

MEMORIA ANUAL 2011





MEMORIA

EJERCICIO CONCLUIDO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011

MEMORIA ANUAL 2011.....	1
MEMORIA	1
EJERCICIO CONCLUIDO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2011.....	1
1. Evolución del contexto macroeconómico	2
1.1. Sector real	2
1.2. El sector público.....	3
1.3. El mercado y el sistema monetario	5
1.4. El sector externo y el mercado cambiario	6
2. Evolución de la gestión microeconómica	9
2.1. Las políticas gerenciales	9
2.1.1. Política Financiera	9
2.1.2. Política comercial	13
2.1.3. Política de riesgo de crédito.....	22
2.1.4. Política de recupero de créditos	22
2.1.5. Política de relaciones con el sector público.....	23
2.1.6. Política presupuestaria	25
2.1.7. Política de gestión de las personas.....	26
2.1.8. Política de recursos informáticos	27
2.1.9. Grupo Banco Provincia	28
2.1.10. Presencia institucional.....	32
2.2. Los estados contables.....	33
2.2.1. Estado de situación patrimonial	33
2.2.2. Estado de resultados.....	35
3. Perspectivas	36
3.1. Escenario previsto de mediano plazo.....	36
3.2. Líneas de acción de 2012.....	36
3.2.1. Gestión financiera	38
3.2.2. Gestión comercial.....	38
3.2.3. Gestión de riesgos de crédito	41
3.2.4. Política de recupero de créditos	41
3.2.5. Gestión de relaciones con el Sector Público.....	41
3.2.6. Gestión de las personas.....	41
3.2.7. Política de recursos informáticos	41
3.2.8. Grupo Banco Provincia	42
3.2.9. Presencia institucional	42



1. Evolución del contexto macroeconómico

1.1. Sector real

La recuperación mundial que venía manifestándose desde mediados de 2009 comenzó a deteriorarse hacia fines del 2011, en parte debido a la agudización de las tensiones en la Eurozona, como consecuencia de la intensificación de la volatilidad financiera, la incertidumbre en torno a las pérdidas del sector bancario y la sostenibilidad fiscal, que ampliaron los diferenciales de deuda soberana de la mayoría de los países que la componen, alcanzando valores máximos desde la creación de la Unión Monetaria.

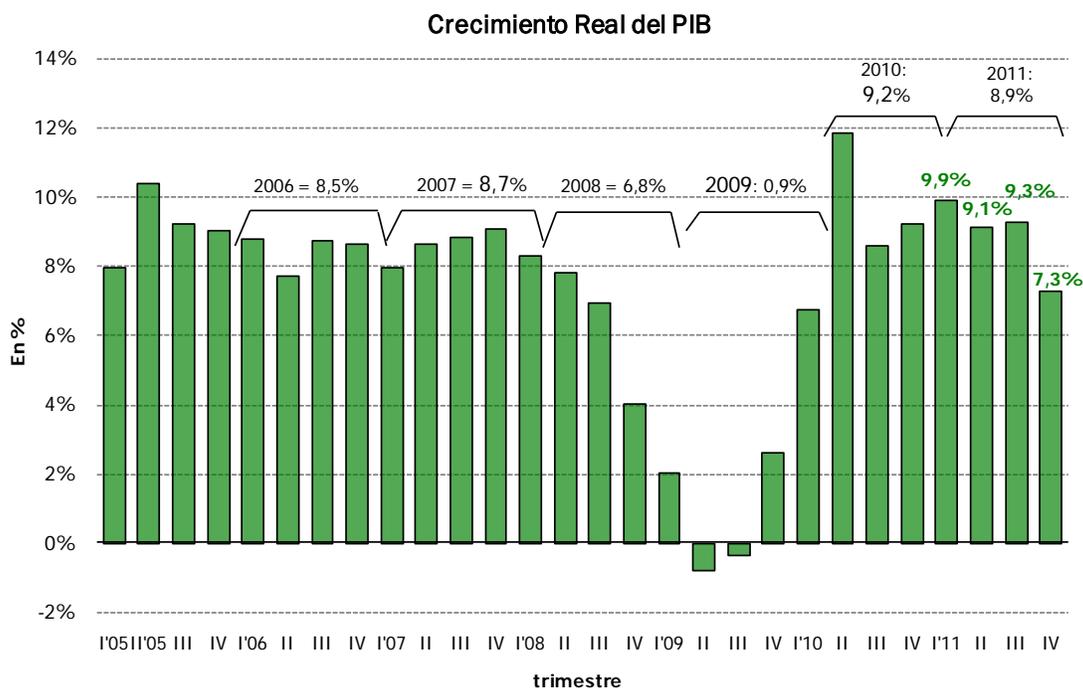
El aumento de la volatilidad financiera menoscabó las condiciones crediticias de los bancos en varias economías avanzadas, afectando los flujos de capital hacia las economías emergentes, los cuales disminuyeron drásticamente, generándose una caída en los indicadores de actividad a nivel global.

Al mismo tiempo, los procesos de ajuste fiscal iniciados en los países avanzados y las medidas anticíclicas puestas en marcha en la mayoría de las economías emergentes durante el año determinaron un estancamiento de la demanda mundial.

Concomitantemente, en los mercados cambiarios se observó una alta volatilidad, con una apreciación del yen y depreciaciones significativas de las monedas de muchas economías de mercados emergentes.

No obstante este escenario, Argentina mostró una gran solidez, experimentando en 2011 la mayor expansión en el nivel de actividad de la región. Si bien el crecimiento se moderó en el último trimestre del año (se incrementó 7,3% i.a, 2,1 puntos porcentuales menos que los trimestres anteriores, en promedio), el resultado anual totalizó un crecimiento real del Producto Interno Bruto (PIB) de 8,9%.

Evolución del Producto Interno Bruto En millones de \$, a precios de 1993



Fuente: INDEC



Por el lado de la oferta, la producción de bienes en el último trimestre del año declinó su ritmo de crecimiento a 5,1%, como consecuencia de un menor incremento de la producción manufacturera (7,0%), de la construcción (6,6%) y de la caída durante tres trimestres consecutivos del sector agropecuario (2,4% anual) derivada de una campaña agrícola menor, particularmente en lo que respecta a la soja. Por su parte, la explotación de minas y canteras fue el segundo sector que operó contractivamente, continuando con la tendencia observada durante 2009 y 2010.

En cuanto a los sectores productores de servicios, los mismos registraron un incremento de 9,1% anual, siendo los que más contribuyeron al crecimiento: intermediación financiera (21,2%), comercio mayorista y minorista (14,7%) y transporte y comunicaciones (9,3%).

Por el lado de la demanda, el crecimiento del producto es explicado principalmente por el comportamiento de la inversión y del consumo privado y público.

La Inversión Bruta Interna Fija (IBIF) se expandió 16,6% anual, mostrando nuevos máximos históricos superando el 24% del ratio IBIF/PBI, En ello se destaca como componente más dinámico la adquisición de equipo durable de producción (26,2%), aunque moderó su ritmo de expansión y, en menor medida, la inversión en construcción que registró un crecimiento de 8,2% anual.

Por su parte, el consumo privado siguió impulsando la economía al mantener un elevado crecimiento de 10,7% anual y al aumentar su participación en el PIB (de 71% en 2010 a 78% en 2011). La dinámica de esta variable se vio favorecida por un mercado laboral fortalecido, las mejoras salariales y el aumento de las transferencias públicas que incrementaron los ingresos de las familias en un contexto beneficiado por mayores posibilidades de financiamiento a través del mercado de crédito, planes de cuotas y promociones instrumentadas por los comercios y los bancos.

De igual forma, el consumo público mostró una importante expansión interanual de 10,9% (la más elevada de la serie histórica que se iniciara en 1993), aunque dada su escasa participación en el PIB sólo aportó el 1,4% del aumento total anual.

Tratándose de la ocupación laboral, se destaca que en 2011 se generaron, en promedio, alrededor de 119.000 nuevos empleos. En mejoras salariales, el sector privado “registrado” se constituyó en el segmento más dinámico a partir de la segunda mitad del año, observando una suba interanual de 35,8%, mientras que el sector privado “no registrado” verificó un aumento interanual en torno al 32,8%; el sector público se expandió 9,7%; los haberes jubilatorios subieron en marzo y en septiembre (en los segmentos más deprimidos implicaron un 37,06% anual); en tanto el salario mínimo, vital y móvil fue aumentado desde \$ 1.740 hasta \$ 2.300 (equivalente a un aumento promedio de 32%).

1.2. El sector público

Durante 2011 los ingresos del Estado siguieron aumentando significativamente, apuntalados por el crecimiento de la actividad económica, el consumo y los niveles de empleo.

El monto de los recursos tributarios ascendió a \$ 540.134 millones, magnitud que en comparación con 2010 significó un incremento de 31,8%. De este modo, la relación recaudación/PIB alcanzó un nuevo máximo histórico al ubicarse en 29,3%, 0,9 puntos porcentuales más que en 2010.

En este desempeño se destacaron los ingresos provenientes de la actividad interna, como el Impuesto a las Ganancias, el Impuesto al Valor Agregado y de la Seguridad Social, así como los originados en el comercio exterior.

La recaudación por el Impuesto a las Ganancias registró un crecimiento de 41,7% interanual y se elevó hasta \$ 108.598 millones debido a mayores ganancias declaradas y a una más amplia base de contribuyentes, tanto de los individuos como de las empresas.

La recaudación por el Impuesto al Valor Agregado (IVA) se elevó en un 31,7%, a \$ 158.066 millones, impulsado principalmente por el consumo de las familias.



La percepción de los recursos ligados a la seguridad social se elevó en un 34,1%, a \$ 134.220 millones, por influencia de un aumento en el empleo registrado del 4,9% anual, y en la suba de los salarios (31,1%).

Entre los ingresos originados en el comercio exterior se destacó el aporte de los derechos de importación que crecieron 28,6% anual, mientras que los derechos de exportación lo hicieron en 18,9% y en conjunto sumaron \$ 68.543 millones.

Acompañando el incremento de los ingresos, el gasto público primario en 2011 alcanzó un total de \$ 563.388 millones, magnitud que significó un aumento interanual absoluto de \$ 137.235 millones, equivalente a una variación positiva de 32,2%.

Los mayores gastos estuvieron determinados principalmente por el comportamiento de la seguridad social y de las transferencias (tanto privadas como públicas), que concentraron tres cuartos del aumento total.

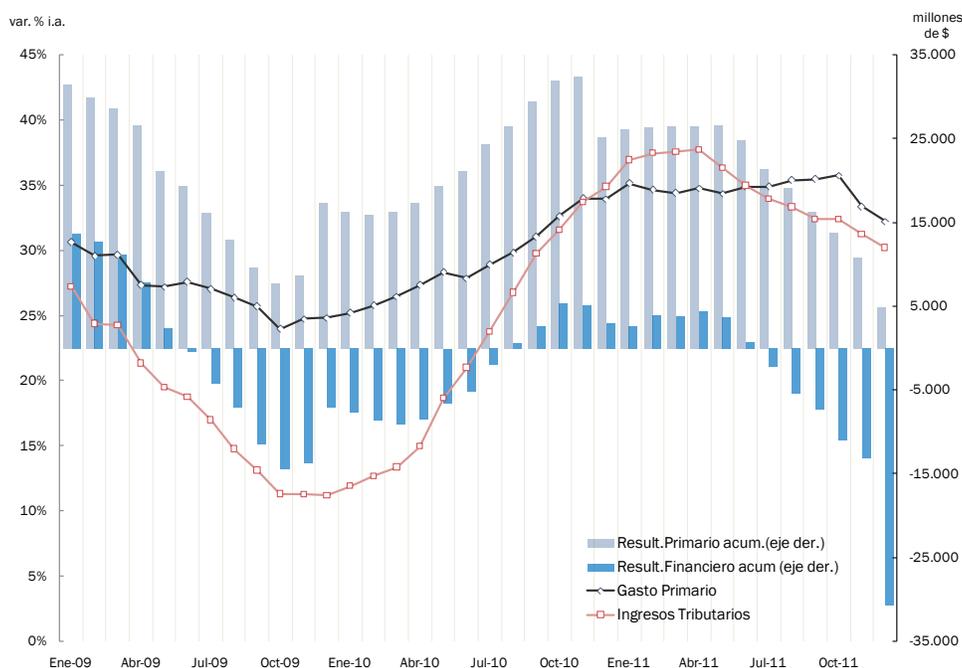
El gasto en seguridad social se elevó en el año 37,4%, como consecuencia de la aplicación de la política de movilidad de los haberes previsionales, explicando cerca del 30% del crecimiento del gasto.

Las transferencias corrientes se elevaron 32,1%. Dentro de este rubro, las transferencias privadas se incrementaron 36,5% como consecuencia del aumento de las Asignaciones Familiares por la atención de la Asignación Universal por Hijo para la Protección Social y Universal por Embarazo y de los subsidios. Por su parte, las transferencias al sector público subieron 29,1% por el aumento de las transferencias a las provincias (28,7% i.a.).

Con respecto al resto de los rubros corrientes, los gastos de consumo y operación, que incluye las remuneraciones, registraron un alza de 29,1% y los otros gastos no corrientes se elevaron 97,8%.

Dentro de los gastos de capital, se observó un importante incremento de 40,3% de la inversión real directa, influyendo la adquisición de computadoras correspondientes al “Programa Conectar Igualdad.com.ar” y la mayor ejecución de obras de vialidad. Por su parte, las transferencias de capital a las provincias se elevaron 11,5%.

Sector Público Nacional No Financiero
Acumulado 12 meses, en millones de \$ y variación % interanual



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas



En términos del PIB, el gasto primario aumentó 1,0 punto porcentual en el año, en tanto que los ingresos totales cayeron 0,4 puntos porcentuales, debido a los menores aportes provenientes de las fuentes no tributarias que se contrajeron en 1,0 punto porcentual del PIB. Con todo, el resultado fiscal primario logró mantenerse superavitario y se ubicó en 0,3% del PIB. El Tesoro Nacional siguió atendiendo los compromisos financieros utilizando reservas internacionales de libre disponibilidad para pagar los servicios de deuda pública, tanto con organismos internacionales de crédito como con tenedores privados.

1.3. El mercado y el sistema monetario

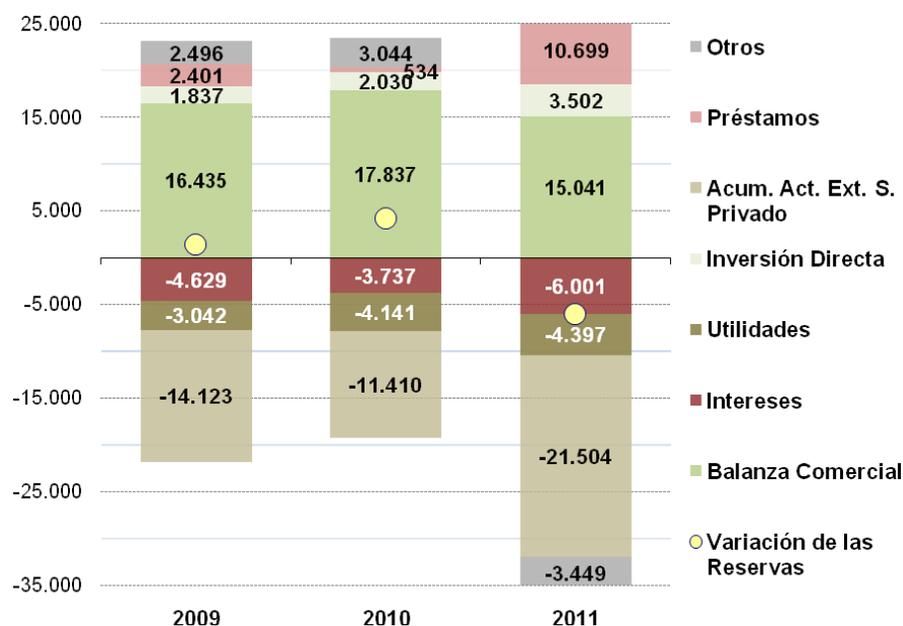
Durante 2011, la implementación del Fondo del Bicentenario, que posibilitó la utilización de reservas para el pago de deuda pública, llevó a que la autoridad monetaria mantenga una política de fuerte expansión monetaria.

A diferencia del año anterior, cuando el BCRA debió actualizar las metas monetarias originales del segundo semestre previstas en el programa monetario, las de 2011 se cumplieron dentro de las pautas originalmente diseñadas.

El Ente Rector mantuvo el régimen de flotación administrada, a los efectos de moderar las oscilaciones bruscas del tipo de cambio (\$/USD) y así proseguir con el proceso de acumulación de Reservas Internacionales.

Sin embargo, éstas registraron un descenso, al pasar de USD 52.190 millones en diciembre de 2010 a USD 46.376 millones al finalizar el ejercicio 2011 (- 11,1%) al haberse combinado una menor oferta y una mayor demanda de divisas. Entre esos factores se cita, por una parte, la fuerte elasticidad de las importaciones respecto del crecimiento del PIB, más que compensaron el aumento de las exportaciones, lo cual se tradujo en una reducción del balance comercial y una menor oferta de divisas, así como por la demanda generada por la acumulación de activos externos por parte del sector privado no financiero, que marcó un record histórico alcanzando los USD 21.504 millones, recién moderada a partir de las medidas de fiscalización del mercado de cambios adoptadas en el último trimestre del año.

Mercado Único y Libre de Cambios: Factores de variación de las Reservas Internacionales
En millones de USD



Fuente: BCRA.



Como resultado de citado estrechamiento entre oferta y demanda de divisas, el Sector Externo generó en términos netos un efecto menor sobre la expansión del circulante, pasando de \$ 46.285 millones en 2010 a \$ 13.315 millones en 2011. En su lugar, el Sector Público jugó un papel preponderante en la expansión de la base monetaria con un monto de \$ 32.575 millones. En total, la base monetaria mantuvo un crecimiento del 38,97%, alcanzando los \$ 222.922 millones.

En el caso de los medios de pago M2 total y M2 privado, registraron incrementos interanuales de 29,4% y de 30,6%, respectivamente, 1,2% y 1,6% por encima de lo proyectado en el escenario base y muy por debajo de las bandas superiores establecidas.

Las tasas de interés que utiliza el BCRA para equilibrar el mercado de dinero (LEBACs y NOBACs) observaron un comportamiento levemente ascendente, acumulando una suba anual de 1,5 p.p. (la tasa de interés de las letras -LEBAC a 1 año- subieron de 12,8% en diciembre de 2010 a 14,3% en el mismo mes de 2011).

Al finalizar el año, los saldos de depósitos totales en pesos del Sistema Financiero registraron un aumento del 29,1%, como consecuencia de un incremento de 28,5% de los depósitos privados y 29,9% de las colocaciones del sector público. Por su parte, los depósitos a plazo fijo del sector privado en pesos crecieron 31,6%, impulsados por el tramo mayorista (\$ 1 millón o más) que registró una expansión interanual de 45,2%, mientras que las colocaciones minoristas lo hicieron en 21,1%. En tanto, las cuentas a la vista se expandieron 27,2%.

La necesidad de confrontar con la mayor demanda de divisas llevó a que la tasa de interés ofrecida por los bancos privados a los depósitos a plazo fijo mayores a \$ 1 millón entre 30 y 59 días (BADLAR) que había cerrado el año 2010 en 11,1%, trepase por encima del 20% durante algunos días de octubre, para cerrar el año 2011 en 18,7%. A su vez, la tasa de interés para colocaciones a 30 días y hasta \$ 100 mil aumentó 5,1 p.p., al pasar de 9,6% a 14,7% anual entre diciembre de 2010 y el mismo mes de 2011.

El total de saldos de los préstamos otorgados por el Sistema Financiero al sector privado, aumentó en el año 49,2%. Esta evolución se refleja en mayor financiamiento para capital de trabajo (adelantos 40,4% y descuentos de documentos 51,5%) y de consumos durables y no durables (préstamos personales 47,7% y tarjetas de crédito 51,5%). En menor medida, también registraron incrementos los saldos de préstamos prendarios (74,1%) y los hipotecarios (34,5%), aunque dada su escasa ponderación sobre el total, ambos sólo explicaron el 8,7% del aumento total anual del crédito en pesos y en moneda extranjera.

Las diferentes tasas de interés activas operaron en forma homogénea a las pasivas: crecieron las de descuentos de documentos, prendarios y personales en más de 7 p.p. para ubicarse a fin de 2011 en 22,1%, 24,9% y 36,4%, respectivamente.

Dentro de la precitada evolución interanual, el mercado de créditos se comportó con más dinamismo hasta mediados de agosto, en que comenzó a registrar cierta desaceleración como consecuencia de una acentuación de las presiones cambiarias y el nivel alcanzado por las tasas activas de interés. Si bien, en grado, tales incidencias fueron rápidamente corregidas por la política monetaria y cambiaria, al finalizar el año aquella tendencia subsistía, por efecto de haber sucedido un deterioro de las expectativas económicas y agravamiento de la crisis internacional.

1.4. El sector externo y el mercado cambiario

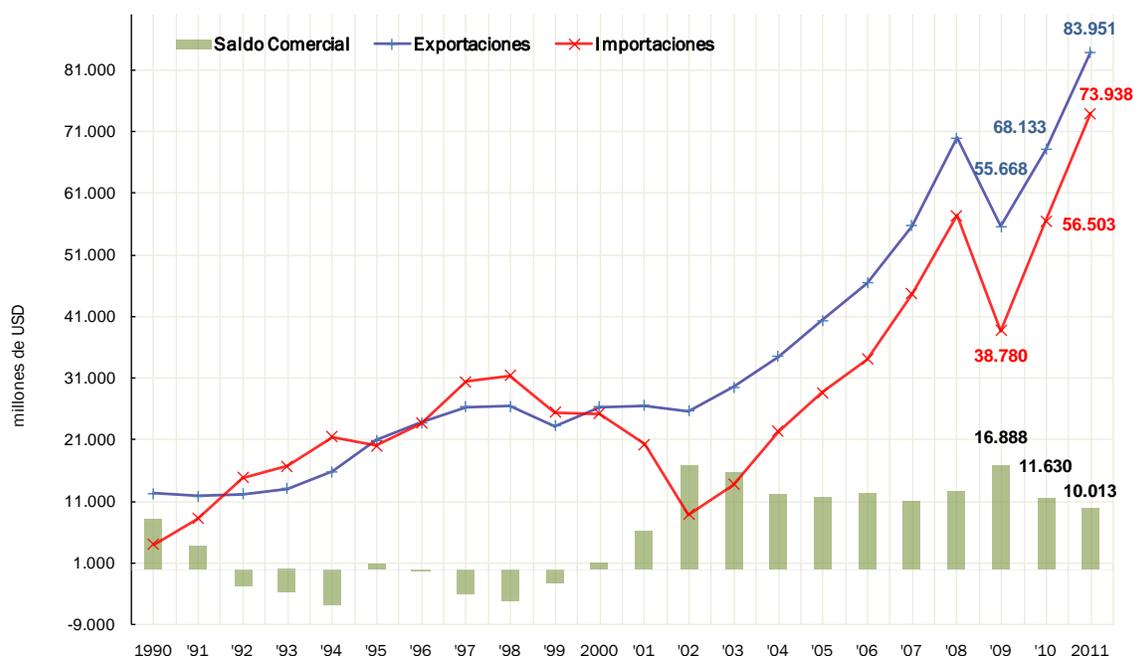
El comercio exterior continuó creciendo con fortaleza en 2011, acompañando el incremento de la actividad económica. Las exportaciones se elevaron 23,2% respecto al año previo, alcanzando un valor récord de USD 83.951 millones. Las compras externas, en tanto, aumentaron 30,9%, con un valor total de USD 73.938 millones.

De este modo, la apertura comercial (exportaciones más importaciones sobre el valor agregado) alcanzó a 41,4% del PIB, medida a precios corrientes, levemente por encima de la media regional (40,7% en



2010 de acuerdo con la CEPAL), y el saldo comercial de USD 10.013 millones representó el 2,2% del PIB, acumulando doce años consecutivos de saldos positivos.

Saldo y variaciones interanuales de las importaciones y exportaciones En millones de USD



Fuente: INDEC

Con la suba acumulada en 2011, las exportaciones más que se recuperaron de la caída de 2009 y alcanzaron un nuevo récord histórico. La expansión estuvo impulsada tanto por el alza de los precios (16,7% i.a.), favorecidos por la recuperación de los precios de las materias primas así como por el incremento de las cantidades (5,9% i.a.).

La fuerte recuperación de las cotizaciones internacionales contribuyó al incremento de las ventas de los productos primarios y de las manufacturas de origen agropecuario que crecieron 34,3% i.a. y 24,1% i.a., respectivamente, dado que la suba de las cantidades vendidas aumentaron levemente.

Por su parte, las exportaciones de manufacturas de origen industrial se incrementaron 22,2% i.a., con un destacado desempeño de las cantidades transadas (12,6% i.a.), proveniente principalmente de los productos químicos y del material de transporte. En ello, las ventas externas de productos energéticos prácticamente permanecieron en los niveles del año previo.

Acompañando el aumento de la actividad doméstica y la inversión, las importaciones también alcanzaron un nuevo máximo histórico en 2011, no sólo en total sino asimismo en cada uno de sus usos económicos.

Ante las mayores necesidades energéticas, las compras de combustibles y lubricantes fueron las más dinámicas en el año, más que duplicándose con respecto a 2010, y contribuyeron en casi el 30% del crecimiento total de las importaciones.



También se destacaron las compras relacionadas con la inversión interna: las adquisiciones de piezas y accesorios de bienes de capital crecieron 25,4% i.a., principalmente por la mayor dinámica de los insumos electrónicos, en tanto que los bienes de capital aumentaron 24,7% i.a..

Respecto de los restantes usos, las compras de bienes intermedios se expandieron 23,3% i.a. y las de bienes de consumo lo hicieron en 22,9% i.a., en este último caso fundamentalmente por la compra de automotores.

Acerca de las relaciones comerciales bilaterales, el saldo comercial continuó deteriorándose con Brasil, China y Estados Unidos, que en conjunto determinaron un incremento del déficit comercial con los mismos de USD 5.023 millones (el saldo negativo pasó de USD 7.887 millones en 2010 a USD 12.238 millones en 2011).

Distinta fue la situación con respecto a la Unión Europea, donde el saldo total creció hasta USD 2.147 millones por las mejoras registradas en el comercio con España, Italia, Alemania y Países Bajos.

Dentro del resto de los socios comerciales, sobresale el aporte del intercambio con Chile, Venezuela y el resto del Mercosur, que explicaron más de tres cuartas partes del saldo comercial positivo.

En cuanto al comercio de servicios, durante 2011 el déficit de la balanza se acentuó debido a un desempeño más dinámico de las importaciones respecto al de las exportaciones.

En particular, el mayor saldo negativo se debió a un deterioro de la cuenta de transporte por los mayores pagos en concepto de fletes, asociados a las importaciones de bienes y pasajes. Asimismo, se adicionó un saldo negativo de la cuenta viajes y un menor aporte positivo de las ventas de servicios empresariales, profesionales y técnicos.

En cambio y en particular, los servicios de informática e información lograron aumentar su saldo positivo hasta USD 1.016 millones, aunque no alcanzó a compensar la pérdida del resto de los servicios.

La cuenta rentas de la inversión también presentó un saldo negativo en 2011 de USD 10.829 millones, significando un aumento del orden de 9,0 % respecto al déficit registrado en 2010.

La mayor variación negativa se reflejó en el saldo de intereses, debido a un aumento de los pagados, y a una reducción de los ganados en un contexto de bajas tasas de interés internacionales. Por su parte, el déficit de “utilidades y dividendos” se ubicó en USD 7.331 millones, permaneciendo relativamente estable con respecto al resultado del año anterior

El saldo de la cuenta corriente del balance de pagos de 2011 finalizó el año con un virtual equilibrio de USD 17 millones, magnitud que resultó USD 2.802 millones inferior al de 2010, constituyéndose en el más acotado de la serie de superávits registrados en los diez años anteriores.

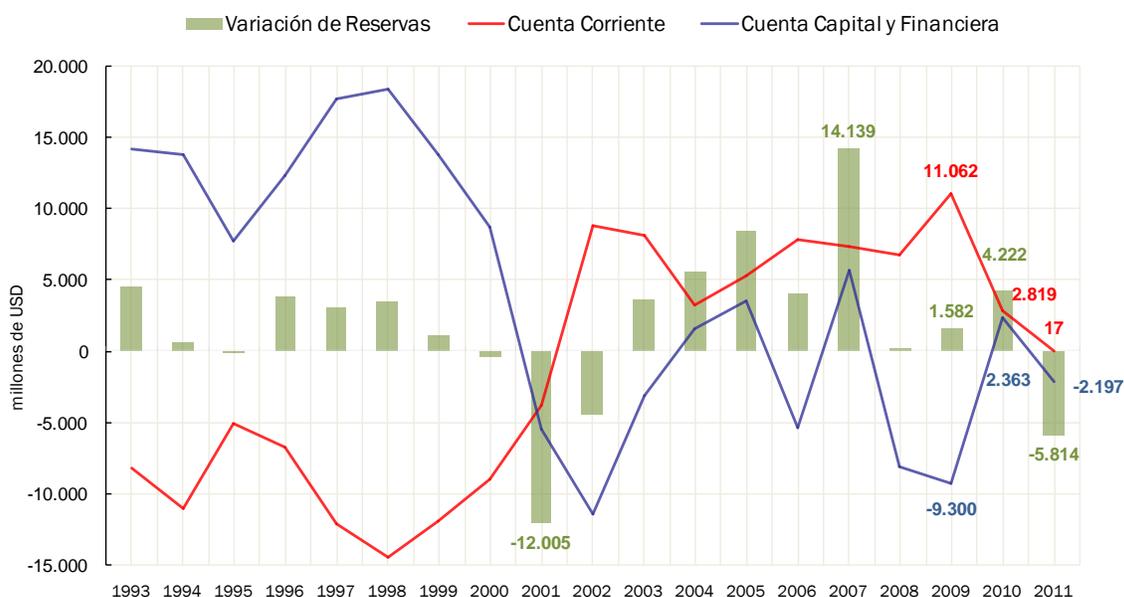
Su comportamiento en 2011 estuvo influido por el mayor déficit de la cuenta de inversión y la contracción del superávit de la balanza comercial de bienes.

De este modo, en términos del PIB el superávit de cuenta corriente del balance de pagos en 2011 se redujo en 0,8 puntos porcentuales (p.p.) frente al año previo y 3,6 p.p. con respecto al promedio de los años 2002-2010.

Durante 2011 la cuenta capital y financiera registró una importante salida neta que revirtió el comportamiento superavitario registrado el año previo. La formación de activos externos por parte del sector privado no financiero fue determinante para que finalizara el año con un saldo negativo de USD 2.197 millones (USD 6.125 millones si se le adicionan las omisiones y errores netos). Por su parte, el sector público no financiero fue deficitario en 2011 como consecuencia del pago del cupón PIB (comparativamente, sin incidencia en 2010) que fue más que compensado por los ingresos del sector financiero.



Saldo de la cuenta corriente del balance de pagos En millones de USD



Fuente: INDEC

El efecto neto de ambos saldos (cuenta corriente neutra y cuenta capital negativa) indica que de la economía salieron más divisas de las que entraron y que, por tanto, el BCRA redujo sus existencias de reservas internacionales por una suma cercana a los USD 5.814 millones.

2. Evolución de la gestión microeconómica

2.1. Las políticas gerenciales

2.1.1. Política Financiera

En el contexto de alteraciones en las tasas de interés y disminución de la liquidez en el sistema y de las expectativas en general que predominaron durante buena parte de 2011, la política financiera del Banco se mantuvo integrada con sus políticas y estrategias de créditos, procurando un fondeo de costo equilibrado con los objetivos y el cuadro económico de la entidad.

En la gestión, el seguimiento diario de las principales variables y tendencias del mercado, así como también los grados de composición de la cartera de depósitos, tuvo por orientación compatibilizar la incidencia y expresión de las tasas pasivas con el mantenimiento de adecuados niveles de liquidez y, en su caso, la eficiente administración de sus transitorios excedentes.

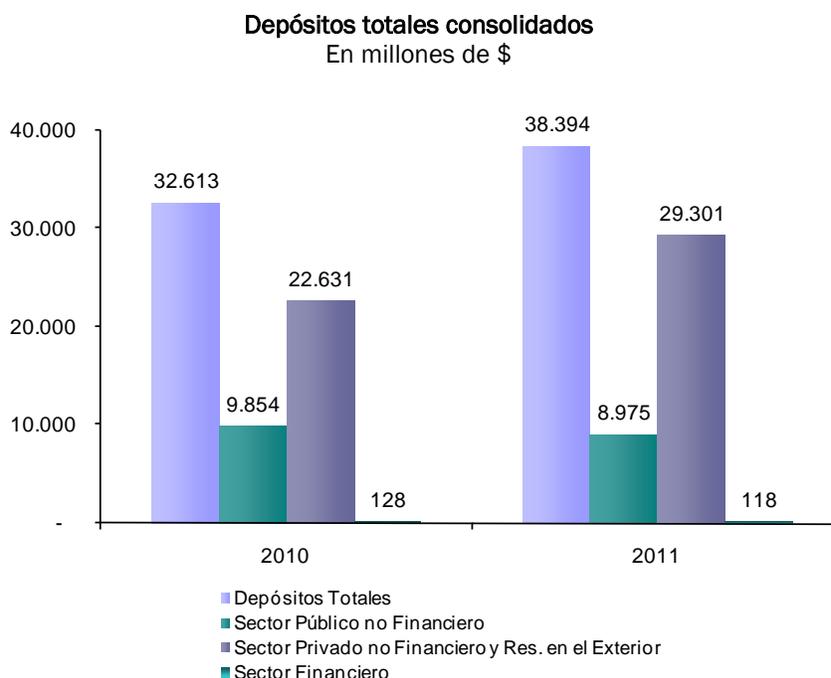


- **Evolución de los depósitos**

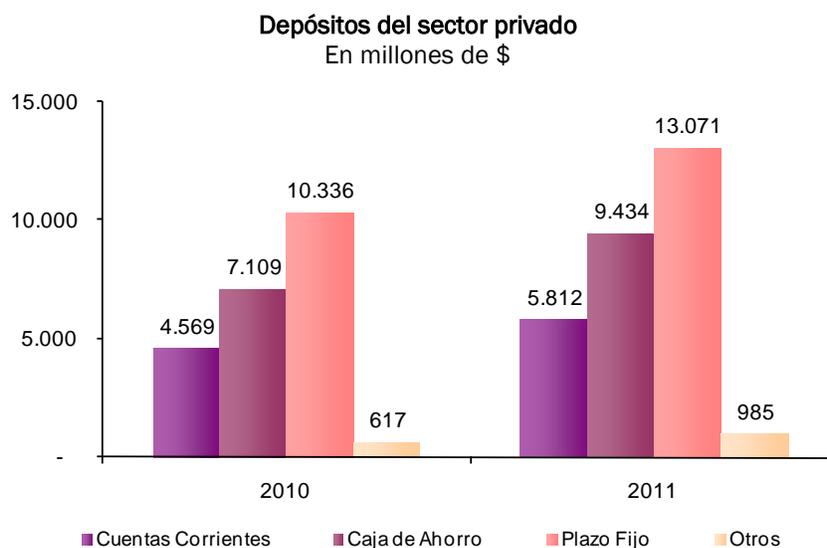
Al cabo del ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2011, el saldo de depósitos totales del Banco registró un aumento del 17,7% respecto de los vigentes al inicio del mismo, con particular influencia de las imposiciones del sector privado no financiero en moneda local.

EVOLUCIÓN DE LOS DEPÓSITOS				
En millones de \$				
Concepto	2010	2011	Variación	
			Nominal	%
Depósitos Totales	32.613	38.394	5.781	17,7%
Sector Público no Financiero	9.854	8.975	-879	-8,9%
Sector Privado no Financiero y Res. en el Exterior	22.631	29.301	6.670	29,5%
Cuentas Corrientes	4.569	5.812	1.243	27,2%
Caja de Ahorro	7.109	9.434	2.325	32,7%
Plazo Fijo	10.336	13.071	2.735	26,5%
Otros	617	985	368	59,6%
Sector Financiero	128	118	-10	-7,8%

Respecto de la evolución anual del Sistema, representa haber avanzado con una mayor captación de depósitos del sector privado por sobre el promedio de conjunto de entidades, que no alcanza a reflejarse en el grado de participación en depósitos totales por efecto de la disminución del 8,9% de las imposiciones públicas.



La participación de los depósitos privados se incrementó, presentando una tasa de crecimiento en el año de 29,5%. Dentro de este sector, la clientela del Banco mostró una mayor preferencia por las cajas de ahorro (32,7% a/a), seguida por las cuentas corrientes (27,2% a/a), y los plazos fijos (26,5% a/a) que mostró un crecimiento más pronunciado en el segmento mayorista.



A partir de la medida de restricción a la compra de moneda extranjera dispuestas a partir del mes de octubre de 2011, se produjo un fuerte drenaje de depósitos para el resto de los Bancos, que fue mucho más acotado en el caso de la Institución.

Como corolario de las políticas implementadas y acciones llevadas a cabo durante 2011, la participación del Banco en el Sistema Financiero en depósitos en pesos y dólares del sector privado, se incrementó de 8,7% a 8,9%, permaneciendo en el tercer puesto del ranking. En depósitos a plazo fijo e inversiones, se mantuvo con el mismo *market share* (9,4%) y en la segunda posición entre los Bancos del Sistema.

En el segmento correspondiente al sector público la participación en el Sistema registró una nueva merma, que desde 10,7% que significaba en 2009 y 8,4% en 2010, pasó a ser de 6,8%, sin dejar de mantener el segundo lugar.

Así, la cuota de mercado en términos de depósitos totales registró una leve reducción (8,6% en diciembre de 2010 frente a 8,3% en diciembre de 2011), conservando el segundo lugar en el ranking, detrás del Banco de la Nación Argentina.

La última calificación del Banco para la recepción de depósitos a escala nacional, diciembre de 2011, es raAA-. Una entidad calificada como "raAA" difiere muy levemente de aquellas con más alta calificación y posee una capacidad de hacer frente a sus compromisos financieros muy fuerte en relación con otras entidades argentinas. Los símbolos "+" y "-" se utilizan para destacar fortalezas relativas dentro de las categorías de calificación "raAA" a "raCCC".

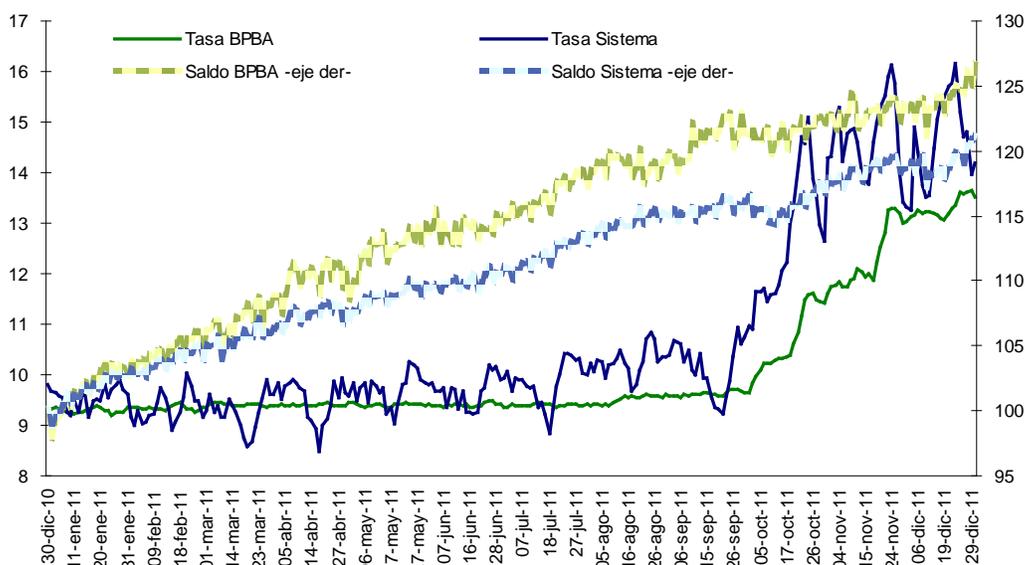
- **Evolución de las tasas pasivas de interés**

Las tasas de interés por depósitos a plazo ofrecidas por el Banco, minoristas y mayoristas, acompañaron las tendencias manifestadas en el Sistema en general, aunque (salvo en los meses de febrero / marzo en las minoristas y diciembre en las mayoristas) en la mayor parte del año mantuvo por ambos segmentos promedios mensuales que se ubicaron por debajo de las de mercado.

La evolución de 2011 de las tasas del segmento minorista fue relativamente estable durante los primeros tres trimestres. El fuerte incremento manifestado en el mercado por las tasas del segmento minorista en los últimos tres meses de 2011 fue reflejado en las tasas del Banco en términos más moderados, aunque sin dejar de significar en ese período una mayor incidencia promedio de 2 puntos porcentuales en el spread negativo que se dio en la mayor parte del año.

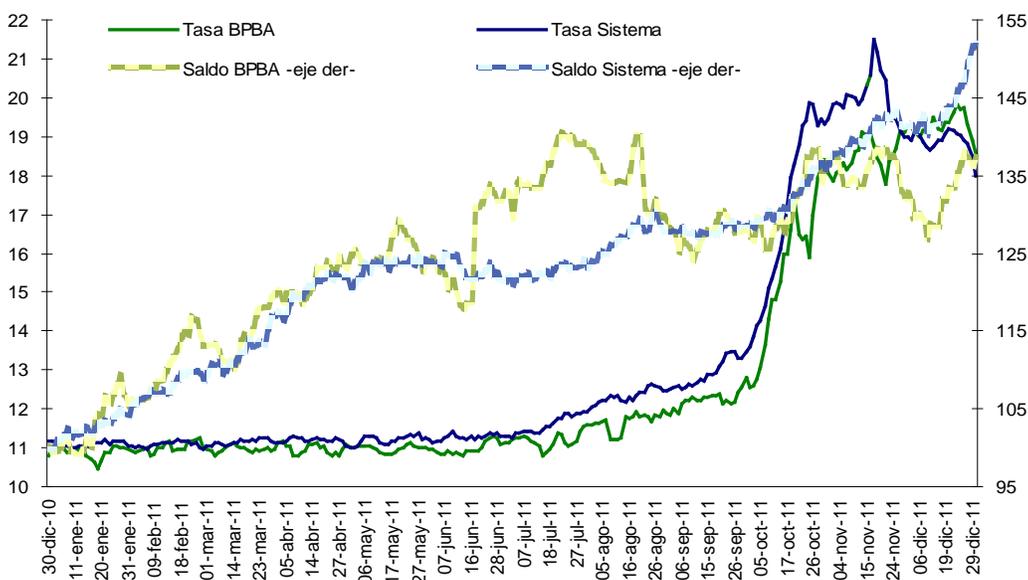


Evolución de los depósitos a plazo fijo y tasas de concertación
Sector privado minorista
Índice Base 30-12-10 = 100. Tasa en promedios móviles 4 días



Tratándose de las tasas pasivas al segmento mayorista, el Banco acompañó las tendencias del Sistema a lo largo del año. Al manifestarse en el mercado una tendencia creciente de las tasas que comenzó en el segundo semestre y fue más marcada que la del sector minorista, en las concertaciones de octubre y noviembre las aplicó en términos más acotados, y en diciembre las realizó, en promedio, por encima a las del Sistema.

Evolución de los depósitos a plazo fijo y tasas de concertación
Sector privado mayorista
Índice Base 30-12-10 = 100. Tasa en promedios móviles 4 días





- **Encuadre en regulaciones prudenciales**

En consideración del Plan Estratégico 2009-2013 que el Banco presentó el 16/6/2010 y 31/1/2011, el 4 de marzo de 2011 el BCRA dictó su Resolución N° 92, en el marco del Art. 34 de la Ley de Entidades Financieras, concediéndole facilidades y dispensas al proceso de encuadre gradual en ciertas regulaciones prudenciales de capitales mínimos, financiaciones a vinculados y de sujeción a exigencias de efectivo mínimo de depósitos judiciales, así como franquicias aplicables a la valuación y tenencia de ciertos activos en títulos emitidos por los sectores público nacional y provincial.

Tratándose de la relación de capitales mínimos, admitió alcanzar el encuadre definitivo a más tardar en enero de 2014, y respecto de los depósitos judiciales un programa para que la entidad integre el efectivo mínimo en base a las proporciones crecientes de exigencia, iniciando en 2011 con el 15% y alcanzando el 100% a partir de enero de 2014.

Acerca de la tenencia de Bonos Garantizados- Decreto 1579/02 (BOGAR 2018), su valuación a valor técnico hasta la amortización final, y respecto de los activos en Bonos Provincia de Buenos Aires 2018, 2028 y 2035, según su valor de cotización al 30/9/2010 y posterior devengamiento a razón de la tasa interna de retorno.

2.1.2. Política comercial

En el contexto que se describiera en los precedentes puntos 1.3. y 2.1.1, las acciones comerciales se orientaron con diferentes alcances, crediticios, transaccionales y de penetración en el mercado, obteniéndose un mayor volumen y contribución de los servicios financieros prestados, traducidos en:

- Un incremento anual de 34,5% de los ingresos por servicios generados por los productos, servicios transaccionales y vinculados a créditos, a empresas, organismos e individuos, en el país, que alcanzó a \$ 1.765 millones. De éstos, en \$ 1.620 millones correspondieron a prestaciones al sector privado, acompañando al alza en los niveles de consumo y a la mayor cantidad de créditos otorgados, y con adecuaciones en el cuadro tarifario concordantes con las vigentes en el mercado.

Por su parte, los ingresos por comisiones obtenidos en las filiales en el exterior, San Pablo y Montevideo contribuyeron, respectivamente, con USD 86.505 (crecimiento 194%) originadas en operaciones de importación y exportación, y con USD 383.181 (aumento de 248%) mayormente por la administración de valores.

- Mayores colocaciones en préstamos a individuos y empresas del sector privado, otorgados en el país en el orden de \$ 20.100 millones, alcanzándose un saldo de capitales por préstamos al sector privado no financiero al cierre del ejercicio de \$ 19.200 millones, con un incremento de \$ 7.691 millones (+ 66,8 %) respecto de esa cartera al inicio. Tal se graficará en el cuerpo del subpunto 2.1.2.1., las precitadas colocaciones se dirigieron al segmento empresas por \$ 15.350 millones, y a individuos, con \$ 3.880 millones en líneas de consumo y \$ 870 millones hipotecarios.

- Los saldos de carteras crediticias del sector no financiero en las filiales en el exterior, San Pablo y Montevideo alcanzaron, respectivamente, a USD 22,1 millones (prefinanciación de exportaciones 80,5%, para capital en giro 13,5%) aumentando un 270% la registrada al inicio, y a USD 3,4 millones (descuento de documentos 46,2%, para capital en giro 19,8%, prefinanciación/financiación de exportaciones y financiación de importaciones 34%) mostrando un crecimiento anual del 68%

2.1.2.1. Gestión de Créditos

Las políticas y acciones desarrolladas por el Banco para los segmentos de empresas, microempresas e individuos avanzaron en competitividad, con distintos lanzamientos e innovaciones entre los que se destacan:

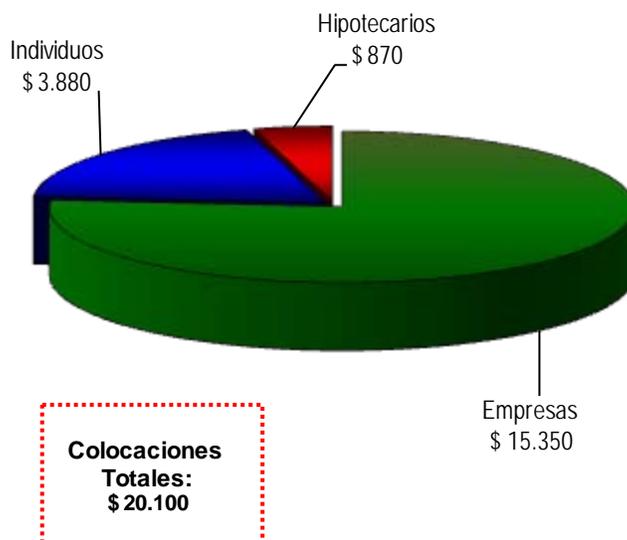


- La ampliación del Programa 'Fuerza Productiva', mediante la suscripción de su Tramo III, con subsidio de tasa por parte del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, por el monto máximo adjudicable por entidad.
- La suscripción de nuevos Programas de Financiamiento al sector agropecuario, con el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación e intervención del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, con condiciones especiales de plazos y tasas de interés (para la Producción de Ganados y Carnes - inversión y capital de trabajo asociado; para el Sector Lechero - inversión y capital de trabajo; para Maquinarias e Implementos producidos en el país).
- La suscripción de nuevos convenios con empresas proveedoras de bienes de capital, a financiar por Sistema de Adjudicación Anticipada.
- La implementación de la línea de préstamos hipotecarios destinada a la compra de inmuebles para uso comercial, a personas físicas o jurídicas con actividades sujetas de crédito.
- La incorporación de condiciones que extienden los plazos de financiación de las líneas de crédito de inversión para las PyMEs de todos los sectores de la actividad.
- La ampliación de los plazos de descuento, en la línea utilizable en descuento de cheques de pago diferido con destino a evolución comercial de las PyMEs.
- La flexibilización de condiciones de plazos de financiación, y de tasas de interés variables y fijas, de las líneas de préstamos con destino a capital de trabajo.
- La línea de préstamo amortizable "Adelanto de Haberes", destinada a atender exigencias adicionales de liquidez de las empresas en fechas puntuales del año.
- La adecuación de condiciones de las líneas vigentes para los Microemprendedores, ampliando el monto máximo de préstamo susceptible de otorgarse sin exigencia de formar legajo crediticio.
- La extensión de montos hasta \$ 150.000 y de plazos de hasta 72 meses en las líneas de préstamos personales.
- La implementación del producto 'préstamos personales para la adquisición de automotores', que no requiere la constitución de prendas.
- El rediseño del producto y suscripción de convenios con empresas proveedoras de bienes de consumo, a financiar por Sistema de Adjudicación Anticipada.
- La facilitación de acceso al crédito a clientes que hayan sido afectados por fenómenos meteorológicos en ciertas regiones de la Provincia de Buenos Aires.
- El estímulo a las líneas de préstamos hipotecarios en vigencia para la adquisición de vivienda y fines diversos, cuyos saldos de cartera se incrementaron en el año un 40% respecto de los registrados al inicio.
- El diseño del producto 'Garantía de Alquiler', con destino a la franja de quienes por su nivel de ingresos no pueden acceder a un préstamo hipotecario para la vivienda.
- Licitaciones de líneas destinadas al apoyo de la inversión y al fortalecimiento de la capacidad productiva, abiertas por el BCRA en el marco del Programa del Bicentenario, obteniéndose adjudicaciones de fondos que posibilitaron financiar proyectos aprobados previamente por el Ministerio de Industria.

El monto de las colocaciones efectuadas en el año fue de alrededor de \$ 20.100 millones, con la siguiente distribución por sectores destinatarios de la asistencia.



Distribución de las Colocaciones en 2011 Sector Privado- En millones de \$



Las colocaciones en préstamos hipotecarios se orientaron a atender necesidades habitacionales de los residentes de la Provincia de Buenos Aires (en ciertos partidos, en particular), y también de la Ciudad de Buenos Aires.

En el segmento Individuos sin garantía real, corresponden a líneas de Préstamos Personales, en casi su totalidad otorgados dentro de los correspondientes márgenes de 'precalificación'.

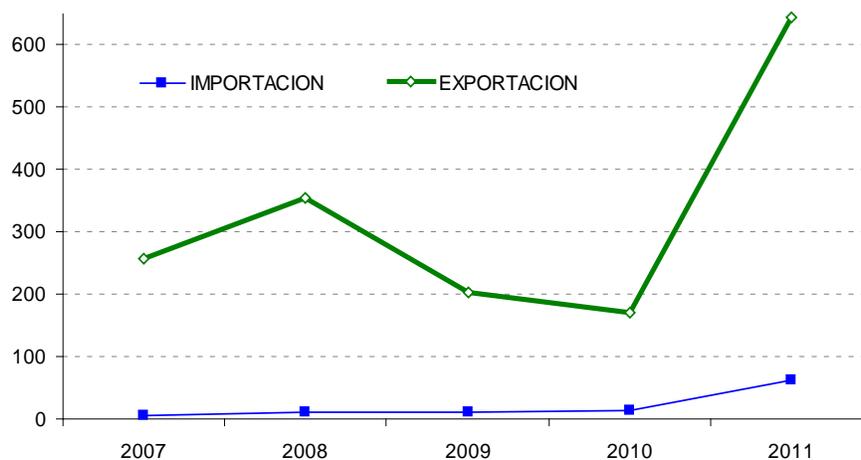
En las asistencias a empresas, un 69% (\$ 10.600 millones) fueron otorgadas a través de líneas vigentes para necesidades de evolución comercial, otro 19% (\$ 2.920 millones) dentro de líneas vigentes para capital de trabajo, y en 12% a través de programas de crédito (\$ 1.090 millones) y otras líneas de inversión (\$ 740 millones).

Entre las colocaciones destinadas a evolución comercial, prevalecieron las de descuento de cheques de terceros de pago diferido por más de \$ 6.200 millones, significando un aumento de 76% respecto de las realizadas en 2010.

También se destaca el monto otorgado en el año de USD 706 millones en líneas de comercio exterior, comprendiendo Créditos de Exportación con 571 operaciones por USD 643,5 millones de los que en USD 637,4 millones se instrumentaron en Prefinanciación de Exportaciones, así como de Financiación de Importaciones con 450 operaciones por USD 62,5 millones (en USD 58,7 millones instrumentadas en moneda dólares), significando en todo un crecimiento del 282% respecto de lo concedido en 2010.



Evolución anual por líneas crediticias de importación y exportación En millones de USD



Complementariamente, las colocaciones realizadas en el exterior por las Filiales San Pablo y Montevideo se tradujeron en incrementos en los saldos de sus carteras crediticias del sector no financiero en esos países.

El saldo de la cartera crediticia del sector no financiero de la Filial San Pablo a diciembre de 2011 ascendió a USD 22,1 millones, significando un incremento de 270% respecto al año anterior, comprendiendo líneas tales como Prefinanciación de exportaciones USD 17,8 millones, Financiación de exportaciones USD 771 miles, Financiaciones de importación USD 393 miles, Apertura de cartas de crédito USD 153 miles, y para Capital de giro USD 3,0 millones.

El de la Filial Montevideo, a diciembre de 2011 ascendió a USD 3.379 miles., con un crecimiento del 68% respecto al año anterior, comprendiendo líneas de descuento de documentos con USD 637 miles, Prefinanciación de exportaciones USD 210 miles, Financiación de exportaciones USD 139 miles, Financiaciones de importación USD 120 miles y para Capital de giro USD 2,3 millones.

2.1.2.1.1. Gestión de créditos a Empresas

Durante 2011 el Banco ofreció una amplia gama de líneas de crédito para evolución, capital de trabajo e inversión y bienes de capital, a los distintos sectores de la actividad económica.

Los equipos de gestión comercial desempeñaron activa gestión de acercamiento directo y nuevas vinculaciones y calificación crediticia de PyMEs bonaerenses.

En los segmentos industrial, comercial y servicios se contactaron 1900 empresas, se visitaron 500 establecimientos y se calificó crediticiamente a más de 360 nuevas PyMEs.

Del sector agropecuario, se alcanzó a calificar en crédito a 100 nuevas empresas por un monto equivalente a \$ 170 millones.

Asimismo, de alcance al tratamiento crediticio y con la participación de FOGABA SAPEM, se implementó el producto Parámetros de Asignación de Márgenes con Destino al Sector Agrícola, con participación de FOGABA SAPEM que permite a los productores agrícolas acceder en forma ágil y a muy bajo costo al descuento de contratos *forward*.



- **Sector Agropecuario**

En el Ejercicio se continuó asistiendo a las pequeñas y medianas empresas agropecuarias bonaerenses, a través de los productos y servicios desarrollados por el Banco con destino al sector, y la concurrencia de acciones coordinadas con el Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.

Resultante de la gestión desarrollada, en el año 2011 se colocaron en empresas del sector préstamos por \$ 4.505 millones, superando en un 47,5% la pauta anual prevista inicialmente, y significó un aumento del 63,8% respecto de las colocaciones del año anterior.

De dicho total de colocaciones, alrededor de \$ 1.000 millones fueron otorgados a los productores en programas y líneas que contaron con tasas de interés subsidiadas y atenuadas, entre las que se destacan:

- Del Programa de Financiamiento para la producción de Ganados y Carnes (inversión y capital de trabajo asociado), con subsidio de tasa de interés por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación: se otorgaron 710 operaciones por un monto de \$ 243 millones.
- Del Programa de Financiamiento para el Sector Lechero (inversión y capital de trabajo), con subsidio de tasa de interés por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación: se otorgaron 128 operaciones por un monto de \$ 30 millones.
- Del Programa Ganadero, destinado a productores con actividad ganadera – cría vacuna / ovina y porcina, con subsidio de tasa de interés por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación: se otorgaron 620 operaciones por un monto de \$ 149 millones.
- Línea ‘Capital de trabajo para la producción de leche y carne’, con subsidio de tasa de interés por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación: se otorgaron 751 operaciones por \$ 80 millones.
- Línea ‘Capital de trabajo para la producción de trigo, maíz y girasol’, con subsidio de tasa de interés por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación: se otorgaron 1.251 operaciones por \$ 150 millones
- ‘Programa Fuerza Productiva Tramo III’, para financiar la adquisición de maquinaria agrícola producida en la Provincia de Buenos Aires con subsidio de tasa de interés por parte del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires.
- Programa de Financiamiento para Maquinarias e Implementos (producidos en el país) destinados al Sector Agropecuario.

Asimismo, en la asistencia otorgada intervinieron instrumentos de financiación desarrollados por el Banco para evolución, capital de trabajo e inversión, entre los que se destacan:

- Líneas destinadas a Siembra gruesa, Siembra Fina, Retención de Cereales, Capital de Trabajo, de Descuento de cheques de terceros de pago diferido, para, Compra de Bienes de Capital y Descuento de Contratos Forward.
- La Tarjeta Procampo, cuyas utilidades registraron un incremento interanual en los consumos del 32%, pasando de financiar \$ 258 millones en 2010 a \$ 339 millones en 2011, con tasas de interés fijas de entre el 0% y 9,5% n.a. en pesos y plazos de hasta 270 días.

En las líneas específicas destinadas al Sector prácticamente no se registran atrasos, siendo que los créditos en situación de atención irregular solo representan el 0,3% de los préstamos vigentes.

- **PyMEs / MiPyMEs industriales, comerciales y de servicios**

A fin de procurar condiciones de menor costo financiero de los créditos con destino a evolución, capital de trabajo e inversión en el segmento de las PyMEs, el Banco participó y resultó adjudicado en licitaciones abiertas por la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SePyME).

Asimismo, se prosiguió la asistencia financiera con destino a inversión de las pequeñas y medianas empresas bonaerenses, en vigencia del Programa “Fuerza Productiva” Tramo II, con subsidio de tasa de



interés por parte del Gobierno Provincial, habiéndose considerado 60 proyectos presentados para inversiones nuevas y ampliaciones de capacidad instalada por un monto de \$ 96 millones de los cuales se efectivizaron 42 préstamos por \$ 63 millones, así como otras cuatro operaciones con destino a capital de trabajo asociado a la inversión por \$ 1 millón.

- **Banca Corporativa**

El año 2011 se caracterizó por una amplia demanda crediticia por parte de la cartera de clientes corporativos del Banco, en un marco de competencia con la oferta de las entidades financieras para colocar préstamos, situación que provocó la tendencia a la baja las tasas activas de interés para el segmento.

En el año, el total de colocaciones a grandes empresas (expresado en pesos) alcanzó un monto de \$ 5.141 millones, destacándose las operaciones relacionadas directamente con el comercio exterior, que representaron el 78% del total otorgado al segmento.

De tal modo, el saldo de la cartera de financiaciones a grupos económicos, grandes y medianas grandes empresas radicadas en el país alcanzó un incremento equivalente al 157% respecto del registrado al cierre del año anterior.

- **Microempresas**

Con la creación de Provincia Microempresas S.A. (PromeSA) a mediados de 2008, el Banco adhirió a una norma de microcréditos dictada por el Banco Central dirigida a contemplar la inclusión de actores de la economía y segmentos de la sociedad que por sus condiciones de informalidad o de antecedentes desfavorables o con dificultades para demostrar capacidad de repago y/o solvencia, tienen restringido su acceso al sistema institucionalizado de créditos y servicios.

Al finalizar el ejercicio, las prestaciones son ofrecidas en 61 sucursales del Banco y cuenta con la participación de 250 profesionales especialmente capacitados para la atención de dicho segmento.

En 2011, a través del Programa de Microfinanzas (PomeS.A.) se otorgaron un total de 16.122 créditos por un monto de \$ 112,8 millones.

Con ello, desde el inicio en 2009 acumula 27.294 créditos concedidos por un importe total de \$ 177,2 millones.

2.1.2.1.2. Gestión de créditos a Individuos / Familias

En ese marco, el Banco agregó el ofrecimiento de nuevos productos crediticios e innovaciones a los vigentes, así como se flexibilizaron las condiciones financieras de algunos de ellos y atendieron necesidades concretas de determinadas regiones.

En líneas de préstamos personales, se extendió el plazo de amortización hasta 72 meses en prácticamente todos los casos, y los montos máximos fueron elevados hasta \$ 150.000.

Asimismo, se ha contemplado facilitar el acceso al crédito a clientes que hayan sido afectados por fenómenos meteorológicos en ciertas regiones de la Provincia de Buenos Aires.

En la línea destinada a préstamos a jubilados de ANSES se ha contemplado el otorgamiento de hasta \$ 10.000 (dentro del total de su precalificación) a una tasa de interés equivalente al promedio de tasas de los depósitos a plazo fijo multiplicadas por 1,5 veces.



Se implementó una línea de préstamos para la adquisición de automotores, por hasta \$ 150.000, que no requiere la constitución de prendas, y el beneficio de tasa de interés diferencial para los tomadores que contraten la cobertura de seguro en Provincia Seguros S.A.

Se rediseñó el producto, y se suscribieron convenios con empresas proveedoras de bienes de consumo, para incorporar la financiación de los mismos por Sistema de Adjudicación Anticipada.

Con destino a la franja de quienes por su nivel de ingresos no pueden acceder a un préstamo hipotecario para la vivienda, se diseñó el producto “Garantía de Alquiler”, admitiendo el pago de la comisión de garantía de contrato en un plazo de hasta 6 meses sin interés.

Las líneas de préstamos hipotecarios en vigencia alcanzaron destinos de adquisición de vivienda única y permanente, así como a financiar segunda vivienda, lotes, partes indivisas, etc.

En coordinación con el Ministerio de Economía provincial, en el año se lanzó una línea crediticia destinada a financiar la adquisición de viviendas en 101 partidos de la Provincia de Buenos Aires donde la tasa de crecimiento poblacional resultó inferior al promedio provincial.

Siguiendo a ello, durante el año 2011 la asistencia crediticia a familias, sin garantía real y dentro de márgenes de precalificación, totalizó colocaciones por \$ 3.880 millones, significando un incremento del 61,7% respecto de las realizadas el año anterior.

Al cierre del ejercicio, los saldos de capitales de la cartera de Préstamos Personales ascendieron a \$ 5.230,0 millones, de Tarjeta de Crédito a \$ 2.788,8 millones y de Préstamos Hipotecarios a \$ 2.235,4 millones, respectivamente con incrementos del 38,8%, 49,2% y 40,0% de las carteras vigentes al inicio.

2.1.2.2. Gestión y resultados de servicios

- **Ingresos por servicios**

En 2011, la suma total recibida en concepto de ingresos por servicios prestados en el país alcanzó a \$ 1.765 millones, significando un incremento de 34,5% en relación con los obtenidos en el año anterior, y aumentando el ritmo de crecimiento anual evidenciado en los años 2009 y 2010 de 29,1% y 27,4% respectivamente.

De ellos, en 91,8% se originaron en prestaciones al Sector Privado (del orden de \$ 1.620 millones), con un incremento anual de 36,0%, de mayor ritmo al de 29% i.a. evidenciado en cada uno de los dos años anteriores.

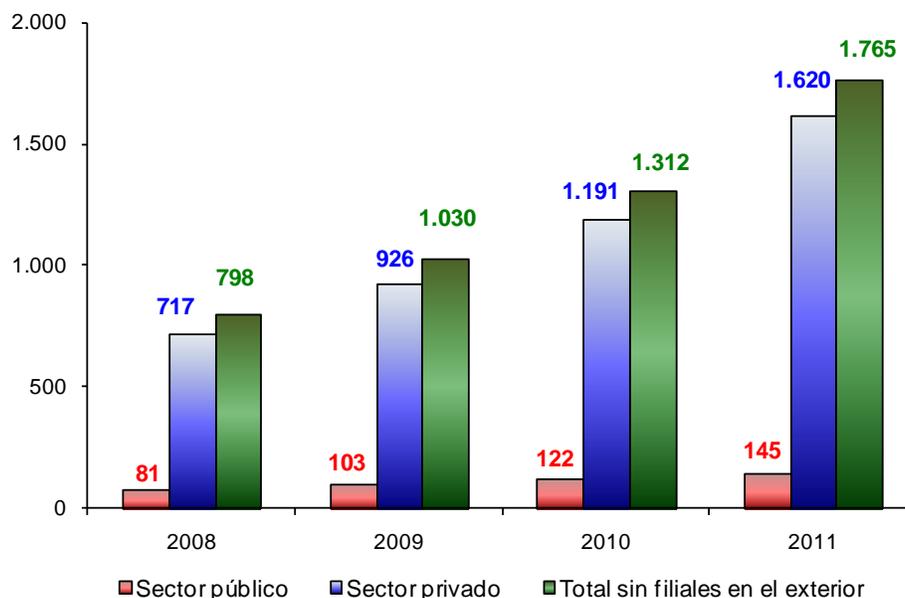
EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS POR SERVICIOS						
En millones de pesos y variaciones interanuales						
	2008	2009	2010	2011	Variación 2011 / 2010	
					en \$	en %
Total BPBA sin filiales en el exterior	798	1.030	1.313	1.765	452	34%
Sector Público	81	103	122	145	23	19%
Sector Privado sin filiales en el exterior	717	927	1.191	1.620	429	36%
Total Transaccional e Inversión	598	788	984	1.301	317	32%
Tarjeta de Crédito y Débito	322	447	571	795	224	39%
Ctas Corrientes y Cajas de Ahorros	120	159	198	255	58	29%
Giros Transf. e Interdep.	54	65	84	97	14	16%
Servicios de Recaudación	33	33	41	47	6	15%
Restantes prod y serv.	69	84	90	107	17	18%
Total Financiamiento	119	139	207	319	112	54%



La evolución en ese sector se debió, principalmente, a la expansión del parque de productos e incremento de los servicios transaccionales, a mayores niveles de consumo y de cantidad de créditos otorgados, así como a ajustes en el cuadro tarifario acorde al valor de las comisiones.

El 50% de los ingresos por servicios provenientes del sector privado se originaron en prestaciones de medios de pago. Le siguieron en magnitud los relacionados al otorgamiento de créditos (18%), a cuentas de depósitos (16%), y a servicios de recaudación y otros productos transaccionales y de inversión (16%).

Evolución de los ingresos por servicios
En millones de pesos



En el grado de participación en los ingresos totales, en los últimos cuatro años se sostiene una moderada tendencia al aumento de los ingresos provenientes en el sector privado, en disminución de los originados en el sector público.

- **Medios magnéticos de pago**

Por asociados al desarrollo de acciones comerciales y servicios financieros, se promovió el uso de recursos informáticos, ampliando la oferta de canales alternativos para empresas e individuos y prestaciones a la gestión pública.

Al finalizar el año 2011, las tarjetas emitidas en vigencia alcanzaron cantidad cercana a 2 millones de tarjetas de débito, y a 1,5 millón de tarjetas de crédito con 1,2 millón de titulares.

Tales cantidades representan a esa fecha aproximadamente el 11% de las tarjetas del sistema financiero en su conjunto, y casi el 20% del total de las tarjetas “activas”, concentrando la mayor participación como entidad emisora.

Al igual que en años anteriores, se procuró ampliar el campo de servicios ofrecidos a través de un mayor conocimiento del cliente titular de tarjetas de crédito emitidas, con foco en aquellos que manifiestan mayor reciprocidad comercial actual y potencial.

En 2011, las acciones de captación y fidelización de usuarios de tarjetas de crédito de las marcas Visa y MasterCard, comprendieron la incorporación a esos servicios de atributos diferenciales y colocación mediante el sistema de embozado, así como otras innovaciones y lanzamientos.



En dirección al segmento de individuos, se implementaron preembosados de 85.000 tarjetas de crédito de la marca Visa y 75.000 de la marca MasterCard;

Orientado a usuarios de mayor calificación, se realizó el lanzamiento del nuevo producto de tarjetas de crédito denominado Visa Signature. En la citada franja se flexibilizaron los requisitos para el otorgamiento de tarjetas de cortesía, incorporando los productos Visa Platinum y Signature; y

Se desarrolló un nuevo canal para el producto Visa Regalo a través del web site de Visa, brindando a la cartera de clientes una mayor facilidad para su contratación.

En dirección al segmento de empresas, se habilitó el otorgamiento de tarjetas de crédito Business de Cortesía y el lanzamiento del producto Tarjeta Visa Purchasing Recargable – Caja Chica, utilizable para pagos de menor cuantía en lugar de dinero efectivo, simplificando la asignación y rendición de los mismos.

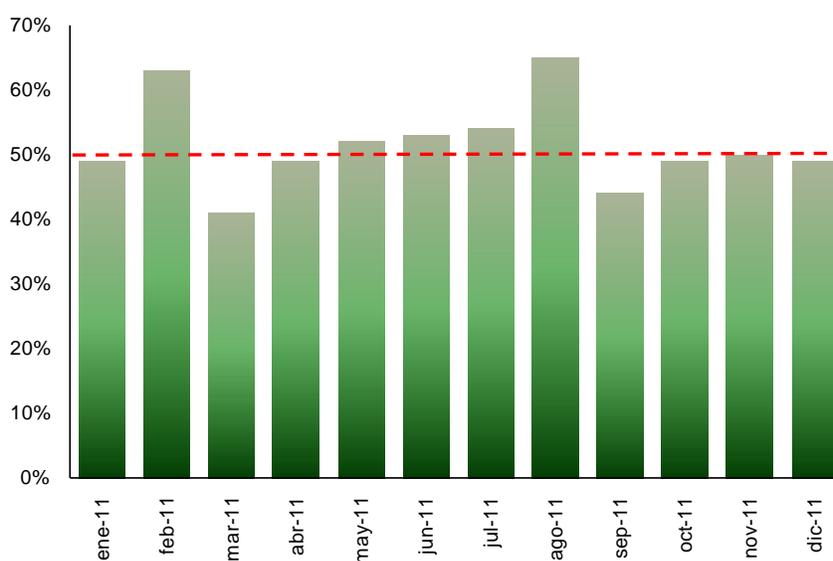
Asimismo, las acciones desarrolladas para la incorporación de usuarios y mayor utilización de las tarjetas de débito y de crédito, incluyeron incentivos al consumo, sosteniendo el Programa de Beneficios mediante acuerdos que vinculan la aplicación de esos productos a compras y servicios de todos los ramos.

Así, el nivel alcanzado en 2011 por el gasto a través de tarjetas de débito superó los \$ 860 millones, y el de las compras con tarjeta de crédito se ubicó en el orden de \$ 690 millones.

Las compras totales con tarjetas de crédito crecieron alrededor de un 50% respecto de las realizadas en el anterior, con la notación adicional de que en todos los meses de 2011 el ritmo de variación interanual positiva superó el 40%, por influencia de no solo aumento en los precios sino además en el de cantidades compradas.

Como resultante, el precitado monto de compras realizadas con tarjetas de crédito emitidas por el Banco en 2011 representó aproximadamente el 7% del total de compras canalizadas por ese instrumento en todo el Sistema. En ello, ha registrado una participación cercana al 40% en los consumos realizados en el interior de la Provincia de Buenos Aires.

Compras totales con tarjetas de crédito
Variación interanual. En %.





- **Canales**

En el año 2011 se continuaron incorporando canales alternativos para prestaciones a la gestión pública y, por extensión, con facilidades para individuos y empresas a las que se vinculan.

En las aplicaciones de medios magnéticos de transacción a los servicios de pago de Asignaciones y Planes Sociales, en el año se han otorgado cuentas y tarjetas de débito a más de 21.000 beneficiarios del Plan Barrios Bonaerenses, migrando de atenderse por ventanilla a realizarse por ATM.

Del sistema Visa COPRES, se ha logrado una importante adhesión en diversos organismos de los Estados Nacional, Provincial y Municipal.

En aplicaciones a los servicios de recaudación, se ha gestionado el ofrecimiento y concreción de convenios para su prestación por medios electrónicos (Home Banking, ATMs y Débito Directo).

- **Comercio Exterior**

En el año 2011 se avanzó en el perfeccionamiento del sistema informático y la implementación de la digitalización transaccional de las operaciones, así como en el desarrollo de la Plataforma Módulo Web.

Asimismo, se ha avanzado en la consolidación de un equipo comercial, conformado a través de las Unidades regionales y los referentes comerciales tanto del conurbano bonaerense como de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, generando una amplia cobertura de asistencia y asesoramiento al cliente externo e interno.

2.1.3. Política de riesgo de crédito

La gestión de créditos se sustentó en procesos de previa evaluación a través de instancias integradas y la utilización del entorno electrónico, agilizando el tiempo de respuesta para los tratamientos crediticios y el monitoreo e identificación permanente de la calidad de la cartera, atendiendo a la estrategia comercial, así como al grado de riesgo aceptado por la Institución.

En 2011, el desarrollo y aplicación del análisis crediticio alcanzó a 11.883 casos, que incluyeron solicitudes tratadas por un total de \$ 12.028 millones de montos otorgados.

El marco de tal desempeño, el apoyo a los proyectos de inversión realizados en territorio de la Provincia de Buenos Aires alcanzó en el Ejercicio la cifra de \$ 223,7 millones, guarismo que resultó 46% superior al año precedente, para 73 operaciones acordadas.

2.1.4. Política de recupero de créditos

En el año 2011 se prosiguió activa la gestión extrajudicial del recupero de créditos que superaran el estadio de mora temprana, con el soporte de una mayor y actualizada información sobre la situación patrimonial/económica/financiera de cada deudor en relación con el monto reclamado.

Continuó aplicándose un programa general de recupero de esa cartera, concediendo recálculos de deuda a tasas de interés atenuadas, prioridad en obtener la cancelación de una sola vez a cambio de bonificación sobre intereses, y subsidiariamente contemplando su refinanciación sin exceder los 48 meses de plazo y a tasa variable atenuada que no superara un mínimo preestablecido.

Asimismo, continuaron en vigencia diferentes planes ejercitados desde fines del año 2009, con programas específicos dirigidos a casos de mora avanzada, derivados de créditos otorgados hasta el 31/12/2003, comprendiendo deudores con deudas de hasta \$ 2 millones, que al 31/12/2008 se hallaban clasificados en situación de irrecuperables y escindidos del activo por aplicación de previsiones



según normas contables del BCRA, así como a otros con tal riesgo potencial clasificados también a esa fecha en situaciones de alto riesgo de insolvencia e irrecuperables.

De aplicación a deudores clasificados en esas referidas situaciones se ofrecieron planes para cancelación, concediendo recálculo de deuda a razón de tasas de interés atenuadas y adicionalmente bonificadas, del 7,5% T.N.A., aplicadas linealmente. Tratándose de créditos escindidos de la cartera por aplicación de provisiones con saldos de hasta \$10 M originados con posterioridad al 31/3/1991, un Plan especial para cancelación a su saldo contable, con exclusión de los que tuvieran garantía hipotecaria.

Por los deudores clasificados en situación de irrecuperables y escindidos del activo por aplicación de provisiones que no pudieran resolverlo por la precitada vía, alternativamente se les ofrecieron planes para Refinanciación, concediendo determinar la deuda a consolidar a razón de tasas de interés atenuadas, del 10% T.N.A., aplicadas linealmente, así como plazos de pago de hasta 48 meses con tasa de interés variable atenuada en un 20% aunque dentro de un mínimo preestablecido del 10 % nominal anual.

Las gestiones extrajudiciales desarrolladas durante el año sobre créditos que superaron la etapa de mora temprana han obtenido la regularización de 6.862 casos por un total de deuda del orden de \$ 119,0 millones. Ello ha comprendido la cancelación total de 4.395 cuentas por un total de \$ 66,8 millones, y resolvieron 2.467 cuentas con \$ 12,4 millones recibidos de anticipos y la refinanciación de sus saldos por \$ 39,8 millones.

Tratándose de mora de créditos para vivienda única y familiar del deudor, la gestión acompañó a la legislación provincial suspensiva de las ejecuciones hipotecarias con alcance a esos casos. Sin perder de vista preservar los derechos de exigibilidad y privilegios del Banco, de ellos se han reconducido casos de mora muy avanzada, flexibilizando condiciones de recupero (plazo, tasa y comisiones), para evitar el remate de los inmuebles.

2.1.5. Política de relaciones con el sector público

Como Banco del Estado Provincial, la gestión continuó brindando atención y respuesta a las necesidades operacionales de la Administración Pública Bonaerense.

- **Administración de Depósitos y Transacciones**

En actuación como Agente Financiero del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, ha canalizado los fondos que constituyen los saldos disponibles en las cuentas a la vista de la Provincia y de sus Municipalidades provenientes en mayor parte de las operatorias de servicios de recaudación, de intermediario en la recepción de fondos nacionales y del exterior, etc.

A fin de optimizar la administración de dichas cuentas a la vista, se coordinó la creación del 'Registro Único de Cuentas Oficiales' (R.U.C.O.), y se diseñó el producto Cuenta Única del Tesoro (CUT), el que facilitará el control y seguimiento de las cuentas corrientes del Sector Público provincial. Ello, sin perder de vista los servicios de Pago de haberes y proveedores.

Además, al haber logrado la estabilización del producto "Copres", tarjeta destinada a la adquisición de combustible y a la administración de los recursos provistos para tal fin, se ha comercializado en diversos organismos de los Estados Nacional, Provincial y Municipal, lográndose una importante adhesión.

A fines del año 2011 se lanzó la tarjeta Visa - Caja Chica, producto diseñado para satisfacer una demanda de la Tesorería General de la Provincia de Buenos Aires para ser utilizada por los organismos centrales.



- **Servicios de Recaudación**

En la gestión se ha hecho hincapié en el ofrecimiento y concreción de los productos administrados, sobre todo en lo concerniente a los convenios de recaudación por medios electrónicos (Home Banking, ATMs y Débito Directo).

Adicionalmente, se han generado junto con Provincia Pagos distintas soluciones a problemas recurrentes en la atención de contribuyentes de varios municipios. Entre ellas, se han emplazado en dependencias municipales tales como Quilmes, Lomas de Zamora y Hurlingham, cajas de cobros de impuestos y servicios atendidas por dicha empresa, complementando la prestación con la instalación de cajeros automáticos provistos por el Banco.

- **Pago de Planes Sociales**

Con el propósito de brindar un mejor servicio a los beneficiarios de los planes sociales se ha elaborado y llevado adelante una estrategia de bancarización, compuesta por el otorgamiento de cuentas y tarjetas de débito para consumo en comercios adheridos a Visa y/o extracciones de dinero en efectivo a través de cajeros automáticos.

Durante 2011 se ha bancarizado a más de 21.000 beneficiarios del Plan Barrios Bonaerenses, acción que, sumada a la gestión llevada a cabo con el Ministerio de Trabajo de la Nación, logró disminuir en 66.000 los pagos correspondientes al Plan Jefas y Jefes de Hogar y permitió una reducción de aproximadamente 87.000 personas en la atención por ventanilla del total de planes sociales.

Dicha operatoria y la mencionada respecto de la concreción de convenios de recaudación y pago por canales alternativos, persiguen el fin de descongestionar las tesorerías y disminuir la carga operativa en las Unidades de Negocios, pudiendo en consecuencia, brindar una atención superior a sus respectivos usuarios.

- **Asistencia Crediticia**

Durante el ejercicio se puso en vigencia la línea de préstamos a Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires habilitada por el Directorio del Banco (a través de la Resolución 102/11), para financiar necesidades de inversión y aquellas asociadas a éstas, asumiendo un compromiso de fondos de \$ 500 millones.

Esta nueva asistencia financiera fue creada para satisfacer necesidades de inversión, tales como la adquisición de bienes de capital, obra pública, ejecución de trabajos de infraestructura urbana, edificios públicos, compra y refacción de maquinarias e implementos para prestar servicios públicos y obras de interés general y social, entre otros.

Durante el segundo semestre del año, cuando se hizo público dicho lanzamiento, se recibió el pedido de 31 municipios por un monto superior a \$ 400 millones.

Los acercamientos con tal motivo dieron lugar, además, a diversas tareas y solicitudes de servicios y productos de la cartera, permitiendo continuar afianzando y desarrollando las relaciones comerciales que unen al Banco y a las empresas del Grupo Banco Provincia con las comunas bonaerenses.

- **Actividades Fiduciarias**

El Banco es Fiduciario, y su controlada Bapro Mandatos y Negocios S.A. agente Administrador, de sendos Fideicomisos con interés del Estado Provincial:

- El denominado 'Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Plan de Infraestructura Provincial', constituido en febrero de 2001 con una duración prevista de 30 años, que tiene por Fiduciante a la Provincia de Buenos Aires y por Beneficiarios a adjudicatarios de Obra Pública, con el objeto de afectar sus activos como garantía y/o medio de pago de las obligaciones contraídas por la Provincia bajo el régimen de la Ley 12.511, con activos fideicomitidos del orden de \$ 354,9 millones.



- El denominado 'CAINBA', constituido en marzo de 2007, que tiene por Fiduciante y Beneficiario a la Caja de Previsión Social para Agrimensores, Arquitectos, Ingenieros y Técnicos de la Provincia de Buenos Aires (CAAITBA- Ley 12490) para la administración e inversión de bienes fideicomitidos que integran su Fondo de Capitalización, con activos fideicomitidos del orden de \$ 271,0 millones.

Asimismo, la controlada Bapro Mandatos y Negocios S.A., del Grupo Banco Provincia, ejerce actividades fiduciarias con alcance a los Fideicomisos de Administración que se citan.

- El denominado 'Fondo Fiduciario Fuerza Solidaria', que tiene por Fiduciantes y Beneficiarios (en función de sus participaciones fiduciarias) al Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, al Instituto Provincial de Loterías y Casinos de la Provincia de Buenos Aires y al Banco, con el objeto de fomentar la creación y consolidación de microemprendimientos y de proyectos de economía social en la Provincia de Buenos Aires, con activos fideicomitidos del orden de \$ 39,1 millones.

- El 'Fideicomiso de Asistencia Financiera a Empresas Recuperadas - FAFERBA', que tiene por Fiduciantes y Beneficiarios al Estado de la Provincia de Buenos Aires y al Banco Credicoop Cooperativo Limitado, constituido en septiembre de 2007 con una duración prevista de 10 años, con el objeto de otorgar asistencia financiera mediante créditos a empresas recuperadas, con activos fideicomitidos del orden de \$ 1,7 millones.

- El denominado 'Fideicomiso BA - INNOVA' que tiene por Fiduciante y Beneficiario al Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires, constituido en marzo de 2009 con una duración prevista de 20 años, con el objeto de otorgar asistencia financiera mediante créditos a empresas micro, pequeñas y medianas constituidas como sociedades comerciales, cooperativas, empresas unipersonales y sociedades de hecho, uniones transitorias de empresas y/o acuerdos de colaboración empresarial y/o consorcios, todas con actividad en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires, con activos fideicomitidos del orden de \$ 0,7 millón.

2.1.6. Política presupuestaria

El Presupuesto de Erogaciones y Cálculo de Recursos del Banco para el Ejercicio 2011, incluido en la Ley Provincial 14.199 de Presupuesto General de la Provincia de Buenos Aires, se fijó por un total de \$ 3.779,2 millones, con igualación de las erogaciones presupuestadas y de los recursos previstos para atenderlas.

El cálculo de Recursos se integró por los Resultados (netos) de Operaciones Financieras, de Servicios y Operaciones de Filiales del Exterior, por un total de \$ 3.779,2 millones.

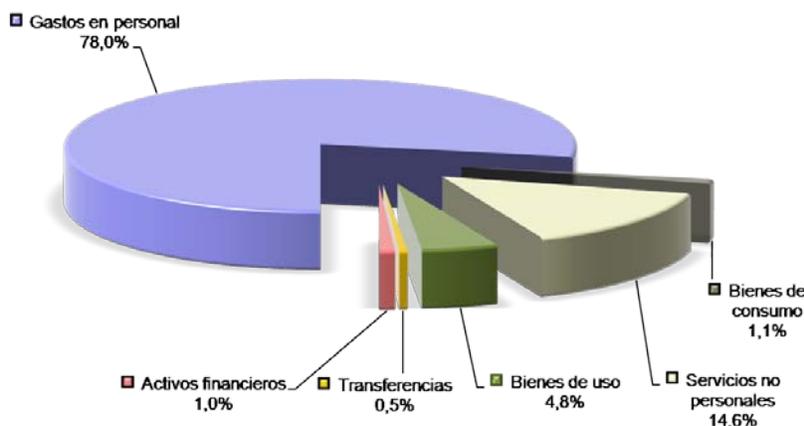
Las Erogaciones se presupuestaron asegurando el autofinanciamiento y capitalización de la Institución, contemplando la previsión de una planta de personal de 9.664 agentes permanentes y 983 temporarios.

Sin variar tales enunciados, ni el precitado total presupuestado, en el curso de su ejecución se adoptaron adecuaciones a la distribución de las Erogaciones, tendientes a optimizar su ejecución brindando eficiencia a la aplicación de los recursos.

Siguiendo a ello, el comportamiento de la ejecución de las Erogaciones se expresó en un total de \$ 3.482,0 millones, \$ 297,2 millones menos que lo presupuestado, y en los siguientes grados de participación relativa.



Composición del Gasto. Ejercicio 2011



2.1.7. Política de gestión de las personas

Durante el Ejercicio 2011 han continuado ejecutándose acciones de capacitación y desarrollo de las potencialidades de quienes integran la organización.

Dirigido a contemplar la formación de cuadros de sucesión, 154 funcionarios realizaron postgrados en ámbito universitario y/o con certificación universitaria. De ellos, 21 funcionarios han sido nombrados en puesto de conducción en sucursales y áreas centrales.

Un total de 1.875 empleados de las áreas centrales participó de los cursos dictados sobre el Modelo Único de Gestión (MUG) y otros 132 agentes asistieron al de Modelo de Desarrollo del Personal.

Asimismo, se han diseñado cursos que han comprendido aspectos vinculados con comercialización, lavado de activos, vinculación al cliente, riesgo operacional, aplicativos de sistemas, materias específicas de la carrera bancaria interna., entre otros, alcanzando en el año con la participación de 10.422 agentes en las diversas actividades.

El relevamiento de potencialidades para cubrir puestos de supervisión de mayor responsabilidad condujo a evaluar a algo más de 350 empleados. Como resultado de este proceso se detectaron y se formaron 40 potenciales gerentes con estudios universitarios y/o terciarios afines.

Desde 2010 ya han sido nombrados más de 40 empleados en puestos gerenciales, destacándose que en los últimos cuatro años se duplicó el porcentaje de gerentes de sucursales con estudios universitarios finalizados, alcanzándose en 2011 un 36% de los puestos relevados.

Al mismo tiempo, se avanzó en el análisis y diseño todos los puestos a cubrir en sucursales y el de Jefe Comercial en los Centros Zonales de supervisión de sucursales. Antes de finalizar 2011 se aprobó la nueva recategorización de sucursales en Mayor, Media, Menor y Micro, en consideración de parámetros de ingresos netos por servicios, depósitos, préstamos, ingresos financieros y total de transacciones.

En el plano de evaluación del personal, se ha desarrollado y puesto en vigencia un nuevo sistema, cuya primera aplicación anual realizada durante el mes de octubre de 2011 tuvo alcance a 9.500 trabajadores.

A través del programa "Consolidar el negocio", se continuaron ejecutando planes de incentivos a la rentabilidad, considerándose a las Unidades de Negocios que alcanzaron las metas fijadas.



La comunicación orientada a consolidar la visión institucional, motivar al personal y mitigar los efectos de la comunicación informal, se llevó a cabo mediante los siguientes canales: 152 publicaciones en Intranet, 367 comunicaciones a través de correo electrónico y mediante la emisión del boletín “El Pulso del Provincia” (11 publicaciones).

En cumplimiento de las políticas establecidas, se incorporaron en el año 822 nuevos empleados, y pasaron a revistar en planta permanente otros 737 agentes que ingresaran con anterioridad.

Dentro del Programa de Inclusión mediante la actividad laboral, ingresaron 29 empleados mediante el Régimen Legal para personas con Discapacidad (Ley 10.592).

Asimismo, accedieron al beneficio de la jubilación 618 empleados de planta permanente. En acompañamiento de quienes se jubilan, se han realizado 12 talleres con la participación de más de 180 empleados.

En cuanto a las políticas fijadas en el Área de Salud, se continuó con los programas de Medicina Preventiva para Choferes (97 agentes fueron evaluados) y en la investigación de Factores de Riesgo en distintas dependencias (se evaluaron 246 agentes).

En ese sentido, durante el año se mantuvo en ejecución un activo plan tendiente a reducir la cantidad de inasistencias del personal.

2.1.8. Política de recursos informáticos

Con el objetivo de optimizar la aplicación de los recursos destinados a brindar un mejor servicio a la clientela y aumentar la seguridad de las operaciones, durante 2011 se ejecutaron acciones de nuevos desarrollos, implementaciones y mejoras, abarcando un conjunto de herramientas informáticas, entre las que se destacan las siguientes:

- El desarrollo de la Solución Banca Internet propia con nuevas funcionalidades, basado en una arquitectura multicanal.
- El desarrollo de una nueva página web institucional y de servicios, que incluye un cambio de imagen y nuevas funcionalidades.
- Creación de nuevas funcionalidades en los ATMs (depósito inteligente y depósito de cheques).
- El desarrollo e implementación de nuevos sistemas y funcionalidades que brindan soporte a las necesidades del negocio:
 - Transferencias en línea inmediatas.
 - Transmisión de archivos a través de la Cámara Electrónica de Compensación de Medios de Pago Minorista de la República Argentina (COELSA).
 - Cuentas de depósitos judiciales a la vista.
 - Préstamos hipotecarios con subsidio de tasa de interés.
 - Administración de Garantías.
 - Devoluciones de impuestos bajo el Sistema de Recaudación y Control de Acreditaciones Bancarias (SIRCRESB). El mismo posibilita el cumplimiento de los regímenes de recaudación del Impuesto sobre los Ingresos Brutos de los contribuyentes comprendidos en las normas del Convenio Multilateral, aplicable sobre los importes que sean acreditados en cuentas abiertas en las entidades financieras.
 - Fecha valor para sistemas aplicativos.
 - Sistema de auditoría.
 - Plataforma de capacitación del personal.
 - Constancia individual de liquidación de haberes en forma digital.
 - Inicio de la incorporación de dispositivos móviles (IPAD), con aplicaciones para la visualización de información interna para el control superior.
 - La actualización de la estructura de sistemas de información de soporte para el cumplimiento de los regímenes informativos.
 - La actualización tecnológica de las plataformas de procesamiento y backup con:
 - Crecimiento de la capacidad de procesamiento virtualizado de sistemas departamentales.



- Incremento de la capacidad de almacenamiento de datos, implementando equipamiento de alta performance.
- Mejoras en la gestión de riesgo de los activos de información y evaluación del riesgo tecnológico, con la implementación de nuevas herramientas para el monitoreo centralizado de la plataforma y la puesta en función del nuevo centro de Monitoreo Tecnológico.

2.1.9. Grupo Banco Provincia

El Banco mantuvo su excluyente interés y participación mayoritaria en Grupo Banco Provincia S.A., organización que concentra la dirección estratégica y el alineamiento de la gestión a través de empresas y asociaciones de prestación de servicios, en una coordinada relación de sinergia comercial.

Grupo Banco Provincia S.A. encabeza participaciones accionarias permanentes en las siguientes sociedades controladas y vinculadas.

Nombre de la Empresa	Participación en el capital		Participación Total
	Directa	Indirecta	
	En %		
Seguros			
Provincia Seguros S.A.	60,000		60,000
Provincia Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A.	97,090	1,746	98,836
Provincia Seguros de Vida S.A.	45,000	9,000	54,000
Internacional Cía. De Seguros de Vida S.A.	37,769	1,806	39,575
Financieras			
Provincia Leasing S.A	97,000	2,981	99,981
Bapro Medios de Pago S.A.	97,000	2,996	99,996
Bapro Mandatos y Negocios S.A.	97,000	2,850	99,850
Bursátiles			
Provincia Bursátil S.A. Sociedad de Bolsa	95,000		95,000
Provinfondos S.A. Sociedad Gerente de FCI		85,500	85,500
Servicios			
Provincia Microempresas S.A.	5,000		5,000
Agencia Invierta Buenos Aires S.A.	50,000		50,000

Las inversiones, fuentes de autofinanciamiento y desarrollo de actividades de las precitadas sociedades responden a las normativas de los respectivos entes reguladores.

- **Provincia Seguros S.A. – Seguros Patrimoniales**

Constituida en el año 1993, participa en el mercado de Seguros Generales (patrimoniales y vida colectivo), continuando tales actividades iniciadas en el año 1961 a través de la Sección Seguros de la Caja de Jubilaciones, Subsidios y Pensiones del Banco de la Provincia de Buenos Aires, entidad ésta que actualmente detenta un 40% de participación en su capital accionario.

Durante el año 2011 alcanzó una producción de \$ 1.175 millones, devengándose en el mismo \$ 1.058 millones, con un incremento de 28,7% respecto del año anterior.

En línea a mejorar el resultado técnico, sostuvo acciones referidas a la selección de riesgos a contratar.

Comenzó el desarrollo de un nuevo sitio web de imagen corporativa y nuevas funcionalidades al servicio de clientes e intermediarios.

Realizó el lanzamiento de un plan de fortalecimiento comercial para intermediarios de delegaciones en la Ciudad, Provincia de Buenos Aires y el interior del país.



Acompañó en la definición de las coberturas y el lanzamiento del Banco de líneas de crédito para la compra de automotores.

- **Provincia ART S.A. – Seguros de Riesgos del Trabajo**

Participa desde abril de 1996 en el mercado de seguros de riesgos del trabajo formado en el marco de la Ley N° 24.557 de 1995.

En el año 2011 emitió primas y recargos por \$ 950 millones, con un incremento del 54% respecto de los \$ 617 millones del año anterior, principalmente producto del crecimiento en la cantidad de asegurados.

Al concluir el año contaba con 819.000 afiliados, un 35% más que al finalizar el anterior.

El resultado económico acumulado enero/diciembre de 2011 ascendió a \$ 26,9 millones, explicado por una mayor prima emitida, buen resultado financiero y continuar siendo la compañía que exhibe el costo siniestral per cápita más bajo del mercado.

En el año incorporó como cliente al Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, con 117.000 cápitass, que la ubicó como la 4ª más importante del mercado de ART, y dentro de las primeras 20 compañías con mayor facturación en la totalidad del mercado asegurador.

- **Provincia Seguros de Vida S.A. – Seguros de Vida**

Constituida en el año 1997, se halla dedicada a la producción de seguros de vida individual, ramo que ofrece un amplio campo de consumidores de ingresos medios con una alta propensión a la protección y al ahorro.

Además de Provincia Seguros S.A. con el 15%, su accionista minoritario es CNP Assurances Brasil Holding Ltda. participa con el restante 40% del capital social.

Tiene como modelo base de comercialización el esquema de “banca seguros” en acción de sinergia con el Banco.

Durante el año 2011 su producción ascendió a \$ 49,3 millones con un crecimiento del 39% respecto del anterior. Los diferentes planes ofrecidos sumaron 196.000 asegurados, con un aumento de 34% frente al año anterior, manteniéndose como la aseguradora líder en cantidad de asegurados activos.

A septiembre de 2011, ocupó el 4° lugar en el ranking del rubro seguros de vida individuales. En el ranking de seguros de vida en general se mantuvo en el 9° puesto, aunque con un aumento en el año de su participación en ese mercado, que pasó a ser del 2,96% al 3,25%.

- **Internacional Seguros de Vida Previsional S.A. – Seguros Previsionales de Vida e Invalidez**

Con motivo de la sanción de la Ley N° 26.222 y sus normas reglamentarias, que derogaron la obligatoriedad de las AFJP de contratar el seguro previsional de vida e invalidez, a partir del 1° de enero de 2008 debió discontinuar su producción, manteniéndose como una administradora de coberturas de seguros históricos, limitada a la cobranza de las primas vigentes al 30 de junio de 2007 y al pago de los siniestros correspondientes, reduciéndose significativamente los volúmenes de la cartera de inversiones bajo administración.

Habiendo adecuado su estructura de gestión a una mejor combinación de costos e ingresos, en el año 2011 mostró utilidades por \$ 22,9 millones, sustentado en una política de inversiones diversificada y observando la relación entre riesgo y retorno.

Por asignación de resultados acumulados, en el año distribuyó dividendos a los accionistas, de los que Grupo Banco Provincia S.A. percibió \$ 15,1 millones.



- **Provincia Leasing S.A. – Actividades de leasing**

Gestiona, desde noviembre de 1996, actividades de locación con opción de compra de bienes muebles o inmuebles, propios o adquiridos con tal finalidad, orientada a los sectores público y privado de las diversas ramas de actividad.

Las diferentes acciones comerciales llevadas a cabo en el año continuaron sustentándose en las sinergias con el Banco y las actividades conjuntas desarrolladas con el Gobierno provincial y municipalidades de la Provincia de Buenos Aires.

De mención particular, incluyeron el lanzamiento al mercado del “Leasing Personal”, que permitió captar y asistir a un nuevo segmento de mercado.

- **Bapro Mandatos y Negocios S.A. – Actividades fiduciarias**

Constituida en noviembre de 1997, realiza gestión de estructuras fiduciarias destinadas al financiamiento de los sectores público y privado en sus diversas actividades, logrando con el Banco una efectiva sinergia en torno a la utilización de dicho instrumento sea por parte de familias e individuos, como de pequeñas y grandes empresas y el sector público nacional, provincial y municipal.

Desde el 22/11/2000 se halla inscripta en el Registro de Fiduciarios Financieros, y desde el 11/1/2001 en el Registro de Fiduciarios Ordinarios Públicos, y cumple con los requisitos de mantenimiento mínimo de activos líquidos requerido por dicho Organismo para actuar en ambos desempeños.

Durante el año 2011 intervino en la suscripción de 41 contratos de fideicomiso, 31 de los cuales fueron fideicomisos financieros con oferta pública, 9 fideicomisos de garantía y 1 de administración, concluyendo el mismo con una cartera de 141 contratos administrados.

Desarrolla su actividad con recursos propios, y la inversión de excedentes financieros constituye una fuente adicional que en el año participó en un 8% en el total de sus ingresos

- **Bapro Medios de Pago S.A. – Servicios de Recaudación y Centro de Contacto**

Desde mediados de 2001 administra el Sistema de Pago Rápido ‘Provincia Pagos’, una red de cobranzas extrabancaria que presta servicios de recaudación por cuenta de entes y empresas, a través de gran cantidad de agencias operativas localizadas con amplia cobertura en zonas de influencia de la Provincia de Buenos Aires y prolongada a otras provincias del país, ofreciendo horarios extendidos de atención y una organización basada en la inmediata transferencia electrónica de la información. En el año 2010 la Red consolidó nuevos servicios, como la extracción de efectivo y pagos con tarjeta de débito, envío y recepción de remesas del y al exterior, pagos sin factura, y recargas de celulares y ATM.

Desde 2002 incorporó las prestaciones de su Centro de Contactos (Call Center), con atención a medida de las opciones y necesidades de cada usuario y contando con las certificaciones ISO, durante el año incorporaron nuevos clientes, ampliando los servicios de teleoperación referidos a ventas.

A partir de 2010 agregó otras prestaciones en planos complementarios, interviniendo en la distribución de Tarjetas a beneficiarios y atendiendo el pago de Planes Sociales en centros específicos, y comenzó a operar como Entidad Centralizadora de la recaudación del Registro Nacional de las Personas (ReNaPer), realizando el procesamiento, centralización, conciliación y coparticipación de fondos a nivel nacional.

Durante 2011 llevó a cabo la apertura de 12 Centros de Servicios que atienden la totalidad de los servicios desarrollados.



En el año 2011 se cursaron por la Red Provincia Pagos 73,3 millones de transacciones, magnitud 11% superior a la del año 2010, habiendo sumado la adhesión de nuevos prestatarios, agentes y usuarios.

En el marco de los convenios de recaudación vigentes con más de 100 municipios de la Provincia de Buenos Aires, se avanzó con la sistematización del cobro de tributos celebrando convenios para la Tesorería Integral en los municipios de La Plata (13 terminales) y Quilmes (7 terminales).

Por su parte, las prestaciones del Centro de Contactos a diferentes entes, tanto públicos como privados, en 2011 pasaron de ofrecer únicamente servicios de teleoperación a entregar servicios basados en plataformas tecnológicas. También, se implementó el servicio de SMS adaptado según la necesidad del cliente,

En marzo de 2011 comenzó a brindar el servicio de teleoperación al RENCAP (Registro de Empresas y Trabajadores de Control de Admisión y Permanencia).

En el plano de otras prestaciones complementarias, durante 2011, se pagaron 142.564 planes sociales en 11 Centros especializados para dicha actividad (proceso con certificación ISO).

A las prestaciones iniciadas en 2010 al RENAPER, en marzo de 2011 se incorporó la de recaudación (y rendición centralizada) de los trámites de pasaportes, con lo cual durante el año se centralizaron cerca de 6.250.000 trámites de DNI y pasaportes, alcanzando una recaudación total de \$ 253 millones.

- **Provincia Bursátil S.A. Sociedad de Bolsa**

Cumplió su 19° ejercicio económico de operaciones como Sociedad de Bolsa en el Mercado de Valores de Buenos Aires S.A., y 17 años como controlante de Provinfondos S.A. Gerente de Fondos Comunes de Inversión.

En 2011, promovió su intervención en tradicionales operaciones bursátiles interesando en ellas a clientes institucionales, especialmente las cajas de previsión de profesionales de la Provincia de Buenos Aires y otras provincias.

Asimismo, continuó gestionando en segmentos alternativos, con preferencia a la colocación primaria de fideicomisos financieros, ya sea en forma exclusiva o como subcolocador de emisiones de otros agentes financieros.

En el año intervino activamente en la colocación del programa de Letras de Tesorería de la Provincia de Buenos Aires, en coordinación con el Banco y el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires.

También, prosiguió con el desarrollo de la División Cereales, para intermediar en contratos de *forward* de cereales, sin participar como intermediario en el Mercado a Término de Buenos Aires S.A.

- **Provinfondos S.A. Gerente de Fondos Comunes de Inversión**

Opera desde hace 17 años como administradora de fondos comunes de inversión (FCI) en las formas establecidas por la Ley N° 24.083.

En 2011, continuó administrando una cartera de seis FCI, en especies de acciones argentinas, de títulos públicos, de fideicomisos y de dinero, cuyos patrimonios al finalizar el año totalizaban un patrimonio de \$ 313,7 millones, magnitud superior en 22,2% a la que sumaban al concluir el año anterior.

En el año comenzó a captar adhesiones en coordinación con el Centro de Inversiones del Banco como una alternativa complementaria de inversión para las grandes cuentas corporativas.

En 2011 los nuevos clientes captados más que duplicaron en cantidad a los incorporados en el año 2010, y aportaron un saldo promedio/permanencia de inversión de \$ 77,7 millones que triplicó la performance del año anterior.



- **Agencia Invierta Buenos Aires S.A.**

Constituida el 29/03/11 con la participación del Banco (50%) y de Grupo Banco Provincia S.A. (50%) tiene como objeto acompañar a las PyMEs de la Provincia con el asesoramiento que requiera para concretar sus proyectos de inversión, sean de ampliación de la planta de producción, traslado y relocalización de la empresa en el territorio provincial, adquisición de bienes de capital, adecuación a la legislación medioambiental, y proyectos de innovación tecnológica que mejoren la productividad.

En términos consolidados, la facturación del conjunto de compañías alcanzó durante el año 2011 los \$ 2.400 millones, lo que representa un crecimiento del 36 % con relación al año anterior.

Adicionalmente, las Compañías han reconocido al Banco retribuciones por el espacio de colocar sus productos y servicios por más de \$ 35 millones.

2.1.10. Presencia institucional

El Banco tuvo una activa presencia en 16 importantes exposiciones de distintos sectores de actividad realizadas durante el año en la Provincia de Buenos Aires.

EXPOSICIONES	
Expoagro	Baradero, PBA
FISA	Bahía Blanca, PBA
Expo Rural Necochea	Necochea, PBA
Expo Regional del Trabajo y la Producción	Avellaneda, PBA
Expo Lanús 2011	Lanús, PBA
125ª Rural Palermo	CABA
39ª Exposición Rural Chacabuco	Chacabuco, PBA
Expo Pergamino	Pergamino, PBA
Expo Avellaneda	Avellaneda, PBA
Expo Hurlingham	Hurlingham, PBA
Expo Bavio	General Bavio, PBA
Expo Almirante Brown	Adrogué, PBA
4ª Expo de la Producción y el Trabajo	Exaltación de la Cruz, PBA
Expo Lomas 2011	Lomas de Zamora, PBA
Expo Brandsen	Brandsen, PBA
Expo Monte 2011	San Miguel del Monte, PBA

Asimismo, ratificó su habitual presencia al participar de 92 congresos, festivales y ferias, en 35 eventos deportivos, culturales y aniversarios, y en diversas actividades dentro del ámbito bonaerense a través de la entrega de 48 premios “Banco Provincia”.

En el plano de coordinación de las acciones comunicacionales, el Banco ha estructurado una Unidad de Comunicación Corporativa, que actúa con la orientación de transmitir un mensaje institucional, publicitario y comercial único, brindado mayor claridad y consistencia a la marca y el espíritu de la Institución.



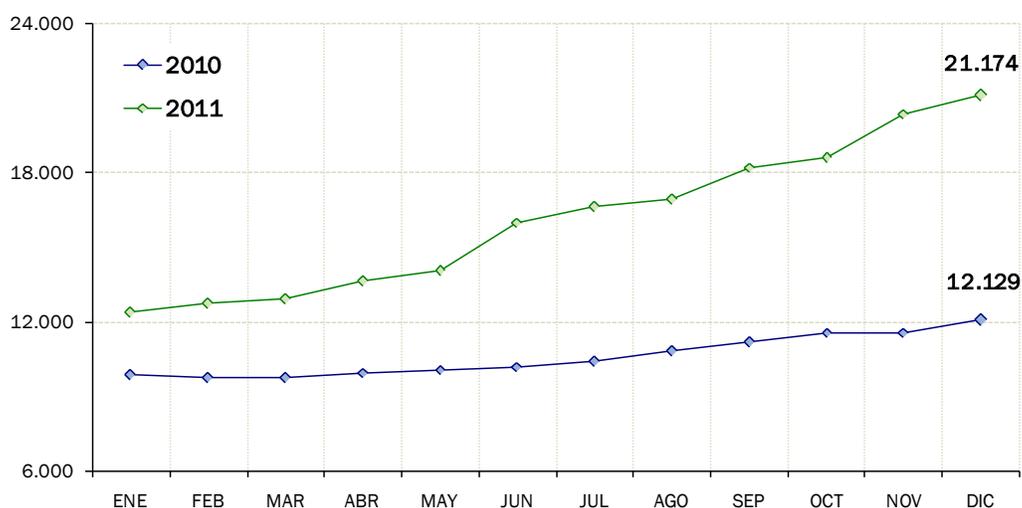
2.2. Los estados contables

2.2.1. Estado de situación patrimonial

- **Activo**

En términos consolidados con filiales en el exterior, el aumento interanual del 15,14% del total del capítulo por \$ 5.896 millones, se fundamenta principalmente en los incrementos de los rubros Disponibilidades, con un crecimiento de 20,58% que representa \$ 1.352 millones impulsado por el aumento en efectivo en caja, y la variación positiva en capitales y accesorios devengados a cobrar del capítulo Préstamos, que incluye un aumento de \$ 1.388 millones (176,7%) en asistencias al sector público, y un incremento de 64,6% por \$ 7.786 millones en créditos orientados al sector privado, en particular Documentos \$ 3.731 millones (108,2%), Personales \$ 1.462 millones (38,8%) y Tarjetas de crédito \$ 920 millones (49,2%).

Evolución de los préstamos en el país
En millones de \$



En el capítulo Títulos Públicos y Privados se registró una disminución, producto de una menor tenencia de instrumentos emitidos por el BCRA por \$ 1.747 millones; operaciones de pase con el BCRA por \$ 1.597 millones y las amortizaciones de los títulos acaecidas en el año 2011 (Bogar 2018) por \$ 1.217 millones que motivaron una reducción de 30,72%; y una merma de 18,65% en Otros Créditos por Intermediación Financiera que representaron \$ 632 millones, originados principalmente por operaciones de pases activos con el BCRA.

Por otra parte, se observa un aumento en Créditos Diversos de \$ 249 millones (33,48%), originado principalmente por la dinámica de los Depósitos en Garantía, y un incremento en Créditos por Arrendamientos Financieros de \$ 107 millones (939%), debido a las cesiones de importantes créditos provenientes de Provincia Leasing S.A..

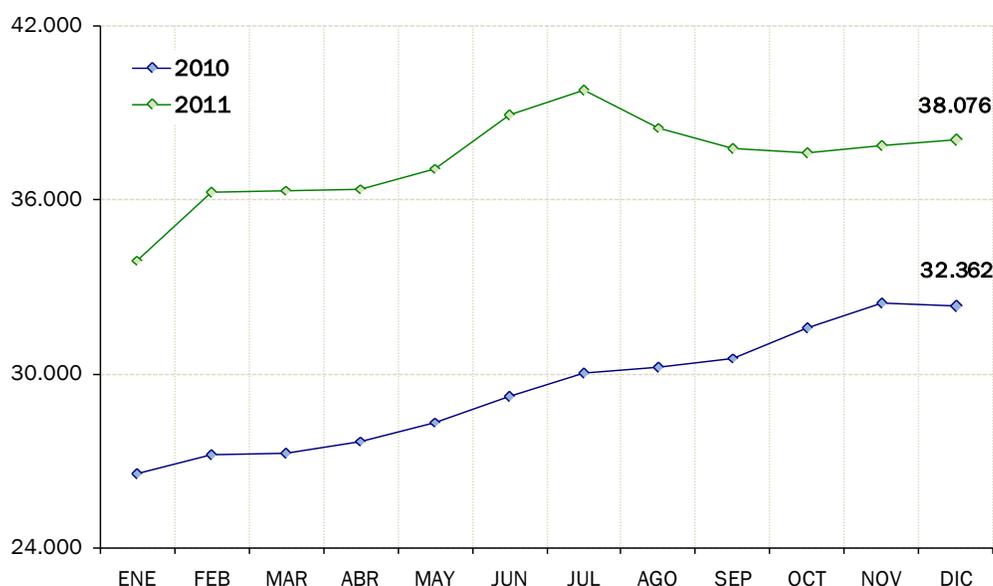
El neto de los restantes componentes del activo no tiene variaciones significativas, tanto en valores absolutos como relativos respecto del año anterior.

- **Pasivo**



En términos consolidados con filiales del exterior, el capítulo mostró un incremento de 14,4%, equivalente a \$ 5.293 millones cuyo principal rubro es Depósitos con un aumento de \$ 5.781 millones, debido a la expansión de las colocaciones del sector privado por \$ 6.670 millones, destacándose entre ellos cuentas corrientes, cajas de ahorro y plazos fijo; ya que los depósitos del sector público descendieron en \$ 879 millones.

Evolución de los depósitos en el país En millones de \$



Al tiempo, se observa una disminución de 13,82% en Otras Obligaciones por Intermediación Financiera que representaron \$ 511 millones, producto de la cancelación de operaciones de pases activos con el BCRA (\$ 1.597 millones), toma de pases pasivos con el Banco Nación por Bogar 2018 por \$ 647 millones y operaciones con cajeros automáticos por \$ 338 millones.

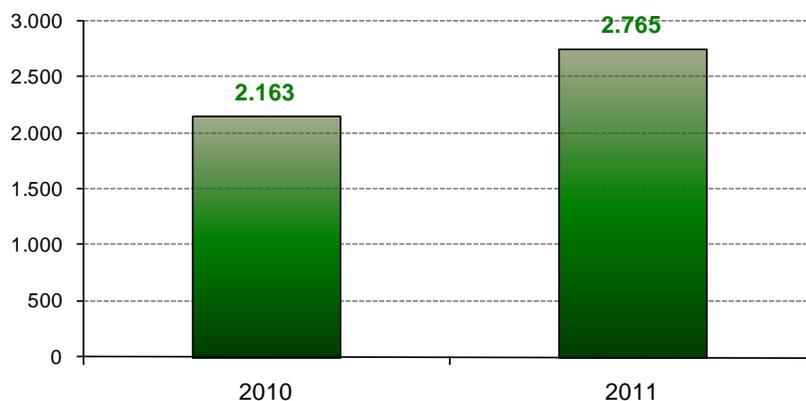
Asimismo, el capítulo Previsiones se incrementó en \$ 57 millones (22,85%), producto del aumento de provisiones por otras contingencias de eventual concreción.

El neto de los restantes componentes del pasivo ha aumentado tanto en valores absolutos como relativos con relación al año anterior.

- **Patrimonio neto**

La variación positiva fue de 27,83% (\$ 602 millones), debido a la obtención de un resultado de \$ 600 millones cuya composición se expone seguidamente en el Estado de Resultados del Balance, y un incremento de \$ 2 millones en concepto de Ajuste de Resultados de Ejercicios anteriores.

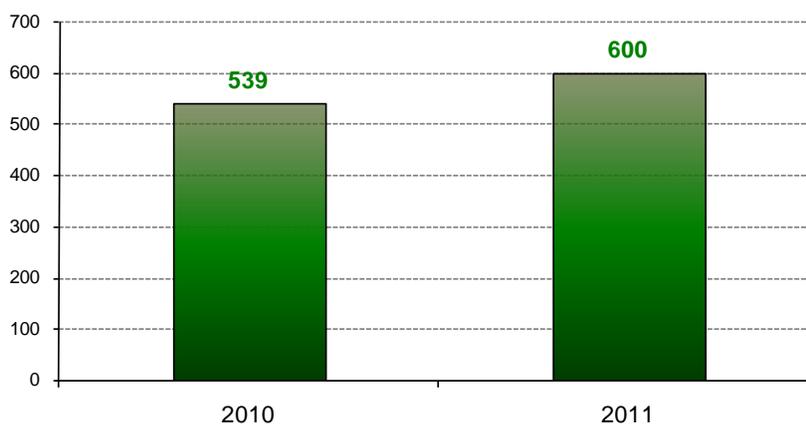
Evolución del patrimonio neto En millones de \$



2.2.2. Estado de resultados

El resultado final ascendió a \$ 600 millones, representando un incremento de \$ 61 millones respecto del resultado del Ejercicio anterior (11,29%)

Resultado de los Ejercicios
En millones de \$



El Resultado Neto por Intermediación Financiera del ejercicio alcanzó a \$ 591,0 millones, superando en un 110% el registrado en el ejercicio anterior.

En su composición, el Margen Bruto de Intermediación Financiera, de \$ 2.632,4 millones, fue en \$ 571,7 millones mayor que el ejercicio anterior (27,7%), con influencia de una mayor contribución comparativa de \$ 886,4 (54,1%) de los intereses por préstamos producto del significativo crecimiento de las colocaciones al sector privado.

Asimismo, la contribución neta de los ingresos/egresos por servicios alcanzó a \$ 1.403,8 millones, un 35,6% mayor que la obtenida el ejercicio anterior.

Por su parte, la incidencia de Gastos de Administración fue de \$ 3.243,8 millones, con un incremento del 25,5% respecto del ejercicio anterior.

En lo referido a los resultados por participaciones permanentes, créditos recuperados y provisiones desafectadas, cargos por otras provisiones constituidas, y otras utilidades y pérdidas diversas, estos conceptos registraron en el ejercicio una contribución neta de \$ 8,7 millones. A efectos comparativos, se



cita que en el ejercicio anterior dicha contribución neta fue de \$ 257,1 millones, originada en una mayor influencia de los resultados por participaciones permanentes (+ \$ 52,4 millones) y la desafectación de provisiones por la valuación de los títulos provinciales constituidas con anterioridad.

3. Perspectivas

3.1. Escenario previsto de mediano plazo

En el mediano plazo la economía argentina enfrenta un contexto internacional de moderación en el ritmo de crecimiento. Las economías avanzadas presentan problemas estructurales que fueron acentuados por la crisis internacional, de modo que sus perspectivas apuntan a una expansión débil y con sobresaltos mientras que, por su parte, es de esperar que las economías emergentes registren una desaceleración en el proceso de crecimiento.

Particularmente, la Eurozona que transita por un sendero de muy bajo crecimiento desde el cuarto trimestre del año 2011, y en las economías de la mayor parte de esos países apuntan a la adopción de políticas de ajuste fiscal, por lo que difícilmente pueda esperarse una reversión abrupta de la desaceleración.

Por su parte, los principales indicadores de actividad de Estados Unidos señalan tendencias de crecimiento moderado.

Las economías emergentes presentan un cuadro de desaceleración de su producción industrial. En Argentina, el mayor impacto de esta caída se ha transmitido a través de Brasil, cuyo crecimiento industrial se encuentra en terreno negativo desde mediados del año 2011.

Se estima que los menores niveles de crecimiento a nivel mundial, la depreciación del euro frente al dólar y las preferencias por la calidad en el mercado de activos influirán negativamente en el precio de ciertas materias primas, como metales y los minerales, aunque no el precio de la soja, que podría mantener e incluso superar los valores del año 2011, por incidencia de una coyuntura climática desfavorable en el hemisferio norte, a traducirse en una disminución en la oferta del grano a nivel global.

En Argentina, es de esperar una considerable moderación del ritmo de crecimiento registrado en 2011 (8,9%), por la desaceleración de sus principales socios comerciales, una merma de la producción agrícola y un menor impulso fiscal, donde el comportamiento del sector externo jugará un rol importante en su composición final.

El aumento de la incertidumbre de los mercados de capitales a nivel global no tendría efectos directos sobre el sistema financiero local dada la baja integración financiera de Argentina con el resto del mundo.

No obstante, el escenario de desaceleración económica lleva a prever para el sector financiero una trayectoria menos auspiciosa que la registrada en 2011. En ese plano, no se descarta una posible disminución a la mitad del ritmo de crecimiento del crédito al sector privado que podría sostenerse más allá del año 2012.

Asimismo, un posible menor crecimiento relativo de los depósitos totales respecto al de los préstamos, podría presionar sobre las tasas de interés, que en tal caso y, en promedio, mostrarían una moderada tendencia alcista.

3.2. Líneas de acción de 2012

- **Metas presupuestarias**



El Presupuesto de Erogaciones y Cálculo de Recursos del Banco para el Ejercicio 2012, incluido en la Ley Provincial 14.331 de Presupuesto General, se fijó en un monto de \$ 4.959,4 millones, con igualación de las erogaciones presupuestadas y los recursos previstos para atenderlas.

El cálculo de Recursos se integró por los Resultados (netos) de Operaciones Financieras, de Servicios y Operaciones de Filiales del Exterior, por un total de \$ 4.959.4 millones.

Las Erogaciones de Recursos se presupuestaron respondiendo a las políticas trazadas para la prestación de los servicios e incorporación de activos, asegurando el autofinanciamiento y capitalización de la Institución, e incluyendo la previsión de una planta de personal de 9.913 agentes permanentes y 684 temporarios.



- **Líneas de acción**

Las líneas de acción a desarrollar responden a las políticas trazadas por cada una de las áreas de gestión.

3.2.1. Gestión financiera

Para 2012 se ha establecido el objetivo de aumentar la participación del Banco sobre los depósitos totales del Sistema, manteniéndola en el rango del 8,3%, en base a crecer en la participación en depósitos privados de 8,9% a 9,2% y con una prudente previsión de que la cuota de mercado en imposiciones públicas pueda reducirse de 6,8% a 6,0%.

Relacionado, se ha considerado que el nivel y tendencia evidenciado por las tasas pasivas de interés a partir de los primeros meses de 2012 insinúa promedios algo más altos que los del año anterior llevando a prever que la tasa minorista promedio del año sea 3 p.p. mayor a la de 2011 (de 10,5% a 13,5% anual), mientras que la mayorista tendría un incremento algo menor, del orden de los 2 p.p., pasando del 13,5% al 15,5% anual.

En ese marco, se prevé un incremento anual en los depósitos totales del Banco, sin incluir al sector financiero, del orden del 25,5%, mayormente constituido por imposiciones en moneda local, sostenido en potenciar la captación de depósitos privados con la finalidad de lograr el fondeo suficiente para acompañar las metas de colocación de créditos, aumentando los volúmenes de intermediación financiera.

3.2.2. Gestión comercial

3.2.2.1. Gestión de créditos

3.2.2.1.1 Créditos a empresas

La estrategia crediticia perseguirá ofrecer líneas y servicios orientados a financiar la evolución del negocio, el incremento y recomposición de capital de trabajo y la inversión. En ello se contemplarán inclusive programas específicos de crédito para atender las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMEs).

A través de líneas orientadas al financiamiento de la “evolución del negocio”, se ha trazado otorgar asistencias por una suma cercana a \$ 11.300 millones, con elevado protagonismo el otorgamiento del descuento de cheques de terceros de pago diferido, así como de prefinanciación y la financiación de exportaciones.

Con destino a la formación, incremento y/o recomposición del capital de trabajo, se prevén colocaciones por un monto cercano a \$ 2.605 millones.

Las asistencias para inversión se canalizarán a través de subprogramas de créditos, del Programa Fuerza Productiva en el orden de \$ 500 millones, del Programa Ganadero en \$ 400 millones y destinados a microemprendedores – Prome S.A en \$ 300 millones, así como en otras líneas específicas de inversión por un total estimado de \$ 715 millones.

Adicionalmente, se ha resuelto ampliar dichas asignaciones iniciales en líneas específicas de inversión, en grado al alcance y aplicación de lo dispuesto en la Comunicación “A” 5319 del BCRA.

Asimismo, por parte de Provincia Leasing S.A. se sostendrá el ofrecimiento del Leasing como instrumento financiero destinado a la modernización y actualización tecnológica, con el presupuesto de alcanzar operaciones aprobadas por un total de \$ 435 millones.

Tales objetivos alcanzarán a todos los sectores de actividad productiva:



- Sector Agropecuario

Se ha trazado mantener como mínimo el nivel de colocaciones de \$ 4.505 millones alcanzado en el Ejercicio 2011, sin descartar superarlas en las líneas destinadas a evolución y/o capital de trabajo, previendo que serán las de mayor demanda del sector.

Asimismo, el avance de la formalización de addendas al Convenio entre el Banco, la Provincia y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación que subsidiaría la tasa de interés, para financiar un total de \$ 800 millones al sector, compuesto por \$ 350 millones para agricultura (trigo, maíz y girasol), \$ 300 millones para ganadería, \$ 100 millones destinados a financiar la adquisición de maquinaria agrícola producida en el país y \$ 50 millones para el sector lechero.

- PyMEs / MiPyMEs, industriales, comerciales y de servicios

Las acciones comerciales previstas a desarrollar en el año incluyen contactar 2.300 empresas, visitar 1.200, y calificar crediticiamente a 400 nuevas empresas.

Con destino a dichos segmentos se ha proyectado alcanzar un crecimiento del 15% en el volumen de créditos en las diferentes líneas en vigencia.

Adicionalmente, se ha resuelto ampliar dichas previsiones iniciales en grado al alcance y aplicación de lo dispuesto por la Comunicación "A" 5319 del BCRA, contemplando mayores asistencias a otorgarse para inversión productiva, de cuyo monto total al menos corresponderá destinar la mitad a las MiPyMEs para la adquisición de bienes de capital y la construcción de instalaciones necesaria para la producción de bienes y servicios.

- Banca corporativa

Se proyecta alcanzar un mayor desarrollo de la cartera, ya formada con 141 empresas calificadas y un saldo de \$ 3.300 millones, así como con otras 260 aún sin márgenes crediticios asignados que se hallan vinculadas con adhesión a otros productos y servicios.

3.2.2.1.2 Créditos a individuos

Se han establecido objetivos de alcanzar en el año 2012 un total de colocaciones a este segmento de \$ 5.655 millones, comprendiendo \$ 4.800 millones con destino a consumo y \$ 855 millones en créditos hipotecarios.

En línea con las tendencias del consumo familiar, se contempla otorgar Préstamos Personales precalificados a empleados del sector público y beneficiarios del Instituto de Previsión Social (IPS) y ANSES por una suma cercana a \$ 4.000 millones, así como un crecimiento en el saldo financiado de tarjetas de crédito emitidas y a emitir del orden de los \$ 800 millones.

En préstamos hipotecarios, para vivienda única y permanente, se proyecta colocar en el año un monto de \$ 855 millones (en similar rango de los \$ 870 millones otorgados en 2011), básicamente en los pueblos y ciudades del interior de la Provincia, por aplicación del programa de préstamos hipotecarios destinado al ámbito de los 101 partidos.

3.2.2.2. Gestión y resultados proyectados por servicios

Empalmado con las tendencias evidenciadas entre los años 2008 y 2011, se proyecta alcanzar en 2012 un total de ingresos por servicios del orden de los \$ 2.300 millones (+ 30% respecto del ejercicio anterior), con concurrencia de \$ 2.130 millones por prestaciones a clientes del sector privado.

Se ha fijado metas a alcanzar en el desarrollo de ciertos productos y servicios dirigidos a individuos y empresas.



- Tarjetas de crédito y débito

Con orientación al segmento individuos,

- La colocación de 60.000 tarjetas de crédito Mastercard y 240.000 tarjetas de crédito VISA conducentes a aumentar a 900.000 (+ 25%) el total de cuentas activas.
- El lanzamiento de una tarjeta VISA junto a un paquete de servicios con beneficios específicos destinados a usuarios del segmento joven (entre 18 y 29 años).
- Promover el aumento del importe de compra promedio de tarjetas de crédito en un 30% y el de tarjetas de débito en un 25%.

Con orientación al segmento empresas,

- El rediseño y lanzamiento de una nueva tarjeta de negocios para el sector industrial y comercial.
- El lanzamiento de la tarjeta Visa Business Recargable, para satisfacer los pagos de menor cuantía y en reemplazo del efectivo, simplificando su asignación y rendición.
- La redefinición de un nuevo sistema de promociones para la tarjeta Procampo, incorporando la posibilidad de obtener adelantos en efectivo y un sistema de financiación.
- La implementación de un aplicativo en las unidades de negocios para la carga de tarjetas Visa Regalo masivas.

- Medios electrónicos de pagos

En procura de un mayor ofrecimiento de prestaciones de banca electrónica, se ampliarán las potencialidades existentes en los canales alternativos de atención al cliente basados en Internet.

En ese sentido, se implementará el servicio Banca Internet Propia (BIP), funcionalidades para individuos como para empresas, que agregará la posibilidad de acceso remoto a los canales tradicionales de la actual plataforma brindada por la Red Link, e integrando el sistema de información del Banco en una plataforma multicanal.

La incorporación de esta arquitectura a la Banca Internet para empresas ofrecerá funcionalidades adicionales tales como: posición consolidada, plazo fijo, segundo factor de autenticación, transacciones y consultas on-line y transferencias inmediatas a terceros.

- Comercio Exterior

Aún en el actual contexto de debilitamiento de las transacciones internacionales, se han establecido como objetivos ampliar las prestaciones en el comercio exterior de la Provincia de Buenos Aires e incrementar el grado de participación en el sistema financiero.

Las acciones a desarrollar en tal sentido incluirán:

- La implementación del módulo web para comunicación y gestión con clientes.
- La informatización de las Unidades Regionales La Plata y Bahía Blanca, consolidando la regionalización del servicio de comercio exterior, agilizando y facilitando el procesamiento de las operaciones.
- Incrementar los volúmenes transaccionales, a partir de la potencialidad de los clientes vinculados que realizan operaciones de comercio exterior en el resto del Sistema, para lo cual se consolidará el vínculo con las Unidades de Negocios, Casas y demás canales de comercialización, focalizándose en las PyMEs.
- Fortalecer la presencia de las sucursales de San Pablo y Montevideo, situadas en países de destino de las exportaciones de la Provincia de Buenos Aires.



3.2.3. Gestión de riesgos de crédito

Se completará el desarrollo de una herramienta de calificación de créditos en entorno web y modelos de *rating* asociados, aplicable a la evaluación crediticia y análisis de clientes con acceso en tiempo real, adecuando los sistemas internos de calificación a las recomendaciones del BCRA.

3.2.4. Política de recupero de créditos

Insistir en las acciones extrajudiciales con presencia cercana a la localización del deudor y equipos de gestión acordes a la magnitud de cartera morosa de ese entorno.

Armonizar las pautas de tratamiento de segmento de deudores que no alcanzan a sanearse por aplicación de planes especiales de recupero, atendiendo a las características presentes y capacidad de pago de cada caso en particular.

3.2.5. Gestión de relaciones con el Sector Público

Se ha trazado afianzar la relación crediticia con los municipios de la Provincia, para lo cual se ha ampliado en \$ 200 millones el compromiso de fondos de la línea de préstamos a Municipalidades de la Provincia de Buenos Aires.

Continuar con recursos de solución operativa a la demanda de servicios financieros del Gobierno Provincial y sus municipalidades, promoviendo a una mayor utilización de los productos tradicionales de recaudación y pago, y sus innovaciones a través de canales alternativos basados en cajeros automáticos y banca Internet.

3.2.6. Gestión de las personas

Se ha propuesto como metas:

- Afianzar los canales de comunicación interna, promoviendo el contacto y el compromiso de todos los empleados. a través de distintos medios (Intranet, boletines, visitas a las unidades)
- Continuar con una planificación dotacional en sintonía con la realidad de la gestión, detectando necesidades de coberturas de puestos de sucursales en concordancia al modelo integrado de gestión que se está implementado.
- **Mantener los lineamientos desarrollados en materia de capacitación, tendientes a lograr el nivel de formación que la complejidad y el dinamismo del negocio bancario exigen, herramienta que al mismo tiempo constituye un estímulo para los empleados durante la extensión de su vida laboral.**
- Preservar el bienestar psicofísico de cada uno de los agentes.

3.2.7. Política de recursos informáticos

Enmarcará en el Plan Estratégico de Sistemas 2012-2015, la modernización de los canales electrónicos del Banco, nuevos canales alternativos para la atención del cliente, a través de:

- Servicios del canal Banca Internet, incorporación de canales móviles y de aquellos canales relacionados con redes sociales.
- Incorporación de nuevos productos y servicios por cajeros automáticos y puestos de autoservicio.
- Asegurar el correcto funcionamiento y los niveles de continuidad operativa de la infraestructura que soporta la gestión del Banco, con la actualización y mejoramiento del equipamiento central, de sucursales y de la red corporativa de voz y datos.



- El desarrollo e implementación de nuevas operatorias, herramientas y funcionalidades para la gestión estratégica, comercial, crediticia y financiera, alineando sistemas existentes y del modelo de atención en las unidades de negocios.
- Implementación de un modelo de datos bancarios, el desarrollo de nuevas funcionalidades de soporte de la inteligencia comercial y de negocio, y de aplicaciones de empleo para relaciones de reciprocidad comercial.
- Profundizar la gestión de riesgos de activos en función a los requerimientos del negocio, identificando e implementando soluciones para la gestión integral de los riesgos del Banco.
- Incorporar las normas de seguridad en los procesos, sistemas e infraestructura y asegurar el cumplimiento de los requisitos mínimos de gestión, implementación y control de los riesgos relacionados con tecnología informática, sistemas de información y recursos asociados, en concordancia con lo dispuesto en la Comunicación "A" 4609 del BCRA.
- Alinear la estructura de Sistemas de Información, y proveer a las mejoras que conduzcan a adecuar procesos tecnológicos, sistemas y tecnología del Banco, para asegurar la correcta presentación de los regímenes informativos, y cumplimentar las observaciones de las auditorías internas y externas.
- Mejorar la capacitación y la comunicación interna de todas las áreas operativas del Banco.

3.2.8. Grupo Banco Provincia

Se contempla sostener las relaciones de sinergia y complementariedad con los servicios que desarrolla el conjunto de empresas, cuyos objetivos comerciales definidos para el año tienen por meta alcanzar ingresos consolidados superiores a los \$ 3.500 millones.

La estrategia se apoyará en las siguientes propuestas de valor, para los productos y servicios del GBP y sus empresas:

- Estar cerca de los habitantes de la Provincia de Buenos Aires en sus actividades de consumo, ahorro e inversión.
- Hacer foco en las asociaciones, gobiernos municipales, provinciales y Nacional dentro de las diferentes áreas de actuación, como forma de potenciar las sinergias Provincia – Banco – Grupo y Empresas.
- Apoyar a la pequeña y mediana empresa para dar sostén, evolución y crecimiento, inclusión y desarrollo sustentable.
- Brindar soluciones ágiles que aceleren el proceso de crecimiento productivo en la Provincia de Buenos Aires.
- Apoyar, incentivar y ejecutar servicios accesibles y de calidad, por medio de las Empresas del Grupo, bajo el esquema actual o a través de nuevos desarrollos comerciales.

3.2.9. Presencia institucional

Se ratificará la habitual presencia del Banco en exposiciones de distintos sectores de la actividad a realizarse durante el año en la Provincia de Buenos Aires, así como participando en congresos, festivales, ferias y eventos deportivos, aniversarios y recitales.

Asimismo, en la promoción de diversos eventos, acciones y publicaciones en el marco del 190° Aniversario de su fundación.

La Unidad de Comunicación Corporativa tiene como objetivo para 2012 abordar los distintos canales de comunicación en forma encadenada y simultánea:

- Medios de comunicación tradicionales
- Comunicación online y redes sociales
- Marketing directo
- Fidelización
- Activaciones comerciales