

Memoria anual 2012

del Banco de la Provincia de Buenos Aires



Banco Provincia 



ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
1. Evolución del contexto macroeconómico.....	3
1.1. Sector real	3
1.2. El sector público	4
1.3. El mercado y el sistema monetario	6
1.4. El sector externo y el mercado cambiario	7
2. Evolución de la gestión microeconómica.....	10
2.1. Las políticas gerenciales	10
2.1.1. Política financiera.....	10
2.1.2. Política comercial.....	13
2.1.3. Política de riesgo de crédito.....	19
2.1.4. Política de recupero de créditos.....	20
2.1.5. Política de relaciones con el sector público provincial.....	20
2.1.6. Política presupuestaria.....	21
2.1.7. Política de gestión de las personas.....	22
2.1.8. Política de recursos informáticos.....	23
2.1.9. Política de gestión de riesgos.....	24
2.1.10. Grupo Banco Provincia.....	25
2.1.11. Presencia institucional.....	30
2.1.12. Formalización de los lineamientos de Gobierno Institucional.....	30
2.2. Los estados contables	31
2.2.1. Estado de situación patrimonial.....	31
2.2.2. Estado de resultados.....	33
3. Perspectivas.....	34
3.1. Escenario previsto de mediano plazo	34
3.2. Líneas de acción de 2013	34

1. Evolución del contexto macroeconómico

1.1. Sector real

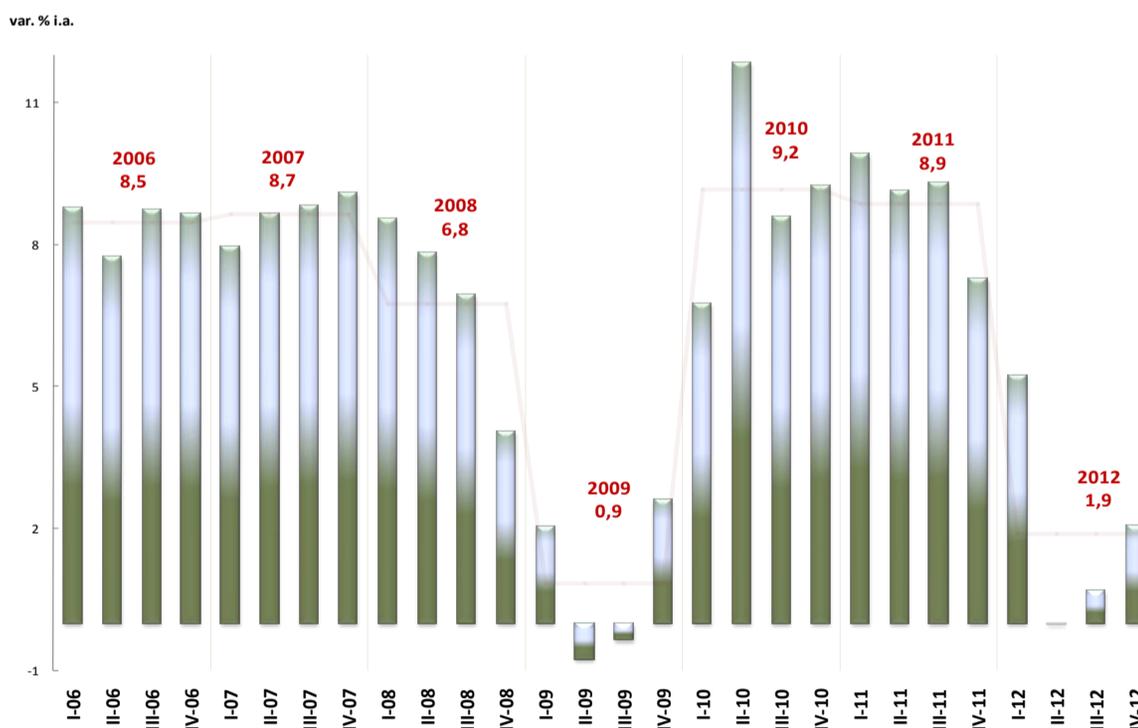
En 2012 la economía mundial exhibió una desaceleración, producto de la crisis financiera que afectó principalmente a la zona del euro en la primera mitad del año. La misma fue originada por la intensificación de la volatilidad financiera, en un contexto de mayor incertidumbre en torno a la solvencia del sector bancario y la sostenibilidad fiscal, logrando ser parcialmente superada tras una nueva ronda de medidas de los bancos centrales de las principales economías avanzadas en la segunda mitad del año. En forma adicional, persistieron los procesos de ajuste fiscal en los países avanzados que redujeron la demanda, afectando también el crecimiento económico global.

La merma de la demanda por parte de las economías avanzadas se tradujo en un menor crecimiento de las economías emergentes, principalmente a través de los canales comerciales y financieros. Dentro del canal comercial, el volumen de comercio registró una fuerte desaceleración, pasando de crecer 6,0% anual en 2011 a hacerlo en 2,5% en 2012. Por su parte, los flujos financieros evidenciaron en la primera mitad del año una fuerte retracción en las economías emergentes, ante el incremento de la incertidumbre. Finalmente, un cambio en la orientación de la política económica de China, buscando una mayor focalización en el consumo, generó una desaceleración adicional de las economías emergentes.

A nivel regional, el crecimiento de América Latina finalizó con una expansión de 3,0% anual, 1,6 puntos porcentuales (p.p.) por debajo del año previo, de acuerdo con la información del FMI. Una de las principales causas del deterioro respondió a la fuerte desaceleración que registró Brasil, producto de la pérdida de competitividad de su sector industrial y de la menor demanda externa.

En este escenario, la economía Argentina también exhibió una reducción del crecimiento, dado que a los factores externos se le sumaron otros internos que afectaron la expansión. De esta forma, tras aumentar 8,9% en 2011, el Producto Interno Bruto (PIB) en 2012 subió 1,9% anual, es decir 7 p.p. por debajo del período previo.

Evolución del Producto Interno Bruto Variación interanual, a precios constantes



Fuente: INDEC

Por el lado de la oferta, la producción de bienes declinó 1,9%, principalmente por los menores aportes de los sectores agropecuario (11,3%), de la construcción (2,6%) e industrial (0,4%). En el caso del sector agropecuario, el mismo se vio afectado negativamente por la sequía de inicios de año que redundó en una merma del volumen obtenido. Por su parte, la crisis internacional, y en particular su correlato sobre Brasil, provocó un descenso de la actividad industrial. Finalmente, el incremento de la incertidumbre, el menor gasto público y las modificaciones en la normativa cambiaria determinaron un menor nivel de actividad en el sector de la construcción. En tanto, se verificó un leve incremento del valor agregado de



minas y canteras (0,9%), principalmente por la mayor inversión en exploración, mientras que el suministro de electricidad, gas y agua mantuvo un ritmo de crecimiento similar al del año previo (4,8%).

En cuanto a los sectores productores de servicios, los mismos registraron un incremento de 4,2% anual, 5 p.p. por debajo del año previo. El segmento más dinámico siguió siendo el de intermediación financiera (19,6%), seguido por el desempeño del transporte, almacenamiento y comunicaciones (5,0%). Por su parte, se verificó una fuerte desaceleración en el crecimiento del valor agregado del comercio (1,9%), los servicios de hoteles y restaurantes (1,6%) y las actividades inmobiliarias (0,4%). En tanto, mantuvieron un crecimiento similar al de 2011 los servicios relacionados con la administración pública y educación y salud (4,1% en ambos casos).

Finalmente, las compras externas medidas en cantidades descendieron 5,2% en 2012, ante las bajas en las compras de bienes de capital y de bienes intermedios, en un marco en el cual se advirtió una menor demanda para inversión y la reducción de la actividad industrial.

Por el lado de la demanda, el principal componente que explicó el crecimiento del PIB fue el consumo, tanto el privado como el público. El consumo privado siguió impulsando la economía al mantener un crecimiento de 4,4% anual. 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 de mayores posibilidades de financiamiento a través del mercado de crédito, planes de cuotas y promociones instrumentadas por comercios y bancos. De igual forma, el consumo público mostró una importante expansión interanual de 6,5%, aunque dada su escasa participación en el PIB aportó el 0,8 p.p. del crecimiento anual.

Distinto fue el desempeño de la inversión y las exportaciones, las cuales se contrajeron respecto a 2011. La inversión retrocedió 4,9% anual, ubicándose la tasa de inversión en 22,8% del PIB, por debajo de un año atrás. La merma se concentró en la retracción en el gasto de equipo durable, particularmente las de origen importado por el mayor control de las compras externas, y en la construcción. Por su parte, la reducción del saldo agrícola y la disminución de la demanda de Brasil determinaron una caída de 6,6% anual en las cantidades exportadas.

En lo que respecta al mercado laboral, de acuerdo con los datos extrapolados al total urbano, durante el año se crearon en promedio 157.400 nuevos puestos de trabajo, lo que implicó un crecimiento de 1,0% con respecto al año previo. El incremento del nivel de empleo fue equivalente a la entrada de nuevos trabajadores al mercado laboral y la tasa de desocupación permaneció sin cambios con respecto al año previo (7,0% de la PEA). Por su parte, en 2012 los ingresos de los trabajadores crecieron 26,8%, impulsados principalmente por las remuneraciones del sector privado. Los salarios del sector privado no registrado se elevaron 30,8% anual; mientras que los registrados en la seguridad social lo hicieron en 30,3%; en tanto que los salarios de la administración pública crecieron 13,9% anual.

1.2. El sector público

La desaceleración de la actividad económica y la sequía del campo afectaron negativamente los ingresos fiscales en un contexto en el cual el nivel de gasto se mantuvo elevado, en parte por la continuidad de las políticas redistributivas. Como consecuencia de ello las cuentas fiscales exhibieron un leve déficit, tanto a nivel primario como después del pago de intereses.

El monto de los recursos tributarios ascendió a \$ 679.799 millones, magnitud que en comparación con 2011 significó un incremento de 25,8%. De este modo, la relación recaudación/PIB alcanzó un nuevo máximo histórico al ubicarse en 31,4%, 2,1 p.p. más que en 2011.

En este desempeño se destacaron los ingresos provenientes de la seguridad social y los relacionados con de la actividad interna, dado que los recursos provenientes del comercio exterior registraron una importante desaceleración en el año.

La percepción de los recursos ligados a la seguridad social se elevó 30,8%, hasta \$ 175.590 millones, por influencia del aumento en el empleo registrado y en los salarios; a la vez que se incrementaron los topes máximos en la percepción de los aportes personales.

Dentro de los impuestos relacionados con el nivel de actividad, el mejor desempeño lo registró el Impuesto a las Ganancias que se expandió 27,5% anual, alcanzando los \$ 138.440 millones. La suba estuvo relacionada con las mayores ganancias declaradas y una más amplia base de contribuyentes, tanto de individuos como de empresas.

Por su parte, la recaudación por el Impuesto al Valor Agregado (IVA) creció 22,1%, hasta \$ 193.067 millones, impulsado principalmente por el consumo de las familias. Cabe señalar que este tributo reflejó una desaceleración en su tasa de crecimiento por la merma de los recursos generados por la nacionalización de las importaciones, que tras crecer 33,0% en 2011, sólo lo hizo en 2,8% en 2012.

Entre los ingresos originados en el comercio exterior se verificaron desaceleraciones tanto en los derechos percibidos por las compras como por las ventas externas. En particular, la recolección impositiva reflejó subas levemente por encima del 13,0%, mientras que en 2011 habían sido de 18,9% en el caso de las exportaciones y de 28,6% en el de las importaciones, denotando así la merma del intercambio comercial en general.

Los ingresos no tributarios del Gobierno aumentaron en torno al 25,0% registrando un mayor aporte por parte de las rentas de la propiedad, en concepto de remisión de utilidades del BCRA y de intereses provenientes de la ANSeS. Con todo, los ingresos totales del Gobierno Nacional finalizaron el Ejercicio con una expansión de 26,6%, levemente por encima del año previo.

El gasto se mantuvo en niveles elevados, concluyendo el año con un alza de 29,4%, 4,3 p.p. inferior al registro del año previo, pero superior al incremento de los ingresos. La suba fue impulsada por la mayor erogación en concepto de intereses, ante el pago del cupón PIB.

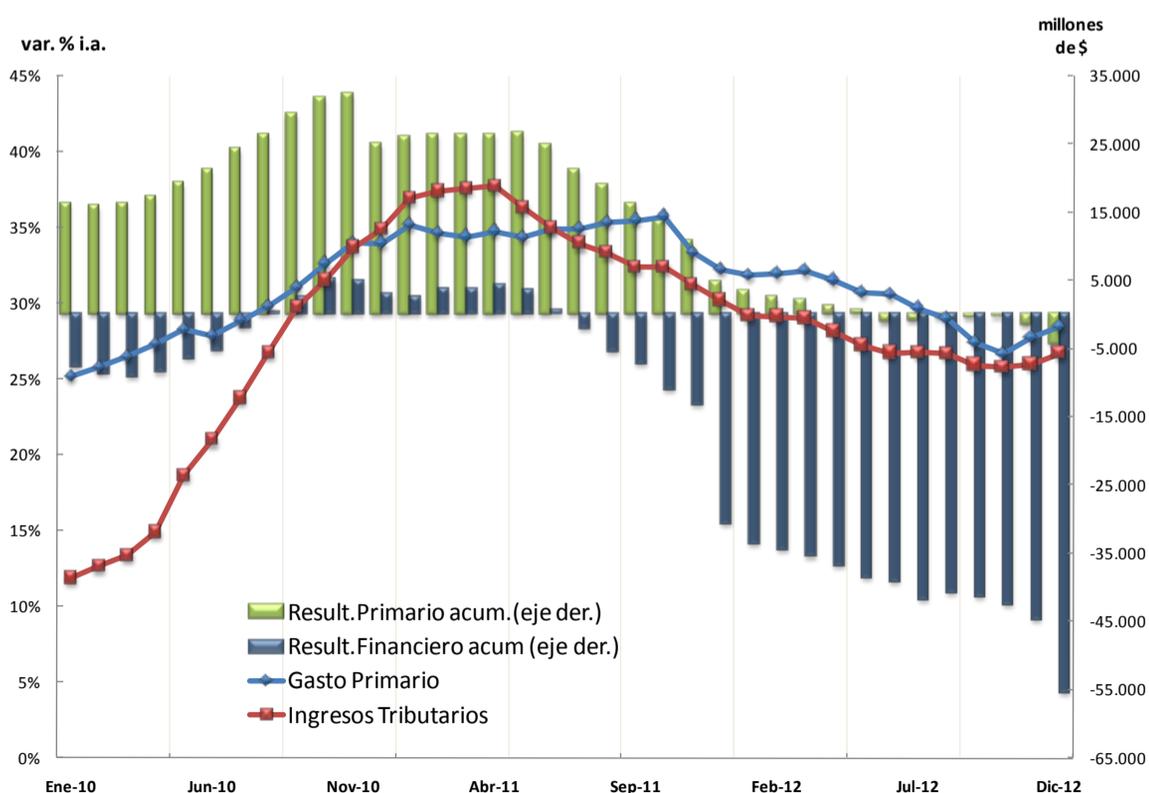
Por su parte, los gastos primarios crecieron 31,5%, alcanzando un total de \$ 722.862 millones, siendo impulsados por el mayor gasto en las prestaciones de seguridad social, salarios y otros gastos corrientes.

Las prestaciones en seguridad social aumentaron 39,1%, como consecuencia de la aplicación de la política de movilidad en los haberes previsionales, explicando el 36,0% del crecimiento del gasto primario. En tanto, los salarios se incrementaron 29,3%, tras las subas acordadas por convenio y el aumento de la planta laboral; debiendo mencionarse que ambos rubros registraron aceleraciones en el crecimiento del gasto.

La desaceleración fue notoria en otros rubros como las transferencias y el gasto de capital. En lo que respecta a las primeras, el crecimiento del gasto destinado a las provincias (transferencias corrientes y de capital) fue de 22,2% anual, reflejando una desaceleración de 3,5 p.p. con respecto a 2011. Las transferencias destinadas al sector privado se elevaron 15,7%, tras el traspaso del subterráneo y la mayor racionalización en los desembolsos realizados a empresas de transporte terrestre, creciendo a su menor tasa desde la crisis de 2009. Finalmente, el gasto de capital se expandió 22,1% anual, explicando el 4,2% del crecimiento del gasto primario.

Con respecto al resto de los rubros, otros gastos no corrientes se elevaron 47,2%, manteniendo la dinámica del año previo, principalmente explicada por los mayores pagos por importaciones de combustibles.

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 en 2012 el gasto primario aumentó 1,6 p.p., en tanto que los ingresos totales lo hicieron en 1,3 p.p., como consecuencia del mayor aporte de los ingresos tributarios. De esta forma, el resultado fiscal primario se ubicó en -0,2% del PIB. El Tesoro Nacional continuó 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.

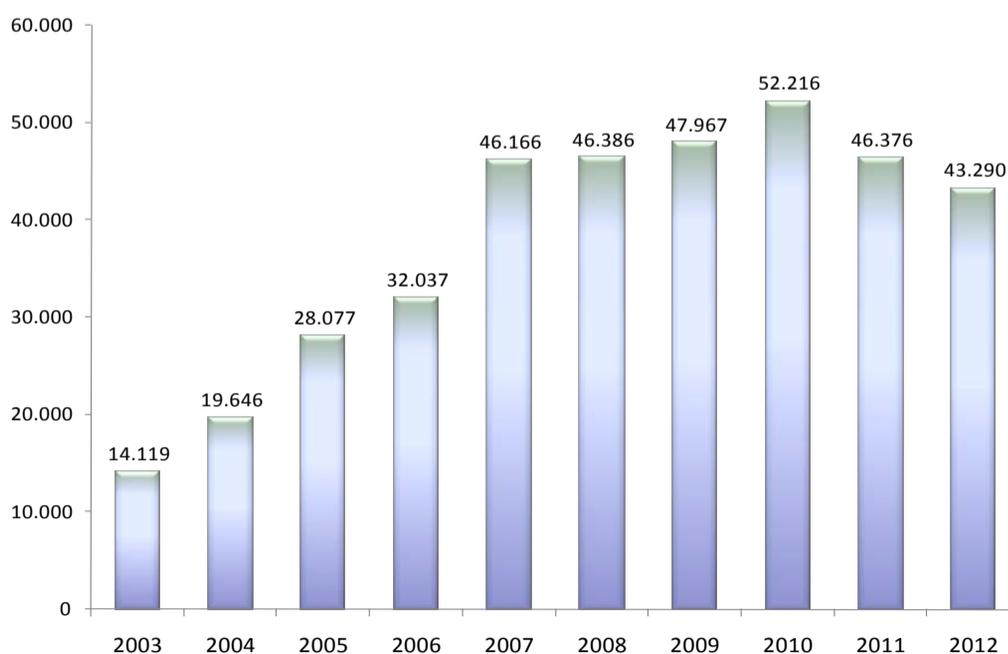
1.3. El mercado y el sistema monetario

Las medidas adoptadas en materia monetaria por parte del Gobierno en los primeros meses de 2012 se mantuvieron en línea con el rumbo delineado hacia fines de 2011, particularmente en cuanto a la implementación de mayores controles sobre la compra-venta de moneda extranjera por parte de residentes, la obligación de ingreso de los cobros de exportaciones de bienes (hidrocarburos y minería), el acortamiento de los plazos para el ingreso de cobros de exportaciones y la aplicación de un seguimiento diario de los giros al exterior, conjuntamente con un mayor control aduanero de las compras de bienes importados.

Durante 2012 la autoridad monetaria mantuvo el régimen de flotación administrada a los efectos de moderar las oscilaciones bruscas del tipo de cambio (\$/USD) y preservar la acumulación de Reservas Internacionales. A pesar de ello, las mismas registraron un descenso de 6,7%, pasando de USD 46.376 millones en diciembre de 2011 a USD 43.290 millones al finalizar el Ejercicio 2012, comportamiento que es explicado por la combinación de una menor oferta y una mayor demanda de divisas.

Entre los factores que explican tal comportamiento se encuentran los pagos de servicios de capital e intereses de deuda en moneda extranjera del sector público y del BCRA por un monto de aproximadamente USD 9.700 millones, sobresaliendo el pago correspondiente a las unidades vinculadas al PIB efectuado en diciembre por alrededor de USD 2.800 millones. Asimismo, por la reversión en los flujos netos de préstamos financieros por unos USD 8.300 millones, en parte por los menores desembolsos de préstamos financieros del exterior y principalmente por las cancelaciones netas de préstamos locales otorgados por las entidades financieras. Esto último se originó en un contexto de retiro de depósitos locales en moneda extranjera, simultáneamente con un crecimiento de los créditos locales en moneda doméstica. También se destacaron los mayores pagos netos en concepto de gastos por turismo y viajes de residentes en el exterior, que en parte eran cubiertos en años anteriores con el acceso a la compra de billetes y cheques de viajero en el marco de las normas de acceso para la compra de moneda extranjera de libre disponibilidad (atesoramiento). Por último, la demanda de dólares generada para los pagos de importaciones de bienes se incrementó en USD 1.973 millones con respecto a 2011.

Reservas Internacionales del BCRA
En millones de dólares, último día de cada año
Excluyendo Títulos Públicos Nacionales



Fuente: BCRA.

En cuanto a la oferta monetaria, el sector público generó en términos netos un efecto mayor sobre la expansión del circulante, al pasar de \$ 32.575 millones en 2011 a \$ 47.495 millones en 2012. El sector



externo jugó un papel importante en la expansión de la base monetaria con un monto de \$ 41.086 millones, en contraposición a los \$ 13.315 millones de 2011. La base monetaria total se expandió 37,9%, alcanzando los \$ 307.352 millones. En el caso de los medios de pago M2 total y M2 privado, registraron incrementos interanuales de 39,2% y de 36,2%, respectivamente, 9,5 p.p. y 6,0 p.p. por encima de lo mostrado el año anterior.

Las tasas de interés de los instrumentos que utiliza el BCRA para equilibrar el mercado de dinero (LEBACs y NOBACs) observaron comportamientos levemente ascendentes; acumulando en el caso de las LEBACs una suba anual de 0,7 p.p., ya que la tasa de las mismas a 1 año pasó de 14,3% en diciembre de 2011 a 15,0% en el mismo mes de 2012.

Al finalizar el Ejercicio, los saldos de los depósitos totales en pesos del Sistema Financiero registraron un aumento de 36,9% anual, como consecuencia de un mayor dinamismo de las colocaciones del sector privado, que se incrementaron 42,1%, y en menor medida, por las del sector público que lo hicieron en 25,6%. La expansión de los depósitos del sector privado fue impulsada por las imposiciones a plazo fijo en pesos que crecieron 51,6%, destacándose la dinámica del tramo mayorista (\$ 1 millón o más) que registró una suba interanual de 65,5%, mientras que las colocaciones minoristas lo hicieron en 38,0%; en tanto que las cuentas a la vista aumentaron 35,8% anual.

Respecto a las tasas de interés, las mismas observaron un comportamiento descendente durante el Ejercicio, como consecuencia del exceso de liquidez debido, principalmente, a la medida instrumentada por el BCRA que impidió la compra de divisas para atesoramiento. Ello se reflejó en que la tasa de interés ofrecida por los bancos privados para los depósitos a plazo fijo mayores a \$ 1 millón entre 30 y 59 días (BADLAR) que había cerrado el año 2011 en 18,7%, cayera 3,3 p.p. hasta cerrar el año en 15,4%. A su vez, la tasa de interés para las colocaciones a 30 días y hasta \$ 100.000 disminuyó 0,8 p.p., al pasar de 14,5% a 13,7% anual.

Merece consignarse que en abril entró en vigencia la nueva Carta Orgánica del BCRA. El eje de la reforma se basó en establecer un mandato múltiple para la entidad, de forma que la misma deba "promover la estabilidad monetaria, la estabilidad financiera, el empleo y el desarrollo económico con equidad social". En base a este nuevo mandato, el BCRA introdujo una serie de herramientas que le permitieron avanzar en el cumplimiento de sus múltiples objetivos, particularmente en materia de política crediticia. Para ello, durante 2012 la entidad inició una estrategia que incluyó, esencialmente, la puesta en marcha de dos líneas de acción. Por un lado, se readecuaron los requerimientos de encajes para las entidades financieras para favorecer el crédito a las PyMEs; y por el otro, se generaron medidas para ampliar la disponibilidad de crédito productivo a largo plazo. En tal sentido, se continuó apoyando la expansión del Programa de Financiamiento Productivo del Bicentenario, el cual finalizó en diciembre con un desembolso de más de \$ 4.000 millones. En forma complementaria el BCRA estableció a principios de julio la Línea de Créditos para la Inversión Productiva, programa al cual las entidades financieras deben destinar el 5% de sus depósitos del sector privado no financiero en pesos. Entre otras características, el programa ofrece líneas de crédito con una tasa inferior a las de mercado y con un plazo no menor a los tres años. Por otra parte, se estableció que la mitad de los préstamos otorgados por este tipo de líneas debe destinarse a empresas PyMEs. De esta forma, los Créditos para la Inversión Productiva se posicionaron como una fuente de financiamiento pensada para fomentar la inversión de largo plazo en el sector productivo.

El total de saldos de los préstamos otorgados por el Sistema Financiero al sector privado, aumentó en el año 40,6%. Esta evolución se reflejó principalmente por el mayor financiamiento para capital de trabajo, tanto a través de los adelantos, que subieron 53,0%, como de los descuentos en documentos, que lo hicieron en 48,9%. Debe señalarse que a través de estas líneas se canalizaron gran parte de los préstamos que antes se otorgaban en el segmento en moneda extranjera y los créditos vinculados al Programa de Financiamiento Productivo del Bicentenario (PFPB) y a la Línea de Créditos para la Inversión Productiva. En menor medida, los saldos de créditos para consumo de las familias también se incrementaron, observándose un aumento de 41,1% en las tarjetas de crédito y de 29,2% en el de los préstamos personales. Por otra parte, los préstamos prendarios crecieron 35,0% anual y los hipotecarios lo hicieron en 28,5%.

La mayoría de las tasas activas tuvieron una caída en su rendimiento, siendo que al culminar el Ejercicio, la de préstamos personales se situó en 34,3% anual, la de descuentos de documentos a sola firma en 21,9%, la de créditos prendarios en 19,6% y la de adelantos en cuentas corrientes en 18,6%; cayendo todas ellas en torno a 4 p.p. respecto a diciembre de 2011. Contrariamente, las tasas de interés de las tarjetas de crédito se elevaron hasta 34,9% anual, 1,7 p.p. más que diciembre de 2011 (33,2%) y las de los préstamos hipotecarios hasta 17,2%, 0,7 p.p. más que el año anterior (16,5%).

1.4. El sector externo y el mercado cambiario

Durante 2012 el intercambio comercial exhibió un comportamiento contractivo, tanto en las ventas como en las compras, como consecuencia de la mayor incertidumbre externa, la merma del saldo agrícola y las políticas de administración del comercio. Las exportaciones cayeron 3,6% respecto al año previo,

alcanzando un valor de USD 80.927 millones, mientras que las importaciones se redujeron 7,3% hasta los USD 68.508 millones. El saldo comercial finalizó en USD 12.419 millones, monto equivalente al 2,6% del PIB, cuando el año anterior ese coeficiente fue de 2,2%.

La apertura comercial, considerada como el cociente entre exportaciones más importaciones de bienes y servicios sobre el PIB (medido a precios corrientes), en 2012 cayó 4,2 p.p. hasta 38,0%, ratio que en los últimos diez años se ubica solamente por encima del guarismo de 2009 (37,8%).

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



Fuente: INDEC

El deterioro de las exportaciones fue consecuencia exclusivamente de una contracción en las cantidades vendidas (5% i.a.), dado que los precios operaron en forma alcista (2% i.a.). Este comportamiento obedeció a la reducción del saldo agrícola exportable, a la contracción de la demanda externa, a los cambios normativos en la liquidación de divisas y a la pérdida de competitividad.

En el análisis desagregado, la mayor caída se observó en las manufacturas de origen industrial que descendieron 4,6% i.a., determinada por las menores cantidades despachadas (5,0% i.a.), principalmente de metales comunes, oro no monetario y vehículos de navegación aérea, marítima y fluvial.

Por su parte, tanto las exportaciones de los productos primarios como de las manufacturas de origen agropecuario disminuyeron 2,6% i.a. en ambos casos. Los primeros se vieron afectados por una merma en los precios, en tanto que las manufacturas de origen agropecuario por una baja en las cantidades. Los dos sectores se vieron afectados por la menor cosecha de soja, siendo que las exportaciones de semillas oleaginosas y grasas y aceites cayeron 39,0% i.a. y 16,8% i.a., respectivamente.

Las exportaciones de combustibles y energía totalizaron USD 6.883 millones, magnitud 3,0% superior respecto a 2011. El incremento obedeció a la suba en las cantidades. La mayor caída se concentró en las ventas de gas de petróleo (44,6%), parcialmente compensado por el incremento en las exportaciones de petróleo sin procesar (19,5%).

La caída de las importaciones se explica por la reducción de las cantidades (-7,0% i.a.), dado que los precios no exhibieron cambios significativos, ubicándose en USD 68.508 millones, comportamiento fuertemente sesgado por la administración del comercio, la caída de la inversión y la menor actividad industrial y agrícola.

En el análisis desagregado, todos los segmentos operaron en forma contractiva, siendo el más afectado el de bienes de capital, el cual se redujo 13,4% i.a.. Las restricciones y la menor demanda para inversión fueron los causantes que las cantidades compradas cayeran 16,0% i.a.. En segundo término, el descenso del nivel de actividad industrial afectó negativamente las compras de bienes intermedios, que retrocedieron 8,2% i.a., por una merma de 5,0% i.a. en los precios y de 4,0% i.a. en las cantidades ingresadas al país. Las compras de bienes de consumo, entre las que se incluyen los automotores, y las de partes y piezas para bienes de capital, descendieron 7,0% y 5,0% i.a., respectivamente. Finalmente,

el segmento que enfrentó la menor caída fue el de combustibles y energía que retrocedió 1,6% i.a., como consecuencia de la reducción de las cantidades, en parte por la disminución de la demanda asociada al sector agrícola.

Acercas de las relaciones comerciales bilaterales se revirtió el saldo comercial con el MERCOSUR, al alcanzar un valor positivo de USD 478 millones, tras ser deficitario en USD 2.211 millones en 2011. También se lograron mejoras con respecto al resto de los países de la ALADI (con excepción de Bolivia); mientras que con los bloques del NAFTA y de la Unión Europea se verificó un deterioro, más acentuado en el último caso.

En cuanto al comercio de servicios, se acentuó el déficit de la balanza del Ejercicio, debido a un desempeño más dinámico de las importaciones respecto al de las exportaciones. En particular, el mayor saldo negativo se debió al deterioro de la cuenta de viajes, principalmente por los menores ingresos de personas por turismo y un mayor turismo emisor. También presionaron negativamente el mayor pago de regalías y de servicios empresariales.

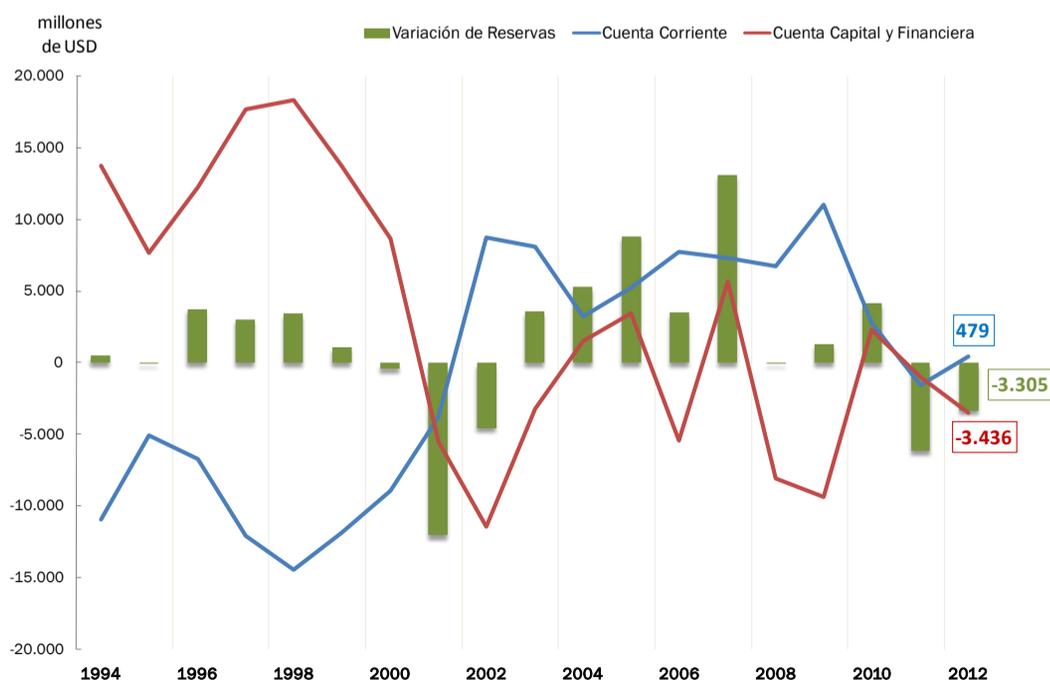
La cuenta rentas de la inversión, el tercer ítem dentro de la cuenta corriente, presentó mejoras con respecto al año previo, aunque arrojó un saldo negativo de USD 11.295 millones, reduciéndose el déficit en USD 1.256 millones, principalmente por las menores erogaciones en concepto de intereses y utilidades y dividendos girados al exterior.

El aumento del saldo comercial de bienes y la reducción del déficit de la cuenta rentas de la inversión permitieron que la cuenta corriente del balance de pagos finalizara 2012 en cifras positivas. El saldo fue de USD 479 millones, revirtiéndose el déficit de USD 1.568 millones registrado en 2011. De este modo, en términos del PIB el superávit de cuenta corriente del balance de pagos aumentó en 0,5 p.p. frente al año previo y finalizó en 0,1%.

En lo que respecta a la cuenta capital y financiera, la misma registró una salida neta de capitales por un monto de USD 3.436 millones, magnitud que resultó superior a la del año previo (USD 947 millones). La imposición de restricciones a la compra de divisas y al giro de utilidades al exterior fue determinante para revertir la situación del sector privado no financiero, cuya posición pasó de ser deficitaria en USD 5.574 millones en 2011 a ser superavitaria en USD 2.069 millones en 2012. Distinto fue el caso del sector público (incluyendo al BCRA) cuya posición fue deficitaria en USD 5.895 millones, debido a la cancelación de préstamos y al pago del cupón PIB; siendo que en 2011 había registrado un superávit de USD 2.664 millones. El sector privado financiero, por su parte, exhibió un superávit de USD 351 millones, magnitud que resultó inferior a los USD 1.900 millones observados en 2011.

El efecto neto de los saldos de la cuenta corriente (prácticamente neutra) y de la cuenta capital (negativa) indica que de la economía salieron más divisas de las que entraron y que, por lo tanto, el BCRA redujo sus existencias de reservas internacionales por una suma cercana a los USD 3.305 millones (incluyendo los ajustes por tipo de pase).

Balance de Pagos En millones de USD



Fuente: INDEC

2. Evolución de la gestión microeconómica

2.1. Las políticas gerenciales

2.1.1. Política financiera

Durante 2012, la estrategia financiera del Banco procuró asegurar el fondeo necesario para la política de desarrollo aplicada en materia crediticia, lo cual llevó a finalizar el año con mayores crecimientos en la colocación de préstamos que el promedio del Sistema, optimizando su costo y permitiendo a la entidad mantener adecuados niveles de liquidez, en el marco de un Ejercicio con escenarios cambiantes en el mercado financiero.

Para alcanzar los objetivos planteados para el año se continuó trabajando y profundizando en el análisis de las condiciones del mercado, la detección temprana de alertas, la anticipación de tendencias y la adecuada aplicación de medidas de ajuste en las políticas de captación y colocación de recursos financieros.

En dicho sentido, se efectuó un seguimiento minucioso de las principales variables que afectaron a la economía y particularmente al sector, realizando los ajustes correspondientes de acuerdo a las condiciones del mercado y a las necesidades financieras del Banco.

Así, por ejemplo, teniendo en cuenta las restricciones cambiarias impuestas por el Gobierno desde el último trimestre de 2011 y su impacto en las imposiciones en moneda extranjera, se profundizó el análisis de la evolución diaria de depósitos, tasas de interés y liquidez en dólares, tomando las medidas pertinentes que permitieron atenuar el impacto del drenaje generalizado de dólares que verificó el Sistema, finalizando el año 2012 con una caída interanual en las imposiciones privadas que sólo representó dos terceras partes de la media registrada por el conjunto de las entidades.

Adicionalmente, el seguimiento de los niveles de liquidez en pesos colaboró con su optimización y mantenimiento a lo largo de 2012.

Paralelamente, el Banco acompañó de manera eficiente el comportamiento de las tasas de interés de mercado, que siguieron trayectorias contrapuestas en el primer y segundo semestre del año, mediante un minucioso análisis del spread entre las tasas de captación de la Institución en comparación con las del Sistema en los distintos tramos, tanto para montos como para plazos y la evolución de las imposiciones minoristas y mayoristas.

Consecuentemente con esto, y a partir de la optimización del costo del fondeo, también se realizó un cuidadoso monitoreo del diferencial entre las tasas activas y pasivas, asegurando su mantenimiento en los niveles necesarios para la obtención de los ingresos financieros proyectados.

También se prestó especial atención a la evolución de la concentración de depósitos a fin de minimizar los riesgos inherentes.

Asimismo, se profundizaron y diversificaron los análisis vinculados con los desvíos en las proyecciones del plan de negocios de la Institución, permitiendo un conocimiento más acabado de sus causas, enriqueciendo así el proceso de planificación financiera.

- **Evolución de los depósitos**

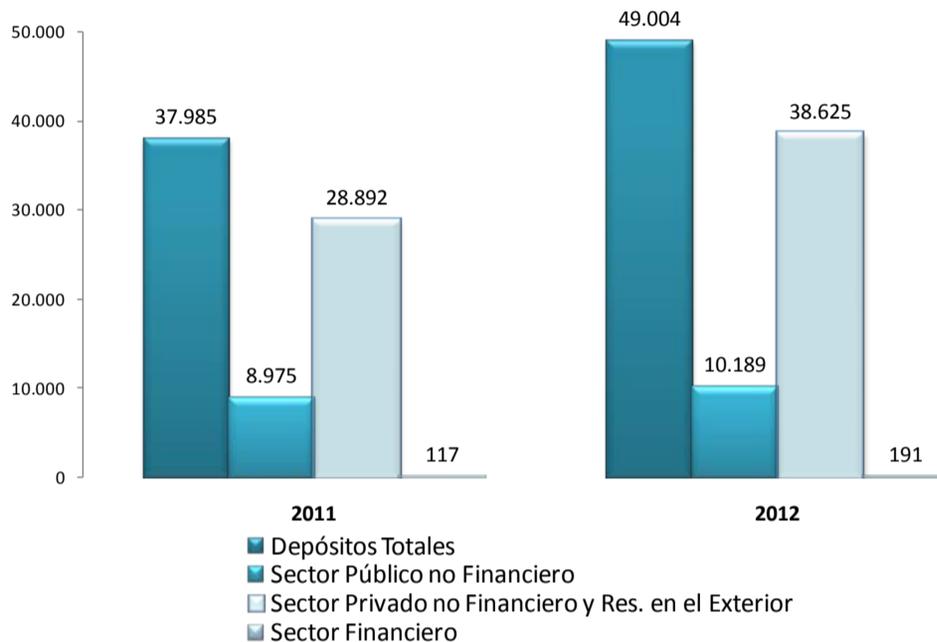
Los depósitos totales en el Banco durante 2012 evidenciaron un crecimiento interanual del 29,0%, como resultado de la expansión de las imposiciones en moneda local.

EVOLUCIÓN DE LOS DEPÓSITOS				
En millones de \$				
Concepto	2011	2012	Variación	
			Nominal	%
Depósitos Totales	37.984,8	49.004,0	11.019,1	29,0%
Sector Público no Financiero	8.975,0	10.188,7	1.213,7	13,5%
Sector Privado no Financiero y Res. en el Exterior	28.892,4	38.624,7	9.732,3	33,7%
Cuentas Corrientes	5.763,3	7.452,4	1.689,1	29,3%
Caja de Ahorro	9.433,6	12.059,3	2.625,7	27,8%
Plazo Fijo	12.714,5	17.791,7	5.077,2	39,9%
Otros	981,0	1.321,3	340,3	34,7%
Sector Financiero	117,4	190,6	73,2	62,3%

En la distribución por sectores, el Banco mantuvo la tendencia de años anteriores, dependiendo cada vez en menor medida de las imposiciones públicas, las cuales pasaron de participar 23,6% en 2011 a 20,8% en 2012, como resultado de una menor tasa de crecimiento con relación a los depósitos totales (13,5% frente a 29,0% interanual –i.a.-).

Depósitos totales consolidados

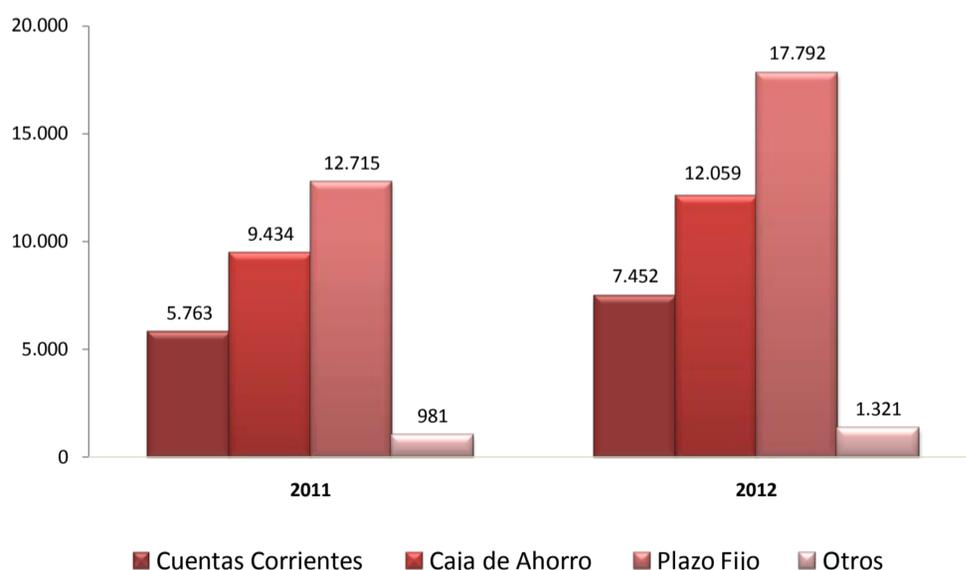
En millones de \$



Los saldos de depósitos del sector privado aumentaron a un mayor ritmo que el total, principalmente como consecuencia de la dinámica ascendente de los plazos fijos. Así, finalizaron 2012 con una variación de \$ 9.732 millones (33,7% i.a.), de la cual más de la mitad corresponde al crecimiento de las imposiciones a plazo (\$ 5.077 millones, 39,9% i.a.) y el resto al de las cuentas corrientes (\$ 1.689 millones, 29,3% i.a.) y a las cajas de ahorro (\$ 2.626 millones, 27,8% i.a.).

Depósitos del sector privado

En millones de \$



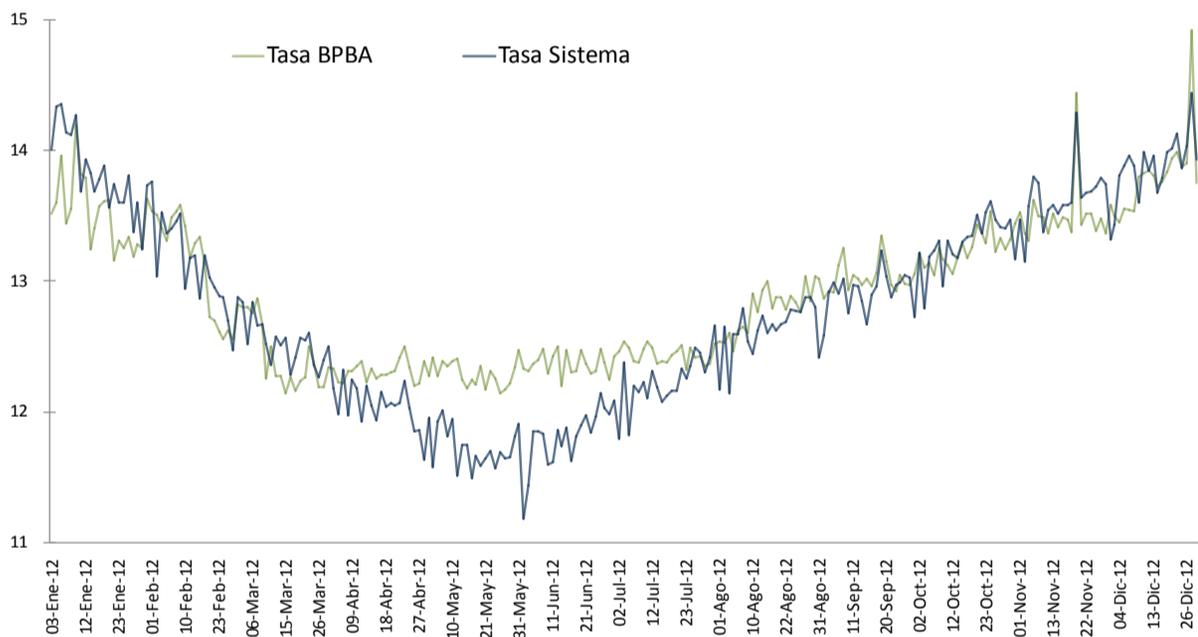
La evolución de los depósitos en el Banco y el Sistema fue bastante dispar, aunque el resultado final fue similar. En el primer caso se verificó que los depósitos en pesos crecieron en menor proporción, básicamente como consecuencia de un incremento inferior de las imposiciones públicas, dado que las privadas tuvieron un mayor dinamismo. Por otra parte, los depósitos totales en moneda extranjera en el Banco se contrajeron en mucha menor medida que para el conjunto de entidades, con una merma de menor magnitud del sector privado y un leve incremento del sector público, en comparación con el fuerte crecimiento de este tipo de imposiciones que verificó el Sistema.

Al finalizar 2012 la participación del Banco en el Sistema Financiero en depósitos en pesos y dólares del sector privado se incrementó de 8,8% a 9,0%, permaneciendo en el tercer puesto del ranking. Específicamente en materia de plazos fijos e inversiones, presentó un crecimiento en el market share de 9,3% a 9,5%, en tanto que en el segmento correspondiente al sector público registró una nueva merma, pasando de 6,9% a 6,2%, manteniendo el segundo lugar. Como resultado de ambos efectos contrapuestos, la cuota de mercado de los depósitos totales de la Institución se mantuvo sin variación en 8,2%, conservando el segundo lugar en el ranking, detrás del Banco de la Nación Argentina.

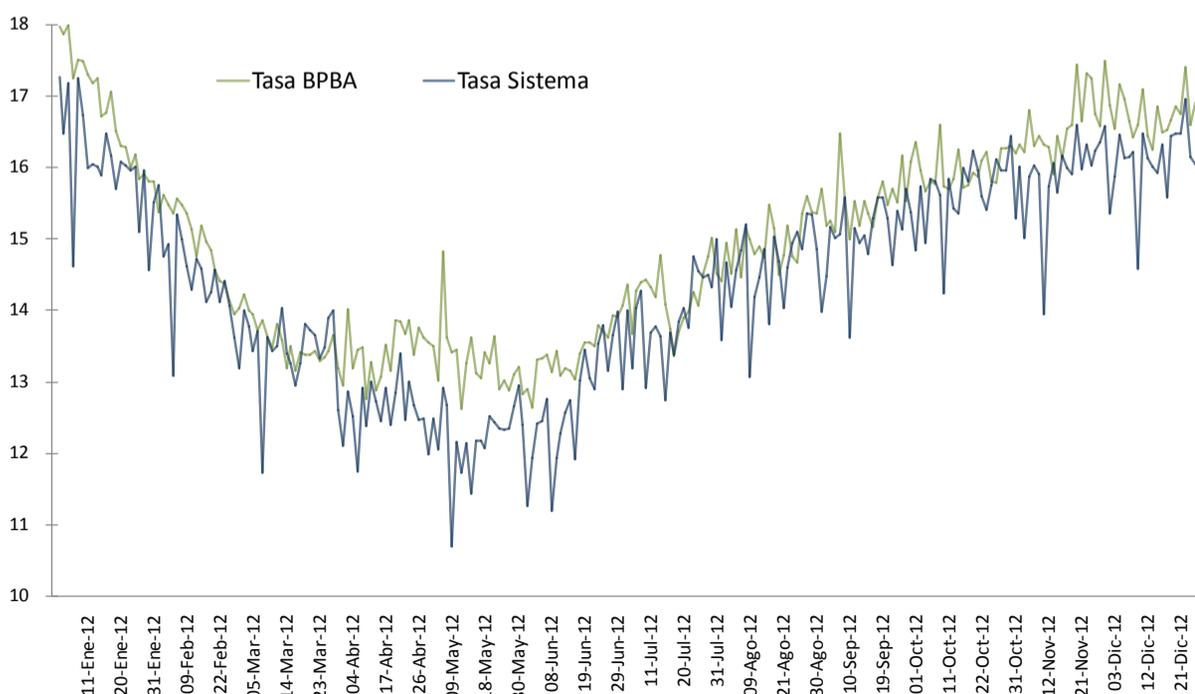
- **Evolución de las tasas pasivas de interés**

En 2012 las tasas minoristas y mayoristas concertadas en operaciones de plazo fijo del sector privado presentaron en el Banco una evolución semejante a la del Sistema, con una tendencia decreciente hasta junio, mientras que a partir de ese mes comenzaron una escalada ascendente, aunque sin llegar a los niveles de 2011.

Evolución de las tasas de concertación: Sector privado minorista
Tasa en promedios móviles 4 días



Evolución de las tasas de concertación: Sector privado mayorista
Tasa en promedios móviles 4 días





A fin de satisfacer las necesidades del Banco de obtener una mejora en el costo de fondeo, se procedió a negociar nuevas condiciones de las operaciones estructuradas, que vencían en mayo de 2012 con bancos internacionales, renovándose por un importe total de USD 120 millones.

Del mismo modo, se realizó la compra/venta de títulos públicos de la cartera global del Banco, la cual ascendió a \$ 11.115 millones, optimizando la relación riesgo-rendimiento de la misma. Por otra parte, se gestionó y administró la cartera de títulos públicos y productos estructurados de terceros por un total de \$ 654 millones.

El Banco participó en la emisión, colocación y liquidación del Programa de Emisión de Deuda Pública de la Provincia de Buenos Aires (Dólar Linked) y en la colocación y liquidación de Letras del Tesoro de la Provincia de Buenos Aires.

Asimismo, se negoció y perfeccionó la cesión de derechos de la deuda reclamada a Lehman Brothers, por una operación estructurada vigente al momento de la presentación de bancarrota de este último, por un importe de USD 7 millones.

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 31,7% de los ingresos por servicios generados en el país que alcanzó a \$ 2.324 millones. De estos, \$ 2.155 millones correspondieron a prestaciones al sector privado, acompañando el alza en los niveles de consumo y a la mayor cantidad de créditos otorgados, con adecuaciones en el cuadro tarifario concordantes con las vigentes en el mercado. A ello contribuyeron adicionalmente los ingresos por comisiones obtenidos en las filiales en el exterior, San Pablo y Montevideo, originadas en operaciones de exportación e importación y de administración de valores.
- Un incremento anual de 33,0% en el monto de las colocaciones realizadas en préstamos a individuos y empresas del sector privado otorgadas en el país en el orden de \$ 26.730 millones. Al segmento empresas se dirigieron \$ 20.150 millones, \$ 5.570 millones a las líneas de consumo y \$ 1.010 millones a hipotecarios.

Al cierre del Ejercicio ello se tradujo en un crecimiento del saldo por capitales de la cartera del sector privado en el país del 37,6%, alcanzando un total de \$ 26.422 millones. El incremento de saldos por \$ 7.223 millones fue explicado, principalmente, en los préstamos a individuos, los cuales crecieron aproximadamente \$ 4.800 millones, en tanto que las financiaciones a empresas aumentaron en alrededor de los \$ 2.300 millones.

Así, los préstamos totales al sector privado no financiero registraron una performance relativamente más sólida que la del Sistema, creciendo a un ritmo interanual de 36,0%, superando en 5 p.p. el verificado por el conjunto de entidades, de modo que aumentó su participación en el agregado hasta el 6,9%.

Por su parte, los saldos de carteras crediticias del sector no financiero en las filiales en el exterior alcanzaron a USD 14,1 millones en el caso de San Pablo (prefinanciación de exportaciones 64,1%, financiación de exportaciones 33,7% y créditos de importación 2,2%) y a USD 5,3 millones en el de Montevideo (capital de giro 67,8%, descuento de documentos 31,9% y financiación de importaciones 0,3%).

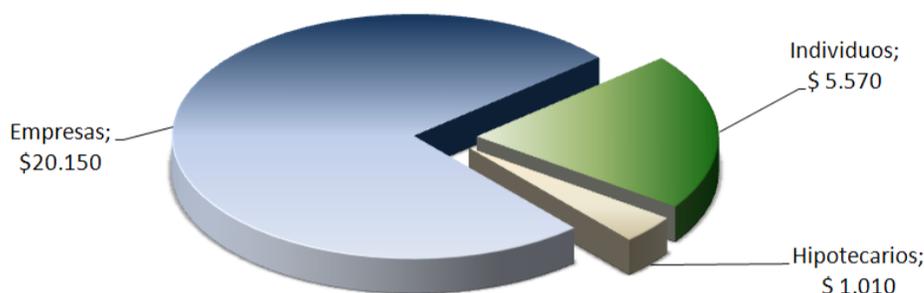
2.1.2.1. Gestión de Créditos

Durante 2012 el Banco volcó al mercado de créditos en el país \$ 26.730 millones, \$ 6.630 millones por encima de 2011. En términos de participaciones, el 75% de las colocaciones se destinó al financiamiento de la actividad empresarial, implicando \$ 20.150 millones, siendo el destino vinculado a la "Evolución" el que explicó cerca del 65% de la expansión.

Distribución de las Colocaciones en 2012

Sector Privado – En millones de \$ -

Colocaciones totales: \$26.730



2.1.2.1.1. Gestión de créditos a empresas

Durante 2012 se diseñaron medidas comerciales orientadas a financiar compras de bienes de capital, para lo cual las firmas debían contar con capacidad productiva acorde al ciclo de negocios. También se mejoraron líneas generales de inversión, a través de una readecuación de productos crediticios pensada en la actividad de los sectores clave de la economía, otorgándose créditos a la industria manufacturera a un plazo de 84 meses y para los restantes sectores productivos a 60 meses.

Adicionalmente, se adaptaron líneas de inversión teniendo en cuenta la mejora en la calidad de los procesos y el efecto en la reducción de las externalidades negativas en el medio ambiente. Considerando este objetivo, se elaboraron los siguientes productos:

- Financiación de producción limpia y preservación del medio ambiente (adquisición / construcción de bienes de capital).
- Adquisición de tecnología para la disminución del impacto ambiental.
- Financiación de estudios de auditoría ambiental de los establecimientos.
- Servicios de consultoría y asesoramiento técnico, con implementación de normas ISO 14.000.

Asimismo, se trabajó en línea con las disposiciones crediticias difundidas por el BCRA durante el año. Precisamente, en el marco de la denominada “Línea de créditos para la inversión productiva” se colocaron fondos por un monto que superó los \$ 1.900 millones, magnitud que superó holgadamente la meta propuesta por la autoridad monetaria que ascendía a \$ 1.500 millones (Comunicación 5319 del BCRA del 5 de julio de 2012). Adicionalmente, en el caso de las tasas de interés variable se firmaron contratos de hasta 60 meses.

En cuanto al crédito al sector agropecuario, aunque se endurecieron relativamente las condiciones crediticias para la línea “Retención de cereales y oleaginosas”, al disponerse una reducción de plazos, paralelamente se habilitaron financiaciones destinadas tanto a los segmentos de siembra fina como gruesa, mereciendo consignarse que se cumplieron ampliamente las metas de colocación de fondos establecidas en el Plan de Negocios.

También se firmaron 16 convenios nuevos con empresas proveedoras de bienes, proceso que continuó durante la segunda mitad del año cuando se rubricaron aproximadamente 10 convenios más con fabricantes de maquinarias y otros bienes de capital. En todos estos casos, el objetivo fue el mismo: maximizar la cartera de clientes en todos los rubros de la actividad productiva, lo cual a su vez permite diversificar la cartera activa del Banco. En este sentido, entre las estrategias elegidas para alcanzar los resultados previstos se utilizó información obtenida en ferias donde el Banco participó activamente para generar negocios que engrosen la cartera activa de los sectores agropecuario e industrial.

Durante el Ejercicio 2012 se implementaron líneas de crédito que si bien no están destinadas a la inversión productiva, en muchos casos resultan necesarias para el desarrollo y la evolución de las empresas, permitiendo, adicionalmente, ganar terreno en términos de diversificación de riesgos. Concretamente, se diseñaron y pusieron a disposición de los clientes préstamos a tenedores de Bonos de cancelación de deudas de la Provincia de Buenos Aires con vencimiento en 2014 (Decreto N° 557/12) y a tenedores originales de bonos de regularización de obligaciones no financieras (Decreto N° 160/11). Esta operatoria permitió a los tenedores de bonos y acreedores del Estado Provincial el acceso al financiamiento, a la vez que permitió generar liquidez a partir de instrumentos que al momento de la celebración de estos contratos todavía no estaban “maduros”.

También, se diseñó el “Programa de financiamiento para empresas integrantes de cadenas de valor estratégicas de la Provincia de Buenos Aires”, a partir del cual se espera tener una mejor dimensión de la microeconomía de las empresas que intervienen en la producción, así como la comprensión de sus

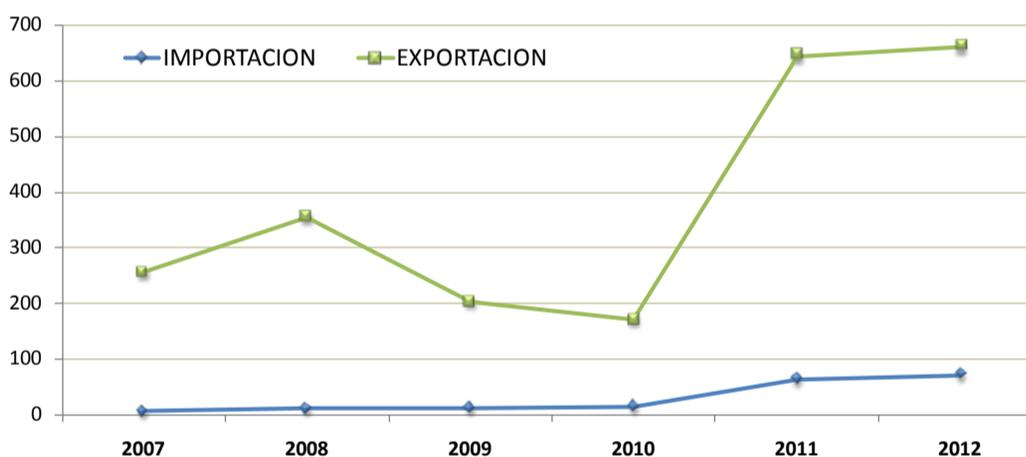
circuitos estratégicos. Ello posibilitará a las empresas ampliar sus negocios en curso, así como los que potencialmente empezarán a estar a su alcance una vez que se intensifiquen las interacciones entre otras empresas, proveedores, distribuidores y clientes.

Con el propósito de contribuir financieramente con las empresas cuando éstas deben afrontar erogaciones estacionales como las vinculadas al pago de aguinaldos, se procuró brindar un servicio financiero temporal. El objetivo fue el de morigerar posibles efectos negativos de las necesidades de liquidez sobre el normal funcionamiento del ciclo de negocios.

Además, el Banco trabajó en las distintas soluciones que encaró el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires frente a diversas problemáticas. No sólo motorizó herramientas crediticias con subsidio de tasa, orientados a la industria, agro y servicios, sino que también diseñó productos y mecanismos que permitieron recomponer situaciones de emergencia social que derivaron, por ejemplo, del impacto inesperado de fenómenos climáticos en el territorio provincial. En estos casos, el Banco asistió entregando recursos en condiciones financieras sumamente accesibles (en las tasas de interés y plazos) para restablecer la vida cotidiana de las familias y el funcionamiento comercial de vastas zonas del Gran Buenos Aires y el interior provincial. También es importante mencionar en la agenda del Banco, los fondos otorgados para impulsar el comercio y los servicios locales en los municipios de la provincia.

También se destaca el monto otorgado en el año de USD 731 millones en líneas crediticias de importación y exportación, mostrando un crecimiento del 3,5% respecto al Ejercicio 2011. En el análisis desagregado, se efectuaron 719 operaciones de Créditos de Exportación por USD 660,3 millones, de los cuales USD 650,1 millones corresponden a 648 operaciones destinadas a la Prefinanciación de Exportaciones. Por su parte, para la Financiación de Importaciones se otorgaron USD 70,6 millones en 451 operaciones, observándose una importante concentración en el financiamiento en dólares, a través de los cuales se colocaron USD 59,6 millones.

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



- **Sector Agropecuario**

En 2012 se continuó asistiendo a pequeñas y medianas empresas agropecuarias bonaerenses a través de los distintos productos desarrollados por el Banco, debiendo resaltarse el trabajo en forma mancomunada con el Ministerio de Asuntos Agrarios de la Provincia de Buenos Aires y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, manteniendo políticas activas de apoyo al sector.

Entre los productos destacados durante el Ejercicio, se pueden señalar el Programa de Financiamiento para la Producción de Ganados y Carnes (inversión y capital de trabajo asociado), el Programa de Financiamiento para el Sector Lechero (inversión y capital de trabajo), el Programa Fuerza Productiva Tramo III (inversión destinada a la adquisición de maquinaria agrícola producida en la Provincia de Buenos Aires), y la línea de Capital de trabajo para financiar la producción de trigo, maíz, girasol, leche y carne. Estos programas y líneas contaron con subsidio de tasas de interés, facilitando de esta manera a los productores el acceso al financiamiento. Además, a través de la tarjeta Procampo se suscribieron convenios especiales con importantes firmas proveedoras de insumos, que le permitieron acceder al productor generalmente a tasas del 0% y plazos de hasta 270 días.

El volumen de negocios del sector evolucionó favorablemente, siendo que se colocaron \$ 5.495 millones, magnitud equivalente a un incremento interanual de 22,1%. De dicho total, alrededor de \$ 1.050 millones fueron otorgados mediante programas y líneas con tasas subsidiadas y atenuadas, entre las que merecen mencionarse:



- Programa de Financiamiento para la producción de Ganados y Carnes: cuenta con subsidio de tasa por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Se efectuaron 367 operaciones por un monto de \$ 156 millones.
- Programa de Financiamiento para el Sector Lechero: cuenta con subsidio de tasa por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Se realizaron 61 operaciones por un monto de \$ 17 millones.
- Capital de trabajo para la producción de leche y carne: cuenta con subsidio de tasa por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Se concretaron 853 operaciones por \$ 96 millones.
- Capital de trabajo para la producción de trigo, maíz y girasol: cuenta con subsidio de tasa por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Se llevaron a cabo 1.377 operaciones por \$ 183 millones.
- Tarjeta Procampo: producto administrado por la Gerencia de Banca Agropecuaria, registró un incremento en los consumos de 36,2% en comparación con el año anterior, pasando de financiar \$ 339 millones a \$ 461 millones, contando con una tasa reducida.

Por otra parte, se complementó la asistencia al sector mediante herramientas crediticias destinadas a evolución, capital de trabajo e inversión entre las que se destacan: Siembra gruesa, Siembra fina, Retención de cereales, Capital de trabajo, Descuento de cheques de terceros de pago diferido, el Programa de Financiamiento para empresas integrantes de cadenas de valor estratégicas de la Provincia de Buenos Aires, la Financiación de inversiones y la Línea de créditos para la inversión productiva.

Con respecto a las líneas específicas destinadas al sector, prácticamente no se registraron atrasos, siendo la irregularidad de 0,28% de los préstamos vigentes.

Asimismo, se prorrogaron los Convenios Específicos suscriptos entre el Banco, la Provincia y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación, quedando \$ 413 millones como remanente para su utilización durante 2013.

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

Durante 2012 se contactó a más de 600 empresas, se visitó las instalaciones de aproximadamente 300 establecimientos y se logró calificar crediticiamente a más de 280 nuevas PyMEs.

Con respecto a la utilización del Programa Fuerza Productiva Tramo III, la cantidad de proyectos presentados para inversiones nuevas y ampliaciones de capacidad instalada ascendieron a 114 por un monto de \$ 161,8 millones, de los cuales se efectivizaron 46 préstamos por un total de \$ 60 millones. En relación a la Línea de créditos para la inversión productiva se colocaron \$ 320 millones. En lo que respecta a la oferta de créditos con destino a evolución, capital de trabajo e inversión en el segmento de las PyMEs, el Banco participó en todas las licitaciones que llevó a cabo la Secretaría para la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SePyMe), a efectos de asistir a las empresas con costos financieros competitivos. Complementariamente, se realizaron campañas especiales y se desarrollaron herramientas que incentivaron el descuento de cheques de terceros, línea de crédito que ha sido notoriamente demandada por las PyMEs.

Asimismo, se trabajó en la formación y entrenamiento de nuevos Oficiales de Negocios para integrarlos a los equipos de Gestión Comercial, cumpliéndose con las pautas de vinculación y calificación propuestas en los lineamientos de acción encomendados al canal de Banca PYME, como también se alcanzaron prácticamente todas las metas, tanto comerciales como de colocación de préstamos, consolidando un modelo comercial que comenzó a fines de 2009, posicionándose en la actualidad como un canal que atrae un número cada vez mayor de empresas PyMEs a operar con nuestra institución.

- **Banca Corporativa**

El Ejercicio 2012 se caracterizó por una amplia demanda crediticia de la cartera de clientes corporativos, en un marco de restricción de la oferta de operaciones en dólares por parte de algunos bancos de la competencia, situación que provocó un importante incremento de la tasa promedio de colocación. El total de las mismas expresadas en pesos alcanzó un monto de \$ 6.236 millones, representando un incremento de 21,3% respecto al año anterior, cuando se habían colocado \$ 5.141 millones. Al comparar el saldo de cartera al 31 de diciembre con el mismo día de 2011 se advierte que los mismos son similares, pero con distinta conformación, dado que las operaciones en dólares de 2012 representaron el 53% del monto total frente al 71% del saldo de préstamos del año previo.

- **Microempresas**

Con la creación de Provincia Microempresas S.A. 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.

Con el lanzamiento del programa de microfinanzas (PROME S.A.) desde principios de 2009 se otorgaron 49.514 créditos por un monto total de \$ 392,8 millones. En 2012 se colocaron 22.220 créditos por un monto total de \$ 215,6 millones, lo cual implica un incremento interanual de 91,1%. Además, se procedió a la apertura de dos nuevas sucursales, situadas en las localidades de Salto y Trenque Lauquen, siendo que el programa ya funciona en 63 sucursales del Banco y cuenta con la participación de 270 profesionales especialmente capacitados para la atención de este segmento.

2.1.2.1.2. Gestión de créditos a individuos

A través del segmento individuos en 2012 se colocaron alrededor de \$ 6.500 millones, lo que significa una expansión interanual de 38,5%, comportamiento que se realizó en condiciones altamente competitivas. Ello ocurrió en un contexto en el cual se elevaron los montos máximos de los préstamos personales hasta la suma de \$ 200.000, en la prácticamente todos los casos.

A los efectos de intensificar las acciones de bancarización, en enero se resolvió otorgar fondos bajo la forma de préstamos personales destinados a beneficiarios de la ANSeS hasta la suma de \$ 40.000.

En materia de préstamos para la adquisición de automotores, se diseñó un convenio con la empresa Fiat Auto Argentina S.A. para la compra de vehículos por parte de empleados de la administración pública nacional, provincial y municipal.

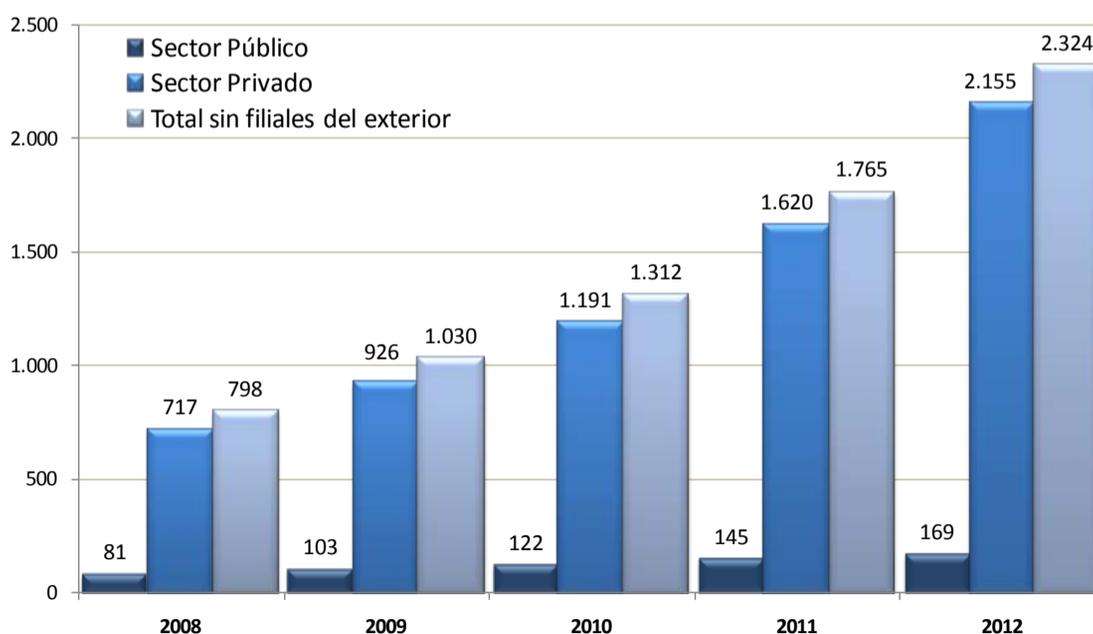
En variaciones de saldos resultó preponderante el renglón Empleados de la administración pública y beneficiarios del Instituto de Previsión Social de la Provincia de Buenos Aires (IPS), dado su aumento de \$ 1.780 millones; seguido por los créditos hipotecarios en todas sus versiones (Tu Casa, los programas con subsidios y la línea destinada a particulares) por \$ 983 millones; y tarjetas de crédito por un valor de \$ 913 millones. Asimismo, entre otros rubros del agregado "Individuos", también registraron una sólida performance los préstamos a Empleados de la administración pública, del sector privado y del Grupo Bapros por \$ 450 millones.

2.1.2.2. Gestión y resultados de servicios

- **Ingresos por servicios**

En 2012 los ingresos por servicios del sector privado totalizaron \$ 2.155 millones, significando un crecimiento interanual de 33,0%, equivalente a \$ 535 millones más que lo obtenido en 2011.

Evolución de los ingresos por servicios
En millones de \$



Aproximadamente el 52% de los ingresos por servicios originados en el sector privado provinieron de los medios de pago, siguiéndole en magnitud los relacionados con los créditos otorgados (18%), las cuentas corrientes y las cajas de ahorro (15%) y los restantes productos transaccionales e inversión (15%).



Las acciones desarrolladas durante 2012 incluyeron la vinculación de cuentas sueldos y productos de empleados de las empresas del canal PyME y Corporativo, obteniendo durante el segundo semestre del año la apertura de 2.932 cuentas sueldo.

La dinámica observada por los medios electrónicos de pago obedeció al desarrollo de nuevos productos y a las acciones comerciales de promoción de rubros de alto atractivo (promociones, descuentos y el otorgamiento de cuotas sin interés). En virtud de ello se incrementó su participación relativa dentro de los ingresos por servicios del sector privado.

En lo referido a la filial San Pablo la operatoria generó ingresos comisionables por USD 60.109, los cuales exhibieron un leve decrecimiento de 0,39% i.a.. El Sector Exportación fue el principal generador de ingresos con una participación del 55% del total (USD 33.150), seguido por el área de Importaciones que alcanzó el 41% (USD 24.921).

Por su parte, los ingresos comisionables de la filial Montevideo totalizaron un monto de USD 797.942, observando una disminución de 69% i.a., debido principalmente a una menor demanda de operaciones de Trading. La Administración de valores generó USD 422.417, representando el 53% del total de las comisiones.

- **Medios magnéticos de pago**

En 2012 las compras con tarjetas de crédito crecieron aproximadamente 45% con respecto al año anterior, impulsadas básicamente por las campañas de promociones diseñadas para ocasiones especiales, a través de la implementación de acciones de diferente naturaleza. Concomitantemente se efectuaron lanzamientos de productos relacionados con las tarjetas de crédito de las marcas Visa y MasterCard.

En dirección al segmento de individuos, se realizó el lanzamiento de preembozados de tarjetas de crédito Visa, a la vez que se emitieron 42.000 plásticos para empleados del sector público y 35.000 adicionales para los del sector privado. Al mismo tiempo, se emitieron casi 100.000 tarjetas MasterCard dirigidas al personal del sector público.

En concordancia con el paquete de beneficios para jubilados y pensionados de ANSeS, se realizó un preembozado de 28.000 tarjetas de crédito para aquellos que se encontraban dentro de los requisitos mínimos de ingresos y calificaban positivamente para este producto.

Con el fin de otorgar mayores beneficios y fidelizar al segmento de cobro de haberes del sector público con mayores ingresos, se desarrollaron campañas específicas para el otorgamiento de tarjetas de crédito de cortesía a funcionarios de la administración pública provincial.

Se flexibilizaron los requisitos para el otorgamiento de tarjetas de cortesía a los segmentos premium, desarrollando dos campañas de colocación exclusiva de 2.500 nuevas cuentas Visa Signature y 1.000 MasterCard Black con beneficios específicos para la aceptación de dichos productos.

En lo que respecta a la activación y aumento de los volúmenes de compra, se han realizado acciones de marketing directo para 201.000 cuentas Visa y 12.500 socios, obteniéndose sustanciales mejoras en ambos casos. En 2012 la cantidad de las tarjetas de la marca Visa del Banco en el Sistema aumentó en aproximadamente 15%. Paralelamente, las habilitadas experimentaron una suba cercana al 12%, mientras que las activas verificaron una suba del orden del 10%. Como dato ilustrativo, el 40% del total de las compras en el Interior de la Provincia con tarjeta Visa fueron realizadas con los plásticos del Banco.

En el negocio de las tarjetas de débito, el 12% de las operaciones se realizaron con tarjetas del Banco, en tanto que algo más del 19% del total de las activas y 15% de las compras del Sistema, también se realizaron con estos instrumentos.

En dirección al segmento empresas Corporativas y PyMEs, se habilitó la colocación de paquetes de tarjetas de crédito. Respecto a las tarjetas corporativas, el Banco mantuvo el 16% del total del Sistema, realizándose con las mismas el 6,6% de los consumos totales a través de más de 30.000 cuentas habilitadas.

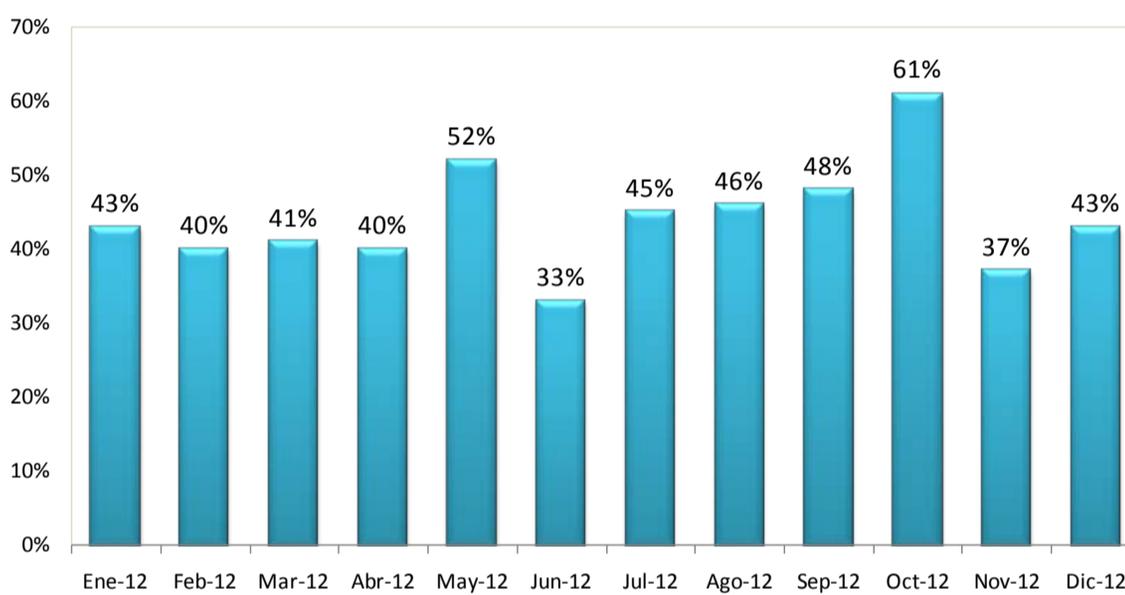
En el caso de Provincia Selección, producto bonificado, se procuró traccionar en el segmento de mercado correspondiente a empleados de las empresas del sector privado vinculadas a créditos.

Por otra parte, se aprobó el producto "Adelantos de Haberes" para ser aplicado a las cuentas sueldos de los sectores público y privado, del IPS y de la Policía de la Provincia de Buenos Aires, con una afectación de hasta el 20% del sueldo líquido y por un monto máximo de \$ 6.000. La fidelización de clientes, la potenciación del segmento tarjetas de débito y el negocio de la Banca Internet para

maximizar el ingreso por comisiones, constituyeron factores prioritarios que fundamentaron el lanzamiento del producto.

Adicionalmente, “la cuenta corriente – consorcio de propietarios”, se implementó teniendo en cuenta la alta potencialidad de mercado (sin considerar el de la provincia de Buenos Aires), ya que existen 35.000 consorcios de propietarios en la Ciudad de Buenos Aires y 4.400 administradores de consorcios, además de la posibilidad de hacer crecer el producto Cuenta Corriente Persona Jurídica a una tasa de aproximadamente 50%.

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



• Comercio exterior

En el año 2012 se ha insistido en el enfoque de Calidad de Atención al Cliente Interno y Externo, para lo cual se focalizaron las acciones en las siguientes materias:

- Informática: Se concluyó con la puesta en marcha del Sistema Contable de Comercio exterior en las Unidades Regionales de La Plata (2 de enero) y Bahía Blanca (7 de febrero).
- Regionalización del Servicio de Comercio exterior: Se consolidó el equipo comercial, a través de las Unidades Regionales (Mar del Plata, Bahía Blanca, Junín y La Plata) y los referentes Comerciales, permitiendo brindar asistencia y asesoramiento tanto en el Interior como en el Conurbano de la Provincia y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Además, se regionalizaron las Bases de Información, que aunado a la flexibilización de las comisiones y de las tasas de interés, potenciaron la colocación de líneas de asistencias, productos y servicios, satisfaciendo al cliente en las distintas etapas del comercio exterior.

Este accionar permitió lograr un aumento interanual del 18,6% en los ingresos por servicios de Comercio Exterior.

2.1.3. Política de riesgo de crédito

La gestión de créditos se sustentó en procesos de previa evaluación a través de instancias integradas, 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 organización.

Durante el Ejercicio 2012, la Gerencia de Evaluación Crediticia continuó con el desarrollo y aplicación del análisis crediticio en todo el ámbito de otorgamiento del Banco, creciendo en los montos desembolsados hasta \$ 13.310 millones, un 10,6% más que el año precedente, habiéndose analizado 9.865 casos. Asimismo, el apoyo en la evaluación de proyectos de inversión realizados en el territorio de la Provincia de Buenos Aires tuvo por alcance la cifra de \$ 1.448 millones en 2.705 operaciones, concentrado principalmente sobre el final del Ejercicio.

Mediante el sistema de scoring se realizaron 579.333 consultas, permitiendo que en este segmento de consumo las Unidades de Negocios operen de manera descentralizada y eficiente, tal como lo demuestra que sólo el 1,4% de éstas necesitaron intervención superior para su resolución.

2.1.4. Política de recupero de créditos

En 2012 se continuó activamente la gestión extrajudicial del recupero de créditos que superaran el estadio de mora temprana, intensificando las acciones de las diferentes etapas de la gestión de recupero, con el objeto de obtener un aumento de los montos regularizados.

Continuó aplicándose un programa general de recupero de esa cartera, centrando la prioridad en obtener la cancelación de una sola vez y subsidiariamente contemplando su refinanciación en el menor plazo factible.

Asimismo, se actualizaron diferentes planes especiales dirigidos a casos de mora avanzada, comprendiendo clientes con deudas de hasta \$ 2 millones, que al 31 de diciembre de 2010 se hallaban clasificados en situación de irrecuperables y escindidos del activo por aplicación de provisiones según normas contables del BCRA, así como a otros que por su riesgo potencial estaban clasificados también a esa fecha en situaciones de alto riesgo de insolvencia e irrecuperables.

Las gestiones extrajudiciales desarrolladas durante el año sobre créditos que superaron la etapa de mora temprana obtuvieron la regularización de 7.990 casos por un total de deuda del orden de \$ 126 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 el preservar los derechos de exigibilidad y privilegios del Banco, de ellos se han reconducido casos de mora muy avanzada, para evitar el remate de los inmuebles.

2.1.5. Política de relaciones con el sector público provincial

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

Es por ello que en el transcurso de 2012 se hizo hincapié en la consolidación de la relación del Banco con los municipios de la Provincia. Así, además de visitas personalizadas a comunas del conurbano, se llevaron a cabo 7 eventos en Centros Zonales del interior provincial, a los que concurrieron representantes de 93 municipios. En estas reuniones, dirigidas a Secretarios de Hacienda y contadores municipales, a las que asistieron también varios intendentes, los gerentes de las sucursales cabeceras de partidos y el gerente zonal respectivo, se abordó lo referente a las líneas de créditos vigentes, así como a los distintos productos y servicios de recaudación y pago. Además, se recibieron consultas y solicitudes de diversas índoles, que luego del análisis pertinente fueron resueltas y contestadas a cada comuna.

Estas actividades fueron de suma utilidad para afianzar la relación con los municipios y, además, para acordar la financiación de obras de infraestructura, arrojando un resultado de 38 nuevas solicitudes de préstamos por \$ 520 millones, acumulando desde el lanzamiento de la línea, acaecido en junio de 2011, un monto de \$ 758 millones en 62 solicitudes. Al cierre del balance de 2012, se habían liquidado 28 operaciones por un total de \$ 352 millones, encontrándose las 34 solicitudes restantes en distintas etapas de análisis en los organismos involucrados en la operatoria.

Con respecto a los servicios de recaudación y pago ofrecidos en los mencionados eventos, se suscribió la contratación de más de 80 nuevos convenios.

A partir de las políticas desarrolladas por el Ejecutivo provincial, las cuales redundaron en instrumentos de pagos alternativos, ordenamientos administrativos-contables y modificaciones tributarias incluidas en la Ley de Presupuesto, se intensificó la relación con los organismos centrales, afianzando la misión del Banco en cuanto a su papel de agente financiero de la Provincia.

Se continuó avanzando en la concertación de nuevos acuerdos tendientes a implementar los canales alternativos de recaudación, tanto con el sector público como con el privado. En este sentido, se profundizó la sinergia de trabajo entre el Banco y Provincia Pagos, generando nuevas agencias de recaudación en diversos municipios y/o cámaras de comercio y cooperativas del interior. El objetivo perseguido ha sido el de descongestionar las tesorerías y disminuir la carga operativa en las Unidades de Negocios, pudiéndose, en consecuencia, brindar una mejor atención a la clientela del Banco en general.



Además, se lanzó, junto con Provincia Pagos, un sistema de capilarización de atención en localidades con escasa población, habiéndose instalado como prueba piloto una agencia en Arroyo Dulce. De esta manera, se podría llegar con servicios bancarios a pequeños poblados, cumpliéndose con el papel social que caracteriza al Banco, con menores costos operativos.

2.1.6. Política presupuestaria

Para 2012, los gastos de administración del Banco se proyectaron en función a políticas tendientes a la participación en el desarrollo de la Provincia brindando soluciones crediticias accesibles y servicios financieros ágiles, profundizando el acercamiento y la calidad de servicio hacia las familias, productores agropecuarios, micro-emprendimientos y pequeñas y medianas empresas del territorio bonaerense, acompañando las políticas productivas, sociales y de desarrollo delineadas por la administración provincial y propendiendo a una mayor bancarización de la población y de la actividad económica. En este contexto, el Presupuesto de Erogaciones y Cálculo de Recursos es la herramienta que permite ejercer un control estricto de los gastos, logrando al mismo tiempo optimizar la ejecución de los mismos y brindando eficiencia a la aplicación de los recursos, actuando de esta manera como base del autofinanciamiento y capitalización de la Institución.

Los gastos en personal se proyectaron considerando una planta dotacional aprobado por la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires de 10.597 agentes.

Las inversiones se orientaron a incrementar el número de cajeros automáticos, renovar el herramental destinado a las operaciones de tesorería y a continuar fundamentalmente con la ampliación de la infraestructura tecnológica de la Institución. Al mismo tiempo, se proyectó proseguir con la ejecución de numerosas obras edilicias, las cuales tienen por objeto la modernización de varias Unidades de Negocios.

El resto de las erogaciones se previeron en bienes de consumo entre los que se destacan la compra de papelería, insumos informáticos y útiles para oficina, combustibles y lubricantes para la flota automotriz y otros elementos destinados al Plan de Obras del Banco. Por otra parte, los servicios no personales están constituidos por los servicios básicos de energía eléctrica, telefonía y correos, alquiler de inmuebles y maquinarias, y otros servicios tales como publicidad institucional, transporte de numerario, vigilancia, mantenimiento y reparación de edificios e instalaciones, de limpieza de edificios, de reacondicionamiento de bienes de seguridad y de mantenimiento de software.

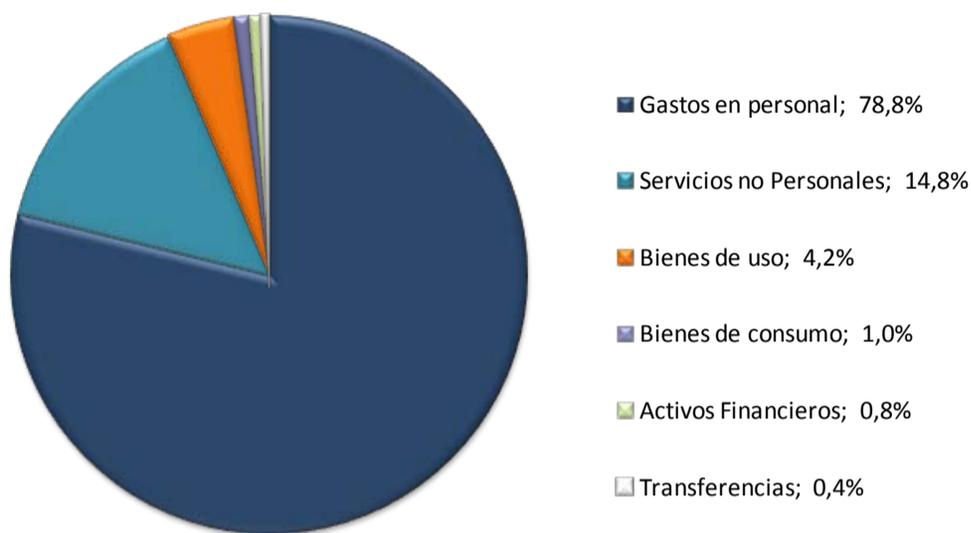
El Presupuesto de Erogaciones y Cálculo de Recursos del Banco para el Ejercicio 2012, incluido en la Ley Provincial 14.331 del Presupuesto General de la Provincia de Buenos Aires se fijó originalmente por un total de \$ 4.959, 4 millones, con igualación de las erogaciones presupuestadas y los recursos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

El Cálculo de Recursos se integró por los Resultados (netos) de Operaciones Financieras, de Servicios y Operaciones de Filiales del Exterior, y las Erogaciones se presupuestaron asegurando el autofinanciamiento y capitalización de la Institución, contemplando la previsión de una planta de personal de 10.597.

Sin variar 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 y al pronóstico más cercano de éstos, quedando al cabo del Ejercicio formadas por: Gastos en personal \$ 3.647,6 millones, Servicios no personales \$ 742,7 millones, Bienes de uso \$ 451,9 millones, Bienes de consumo \$ 61 millones, Activos financieros \$ 36,8 millones y Transferencias \$ 19,4 millones.

Siguiendo a ello los desvíos observados entre las Erogaciones reales y presupuestadas se registraron por una menor inversión en Bienes de uso de \$ 257,9 millones y menor gasto en Servicios no personales de \$ 59,5 millones.

Composición del Gasto – Ejercicio 2012



2.1.7. Política de gestión de las personas

Durante el Ejercicio, se continuó con los lineamientos orientados al desarrollo de las potencialidades de quienes conforman la organización, a través de 15.938 acciones de capacitación.

En el marco del Modelo de Desarrollo del Personal, se realizaron tres aulas taller de Nivel 1, dos de Nivel 2 y dos de Nivel 3, participando 583 empleados de áreas centrales y sucursales.

Un total de 142 funcionarios se capacitaron en distintos cursos de Postgrado: 13 cursaron el Programa en Gestión Bancaria dictado por la consultora AEBA, con certificación de la Universidad Tecnológica Nacional; 45 cursaron en la Universidad de San Andrés; 35 en la Universidad Austral; 24 en la Universidad Torcuato Di Tella; y 25 en el ESEADE.

Se implementaron dos programas de capacitación virtual. Uno destinado a Prevención de Lavado de Activos, del que participaron 2.267 empleados, y otro vinculado con la capacitación en la TRX 9000, realizado por 4.253 empleados.

Se diseñaron cursos que comprendieron aspectos vinculados con: inducción de nuevos empleados, comercialización, lavado de activos, vinculación al cliente, riesgo operacional, aplicativos de sistemas, materias específicas de la carrera bancaria interna, medidas de seguridad, entre otros.

La comunicación orientada a consolidar la visión institucional, motivar al personal y morigerar los efectos de la comunicación informal, se llevó a cabo mediante los siguientes canales: 156 publicaciones en Intranet, 557 comunicaciones a través de correo electrónico y mediante la emisión de 12 boletines de “El Pulso del Provincia”. Se renovó estéticamente la plataforma de Provincia TV Gerencial y se implementaron nuevas funcionalidades para promover la comunicación entre la red de 1.800 usuarios.

Con el propósito de reforzar en la organización la idea de servicio al cliente interno, se puso en funcionamiento un nuevo canal de comunicación en Intranet denominado GPs. Su objetivo es poner a disposición de los empleados una herramienta eficaz de consulta, brindando información práctica, amigable y de fácil interpretación sobre temas inherentes a la relación entre el Banco y sus integrantes. Dentro del mismo, se encuentra “Mi Espacio”, un lugar virtual donde se puede consultar y actualizar la información correspondiente al legajo personal de cada empleado.

En cuanto a las políticas fijadas por el Área de Salud, prosiguió la implementación de las rutinas médicas tendientes a diagnosticar definitivamente los valores patológicos detectados en 80 empleados de la Gerencia de Sistemas de Información y Tesorería General convocados al Programa Detección de Factores de Riesgo. Dentro del Programa de Medicina Preventiva para Choferes, 52 agentes fueron evaluados, resultando todos ellos aptos para conducir vehículos de la institución.

En el marco de las acciones orientadas al acompañamiento de aquellos empleados que se jubilan, continuaron realizándose los Talleres Pre-Jubilatorios, de los cuales participaron más de 190 personas, que expresaron un alto grado de satisfacción por el desarrollo de la actividad.

Se realizaron 15 intervenciones con el grupo familiar y con el grupo de trabajo de aquellos empleados que durante 2012 fallecieron estando en actividad.



Respondiendo al Proceso de Inclusión Laboral contenido en el Régimen Legal para personas con Discapacidad (Ley 10.592), se brindó soporte funcional a los 27 empleados que ingresaron al Banco durante el Ejercicio, así como a los funcionarios encargados de supervisarlos y al grupo de trabajo al que se sumaron, con el objetivo de minimizar las barreras que pudiesen surgir.

Por otro lado, se adoptaron diversas medidas tendientes a lograr la reducción del saldo acumulado de licencias no gozadas. En este sentido, se estableció que los empleados no podrían acumular un saldo mayor a 6 licencias y que deberían tomar la totalidad de la licencia anual reglamentaria durante el año.

Durante el año se mantuvo en ejecución un activo plan tendiente a reducir la cantidad de inasistencias del personal,

En cumplimiento de lo establecido internamente, se procedió a realizar el cese de la relación de empleo público para acceder al beneficio de la jubilación ordinaria a 540 agentes; al tiempo que ingresaron a la institución 811 nuevos agentes. Por otra parte, pasaron a revestir la calidad de planta permanente desde la no permanente 946 empleados.

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 en las operaciones, en el transcurso de 2012 se ejecutaron acciones de nuevos desarrollos, implementaciones y mejoras, abarcando un conjunto de herramientas informáticas, entre las que se destacan las siguientes:

- La implementación de una solución propia de Banca Internet que brinda nuevas funcionalidades a los clientes del Banco.
- El desarrollo de una solución Banca Empresas propia basada en una arquitectura multicanal.
- El desarrollo de un nuevo sitio web institucional mobile, para diferentes dispositivos móviles, logrando una nueva imagen moderna y ágil en Internet.
- La implementación en todas las sucursales que cuentan con cajas de seguridad en el sistema SUR.
- La implementación del sistema de Asignación Universal por Hijo; reingeniería del sistema de altas de cuenta y tarjetas y acreditación y devolución de impagos.
- La implementación del sistema de cuentas previsionales de los planes sociales.
- Se implementó el producto Adelanto de Haberes por cajero.
- Se adecuaron los sistemas del Banco para cumplir las Resoluciones Generales N° 3.378 y 3.379 de la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP).
- Se implementó un sistema de refinanciación automática de préstamos en el sistema SUR que permite brindar una opción que relaciona productos a refinanciar con su refinanciación de forma automática.
- La implementación de un sistema de Automatización del Seguimiento y Control de Alertas – sistema Preventor integrado al sistema SUR (on line) y al Sistema de Información Ejecutiva (SIE), lo cual permite contar con un sistema de control automático de las alertas diarias generadas a partir de pautas definidas por el usuario.
- La implementación de un sistema de reconsideración obligatoria de los deudores comerciales.
- Se implementó un sistema de posición general de cambios.
- Se implementó un sistema de reingeniería de bases de datos SUR-Link sobre tarjetas de débito.
- Se optimizó el sistema del Régimen Informativo de Clasificación de Deudores (Comunicación A 2180 del BCRA).
- Se desarrolló un sistema de integración de la contabilidad en el sistema SUR.
- Se realizó la migración del sistema SWIFT a una nueva plataforma, además de la actualización de la mayoría de sus componentes de software.
- Se implementaron nuevas funcionalidades en tabletas.
- Se implementaron mejoras tecnológicas en Interbanking.
- Se implementaron los dispositivos inteligentes con captura de cheques en los cajeros automáticos.
- Se implementaron mejoras en la base única de clientes del Banco.
- Se realizó la implementación del producto Letras de Tesorería de la Provincia de Buenos Aires.
- Se implementó un nuevo sistema de Evaluación de Desempeño del personal.
- Se implementó el sistema Portal GPs.
- Se implementó el sistema META 4 de capacitación y control de asistencia.
- Se pasaron a producción sistemas bajo la nueva plataforma de desarrollo, lo cual facilitó la documentación técnica de los sistemas, la estandarización de los códigos y la reutilización de rutinas, destacándose los siguientes: Morosos y firmas inhabilitadas; Alta masiva de cuenta sueldo; Sumario; Activos de información; y Control de facturas de publicidad.
- Se implementó el nuevo formulario de plazo fijo, de acuerdo a la reglamentación del BCRA.
- Se procedió a la implementación de un sistema para la gestión de observaciones de auditoría.
- Se establecieron y afianzaron los mecanismos de integración entre el mainframe y sistemas abiertos.



- Se finalizó la migración de todos los usuarios de áreas centrales del dominio BAPRO a CCBA, lo cual comprendió a 1.627 estaciones de trabajo.
- Se sacaron de circulación los cartridges de backup 3.490 para pasar a cartridges 3.592. Esta tarea significó el vuelco de 63.191 cartridges que contenían el histórico desde 1998 a 2011.
- Se realizó el vuelco de todo el equipamiento del Centro de Procesamiento de Datos a un nuevo tendido eléctrico, quedando de esta manera alimentado por una línea de tensión nueva con UPS's redundantes. Este trabajo continuará en 2013, con el vuelco a una segunda línea que se está preparando para quedar finalmente con una redundancia absoluta de alimentación en todo el Centro de Procesamiento de Datos.
- Se implementaron 129 routers en sucursales, 63 UPS's, una nueva central telefónica en el edificio Guanahani y se volcaron 882 cajeros a tecnología IP.
- Se participó en las obras de cambio de imagen de 16 sucursales.
- Se logró la aprobación del proyecto y del pliego de licitación para la nueva WAN, se implementaron nuevos esquemas de ruteo, encriptación y actualización de equipamiento en la red actual, necesarios para la implementación de la nueva red WAN.
- Se implementó y se puso en marcha la arquitectura para comunicar los ATMs a través de TCP/IP. Además, se realizó el primer piloto de ATM neutral a través de TCP/IP.
- Se actualizó la arquitectura de seguridad y enrutamiento de la red WAN.
- Se realizó la migración de las áreas centrales a Active Directory.
- Se procedió a la optimización de procesos y programas Batch/on line.
- Se completó el Plan Integral de Continuidad, con la confección de 14 nuevos planes de servicios, culminando el año con 34 planes de servicios y 3 de infraestructura.
- Se incorporó el grupo de Innovación Tecnológica.

2.1.9. Política de gestión de riesgos

En mayo de 2011 el Banco Central de la República Argentina (BCRA.) emitió la Comunicación "A" N° 5203, la cual estableció los lineamientos para la gestión de riesgos en las entidades financieras. Así, el Banco de la Provincia de Buenos Aires inició una etapa de revisión y análisis de dicha normativa tendiente a su implementación, contratando hacia fines de septiembre de ese año a la Consultora Pistrelli, Henry Martin y Asociados, firma miembro de Ernst & Young Global, con el fin de que brinde el asesoramiento en la mencionada fase.

Producto de ello, el Directorio del Banco aprobó readecuar la estructura orgánica de la Institución, creando la Gerencia de Gestión de Riesgos, con dependencia directa de la Unidad de Control de Gestión, Administración de Riesgos y Estudios Económicos. La Gerencia está integrada por las subgerencias de Riesgo de Crédito, Riesgo Operacional y Riesgos Financieros.

Paralelamente se conformó un Comité de Riesgos, estableciéndose sus objetivos, responsabilidades, integrantes, reglamento interno de funcionamiento y gestión administrativa, encontrándose a su cargo el tratamiento institucional de las políticas, estrategias y procedimientos para la gestión integral de los riesgos a los que puede verse expuesta la Entidad, manteniendo informado al Directorio sobre el estado de situación de tal exposición.

Partiendo de la premisa que el riesgo se encuentra en el corazón del negocio bancario formando parte integrante e inevitable de la actividad, su objetivo prioritario es la preservación de la solvencia de la Entidad. El entendimiento del riesgo global, su control eficaz y su gestión hacia un óptimo de rentabilidad/riesgo, sólo se puede alcanzar a partir de una gestión integrada del mismo, comprendiendo el establecimiento de lineamientos, políticas y procedimientos para la identificación, medición, monitoreo y mitigación de los distintos tipos de riesgo que enfrenta la Institución.

Durante el año 2012 muchas han sido las acciones emprendidas siendo las mismas abordadas y aprobadas no sólo en el seno del Comité de Riesgos, sino también en el Directorio del Banco. A continuación se enumeran algunos de los logros alcanzados en el Ejercicio:

- La aprobación de las Estrategias y Políticas para cada uno de los riesgos: desarrollo de métricas, procedimientos y herramientas, validación y calibración de un set de reportes útiles para la identificación, medición y monitoreo del riesgo.
- El establecimiento de límites de gestión: desarrollo de un sistema de indicadores de riesgos de alerta temprana, permitiendo medir y monitorear la exposición a los diferentes riesgos.
- La publicación del Informe de Transparencia, con el propósito de dar a conocer a todos los participantes del mercado información sobre el marco de gestión integral de riesgos encontrándose disponible en la web institucional.
- La realización en forma conjunta con las gerencias de Estudios Económicos y de Política y Proyecciones Financieras de las pruebas de estrés.
- La elaboración del Plan de Contingencia, estableciendo la estrategia a seguir para afrontar situaciones de emergencia.
- La reingeniería de las herramientas de riesgo operacional.



- El lanzamiento de un Plan de Incentivos conjuntamente con las gerencias de Gestión de las Personas y Control de Gestión, orientado a reconocer al personal del Banco que realiza satisfactoriamente la gestión del riesgo operacional.
- El diseño de una metodología general tendiente a integrar el riesgo tecnológico con el operacional.

2.1.10. Grupo Banco Provincia

Grupo Banco Provincia S.A. (GBP) es una organización, con control mayoritario del Banco de la Provincia de Buenos Aires (BPBA), que tiene como visión ejercer el liderazgo estratégico de un conjunto de empresas alineadas a través de la innovación y la generación de sinergias de manera eficiente y rentable.

La misión es prestar servicios financieros no bancarios y/o complementarios de la actividad financiera que se destaquen por su calidad y accesibilidad, aportando al crecimiento de las familias, los emprendedores, las empresas y los gobiernos locales, manteniendo niveles de eficiencia de gestión adecuados, potenciando asimismo su propio impacto y la Provincia en el territorio, mediante la creación e incubación de proyectos especiales de innovación y transformación que promuevan la inclusión social.

Al 31 de diciembre de 2012, el Grupo Banco Provincia S.A. mantuvo participaciones accionarias permanentes en las siguientes 11 sociedades, de las cuales 8 son controladas por el mismo:

GRUPO BAPRO			
NOMBRE DE LA EMPRESA	Participación Directa	Participación Indirecta	Participación Total
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 Compañía de Seguros de Vida S.A.	37,769%	1,806%	39,575%
Servicios			
Provincia Microempresas S.A.	5,000%	0,000%	5,000%
Agencia Invierta Buenos Aires S.A.	50,000%	0,000%	50,000%
Provincia Servicios de Salud S .A. (*)	96,375%	3,620%	99,995%
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%	0,000%	95,000%
Mercado Regional de Capitales S.A. (*)	95,680%		95,680%
Provinfondos S.A. Sociedad Gerente de FCI	0,000%	85,500%	85,500%

(*) En liquidación

• Provincia Seguros S.A. – Seguros Patrimoniales

La sociedad, que participa en el mercado de Seguros Generales (patrimoniales y vida colectivo), alcanzó durante el año 2012 una producción de \$ 1.683 millones, devengándose en el ejercicio \$ 1.503 millones.

Desde el punto de vista comercial, durante el Ejercicio se trabajó en el incremento de la producción, promoviendo la fidelización de los clientes y de los intermediarios, incursionando además en el desarrollo y suscripción de nuevos productos direccionados a segmentos específicos del mercado.

En un todo de acuerdo con las reglamentaciones emanadas de la Superintendencia de Seguros de la Nación, se trabajó en todos los aspectos operativos y normativos para adecuar los procesos de la compañía a las del nuevo marco regulatorio establecido por dicho órgano de control.

Se mantuvo el objetivo de mejoramiento sostenido del resultado técnico de la empresa trabajando en los dos procesos globales que tienen mayor incidencia en dicho resultado, el análisis y suscripción de riesgos y la gestión de los siniestros.

Buscando lograr una mayor sinergia corporativa se desarrollaron procesos para la comercialización conjunta de productos de leasing, además de firmarse un acuerdo comercial con el Banco de la Provincia de Buenos Aires para la venta de productos de seguros en las sucursales bancarias por medio de agentes de ventas con expertise en la comercialización de seguros que trabajarán de manera mancomunada con los distintos responsables de los diversos productos bancarios que se comercializan en cada una de las sucursales del Banco.



Se continuó trabajando en el afianzamiento de la marca y de la imagen corporativa, vinculándola fuertemente al Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y encarando acciones para reforzar las relaciones institucionales en el marco de la responsabilidad social empresaria, el fomento del deporte y las expresiones artísticas, todo ello como canal vinculante hacia el público joven.

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

La sociedad participa en el mercado de seguros de riesgos del trabajo en el marco de la Ley N° 24.557/95.

Mediante el Decreto N° 2038/12, el P.E.N. promulgó la Ley 26.773 de “Régimen de reordenamiento de reparación de los daños derivados de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales”, modificatoria de la Ley de Riesgos del Trabajo (LRT). Este nuevo régimen legal, cuyas disposiciones son atinentes a las prestaciones en dinero y en especie, entró en vigencia el 26 de octubre de 2012.

Durante 2012 la sociedad emitió primas y recargos por \$ 1.600 millones, mostrando un incremento del 68% respecto del año anterior. Cabe destacar que al 31 de diciembre de 2012, la aseguradora contaba con 952.000 afiliados, con un crecimiento del 16% respecto de 2011.

El resultado acumulado a diciembre 2012 ascendió a \$ 40 millones, explicado principalmente por una mayor prima emitida y por el crecimiento de la cartera.

El Ejercicio 2012 fue orientado a cumplir las metas comerciales y de posicionamiento solicitadas por Grupo, superándolas tanto en cápitas como en prima. La ART terminó el año ubicándose en el 4º puesto a nivel nacional y en el primer lugar en la Provincia de Buenos Aires dentro del rubro de aseguradoras de riesgo del trabajo.

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

Es una empresa 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. El accionista minoritario de Provincia Vida es CNP Assurances Brasil Holding Ltda. con el 40% del capital social. La empresa tiene como modelo base de comercialización el esquema de “bancaseguros” utilizando para ello al Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Durante 2012 la producción ascendió a \$ 68,4 millones, un crecimiento del 39% respecto a 2011. Los diferentes planes ofrecidos por la compañía sumaron 253.000 asegurados, un aumento de 23% frente al año anterior, constituyéndose en la aseguradora líder en número de asegurados activos.

A diciembre de 2012, la aseguradora se ubicaba en el 7º lugar del ranking de seguros de vida, dos puestos superiores al que ocupaba en el mismo mes del año anterior, con una participación de mercado del 4,01%. Cabe destacar que en el rubro de seguros de vida individuales, Provincia Vida se posicionó en el 5º lugar del ranking.

- **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 1º de enero de 2008 la compañía debió discontinuar su producción, manteniéndose como una administradora de coberturas de seguros históricos. En consecuencia, no se emitieron nuevas pólizas desde esa fecha y su actividad se limitó 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.

En ese contexto de mercado, la empresa decidió adecuar su estructura de gestión para lograr la mejor combinación posible de costos e ingresos. El resultado de 2012 mostró utilidades por \$ 51,2 millones, sustentado en una política de inversiones diversificada y de optimización de la relación entre riesgo y retorno. La empresa pagó al Grupo un dividendo de \$ 13,5 millones con cargo a los resultados de los Ejercicios 2011 y 2012.

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

El Grupo participa en el mercado de operaciones de leasing a través de Provincia Leasing S.A., sociedad que tiene como actividad principal la locación con opción de compra de bienes muebles o inmuebles, propios o adquiridos con tal finalidad.

Durante 2012 las diferentes acciones comerciales llevadas a cabo por la compañía permitieron superar el objetivo comercial, alcanzando un muy buen nivel de operaciones sobre las metas propuestas con un



cumplimiento del 119% en un año signado por la fuerte competencia del mercado. Las mismas se basaron, una vez más, en fortalecer y maximizar aspectos como el respaldo del BPBA. En dicho sentido, se desarrollaron acciones comerciales específicas como el lanzamiento al mercado de las líneas “Empleados Grupo-BPBA”, “Profesionales” y “Jóvenes Emprendedores”, permitiendo captar y asistir a un nuevo segmento de mercado, la realización de charlas en diferentes sucursales, parques industriales y localidades de la provincia de Buenos Aires, como también la participación activa en diversas ferias y eventos, interactuando con potenciales clientes y proveedores.

Las acciones específicas desarrolladas en la comercialización fueron adecuadas al contexto económico financiero imperante, acompañando y potenciando el crecimiento y desarrollo de los diferentes mercados en el año transcurrido.

Continuando con el ciclo de charlas de capacitación y difusión del leasing, se llevaron a cabo reuniones con clientes seleccionados por los gerentes y jefes de centro del Banco, como distintas acciones conjuntas con otras empresas del Grupo, que generaron una mayor sinergia entre las mismas e hicieron posible que el 27% de la cartera fueran negocios originados por el canal “Banco”.

La operación promedio de locación financiera fue de \$ 263.600, con una alta participación del sector PyMEs.

La distribución sectorial se concentró en operaciones de leasing para transporte y logística, y equipos industriales.

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

Bapro Mandatos y Negocios S.A. se destaca como la empresa especializada en la estructuración y administración de fideicomisos, tanto ordinarios como financieros, con y sin oferta pública, teniendo una activa participación en el mercado.

En consonancia con los Decretos del Poder Ejecutivo Nacional N° 246/11 y 14/12, que establecieron modificaciones en la operatoria de préstamos a empleados de la administración pública nacional y jubilados y pensionados del sistema Integrado Previsional Argentino, en el Ejercicio 2012 el Directorio de la sociedad resolvió reorientar su actividad, definiendo los tipos de fideicomisos que se considerarían de prioritaria implementación, estableciendo una nueva estrategia comercial.

Se decidió priorizar la concreción de nuevos contratos de fideicomisos en los cuales participen entes públicos nacionales, provinciales o municipales, o destinados a actividades productivas que tiendan a incrementar la oferta de bienes y servicios, como así también aquellos fideicomisos en los que participen el BPBA y/o las empresas del Grupo.

Complementariamente, se dispuso disminuir en forma progresiva la generación de fideicomisos financieros en los cuales los fiduciarios sean cooperativas o mutuales y los bienes fideicomitados sean préstamos a jubilados o empleados de la administración pública; continuando sólo en casos de excepción aquellos en los cuales el fiduciante tenga una reconocida trayectoria comercial y los préstamos fideicomitados se ajusten en un todo de acuerdo a los términos de los decretos antes mencionados.

Esta reorientación comercial repercutió en la generación de operaciones nuevas, que se redujo durante el Ejercicio 2012 a la suscripción de 4 contratos, 3 de los cuales estaban vinculados al sector público.

Cabe señalar que la empresa no ha recurrido al financiamiento externo, manteniendo su actividad con recursos propios. La inversión de excedentes financieros constituyó una fuente adicional de ingresos, representando el 9,6% de los ingresos del ejercicio.

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

El Grupo opera en el mercado de servicios de recaudación y Centro de Contactos a través de su afiliada Bapro Medios de Pago S.A. que tiene por objeto prestar servicios relativos a la administración de sistemas y medios de pago y/o crédito, incluidas tarjetas y otras actividades vinculadas a estos conceptos.

Unidad de Negocios Sistema de Recaudación Extrabancaria

Durante 2012 la Empresa logró consolidarse como una firma líder del mercado extrabancario de recaudación, incrementando sus transacciones en el orden del 9% y arrastrando un crecimiento cercano al 40% durante los tres últimos años.

Dentro del contexto de expansión y fortalecimiento de marca encarado por la empresa, se llevó a cabo la apertura de 9 Centros de Servicios, fomentando la cercanía con los clientes y brindando la posibilidad de



ofrecer la totalidad de los servicios desarrollados por la empresa. Conjuntamente con otras empresas del Grupo, se llevó a cabo la apertura de 2 delegaciones, una de ellas en Bariloche.

En el marco del plan de transformación de la empresa en una red inteligente e integradora de servicios, se lograron consolidar en el mercado productos diferenciales, entre ellos la operación de la tarjeta SUBE (Sistema Único de Boleto Electrónico), el cobro de tasas del nuevo DNI y Pasaporte (ReNaPer), el cobro de tasas de reciprocidad (Dirección Nacional de Migraciones), la extracción de efectivo y el pago con tarjeta de débito, la administración y gestión de ATM's, y el Gateway de pagos.

Con respecto a otros servicios, se continuó con el envío y recepción de remesas, se implementó el pago sin factura, se profundizó la relación con los municipios de la provincia de Buenos Aires y se firmó un convenio con Banco Piano que incorporó más de 300 bocas de cobranza distribuidas en el área metropolitana de Buenos Aires.

Unidad de Negocios Centro de Contactos

Orientado al mercado, Provincia Pagos Centro de Contactos brinda servicios a diferentes entes, tanto públicos como privados, y pasó de ofrecer únicamente servicios de teleoperación a entregar servicios basados en plataformas tecnológicas.

Durante 2012, se amplió el servicio de teleoperación al Banco de la Provincia de Buenos Aires, debido al lanzamiento de la banca electrónica de la entidad bancaria.

Además, alineado a las sinergias corporativas, se adicionaron distintas campañas de empresas del Grupo como Provincia Leasing, Provincia Bursátil, Provincia Microempresas y Provincia ART.

Otros Negocios y / o Servicios

Bapro Medios de Pago S.A. fue designada, según la Resolución 1.471/09 como Entidad Centralizadora de la Recaudación del Registro Nacional de las Personas (ReNaPer), estando a cargo del procesamiento, centralización, conciliación y coparticipación de fondos a nivel nacional. Dicho acuerdo evidencia el compromiso y la calidad con que la empresa lleva a cabo su operatoria.

Mediante el convenio celebrado entre Bapro Medios de Pago S.A. y el Instituto Provincial de Lotería y Casinos de la Provincia de Buenos Aires, la empresa se obliga, a partir del 30 de noviembre de 2012 y por el término de diez años a suministrar el servicio de gestión de integración, administración y operación del sistema transaccional de captura de datos en línea y en tiempo real, ya sea por terminales fijas y/o móviles, con procesamiento y administración de información de apuestas y gestión de redes, de los juegos propios y/o provenientes de extraña jurisdicción autorizados por el Instituto en la Provincia de Buenos Aires. Dado que el servicio no puede ser interrumpido, ya que esto favorecería la generalización de formas ilegales de la actividad, y debido a la imperiosa necesidad de mantener los estándares de seguridad, legalidad, rapidez, continuidad y calidad de las prestaciones, se firmó un convenio de transición con la empresa Boldt por el lapso de 10 meses y una eventual prórroga de hasta 6 meses.

• **Invierta Buenos Aires S.A.**

La Agencia Invierta Buenos Aires que también tiene participación accionaria del Banco de la Provincia de Buenos Aires, persigue como objetivo ayudar a las PyMEs de la provincia de Buenos Aires a concretar sus proyectos de inversión, desde la ampliación de su planta de producción, traslado y relocalización de la empresa en el territorio provincial, la adquisición de bienes de capital, la adecuación a la legislación medioambiental, hasta proyectos de innovación tecnológica que mejoren la productividad de las empresas cuyo objeto sea el fortalecimiento de las cadenas de valor y el desarrollo de proveedores.

Durante el Ejercicio 2012 la Agencia Invierta Buenos Aires fue profundizando las distintas líneas de trabajo.

Así, la Agencia generó el segundo concurso de "Incentiva", en esta oportunidad conjuntamente con la UIPBA joven y FEBA joven, a través del cual los jóvenes emprendedores pueden contar con un apoyo institucional sin antecedentes en nuestra Provincia, que le permiten concretar sus proyectos. Se presentaron más de 400 proyectos de emprendimientos, tanto en marcha como en su etapa inicial, lo que representó un incremento de casi el 100% de participación con respecto al realizado en 2011.

A los efectos de potenciar las sinergias dentro del Grupo, la Agencia continuó interactuando con otras empresas del mismo, realizando los análisis de riesgo a las empresas que buscan financiamiento a través de Provincia Leasing S.A..

Por otra parte, la Agencia financió conjuntamente con el Consejo Federal de Inversiones (CFI) dos trabajos que apuntan a incrementar la producción, la productividad, la utilización de mano de obra y las exportaciones de la Provincia de Buenos Aires. En tal sentido, la Agencia realizó trabajos con la



Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales del Ministerio de la Producción de la Provincia de Buenos Aires y con las municipalidades de La Matanza, Florencio Varela y Berazategui.

Asimismo, se emprendió la elaboración de un estudio macroeconómico mensual, el cual es difundido a las distintas empresas del GBP y a otras compañías, cuyo objetivo es brindar un panorama macroeconómico sobre la evolución de las principales economías mundiales y de la región, el cual incluye un análisis sobre su estado de situación y sus respectivas perspectivas.

La Agencia continuó brindando asistencia técnica a la Sociedad de Patrones Pescadores de la ciudad de Mar del Plata para diseñar y ejecutar el Plan de Reversión Productiva, el cual incluirá la estructuración del financiamiento para la construcción y puesta en funcionamiento de lanchas pesqueras de rada o ría para la pesca de toda la flota. En la misma localidad, la Agencia se encuentra gestionando desde finales de 2012, el análisis y estructuración de financiación para el grupo empresario "Emprendimientos Terminal S.A.", cuyo objeto social, en principio es la construcción, puesta en valor y administración de un paseo público, cultural y comercial en el predio que ocupa actualmente la ex Terminal de Ómnibus.

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

La actividad principal de la Sociedad radica en la intermediación bursátil entre la oferta y la demanda de activos de renta fija y variable, derivados financieros y demás operaciones contempladas en la Ley 17.811 y el Decreto 1020/03; el texto ordenado de las normas y las Resoluciones Generales, de la Comisión Nacional de Valores; el Estatuto Social, el Reglamento Interno, el Reglamento Operativo y las Circulares del Mercado de Valores de Buenos Aires S.A..

La operatoria se realiza por cuenta y orden de comitentes, sean estas personas físicas o jurídicas, tanto privadas como entes del Estado; con recursos propios, bajo las mismas modalidades operativas, las cuales se llevan a cabo tanto en el mercado de concurrencia (piso y SINAC), como también en el Sistema de Negociación Continuo.

La Sociedad prosiguió basando su estrategia en la búsqueda de segmentos alternativos, otorgando preferencia a la colocación primaria de fideicomisos financieros, ya sea en forma exclusiva o como subcolocador de emisiones de otros agentes financieros. Asimismo, se brindó atención preferencial a la colocación del programa de Letras de la Tesorería de la Provincia de Buenos Aires, en coordinación con el Centro de Inversiones del Banco Provincia y el Ministerio de Economía de la Provincia.

Durante el Ejercicio la sociedad continuó el desarrollo de la División Cereales, cuya misión consiste en la intermediación en contratos de forward de cereales, sin participar como intermediario en el Mercado a Término de Buenos Aires.

Cabe destacar que al concluir el período 2012 el Poder Legislativo Nacional dictó la Ley 26.831 que modifica la Ley 17.811 de oferta pública, fundamentalmente trasladando las facultades de contralor de las sociedades de bolsa que poseía el Mercado de Valores de Buenos Aires a la Comisión Nacional de Valores. A la fecha de publicación de la presente Memoria el Poder Ejecutivo Nacional promulgó la ley enunciada, pero resta dictar el decreto reglamentario.

En el área comercial, se continuó intensificando la relación con los clientes institucionales, especialmente las cajas de jubilaciones para profesionales de la provincia de Buenos Aires y otras provincias, lo cual redundó en un aumento y diversificación de las operaciones encomendadas a la Sociedad.

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

Provinfondos S.A. es una empresa que desde hace 18 años opera como Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión (FCI) en las formas establecidas por la Ley N° 24.083. En la misma, el Banco de la Provincia de Buenos Aires inviste la calidad de Sociedad Depositaria.

La Sociedad Gerente administra una cartera de FCI: fondo de acciones argentinas, fondo de títulos públicos, fondo de fideicomisos y fondos de dinero. Provinfondos S.A. administraba al 31 de diciembre de 2012 un patrimonio de \$ 539 millones, magnitud 71,9% superior a la verificada al finalizar 2011.

Durante 2012 la firma realizó diversas acciones comerciales que generaron un crecimiento tanto en los saldos promedios (permanencia) como en la cantidad de nuevos clientes, con el consecuente incremento en los ingresos.

Como una nueva forma de trabajo, se comenzó a captar fondos en equipo con el C.I.F (Centro de Inversiones Financieras) del Banco Provincia, ofreciendo los fondos a las grandes cuentas corporativas como una alternativa complementaria de inversión.

Durante el Ejercicio se puso en pleno funcionamiento la operatoria de FCI a través del home banking del Banco de la Provincia de Buenos Aires para el segmento de minorista.

En 2012, en función a los objetivos fijados a las sucursales del BPBA en su plan comercial, se alcanzó un saldo promedio/permanencia de \$ 158,2 millones, representando un incremento de 112% respecto al ejercicio 2011.

2.1.11. Presencia institucional

La Unidad de Comunicación Corporativa del Banco 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.

En 2012, el Banco tuvo una activa presencia en 12 importantes exposiciones de distintos sectores de actividad realizadas durante el año en la provincia de Buenos Aires y en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, a saber:

EXPOSICIONES	
EXPOAGRO 2012	JUNIN
FISA 2012	BAHIA BLANCA
FERIA DEL LIBRO	CABA
CAMINOS Y SABORES	CABA
126° RURAL PALERMO	CABA
EXPOINDUSTRIA	MAR DEL PLATA
2° MUESTRA MULTISECTORIAL	BENITO JUAREZ
52° EXPOSICION GANADERA, COMERCIAL E INDUSTRIAL	BRANSEN
XXII EXPOBAVIO 2012	GRAL. BAVIO
EXPOPARQUE 2012 - ALMIRANTE BROWN	ALMIRANTE BROWN
EPSAM 2012	SAN MARTIN
EXPO-CAÑUELAS 2012 Y LA "XVI FIESTA PROVINCIAL DEL DULCE DE LECHE"	CAÑUELAS

En mayo de 2012 organizó en la ciudad de Buenos Aires el Primer Seminario Banco Provincia "Financiamiento Bancario y Cadenas de Valor".

También ratificó su presencia participando en 147 congresos, festivales, ferias y eventos deportivos, en aniversarios, en 50 acciones de carácter institucional dentro del ámbito bonaerense, en la entrega de 11 premios "Banco Provincia" y en donaciones de banderas a establecimientos escolares de la Provincia.

2.1.12. Formalización de los lineamientos de Gobierno Institucional

Siguiendo a la orientación de cumplimiento que se mantiene respecto de las normas que rigen a las entidades financieras, el Directorio aprobó y dispuso la puesta en vigencia del Código de Gobierno Institucional del Banco de la Provincia de Buenos Aires, tomando en consideración los "Lineamientos para el gobierno societario en entidades financieras", contenidos en el Anexo a la Comunicación "A" 5201 del BCRA.

Su alcance se ajusta en lo pertinente a los preceptos establecidos en la Carta Orgánica de la Institución y ordenamientos legales provinciales y nacionales que regulan la actividad financiera y bancaria, así como a contemplar la vigencia de los referidos lineamientos en el marco normativo interno aplicable en la Entidad a las actividades y operaciones, el desempeño de las funciones y disciplina del personal, la estructura, composición y responsabilidades que deben tener sus órganos de gobierno, las relaciones entre los mismos y su actuación coordinada.

El Código de Gobierno Institucional formalizado contiene el marco general de funcionamiento de todos los niveles de la organización, en forma proporcional a la dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo del Banco, con alcance en los planos enunciados a continuación:

- Definiciones sobre el marco normativo que rige a la Entidad, y de las políticas de relación.
- La estructura de supervisión y coordinación de la Entidad: Directorio - Gerencia General.
- El desempeño del órgano de Gobierno: Directorio. Sus funciones y responsabilidades, independencia y sus dependencias.
- El desempeño del órgano de Administración: Gerencia General. Sus funciones y responsabilidades, estructura orgánica de la Alta Gerencia.
- Comisiones y Comités del Directorio.
- Auditorías interna y externa. Controles internos. Fiscalización y superintendencia.



- Políticas y programas de incentivos económicos al personal, de transparencia, de “conozca su estructura organizacional”, de gestión de riesgos, de privacidad y de protección de la información de los clientes, de ética y conducta.

Sus disposiciones contemplan la responsabilidad y ejercicio de su permanente revisión, actualización, difusión interna y efectiva observancia en toda la organización, con injerencia del Comité de Gobierno Institucional, Ética y Cumplimiento.

Asimismo, el Código de Gobierno adhiere a la Política de transparencia de la gestión de Gobierno institucional, disponiendo brindar una apropiada divulgación de la información dirigida al depositante, inversor y público en general, en virtud de lo cual el Banco publica en su sitio web www.bancoprovincia.com.ar la información referida a:

- a) Estructura del Directorio y Gerencia General
- b) Carta Orgánica y estructura organizacional
- c) Código de gobierno institucional
- d) Código de ética y buenas prácticas bancarias
- e) Política de transparencia
- f) Política de conflicto de intereses
- g) Gestión de riesgos. Reporte de transparencia
- h) Memoria y estados contables completos con sus notas, anexos e informe del auditor externo.

En ese plano y adicionalmente, las Notas 1 y 18.8. a los Estados Contables al 31 de diciembre de 2012 del Banco cumplimentan información sobre el contenido de su Código de Gobierno Institucional en vigencia, con grado de detalle sobre los siguientes aspectos:

- El carácter de la entidad como Institución autárquica de derecho público, regida por su Carta Orgánica, sancionada en ámbito provincial por Decreto Ley 9.437/79 y sus modificaciones.
- Acerca de su rol de agente financiero del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires.
- La estructura del Directorio, su composición, condiciones que deben reunir los directores y duración de sus mandatos.
- La estructura de la Gerencia General, condiciones de Gerente y Subgerente General.
- Comisiones y Comités del Directorio, su reglamento orgánico interno de funcionamiento, integrantes, y mención de objetivos de cada uno de los 13 constituidos.
- Estructura organizacional: Dependencias del Directorio/Presidente. Dependencias del Gerente General. Cantidad de empleados y de sucursales, delegaciones y bocas de atención en radios geográficos de influencia.
- Información relativa a prácticas de incentivos económicos al personal, la fijación de sus políticas por parte del Directorio, e intervención de la Comisión de Recursos Humanos y Red de Filiales.
- Lo relacionado a políticas de conducta y/o de ética para el desempeño de las tareas en todos los niveles de la organización.
- Acerca de las políticas que prescriben a los directores y gerentes abstenerse de intervenir en ciertas decisiones que pudieran implicar potenciales conflictos de intereses, en relación a sus actividades y compromisos con otras organizaciones.

2.2. Los estados contables

2.2.1. Estado de situación patrimonial

- **Activo**

En términos consolidados con las filiales del exterior, en 2012 el aumento interanual del 25,12% del total del capítulo por \$ 11.260, se fundamenta principalmente en los incrementos de los rubros:

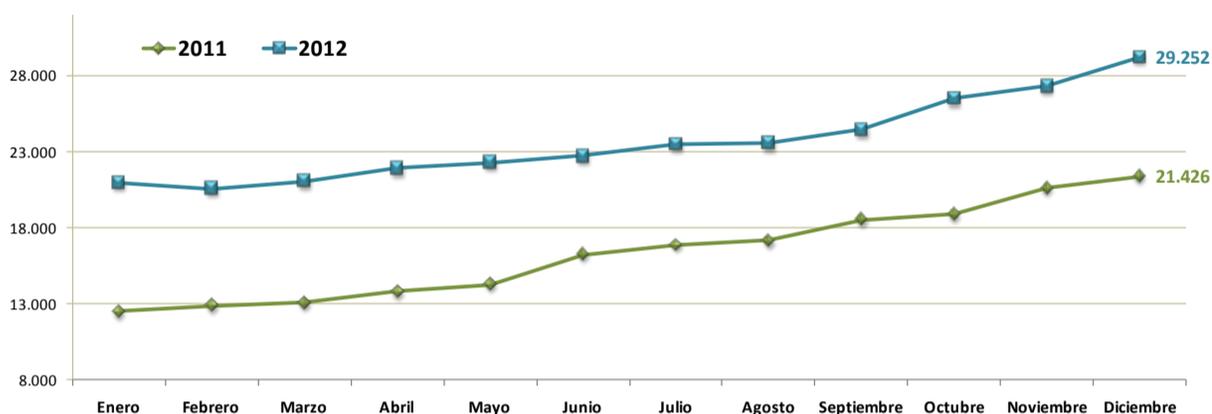
Disponibilidades registró un crecimiento del 28,80%, equivalentes a \$ 2.282 millones.

El rubro Préstamos neto de provisiones por incobrabilidad, mostró una variación positiva de 36,53%, magnitud representativa de \$ 7.826 millones, explicada principalmente por los créditos orientados al sector privado, en particular los Personales (\$ 2.675 millones), Documentos (\$ 2.369 millones) y Tarjetas de crédito (\$ 1.272 millones).

En el rubro Títulos Públicos y Privados se registró un incremento del 11,29%, equivalente a \$ 1.127 millones, producto de la registración de Bonos garantizados en \$ 948 millones, que en diciembre de 2011 se encontraban en un pase pasivo con el Banco Nación, y de Instrumentos emitidos por el BCRA por \$ 169 millones.

Otros \$ 10 millones que representan el 0,89% corresponden a distintos tipos de bonos.

Evolución de los préstamos del BPBA (totales, netos de provisiones) En millones de \$



Por su parte, aumentó el monto de los Créditos Diversos en \$ 568 millones (57,22%), explicado principalmente por el incremento en Adelantos a la Caja de jubilaciones en \$ 638 millones y la disminución de préstamos al personal en \$ 183 millones frente al Ejercicio anterior.

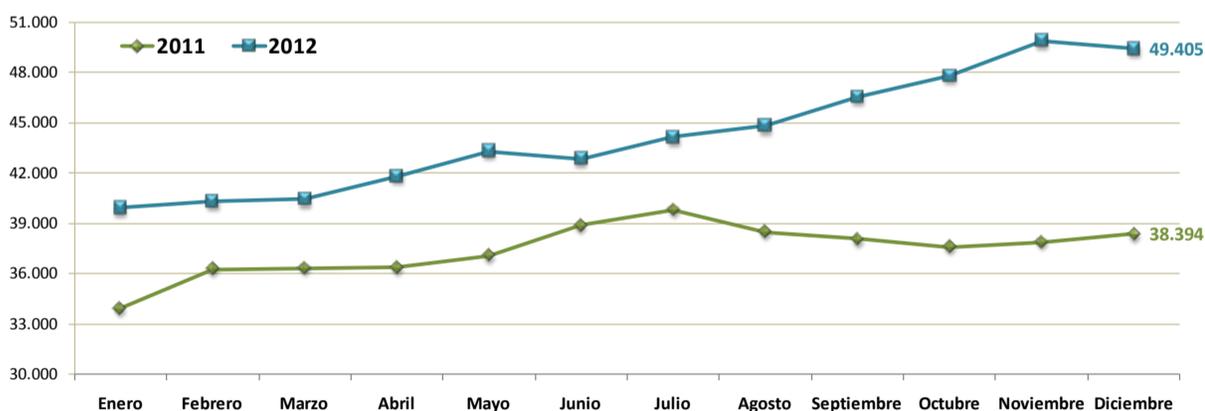
Se observó una disminución del 23,13% en Otros Créditos por Intermediación Financiera que representaron \$ 637 millones, originados principalmente por la cancelación de operaciones de pase pasivo con el Banco Nación (\$ 959 millones) señalada anteriormente, y el incremento de operaciones repo por un monto de \$ 202 millones.

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

• Pasivo

En términos consolidados con las filiales del exterior, este capítulo mostró un crecimiento del 25,20%, ascendiendo a \$ 10.603 millones, cuyo principal rubro es Depósitos con un aumento de 28,7%, equivaliendo a \$ 11.012 millones, debido fundamentalmente al incremento de los Depósitos del sector privado (\$ 9.725 millones), destacándose las cuentas corrientes, cajas de ahorro y plazos fijos, y a la suba de los Depósitos del sector publico (\$ 1.214 millones).

Evolución de los depósitos del BPBA (totales) En millones de \$



Las Obligaciones diversas aumentaron 50,26%, magnitud representativa de \$ 80 millones, como consecuencia del incremento de la retención de impuestos e impuestos a pagar por \$ 69 millones y de las remuneraciones y cargas sociales a pagar por \$ 14 millones.

Asimismo, el capítulo Provisiones mostró un crecimiento de 97,05%, equivalente a \$ 299 millones, como consecuencia principalmente del aumento de provisiones de juicios contra el Banco por \$ 170 millones y provisiones por otras contingencias por \$ 139 millones.

Por otra parte, se observó una disminución del 24,96% en Otras Obligaciones por Intermediación Financiera que representaron \$ 796 millones, producto de la cancelación de Operaciones de pases

pasivos con el Banco Nación por un monto de \$ 647 millones, operaciones repo por \$ 74 millones y el ajuste de la filial San Pablo por \$ 100 millones.

- **Patrimonio neto**

En el Ejercicio 2012 la variación fue de 23,80%, \$ 658 millones, explicada principalmente por la obtención de un resultado positivo de \$ 660 millones, cuya composición se expone en el Estado de Resultados del Balance, y una disminución de \$ 2 millones del Ajuste de Resultados de Ejercicios anteriores.

Evolución del patrimonio neto
En millones de \$



2.2.2. Estado de resultados

El resultado final ascendió a \$ 660 millones, representando un incremento 9,98%, magnitud equivalente a \$ 60 millones, respecto al Ejercicio precedente.

En 2012, el resultado neto por intermediación financiera del Ejercicio creció 25,10%, con lo cual superó en \$ 739 millones el monto registrado el año anterior.

El margen bruto de intermediación financiera totalizó \$ 3.597 millones, 36,65% superior al del Ejercicio 2011, implicando un crecimiento de \$ 965 millones. Ello respondió fundamentalmente a la mayor contribución de los intereses por préstamos que se incrementaron 66,87% (\$ 1.688 millones) respecto al año anterior, producto del significativo crecimiento tanto de las colocaciones del sector privado como de los intereses por depósitos a plazo fijo en 65,26% (\$ 1.038 millones).

Por su parte, la contribución neta de los ingresos y egresos por servicios se expandió 31,0% frente a 2011, sumando \$ 1.840 millones, siendo los incrementos más significativos las comisiones en concepto de la tarjeta de crédito Visa, de los acuerdos de préstamos y del mantenimiento de cuentas corrientes.

Los Gastos de administración (\$ 4.358 millones) se incrementaron en 34,36% respecto al Ejercicio anterior.

Los resultados por utilidades y pérdidas diversas registraron en 2012 una contribución neta de \$ 80 millones, generados principalmente por un incremento en las provisiones por juicios y otras contingencias, y un aumento en los resultados por participaciones permanentes.

Resultado de los Ejercicios
En millones de \$



3. Perspectivas

3.1. Escenario previsto de mediano plazo

En el mediano plazo la economía internacional exhibiría una lenta aceleración del crecimiento, marcando un contexto en general favorable para nuestro país. Ello responde a que durante 2012 se lograron reducir los riesgos ocasionados por la incertidumbre financiera y se evitó una mayor contracción fiscal, en un marco en el cual la política monetaria global mantuvo su sesgo expansivo. No obstante, su perspectiva sigue siendo de un crecimiento débil, dado que persiste la necesidad de reducir el endeudamiento de las familias.

Dentro de las economías avanzadas, Estados Unidos logró consolidar la expansión del mercado laboral, luego del período electoral, y moderar los efectos del ajuste fiscal anunciado para inicios de 2013. Por su parte, la economía de la zona euro permaneció estancada en los últimos meses de 2012, aunque lentamente se normalizó la situación financiera de las principales economías periféricas, otorgándoles mayores posibilidades de recuperación.

En cuanto a los restantes países de importancia para el comercio internacional de Argentina, la proyección de crecimiento de China para 2013 se mantiene en 8% anual, levemente por encima de 2012 (7,8%), aunque un escalón por debajo del elevado promedio del lustro precedente. Brasil, el principal socio comercial de Argentina, exhibe una lenta aceleración en su nivel de crecimiento, esperándose para 2013 una expansión en torno al 3% anual, 2,1 puntos porcentuales por encima del año previo. Esta mejora resultaría de los efectos de los planes focalizados para la promoción de la industria, de la reactivación de las obras públicas (necesarias para alcanzar el objetivo de la copa mundial de fútbol y los juegos olímpicos), como también del aumento del volumen de la cosecha agrícola, tras la sequía que afectó el ciclo 2011-12.

En este contexto, el crecimiento del volumen de comercio mundial pasaría de 2,5% en 2012 a 3,6% en 2013, hecho que repercutiría directamente sobre la economía local. De esta forma, se espera que la recuperación global eleve su ritmo de crecimiento en los próximos años, revirtiendo los efectos absorbidos por la economía local durante 2012.

En Argentina, es de esperar una moderada aceleración del ritmo de crecimiento que en 2013 se ubicaría en torno al 3,5% anual. Las mejores perspectivas de la campaña agrícola sumadas a menores vencimientos de la deuda del sector público permitirían aceitar la compra de bienes externos, dando mayor fluidez al proceso productivo. En esta perspectiva favorable también debe tomarse en consideración que es probable que en un contexto de año electoral la obra pública se dinamice, impulsándose adicionalmente a la demanda agregada. Entre los factores que continuarían limitando el crecimiento se encuentra la lenta recuperación de la inversión privada, principalmente debido a las perspectivas inciertas para la actividad de la construcción, en el contexto de un proceso de transición marcado por las nuevas condiciones del mercado cambiario. Por otra parte, el sector energético agudizaría su posición como demandante neto de divisas, afectándose de tal modo a otros rubros de la importación.

3.2. Líneas de acción de 2013

- **Metas presupuestarias**

El Presupuesto de Erogaciones y Cálculo de Recursos del Banco para el Ejercicio 2013, incluido en la Ley Provincial 14.393 de Presupuesto General de la Provincia se aprobó por \$ 5.782,95 millones, y posteriormente fue incrementado en \$ 846,06 millones mediante el Decreto 120/13 del Poder Ejecutivo Provincial, totalizando \$ 6.629,01 millones.

El cálculo de Recursos aprobado por la mencionada Ley se integró por los Resultados (netos) de Operaciones Financieras, de Servicios y Operaciones de Filiales del Exterior, totalizando \$ 5.782,95 millones. A través del Decreto 120/13 dichos Recursos se incrementaron en \$846,06 millones, alcanzando la suma de \$6.629,01 millones para el ejercicio 2013, y generando, por lo tanto, equilibrio entre las erogaciones presupuestarias y los recursos previstos para atenderlas.

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 9.904 agentes permanentes y 637 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 2013 se estableció el objetivo de mantener la participación del Banco sobre los depósitos totales del Sistema en el rango del 8,3%, en base a crecer levemente en la participación en depósitos privados hasta llegar a 9,1% que alcanzaría para compensar cierta baja en la cuota de mercado de las imposiciones públicas que podría reducirse a 5,3%.

Se consideró que el nivel y la tendencia evidenciada por las tasas pasivas de interés a partir de los primeros meses de 2013 insinúa promedios algo más altos que los del año anterior llevando a prever que la tasa minorista promedio del año se ubicaría en un 15,1% anual, mientras que la mayorista se situaría en 15,7%.

En ese marco, se proyecta un incremento anual en los depósitos totales del Banco, sin incluir al sector financiero, del orden del 34,7%, 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.

Mercado de capitales

Uno de los principales objetivos para 2013 es la estructuración, emisión y colocación de títulos de deuda de corto plazo del Banco, de 6 a 24 meses de duración. Asimismo, se intentará incrementar la administración, por parte del Banco, de carteras de títulos públicos y productos estructurados de terceros.

3.2.2. Gestión comercial

3.2.2.1. Gestión de créditos

En línea con la moderada recuperación de la economía esperada para 2013, la gestión comercial del Banco adquirirá un sesgo más agresivo, con el objeto fundamental de ganar participación en el mercado. En política de destinos, no habrá modificaciones sustanciales porque, en general, se continuará satisfaciendo la demanda de financiamiento de todos los sectores sociales y productivos de la Provincia de Buenos Aires y de la Ciudad de Buenos Aires.

3.2.2.1.1 Créditos a empresas

La estrategia crediticia consistirá en ofrecer líneas y servicios orientados a financiar la evolución del negocio, el incremento y la recomposición del capital de trabajo, la inversión y, mediante programas específicos de crédito, entre otros destinos, se contemplarán las necesidades de las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyME), como así también la inserción en el mercado internacional a través de productos orientados al comercio exterior. En esencia, se asistirá al sistema productivo para apuntalar la capacidad productiva en el escenario próximo de expansión de la economía. Se procurará renovar la totalidad de los convenios de préstamos con tasas de interés subsidiadas vinculados a la producción agropecuaria sin desatender al resto de los sectores productivos.

Para facilitar el acceso al crédito de aquellas PyMES cuyos principales clientes se encuentran calificados crediticiamente por el Banco se implementará la línea crediticia "Compra de Cheques sin Recursos", orientada a proveer fondos a los clientes que no califiquen y a los que estándolo hayan sobrepasado el límite acordado. En ambos casos, podrán hacerlo a través de la venta de cheques de empresas seleccionadas, operatoria que facilitará fondeo para que, entre otros motivos, no se presenten interrupciones en la línea de producción como consecuencia de la escasez de liquidez.

El Fondo de Garantías de Buenos Aires (FOGABA), el cual contribuyó sensiblemente con la estrategia del Banco en los últimos años garantizando operaciones de los clientes que teniendo capacidad de repago no pudieron demostrar el suficiente respaldo patrimonial, continuará siendo parte de la cartera de productos crediticios. Será vital la presencia del FOGABA en tiempos de débil crecimiento macroeconómico porque introducirá más certidumbre a las operaciones del mercado de crédito.



Sector Agropecuario

Se ha trazado continuar con el desarrollo de los productos y servicios con el objetivo de alcanzar un nivel de colocaciones de \$7.000 millones.

Se proseguirá con la colocación de la línea de crédito para la Inversión Productiva, cuya principal característica es la tasa fija en los tres primeros años (15,25%), participando desde el sector con el objetivo fijado para el Banco. Al tiempo, se continuará con la promoción y colocación de líneas con tasa subsidiada, siendo que se encuentran avanzadas las gestiones con la Provincia y el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación para incrementar los montos de los convenios específicos vigentes.

En cuanto a la tarjeta Procampo se continuará con el desarrollo de alianzas estratégicas con empresas proveedoras de insumos de primer nivel, a través del ofrecimiento de convenios especiales mediante los cuales los productores podrán financiarse a un bajo costo financiero. Se incrementará el límite mínimo de las tarjetas a \$ 48.000, y se trabajará activamente para que todo productor agropecuario vinculado al Banco cuente con la tarjeta.

PyMEs / MiPyMEs, industriales, comerciales y de servicios

Los lineamientos de acción propuestos para el año 2013 estipulan un crecimiento del 20% del volumen de créditos en sus diferentes líneas, alcanzando los \$ 2.800 millones en asistencia a empresas del canal gestionadas por la Gerencia Banca PyME.

Las acciones comerciales previstas a desarrollar en el año incluyen contactar 2.400 empresas, visitar 800 y lograr la calificación crediticia de 400 nuevas firmas.

Banca corporativa

Se proyecta continuar con las tareas de fidelización de los clientes, enfocando al segmento de individuos a través de los convenios de pago de haberes con empresas privadas, mediante la acción del equipo comercial creado para ese fin. Asimismo, se continuará con las acciones de derivación de proveedores de las grandes empresas, a efectos de coadyuvar al logro de la meta de incrementar la cartera PyME del Banco.

Microempresas

Para el año 2013, se prevé continuar con el afianzamiento del programa de microfinanzas (PROME S.A.), estimando llegar a la colocación de 25.000 créditos por un monto total de \$ 350 millones.

3.2.2.1.2 Créditos a individuos

En 2013 se priorizará la colocación de préstamos a través de canales electrónicos, difundándose la posibilidad de realizar la solicitud del préstamo personal precalificado a través de la plataforma de Internet del Banco (Banco Internet Provincia, BIP). De esta forma, se reducirá la carga operativa de las Unidades de Negocios (UDN) al tiempo que, por las mejoras en términos de productividad que incorporará la herramienta, se verificarán importantes incrementos en la cartera de préstamos. En función de la capacidad de endeudamiento del sector individuos, existe un importante "terreno fértil" para la colocación de productos crediticios. La estrategia consistirá en ampliar préstamos por ATM y líneas habilitadas según el sector de pertenencia (privados-públicos-jubilados).

En otro orden, se continuará con el ofrecimiento de financiación para los beneficiarios del Instituto de Previsión Social (IPS) y de la ANSeS. Se trata de un producto crediticio a tasa preferencial por un monto de \$ 40.000, incorporado recientemente al portafolio del Banco con el fin de permitir la cancelación de las deudas que este nutrido segmento social registra con mutuales y otras financieras y que les son descontadas del haber mensual. Paralelamente, se procurará la generación de nuevos convenios con terminales automotrices con el objeto de ampliar la financiación para la compra de automóviles de uso particular a toda la clientela del banco precalificada o no, en condiciones diferenciales en cuanto a la tasa de interés, toda vez que la compañía de seguros elegida por el beneficiario sea Provincia Seguros S.A..

3.2.2.2. Gestión de servicios

Tarjetas de crédito y de débito

En el ejercicio 2013, la actividad del Banco en el negocio de tarjetas continuará siendo importante, siempre persiguiendo el objetivo de maximizar el valor de los ingresos por servicios provenientes de la activación y la utilización de estos instrumentos para la compra de bienes y servicios. A los efectos de su profundización, la estrategia estará orientada a satisfacer las necesidades del sector privado no financiero. En este sentido se prevé para el segmento:



Con orientación al segmento empresas:

Se llevará a cabo la coordinación entre distintas Gerencias del Banco para colocar tarjetas de crédito empresariales por cada cuenta corriente nueva, a los efectos de lograr incorporar especialización al negocio.

Además, se procederá a la ampliación de paquetes de tarjetas de crédito y productos para los empleados de las empresas del sector privado, con el objeto de captar clientes de cuenta haberes.

Adicionalmente, está previsto el rediseño y lanzamiento de una nueva tarjeta de negocios para el sector industrial, en reemplazo de la tarjeta Pactar.

Con orientación al segmento individuos:

Se proyecta colocar 270.000 tarjetas Visa y 60.000 MasterCard en tres etapas; siendo que en el caso de MasterCard se hará una segmentación geográfica del mercado para su comercialización.

Además, se realizará el lanzamiento de paquetes de servicios que incluirá la tarjeta de crédito Visa para el segmento universitario en su conjunto, incluyendo tanto a su personal (docente y no docente) como a quienes reciben educación de grado. En caso de existir cursos de postgrado, los beneficios se extenderán siguiendo la misma mecánica que en el caso anterior, al tiempo que contemplará a los distintos protagonistas de la comunidad de las diferentes casas de estudios.

Se prevé obtener un incremento significativo en el importe de compra promedio con tarjetas de crédito, basado en el impulso que provocará el “efecto lanzamiento de preembozados” sobre un negocio con alta potencialidad, en un contexto en el cual la actividad agregada de la economía registrará cierta mejora en comparación con 2012.

Medios electrónicos

En función del esperado crecimiento natural de los usuarios de medios electrónicos, el alta de tarjetas de débito y la dinámica natural de la habilitación de plásticos, para fines de 2013 se estima que operarán en la plataforma BIP alrededor de 390.000 individuos. Este crecimiento en el volumen de usuarios repercutirá positivamente sobre los objetivos de derivación de operaciones desde canales físicos a electrónicos, como así también en las operaciones derivadas de las transacciones por autogestión, es decir, la contratación o solicitud de productos y servicios a través del canal internet. Esto implica que operarán “efectos derrames” que expandirán el negocio e introducirán modernidad a la operatoria cotidiana.

En 2013 continuará el proceso de migración de operaciones hacia canales electrónicos, (Banca Internet y Móvil). Tanto en materia de crecimiento de usuarios como en las principales operaciones (pagos de impuestos, consultas, transferencias, entre otras) se espera una expansión cercana al 30% anual. En este marco, la plataforma BIP continuará experimentando desarrollos a través del mantenimiento evolutivo y la incorporación de nuevas funcionalidades, entre ellas las que se incluirán: Aviso de viaje al exterior, apertura de cuentas Fondos, contratación de seguros de robo en ATMs, botón de pagos, recarga de la tarjeta “Visa recargable”, transferencias judiciales inmediatas, avisos y alertas por SMS., canje de premios, posición consolidada al 31 de diciembre de cada año, recarga tarjeta SUBE (depende de Nación Servicios), orden de extracción sin tarjeta, compras genéricas y visualización de cheques escaneados.

En 2013 se contará con una propia Banca Móvil, lo cual implica que se dejará de utilizar el servicio provisto por Red Link, denominado “Link Celular”. Esto permitirá operar en forma independiente, sin intermediarios, pudiendo incorporar a este canal las funcionalidades que disponga el Banco. Para fines del año se estima que una vez habilitada la Banca Móvil propia, se incorporarán 30.000 usuarios, magnitud que representaría aproximadamente el 10% de los usuarios de Banca Internet proyectados para ese período.

También se completará el proceso de migración de cartera hacia la Banca Internet propia para empresas, al tiempo que se perseguirá un objetivo comercial tendiente a maximizar adhesiones a este canal. Para lograr una migración exitosa, se requerirá de una activa participación de las sucursales y una aceptada coordinación de un número importante de las Gerencias de Casa Central porque, entre otras necesidades, se necesitará realizar contactos con entes y empresas adheridas a este canal e impulsarlos en forma más personalizada para efectuar este cambio cultural.

Localizaciones

En 2013 se impulsará la apertura de Unidades de Negocios (UdN's) en aquellas zonas en las cuales exista potencialidad de mercado o por cuestiones vinculadas a aspectos sociales. En el marco de los procesos iniciados en 2012, continuará funcionando el mecanismo de relocalización de UdN's, originado por razones de dinámica comercial o de infraestructura.



En el caso de los Espacios Expertos, se desarrollarán primeramente en La Plata y San Miguel, para luego extenderlo a otras localidades.

Se espera incrementar el stock de ATMs en 150 dispositivos, para atender un mercado que enfrentará una aceleración en el ritmo de crecimiento de las operaciones realizadas por esta vía. Para definir su localización se analizarán aspectos tales como: el incremento de la demanda, el número de transacciones y la cantidad de tarjetas de débito emitidas, entre otras variables. Para el desarrollo de la operatoria bancaria, según corresponda, se alquilarán locales, se trabajará en recintos cedidos por la Provincia de Buenos Aires o las municipalidades respectivas o tendrán lugar en el marco del convenio "ATMs de conveniencia" suscripto con Bapro Medios de Pagos (BMP).

El fundamento consistirá en la ampliación y readecuación de las bancas electrónicas ubicadas en los lobbys de las UdN's y puntos neutrales situados en organismos públicos y Provincia Pagos, entre otros. Ello permitirá extender la capacidad instalada y, al mismo tiempo, ocupar espacios de mercado, incluso si la rentabilidad en un primer momento no se adecua a los valores esperados por el limitado tamaño del mercado.

Comercio Exterior

En un contexto en el que se prevé una recuperación del comercio exterior argentino, los objetivos propuestos para 2013 consisten en:

- Consolidar la posición del Banco en el comercio exterior de la Provincia de Buenos Aires.
- Incrementar la participación en el sistema financiero.
- Aumentar los Ingresos por Servicios.

Con la vista puesta en la innovación:

- Se desarrollará e implementará el Módulo Web para Clientes, lo cual permitirá: ofrecer autonomía al cliente para que pueda gestionarse sus envíos, inmediatez de información de los envíos al cliente y la captura de clientes potenciales.
- Se incrementarán los volúmenes transaccionales y crediticios. Los productos y servicios de comercio exterior son un nicho de mercado para la Institución, por lo que se focalizará en la asistencia, asesoramiento y colocación en las PyMEs bonaerenses.
- Se fortalecerá la participación de las sucursales de San Pablo y Montevideo, incrementándose los saldos de cartera crediticia.

3.2.3. Evaluación crediticia

Proseguirá el desarrollo del sistema de calificación de créditos en entorno web y modelos de rating asociados. Con el objetivo de perfeccionar el mismo, está prevista la aplicación de una reingeniería que incorporará la oferta inteligente de productos financieros.

3.2.4. Política de recupero de créditos

Se insistirá 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.

Se actualizarán las pautas de tratamiento de seguimiento 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 Provincial

Se continuará con las visitas a las comunas bonaerenses, tratando de mejorar aún más las relaciones comerciales imperantes y ofreciendo nuestro portafolio de productos bancarios.

Otro de los objetivos propuestos para 2013, es el de intensificar el descongestionamiento de las cajas de tesorería de las Unidades de Negocios, buscando nuevas alternativas y modificando procedimientos internos.

Además, habiendo resultado satisfactorio el piloto desarrollado en Arroyo Dulce, la Gerencia de Sector Público y Convenios procederá junto con la Gerencia de Política Comercial y Provincia Pagos a concertar nuevas posiciones en distintas localidades del interior de la provincia, donde aún no poseen servicios de la Institución.



3.2.6. Gestión de las personas

Se ha propuesto como metas:

Incorporar personal de acuerdo a las necesidades detectadas y a una política de ingreso eficiente, atendiendo a los proyectos estratégicos que se diagramen, cumpliendo con la dotación aprobada por la Legislatura provincial. A su vez, se reasignará al personal en función del proceso jubilatorio, la cobertura de puestos y el ingreso de nuevos empleados.

Continuar con una planificación dotacional en sintonía con la realidad de la gestión, asignando a cada Unidad de Negocios el personal de conducción necesario en cada caso.

Fomentar en la dotación un perfil flexible, orientado al cambio y al cumplimiento de procesos y roles diversos, lo cual permitirá la capacidad de adaptación de los empleados para cubrir las diferentes necesidades organizacionales.

Fortalecer e incentivar las habilidades y capacidades principalmente de auxiliares y jefes de áreas en estrategias de venta y en productos y servicios.

Mantener los lineamientos desarrollados en materia de capacitación, tendientes a lograr el nivel de formación que la complejidad y dinamismo del negocio bancario exigen, herramienta que asimismo constituye un estímulo para los empleados durante la extensión de su vida laboral.

Instrumentar un Programa de Resucitación Cardio Pulmonar (RCP) en todas las Unidades de Negocios y Áreas Centrales por cuanto resulta de vital importancia que los empleados de la Institución tengan capacitación en este sentido y puedan aplicarla cuando resulte necesaria. La misma se configura como un valor agregado a la clientela en cada sucursal capacitada.

3.2.7. Política de recursos informáticos

El Plan Operativo de Sistemas para el año 2013 contempla continuar con la consolidación de los sistemas informáticos del Banco y la profundización de la actualización tecnológica, entre los proyectos se destacan:

Banca Internet – Mantenimiento Evolutivo.

Solución propia de Banca Móvil.

Scoring de empresas.

Gestión de Relaciones con Clientes (CRM).

Modelo de Gestión de Flujo de Público.

Nuevo Programa de Beneficios AR Plus.

Descuento de Documentos - Ampliación de tramos.

Automatización de Plazos Fijos Precancelables y Prepactados.

Optimización del Sistema de Scoring Consumo.

Reingeniería de sitio web.

Base de Datos de Negocio.

Sistema para Administración de Numerario.

Expediente Electrónico de Compras y Contrataciones.

Nuevo Sistema JUREX.

Reingeniería de Intranet.

Impuestos – Consulta de Padrones Impositivos y Unificación de Información.

ARBA: Adecuación de la Recaudación, Hábitat y Complemento Inmobiliario.

Accesibilidad para usuarios con dificultades visuales.

Disminución de imputaciones manuales - trx 9000.

Control sobre cuentas corrientes exentas o alícuota reducida para Impuestos a las Transferencias Financieras (ITF).

Perfil de Cliente.

Optimización del Régimen Informativo de Capitales Mínimos.

Cálculo de intereses moratorios.

Conciliación Contable Medios de Pago - Cartera MASTER.

Monitoreo de Comisiones.

Optimización de Débito Directo, Pagos y Recaudaciones.

Automatización de Alta de Convenios.

Reingeniería del Sistema de Gestión de Riesgo Operacional.

Optimización de Procesos y Controles - Lavado de dinero.

Sistema para automatización del MEP.

3.2.8. Gestión de riesgos

Para 2013 se encuentran proyectadas distintas líneas de acción entre las que se destacan las siguientes:

- Análisis, revisión y plan de implementación de la Comunicación "A" N° 5398, emitida por el BCRA, en la cual se establecen modificaciones a los lineamientos para la gestión de riesgos en

las entidades financieras, incorporando los riesgos titulización, de concentración, reputacional y estratégico.

- Análisis, preparación e implementación de la Comunicación "A" N° 5394, emitida por el BCRA, en la cual se establecen los requisitos mínimos de divulgación que deberán cumplimentar las entidades financieras respecto a estructura, suficiencia de capital, exposición a los diferentes riesgos y su gestión.
- Revisión anual y aprobación de las Estrategias y Políticas por cada uno de los riesgos mencionados en la Com. "A" 5398.
- Implementación de gestión de riesgos para nuevos productos y/o nuevas actividades.
- Implementación de la gestión del riesgo operacional para las actividades subcontratadas y/o servicios prestados por proveedores.
- Implementación del Plan de Incentivos orientado a reconocer al personal del Banco que realiza satisfactoriamente la gestión del riesgo operacional.
- Introducción al cálculo de capital económico para los distintos riesgos.
- Análisis de la gestión de riesgo del Grupo Banco Provincia, para su integración en el marco de gestión del Banco.
- Definición y desarrollo de escenarios, para la elaboración de pruebas de estrés para los distintos riesgos.

3.2.9. Grupo Banco Provincia

Para el ejercicio 2013 el Holding continuará privilegiando la generación de ingresos desde el Grupo y sus empresas hacia el BPBA, a través de los objetivos comerciales presupuestados, que implicarán como metas: alcanzar ingresos consolidados superiores a los \$ 5.900 millones, un resultado de \$ 163 millones y un ROE del 26%.

La estrategia se apoyará en las siguientes propuestas de valor, para los productos y servicios del Grupo 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, facilitando herramientas dirigidas al desarrollo de proyectos de inversión, tanto públicos como privados.
- 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.

En atención a lo establecido por la Resolución 37.163 de la Superintendencia de Seguros de la Nación con vigencia a partir del 2 de enero de 2013, se establecerán lineamientos de política y planes de adecuación a ciertos grados mínimos y máximos que las tres compañías aseguradoras controladas deberán destinar a las inversiones de sus Estados de Cobertura a instrumentos que financien proyectos productivos o de infraestructura. Provincia Seguros S.A. entre un mínimo del 10% y máximo del 20%, Provincia Seguros de Vida S.A. entre 12% y 30% y Provincia ART S.A. entre 5% y 20% del total de sus inversiones, excluidos inmuebles.

3.2.10. Presencia institucional

La Unidad de Comunicación Corporativa tiene como objetivo para 2013 abordar los distintos sistemas de comunicación desde una marcada sinergia entre las áreas de Política Comercial y de Control de Calidad.

Asimismo, tiene previsto lanzar la cuenta de Atención al Cliente en Twitter, trabajando en conjunto con distintas áreas del Banco.

Paralelamente está previsto el desarrollo del 2° Seminario Banco Provincia sobre Cadenas de Valor.

Se continuará con una marcada presencia del Banco en exposiciones y ferias de distintos sectores de la actividad, congresos y fiestas populares provinciales durante 2013 en la Provincia de Buenos Aires.