Memoria anual 2014

del Banco de la Provincia de Buenos Aires

Banco Provincia
De tu lado

ÍNDICE

ÍNDICE

1. Evolución del contexto macroeconómico 3
1.1. Sector real 3
1.2. El sector público 5
1.3. El mercado y el sistema monetario 7
1.4. El sector externo y el mercado cambiario 9
2. Evolución de la gestión microeconómica 11
2.1. Las políticas gerenciales 11
2.1.1. Política financiera 11
2.1.2. Política comercial 15
2.1.3. Política de riesgo de crédito 22
2.1.4. Política de recupero de créditos 22
2.1.5. Política de relaciones con el sector público provincial 23
2.1.6. Política presupuestaria 23
2.1.7. Política de gestión de las personas 24
2.1.8. Política de recursos informáticos 26
2.1.9. Política de gestión de riesgos 26
2.1.10. Grupo Banco Provincia 26
2.1.11. Presencia institucional 33
2.1.12. Gobierno institucional 35
2.2. Los estados contables 35
2.2.1. Estado de situación patrimonial 35
2.2.2. Estado de resultados 37
3. Perspectivas 37
3.1. Escenario previsto de mediano plazo 37
3.2. Líneas de acción de 2015 38

1. Evolución del contexto macroeconómico

1.1. Sector real

En 2014 se consolidó la recuperación del crecimiento global, aunque se observó un mayor grado de heterogeneidad en el avance de las diversas economías. De acuerdo a la estimación del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía mundial cerró 2014 con una expansión similar a la del año previo (3,4%), donde los mercados desarrollados mejoraron su desempeño en relación a 2013, al pasar de 1,4% a 1,8%, en tanto que los emergentes desaceleraron su ritmo de expansión, de 5,0% a 4,6%. El punto más destacado en el año fue la consolidación del crecimiento de Estados Unidos, sólo afectado a inicios de año por complicaciones climáticas, que permitió la finalización del programa de compra de activos y el fortalecimiento del dólar a nivel mundial. No obstante ello, también se registraron sucesos adversos, como tensiones geopolíticas agudas y la caída en los precios de las materias primas, principalmente del petróleo, que imprimieron un escenario de volatilidad en los mercados, principalmente en las economías emergentes.

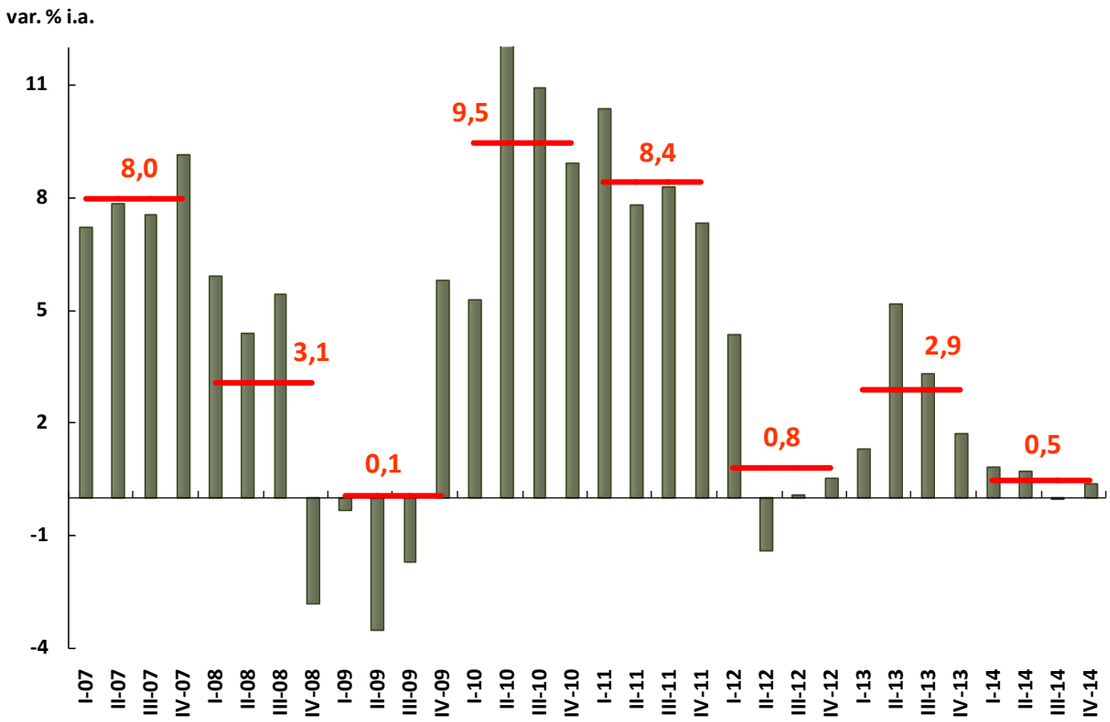
Las economías avanzadas continuaron afianzando su recuperación, concentrada principalmente en el desempeño de Estados Unidos y la salida de la recesión por parte de la zona del euro. La Eurozona logró incrementar su nivel de actividad 0,9%, interrumpiendo dos años consecutivos de contracciones. Ello estuvo impulsado por la recuperación del consumo y de las exportaciones, particularmente de Alemania y de España. No obstante, la economía del área euro mantuvo un ritmo de crecimiento volátil y condicionado, tanto por los elevados niveles de endeudamiento existentes (a nivel público y privado), como por el lastre fiscal que alentó el impulso de programas monetarios expansivos. Por su parte, la economía de Japón perdió dinamismo tras el aumento de la tasa del impuesto sobre el consumo, a pesar del mayor gasto en infraestructura.

En un marco de menor crecimiento del comercio mundial, de retroceso de los precios de las materias primas y de menor afluencia de capitales, el avance de las economías emergentes y en desarrollo se ubicó en 4,6% anual, guarismo inferior al 5,0% registrado en 2013, constituyéndose en la menor variación desde 2010. Entre estos países se destacó la leve desaceleración del crecimiento de China, que finalizó el año con un alza de 7,4% y de India que aceleró su expansión desde el 6,9% a 7,2%. Por su parte, el desempeño de Medio Oriente mantuvo una tendencia levemente creciente por el impulso de las cantidades exportadas, en tanto que Rusia verificó una importante desaceleración, como consecuencia de la reducción de las inversiones, la salida de capitales por los conflictos geopolíticos y la fuerte devaluación de su moneda que acompañó el descenso de las cotizaciones del petróleo.

A nivel regional, el crecimiento de América Latina y el Caribe se ubicó en 1,3% anual, 1,6 puntos porcentuales (p.p.) por debajo de 2013. En general las economías latinoamericanas resultaron afectadas por el descenso de los precios de las materias primas que impactaron en sus niveles de ingresos. En la región se observaron diferencias en el ritmo de crecimiento: México aceleró su tasa de expansión hasta 2,1% anual, acompañando el aumento de la demanda de Estados Unidos; en tanto que Brasil registró un estancamiento en su nivel de actividad, afectado por el endurecimiento de su política monetaria, la caída de la inversión y una moderación de los niveles de consumo, en un contexto de presión inflacionaria e importante incremento del déficit fiscal.

En este contexto, Argentina exhibió un leve incremento en los niveles de actividad, dado que la reducción de la demanda fue compensada por la menor oferta de productos importados. De acuerdo con los datos del INDEC, la economía finalizó el año con un incremento del nivel de actividad de 0,5%. Esta expansión muestra una menor dinámica con respecto a la observada en 2013 (3,0%), producto del estancamiento de la producción de bienes y un leve incremento de la producción de servicios.

Evolución del Producto Interno Bruto
Variación interanual, a precios constantes



Fuente: INDEC

Por el lado de la oferta, la producción de bienes se elevó 0,1% anual, mostrando una desaceleración con respecto a la expansión de 2,2% de 2013. El desempeño a nivel sectorial fue heterogéneo, destacándose la suba del nivel de actividad de los sectores primarios que compensó el comportamiento de los sectores secundarios. La mayor suba observada fue la de la agricultura, ganadería, caza y silvicultura que registró un incremento de 4,3%, contribuyendo con 0,7 p.p. al crecimiento de los bienes. El aumento se originó principalmente en el desempeño del sector agrícola, a partir del incremento de la cosecha y de la superficie implantada. También fueron positivas las evoluciones de la captura pesquera que creció 1,3% y de la explotación de minas y canteras en la que se estabilizó la producción de petróleo y gas y se registró un fuerte incremento de los servicios petroleros alentados por la mayor inversión. Por su parte, la demanda de agua, gas y electricidad se expandió 0,5%, principalmente por el mayor consumo de los hogares. Distinto fue el comportamiento de la industria manufacturera y de la construcción que registraron una contracción de 1,3% y de 0,7%, respectivamente. Además, se observó un importante deterioro de la producción automotriz y sus cadenas relacionadas que impactó negativamente sobre el resto de la industria. Asimismo, la incertidumbre registrada a inicios de año y el alza de los costos crediticios redujo la performance del sector de la construcción que fue sostenida por el accionar gubernamental a través de la adjudicación de líneas crediticias destinadas a la construcción, ampliación y refacción de viviendas.

En cuanto a los sectores productores de servicios, registraron un incremento de 0,6% anual, mostrando una desaceleración respecto al avance de 3,6% de 2013. El segmento más dinámico siguió siendo el de intermediación financiera (11,0%), que aportó un punto porcentual a la expansión de los servicios. También se expandieron la administración pública, los servicios relacionados con la enseñanza y la salud, hoteles y restaurantes (fomentados por la recuperación del turismo, interno y externo), el transporte y las comunicaciones y los servicios de hogares privados que contratan servicio doméstico. Contrariamente, se verificaron caídas en el comercio, que explicó una merma de 1,0 p.p., y en los servicios empresariales y de alquiler. Los servicios comunitarios no mostraron variación en su nivel con respecto al año anterior.

En lo que hace a la oferta proveniente del exterior, el volumen de las importaciones se redujo 12,6% anual, lo cual en parte obedecería a la menor demanda interna como consecuencia de los cambios de precios relativos. En particular, los precios implícitos de los bienes y servicios comprados en el exterior se elevaron cerca de un 50% con respecto a los valores de un año atrás, lo cual redundó en una menor demanda de servicios del exterior, principalmente de transporte de mercaderías y productos relacionados con el turismo, y en un menor ingreso de bienes, destacándose las mermas en automotores y piezas y bienes para bienes de capital. A pesar del incremento de los precios de importación y la caída de las cantidades, la participación de las importaciones medidas a precios corrientes sobre la oferta total no observó cambios significativos, al pasar de 12,6% en 2013 a 12,7% en 2014.

Por el lado de la demanda, el componente que explicó el crecimiento del PIB fue el consumo público, dado que los restantes exhibieron un deterioro, aunque menor al experimentado por las importaciones. El consumo público registró un alza de 2,8% anual, alcanzando una participación de 10,9% del PIB, 0,3 p.p. por encima de 2013. Distinto fue el comportamiento del consumo privado que se contrajo 0,5% anual, su primera variación negativa desde 2003. Esta reducción fue originada por el mayor ahorro precautorio de las familias, el alza de los costos financieros y el aumento de los precios relativos de los bienes respecto de los salarios.

La demanda de bienes y servicios destinados a inversión retrocedió 3,6% interanual (i.a.), situando la tasa de inversión en 19,7% del PIB, 1,3 p.p. por debajo del año precedente. La caída se concentró en el componente de equipo durable de producción que se redujo 12,5%, principalmente por las menores compras de equipo de transporte que disminuyeron 32,5%; mientras que las adquisiciones de maquinaria y equipo sólo se redujeron 4,8%, debido a que fueron sostenidas por las líneas de crédito subsidiadas impulsadas por la autoridad monetaria. Desglosando la caída de los equipos durables de producción se observa que el mayor retroceso se concentró en los productos de origen nacional que se contrajeron 15,5%, mientras que las compras externas lo hicieron en 10,6%. La diferencia radica principalmente en el deterioro de la producción nacional de equipo de transporte. Por su parte, el gasto destinado a la construcción se elevó 1,0%, denotando principalmente los esfuerzos del Gobierno para financiar la construcción de nuevas viviendas, refacciones y ampliaciones a través del programa Pro. Cre. Ar. Entre los restantes componentes de la inversión se registraron subas de 15,1% en investigación y desarrollo, de 6,0% en stocks de animales y de 1,0% en recursos biológicos cultivados; mientras que se redujo en 1,8% la inversión en árboles, cultivos y plantas.

En lo que respecta a la demanda externa, las exportaciones volvieron a registrar una merma en sus volúmenes, principalmente por la menor demanda de bienes. Así, de acuerdo a la información provista por el INDEC, el retroceso fue de 8,1% anual.

En el mercado laboral, la tasa de desocupación finalizó en 6,9% de la Población Económicamente Activa (PEA), lo cual implicó un incremento de 0,5 p.p. con respecto a 2013. El aumento respondió principalmente a la menor dinámica del mercado laboral, cuya tasa de empleo pasó de 42,7% a 42,1% de la población total. Asimismo, también se contrajo la PEA respecto a la población total en 0,4 p.p. En cuanto a los salarios, crecieron 33,7% anual, impulsados principalmente por las remuneraciones del sector privado. De acuerdo al Índice de Salarios que elabora el INDEC, los correspondientes al sector privado no registrado se elevaron 40,0% anual, los registrados lo hicieron en 31,5% y los de la administración pública crecieron 33,9% anual.

1.2. El sector público

Las cuentas del sector público nacional mantuvieron un sesgo negativo, exhibiendo un déficit tanto a nivel primario como después del pago de intereses. Los niveles de gasto siguieron creciendo a un ritmo elevado, debido principalmente al dinamismo experimentado por las jubilaciones, las transferencias a las provincias y las transferencias al sector privado, que incluye erogaciones de carácter tanto social como económico.

El monto de los recursos tributarios ascendió a $ 1.169.683 millones, magnitud que significó un incremento interanual de 36,2%, de modo tal que la relación recaudación/PIB alcanzó a 23,8%, nivel 1,3 p.p. superior al de 2013. De dicho monto, $ 318.623 millones fueron transferidos automáticamente a las provincias.

Los impuestos relacionados con el nivel de actividad fueron los más dinámicos, registrando una suba de 40% con respecto al año previo. Este desempeño fue sostenido principalmente por alza del Impuesto a las Ganancias que se expandió 45,5%, alcanzando los $ 274.478 millones. Este comportamiento estuvo relacionado con las mayores ganancias declaradas y una base de contribuyentes más amplia que paga las alícuotas más elevadas, tanto de individuos como de empresas. Por su parte, la recaudación por el Impuesto al Valor Agregado (IVA) creció 33,6% hasta $ 336.226 millones, impulsada principalmente por el mayor consumo de las familias y el alza de los precios; debiendo señalarse que el incremento del IVA podría haber sido mayor, pero fue afectado por un aumento de 83,5% de las Devoluciones. Con respecto al resto de los impuestos, la facturación de los relacionados a los combustibles se elevó 43,5%, mientras que la suba de los tributos internos fue de 36,5% y la recolección del Impuesto a los Créditos y Débitos en cuenta corriente se elevó en 35,8%.

Los ingresos originados en el comercio exterior registraron una mejoría, acompañando el cambio de los precios relativos, a pesar de la caída en las cantidades comercializadas. El desempeño de los Derechos de Importación mostró un incremento de 27,4%; al tiempo que los Derechos de Exportación registraron un alza de 51,6%.

La percepción de los recursos ligados a la seguridad social se elevó 29,5% hasta $ 297.504 millones, por influencia del aumento en los salarios, a la vez que se incrementaron los topes máximos en la percepción de los aportes personales.

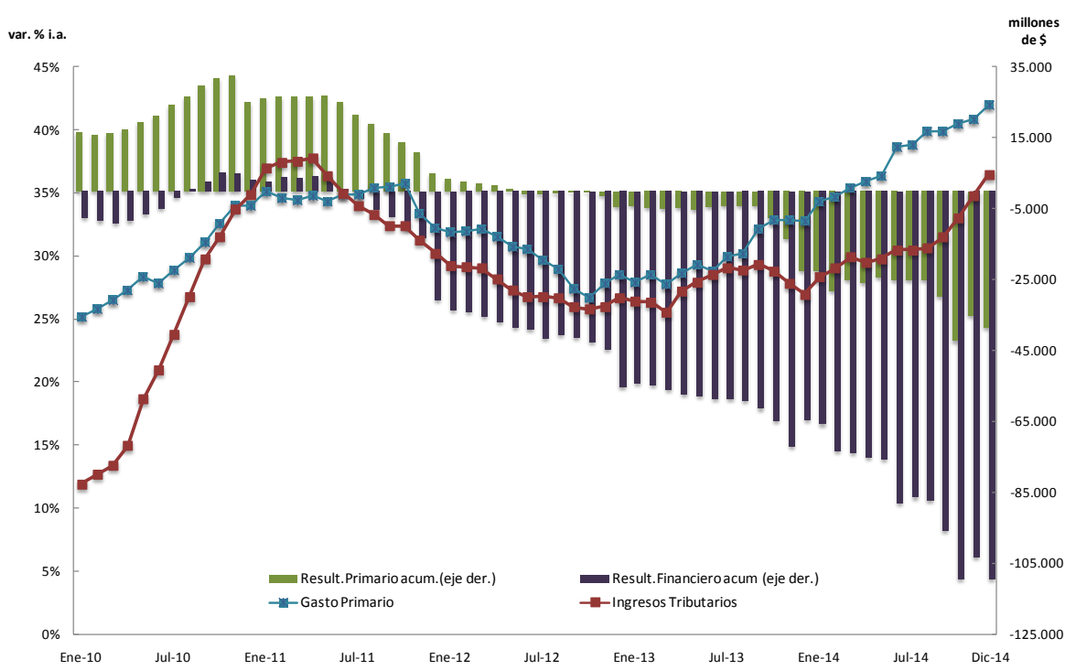
Complementando los ingresos tributarios, se volvió a observar una importante suba de los recursos no tributarios, los cuales se elevaron 90,2% i.a., aumentando su participación en los ingresos en torno a 4 p.p., alcanzando el 15,5% del total. El incremento se originó principalmente en las rentas de la propiedad, por los mayores giros percibidos en concepto de remisión de utilidades del BCRA y de los intereses provenientes de la ANSeS. Así, los ingresos totales del Gobierno Nacional se expandieron 42,6% i.a., implicando una elevación de los recursos de $ 305.302 millones.

En cuanto al gasto, se mantuvo en niveles elevados, observando un alza de 44,8% frente al año precedente, advirtiéndose subas tanto en los gastos primarios como en el pago de intereses.

Los gastos primarios crecieron 43,4%, alcanzando un total de $ 1.061.781 millones, dinamizados por las mayores erogaciones en concepto de transferencias de subsidios, gastos de capital, prestaciones de seguridad social y otros gastos corrientes. Dentro de los rubros tradicionales, las prestaciones en seguridad social aumentaron 33,6%, un ritmo similar al de 2013, como consecuencia de la aplicación de la política de movilidad en los haberes previsionales, pensiones contributivas y pensiones honoríficas. En tanto, los salarios se incrementaron 40,9%, tras las subas acordadas por convenio y el aumento de la planta laboral. Entre ambos segmentos explicaron 37,9% del incremento del gasto total.

También se destacó el mayor aporte a la inversión de capital, la cual se expandió 46,2%, explicando el 7,8% del crecimiento del gasto primario. Dentro de la inversión real directa sobresalieron los gastos relacionados con las obras de mantenimiento y construcción de rutas y corredores viales y la importación y nacionalización de material rodante ferroviario. Por su parte, dentro de las transferencias de capital se destacó la asistencia a Enarsa para la realización de obras de infraestructura energética, la ejecución del Fondo Federal Solidario y dentro de la inversión financiera el aporte al Fondo Fiduciario Programa de Crédito Argentina del Bicentenario.

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



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

En lo que respecta a las erogaciones destinadas a las provincias, el crecimiento del gasto por transferencias corrientes y de capital fue de 37,5%, excluyendo las transferencias automáticas.

Dentro del resto de los gastos primarios, las transferencias destinadas al sector privado se elevaron 59,1%, fundamentalmente por los mayores desembolsos dirigidos a la asistencia financiera para la ejecución de la política energética, al aumento de las transferencias a las universidades nacionales y al incremento de los recursos destinados a las asignaciones familiares, tanto contributivas como la Asignación Universal por Hijo. También se destacaron las compensaciones realizadas a las empresas de gas para contribuir al autoabastecimiento nacional bajo el Programa de Estímulo a la Inyección Excedente de Gas Natural. Los restantes gastos se elevaron 49,6%, impulsados principalmente por los mayores pagos por las importaciones de combustibles.

El pago en concepto de intereses de la deuda pública nacional se ubicó en $ 71.158 millones, implicando un incremento de 69,4% anual. El alza estuvo inducida principalmente por las mayores erogaciones en moneda extranjera, que se elevaron por el incremento del tipo de cambio y por la adición de pago de

intereses por la normalización de la deuda con el Club de París y la emisión de deuda realizada para el pago de la compensación por el 51% de YPF S.A.

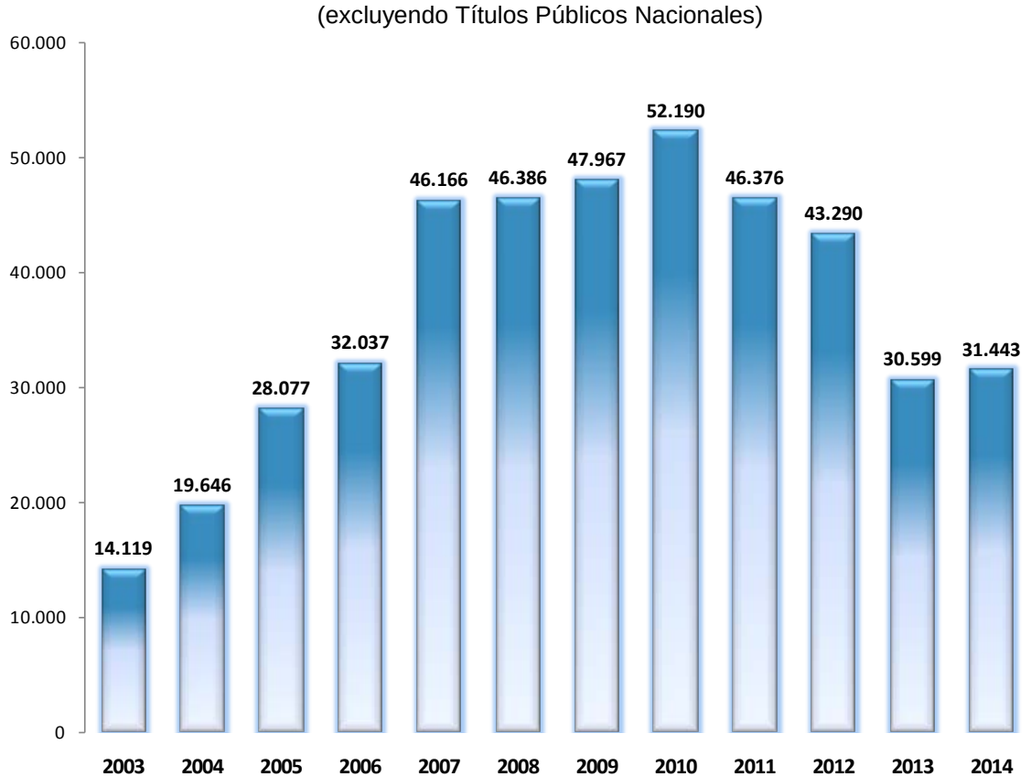
En términos del PIB, en 2014 el gasto primario se ubicó en 24,2%, implicando un alza de 2,1 p.p. con respecto al año previo; en tanto que los ingresos totales representaron el 23,3%, 1,9 p.p. por encima de 2013. De esta forma, el resultado primario se ubicó en -0,9% del PIB, dos décimas por encima del guarismo del año previo.

1.3. El mercado y el sistema monetario

Durante 2014 el Banco Central de la República Argentina (BCRA) adoptó medidas de política monetaria dirigidas fundamentalmente a acotar la volatilidad del mercado monetario y cambiario; a estimular el crédito orientado al sector productivo y a promover el ahorro en moneda doméstica. Precisamente, en febrero reintrodujo el límite a la Posición Global Neta de moneda extranjera de las entidades en un nivel equivalente a 30% de su capital, guarismo que en septiembre redujo a 20%. Esta medida permitió aumentar la oferta de moneda extranjera y contribuir a atenuar las presiones en el mercado cambiario. En julio el BCRA firmó con el Banco Central de la República Popular de China un nuevo acuerdo de swap en monedas locales por un monto equivalente a USD 11.000 millones por un plazo de tres años, con el objetivo de mejorar las condiciones financieras para promover el desarrollo económico y el comercio entre ambos países. Para promover el ahorro en moneda nacional e impulsar el crédito al sector privado se introdujeron regulaciones, entre las que se destacan la fijación de un nivel mínimo para las tasas de interés de los depósitos a plazo fijo en pesos que realicen las personas físicas y el incremento en el importe de la cobertura de garantía de los depósitos. A su vez, la autoridad monetaria adoptó un régimen de tasas de interés de referencia para préstamos a personas físicas, básicamente personales y prendarios, con el propósito de limitar el costo del crédito para los segmentos más vulnerables de la población. Asimismo, se estableció que las entidades financieras debían contar con autorización previa del BCRA para aumentar el costo de los productos y servicios financieros considerados básicos.

Dentro de este contexto, el stock de reservas internacionales se elevó 2,8% interanual, al pasar de USD 30.599 millones en diciembre de 2013 a USD 31.443 millones al finalizar el Ejercicio 2014, impulsado principalmente por las compras netas de divisas del BCRA que totalizaron USD 5.900 millones y por la activación del acuerdo de swap de monedas con el Banco Central de la República Popular China.

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



Fuente: BCRA.

La base monetaria total se expandió 22,6% anual, al pasar de un promedio de $ 361.410 millones en diciembre de 2013 a un promedio de $ 442.970 millones en diciembre de 2014. El sector público fue el

que más contribuyó a su expansión, al crecer en $ 161.508 millones i.a., principalmente a través de adelantos transitorios del BCRA al Tesoro; en tanto que en menor medida, el sector financiero participó con $ 48.333 millones. Contrariamente, los títulos en pesos del BCRA y los pases pasivos jugaron un papel contractivo sobre la base monetaria con un monto de $ 121.448 millones, experimentando un rol diferente a lo mostrado en el año 2013 cuando expandió la base monetaria en $ 5.484 millones. Por su parte, luego de mantener estable su ritmo de expansión durante la mayor parte de 2014, los agregados monetarios mostraron una aceleración durante los últimos dos meses del año propiciada por el comportamiento tanto de los medios de pago como de los depósitos a plazo fijo del sector privado. El agregado monetario en pesos más amplio (M3 total) presentó una variación de 24,3% i.a. y el M3 privado lo hizo en 26,3% i.a.; mientras que el agregado monetario M2 total registró un incremento de 29,7% i.a.

En el segundo semestre el BCRA adoptó dos medidas que influyeron significativamente en la evolución de las tasas de interés del mercado monetario. La primera consistió en una modificación de las tasas de interés de sus operaciones de pase, con el objetivo de reducir la volatilidad del resto de las tasas de interés de corto plazo. Así, tras mantenerlas estables durante los primeros nueve meses, a comienzos de octubre el BCRA aumentó las tasas de interés de los pases pasivos entre 4 p.p. y 4,5 p.p., hasta ubicarlas en 13,0% anual y 14,0% anual para los plazos de 1 y 7 días, respectivamente. También incrementó las tasas de interés de los pases activos entre 5 p.p. y 6 p.p., llevándolas a 16,0%, 17,0% y 20,0% anual, según los plazos sean de 1, 7 ó 60 días, respectivamente. Por su parte, los pases activos a tasa variable, disponibles hasta 90 días de plazo, continuaron remunerándose por el equivalente de la BADLAR bancos privados más un margen de 2 p.p.. La segunda medida estuvo dirigida a favorecer los instrumentos de ahorro en pesos de las familias. En relación a ello, a principios de octubre el BCRA estableció un nivel mínimo para las tasas de interés de los depósitos a plazo fijo que realicen las personas físicas, siempre y cuando el total de los mismos por persona física en la entidad no supere el importe de la cobertura del seguro de garantía de los depósitos. Las tasas de interés mínimas se establecieron como una proporción de la tasa de interés de referencia, la de las LEBACs más próximas a los 90 días de plazo. A su vez, con el objetivo de ampliar la protección de los ahorristas, se elevó el importe de la cobertura de garantía de los depósitos por titular desde $ 120.000 a $ 350.000.

En la segunda mitad del año las tasas de interés de las Letras que coloca el BCRA en el mercado primario se mantuvieron estables en los plazos más cortos, mientras que en los estratos más largos mostraron incrementos, por lo que se empinó la curva de rendimientos. Así, las tasas de interés de las LEBACs colocadas a tasa predeterminada a plazos de 100 días y 120 días se mantuvieron en 26,9% anual y 27,7% anual, respectivamente; mientras que la tasa de interés de la especie adjudicada a 360 días de plazo se situó en 29,3% anual.

Al finalizar el Ejercicio, los saldos de los depósitos totales en pesos del sistema financiero registraron un aumento anual de 25,1%, como consecuencia de un mayor dinamismo de las colocaciones del sector privado que se incrementaron 28,8% y, en menor medida, de las del sector público que lo hicieron en 16,7%. La expansión de los depósitos del sector privado fue impulsada por las imposiciones a la vista que crecieron 30,2% i.a., dinamizadas tanto por los depósitos en cuentas corriente (33,3% i.a) como por las imposiciones en cajas de ahorro (27,3% i.a.); en tanto que las colocaciones a plazo en pesos se acrecentaron en 27,5% i.a., destacándose la dinámica del tramo minorista el cual registró una suba interanual de 32,1%, mientras que las colocaciones mayoristas ($ 1 millón o más) lo hicieron en 23,7% i.a.. Por su parte, el saldo de los depósitos privados en dólares registraron un incremento de 7,5% i.a., impulsados principalmente por los depósitos en cajas de ahorro que aumentaron 25,4% i.a.; en tanto que las colocaciones a plazo fijo mostraron una merma de 2,6% i.a.. En suma, los depósitos privados totales exhibieron un acrecentamiento de 30,2% i.a., expansión explicada tanto por los depósitos a la vista (32,6% i.a.) como por los depósitos a plazo (27,9% i.a.).

Respecto a las tasas de interés pasivas existió una marcada diferencia entre el comportamiento exhibido por las tasas de interés de los segmentos minorista y mayorista, en particular durante el segundo semestre. Con respecto a la primera, pueden identificarse dos etapas para la evolución de las tasas de interés pasivas pagadas a las familias durante el segundo semestre. En la primera de ellas, el crecimiento de los depósitos por encima del de los préstamos generó condiciones de liquidez bancaria propicias para una reducción, mientras que en la segunda etapa las entidades se adecuaron a los mínimos dispuestos por el BCRA para los depósitos de las personas físicas. Concretamente, la tasa de interés aplicada por los bancos privados al segmento de depósitos minoristas promedió 18,4% anual en septiembre, 1,6 p.p. por debajo de la registrada en junio; aumentando posteriormente cerca de 5 p.p., para finalizar en diciembre en 23,2% anual; de modo que el aumento anual ascendió a 6,7 p.p.

En el segmento mayorista, la BADLAR de bancos privados sostuvo una tendencia descendente en el tercer trimestre, manteniéndose relativamente estable en los últimos tres meses de 2014. Así, promedió en diciembre el 20% anual, equivalente a 3 p.p. menos que su nivel de junio, y prácticamente el mismo guarismo que el registrado en diciembre de 2013.

En materia de créditos, el total de los saldos de los préstamos otorgados por el sistema financiero al sector privado aumentó 20,4% i.a. Ello se reflejó en un mayor financiamiento a través de los descuentos de documentos que subieron 20,2% i.a., mientras que los adelantos en cuentas corriente lo hicieron en 17,9% i.a. Asimismo, los saldos de créditos para consumo de las familias también aumentaron, 37,3% i.a. en el caso de las tarjetas de crédito y 19,1% i.a. en el de los préstamos personales. Por su parte, los préstamos hipotecarios se elevaron 10,1% i.a. y los prendarios lo hicieron en 4,5% i.a.. En cuanto a los

préstamos en moneda extranjera los mismos se contrajeron 9,9% i.a. (USD 367 millones), lo cual se explica principalmente por la merma de 15,0% i.a. de los documentos a sola firma (USD 413 millones), de 18,4% i.a. de los pagos con tarjetas de crédito (USD 66 millones) y de 30,9% i.a. de los hipotecarios (USD 41 millones); compensado parcialmente por los adelantos en cuentas corriente se expandieron 142,0% i.a. (USD 59 millones).

En cuanto a las tasas de interés activas, la mayoría de las aplicadas sobre los préstamos en pesos al sector privado mostraron un descenso en el último semestre, con comportamientos heterogéneos a lo largo de este período, afectadas por factores puntuales asociados a los distintos tipos de crédito. Entre las líneas comerciales, la tasa de interés de los adelantos en cuentas corriente se ubicó en 30,9% anual en diciembre, 1,3 p.p. por debajo de la observada en junio y 3,3 p.p. por encima de la registrada 12 meses atrás; a la vez que las aplicadas sobre los documentos a sola firma promediaron en diciembre 24,2% anual, acumulando desde junio un descenso de 2,4 p.p., aunque finalizó el año 1,9 p.p. por encima del nivel de diciembre de 2013. Por otra parte, tras la imposición de las tasas de interés máximas que estableció el BCRA para los préstamos personales y prendarios a partir de junio, las aplicadas sobre los préstamos personales registraron una fuerte reducción en junio y julio, para luego mantenerse relativamente estables, en línea con la evolución de la tasa de interés de las LEBACs a 90 días. En el caso de los préstamos personales, la tasa de interés promedio ponderada se ubicó al cierre del año en 37,7% anual, acumulando un descenso de casi 7 p.p. respecto a mayo (mes previo a la entrada en vigencia de la normativa de tasas de interés máximas) y de 1,6 p.p. respecto a diciembre de 2013; en tanto que la tasa de interés de los préstamos prendarios finalizó el año en 26,4% anual, incrementándose 1 p.p. desde mayo y 5,3 p.p. desde fines de 2013, aunque permaneciendo muy por debajo de los máximos establecidos. Por su parte, las tasas de la financiación con tarjetas de crédito se ubicaron en 42,8% anual, implicando un incremento de 5,6 p.p. frente a diciembre de 2013; en tanto que las tasas de los créditos hipotecarios observaron un aumento de 5,7 p.p. hasta ubicarse en el 22,3% anual.

Siguiendo los lineamientos establecidos por la Carta Orgánica del BCRA puesta en vigencia en abril de 2013, se continuó utilizando una serie de herramientas que le permitieron avanzar en el cumplimiento de sus múltiples objetivos, particularmente en materia de política crediticia, para lo cual continuó con 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 prosiguió apoyando la expansión del Programa de Financiamiento Productivo del Bicentenario (PDPB), el cual finalizó en diciembre con un desembolso de más de $ 311 millones. Así, el total de recursos adjudicados desde el comienzo del mismo, a mediados de 2010, ascendió a $ 8.191 millones. En forma complementaria el BCRA estableció la cuarta y la quinta etapa de la Línea de Créditos para la Inversión Productiva, programa al cual las entidades financieras deben destinar el 5% del saldo 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 del mercado y con un plazo no menor a los tres años; disponiéndose 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.

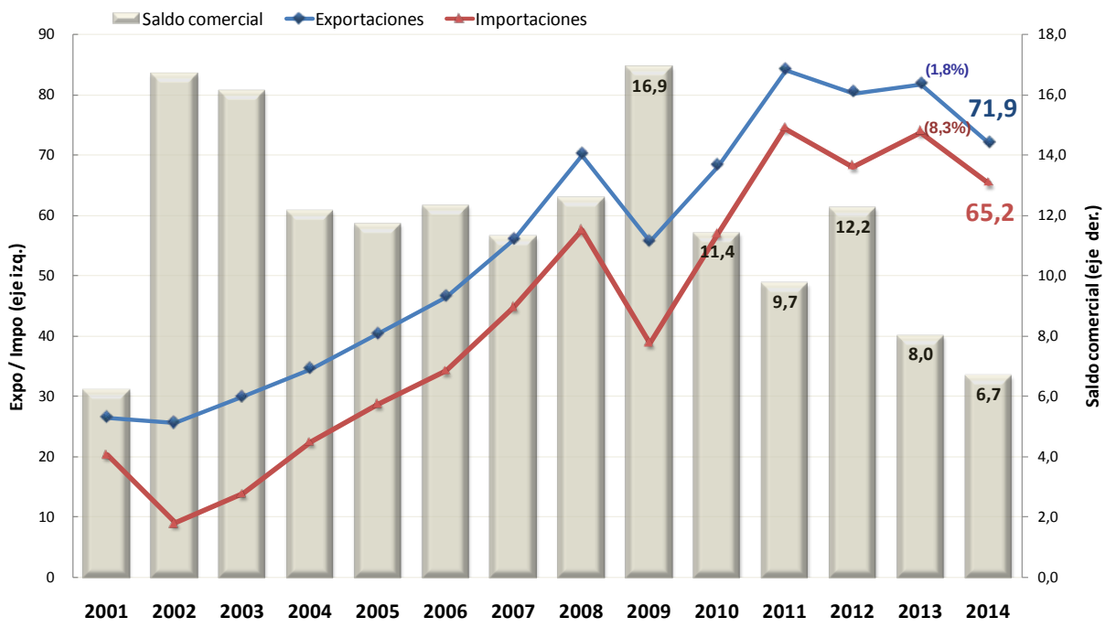
En términos agregados durante el Ejercicio se verificó una leve reducción de la intermediación financiera, dado que la suma de los depósitos y préstamos totales en pesos en relación al PIB se ubicó en 25,9%, lo cual implicó una caída de 0,9 p.p. frente al año 2013, discontinuando la tendencia creciente mostrada en los tres años anteriores, ubicándose en un nivel similar al de 2005 (26,0%). Al realizar la diferenciación entre categorías, el crédito total en pesos alcanzó el 10,9% del PIB, implicando una merma de 0,3 p.p. respecto al Ejercicio previo; al tiempo que los depósitos totales en pesos representaron el 15,0% del PIB, significando una caída de 0,6 p.p. respecto al año anterior.

1.4. El sector externo y el mercado cambiario

En 2014 el intercambio comercial se contrajo, en razón que las exportaciones se redujeron 11,9% i.a., hasta USD 71.935 millones y las importaciones disminuyeron 11,4% i.a., hasta USD 65.249 millones. El saldo comercial fue superavitario en USD 6.686 millones, 16,5% inferior al del Ejercicio 2013.

La apertura comercial, considerada como el cociente entre exportaciones más importaciones de bienes y servicios sobre el PIB (medido a precios corrientes) se ubicó en 30,1%, exhibiendo una leve caída respecto al año anterior (30,7%).

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



Fuente: INDEC

Pese a la generalizada baja de los precios internacionales de las materias primas, la contracción de las exportaciones se explica principalmente por el envío al exterior de menores cantidades (10%), si bien también influyó la caída de los precios (2%). La merma se registró en todos los rubros, mereciendo destacarse que dada su participación en la canasta de exportación, las caídas en los valores exportados de las Manufacturas de Origen Industrial (MOI) y de los Productos Primarios (PP) determinantes en el comportamiento retractivo a nivel agregado.

En el análisis desagregado, los PP se constituyeron en el rubro más damnificado al contraerse 20% i.a., sumando USD 14.977 millones, comportamiento que se explica principalmente por la menor exportación de cereales (USD 3.083 millones menos). La merma en el envío al exterior de Combustibles y Lubricantes fue de 18% i.a., debido al menor saldo exportable que determinó la caída de la producción energética local, debiendo señalarse que el valor exportado ascendió a USD 4.660 millones, representando el menor monto desde 1999. Por su lado, las MOI alcanzaron los USD 24.145 millones, 15% menos que el año precedente, lo cual obedeció principalmente al menor envío de automóviles (USD 1.913 millones menos). Dentro de este segmento se destacó la caída de las exportaciones a Brasil que retrocedieron 18% i.a., por su menor demanda. En cuanto a las MOA en 2014 sus ventas alcanzaron a USD 28.153 millones, 3% menos que el año anterior, a pesar de la normalización de la cosecha agrícola. De hecho, las cantidades retrocedieron 2%, pese a contar con una mayor oferta disponible, mientras que los precios fueron 1% menores a los del año previo. Desglosando por producto, la caída se debió en parte a la reducción del envío al exterior de grasas y aceites, el cual se redujo en USD 952 millones.

En cuanto a las importaciones, las mismas se contrajeron 11%, en razón de la caída de 12% en las cantidades, ya que los precios se incrementaron 1%, en un marco de creciente administración del comercio. Es importante señalar que todos los usos operaron en forma contractiva, con excepción de los bienes de capital.

El uso más afectado fue el de los vehículos automotores, el cual evidenció una merma de 50% i.a., hasta los USD 3.580 millones. La adquisición de piezas y accesorios para bienes de capital totalizó USD 12.461 millones, magnitud 22% inferior a la del año previo. Las compras de bienes intermedios se redujeron 4%, sumando USD 18.754 millones, comportamiento asociado a la caída de la producción manufacturera, particularmente mineral de hierro y alúmina. Las adquisiciones de bienes de consumo se redujeron 10,6% i.a., hasta USD 6.680 millones. Las importaciones de combustibles y lubricantes se contrajeron 4%, alcanzando los USD 10.903 millones. Contrariamente, se registró un récord histórico en la adquisición de bienes de capital, la cual ascendió a USD 12.622 millones, 3% más que en 2013.

En lo relativo a las relaciones comerciales bilaterales, el principal destino de las exportaciones fue el MERCOSUR, bloque que adquirió el 27,8% del total y del cual se obtuvo un saldo superavitario de USD 4.593 millones. Durante 2014 el intercambio comercial con Brasil, principal socio comercial de Argentina, resultó superavitario en USD 456 millones, revirtiéndose el saldo deficitario de 2013 (USD 1.882 millones).

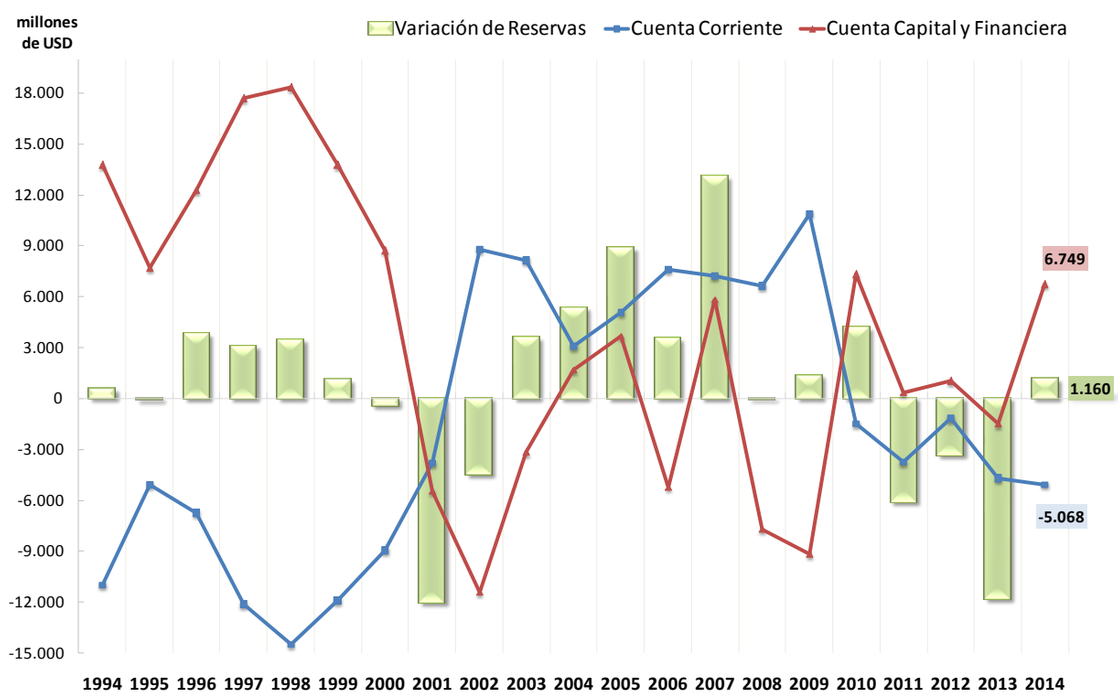
Respecto al comercio exterior de servicios, de acuerdo a los datos del Balance de Pagos, se alivió el déficit observado en el Ejercicio 2013 al alcanzar los USD 3.060 millones, comportamiento que resultó influido por las compras ligadas al turismo y al transporte, las cuales se redujeron en USD 1.685 millones. La cuenta rentas de la inversión, el tercer ítem dentro de la cuenta corriente, presentó un leve incremento en su déficit con respecto al año previo, debido a que el aumento de las utilidades y dividendos devengados fue levemente superior a la reducción de los pagos de intereses. Así, el resultado general de la cuenta fue deficitario en USD 11.402 millones, USD 375 millones superior al registro de 2013.

La reducción del déficit de servicios no fue suficiente para compensar el menor superávit de las mercancías y de las rentas de inversión, concluyendo en un incremento del déficit de la cuenta corriente, cuya magnitud ascendió a USD 5.068 millones, implicando una suba de 7,9% i.a., de modo tal que en términos del PIB dicho déficit fue de 0,9%.

En lo referente a la cuenta capital y financiera, la misma registró un importante ingreso de capitales por un monto de USD 6.749 millones. El sector privado no financiero observó salidas netas por USD 2.464 millones, principalmente por el cambio accionario de YPF y la formación de activos externos. Contrariamente, el sector público no financiero devengó ingresos de capitales por un monto de USD 5.033 millones, lo cual correspondió principalmente a la emisión de deuda para el pago de YPF al grupo Repsol y los mayores desembolsos de los organismos internacionales. El sector bancario también presentó un saldo positivo al alcanzar USD 4.124 millones, de los cuales USD 3.200 millones correspondieron al BCRA (incluyen los swaps de monedas con el Banco de la República Popular China y empréstitos tomados con otros organismos internacionales).

El efecto neto de los saldos de la cuenta corriente y de la cuenta capital indica que a la economía ingresaron más divisas de las que salieron, incrementando el BCRA sus existencias de reservas internacionales en USD 1.160 millones, frente a la variación negativa de USD 11.824 millones observada en 2013.

Balance de Pagos



Fuente: INDEC

2. Evolución de la gestión microeconómica

2.1. Las políticas gerenciales

2.1.1. Política financiera

Durante 2014 la estrategia financiera del Banco se focalizó en la obtención del fondeo previsto para acompañar ambiciosos niveles de colocación de créditos, en línea con el objetivo de reposicionar al

Banco en el segundo lugar en préstamos al sector privado, así como de optimizar el margen financiero, en un contexto macroeconómico que implicó la necesidad de llevar a cabo una importante sintonía fina.

Sobre la base de un estudio pormenorizado de las condiciones del mercado, el análisis de tendencias y de los estados financieros del Banco, en abril se propuso una reducción de las tasas de interés de los préstamos personales, alcanzándose excelentes resultados, en gran parte por su anticipación, ya que en junio el Banco Central estableció un tope a las tasas de interés de dicho segmento. El Banco, que en febrero se posicionó en el tope del ranking para los préstamos del segmento, logró elevar sus tasas de crecimiento mensual, acumulando en el Ejercicio una suba cercana al 35%, significativamente superior al 19% mostrado por el sistema financiero en su conjunto.

En octubre, con la aplicación de la Comunicación A 5640 del Banco Central que fijó tasas mínimas para las imposiciones a plazo fijo de las personas físicas hasta $ 350.000, se verificaron impactos en dos sentidos: el encarecimiento del costo de fondeo y la generación de distorsiones con respecto a las tasas de interés abonadas a las empresas y a los clientes mayoristas. En razón de ello, el Banco tomó la determinación de abonar las tasas administradas por el Banco Central a la totalidad de las personas físicas, sin discriminar por montos. Así, el crecimiento evidenciado por las imposiciones a plazo en el último trimestre del año fue más dinámico en la Institución que en el conjunto de las entidades del sistema.

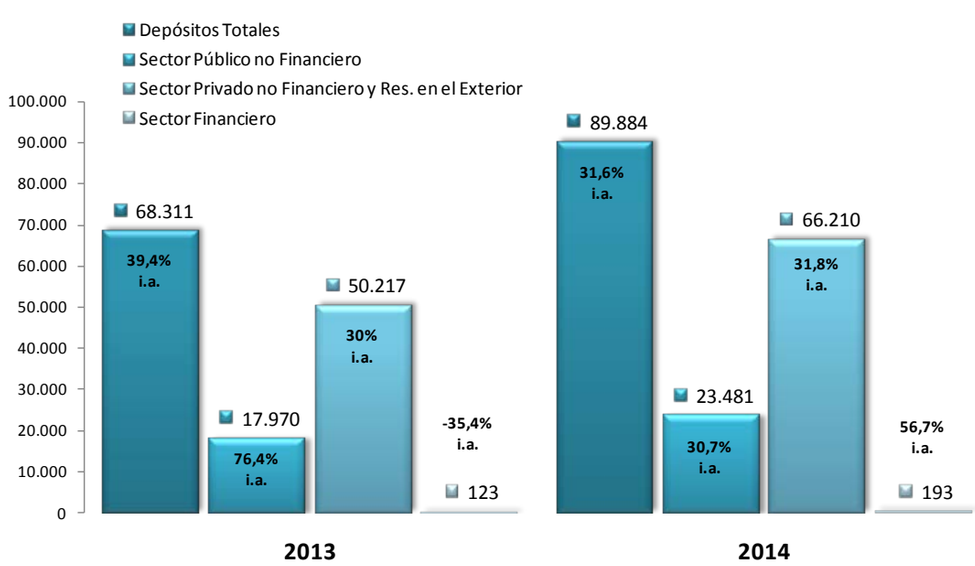
Las medidas de carácter financiero adoptadas durante el período conformaron la base para la obtención de excelentes resultados, con un crecimiento anual del spread entre el rendimiento de los principales activos y el costo promedio de los depósitos de 2,28 puntos porcentuales (p.p.), dado que pasó de un promedio de 10,21% en 2013 al 12,49% en 2014.

Ello estuvo acompañado por una fuerte recomposición del ratio de liquidez, aunque un poco más acotado en el último trimestre, debido a la estacionalidad propia del período, pero con un piso más elevado como consecuencia de las medidas ya comentadas. Así, el indicador de liquidez amplia en función de los depósitos en pesos llegó a niveles records a mediados de año y promedió el 22,3%, mientras que en 2013 la media había sido de 17,5%.

- **Evolución de los depósitos**

En 2014 los depósitos totales en el Banco aumentaron en mayor proporción que los del Sistema, lo cual obedeció al dinamismo observado en los distintos sectores y monedas, con la excepción de las imposiciones en dólares del sector privado, en las que el crecimiento fue de menor proporción. Los depósitos totales se incrementaron 31,6% i.a., advirtiéndose una evolución similar entre las imposiciones del sector privado y las del sector público, que crecieron 31,8% i.a. y 30,7% i.a., respectivamente.

Depósitos totales consolidados
En millones de $

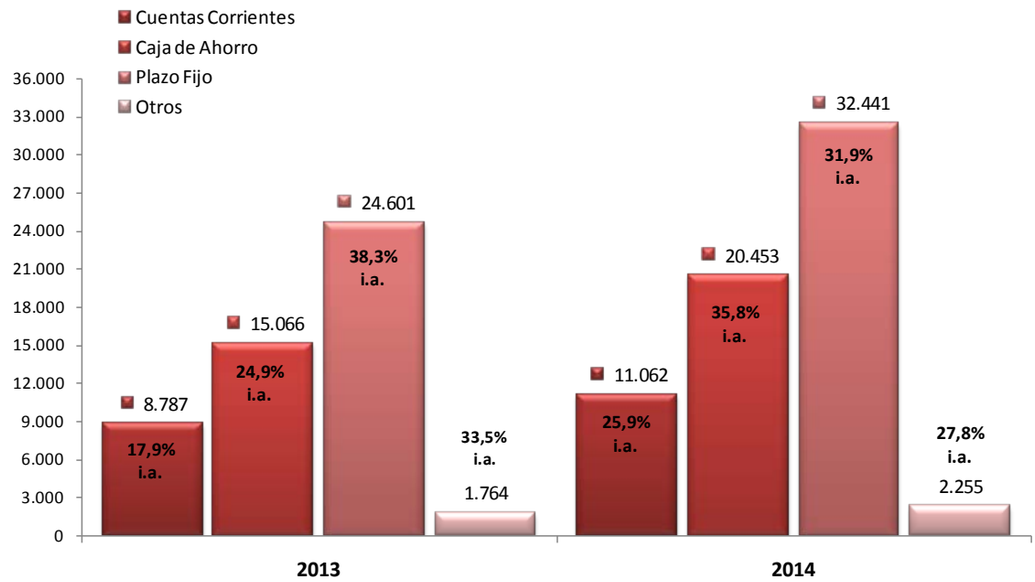


Los depósitos del sector privado presentaron nuevamente un gran dinamismo, impulsados por las cajas de ahorro (35,8% i.a.), seguidas por las imposiciones a plazo fijo (31,9% i.a.) y por las cuentas corrientes (25,9% i.a.). Esta evolución tuvo una menor dispersión que en 2013, cuando los distintos tipos de imposición registraron variaciones más disímiles.

Respecto a los depósitos a plazo cabe resaltar que en 2014, si bien volvieron a tener una elevada suba interanual y de mayor magnitud que la del Sistema, la misma fue menor que en los dos años anteriores,

en los que los guarismos se encontraban en torno al 40% anual. Cabe destacar el mayor crecimiento registrado en el Ejercicio en el segmento minorista de los depósitos frente al resto del Sistema.

Depósitos del sector privado
En millones de $



El mayor crecimiento relativo de los depósitos del Banco respecto a los del Sistema se tradujo en un incremento del *market share* que en los depósitos totales subió de 9,06% en diciembre de 2013 a 9,23% en diciembre de 2014; mientras que en los depósitos del sector privado, su participación en el mercado pasó de 9,14% a 9,26%. Dentro de las imposiciones de este sector, el Banco ascendió del tercero al segundo lugar en cajas de ahorros y mantuvo el segundo puesto en plazos fijo e inversiones.

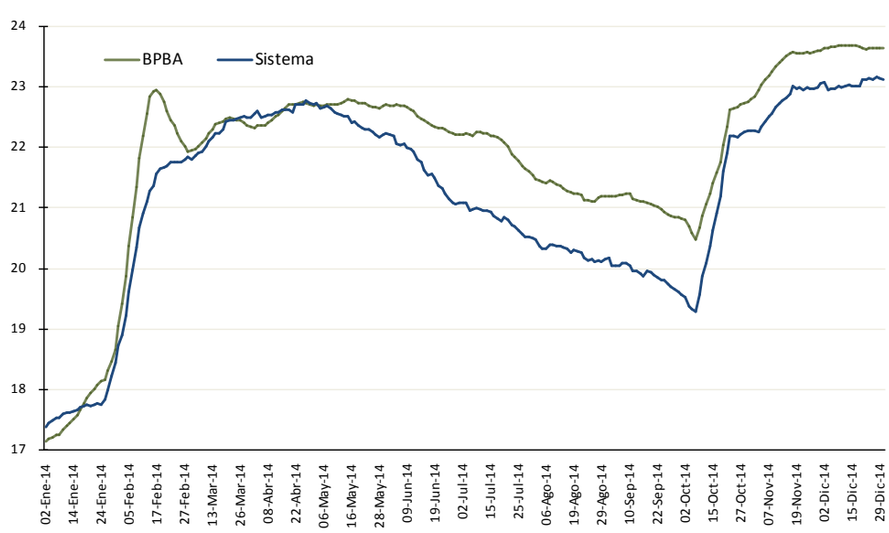
- **Evolución de las tasas pasivas de interés**

En el Ejercicio las tasas pasivas en el mercado tuvieron una dinámica dispar, como consecuencia del contexto macroeconómico y de la política monetaria aplicada por el Banco Central, que implicaron finalizar el año con niveles más altos para las tasas minoristas que para las mayoristas.

Tanto las tasas minoristas como las mayoristas concertadas en operaciones de plazo fijo del sector privado presentaron una evolución creciente, observándose que las dinámicas del Banco y del Sistema en ambos segmentos fueron semejantes, aunque levemente más pronunciadas para la Institución.

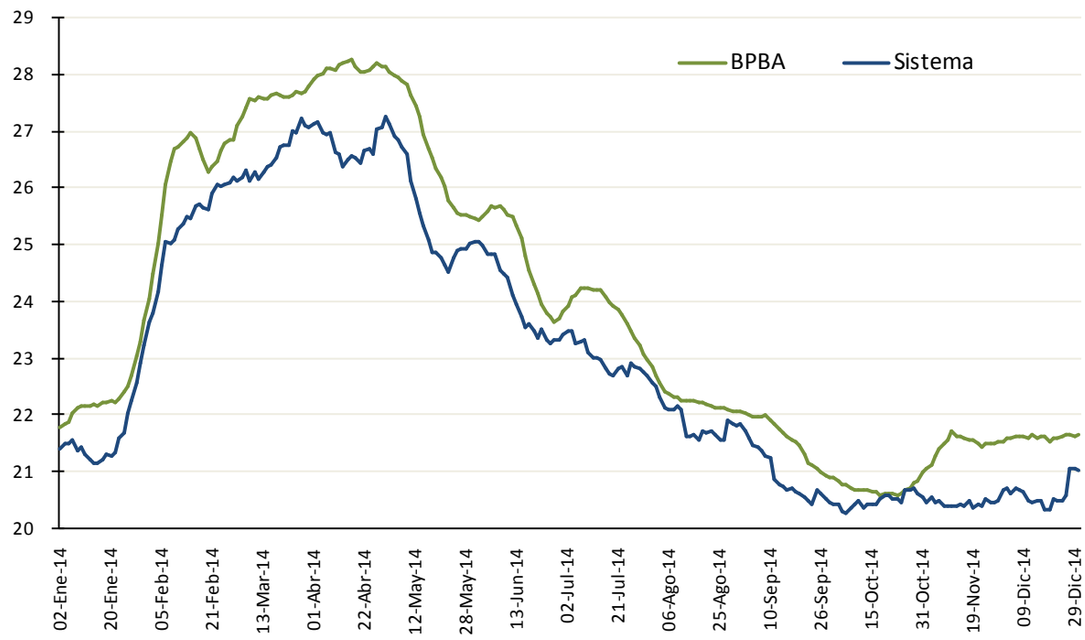
En particular, en el sector privado minorista las tasas crecieron fuertemente durante los primeros meses para luego descender gradualmente, retomando la dinámica ascendente en el último trimestre del año.

Evolución de las tasas de concertación: Sector privado minorista
Tasa nominal anual en promedios móviles 10 días



En el caso de las imposiciones mayoristas, las tasas del Banco se ubicaron sistemáticamente por encima del mercado, siguieron en todo momento un comportamiento similar al del Sistema, siendo levemente más marcadas las subas entre febrero y abril y entre noviembre y diciembre.

Evolución de las tasas de concertación: Sector privado mayorista
Tasa nominal anual en promedios móviles 10 días



- **Mercado de capitales**

A lo largo de 2014 se gestionó activamente la cartera global de títulos públicos del Banco, optimizando la relación riesgo-rendimiento de la misma, y adecuándola a las nuevas regulaciones del BCRA respecto de los límites de la Posición Global Neta de Moneda Extranjera. Asimismo, se participó en las operaciones de Canje de Deuda Pública propuestas por el Gobierno Nacional. Como todos los años, se gestionó y administró la cartera de títulos públicos y productos estructurados de terceros, alcanzando un monto total de $ 1.412 millones.

El Banco participó en la emisión, colocación y liquidación del Programa de Letras del Tesoro de la Provincia de Buenos Aires; al tiempo que intervino como organizador y colocador del Programa Global de Emisión de Títulos de Deuda de Mediano Plazo de YPF S.A.

- **Negocios financieros**

Mediante el Acta de Directorio 1916/13 del 28 de noviembre de 2013 se creó la Gerencia de Negocios Financieros. La misma participa activamente en la generación de diversos negocios financieros, con amplias y planificadas estrategias, a partir de una gran variedad de productos del mercado.

En 2014 se lanzaron diferentes campañas tendientes a una mayor captación de fondos, tanto en el segmento mayorista como en el minorista, necesarias para atender la demanda de créditos existente. Se logró ampliar la cantidad de clientes sin descuidar los niveles del costo de fondeo del Banco.

Por otra parte, se fortalecieron los Fondos Comunes de Inversión, incrementando el patrimonio en más de $ 1.000 millones; se implementó el Plazo Fijo Prepactado para empresas, con un incremento de más de $ 400 millones; se mantuvo una activa presencia en las redes sociales, principalmente en Twitter donde se realizaron más de 3.800 tweets y se logró ampliar el número de seguidores; se incorporó el aplicativo (APP) del Centro de Inversiones, al cual se le incluyeron precios de activos, noticias, agenda de vencimientos y videos explicativos de instrumentos; se incorporó la herramienta Skype para un mejor contacto con el cliente, permitiendo avanzar sobre un nicho específico muy apetecible para la estrategia de fidelización; se implementó el programa de capacitación “La información crea valor” en Centros Zonales y Unidades de Negocios, a través de visitas, material en aula taller y videoconferencias, capacitando al personal sobre productos financieros de la institución, utilizando herramientas básicas de negociación y de análisis de la competencia; se realizó la campaña “Inclusión Financiera” a partir de la que se visitaron colegios secundarios, dictándose charlas sobre diferentes productos financieros del Banco a los potenciales “clientes del mañana”; se participó además, en distintas rondas de negocios en las que se potenció el contacto con clientes; a la vez que se amplió la participación en plenarios, reuniones, ferias y competencias deportivas, en las cuales estuvo presente el Banco en relación directa con empresas.

Al tiempo, los Oficiales de Negocios recibieron una capacitación especial, para adecuarse a la normativa de la nueva Ley de Mercado de Capitales, adquiriendo el nivel de Asesor Financiero Idóneo (AFC). Por otro lado, se adecuaron las comisiones en las operaciones de compra/venta de títulos, y, con la intención de captar nuevos negocios, se fortaleció la sinergia con las empresas del Grupo Banco Provincia, siendo que también se coordinaron todos los pagos de servicio de deuda de la Provincia de Buenos Aires. Asimismo, se mantuvo la colaboración con el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires en la colocación de Letras y se continuó trabajando exitosamente en la colocación de los instrumentos.

2.1.2. Política comercial

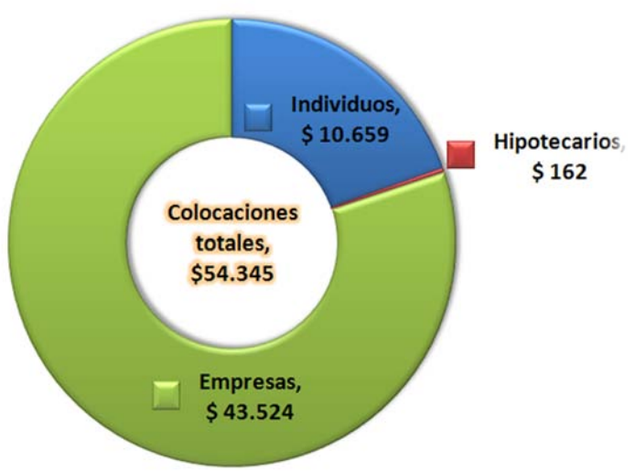
2.1.2.1. Gestión de Créditos

Las acciones comerciales del Banco continuaron desarrollándose en función de los originales lineamientos. Se orientaron a satisfacer los requerimientos de los diferentes segmentos y actividades de la sociedad con el objeto de aumentar la presencia en el mercado, compitiendo de manera permanente con las demás entidades del Sistema y procurando soslayar los obstáculos surgidos de la evolución de la coyuntura, sin menoscabar el papel social específicamente determinado en la Carta Orgánica.

Entre los principales resultados obtenidos se destacan:

- El incremento anual de los ingresos totales por servicios en 32%. Ello es explicado por el mayor crecimiento relativo en los niveles de consumo cancelados con tarjetas de crédito, las operaciones canalizadas a través de Procampo, las transacciones relacionadas a las tarjetas de débito y cuentas corrientes; en un marco en el cual se realizaron las adecuaciones del cuadro tarifario en línea con las exigencias asociadas a la normativa del Banco Central y a los desafíos impuestos por el mercado.
- Un aumento interanual de las colocaciones levemente superior al 35%, que sumaron $ 54.345 millones, debido, principalmente, al incremento cercano al 40% i.a. de las financiaciones a empresas, las cuales alcanzaron $ 43.524 millones y, en menor medida, en los tramos vinculados a individuos que se elevaron aproximadamente 23% i.a. hasta los $ 10.820 millones (incluyendo las líneas de préstamos hipotecarios).

Distribución de las colocaciones en 2014
Sector Privado – En millones de $ -



- Por su parte, el crecimiento del saldo por capitales de la cartera en el país rondó el 35%, superando levemente la suma de $ 52.000 millones. El incremento de saldos por $ 13.000 millones se debió, fundamentalmente, a las financiaciones a empresas, las que crecieron poco más de 35% frente al menor incremento de alrededor del 30% verificado en la deuda crediticia del segmento individuos.
- En la comparación con el resto del sistema bancario, el saldo de préstamos destinado al sector privado no financiero en pesos registró una performance sustantivamente más sólida, superando en casi 15 puntos porcentuales (p.p.) al ritmo de expansión interanual verificado por el conjunto de entidades, lo que le permitió ganar en términos de participación y posicionamiento. Durante los últimos doce meses, el avance alcanzó a prácticamente un 1 p.p. hasta representar cerca de 8,4% del valor agregado del sistema.

2.1.2.1.1. Gestión de créditos a empresas

Se continuó trabajando en la búsqueda de una flexibilización de las condiciones de otorgamiento de las financiaciones; a la vez que se reforzó el objetivo vinculado a la generación de dinámica y volumen en el

negocio crediticio y se propició la vitalidad de los mecanismos secundarios de fidelización para impulsar la colocación de productos.

Entre las medidas que se coordinaron para ese logro se encuentran:

- La ampliación del cupo de la línea de crédito destinada al financiamiento del capital de trabajo con una tasa de interés fija de 27% anual.
- Habiéndose agotado el cupo del Fuerza Productiva III Tramo durante el año, se puso en producción el IV Tramo, el cual estará vigente hasta el 31 de diciembre de 2015.
- La modificación de la línea de crédito para la financiación de Bienes de Capital Agropecuario, tanto en plazo como en tasa, permitiendo la obtención de mejores condiciones en las compras de bienes usados, no pudiendo ser financiadas a través de la línea de inversión productiva.
- La celebración de nuevos convenios con subsidios para empresas del sector agropecuario, orientados a estimular la generación de valor agregado en origen, transacciones económicas y ampliación del volumen de las financiaciones.
- La prórroga de vencimientos a productores agropecuarios declarados en emergencia, con el objeto concreto de evitar interrupciones en las cadenas de pago y crisis sectoriales.
- En el segmento de Procampo se continuó con las alianzas estratégicas con empresas proveedoras de insumos a través del ofrecimiento de convenios con condiciones especiales.
- Se mantuvo la extensión de plazos de financiación en inversión productiva hasta 66 meses, con tasa fija durante los primeros 36 meses y variable desde la cuota 37.

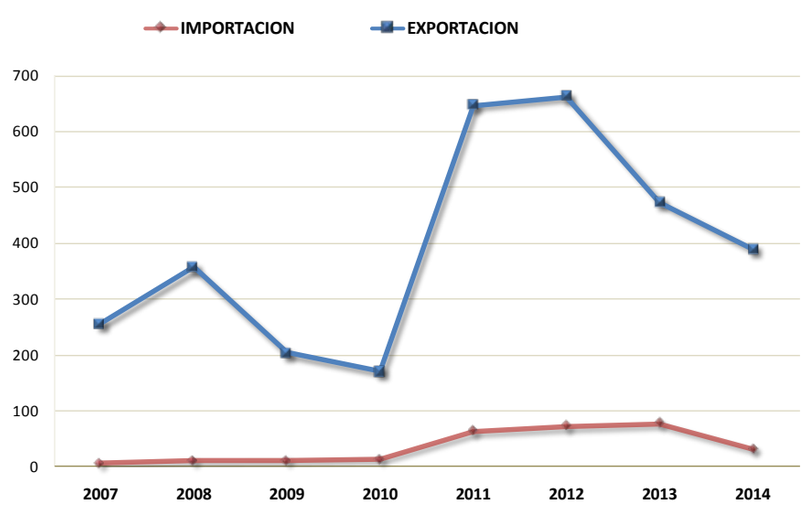
Estas estrategias coordinadas para la consecución de objetivos y metas más expansivas, se programaron con el establecimiento de ciertos resguardos para evitar eventuales incumplimientos de los contratos. Por esta razón, para reducir el riesgo de crédito, durante el año se trabajó en el establecimiento de normativas vinculantes con fondos de garantías, básicamente con el FOGABA en sus distintas modalidades (tradicional, semiautomática y automática) y sociedades de garantías recíprocas, tal el caso de Garantizar. Paralelamente, se analizaron convenios firmados durante años anteriores consistentes en la incorporación de la garantía de las operaciones de la tarjeta Procampo/Pactar mediante descubierto en cuenta corriente y ampliación de la fianza global hasta $ 1.500 millones.

El crecimiento en las colocaciones en la actividad de las empresas cercano al 40% estuvo explicado por el financiamiento de corto plazo, principalmente por los documentos descontados que se expandieron 46% i.a.; por el otorgamiento de fondos para acompañar el capital de trabajo que creció 83% i.a. y la actividad agropecuaria. En este último caso, la reformulación del producto Procampo generó un incremento en el otorgamiento de fondos de 140% i.a. El sesgo hacia la financiación de la actividad productiva de la Provincia de Buenos Aires, en función de los resultados anuales, representa una dirección bien definida por el Banco, demostrando su papel marcadamente contracíclico.

En materia de asistencia crediticia, se otorgaron USD 419,1 millones en concepto de líneas de importación y exportación, mostrando una caída interanual del 24%, generado principalmente por la merma en la retoma de líneas de exportación de las empresas corporativas.

En lo referido a comercio exterior, se otorgaron USD 388,3 millones en líneas de crédito de exportación en 475 operaciones, siendo la principal colocación la correspondiente a prefinanciación de exportación que sumó USD 364,4 millones en un total de 457 operaciones. En concepto de financiación de importación se otorgaron USD 31 millones en 611 operaciones, de las cuales 590 fueron concertadas en pesos por un monto equivalente a USD 28,3 millones.

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



- **Sector Agropecuario**

En 2014 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 Actividades Ganaderas (inversión y capital de trabajo asociado), el Programa de Financiamiento para el Sector Lechero (inversión y capital de trabajo), el Programa Fuerza Productiva Tramo IV (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 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 más de 280 convenios especiales con firmas proveedoras de insumos, que le permitieron acceder al productor, en muchos casos, a tasas del 0% y plazos de hasta 360 días, entre los cuales vale mencionar una campaña especial para trigo 2014/2015 con una promoción de pago de hasta 270 días a una tasa de 0%.

El volumen de negocios del sector evolucionó favorablemente, siendo que se colocaron $ 13.691 millones, magnitud equivalente a un incremento interanual de 51,1%. De dicho total, alrededor de $ 2.300 millones fueron otorgados mediante programas y líneas con tasas subsidiadas y atenuadas, entre las que merecen mencionarse:

- Programa de Financiamiento para Actividades Ganaderas: cuenta con subsidio de tasa por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.
- Programa de Financiamiento para el Sector Lechero: cuenta con subsidio de tasa por parte del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación.
- 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.
- Tarjeta Procampo: producto administrado por la Gerencia de Banca Agropecuaria, registró un incremento en los consumos de 126,4% en comparación con el año anterior, pasando a financiar $ 2.117 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, la habilitación de la nueva línea Agregado de Valor en Origen, con subsidio del Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca de la Nación, la asistencia al sector con apoyo especial a las explotaciones damnificadas por la adversidad climática sucedida a mediados de año (exceso de lluvias), prorrogando vencimientos y asistiendo a quienes se encontraban en Emergencia Agropecuaria declarada.

Con respecto a las líneas específicas destinadas al sector, prácticamente no se registraron atrasos, siendo la irregularidad de 0,47% 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 $ 800 millones como remanente para su utilización durante 2015.

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

Durante 2014 a través de la Gerencia Banca PyMe, oficina centralizada que cuenta con 20 oficiales de negocios dedicados al segmento, se contactó a más de 1.500 empresas, se visitaron las instalaciones de aproximadamente 500 establecimientos y se logró calificar crediticiamente a más de 200 nuevas PyMEs.

En un contexto en el cual desde el Gobierno, tanto nacional como provincial, se impulsó la redirección del crédito hacia líneas de inversión, principalmente a Mipymes, el Banco ha atendido la creciente de demanda de este segmento.

Con respecto a la utilización del Programa Fuerza Productiva Tramo IV, línea subsidiada por el Ministerio de la Producción, Ciencia y Tecnología de la Provincia de Buenos Aires, se presentaron 131 proyectos para inversiones nuevas y ampliaciones de capacidad instalada por un monto de $ 81,8 millones, de los cuales se efectivizaron 102 préstamos por un total de $ 45 millones. Banca Pyme articuló la mayoría de estos créditos, siendo el nexo entre el Ministerio y la red de sucursales del Banco.

En relación a la Línea de Créditos para la Inversión Productiva desde la Gerencia Pyme se colocaron 134 créditos por un monto total de $ 720 millones, contribuyendo a que el Banco cumpla con la pauta establecida por el BCRA.

En lo que respecta a la oferta de créditos con destino a evolución y capital de trabajo en el segmento de las PyMEs, con motivo de la conmemoración de su 192° aniversario el Banco mantuvo activa una línea a tasa fija a efectos de asistir a las empresas con costos financieros competitivos, colocando más de $ 850 millones, atomizados en créditos de un monto promedio de $ 2 millones. En sus otras líneas de capital de trabajo, se desembolsaron más de $ 800 millones.

Complementariamente, se realizaron campañas especiales y se desarrollaron herramientas que incentivaron el descuento de cheques de terceros de pago diferido, línea de crédito que ha sido notoriamente demandada por las PyMEs, alcanzando un volumen descontado anual de $ 5.200 millones.

Asimismo, se trabajó en la formación y entrenamiento de nuevos Oficiales de Negocios, integrando un equipo de Gestión Comercial exclusivamente dedicado a la atención de las empresas carterizadas, ofreciendo productos y servicios en forma personalizada.

Durante el año, Banca Pyme participó del ciclo “Rondas de Negocios” en diversas localidades de la Provincia de Buenos Aires, acercando su propuesta de valor y afianzando los vínculos.

En 2014 se logró alcanzar las metas, tanto comerciales como de colocación de préstamos, cumpliéndose con las pautas de vinculación y calificación encomendados al canal Banca PyME, consolidando un modelo comercial con una trayectoria de cinco años de continuo crecimiento, posicionándose en la actualidad como un canal relevante en la atención de pequeñas, medianas y grandes empresas que se vuelcan a operar con la Institución.

- **Banca Corporativa**

Durante 2014 continuó la demanda crediticia de la cartera de clientes corporativos, lográndose colocaciones por $ 11.704 millones, magnitud que resultó 46,7% superior respecto del año anterior. Este monto representó más del 27% de la totalidad de las colocaciones del segmento empresas que efectuó el Banco durante el Ejercicio.

Este significativo volumen de operaciones permitió lograr un importante crecimiento en el saldo de la cartera al 31 de diciembre, llevándola a un nuevo récord histórico desde la creación de la Gerencia, al alcanzar $ 7.000 millones, 40% por encima de 2013 y representando el 29% del saldo total del segmento empresas del Banco, hecho que consolida una tasa anual de crecimiento de cartera del 40% en los dos últimos años.

En lo que respecta a Banca Individuos al 31 de diciembre de 2014 se gestionaron 6.381 cuentas sueldo, 2.858 tarjetas de crédito y se otorgaron préstamos por más de $ 20 millones.

- **Microempresas**

Con la creación de Provincia Microempresas S.A. a mediados de 2008, el Banco adhirió a la 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, de antecedentes desfavorables y/o con dificultades para demostrar capacidad de repago y 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 100.657 créditos por un monto total de $ 1.365,3 millones. En 2014 se colocaron 24.476 créditos por un monto total de $ 569,9 millones, lo cual implicó un incremento interanual de 40,5%. Además, el programa funciona en 62 sucursales del Banco y cuenta con la participación de 260 profesionales especialmente capacitados para la atención de este segmento.

Al concluir 2014, la empresa se ha consolidado en el mercado del microcrédito en una posición privilegiada, así como también se ha revertido el desequilibrio de la ecuación económica de los anteriores periodos, al transformarla en superavitaria en el Ejercicio.

2.1.2.1.2. Gestión de créditos a individuos

Durante el Ejercicio los préstamos precalificados mostraron una expansión levemente inferior al 30%, equivalente a un monto superior a $ 1.800 millones en valores absolutos. Las colocaciones a través del renglón adelanto de haberes observó un significativo despegue, explicado tanto por el pasaje al canal electrónico como por las mejoras en materia de comunicación; al tiempo que el incremento de las financiaciones a los beneficiarios de ANSES e IPS tuvieron un comportamiento relativamente dispar, dado que los primeros crecieron alrededor de 30% y los segundos verificaron una expansión levemente superior al 20%.

Los préstamos canalizados a través de canales electrónicos registraron una expansión anual superior al 50%; en tanto que, contrariamente, los préstamos hipotecarios para la vivienda experimentaron una contracción superior al 50%.

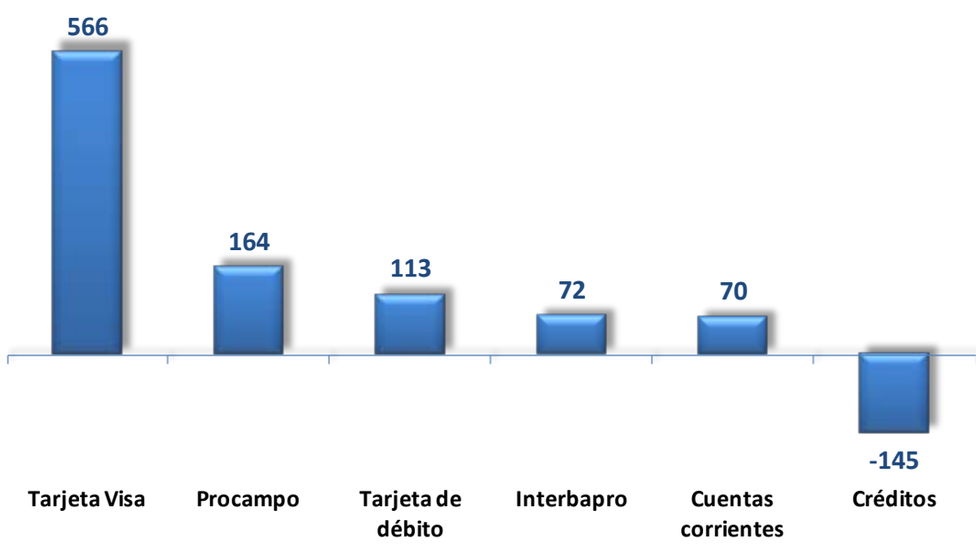
Por su parte, la solvencia creciente de los créditos otorgados a través de canales electrónicos y el salto en adelanto de haberes hicieron que los préstamos personales crecieran 35% i.a.; en tanto que el financiamiento a las familias lo hizo en 23% i.a.

2.1.2.2. Gestión y resultados de servicios

En 2014 los ingresos por servicios aumentaron en $ 970 millones con respecto al valor del año anterior, de los cuales $ 930 millones fueron generados por las ventas de productos y servicios al sector privado, siendo que ambos conceptos se expandieron 31% y 32%, respectivamente. Las tarjetas de crédito Visa explicaron casi el 60% del incremento interanual total, involucrando alrededor de $ 570 millones. En segundo lugar se ubicaron los ingresos asociados a la utilización de la tarjeta Procampo que crecieron en $ 164 millones. También resultó relevante el dinamismo de la influencia de tarjetas de débito y cuentas corrientes a la expansión de los ingresos por servicios, siendo que ambos conceptos sumaron más de $ 180 millones a su crecimiento, derivado de ajustes en aranceles y seguros en las primeras y del mayor volumen de negocios en el caso de las cuentas corrientes. En el caso de Interbapro la mejora provino de ajustes tarifarios que generaron ingresos por $ 72 millones.

La contribución de los ingresos por servicios de créditos resultó negativa por un total de $ 145 millones, lo cual es explicado principalmente por la normativa más estricta implementada por el Banco Central en materia de comisiones; pese a que las colocaciones aumentaron su participación en el Sistema en aproximadamente 1 p.p.. Así, por ejemplo, en lo referido a la comisión de acuerdos se verificaron retrocesos; al tiempo que se detectaron menores crecimientos en determinadas líneas de créditos.

Ingresos por servicios en 2014
Crecimiento interanual de los conceptos principales, en millones de pesos



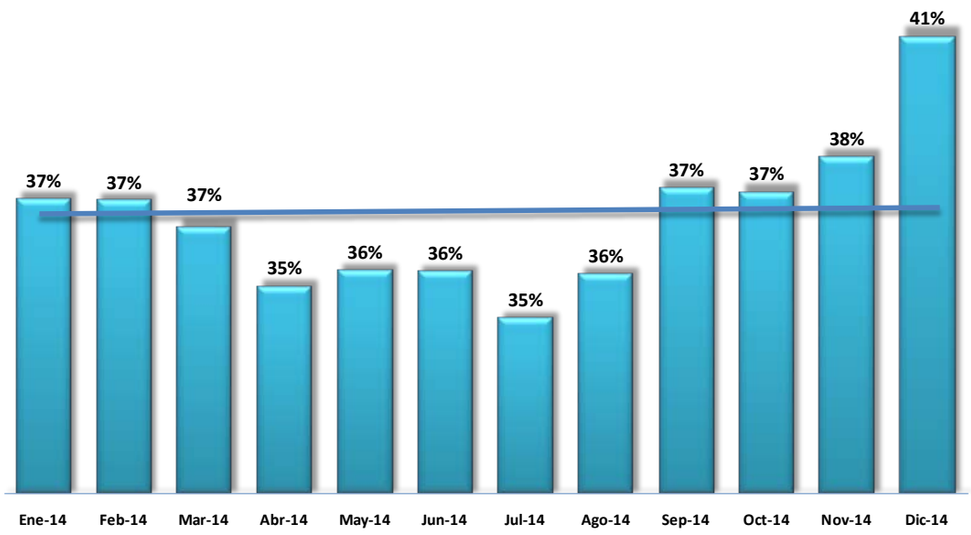
En lo referido a la filial San Pablo la operatoria generó ingresos comisionables por USD 60.916, exhibiendo una suba interanual de 13,7%. El Sector Exportación fue el principal generador de ingresos con una participación del 59% del total (USD 35.918), seguido por el área de Importaciones que aportó el 40% (USD 24.373) e ingresos financieros que representó el 1% (USD 624).

Por su parte, los ingresos comisionables de la filial Montevideo (Provincia Casa Financiera) totalizaron un monto de USD 163.456, observando un incremento de 11%, debido principalmente a una mejora en la demanda de operaciones de Trading. La Administración de valores de terceros generó USD 87.533, representando el 54% del total de las comisiones.

- **Medios magnéticos de pago**

En 2014 los resultados del negocio de las tarjetas de crédito continuaron siendo auspiciosos, constituyéndose en un vehículo de múltiples estrategias comerciales. Merece destacarse el importe de compras con tarjetas de crédito Visa que mostró una variación interanual superior al 40%, siendo que las transacciones se ubicaron en una cifra cercana a 81,8 millones; en tanto que el número de cuentas activas orilló las 820.000.

Compras con tarjetas de crédito
Crecimiento interanual del valor acumulado en los últimos doce meses



Entre las acciones que introdujeron dinamismo al negocio se encuentran:

- Telemarketing Prisma medio de pago: se utilizó este canal para ofrecer servicios de débito automático y tarjetas adicionales.
- Aumento de límites de tarjetas de crédito: se dirigió a empleados de la Administración Pública y al sector privado.
- Lanzamiento del producto Monedero: la prueba piloto *In Company* tuvo amplia repercusión y se espera continuar profundizando su desarrollo.
- Acción "Mi Visa": permitió expandir e incorporar vitalidad en algunos nichos del negocio. Dado que los resultados han sido significativos, la herramienta se utilizará con más frecuencia.
- Preembozados automáticos de emisión de tarjetas de crédito para cuenta haberes: estos mecanismos para el otorgamiento de tarjetas han demostrado su efectividad en lo inherente al refuerzo del parque.
- Modificación en los límites de tarjetas de crédito Visa Business: facilitó la expansión del consumo al permitir que la totalidad del límite de una cuenta pueda ser utilizado de manera indistinta por cualquiera de los titulares de los plásticos.
- Comercialización de Visa Regalo: vinculado al mundial de fútbol 2014, los resultados en materia de dinamización del consumo se conocieron rápidamente y sobrepasaron las expectativas.

Merece destacarse el programa de beneficios y fidelización de clientes, siendo que el esfuerzo en acciones comerciales ha permitido instalar con contundencia la presencia de las tarjetas del Banco en el Sistema, tanto que compiten de manera dinámica en el mercado con los productos ampliamente reconocidos de la banca privada. En términos de activación y compras se han observado adelantos sustanciales durante la vigencia de estas acciones, siendo dable mencionar el programa de Millas Aerolíneas Plus que constituyó una estrategia que con resultados favorables permitió incursionar en la actividad de servicios de turismo.

Paralelamente, la coordinación con los bancos asociados mostró sustanciales atractivos para el negocio, contribuyendo de modo creciente a los ingresos por servicios del Banco. Con este propósito, durante 2014:

- Se colocó el producto Visa Platinum y Visa Signature en el Banco de la Pampa.
- En la Caja Popular de Ahorros de Tucumán se habilitó el producto Platinum.
- Se implementó la comercialización de Visa Gold en el Banco de Neuquén.
- Se colocó Visa Agro, Visa Signature y Visa Platinum en el Banco de Corrientes.
- Se inició la comercialización de productos de alta gama en el Banco de Chaco.
- Se dieron de alta aproximadamente 5.000 tarjetas de crédito Visa en el Banco de Chubut para complementar el uso con los plásticos del producto Patagonia 365. La migración definitiva sería de alrededor de 50.000 tarjetas.

- **Banca Internet Provincia (BIP)**

La Banca Internet Provincia (BIP), además de las funciones tradicionales (visualización de extractos y resúmenes de tarjetas, consultas, pagos y transferencias), incorporó otras que continuaron agregándole valor, destacándose:

- Recargas de celulares y Tarjeta SUBE.
- Constitución de Plazo Fijo Digital y Prepactado.
- Préstamos electrónicos hasta $ 10.000.
- Apertura de cuenta comitente, compras de bonos y acciones y suscripción de fondos comunes de inversión.
- Solicitudes al Banco.

Al tiempo, las solicitudes continuaron constituyendo una herramienta ágil y funcional porque les permite a los clientes canalizar la adquisición de productos y servicios en forma remota, evitando una primera visita a la sucursal. Respecto a las incorporaciones en el Ejercicio se destacan:

- La compra de moneda extranjera para tenencia.
- La suscripción al programa de millas “Aerolíneas Plus”.
- El otorgamiento de préstamos personales precalificados hasta $ 100.000 para el personal de la Administración Pública.

En cuanto a las empresas, continuó el proceso de migración de usuarios de BaproEmpres@ hacia la nueva plataforma BIP Empresas, previéndose que el mismo culmine en los primeros meses de 2015. Adicionalmente, tratándose de grandes empresas y dependencias públicas y privadas que operan bajo un mismo número de CUIT en diferentes Unidades de Negocios, se diseñó un proyecto denominado BIP Corporativo que se ajusta a las particularidades y necesidades operativas de dichas entidades. Dentro de BIP Empresas se disponibilizaron las siguientes funcionalidades:

- Posición consolidada.
- Transacciones y consultas de movimientos on line.
- Transferencias inmediatas a terceros.
- Alta de cuentas crédito (Simples y Convenio pago a proveedores).
- Apertura automática de cajas ahorro (Convenio de pago de haberes).
- Plazo Fijo Prepactado.
- Compra / Venta de bonos y acciones, suscripción y rescate de Fondos Comunes de Inversión.
- Certificado Digital como segundo factor de autenticación.

Esto ha permitido una diferenciación respecto a la anterior plataforma provista por Red Link y le otorga el acceso a nuevas funcionalidades al cliente representativo, siendo que las más relevantes también estarán disponibles para ser ejecutadas desde la Banca Móvil. Desde su lanzamiento en noviembre de 2014, BIP Móvil alcanzó un total de alrededor de 20.000 usuarios al cierre del Ejercicio. Su desarrollo en la oferta de servicios incluye la posibilidad de realizar transacciones y consultas, siendo una de las plataformas móviles más completas de la banca comercial del mercado. Las aplicaciones de Política Comercial y el Centro de Inversiones acompañan esta tendencia al asociar la oferta de servicios bancarios a través de estos dispositivos. En los primeros meses de 2015 se incluirá en la oferta tecnológica del Banco, el ofrecimiento de servicios para el cliente agropecuario a través de la incorporación de la aplicación Procampo. De este modo, la expansión cuantitativa y cualitativa de BIP Móvil continuará incorporándole vitalidad al negocio.

- **Localizaciones**

En 2014 se amplió el parque de cajeros automáticos (ATMs), a la vez que se realizó un diagnóstico por localidades en lo atinente a los niveles de transacción (demanda). Ambos objetivos permitieron diseñar un panorama actual y una perspectiva potencial de la evolución del parque, dado el diagnóstico de las capacidades de crecimiento en función de las necesidades del cliente.

Al haberse realizado un análisis de demanda y costos por localidades, se pudo ordenar la producción de los dispositivos en línea con los requerimientos de su demanda efectiva e ingresos. El acceso a datos organizados en términos de ingresos y costos por zona geográfica, fue indispensable para la readecuación y el posterior planeamiento del negocio en términos intertemporales. De esta coordinación entre oferta y demanda potencial y real del canal, se consiguió:

- Identificar las localidades en las cuales los ATMs poseían poca demanda y elevados costos y aquellas en las que se verificaba la situación contraria; de modo que se avanzó en el proceso de evaluación y reubicación.
- Conformar una “comisión de *uptime*”, integrada por diversas áreas, a través de la cual se lograron diagramar estrategias para optimizar el nivel de operatividad de la red. De estas interacciones surgió la necesidad de implementar ATMs exclusivos para clientes en 156

filiales con reducida atención de beneficiarios de planes sociales, involucrando un total de 194 terminales.

En lo referido al “operativo verano”, se detectaron plazas en las cuales se debía reforzar la presencia, lo cual demandó incorporar o relocalizar posiciones, al tiempo que se adquirieron cinco bancos móviles para dotar de más capacidad a la estrategia adoptada.

Se adquirieron inmuebles para las Unidades de Negocios de Gonnet, Derqui, Bahía Blanca Centro, Guernica y Nueva Pompeya; en tanto que se viabilizó la apertura de Villa Luzuriaga. Se diagramó un canal especialmente diseñado para atender las necesidades de las PyMEs en parques industriales, denominado “Espacio Provincia” que operará como punto permanente de promoción en función de la naturaleza y las expectativas de la plaza, previéndose para 2015 emplazamientos en Parque Comirsa, Canning y General Rodríguez, entre otros.

En la instalación de tesorones, se trabajó procurando objetivos ligados a la obtención de mejoras en la oferta, consiguiéndose adecuar la infraestructura para su diversificación y ampliación en las Unidades de Negocios de Pehuajó, General Rodriguez, Mercedes, Trenque Lauquen, Daireaux, Azul, Rauch, Luján y la Departamental Jurídica Olavarría.

- **Comercio exterior**

Durante el año 2014, y en un escenario acotado por las disposiciones vigentes, se propusieron tres objetivos:

- Consolidar la posición del Banco Provincia en el Comercio exterior de la Provincia de Buenos Aires.
- Incrementar la Participación en el Sistema Financiero.
- Incrementar los Ingresos por Servicios.

En pos de dichos objetivos la gestión se focalizó en el cliente y en los procesos operativos, para lo cual se trabajó en:

- Captación y fidelización de clientes.
- Capacitación en materia de comercio exterior de las Unidades de Negocio.
- Sistema Operativo: en septiembre se adquirió un software aplicativo para la gestión del comercio exterior que reemplazará al sistema vigente.

Este conjunto de acciones ha llevado a plasmar al finalizar el Ejercicio un aumento interanual de 34,5% de los Ingresos por Servicios.

2.1.3. Política de riesgo de crédito

En cumplimiento de las misiones y funciones de la Gerencia de Evaluación Crediticia 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.

Como resultante de esto, en el Ejercicio 2014 se otorgaron créditos comerciales por un monto total de $ 33.344 millones, equivalente a un crecimiento anual de 44%, habiéndose analizado 10.962 casos, con una importante participación de la línea “Inversión Productiva” (21% del total de las operaciones otorgadas en el año).

En lo concerniente al sector créditos a Individuos, durante 2014 los montos otorgados totalizaron $ 9.608 millones, 15% más que en el Ejercicio precedente, resultado de las 424.971 consultas realizadas al sistema *Scoring*.

2.1.4. Política de recupero de créditos

En 2014 se continuó activamente la gestión extrajudicial del recupero de créditos que superaron el estadio de mora temprana, intensificando las acciones de las diferentes etapas de la gestión de recupero, con el objetivo de obtener un aumento de los montos regularizados.

Se mantuvo la aplicación de diferentes programas de recupero para esa cartera, centrando la prioridad en obtener la cancelación de las deudas y subsidiariamente contemplando la posibilidad de refinanciación en el menor plazo factible.

Las gestiones extrajudiciales desarrolladas durante el año sobre créditos que superaron la etapa de mora temprana obtuvieron la regularización de 12.837 casos por un total de deuda del orden de $ 324 millones.

En las situaciones de morosidad 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

Durante 2014 se continuó brindando atención y respuesta a las necesidades de la administración pública bonaerense.

Con respecto a los municipios de la Provincia de Buenos Aires, se profundizó la acción comercial en busca de concretar los objetivos propuestos en cuanto a la reducción de transacciones por tesorería y su consecuente migración a canales electrónicos, en todo lo referente a procesos de recaudación y pagos. Para ello, se llevó a cabo una nueva ronda de reuniones en el interior de la Provincia y visitas puntuales en el conurbano bonaerense, verificándose el grado de vinculación de cada municipio. A la par, se celebraron nuevos acuerdos que permitieron implementar nuevos canales de pagos y cobranza, suscribiéndose 79 convenios.

Por otra parte, se concretó el primer proceso de financiación para la adquisición de viviendas dentro del Plan Buenos Aires Hogar, a través de las obras llevadas a cabo por el Municipio de Roque Perez, consumándose la construcción de 20 unidades con fondos provenientes del Fondo Fiduciario para el Desarrollo del Plan de Infraestructura Provincial (PROFIDE), lo que permitió que igual cantidad de grupos familiares lograran acceder a su vivienda propia. Para ello, resultaron fundamentales la participación del Banco, encargado de financiar la compra con una línea de préstamos hipotecarios específica, y del Instituto de la Vivienda de la Provincia de Buenos Aires, a través del aporte de un subsidio de la tasa de interés a los beneficiarios, permitiendo de esa manera que la cuota mensual mediante la que devuelven el préstamo, sea similar al costo de un alquiler promedio en la Provincia. Este Programa se encuentra en desarrollo en otros municipios de la Provincia; algunos con las obras ya iniciadas y otros en los primeros procesos administrativos.

Durante el año se continuó trabajando en conjunto con los organismos de la Constitución provincial en la incorporación de cuentas de organismos públicos de la Provincia a la CUT (Cuenta Única del Tesoro), posibilitando el mejoramiento de la administración de los fondos y el ajuste del sistema Caja Chica, con la misión de iniciar un proceso masivo de adhesión.

Se continuó con el proceso de migración de transacciones que involucran pagos de los principales organismos provinciales a través de medios electrónicos, a fin de eliminar el sistema de cheques, reduciendo el costo administrativo que genera su gestión. Entre ellos se destaca la Dirección General de Cultura y Educación, bancarizando el pago de docentes suplentes.

Se avanzó en la concreción de nuevos acuerdos tendientes a implementar los canales alternativos de recaudación y pagos, tanto en el sector público como en el privado. Se estableció como condición para mantener el servicio de recaudación por ventanilla la adhesión al servicio de Link Pagos, obteniéndose un total de 17 nuevos convenios con el sector público y 41 con el privado. Respecto del canal ´pagos´, se fortaleció el ofrecimiento a través del sistema de acreditación en cuenta y tarjetas recargables, permitiendo disminuir la efectivización a través de cheques.

El objetivo sigue siendo descongestionar las tesorerías a fin de disminuir la carga operativa en las unidades de negocios, pudiendo en consecuencia, brindar una mejor atención a la clientela del Banco en general. Para ello se inició el desarrollo junto con la Gerencia de Sistemas de Información del nuevo Sistema de Pagos, que incluye los servicios de pago de haberes, beneficios, honorarios y proveedores, agilizando los tiempos para su comercialización e implementación, permitiendo alcanzar una prestación acorde a las necesidades que el Banco y el mercado requieren. Asimismo, se actualizó el proceso operativo que rige el servicio Bapro Depósitos con la finalidad de incluirlo en el ofrecimiento a empresas y mejorar los saldos en cuentas recaudadoras. En lo que respecta al pago de jubilaciones, pensiones, asignaciones y planes sociales, se ha realizado una importante gestión de bancarización y ajustes en los controles sistémicos y operativos, a fin de brindar un servicio eficiente y reducir el pago por tesorería. En tal sentido, de las 1.109.038 jubilaciones, pensiones y asignaciones, el 93% (1.033.385) ya posee una cuenta y tarjeta de débito para percibir sus beneficios, y el 97% de los planes sociales (753.223) ha migrado a canales alternativos de pagos, ya sea mediante la utilización de la red de cajeros automáticos o a través de tarjetas recargables para la compra en comercios del rubro alimentos.

Asimismo, se incorporó el procedimiento referido al monitoreo, control y cobro de los subsidios acordados con la administración provincial, en líneas de préstamos a las PyMEs destinadas a cumplir objetivos prioritarios en políticas de Estado.

2.1.6. Política presupuestaria

Los gastos de administración del Banco se proyectaron en función de políticas tendientes a acompañar 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,

microemprendimientos 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, los cuales actúan como base del autofinanciamiento y capitalización de la Institución.

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

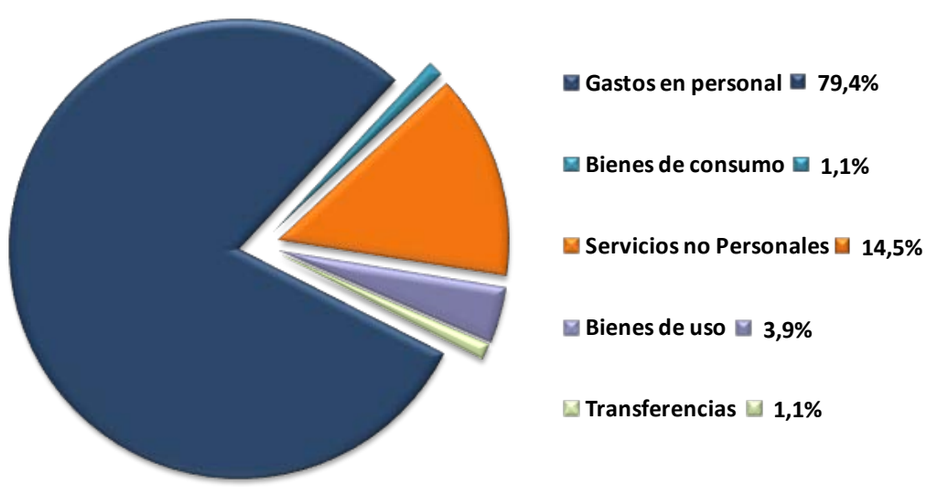
Las inversiones se orientaron a: ampliar y adaptar los espacios físicos en las sucursales, lo que se tradujo además en el incremento de la Banca Electrónica; ejecutar los planes estratégicos destinados a la remodelación y mantenimiento de inmuebles; la conservación de instalaciones, mobiliario y vehículos; y a seguir modernizando las instalaciones edilicias en lo que respecta a sistemas de aire acondicionado, calefacción y sistemas de transporte vertical, entre otras. Al mismo tiempo, se continuó con la modernización de los canales electrónicos del Banco, priorizando la Banca Internet y Móvil, y desarrollando herramientas para el soporte de la inteligencia comercial y de negocios. Como complemento, se realizaron acciones tendientes a lograr mejoras en el equipamiento informático central y de sucursales y actualizar la red LAN del Banco.

El resto de las erogaciones se destinaron a 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, se atendieron los servicios no personales, constituidos por los servicios básicos de energía eléctrica, telefonía y correos, alquiler de inmuebles y maquinarias, y otros servicios tales como transporte de numerario, vigilancia, mantenimiento y reparación de edificios e instalaciones, de limpieza de edificios, de servicios sanitario y de mantenimiento de software.

El Presupuesto de Erogaciones para el Ejercicio 2014 se distribuyó entre: Gastos en personal $ 6.566,25 millones, Bienes de consumo $ 93,16 millones, Servicios no personales $ 1.241,33 millones, Bienes de uso $ 319,02 millones y Transferencias $ 90,70 millones, equilibrado por el cálculo de Recursos integrado por los Resultados de Operaciones Financieras, Diversas, de Servicios y Operaciones de Filiales del Exterior, por un total de $ 8.310,46 millones.

El Ejercicio presentó un nivel de ejecución del 99,5% de utilización de los créditos aprobados, observándose el mayor desvío entre el gasto real y el presupuestado en Servicios no personales, debido a una menor inversión de $ 36,38 millones en publicidad.

Composición del Gasto – Ejercicio 2014



2.1.7. Política de gestión de las personas

Durante el Ejercicio se continuaron realizando los relevamientos y análisis dotacionales de práctica orientados a identificar las necesidades en los distintos ámbitos del Banco. En colaboración con las gerencias de Operaciones y Red de Filiales, se trabajó en la búsqueda de dotar a las distintas Unidades de Negocios con personal de conducción idóneo para liderar las mismas en los distintos sectores que las integran (Gerencia Comercial, Back Office y Tesorería), de forma tal que se alcanzó la meta de vacante cero para los puestos de conducción en sucursales.

Se continuó implementando una política tendiente al desarrollo de las potencialidades de los empleados de la organización, a través de 21.148 acciones de capacitación. En el marco del Modelo de Desarrollo del Personal, se realizaron tres aulas taller de Nivel 1, tres de Nivel 2 y dos de Nivel 3, participando un total de 610 empleados de las áreas centrales y de sucursales.

Asimismo, continuaron desarrollándose acciones a través de la plataforma virtual Campus Provincia, registrándose 79.152 visitas, de las cuales se aprobaron 21.419 evaluaciones autogestionadas de cursos para inducción, carrera bancaria y otras acciones focalizadas.

Se promovió la inscripción de aspirantes a posiciones de Subgerente Operativo para lo que se diseñó en conjunto con la UNTreF, un plan específico de formación, realizando el curso 54 empleados en dos ediciones.

Entre septiembre y noviembre se llevó adelante el Programa de Desarrollo Gerencial destinado a gerentes de Unidades de Negocios. La capacitación, cuyos contenidos hicieron foco en la toma de decisión y en la adquisición de herramientas de negociación, se realizó en dos jornadas consecutivas en cada centro zonal con la presencia, en cada caso, de todos los gerentes del centro.

En otro orden, un total de 90 funcionarios se capacitó en diversos cursos de Postgrado y Programas Ejecutivos de excelencia: 10 cursaron en la Universidad CAECE; 16 en el IAEF; 2 en la Universidad de Belgrano; 6 en el ITBA; 3 en ESEADE; 18 en la Universidad Austral – IAE; 7 en UTDT; 7 en la UCA; 4 cursaron en la UBA; 4 en la UTN; 8 en la UdeSA; 2 en la UNLP y 3 cursaron en la UNR – ROFEX.

La comunicación interna estuvo orientada a consolidar la visión institucional, motivar al personal y morigerar los efectos de la comunicación informal. A tal fin, se fortalecieron los canales de comunicación existentes mediante la optimización de los flujos de información: 214 publicaciones en Intranet, 899 comunicaciones a través de correo electrónico y 12 boletines de “El Pulso del Provincia”.

Desde el lanzamiento de GPs Mi Espacio se fue consolidando la base de datos, mejorando significativamente la calidad informativa de los legajos del personal, y a su vez se incorporó una nueva sección denominada “Acciones solidarias”, con el fin de ofrecer un espacio para difundir la participación en acciones solidarias (donaciones, colectas, voluntariados, eventos a beneficio y asistencia solidaria). Conjuntamente a la Unidad de Comunicación Corporativa, se organizó la actividad “TECHO – Un techo para mi país”, donde alrededor de 100 agentes participaron en la construcción de viviendas para familias que se encuentran en situación de extrema pobreza.

Para favorecer la necesaria contención de los empleados que egresan de la Institución, se continúo con la implementación mensual de los Talleres Construyendo una Nueva Etapa. Diez fueron los realizados, involucrando a 70 empleados que participaron activamente.

Desde el Área de Salud se intervino ejecutivamente con el grupo familiar y de trabajo de los 11 compañeros fallecidos en el curso de 2014.

Se prosiguió con el proceso de inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral competitivo, con el fin de la plena integración de los catorce nuevos empleados que ingresaron bajo el amparo de la Ley 10.592. Las acciones van desde el examen funcional que se les realiza, la presentación frente al grupo de trabajo que integrará, hasta las periódicas auditorias de la marcha del proceso inclusivo. Al tiempo, se visitaron veintiséis dependencias para observar el proceso de reintegro a la actividad laboral de aquellos empleados controlados en los departamentos de Salud.

Dentro del Programa de Pro-Optimización del Clima Laboral, los profesionales de la Institución estuvieron presentes en dieciséis dependencias con la intención de colaborar en la resolución de los conflictos interpersonales pesquisados, para que estos no interfieran en la salud de los integrantes de esas dotaciones, ni en la dinámica de trabajo, ni en la productividad.

Se prosiguió con las acciones destinadas a detectar factores de riesgo en el trabajo, siendo estudiados durante el año ciento ochenta y cinco empleados (Playa de Automotores de Guanahani, Playa de Automotores de La Plata, Choferes de Directorio, Recuentos y Custodia de Valores, Dispositivos Automáticos, Mesa de Ayuda), muchos de los cuales aún continúan en proceso de seguimiento médico-laboral.

Se brindaron cursos de Reanimación Cardiopulmonar (RCP) a empleados de diecisiete sucursales, involucrando quinientos siete empleados.

Se creó la figura del Referente en Salud con lo cual cada Centro Zonal tiene establecido un profesional del área de salud que interactuará ante la problemática cotidiana, sea de salud, conductual o de productividad que se presente. A su vez, cada uno de estos referentes mantendrá una estrecha integración con los Referentes administrativos de Análisis y Requerimientos. Se participó activamente en las doce reuniones llevadas a cabo entre la Gerencia de Gestión de la Personas con cada unos de los responsables de los Centros Zonales.

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 2014 se ejecutaron acciones relacionadas con nuevos desarrollos, implementaciones y mejoras, abarcando un conjunto de herramientas informáticas. Cabe destacar, que en el marco del Plan Operativo de Sistemas del año 2014, el Banco ha podido concretar la mayor parte de los proyectos iniciados, entre ellos se destacan:

- Base de Datos de Negocio
- Solución Propia de Banca Móvil
- Préstamos BIP
- CRM - Reclamos
- Adelanto de Haberes por Cuenta
- Prode Mundial BIP
- Nuevas funcionalidades del Sistema de Gestión de Mora
- Sistema de Concursos y Quiebras
- Incorporación de mejoras en las Transacciones del CADAC
- Reingeniería de Intranet
- Plan Integral de Continuidad Tecnológica
- BIP - Corporativo
- Gestión de Flujo de Público
- Estrategia Multicanal
- Impresión de Tarjetas de Débito en Sucursales
- Scoring de Empresas
- Nuevo Sistema de Comercio Exterior
- Paquete de Productos
- Reingeniería de Tarjetas de Crédito Particulares y Corporativas
- Sistema de Pagos de Haberes y Proveedores
- Nuevo Sistema JUREX
- Disminución de imputaciones manuales - TRX 9000
- Menú General de Contabilidad
- Conciliación Contable Medios de Pago - Cartera MASTER
- Renovación y actualización de los vínculos de la red WAN
- Actualización de redes LAN de Sucursales y Nodos Centrales
- Solución de Comunicaciones Unificadas
- Solución Integral de Resguardo de Información
- Actualización y mejora de la plataforma Mainframe
- Ampliación de la capacidad de procesamiento para Sistemas Abiertos
- Solución Integral de Gobierno y Gestión de la Gerencia de Sistemas de Información

2.1.9. Política de gestión de riesgos

Durante el Ejercicio 2014 se siguió profundizando y avanzando en la implementación de los lineamientos establecidos oportunamente por el BCRA vinculados con esta materia, mereciendo destacarse la presentación efectuada en abril ante el ente regulador del primer Informe Anual del Proceso de Autoevaluación del Capital correspondiente al Ejercicio 2013, el cual refleja el estado de situación y la estimación de los valores emergentes del proceso de planificación del capital para los dos años siguientes. El objetivo básico que se persiguió en su realización fue que la Entidad contase con un proceso interno, integrado y global para evaluar la suficiencia de su capital económico en función de su perfil de riesgo y con una estrategia adecuada para mantener sus niveles de capital a lo largo del tiempo, considerando factores externos, como los efectos del ciclo económico y de la coyuntura económica.

Desde la Gerencia de Gestión de Riesgos se persiguió brindar aportes concretos a la gestión del Banco y paralelamente llevar adelante acciones que permitiesen ahondar en aspectos normativos, tales como las tareas encaradas en forma conjunta entre el Banco y el Grupo Provincia en pos de alinear a las empresas a estas mejores prácticas; la elaboración de informes con el consecuente impacto en riesgos al momento del lanzamiento de nuevos productos y/o actividades o bien la introducción de modificaciones a los ya existentes; la revisión de los marcos de gestión de los riesgos; la calibración y revisión de los límites de gestión y contingencia de los riesgos más significativos; la medición y seguimiento de los indicadores de riesgo de alerta temprana; la elaboración y aprobación de distintos documentos metodológicos tendientes a lograr una adecuada gestión; la implementación de los primeros módulos de un nuevo aplicativo para la gestión del riesgo operacional; entre otros.

2.1.10. Grupo Banco Provincia

Grupo Banco Provincia S.A. (Grupo Provincia ó GP) 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 del GP es prestar servicios financieros no bancarios y/o complementarios de la actividad financiera que se destaquen por su calidad, accesibilidad y aporte al crecimiento de las familias, los emprendedores, las empresas y los gobiernos locales, manteniendo niveles de eficiencia de gestión adecuados, potenciando asimismo el impacto del Grupo, el Banco y la Provincia en el territorio, mediante la creación e incubación de proyectos especiales de innovación y transformación que promuevan la inclusión social.

El GP, desarrolla en forma activa la creación e incubación de proyectos especiales de innovación y transformación, de alto impacto en la Provincia que promuevan la inclusión social, y niveles adecuados de eficiencia de gestión. Específicamente, hacia fines del año 2012 y durante los años 2013 y 2014, se encararon una serie de acciones enfocadas a la mejora a partir del desarrollo de una plataforma tecnológica para el Grupo, el Banco y la Provincia. Este proceso incluyó el relanzamiento de la plataforma de negocios de Bapro Medios de Pago S.A. que se posicionó como un agente de modernización tecnológica de la gestión pública provincial y de las relaciones con la gente, explotando la dimensión inclusiva del uso de la tecnología.

Al 31 de diciembre de 2014, el GP mantuvo participaciones accionarias permanentes en las siguientes 13 sociedades, manteniendo el control societario en 10 de ellas.

NOMBRE DE LA EMPRESA	GRUPO PROVINCIA		
	Participación Directa	Participación Indirecta	Participación Total
Seguros			
Provincia Seguros S. A.	60,000%	0,000%	60,000%
Provincia Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A.	98,630%	0,822%	99,452%
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%
Buenos Aires Desarrollo 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%	0,000%	95,680%
Provinfondos S.A. Sociedad Gerente de FCI	0,000%	85,500%	85,500%

(*) Por carecer de actividad comercial, en diciembre de 2011 se inició el proceso de liquidación de Provincia Servicios de Salud S.A., proceso que aún está en trámite.
(*) Mercado Regional de Capitales S.A. se encuentra en proceso de 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 2014 una producción de $ 3.181 millones. Desde el punto de vista comercial, durante el año 2014, la empresa trabajó en el incremento de la producción, promoviendo un “Plan De Acción” cuyos objetivos estratégicos están dados por: (i) el Plan Nacional de vinculación de nueva Red de Ventas; (ii) el Plan de Expansión Territorial; (iii) el Plan de fidelización de Red Comercial; (iv) las Acciones orientadas a los Clientes tanto internos como externos; y (v) el Desarrollo de nuevos Productos y Servicios a través de la captación de nuevos clientes propietarios de vehículos de media y alta gama en coberturas Terceros Completos Full y Todo Riesgo.

En línea con el objetivo de mejorar el resultado técnico, y siguiendo los parámetros establecidos por la Resolución N° 32.080 y otras reglamentaciones de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), la Compañía trabajó en aspectos operativos, normativos y técnicos tales como la implementación de la Plataforma web, la Información Agroclimática Satelital para el ramo Granizo; la adecuación de las Tarifas y condiciones para los distintos ramos y los ajustes en sumas aseguradas para los distintos productos. También se ajustaron las condiciones técnico-contractuales en el ramo Automotor y en el de Responsabilidad Civil, según lo dispuesto por la SNN.

Con respecto a la siniestralidad y a fin de adecuar la operatoria para cumplir con las Mediaciones Obligatorias en la Provincia de Buenos Aires, la empresa puso en marcha el trámite “exprés” de Mediaciones y creó el Departamento de Control de Siniestros en las Delegaciones. Debe destacarse el impacto sufrido por la compañía a raíz de la granizada ocurrida el 23 de junio de 2014 que generó el ingreso de más de 1.450 siniestros de automotores.

Durante el año 2014 la empresa implementó estrategias comunicacionales en sintonía con las políticas fijadas el Banco de la Provincia de Buenos Aires, y alineadas con los objetivos estratégicos del Grupo

Provincia, trabajando en sinergia con ambos. Provincia Seguros continuó trabajando en el afianzamiento de la marca y de la imagen corporativa, vinculándola al Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, por el valor que esta relación aporta a la marca. En este sentido, se encararon acciones de promoción comercial, tanto el ámbito de la Provincia de Buenos Aires como en el interior del País, tendientes al cumplimiento de los mencionados objetivos. Asimismo, se continuaron implementando acciones alineadas a las políticas de Responsabilidad Social Empresaria.

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

Es una empresa especializada en la prestación del seguro de cobertura de riesgos del trabajo en el marco de la Ley Nº 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 régimen legal, cuyas disposiciones son atinentes a las prestaciones en dinero y en especie, entró en vigencia el 26 de octubre de 2012.

Uno de los problemas que la nueva LRT buscó corregir, sin éxito, fue la judicialización del sistema. En el último año las demandas continuaron incrementándose en el mercado y en Provincia ART, producto del crecimiento sostenido de cartera de los últimos tres años.

El 4 de diciembre de 2013 la SSN, en virtud de su evaluación de la situación de las relaciones técnicas de la sociedad, le requirió la presentación de un plan de regularización y saneamiento en materia de capitales mínimos y de cobertura. El mencionado plan debía incluir, entre otros aspectos, medidas administrativas, económicas, financieras, comerciales y de cualquier índole a ser tomadas para regularizar los déficit, un programa de capitalización con indicación de fechas e importes de los aportes a efectuar, y un detalle de las acciones futuras tendientes a garantizar la presentación de superávit en ambas relaciones técnicas. La sociedad presentó la información requerida el 22 de abril de 2014 y la entidad de supervisión aprobó el Plan de Regularización el 22 de mayo de 2014.

De esta forma, en el Ejercicio 2014 la gestión de la empresa estuvo orientada a cumplir las metas definidas dentro del Plan de Regularización. Se alcanzaron satisfactoriamente las metas de ajustes de tarifas y adecuación de alícuotas, y se rentabilizó la cartera sin perder posicionamiento. Provincia ART finalizó el año ubicándose en el tercer puesto a nivel nacional y en el primer lugar en la Provincia de Buenos Aires dentro del rubro de aseguradoras de riesgo del trabajo (ART).

Por su parte, son destacables durante el ejercicio 2014 las acciones implementadas para la regularización de las cuentas morosas.

Durante 2014 la sociedad emitió primas y recargos por $ 5.171 millones, mostrando un incremento del 74% respecto del año anterior; a la vez que la cartera de inversiones sumó $ 3.136 millones, con un crecimiento del 123% interanual. El resultado del Ejercicio fue muy superior al de 2013, finalizando con un saldo positivo de $ 204 millones.

Cabe destacar que al 31 de diciembre de 2014, la aseguradora contaba con 1,3 millones de afiliados, mostrando un crecimiento del 2,5% respecto de 2013.

- **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. En forma simultánea la empresa estuvo desarrollando otros canales de venta, tanto en la Provincia de Buenos Aires como en el interior del país expandiendo de esta forma el radio de cobertura.

Durante 2014 la producción ascendió a $ 132,6 millones, un crecimiento del 42% respecto a 2013. Los diferentes planes ofrecidos por la compañía sumaron 354.000 asegurados, un aumento de 16% frente al año anterior, constituyéndose en la aseguradora líder en número de asegurados activos.

A diciembre de 2014, la aseguradora se ubicaba en el séptimo lugar del ranking de seguros de vida, 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 quinto 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 2014 mostró utilidades por $ 51,8 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 $ 20,77 millones con cargo a los resultados de los Ejercicios 2013 y 2014 y un dividendo de $ 1,66 millones a Provincia Seguros.

- **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 el ejercicio 2014, pese a la fuerte competencia del mercado, las acciones comerciales llevadas a cabo por Provincia Leasing S.A. permitieron superar el objetivo comercial de la compañía, alcanzando un muy buen nivel de operaciones sobre las metas propuestas, registrando un cumplimiento del 127 %. Las mismas se basaron, una vez más, en fortalecer y maximizar aspectos como el respaldo del Banco de la Provincia de Buenos Aires y la constante asistencia al Sector Público. En dicho sentido, se desarrollaron acciones comerciales específicas impulsando fuertemente las líneas Personal y Personal "Activo", permitiendo así, captar y asistir a este segmento del mercado. Asimismo, 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, contribuyeron a dicho logro.

Continuando con el ciclo de charlas de capacitación y difusión del "leasing" se llevaron a cabo reuniones con clientes seleccionados por los Gerentes, Jefes y Asistentes de Gerencia del Banco, como así también, distintas acciones conjuntas con otras empresas del Grupo.

Provincia Leasing S.A., se consolidó como líder por más de 15 años en el mercado financiero, ubicándose dentro de los diez mayores dadores de leasing en plaza, logrando el liderazgo en el sector Público, asistiendo a municipios y distintos organismos provinciales. La cartera de clientes del sector privado se encuentra distribuida principalmente en la provincia de Buenos Aires y el resto dentro del territorio nacional. Provincia Leasing ha brindado y provee un instrumento financiero óptimo para la modernización y la actualización tecnológica de las PYMES de diversos sectores productivos, a través del equipamiento o instalación de plantas industriales o maquinarias de todo tipo tanto para la producción industrial como agropecuaria, sin dejar de lado a los diferentes sectores prestadores de servicios, facilitando el financiamiento de equipamiento industrial, rodados, equipos para la construcción y maquinaria vial, conjuntamente con equipamiento de alta tecnología para comunicaciones e informatización.

La constante innovación en el lanzamiento de nuevos productos, como las nuevas líneas de Leasing para "Empleados Grandes Empresas" y "Activo" permitirá incorporar a nuestra cartera de clientes, nuevos segmentos de mercado.

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

Es la empresa del Grupo especializada en la estructuración y administración de fideicomisos, teniendo una destacada participación en el mercado. A diciembre de 2014 la sociedad actuaba como fiduciario de activos fideicomitidos por un monto de $ 4.418 millones.

Durante el Ejercicio 2014, en consonancia con la orientación comercial establecida por el Directorio, se afianzó la relación con entes públicos provinciales y municipales, respecto de los cuales el fideicomiso ha demostrado ser una importante herramienta de gestión.

Así, se puso en funcionamiento, junto con la Secretaria de Servicios Públicos de la Provincia y las empresas distribuidoras de energía eléctrica: EDEA, EDES, EDEN y EDELAP, cuatro fideicomisos para la realización de obras de mantenimiento de redes de distribución en las áreas concesionadas. En el mismo período. se suscribió con el Ministerio de Infraestructura de la Provincia, el contrato de Fideicomiso previsto en la Ley de Hábitat, importante herramienta para la solución de la problemática habitacional de la Provincia de Buenos Aires.

En el ámbito municipal debe destacarse la implementación, junto con la Municipalidad de Moreno, del Fideicomiso CTM, que tiene por objeto la administración del Centro de Transbordo adyacente a la estación Moreno de la línea del Ferrocarril Sarmiento.

Como en ejercicios anteriores, 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 6,25% de los ingresos del Ejercicio.

Asimismo, es de destacar las acciones desarrolladas por la empresa en pos del encauzamiento de algunos contratos de fideicomiso; continuando las mismas durante 2015.

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

Bapro Medios de Pago S.A. (Provincia Net) es una empresa que ofrece una vasta gama de servicios al sector público y privado a través de los siguientes segmentos de negocios:

- Segmento Emprendimientos Tecnológicos
- Segmento Sistema de Recaudación Extra bancaria
- Segmento Centro de Contactos

I. Segmento Emprendimientos Tecnológicos:

La empresa alcanzó una utilidad bruta de $ 150 millones generados por esta unidad de negocios, que comenzó a desarrollarse a partir del Convenio celebrado entre Bapro Medios de Pago S.A. y el Instituto Provincial de Lotería y Casinos de la Provincia de Buenos Aires, para el suministro del servicio 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 otra jurisdicción autorizados por el Instituto en la Provincia de Buenos Aires. Sumado a esto, Provincia Net ha desarrollado en su estructura áreas tecnológicas que proporcionan respuestas efectivas a las demandas existentes, incorporando así niveles de confiablidad, agilidad y practicidad en la ejecución rápida y efectiva de cada uno de los proyectos de la empresa para con el mercado.

En esa dirección, Provincia Net ha suministrado servicios a empresas del holding como Provincia Seguros y Provincia Leasing, aumentando la sinergia entre las mismas. Provincia NET trabaja con diferentes áreas del gobierno provincial y con distintos municipios, impulsando proyectos de desarrollo tecnológico. En este sentido, durante el 2014 se destaca la colaboración para el desarrollo del calendario de vacunación para dispositivos móviles junto al Ministerio de Salud; y el Proyecto de desarrollo de un nuevo Sistema Informático Integrador del Modelo Educativo (SIGME), junto con la Dirección General de Cultura y Educación. Por su parte, la compañía presta el servicio de cobros on line a la Agencia de Recaudación de Buenos Aires (ARBA), habiéndose alcanzado hacia diciembre de 2014 más de 130.000 pagos, con una tendencia creciente. En el orden municipal, se destaca la implementación del servicio de gateway de pagos para las tasas y contribuciones de las municipalidades de la provincia de Buenos Aires, como así también para el pago de infracciones de tránsito.

Con respecto sector privado, Provincia NET plantea soluciones de aplicaciones móviles para celulares y tabletas, servicios de notificación y alertas en distintos canales: web, sms, e-mail y push; brindando también desarrollos de software, de sitios web, oficinas virtuales, botón de pagos web, servicios cloud, big data, business collaboration y redes sociales.

La compañía cuenta con un Centro de Procesamiento de Datos (CPD) de 225 m2, 124 puestos de trabajo y 20 oficinas cerradas, con servicios de *housing* y *hosting* para los servidores del cliente. Cabe destacar que este CPD ha obtenido la certificación TIER II, otorgada por el Uptime Institute, y se encuentra en proceso de obtención de la Certificación TIER III.

Dentro de los nuevos productos implementados por la empresa durante el ejercicio 2014, se presentó NET LIVE TV, y el sistema de *streaming on line* de audio y video en vivo para la transmisión de distintos eventos.

Cabe señalar también, que dentro de los principales lineamientos estratégicos de los negocios tecnológicos, se ha detectado la necesidad de desarrollar e implementar mecanismos de articulación que favorezcan el establecimiento de vínculos con actores internacionales.

II. Segmento Sistema de Recaudación Extrabancaria:

Provincia NET logró posicionarse como referente en este mercado, marcando una holgada capilaridad dentro de la provincia de Buenos Aires; por su parte también ha ampliado su presencia en el interior de país, con el objetivo de brindar servicios de alcance nacional. En este sentido, se ha consolidado el crecimiento, teniendo presencia en 15 provincias, donde se destaca la región centro (Córdoba, Santa Fe, La Pampa y Entre Ríos) con el 58% de la recaudación.

En el ejercicio 2014, mediante el plan de renegociación de tarifas, se ha logrado llegar a un incremento en los ingresos del 22% y la facturación promedio alcanzó un aumento del 26,2% respecto del ejercicio anterior.

Bapro Medios de Pago S.A., la única empresa autorizada a llevar a cabo los cobros de la Agencia de Recaudación de Buenos Aires, potenció sus esfuerzos hacia el sector público celebrando distintos convenios con entidades nacionales, posibilitando la recaudación por distintos medios de pago de los documentos nacionales de identidad y de los pasaportes, las tasas migratorias (Dirección Nacional de Migraciones), la recarga de las tarjetas SUBE en el Área Metropolitana de Buenos Aires, y las tasas para obtener la licencia de conducir, entre otras.

Provincia NET alcanzó, en el ejercicio 2014, las 80.915.476 transacciones, que contemplan además de la cobranza tradicional las modalidades de pago con tarjeta de débito, pago sin factura y pagos electrónicos, vía web.

En cuanto a Centros de Servicios, en una iniciativa conjunta con el Banco de la Provincia de Buenos Aires; se comenzó con las actividades del plan estratégico para realizar aperturas de agencias en puntos críticos en distintas ciudades de la provincia, haciendo que el servicio ofrecido se acerque a todos los habitantes de la misma.

Durante el 2014, se han recaudado los tributos provinciales mencionados por un monto de $ 231 millones, un 65% más que en el año 2013.

III. Segmento Centro de Contactos:

El centro de contactos ha obtenido una facturación de $ 52.440.762.- la cual representó un 72% de incremento respecto del ejercicio anterior.

El aumento de la facturación se da también gracias al proceso de modernización tecnológica alcanzado, permitiendo prestar servicios integrales a los clientes a través de la oferta de contactos por medio de modernos canales como son mail, sms, chats, redes sociales y utilización de comunicaciones IP.

En pos de continuar con la sinergia entre las empresas del Holding, la sociedad ha brindado soluciones a Provincia Seguros, Provincia ART y Provincia Leasing, como así también a Provincia Microempresas y el Banco de la provincia de Buenos Aires.

Cabe destacar que los servicios prestados por el Centro de Contactos cuentan con las certificaciones ISO.

Es de destacar que Bapro Medios de Pago S.A. finalizó el ejercicio económico 2014 con un resultado neto de $ 2.560.898.

- **Buenos Aires Desarrollo S.A.**

Buenos Aires Desarrollo S.A. 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 2014, la empresa BA Desarrollo S.A. consolidó su activa participación con las empresas del Grupo, brindado servicios de asesoramiento macroeconómico con su staff de economistas y ampliando los análisis de riesgo a particulares y empresas que buscan financiamiento a través de Provincia Leasing SA.

La empresa continuó avanzando y trabajando como comercializadora de los productos y servicios de Provincia Seguros, Provincia ART, Provincia Leasing, Provincia Vida y Provincia Pagos, coordinando y administrando las oficinas comerciales del interior del país, fortaleciendo la imagen institucional y sus canales de venta, así como diagramando las políticas comerciales. A lo largo de 2014 BA Desarrollo puso en operación las Delegaciones de Trelew, La Rioja y Catamarca, siendo que para 2015 la empresa continuará con su plan estratégico de expansión.

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

La actividad principal de la Sociedad radica en la intermediación bursátil de activos de renta fija y variable, derivados financieros y demás operaciones contempladas en las Leyes vigentes, 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; las Circulares del Mercado de Valores de Buenos Aires S.A. (Contempladas en la ley 26.831 y el Decreto 1023/2013), y demás reglamentaciones que regulan el negocio (FATCA entre otras).

La operatoria de Provincia Bursátil S.A. se realiza por cuenta y orden de comitentes, sean estos 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.

Durante 2014 la CNV procedió a implementar la reglamentación de la nueva Ley, lo cual conllevó la interconexión de un mercado federal para un fluido intercambio de información, mayor apertura, participación e inclusión, mayor transparencia, con el control, regulación y fiscalización de la CNV que propicia la adopción de pautas de gobierno corporativo para los intermediarios del mercado, eliminando la autorregulación, implementando la desmutualización y un nuevo registro de sociedades con nuevas categorías de agentes.

Esta implementación trajo aparejada una modificación de la ecuación económico-financiera de los intermediarios, alterando coyunturalmente la estructura de ingresos y costos, principalmente regulatorios.

La nueva estrategia adoptada por la sociedad implicó un mayor grado de profesionalismo por parte de sus integrantes, adaptando las estructuras existentes a las exigencias de la normativa instrumentada por el organismo contralor.

Desde el punto de vista comercial la empresa continuó con la estrategia de búsqueda de segmentos alternativos, otorgando preferencia a la colocación primaria de fideicomisos financieros, obligaciones negociables, así como a la colocación primaria de Bonos Proveedores y Bonos Ley 14.315 de la Provincia de Buenos Aires. 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, colocándose exitosamente 84 emisiones de Letras de Tesorería de la Provincia de Buenos Aires.

Se intensificó 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. Asimismo, se incorporaron nuevos clientes individuales y administradoras de fondos comunes de inversión cuya sociedad depositaria no sea un banco comercial.

Durante el Ejercicio la sociedad continuó con el desarrollo de la División Cereales, cuya misión consiste en la intermediación de contratos forward de cereales, siendo la misma inscripta en el registro del Mercado a Término de Buenos Aires.

Cabe señalar que en julio, en oportunidad de la 128° Exposición Rural 2014, la empresa, conjuntamente con Provincia Leasing S.A., lanzó un programa de contratos cancelables con granos, integrando las fases de inversión y comercialización para el sector agrícola, impulsando una mayor eficiencia operativa y el acceso a los mejores precios de exportación para la producción de granos y oleaginosas.

Adicionalmente, debe destacarse que la sociedad recibió dos dividendos de la controlada Provinfondos S.A. por un total de $ 6.180.337,64.

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

Es una empresa que desde hace 20 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 familia 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 2014 un patrimonio de $ 1.229,5 millones, magnitud 43,7% superior a la verificada al finalizar 2013. El mayor aporte a este crecimiento estuvo dado por las inversiones realizadas por inversores institucionales ($ 405 millones) y otros clientes provenientes del Centro de Inversiones.

Durante el Ejercicio se resolvió capitalizar a la empresa controlante, Provincia Bursátil S.A. por un total de $ 6.180.337,64, a fin de que la misma pudiese contar con el patrimonio líquido computable requerido para ser inscripto como Agente de Liquidación y Compensación (ALyC) y Agente Intermediario (AI) ante la Comisión Nacional de Valores.

En 2014 el Home Banking del Banco de la Provincia de Buenos Aires (Banca Internet Provincia) actuó como un canal alternativo de importancia para la captación de nuevos ahorristas del segmento minorista. A través de este canal la empresa captó suscripciones por un monto de $ 467 millones, significando un crecimiento interanual de 185%.

2.1.11. Presencia institucional

La identidad corporativa orienta las decisiones estratégicas y las acciones de la organización y es el espejo de sus valores fundacionales. Dentro de este marco, la gestión de la Gerencia de Comunicación Corporativa, propicia el terreno para que el Banco Provincia se acerque a la gente con capacidades que van más allá de las específicas y genere a través de la comunicación, espacios de fomento, capacitación y tributo.

Es de destacar que en 2014 la Gerencia de Comunicación Corporativa obtuvo la certificación de calidad ISO 9001 que alcanza a los procesos de:

- la Subgerencia de Publicidad y sus departamentos de Planificación de Medios y de Creatividad y Producción;
- la Subgerencia de Relaciones Públicas y sus departamentos de Marketing Directo y de Eventos Corporativos y Ceremonial;
- la Subgerencia de Coordinación técnica y administrativa, con sus departamentos de Auditoría, Contrataciones y Coordinación administrativa;
- el Departamento de Prensa y Comunicación Digital.

Junto a las áreas de Política Comercial, PyMEs, Finanzas, Comercio Exterior y Banca Agropecuaria, la Gerencia de Comunicación Corporativa, instrumentó una activa presencia institucional, publicitaria y comercial en exposiciones, ferias y congresos de gran relevancia correspondientes a los distintos sectores productivos y culturales, tanto en la provincia de Buenos Aires como en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

EXPOSICIONES Y CONGRESOS	MES	LOCALIDAD
EXPOAGRO 2014	MARZO	RAMALLO
FISA 2014	MARZO	BAHIA BLANCA
EXPO CHIVILCOY 2014	MARZO	CHIVILCOY
ENCUENTRO GANADERO 2014	MARZO	CHILLAR
CONGRESO DE LA ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE AGRICULTURA	MARZO	CABA
EXPO SUIPACHA 2014	ABRIL	SUIPACHA
40° FERIA INTERNACIONAL DEL LIBRO	ABRIL / MAYO	CABA
1° CONGRESO MULTIDISCIPLINARIO DE CARDIOLOGIA	MAYO	CABA
CAMINOS Y SABORES	JULIO	CABA
128° EXPOSICION GANADERA EN LA RURAL DE PALERMO	JULIO	CABA
9° EDICION EXPOVINOS BRAGADO	AGOSTO	BRAGADO
ESPACIO GOURMET	AGOSTO	PILAR
EXPO INDUSTRIAL AVELLANEDA	SEPTIEMBRE	AVELLANEDA
FORO INTERNACIONAL SOBRE EL DERECHO DE LAS MUJERES	SEPTIEMBRE	MAR DEL PLATA
XII CONGRESO ARGENTINO DE SALUD	SEPTIEMBRE	TUCUMAN
LA MATANZA EXPONE	OCTUBRE	LA MATANZA
XXVII EXPOSICION GANADERA, COMERCIAL E INDUSTRIAL	OCTUBRE	LAPRIDA
EXPO CAÑUELAS	NOVIEMBRE	CAÑUELAS
EXPO LOMAS 2014	NOVIEMBRE	LOMAS DE ZAMORA
INNOVA BALCARCE 2014	NOVIEMBRE	BALCARCE
LA PLATA PRODUCE	DICIEMBRE	LA PLATA

Se continuó desarrollando la producción de lanzamientos y presentaciones de productos, junto a las áreas crediticias del Banco, en rondas de negocios dirigidas a clientes propios y potenciales. Las mismas se llevaron a cabo en las localidades de Chacabuco, Ramallo, San Antonio de Areco, General Belgrano, Balcarce y en el barrio de Belgrano (C.A.B.A.).

Asimismo, la Subgerencia de Relaciones Públicas organizó junto a la Gerencia de Red de Filiales y los distintos Centros Zonales, la visita del Presidente de la Institución a la inauguración de las sucursales renovadas en las localidades de Bragado, Mercedes, Pergamino, Florencio Varela, Villa Luzuriaga, Chacabuco, Bahía Blanca, Lobos y Cañuelas y los barrios de Nueva Pompeya, Palermo y Liniers en la Ciudad de Buenos Aires.

Durante 2014 se realizaron otras acciones en sucursales, como las celebraciones de los aniversarios, a saber:

- 100° Aniversario de la sucursal Once;
- 150° Aniversario de la sucursal Mercedes;
- 100° Aniversario de la sucursal San Antonio de Areco;
- 100° Aniversario de la sucursal San Andrés de Giles;
- 140° Aniversario de la sucursal Pergamino;
- 150° Aniversario de la sucursal Dolores; y
- 130° Aniversario de la sucursal Balcarce.

Se llevó a cabo la producción y organización de los siguientes eventos institucionales dirigidos a funcionarios y trabajadores del Banco:

- Acto por el Día Nacional de la Memoria por la Verdad y la Justicia, en Casa Central Presidente Arturo Jauretche;
- Acción solidaria realizada con personal voluntario de la Institución. “Un Techo para mi país” en el barrio El Futuro de la ciudad de La Plata;
- Entrega de Menciones “Jauretche” 2014 en Casa Central Presidente Arturo Jauretche;
- Acto de recepción de nuevos empleados junto a sus familiares en Casa Central Presidente Arturo Jauretche;
- Entrega de Medallas al personal jubilado de la institución en el predio La Rural;
- Encuentro Gerencial de Redes 2014 en el Hotel Sheraton de Pilar;
- Bienvenida a la Santísima Virgen de Luján en el Edificio Guanahani.

También se intensificó la presencia institucional a través de más de 300 acciones en festivales, fiestas populares, eventos deportivos y culturales, ferias y remates, abarcando todo el territorio de la Provincia de Buenos Aires.

Como novedad, se incorporaron acciones de fidelización que dieron inicio al torneo de Golf “Copa Challenge Banco Provincia”, que fue disputado entre diferentes equipos pertenecientes a todas las entidades bancarias de nuestro país, y al Ciclo de Charlas “Buenos Aires de Mujer”. A través de este último se cumplió con el objetivo de que las clientas se acerquen a la Institución, potencializando un mayor grado de empatía con nuestra imagen. En este marco, se generó un Ciclo de Charlas que consistió de 11 encuentros con mujeres inspiradoras entrevistadas por la reconocida periodista Silvina Chediek. Participaron de este Ciclo personalidades como la humorista Gabriela Acher, la periodista Mónica Cahen D'Anvers, las empresarias Andrea Wertheim y Andrea Grobocopatel, las funcionarias Cristina Alvarez Rodriguez y Graciela Fernandez Meijide, la cantante Julia Zenko, las deportistas marplatenses Nora Vega, Inés Arrondo y Bettina Fulco, la conductora Teté Coustarot y la presidenta de la Fundación Banco Provincia, Karina Rabolini.

- **Presencia publicitaria, prensa y redes sociales**

La Subgerencia de Publicidad de la Gerencia de Comunicación Corporativa diseña las campañas publicitarias para medios tradicionales y no tradicionales, con el objetivo de difundir y promocionar los productos comerciales y las acciones institucionales de la entidad.

Al tiempo, realiza la comunicación tendiente a promocionar los servicios especialmente diseñados por las Subgerencias Generales de las áreas de Finanzas y de Comercialización y Créditos.

Las campañas sobre beneficios en tarjetas de crédito y débito, nuevos atributos en nuestro servicio de BIP (Banca Internet Provincial), BIP Móvil y Préstamos personales, fueron los productos que protagonizaron las campañas publicitarias realizadas.

Durante 2014 se incorporó el trabajo de difusión publicitaria e institucional al área de Prensa y Comunicación Digital de la Gerencia de Comunicación Corporativa a través de las cuentas de Twitter y Facebook, con el claro objetivo de fidelizar al cliente, a la vez que coordina la cuenta de Twitter de su área en carácter informativo.

Acompañando el programa de “Buenos Aires de Mujer”, el Departamento de Prensa y Comunicación Digital también desarrolló el blog que lleva el mismo nombre y que mantiene en conexión a todas las clientas interesadas.

En 2014, el Banco tuvo una activa presencia en los medios de comunicación a través de sus campañas publicitarias, a saber:

- Préstamos personales
- Préstamos para la Inversión productiva
- Capital de Trabajo
- Renovación de sucursales
- BIP
- BIP Móvil
- Promoción de la Tarjeta Procampo
- Promoción Reyes
- Promoción Verano 2014
- Promoción Día de los Enamorados
- Promoción Carnavales
- Promoción Expoagro 2014
- Promoción Día de la Mujer
- Promoción Feria del Libro
- Promoción Semana Santa
- Promoción Día del Padre

- Promoción Invierno 2014
- Promoción Día del Amigo
- Promoción Día del Niño
- Promoción Día de la Madre
- Promoción Aniversario Banco Provincia
- Promoción Navidad y Año Nuevo
- Promoción Fines de semanas largos

2.1.12. Gobierno institucional

El Comité de Gobierno Institucional, Ética y Cumplimiento, creado por resolución N° 819/12 del Directorio dictada en el marco de lo dispuesto por la Comunicación "A" 5201 del Banco Central de la República Argentina, tiene por objeto velar por el cumplimiento y la efectiva aplicación del Código de Gobierno Institucional del Banco de la Provincia de Buenos Aires, así como proponer su actualización.

El 20 de marzo, se reúne el Comité de Gobierno Institucional, Ética y Cumplimiento con el objeto de elevar a Plenario de Directorio la actualización del Código de Gobierno Institucional, destacándose en esta nueva edición anual, las modificaciones efectuadas en la composición de algunos Comités y comisiones de Directorio, en el Organigrama y por último, cambios en la Política de Transparencia a efectos de adecuarla a la normativa exigida por el BCRA respecto a la obligatoriedad de publicar en el sitio web la información correspondiente a su Disciplina de Mercado. El Directorio aprobó la actualización del documento mediante la Resolución N° 397/14 del 27 de marzo, dejando constancia el Comité de Gobierno Institucional, Ética y Cumplimiento de que el Código de Gobierno Institucional implementado por el Banco es adecuado a su perfil, complejidad e importancia.

El Banco, en función de lo expuesto y fundado en su Política de Transparencia, pone a disposición del público en general la consulta del Código de Gobierno Institucional a través de su sitio web institucional, www.bancoprovincia.com.ar/institucional.

2.2. Los estados contables

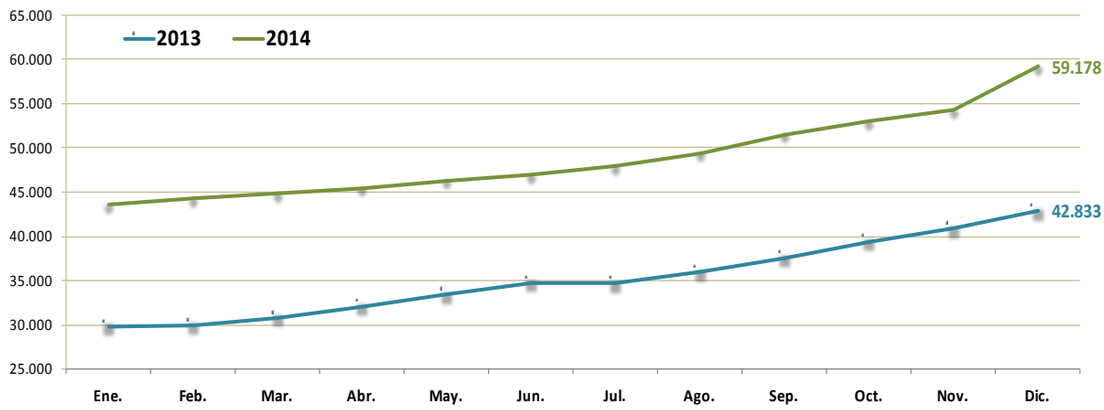
2.2.1. Estado de situación patrimonial

- **Activo**

En términos consolidados con las filiales del exterior, en 2014 el aumento interanual del 38,05% del total del capítulo por $ 29.582 millones, se fundamenta principalmente en los incrementos de los siguientes rubros:

- Disponibilidades registró un crecimiento de $ 1.268 millones, equivalentes al 9,54%.
- El rubro Préstamos neto de previsiones por incobrabilidad mostró una variación positiva de $ 16.345 millones, que representan el 38,16%. Dicha variación está explicada principalmente por los créditos orientados al sector privado, en particular los personales, documentos y tarjetas de crédito; en tanto que los préstamos destinados al sector público lo hicieron en $ 3.502 millones, equivalentes al 67,28%.
- El rubro Títulos Públicos y Privados registró un incremento del 61,98%, equivalente a $ 7.274 millones, lo cual obedeció principalmente al aumento de los Instrumentos emitidos por el BCRA valuados a costo más rendimiento, a valor razonable de mercado y operaciones de pase por $ 8.567 millones, parcialmente neutralizado por la disminución de $ 2.361 millones por la venta de los títulos públicos Boden 2015, Buenos Aires 2018 (BP18) y Bonar 2014 (AE14).
- Los restantes Activos presentaron escasa variación comparativa, debiendo destacarse que el mayor incremento se reflejó en la comparación de Créditos Diversos, con una variación de $ 1.289 millones, iguales al 63,03%.
- Otros Créditos por Intermediación Financiera observaron un aumento de $ 2.974 millones, equivalentes a una suba del 49,4% i.a., principalmente por los $ 3.050 millones, originados por las operaciones de pases activos de Instrumentos emitidos por el BCRA.

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

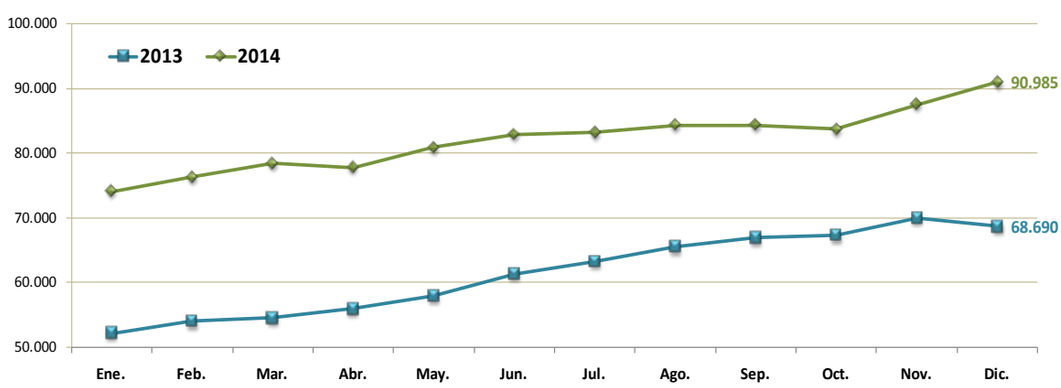


- **Pasivo**

En términos consolidados con las filiales del exterior este capítulo mostró un crecimiento del 36,45%, ascendiendo a $ 26.564 millones, cuyo principal rubro es Depósitos, con un aumento del 32,46%, equivaliendo a $ 22.295 millones. Ello es explicado fundamentalmente por el incremento de los depósitos del sector privado ($ 16.715 millones), destacándose los plazos fijos, las cajas de ahorro y las cuentas corrientes, y por la suba de los depósitos del sector público ($ 5.511 millones).

En Otras Obligaciones por Intermediación Financiera se observó un incremento del 193,77% que representó $ 4.607 millones, principalmente por las operaciones de pases activos con Instrumentos emitidos por el BCRA por $ 3.252 millones.

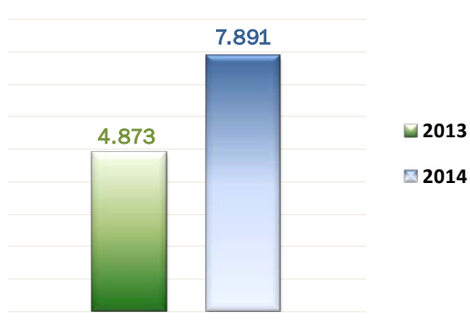
Evolución de los depósitos del BPBA (totales)
En millones de $



- **Patrimonio neto**

En el Ejercicio 2014, el Patrimonio neto evidenció un aumento de $ 3.017 millones respecto del año anterior, generado por el resultado positivo obtenido de $ 3.042 millones, neto de un cargo de $ 24 millones por ajustes a los Resultados de Ejercicios anteriores.

Evolución del patrimonio neto
En millones de $



2.2.2. Estado de resultados

El resultado final ascendió a $ 3.042 millones, representando un incremento de 110,9%, magnitud equivalente a $ 1.600 millones respecto al Ejercicio precedente. Dicho resultado fue originado principalmente por la favorable performance de la intermediación financiera que alcanzó $ 3.087 millones, representando un incremento interanual de 43,6%.

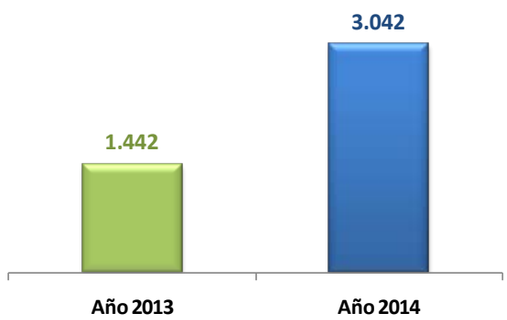
El margen bruto de intermediación financiera totalizó $ 8.516 millones, representando un aumento de 48,34% respecto a 2013, a partir de la fuerte contribución de intereses ganados (préstamos personales, hipotecarios, documentos y tarjetas de crédito), parcialmente neutralizado por el mayor egreso financiero producto del incremento en las colocaciones en depósitos a plazo fijo.

Por su parte, la contribución neta de los resultados por servicios alcanzó los $ 2.996 millones, expandiéndose 23,9%, observándose los incrementos más significativos en las comisiones aplicadas a operaciones con tarjetas de crédito Visa, Procampo y comisiones de Provincia Seguros.

Los Gastos de administración ascendieron a la suma de $ 7.748 millones, implicando una suba interanual de 38,11%.

El resultado neto en concepto de utilidades y pérdidas diversas registró un monto negativo de $ 45 millones, generado principalmente por una disminución en los resultados por participaciones permanentes y previsión por futuras contingencias.

Resultado de los Ejercicios
En millones de $



3. Perspectivas

3.1. Escenario previsto de mediano plazo

En el mediano plazo la economía internacional se presentaría como menos favorable para la expansión de las economías emergentes, producto del comienzo de la normalización de las variables financieras globales y su impacto negativo en los precios de las materias primas. El cambio del sesgo de la política monetaria global implicará mayores tasas de interés y la consiguiente menor afluencia de capitales hacia los países emergentes, determinando así una contracción de la liquidez y mayores dificultades para poder financiar los desequilibrios de la cuenta corriente. Esta situación se vería compensada en algunos casos por el importante descenso de los precios de los insumos energéticos y, en menor medida, de los alimentos. En este contexto, aquellas economías más sólidas continuarían creciendo con fuerza, mientras que las que denotan mayores desequilibrios, tanto externo como fiscal, deberán realizar ajustes para poder mantenerse en la senda del crecimiento.

De acuerdo con la estimación del FMI, la economía global registraría un alza de 3,5% en 2015, implicando una leve aceleración de 0,1 p.p. respecto a los valores de 2014. El aumento estaría concentrado en las economías avanzadas que registrarían un alza de 2,4%, 0,6 p.p. por encima del año previo, mientras que las economías emergentes registrarían un suba de 4,3%, lo que implicaría una desaceleración de 0,3 p.p. frente a 2013, a la vez que se constituiría en el segundo año de moderación del crecimiento. En este contexto, el volumen de comercio mundial pasaría a expandirse de 3,4% en 2014 a 3,7% en 2015, impulsado principalmente por las economías avanzadas.

Entre estas últimas, Estados Unidos ha logrado consolidar su dinámica de crecimiento de la actividad económica y del empleo y se espera que dicha tendencia continúe a lo largo de 2015. Ello permitiría que su expansión se mantenga por encima del 3% anual en los próximos años, con bajos riesgos en términos de inflación por el proceso de apreciación de su moneda. Por su parte, la economía de la zona euro continuaría recuperándose, pero a bajas tasas de crecimiento. A pesar de la reciente instauración

de un nuevo programa de compra de activos, que busca sostener bajas tasas de interés y fomentar así el consumo y la inversión, la menor demanda de los países emergentes, el debilitamiento de la inversión y la necesidad de continuar consolidando el frente fiscal se constituirían en los limitantes del despegue económico. En particular, se prevé que el PIB de la Eurozona logre expandirse 1,5% en 2015 dese el 0,9% anotado en 2014, de acuerdo con las previsiones elaboradas por el FMI.

En lo que respecta a países de importancia para el comercio internacional de Argentina, la proyección de crecimiento de China para 2015 se ubica en 6,8% anual, por debajo de 2014 (7,4% i.a.). Esta situación está asociada principalmente a la necesidad de las autoridades de reducir las vulnerabilidades financieras y por el cambio de la estrategia orientada al consumo, en vez de la inversión. Esta situación impacta negativamente en el resto de Asia emergente y en las economías exportadoras de materias primas asociadas a la construcción. Por su parte. Brasil, el principal socio comercial, se enfrenta a un proceso de incertidumbre y volatilidad del real, en un contexto de replanteamiento de la política fiscal por parte de las nuevas autoridades económicas, todo lo cual afectaría negativamente a nuestro país. En un marco de baja de los precios de las materias primas que determinan el descenso del valor de las exportaciones, la salida de capitales y el ajuste fiscal contribuirían a que la economía brasileña se contraiga 1,0% de acuerdo a la última proyección elaborada por el FMI, siendo que el año anterior se había expandido tan solo 0,1% interanual.

En lo que respecta a los precios internacionales de las materias primas, se prevé para 2015 un descenso de las cotizaciones, como resultado de cambios en los fundamentos de los productos, el incremento esperado de las tasas de interés, el fortalecimiento del dólar y el traspaso de las inversiones en activos riesgosos, como son los productos primarios, hacia activos más seguros. La mayor caída resultaría en la cotización de los activos energéticos que retrocederían 39,6% en promedio, tras el avance de la oferta y una demanda menos dinámica. Por su parte, los precios de los productos agrícolas también retrocederían, aunque en menor magnitud, producto de la expectativa de una nueva cosecha elevada y un fuerte excedente de stocks previstos.

En síntesis, el escenario internacional presenta una perspectiva poco alentadora para Argentina, por el descenso esperado de la demanda de Brasil y la caída de los precios de los productos de exportación, situación que sería levemente compensada por la caída de los precios de los insumos energéticos que reducirían la demanda de divisas para atender el déficit que tiene el país.

Para Argentina es de esperar un Ejercicio sin grandes cambios con respecto a la evolución de la economía de 2014. Desde el plano externo, la retracción del mercado de Brasil, el descenso de las cotizaciones de las materias primas y la mayor apreciación real de la moneda local hacen prever una nueva caída de las exportaciones; en tanto que en el mercado interno, si bien se proyecta una mejora en los ingresos de la población, los niveles de ahorro se mantendrían elevados y la oferta de bienes y servicios se vería condicionada por la disponibilidad de divisas.

3.2. Líneas de acción de 2015

- **Metas presupuestarias**

El Presupuesto de Erogaciones y Cálculo de Recursos del Banco para el Ejercicio 2015, incluido en la Ley Provincial 14.652 de Presupuesto General se aprobó por $ 11.618,29 millones con igualación de los recursos previstos para atenderlas.

El cálculo de Recursos aprobado por la mencionada Ley se integró por los Resultados (netos) de Operaciones Financieras, de Servicios, Operaciones de Filiales del Exterior y Diversos, totalizando $11.618,29 millones, igualando a las erogaciones presupuestadas.

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

- **Líneas de acción**

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

3.2.1. Gestión financiera

Para 2015, prosiguiendo con la estrategia financiera de los últimos años, se continuará trabajando en la captación del fondeo necesario para acompañar la política crediticia de la Institución, la optimización del costo de este fondeo y el mantenimiento del ratio de liquidez en los niveles previstos.

Se estima que los depósitos privados en el Sistema Financiero se incrementarán en alrededor del 30% en el año y que las imposiciones en el Banco lo harán uno o dos puntos porcentuales por encima de ese guarismo. En este sentido, se prevé lograr una participación de mercado del 9,3% para los depósitos

totales, algo superior a la de 2014, con un crecimiento interanual del stock levemente por debajo del 26% y un *market share* de 9,4% para los depósitos privados.

Con respecto a las tasas pasivas de interés, se prevé que operen en forma alcista principalmente las del segmento minorista, como consecuencia de los cambios normativos implementados en octubre por el Banco Central.

Mercado de capitales

Uno de los principales objetivos para 2015 es la participación en la estructuración, emisión y colocación de títulos de deuda de la Provincia de Buenos Aires en el mercado local e internacional que realice la Provincia de Buenos Aires brindando el mismo servicio a otros emisores del sector público y privado.

Por otra parte, se continuará trabajando en el cumplimento de los requisitos regulatorios establecidos en la Ley de Mercado de Capitales N° 26.831, de acuerdo a la normativa de la Comisión Nacional de Valores (CNV), la cual modifica sustancialmente la operatoria del Mercado de Capitales.

Negocios financieros

A continuación se señalan las principales acciones previstas para 2015:

- Continuar concientizando a las diferentes Unidades de Negocios respecto de la visión "Servicio Financiero Integral".
- Proseguir con la incorporación de oficiales financieros en los Centros Zonales que aún no cuentan con los mismos.
- Participar presencialmente o a través de videoconferencias en Jornadas de Capacitación a agentes de Unidades de Negocios en temas vinculados a aspectos económicos y financieros.
- Implementar la normativa de calidad ISO 9001 en el Centro de Inversiones.
- Continuar con las campañas de "captación de operaciones a plazo fijo mayorista / minorista", en función de las necesidades de liquidez de la Institución.
- Participar activamente en plenarios, ferias u otros eventos de la Provincia de Buenos Aires y del interior del país.
- Seguir incorporando contenidos y funcionalidades al aplicativo (APP) del Centro de Inversiones.
- Implementar una línea especial de contacto telefónico y de vía Skype en áreas "Espacio Provincia".
- Colaborar en la creación y el desarrollo de la herramienta MIFI (Mis Finanzas).
- Implementar un esquema diferenciado de cotizaciones de cierres de cambio, de acuerdo al volumen de negocios y reciprocidad de las empresas con la Gerencia de Comercio Exterior y el Banco en su conjunto.
- Operar de forma total las órdenes minoristas de compra-venta de títulos y acciones a través de la Mesa de Títulos vía SINAC – Merval.
- Implementar una campaña comercial tendiente a aumentar el volumen de operaciones de títulos, y consecuentemente el número de comisiones.
- Llevar a cabo un programa de visitas comerciales a empresas que realizan a diario y en forma directa, cierres por operaciones de comercio exterior con la Mesa de Cambios.
- Participar activamente en las decisiones de inversión de las carteras de las diferentes filiales.
- Participar en la elaboración de instrumentos de deuda de los diferentes municipios y de otras provincias.
- Elaborar nuevos informes para la Gerencia General y el Directorio, como así también para clientes específicos.
- Continuar incorporando nuevos productos financieros que el mercado demande (Contratos de futuro en dólares) a los fines de ampliar la oferta a los clientes del Banco.

3.2.2. Gestión comercial

3.2.2.1. Gestión de créditos

Tal como lo ha hecho en los sucesivos Ejercicios, el Banco procurará estar presente en todos los segmentos del mercado en cuanto a destinatarios (familias y empresas) y plazos, haciendo las lecturas necesarias de la coyuntura macroeconómica para evitar resultados inesperados. Se buscará ocupar posiciones de más largo plazo en la curva de rendimientos, sin embargo, si el escenario lo amerita, nada obstaculizará que se continúen satisfaciendo necesidades de liquidez de las empresas en los tramos de más corto plazo, materializadas en la operatoria de descuento de cheques de terceros de pago diferido. Esto implica que la política crediticia del Banco no se especializará en segmentos específicos de la actividad o tramos de plazos determinados aunque sí continuará asistiendo a la producción y fomentando las MiPyMES, en su rol de banca de fomento y herramienta financiera de la Provincia de Buenos Aires.

La diversificación de la oferta de productos, potenciada a través del canal BIP, en paralelo con la revisión continua de las necesidades de la demanda y los relevamientos del estado de la competencia, constituirán las claves necesarias para estar en sintonía con el negocio y evitar cualquier impacto exógeno negativo.

3.2.2.1.1 Créditos a empresas

Se continuarán ofreciendo líneas para fondear la evolución del negocio, el incremento y la recomposición del capital de trabajo, la inversión y los programas específicos de créditos derivados de las necesidades de la coyuntura. Se focalizará específicamente en la micro, pequeña y mediana empresa (MiPyME) y se procurará renovar los convenios de asistencia financiera a la producción sin provocar racionamientos sectoriales, al tiempo que se trabajará intensamente en la necesidad de exigir una reciprocidad comercial para que a partir de ella se potencien las posibilidades de negocio de corto y de largo plazo.

Sector Agropecuario

Se ha proyectado continuar con el desarrollo de los productos y servicios con el objetivo de alcanzar un nivel de colocaciones de $ 20.000 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 (19,0%), participando desde el sector con el objetivo fijado para el Banco. Seguirá en producción la línea de Inversión Productiva para la adquisición de Bienes de Capital -Convenio con Empresas Proveedoras–, con un plazo único de 36 meses a una tasa fija de 17,50% anual; al tiempo que se continuará con la promoción y colocación de otras líneas con tasa subsidiada.

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 y se continuará con la promoción especial trigo 2015/2016 con pagos de hasta 270 días a tasa de 0% y otras de similares características para insumos, semillas y combustibles. Asimismo, se realizarán campañas de vinculación (incremento del monto de la tarjeta Procampo de cortesía para una rápida resolución de las Unidades de Negocios), de activación, de consumos; como así también se revisarán los márgenes con el objetivo de adecuarlos a la real capacidad de cada usuario.

Se continuará con la participación activa en los eventos orientados al sector (Expoagro, Rural de Palermo, remates de hacienda, etc.) a efectos de promocionar los productos/servicios, establecer nuevos contactos con productores para incrementar la relación y vincular a aquellos que actualmente no operan.

PyMEs / MiPyMEs, industriales, comerciales y de servicios

Los lineamientos de acción propuestos para 2015 estipulan un crecimiento de 50% en el volumen de créditos en sus diferentes líneas, esperando alcanzar $ 12.000 millones en asistencia a empresas del canal, gestionadas por la Gerencia Banca PyME.

Las acciones comerciales previstas a desarrollar en el Ejercicio incluyen la apertura de locales comerciales llamados “Espacio Provincia” situados en los Agrupamientos Industriales de la Provincia de Buenos Aires, como parte de su estrategia de fortalecer la presencia del Banco en el acompañamiento de las PyMes.

Banca corporativa

Se proyecta continuar incrementando y diversificando el volumen de negocios del área, tanto con las empresas como con los individuos, mediante el convenio de pago de haberes y la posterior fidelización que realizará el equipo comercial de la Gerencia.

Dentro de la estrategia comercial se pondrá especial énfasis en la distribución geográfica de las empresas, la relación con las sucursales y Centros Zonales, el aprovechamiento eficiente de los recursos propios y la potenciación de cada cadena de valor detectada en la Provincia de Buenos Aires. Además, con el aporte de los recursos humanos de la Gerencia, se avanzará con el proceso de mejora continua, basado especialmente en la innovación de productos y servicios, tanto para la banca empresa como para la banca personal, optimizando los procesos internos, lo cual permitirá diferenciarse de la competencia.

Microempresas

Para el año 2015 se prevé continuar con el afianzamiento del programa de microfinanzas (PROME S.A.), estimando llegar a la colocación anual de 26.782 créditos por un monto total de $ 717,6 millones, magnitud representativa de un crecimiento del 26,3% del monto colocado y un aumento del 9,5% en la cantidad de créditos otorgados respecto del Ejercicio 2014. Adicionalmente, Provincia Microempresas considera que la apertura de 6 nuevas sucursales potenciará la fuerza de venta en distintos puntos de la Provincia de Buenos Aires.

3.2.2.1.2 Créditos a individuos

En lo inherente a individuos se continuará diversificando la cartera de productos ofrecidos a los trabajadores de los sectores público y privado, en función de sus necesidades y se lo clasificará en función de sus riesgos.

3.2.2.2. Gestión de servicios

Tarjetas de crédito y de débito

Se espera incrementar el alcance del mercado de las tarjetas de crédito y de débito, especialmente en función de la potencialidad que brindan estos instrumentos. Al tiempo, se incursionará en nuevos mercados, negocios y estrategias innovadoras y en el empleo de grupos de afinidad para impulsar acciones específicas dirigidas a cada segmento, principalmente en aquellos mercados relativamente poco desarrollados, con el fin de mejorar el posicionamiento del Banco.

A través de los bancos asociados, se coordinarán preembozados, se colocarán productos de alta gama y tarjetas recargables, y mediante las acciones de beneficios se continuará propiciando el proceso de instalación de la marca. Concretamente, se seguirá con las estrategias vigentes pero también se fomentará la intermediación financiera clásica con estos mecanismos de promoción, sistemas de puntos y acciones todavía más agresivas. El esquema de fidelización de clientes que derivará de todo este proceso dinámico, permitirá continuar colocando variedades diversificadas de productos, trabajando de manera mancomunada con las empresas del Grupo Provincia.

La sostenibilidad y la estabilidad del negocio serán prioritarias y fundamentales la agresividad comercial así como el desarrollo y la efectividad del nuevo canal de atención comercial a emplazarse en parques industriales, focalizado en la prestación de servicios para la actividad cotidiana de las PyMEs.

Medios electrónicos

En 2015 el objetivo será continuar la ampliación de las funcionalidades de las diferentes plataformas, lo cual permitirá:

- Integrar a los medios electrónicos aquellos segmentos más reacios del mercado.
- Aumentar el share de usuarios de estos canales respecto al total de la clientela.
- Aumentar el portafolio de productos y servicios del Banco y las empresas del Grupo Provincia y otras que pueden comercializarse desde estas plataformas.
- Incrementar la tasa de derivación de operaciones desde canales físicos.

Debe destacarse que el desarrollo de estos canales reducirá, sustancialmente, los costos operativos tanto marginales como medios. Con relación al BIP, se prevé alcanzar los 800.000 usuarios registrados en diciembre de 2015, lo cual impactará positivamente sobre la derivación de operaciones hacia los canales electrónicos, como así también la transaccionalidad por autogestión, es decir, la contratación o solicitud de productos y servicios a través del canal internet, siendo que para fines de 2015 se prevé que algunas solicitudes queden automatizadas.

En tal sentido, se prevé la disponibilidad de:

- La solicitud y generación automática de aumento de límite de tarjeta de crédito.
- La generación de orden de extracción sin tarjeta (Punto Efectivo).
- La contratación de Seguro de Robo en Cajero Automático.
- La contratación de Seguro de Vida (Provincia Vida).
- La solicitud de informes comerciales (Veraz).

En lo atinente a BIP Empresas, el principal objetivo será el desarrollo del BIP corporativo, cuya implementación será priorizada a fin de brindar un servicio superior a las grandes empresas, otros entes y el sector público, estando prevista su implementación para el último trimestre del año. Con respecto al BIP Móvil, se pretende finalizar la habilitación de la totalidad de las funcionalidades y la posibilidad de establecer un “logueo” independiente respecto a la plataforma BIP.

Comercio Exterior

Para 2015 se mantienen los objetivos de consolidar la posición del Banco en el comercio exterior de la Provincia de Buenos Aires, incrementar la participación en el sistema financiero y elevar los ingresos por servicios, a la vez que la gestión se centrará en el cliente y la rentabilidad, para lo cual las acciones estarán redireccionadas a:

- Implementar un nuevo sistema de comercio exterior.
- Gestionar el negocio, maximizando los ingresos y minimizando los costos.
- Potenciar los volúmenes transaccionales y crediticios, haciendo foco en las PyMEs bonaerenses.

- Fortalecer la participación de las sucursales de San Pablo y Montevideo e incrementar los saldos de cartera crediticia.

3.2.3. Evaluación crediticia

Durante el año 2014 se desarrolló una nueva plataforma de trabajo en entorno Web que permitirá mejorar los procesos de calificación de clientes y estar en línea con los postulados de Basilea III. Para ello, se implementó en toda la Gerencia, a través del aplicativo *Scoring Empresas,* la Base de Vuelco de Balances, Ventas, Deudas, Flujo de Fondos y sus Reportes asociados, cumpliendo con el primer postulado de contar con una base de datos uniforme. Durante 2015 se continuará con su desarrollo incorporando al mismo los modelos de Rating con su respectiva Probabilidad de Default (PD), Sugeridor de Límites, PRICING (spreads de tasas) y el proceso de gestión de trámites.

De esta manera, se modifica la operatoria hacia un sistema más dinámico e integrado con acceso en tiempo real por parte de toda la Gerencia de Evaluación Crediticia, mejorando la eficiencia del proceso, unificando y dando mayor seguridad a las bases de datos y otorgando mayor objetividad a la tarea de análisis, como así también dando cumplimiento a las disposiciones del BCRA respecto a adecuar los sistemas internos de calificación.

La interacción de todos los procesos comentados permitirá contar con el work-flow totalmente digitalizado y aplicar estas herramientas para la gestión de Evaluación Crediticia en lo que respecta a decisiones programadas de créditos para determinados tipos de operaciones y esquemas de rentabilidad por cliente (RAROC).

Asimismo, la implementación de nuevos desarrollos en el sistema *Scoring Individuos*, permitirá incorporar nuevas carteras a través de la Banca electrónica (BIP), mejorando la oferta de productos, adaptándose a cambios comerciales, crediticios y/o normativos, dotando al mismo de una mayor agilidad.

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.

A inicios de 2015 se actualizarán las pautas de tratamiento general para deudores en estado de mora avanzada, con una herramienta que permitirá considerar las características y patrones comunes, como así también las situaciones singulares y la capacidad de pago de cada caso en particular.

3.2.5. Gestión de relaciones con el Sector Público Provincial

Durante el año 2015 se continuará profundizando la relación con las comunas bonaerenses, ofreciendo nuestro portafolio de productos y servicios bancarios, en especial para seguir brindando apoyo financiero para la concreción de obras de infraestructura.

Además, se proseguirá aportando asistencia a los diecinueve municipios incluidos en el Programa Buenos Aires Hogar.

Con los organismos de la Provincia de Buenos Aires se seguirá trabajando conjuntamente, dando respuesta a las necesidades planteadas en busca de una mayor eficiencia, siendo una de las principales metas la adhesión masiva al sistema Caja Chica.

Otro objetivo propuesto para el año es mejorar el proceso de pago de planes sociales, a fin de volcar los recursos de las unidades de negocios a otros aspectos más comerciales que permitan incrementar los ingresos por servicios. Al tiempo, se intensificarán las acciones tendientes para reducir al mínimo el cobro de impuestos y servicios por ventanilla, procurando que los usuarios se vinculen y accedan al pago electrónico.

3.2.6. Gestión de las personas

Se ha propuesto como metas:

- Mantener la meta de vacante cero para los puestos de conducción en sucursales.
- Continuar diseñando políticas de capacitación, orientando las acciones al desarrollo y fortalecimiento de las competencias requeridas para los diferentes puestos de trabajo definidos para el funcionamiento de la organización.
- Profundizar el desarrollo de la modalidad de capacitación a distancia, promoviendo la utilización de la plataforma virtual.
- Implementar acciones que permitan mejorar la integración, la comunicación y el compromiso social de quienes integran la institución.

3.2.7. Política de recursos informáticos

El Plan Operativo de Sistemas para el año 2015 contempla continuar con la consolidación de los sistemas informáticos del Banco y la profundización de la actualización tecnológica, entre los proyectos a desarrollar se destacan:

- Base de Datos de Negocio - Mantenimiento Evolutivo
- Bip Móvil - Mantenimiento Evolutivo
- BIP - Corporativo
- Gestión de Flujo de Público
- Estrategia Multicanal
- Impresión de Tarjetas de Débito en Sucursales
- Nuevo Sistema de Comercio Exterior
- Paquete de Productos
- Reingeniería de Tarjetas de Crédito Particulares y Corporativas
- Mejoras en el Sistema de Pagos
- Nuevo Sistema JUREX
- Inventario de Cuentas Contables - Memorandum 317 BCRA
- Menú General de Contabilidad
- Base Única de Dependencias
- Conciliación Contable Medios de Pago - Cartera MASTER
- SOI (Sujeto Obligado a Informar) y FATCA (Ley de cumplimiento Fiscal de Cuentas en el Extranjero)
- Renovación y actualización de los vínculos de la red WAN
- Actualización Red LAN de Sucursales y Nodos Centrales
- Solución Comunicaciones Unificadas
- Solución Integral de Resguardo de Información
- Actualización y Mejora de la Plataforma Mainframe
- Solución Integral de Gobierno y Gestión de la Gerencia de Sistemas
- Actualización del Equipamiento DWDM
- Renovación de la Plataforma de Monitoreo
- Aumento de Límite de Tarjeta de Crédito por BIP

3.2.8. Gestión de riesgos

Para el Ejercicio 2015 se encuentran proyectadas distintas líneas de acción entre las que se destacan las siguientes:

- Avanzar en la consolidación de los riesgos, incluyendo a las empresas del Grupo Provincia.
- Continuar con el análisis sobre la conveniencia de adquirir un aplicativo que administre la gestión de riesgos de manera integral en la Entidad, sustentado en la utilización de las herramientas informáticas disponibles en el área.
- Explotar la utilización del datamart de riesgos creado específicamente para el área, propendiendo a hacer más eficiente la tarea y los tiempos de procesamiento.
- Continuar con la integración del Riesgo Tecnológico y Operacional.
- Implementar los restantes módulos de la herramienta de Riesgo Operacional con la correspondiente capacitación de los usuarios del Banco.
- Elaborar, actualizar y calibrar los documentos metodológicos necesarios para una eficiente gestión, al igual que el desarrollo de nuevos modelos de acuerdo al alcance de los distintos riesgos.
- Avanzar en la mejora de los planes de contingencia y continuidad del negocio del Banco.

3.2.9. Grupo Banco Provincia

Para el Ejercicio 2015 y conforme el Plan Estratégico aprobado para el trienio 2015-2017, el Grupo Provincia se propone consolidar y profundizar los logros alcanzados que significaron un importante crecimiento, focalizando en el mejoramiento de la gestión y en la sustentabilidad del núcleo de negocios de cada una de las empresas y el Grupo como Holding. Para ello, los nuevos lineamientos estratégicos estarán orientados principalmente a:

- Seguir creciendo en Volumen de Negocios.
- Mejorar los Indicadores de Gestión.
- Consolidar la expansión territorial.
- Avanzar en la gestión de Calidad de los Procesos.
- Sostener y potenciar la marca Grupo Provincia.

Asimismo, se plantean, con relación a las empresas, los siguientes Objetivos Estratégicos alineados:

- Crecimiento en Ingresos
- Incremento de la Rentabilidad
    - Mejora de los márgenes brutos
        - Aumento de los Ingresos o
        - Reducción de los costos asociados
    - Mejora del Resultado Técnico/Operativo

- Crecimiento Regional
    - Posicionamiento del Grupo Provincia en el Interior del País
    - Consolidación de la imagen corporativa y sostenimiento de la Marca.
- Mejora de Procesos
    - Detección de proyectos y procesos críticos
    - Presentación de Planes de acciones tendientes al saneamiento y la mejora en la calidad de Gestión.

A su vez, asociados a los objetivos generales, se establecerán objetivos particulares para cada una de las empresas. Las mismas tendrán indicadores específicos y se medirán periódicamente de acuerdo a lo consensuado con cada una de ellas.

Por su parte, es de destacar que para el ejercicio 2015, los objetivos comerciales presupuestados, comprenden servicios consolidados superiores a los $ 13.000 millones de ingresos.

3.2.10. Presencia institucional

A fin de dar curso a la nueva etapa de re-certificación de la norma ISO 9001, desde la Gerencia de Comunicación Corporativa, se continuará con la realización de todas las oportunidades de mejoras y demás tareas pertinentes en todos y cada uno de los procesos del área.

Para 2015 la Gerencia tiene previsto la organización, junto al área de Estudios Económicos, del Tercer Seminario Banco Provincia, de entrada libre para 700 invitados entre empresarios, profesionales y estudiantes.

Tras el éxito obtenido con el espacio “Buenos Aires de Mujer”, se desarrollará el nuevo espacio “Hombres de Buenos Aires”, manteniendo los objetivos planteados en dirección a la clientela masculina de la entidad.

También se continuará con las celebraciones de aniversarios de sucursales oportunamente seleccionadas y las inauguraciones de las sucursales renovadas, junto a las inauguraciones de los nuevos “Espacio Provincia” que se crearán en diferentes parques industriales de la provincia de Buenos Aires.

3.2.11. Presencia publicitaria, prensa y redes sociales

La Gerencia de Comunicación Corporativa tiene planificadas las distintas campañas publicitarias a realizarse durante 2015, para los distintos productos comerciales. Por otra parte, se continuará profundizando el trabajo comunicacional orientado a las redes sociales, incorporando nuevos espacios *on line.*