41	2	18	61	187
abr-14	98	8	17	123	45	1	11	57	180
mar-14	133	6	18	157	34	1	10	45	202
feb-14	129	5	7	143	44	0	3	45	188
ene-14	163	18	21	202	24	2	6	32	234



En 2015 la participación del BHU en el mercado de créditos hipotecarios se ubica en un promedio del 54% tanto en cantidades otorgadas como en montos involucrados



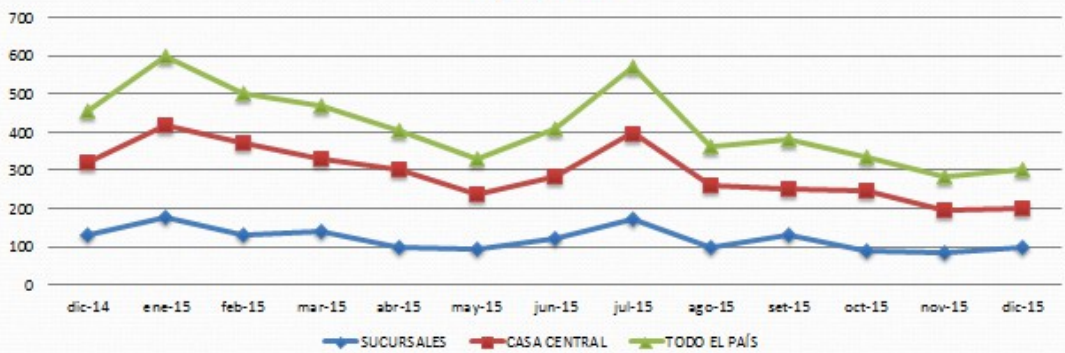
❖ **Política comercial - captaciones**

Un análisis comparativo del comportamiento del ahorro en los últimos años demuestra una expansión de la cantidad de cuentas durante el 2015, a través de la expansión de las modalidades de YO AHORRO y de YO AHORRO JOVEN.

APERTURAS CUENTAS "YO AHORRO" Y "YO AHORRO JOVEN" ANUALES AL 31/12/2015

SUCURSAL	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ARTIGAS	0	9	88	44	88	75	53
CANELONES	3	32	87	75	93	77	78
MELO	4	30	95	43	111	59	56
COLONIA	11	37	85	83	96	55	49
DURAZNO	2	16	57	49	67	63	64
TRINIDAD	1	34	63	26	21	28	11
FLORIDA	9	27	50	33	38	35	38
MINAS	2	28	89	68	71	87	82
MALDONADO	15	152	234	224	217	146	114
PAYSANDÚ	4	74	184	112	157	115	112
FRAY BENTOS	2	24	53	35	54	30	29
RIVERA	26	28	131	101	147	105	116
ROCHA	1	21	20	47	46	22	34
SALTO	11	88	172	135	213	116	170
SAN JOSÉ	0	11	77	64	115	66	57
MERCEDES	2	47	91	39	72	55	58
TACUAREMBÓ	1	14	40	31	56	78	72
TREINTA Y TRES	17	18	38	27	35	33	23
NUEVA HELVECIA	4	23	58	38	36	25	40
DOLORES	0	3	16	12	7	21	10
PANDO	4	37	115	121	87	102	86
PASO DE LOS TOROS	0	10	27	17	18	22	19
PRIMER CENTENARIO	0	11	42	30	0	0	0
CARMELO	1	5	38	37	36	31	19
CIUDAD DE LA COSTA	16	65	282	300	409	382	467
SUCURSALES	136	844	2.232	1.791	2.290	1.828	1.857
CASA CENTRAL	343	1.677	7.295	6.054	5.888	5.456	5.671
TODO EL PAÍS	479	2.521	9.527	7.845	8.178	7.284	7.528

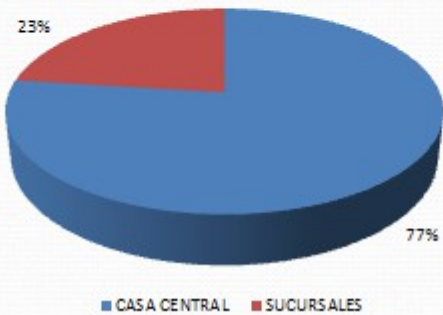
Apertura "Yo Ahorro" , datos mensuales, último año móvil al 31/12/2015



Cuentas YO AHORRO vigentes al 31/12/2015

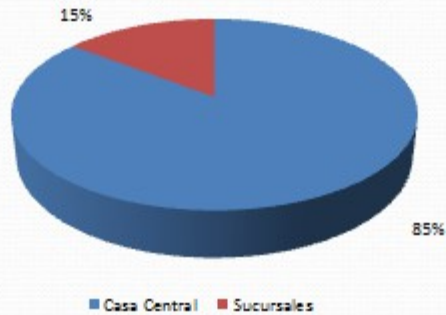
	AL 31/12/2011	AL 31/12/2012	AL 31/12/2013	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015
CASA CENTRAL	8.630	13.667	17.715	20.030	20.387
SUCURSALES	2.716	3.958	5.540	6.142	6.103
TODO EL PAÍS	11.346	17.625	23.255	26.172	26.490

Cuentas "Yo Ahorro" vigentes al 31/12/2015



Cuentas YO AHORRO JOVEN al 31/12/2015

	AL 31/12/2014	AL 31/12/2015
CASA CENTRAL	499	2.555
SUCURSALES	90	434
TODO EL PAÍS	589	2.989

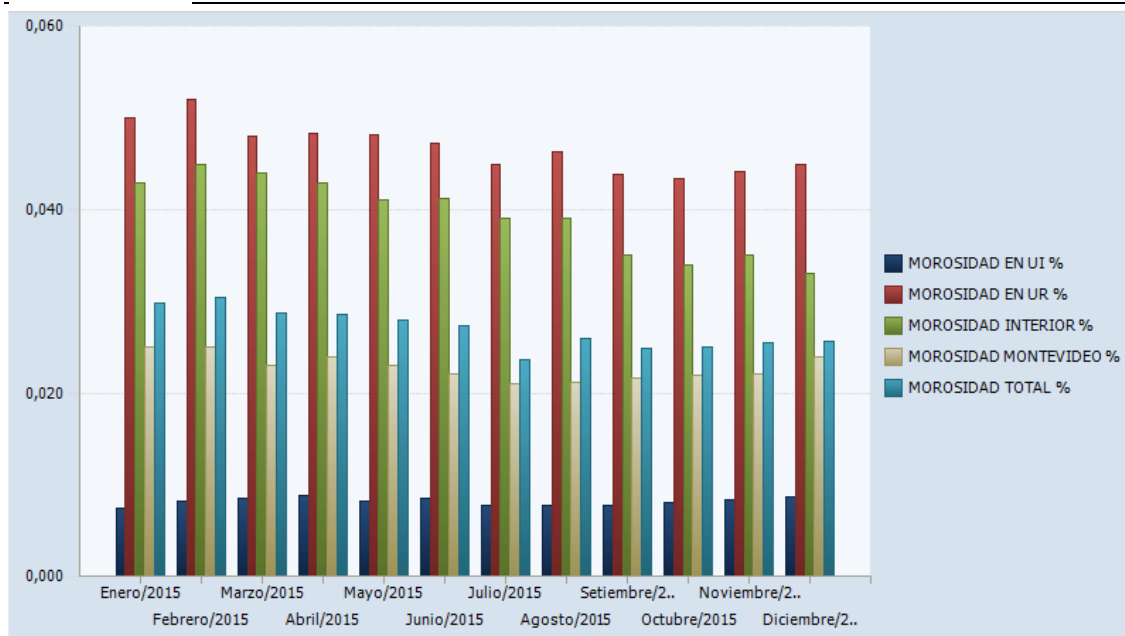


RESUMEN CAPTACIÓN-COLOCACIÓ

	Total al cierre del 2015
Cantidad de préstamos de adquisición	2158
Monto desembolsado en UI de préstamo de adquisición (incluye venta en inmobiliaria, FGCH y compra en remate)	1.412.782.400
Captación bruta de ahorro en UI	416.109.039

❖ Morosidad

De acuerdo a los datos de balance del cierre de diciembre, la morosidad de la cartera se situó en 2,57% al finalizar el año. El registro de diciembre implicó la tercera suba consecutiva de la morosidad. En efecto, si bien los aumentos fueron muy moderados, entre octubre y diciembre la morosidad creció ocho centésimas. De esta forma, al cierre de 2015 la morosidad se ubicó levemente por encima de la meta propuesta para el año (2,5%).



La suba de la morosidad del último trimestre del 2015, estuvo pautaada por el mayor nivel de impago de la cartera hipotecaria, en UI y en UR.

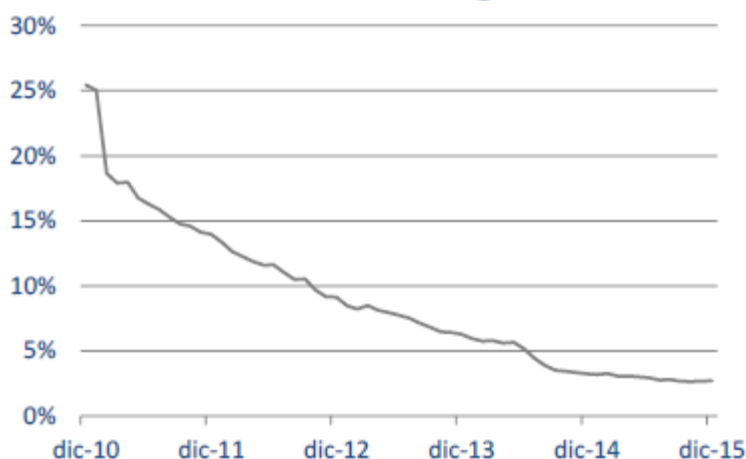
Aunque en diferente magnitud y proporción, de la comparación diciembre 2015 vs. setiembre 2015, surge una suba simultánea de estas carteras. La cartera hipotecaria (en UI y UR) representa casi el 98% del total (refacción y reforma presentan una participación marginal y -por tanto- de escasa incidencia en el indicador global). Por un lado, la cartera hipotecaria en UI pasó de tener una morosidad de 0,53% en setiembre a 0,68% en diciembre.

La cartera “vieja”, en tanto, acusó una suba menor, de 0,07% en igual lapso de comparación, situándose en 4,5% al cierre del año.

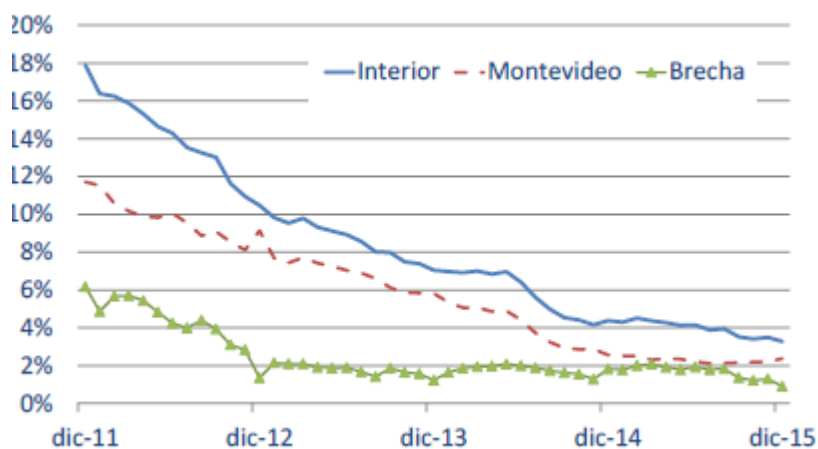
En términos comparativos con el resto del sistema financiero, la cartera hipotecaria nueva presentó una evolución alineada con la de los bancos privados, aunque el nivel de morosidad de la cartera hipotecaria del BHU es aún menor al de la banca privada en moneda nacional.

A nivel de distribución geográfica, se observó hacia el cierre del año una reducción de la morosidad en el interior del país. A diciembre de 2015 la morosidad en Sucursales bajó a 3,3%, más de un punto porcentual por debajo de los registros de diciembre de 2014. Esa baja se explica por una reducción de la morosidad tanto de la cartera refacción e hipotecaria (en UI y en UR) en el interior del país (que no logró compensar la suba efectivizada en Montevideo).

Evolución morosidad global BHU



Evolución morosidad



En Casa Central, la morosidad tuvo un comportamiento errático durante el año, en torno al 2,3% y al cierre se situó en 2,4%. De esta forma, la brecha de morosidad Montevideo – Interior volvió a presentar una disminución en 2015.

❖ Autoevaluación de capital

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

A los efectos del proceso de autoevaluación se identificaron las futuras necesidades de capital para un horizonte de planificación de tres años (2015-2017), en el marco de un

escenario base que refleja la estrategia del negocio del Banco y las expectativas a nivel macroeconómico y, asimismo, para un escenario de tensión de las principales variables macroeconómicas del país.

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

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

Indicadores económicos y financieros básicos del BHU al cierre de 2015

➤ *Requerimientos de Capital*

REQUERIMIENTOS DE CAPITAL POR RIESGOS PARA RPN	Diciembre 2015 (En pesos uruguayos)
RIESGO DE CRÉDITO	2.564.547.452
RIESGO DE TASA DE INTERÉS	29.602.856
RIESGO DE TIPO DE CAMBIO	8.659.928
RIESGO OPERACIONAL	493.299.662
RIESGO TOTAL	3.096.109.897
REQUERIMIENTO PAT 4% ACT Y CONT	1.895.420.320
RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL BÁSICA	421.538.000
RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL MÍNIMA	3.096.109.897
RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL NETA	17.390.818.868
EXCEDENTE	14.294.708.971

➤ *Posición Neta Expuesta*

POSICIÓN NETA EXPUESTA EN M/E	Diciembre 2015 (En pesos uruguayos)
ACTIVOS EN M/E	6.298.507
PASIVOS EN M/E	7.141.447
POSICIÓN EN M/E	-842.940
POSICIÓN EN M/E (EN PESOS)	-25.181.151

PATRIMONIO PONDERADO ACTIVOS EN M/E	83.067.954
POSICIÓN NETA EXPUESTA	-108.249.104
POSICIÓN NETA EXPUESTA EN UI	Diciembre 2015 (En pesos uruguayos)
ACTIVOS EN UI	6.639.555.329
PASIVOS EN UI	2.933.743.245
POSICIÓN EN UI	3.705.812.085
POSICIÓN EN UI (EN PESOS)	12.016.466.265
PATRIMONIO PONDERADO ACTIVOS EN UI	9.504.940.564
POSICIÓN NETA EXPUESTA	2.511.525.701
POSICIÓN NETA EXPUESTA EN UR	Diciembre 2015 (En pesos uruguayos)
ACTIVOS EN UR	23.696.532
PASIVOS EN UR	14.799.359
POSICIÓN EN UR	8.897.172
POSICIÓN EN UR (EN PESOS)	7.504.319.951
PATRIMONIO PONDERADO ACTIVOS EN UR	8.823.911.855
POSICIÓN NETA EXPUESTA	-1.319.591.903



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

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

El énfasis declarado como insumo para la elaboración del Plan de Negocio 2016-2019 se resume como:

- Una gestión eficiente mediante el modelo especialista orientado a la estandarización de sus productos y procesos.
- La definición de los objetivos comerciales en consonancia con la real capacidad de fondeo, resultante de la captación de recursos en el mercado de capitales.
- La fijación de objetivos de rentabilidad a través del ajuste de las tasas activas a la estructura de costos.
- La tecnología como pilar central para la mejora de la productividad, promoviendo proyectos relevantes: Telefonía IP y Servicios Web para el usuario, Expediente Electrónico y Sistemas de información que mejoren la prestación de servicios y dialoguen adecuadamente con el *core bancario*.
- La uniformización y estandarización de los procesos que implique: revisar y adecuar los mismos a la normativa; concentrar mayoritariamente las actividades críticas en Montevideo, recurrir al apoyo externo en procesos que así lo requieran y desarrollar el uso de corresponsales financieros.
- La mejora de los procesos de TI a través de la implementación de las iniciativas propuestas por consultores externos, la estandarización de productos y la mejora de datos.
- El fortalecimiento del Gobierno Corporativo, potenciando el Sistema de Información Gerencial y el funcionamiento de los distintos comités.
- El pleno cumplimiento de la normativa vigente, como conductor de la gestión institucional.
- La planificación del recambio generacional que concilie los egresos de personal en forma acompañada a los ingresos teniendo como objetivo el incremento de la productividad del trabajo.
- El desarrollo del equipo humano del Banco, procurando su profesionalización mediante la formación continua en nuevas aplicaciones, conocimientos, habilidades y prácticas de gestión.

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

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

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

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

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

Esta Memoria Anual ha sido aprobada por el Directorio del Banco Hipotecario del Uruguay, en su sesión de fecha 27 de abril de 2016 (Resolución de Directorio N° 0134/16).