



Memoria y balance 2015





ÍNDICE

Contexto macroeconómico	1	1.1 Contexto internacional
		1.2 Contexto local
Situación patrimonial y gestión microeconómica	2	2.1 Estado de situación patrimonial
		2.2 Productos activos
		2.2.1 Préstamos agropecuarios
		2.2.2 Préstamos PyMEs
		2.2.3 Préstamos corporativos
		2.2.4 Microcréditos
		2.2.5 Préstamos al consumo
		2.2.6 Préstamos hipotecarios
		2.2.7 Préstamos al comercio exterior
		2.3 Composición de la cartera
		2.4 Productos pasivos
		2.5 Patrimonio neto
		2.6 Política presupuestaria
		2.7 Resultados del Ejercicio
		2.8 Indicadores de calidad de cartera y cobertura
Otros datos de gestión	3	3.1 Mercado de capitales
		3.2 Negocios financieros
		3.3 Canales de comercialización
		3.3.1 Localizaciones
		3.3.2 Banca virtual
		3.4 Sistemas y tecnología
		3.5 Gestión de recupero
		3.6 Relaciones con el sector público provincial
		3.7 Gerenciamiento de riesgos
		3.8 Desarrollo organizacional
		3.9 Mantenimiento y equipamiento
Grupo Bapro	4	
Comunicación corporativa	5	
Gobierno Institucional	6	
Escenario y estrategias para 2016	7	



1

Contexto macroeconómico

Contexto macroeconómico

1.1 Contexto internacional

El año 2015 cerró un ciclo económico internacional que había comenzado con la crisis internacional de fines de la década pasada. En particular, el inicio de la suba de tasas de la Reserva Federal de Estados Unidos concluyó un extenso período caracterizado por una elevada liquidez global, precios internacionales de las materias primas en niveles históricamente altos y una expansión de las economías emergentes por encima del promedio, liderada principalmente por las economías asiáticas. Hacia delante, se prevé que la normalización de la tasas de interés determine un nuevo patrón global de crecimiento, con un mayor sustento en las economías desarrolladas. Igualmente, en los próximos años se prevé que se sostenga un entorno relativamente favorable para las economías emergentes y en desarrollo.

De acuerdo con la estimación del Fondo Monetario Internacional (FMI), la economía mundial finalizó 2015 con un crecimiento de 3,1% anual, levemente por debajo del año previo. La desaceleración respondió principalmente a un desempeño más ralentizado de las economías emergentes que registraron en 2015 la menor suba desde la crisis de 2008-09. En cambio, se verificó una leve mejora de las economías desarrolladas, lideradas por Estados Unidos, y la salida de la recesión de la zona del euro. Las causas de la menor expansión de las economías emergentes fueron diversas, destacándose la menor dinámica de la economía China; el descenso de los precios de las materias primas energéticas y de las materias primas en general y la salida de flujos de fondos de capitales, que redujeron los ingresos de las economías en general y debilitaron sus monedas.

El crecimiento de las economías avanzadas fue apenas superior al del año previo, a partir de la aceleración de la tasa de expansión de Estados Unidos que observó un fortalecimiento del mercado laboral y del mercado de la vivienda, lo cual se constituyó en un puntal fundamental para que a fines de año la Reserva Federal decida comenzar a endurecer su política monetaria, tras casi siete años de tasas de interés en 0%. También la Eurozona logró incrementar su nivel de actividad, consolidando la expansión del año previo como consecuencia del fortalecimiento del consumo privado y el menor desapalancamiento de las familias. Se destacó en particular el comportamiento de las economías de algunas de las economías de mayor porte de la región como Francia, Italia y España. Por otro lado, la economía de Japón registró un leve ascenso que superó el estancamiento del año previo.

La baja de los precios tanto de la energía como de las materias primas y la salida de los flujos de fondos de capitales provocaron un menor avance de las economías emergentes y en desarrollo por segundo año consecutivo. Parte del deterioro se debió a la menor expansión de China, donde su proceso de transición desde la inversión hacia una economía basada en el consumo y la provisión de servicios se tradujeron en una pérdida de dinamismo. También se han visto afectadas negativamente algunas economías importantes como Rusia y Brasil que entraron en recesión y registraron caídas superiores al 3,6% de su nivel de actividad, situación que persistiría en 2016. Por su parte, el desempeño del Medio Oriente mantuvo una tendencia levemente creciente por el impulso de las cantidades exportadas.

A nivel regional, América Latina y el Caribe evidenció un leve deterioro, revirtiendo el signo de variación positiva observado en 2014. El descenso de los precios de las materias primas y la salida de capitales impactaron negativamente en los niveles de ingresos de las economías latinoamericanas. En la región se advirtieron diferencias en el ritmo de crecimiento: México aceleró su tasa de expansión, acompañando el aumento de la demanda de Estados Unidos; en tanto que Brasil registró una fuerte caída en su nivel de actividad, afectada por el endurecimiento de su política monetaria y la merma de la inversión y del consumo, en un contexto de presión inflacionaria e importante incremento del déficit fiscal.

En lo que respecta al comercio global, la expansión fue de 2,6% en 2015, menor al verificado en el año previo (3,4%), como consecuencia del retroceso de las compras de las economías emergentes, dado que las provenientes de las economías avanzadas operaron en forma ascendente. Por su parte, los precios de las materias primas energéticas retrocedieron casi 50%, principalmente por la decisión de la OPEP de sostener los niveles productivos a fin de mantener la participación global y a pesar de generar un exceso de la oferta global. Esta situación impactó negativamente sobre los precios de las materias primas no energéticas que también descendieron, debido a la menor demanda internacional y los elevados niveles de oferta, tras varios años de buenas cosechas.



1.2 Contexto local

En el actual contexto de desaceleración del crecimiento del volumen de comercio mundial, de la baja de los precios internacionales de las materias primas, de la suba de las tasas de interés de referencia de la Reserva Federal de Estados Unidos y de la grave crisis económica que afecta a Brasil (principal socio comercial), el panorama externo para Argentina continúa presentando dificultades en el corto plazo. No obstante, en el transcurso de 2015, la economía argentina exhibió un leve incremento en los niveles de actividad, como consecuencia de la activa participación de la demanda interna, impulsada por el consumo público y la inversión, en tanto que las exportaciones continuaron disminuyendo. Es importante señalar que durante el primer semestre se advirtió un favorable desempeño, el cual fue perdiendo dinamismo en el transcurso de la segunda mitad del año, a partir de la creciente incertidumbre derivada del largo proceso electoral. Por el lado de la oferta, la producción de bienes reveló un desempeño sectorial heterogéneo, destacándose la suba del nivel de producción agrícola, resultado del incremento de la cosecha y de la superficie implantada, y de la expansión de la construcción que fue motorizada por la obra pública. Distinto fue el comportamiento de la industria manufacturera que operó en forma contractiva, afectada por el sensible deterioro de la producción automotriz y sus cadenas relacionadas que se derramó negativamente sobre el resto de la industria. Entre los sectores productores de servicios, la intermediación financiera continuó dinamizando el crecimiento; en tanto que el transporte y las comunicaciones contrajeron su nivel de actividad.

En cuanto al mercado laboral, la tasa de desocupación descendió en el segundo trimestre hasta 6,6% de la Población Económicamente Activa (PEA), lo cual implicó una disminución de casi un punto

porcentual con respecto a igual período de 2014. Los principales indicadores de empleo adelantan que en los últimos meses del año se habría verificado una suba de la tasa de desocupación, como consecuencia principalmente del virtual estancamiento de la actividad económica, la cual se habría traducido en una caída de la demanda laboral. Ello operó en un marco de aumento de los salarios reales, particularmente los correspondientes a la administración pública.

Los precios internos evidenciaron una leve desaceleración respecto a los elevados niveles alcanzados durante 2014, aunque continuaron manifestando valores históricamente altos, reflejando variaciones en torno al 30% anual, con la consiguiente distorsión en la escala de precios relativos. El proceso inflacionario fue convalidado por el Banco Central a través de la adopción de una política monetaria laxa, siendo que la emisión de base monetaria alcanzó subas interanuales de hasta 40%, en forma previa a la asunción de las nuevas autoridades. Entre los factores de expansión de la base monetaria se destacó el sector público, a partir del financiamiento otorgado por los adelantos transitorios y la transferencia de utilidades necesarias para equilibrar las finanzas públicas. Es importante mencionar que en diciembre el Índice de Precios al Consumidor captó un importante salto, derivado del incremento estacional de los precios de ciertos bienes y servicios, pero principalmente del ajuste especulativo en las cotizaciones de algunos bienes, en el marco de un conjunto de anuncios y medidas adoptadas por las nuevas autoridades gubernamentales.

La dinámica de los precios frente a la menor variación del tipo de cambio derivó en un fuerte deterioro en la competitividad de los bienes comercializables que, junto con la caída abrupta en las cotizaciones de los commodities, determinaron una significativa contracción de los volúmenes exportados; a la vez que la pérdida de dinamismo de la actividad económica interna, en un contexto de escasez de divisas y trabas que obstaculizaban el ingreso de bienes y servicios, hicieron que las importaciones también operaran en forma contractiva. De tal modo en 2015 el intercambio comercial volvió a contraerse, continuando con la tendencia descendente que se iniciara en 2012, siendo que la apertura comercial, considerada como el cociente entre exportaciones más importaciones de bienes y servicios sobre el Producto Interno Bruto -PIB- (medido a precios corrientes) se ubicó en 19,8%, el valor más acotado desde el año 2002. Por su parte, el saldo comercial fue deficitario en USD 3.035 millones, constituyéndose en la primera contracción de la balanza comercial de los últimos dieciséis años.

En materia fiscal, el mayor incremento relativo de los gastos respecto al de los ingresos determinó un significativo deterioro del déficit del sector público, el cual -si no se contabilizan los ingresos por ANSeS y las transferencias de utilidades del Banco Central (BCRA)-, superó el 6% del PIB, el desequilibrio más elevado de los últimos veintisiete años. Ello adquiere mayor relevancia si se considera que la presión tributaria alcanzó niveles históricamente elevados, superando a la vez con holgura al promedio que manifestaron las economías emergentes.

En cuanto al sistema financiero, prosiguiendo con las medidas implementadas el año anterior, durante 2015 el BCRA continuó con las acciones de supervisión integral y medidas regulatorias 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, la autoridad monetaria dispuso el aumento de las tasas de interés mínimas, tanto para las personas físicas como para las jurídicas, a los efectos de contribuir a apuntalar la demanda de dinero, favoreciendo los depósitos a plazos más largos. En el año se advirtió una recuperación en los niveles de intermediación financiera, observándose un mayor dinamismo en la performance de los depósitos respecto a la de los créditos. En este contexto, el saldo de reservas internacionales se redujo en USD 5.880 millones, hasta USD 25.563 millones, el nivel más acotado de los últimos quince años, impulsado principalmente por las ventas netas de divisas del BCRA y por los pagos a organismos internacionales.

Merece consignarse que tras el cambio de autoridades, el 10 de diciembre el BCRA provocó un vuelco significativo en el perfil de la política monetaria, priorizando entre sus objetivos el de lograr la estabilidad de precios de la economía argentina. En ese sentido, inició un camino de normalización monetaria y cambiaria, implementando una serie de medidas para lograr la unificación del mercado de cambios, la normalización de sus operaciones de mercado abierto y la recomposición de su balance. Se estipuló un único tipo de cambio para toda clase de operaciones y se liberó la compra de divisas para la formación de activos externos. Adicionalmente, con el objetivo de generar una posición de mayor solidez para ejercer la política de flotación administrada en el mercado cambiario, se acordó la conversión parcial de los yuanes correspondientes al swap de monedas concertado entre el BCRA y el Banco de la República Popular de China. Otras iniciativas implementadas fueron la eliminación de los límites que regían para las tasas de interés activas y pasivas y la modificación de la operatoria de mercado abierto.

2

Situación patrimonial y gestión microeconómica

2 Situación patrimonial y gestión microeconómica

2.1 Estado de situación patrimonial

	En miles de \$			
	Dic-14	Dic-15	Variación absoluta	Variación relativa
ACTIVO	107.330.484	138.400.487	31.070.003	28,9%
Disponibilidades	14.557.017	19.919.702	5.362.685	36,8%
Títulos públicos y privados	19.008.945	17.121.765	(1.887.180)	(9,9%)
Préstamos	59.177.956	85.626.200	26.448.244	44,7%
Otros créditos por intermediación financiera	8.993.581	10.320.136	1.326.555	14,8%
Créditos por arrendamientos financieros	85.540	46.653	(38.887)	(45,5%)
Participación en otras sociedades	965.026	472.747	(492.279)	(51,0%)
Créditos diversos	3.335.209	3.336.265	1.056	0,0%
Otros bienes y PPI	1.207.210	1.557.019	349.809	29,0%
PASIVO	99.439.297	129.296.465	29.857.168	30,0%
Depósitos	90.985.447	122.045.624	31.060.177	34,1%
Otras obligaciones por intermediación financiera	6.984.725	5.623.708	(1.361.017)	(19,5%)
Obligaciones Diversas	495.963	914.748	418.785	84,4%
Previsiones	942.396	686.462	(255.934)	(27,2%)
Partidas pendientes de imputación	30.766	25.923	(4.843)	(15,7%)
PATRIMONIO NETO	7.891.187	9.104.022	1.212.835	(15,4%)

2.2 Productos activos

En términos consolidados con las filiales del exterior, en 2015 el aumento interanual (i.a.) del 28,9% del total del capítulo por \$ 31.070 millones se fundamenta principalmente en los incrementos de los siguientes rubros:

- Disponibilidades registró un crecimiento de \$ 5.363 millones, equivalentes al 36,8% i.a.;
- el rubro Préstamos neto de provisiones por incobrabilidad mostró una variación positiva de \$ 26.448 millones, que representó una suba de 44,7% i.a. 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 \$ 2.457 millones, con un aumento de 28,2% i.a.;
- el rubro Títulos Públicos y Privados registró una caída de 9,9% i.a., equivalente a \$ 1.887 millones, lo cual obedeció principalmente a la venta y amortización de los Bonos Garantizados (NF18);

- Otros Créditos por Intermediación Financiera observaron un aumento de \$ 1.327 millones, implicando una suba de 14,8% i.a., explicado principalmente por los \$ 3.678 millones consecuencia de la registración de los Bonos a Recibir Decretos 1679/14-2100/15 y 1954/15 del Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires, y por la disminución en operaciones de pases activos de Instrumentos emitidos por el BCRA por \$ 2.554 millones.



- en el rubro Participación en otras Sociedades se advierte una disminución de \$ 492 millones, significando una merma de 51,0% i.a... Esto obedeció fundamentalmente a que el Banco optó por reconocer contablemente las diferencias originadas entre las normas del BCRA y las normas emitidas por organismos de contralor de las empresas controladas y vinculadas (Superintendencia de Seguros de la Nación) en Provincia ART y Provincia Seguros en la determinación de la valuación de préstamos garantizados, recuperabilidad de créditos en mora y el cargo por incremento de sus pasivos originados en siniestros por reclamaciones judiciales y mediaciones, totalizando una disminución de \$ 733 millones, atenuando el impacto positivo del resultado genuino del Grupo Banco Provincia de \$ 170 millones;
- los restantes activos presentaron escasa variación comparativa.

2.2.1 Préstamos agropecuarios

En 2015 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. El volumen de negocios del sector continuó evolucionando favorablemente, colocándose \$ 21.490 millones, magnitud equivalente a un incremento interanual de 57%.

Entre los productos destacados durante el Ejercicio se pueden señalar: el Programa de Financiamiento para la Producción de Ganados y Carnes (inversión y capital de trabajo asociado); Capital de Trabajo para la Producción de Carne y Leche (capital de trabajo destinado a ganadería); el Programa de Financiamiento para el Sector Lechero (inversión y capital de trabajo); y el Programa Fuerza Productiva Tramo III (inversión destinada a la adquisición de maquinaria agrícola producida en la Provincia de Buenos Aires). Estos programas y líneas contaron con subsidio de tasas de interés, facilitando de esta manera a los productores el acceso al financiamiento.



| **Agro**

A través de la tarjeta Procampo se suscribieron más de 470 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. Bajo esta modalidad se colocaron \$ 3.529 millones, lo cual representó un crecimiento interanual del 67% y un incremento en las comisiones percibidas del 108%, superando los \$ 450 millones.

Asimismo, se lograron avances en la calidad del servicio, entre los que cabe mencionar: adhesión a e-resumen, visualización a través de visa home, mayor información disponible en los resúmenes, posibilidad para los comercios de operar bajo LaPos Web y Procampo móvil.

2.2.2 Préstamos PyMEs

Banca PyME, que tiene por misión la comercialización de productos y servicios a empresas con facturación de entre \$ 40 millones y \$ 300 millones, atendió en 2015 la demanda crediticia de 960 empresas por un monto total de \$ 14.000 millones, lo cual implicó un incremento interanual de 77%. Asimismo, se gestionó la apertura de 4.400 cuentas sueldo y 2.400 tarjetas de crédito Visa.

Por otra parte, se desarrolló un nuevo canal de atención bancaria pensado especialmente para este segmento de empresas radicadas en agrupamientos industriales pequeños y medianos, el cual cuenta con dos puestos de atención comercial, un cajero automático y una terminal para operar a través de banca internet llamado "Espacio Provincia". Debe señalarse que en el año se inauguraron tres "Espacio Provincia" en Ramallo, General Rodríguez y Moreno.

2.2.3 Préstamos corporativos

A raíz de la continua demanda de créditos de este segmento, en el Ejercicio se desembolsaron \$ 17.552 millones, cifra que resultó 50% superior a la del año anterior y representó algo más del 27% de la totalidad de las colocaciones del segmento empresas. Esto se logró gracias a una efectiva planificación comercial, a la mejora de la oferta de servicios y a la implementación de un modelo de asesoramiento diferenciado. Banca Corporativa posee un equipo comercial focalizado en generar negocios con los empleados de las empresas gestionadas, lo que permitió que durante 2015 se abrieran 5.156 cuentas sueldo y se entregaran 2.782 tarjetas de crédito.



2.2.4 Microcréditos

Con la creación de Provincia Microempresas S.A. a mediados de 2008, el Banco adhirió a la normativa 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 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 123.809 créditos por un monto total de \$ 2.037,9 millones. A través del mismo en 2015 se colocaron 23.346 créditos por un valor de \$ 671,8 millones, lo cual implicó un incremento interanual de 40,5%. El programa funciona en 65 sucursales y cuenta con la participación de 302 profesionales especialmente capacitados para la atención de este segmento.

Al concluir 2015 la empresa se consolidó en el mercado del microcrédito en una posición privilegiada, así como también obtuvo una ecuación económica superavitaria en el Ejercicio.

2.2.5 Préstamos al consumo

Alineada a la búsqueda de una profundización del negocio crediticio, la estrategia adoptada introdujo elementos de diversificación de productos comerciales. En esta línea, en el caso de los préstamos personales en el Ejercicio las colocaciones totalizaron \$ 17.518 millones, significando un incremento de 64,3% i.a., equivalente a 6.858 millones. Esta favorable performance se logró en virtud de algunas acciones, entre las que es conveniente resaltar: I) la flexibilización de la política crediticia aplicada a los préstamos precalificados destinados a los agentes de la administración pública municipal, provincial y nacional, al incrementar los montos máximos hasta \$ 500.000. Además, se incorporó como posibles destinatarios al personal de la planta permanente, contratados y cargos electivos que prestan servicios en bancos públicos; II) se realizaron acciones en las líneas de préstamos precalificados por la Banca Internet Provincia (BIP). La campaña consistió en bonificar puntos porcentuales de tasas de interés y otorgar sensibles descuentos en las compras en 12 cuotas y, al mismo tiempo, afianzar el uso de las herramientas virtuales; III) atendiendo las necesidades sociales de la Provincia de Buenos Aires, se prorrogó la vigencia de los préstamos personales para afectados por fenómenos meteorológicos y se implementaron condiciones más laxas en materia de tasas de interés, plazo y monto.

En lo que se refiere a las financiaciones con tarjetas de crédito, las mismas totalizaron en el Ejercicio \$ 30.245 millones, significando un incremento interanual de 53%, advirtiéndose una aceleración en el ritmo de crecimiento a lo largo del período, siendo que las cuentas activas se elevaron aproximadamente en 60.000, rondando las 878.000; comportamiento que es explicado por diversas acciones como la optimización de la operativa a través del canal BIP, el aumento de los límites y la incorporación de nuevos beneficios, entre otros.

2.2.6 Préstamos hipotecarios

Se siguió trabajando para incorporar condiciones asequibles para financiaciones asociadas a los préstamos hipotecarios. En esta estrategia fundada en flexibilizar el acceso al crédito en los segmentos sensibles, se extendieron plazos y se amplió el universo a beneficiarios, siguiendo estrictamente la normativa del Banco Central de la República Argentina. En el Ejercicio las colocaciones sumaron \$ 178,8 millones, lo cual implicó un incremento interanual de 10,8%.



Préstamos hipotecarios

2.2.7 Préstamos al comercio exterior

En un contexto en el cual la operatoria de comercio exterior se ralentizó en el transcurso del Ejercicio, el Banco logró cumplir los objetivos de mediano y largo plazo referidos a consolidar la posición de la entidad en el intercambio comercial de la Provincia, a incrementar su participación en el sistema financiero y a elevar los ingresos por servicios. Estos objetivos lograron plasmarse a través del redireccionamiento de las acciones, destacándose: la capacitación de la línea gerencial de las Unidades de Negocio; el relevamiento de los procesos operativos para el desarrollo de un nuevo sistema de gestión y administración integral del comercio exterior; la potenciación de los volúmenes transaccionales y crediticios, focalizándose en las PyMEs bonaerenses; e incrementar el saldo de las carteras crediticias de las sucursales de San Pablo y Montevideo.

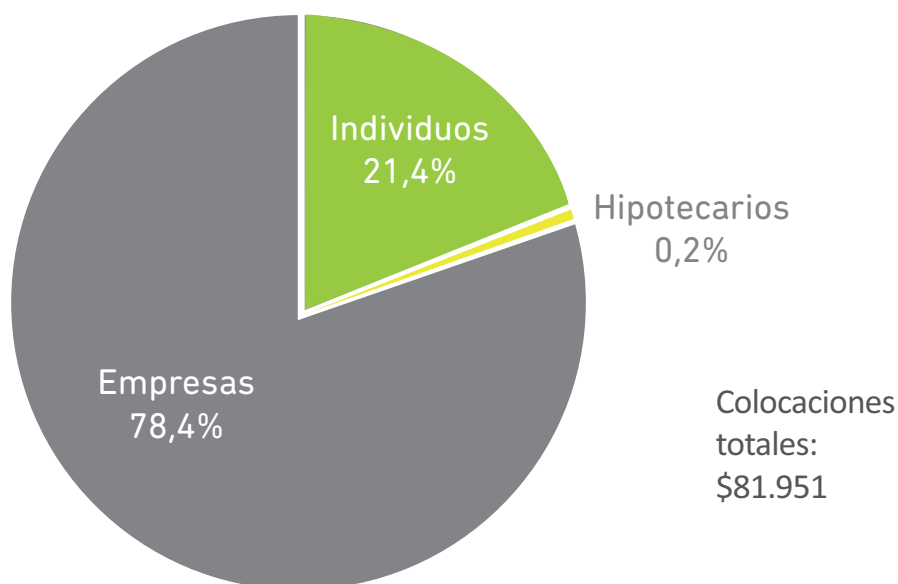
Se otorgaron USD 404,25 millones en líneas de importación y exportación, observándose una caída del 4% en las colocaciones respecto a 2014. Se concedieron USD 371,55 millones en 567 operaciones de líneas de crédito de exportación; siendo la principal colocación la correspondiente a prefinanciación de exportación que sumó USD 252,04 millones en un total de 422 operaciones. En concepto de financiación de importación se otorgaron USD 32,70 millones en 704 operaciones, de las cuales 670 fueron concertadas en pesos por un monto equivalente a USD 30,02 millones. La operatoria descrita determinó que los ingresos por servicios en concepto de comisiones se incrementen en pesos cerca de 40% interanual.

2.3 Composición de la cartera

El saldo de créditos a fin de año alcanzó los \$ 74.506 millones, mostrando un crecimiento anual de 48%, resultado que estuvo en línea con lo proyectado; debiendo señalarse que superó en alrededor de 10 puntos porcentuales al registrado por el sistema, con lo cual la participación del Banco ascendió hasta el 9,1% del total de préstamos del sistema financiero. Esta favorable evolución estuvo impulsada por las tarjetas de crédito, los créditos personales y los descuentos de documentos.

Respecto a las colocaciones, crecieron algo más del 50% respecto a 2014, sumando en total \$ 81.951 millones, de los cuales \$ 64.254 millones se destinaron a empresas (78,4%), \$ 17.518 millones se dirigieron al segmento individuos (21,4%) y \$ 179 millones a créditos hipotecarios (0,2%).

Colocaciones al sector privado no financiero
En millones de \$ y en %



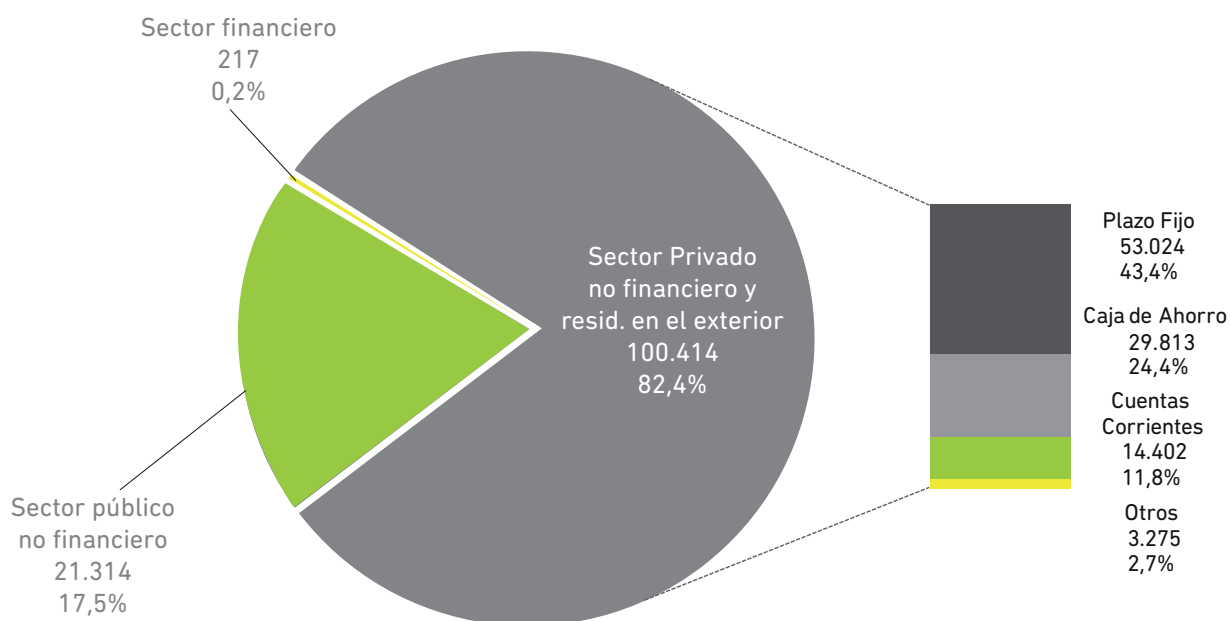
2.4 Productos pasivos

En línea con la estrategia de los últimos años, durante 2015 la política financiera del Banco se focalizó en la obtención del fondeo previsto para acompañar ambiciosos niveles de colocación de créditos y la optimización del margen financiero, en un contexto de cambios normativos para el sector.

En octubre de 2014 el BCRA fijó tasas mínimas para las imposiciones a plazo fijo de hasta \$ 350.000 de personas físicas que provocaron un encarecimiento en el costo de fondeo y generaron distorsiones en las tasas abonadas a las empresas y a los clientes mayoristas, ante lo cual el Banco tomó la determinación de abonar estas tasas a la totalidad de las personas físicas, sin discriminar por montos. En julio el BCRA decidió elevar el alcance de las tasas mínimas a todos los depósitos a plazo fijo de hasta \$ 1.000.000. Con estos cambios, el impacto en las tasas pasivas se incrementó, generando una reducción del spread con la tasa activa promedio, que también había sido objeto de restricciones normativas.

En términos consolidados con las filiales del exterior el pasivo mostró un crecimiento del 30%, incrementándose en \$ 29.857 millones, llegando así a un monto total de \$ 129.296 millones. Su principal rubro fue Depósitos, con un aumento de 34,14%, equivalente a \$ 31.060 millones, quedando con un saldo total de \$ 122.046 millones. Ello es explicado fundamentalmente por el incremento de los depósitos del sector privado no financiero (\$ 33.202 millones), y dentro de estos, los plazos fijos con un aumento de \$ 20.070 millones.

Composición de los depósitos totales consolidados
En millones de \$ y en %



En Otras Obligaciones por Intermediación Financiera se observó una disminución de 19,49% i.a. que representó \$ 1.361 millones. Esta situación se produjo por la baja considerable de las Operaciones de Pases Activos con otros Bancos por \$ 2.691 millones, que se vio parcialmente compensada por el aumento en la financiación de compras, entre otros conceptos.

Es importante mencionar que en 2015 los depósitos totales en el Banco mostraron un menor dinamismo que los evidenciados en el sistema, tanto en pesos como en dólares, como consecuencia de la contracción experimentada por los depósitos del sector público, mientras que las colocaciones del sector privado crecieron en mayor proporción que en el conjunto de las instituciones. Este comportamiento se tradujo en una pérdida de market share de los depósitos totales del Banco, pasando del 9,24% a 8,95%, pero elevando su participación en el correspondiente a los depósitos privados en pesos del 9,36% a 9,69%.

A noviembre la información de posicionamiento da cuenta del mantenimiento del Banco en el segundo puesto en depósitos totales y en el tercer lugar del ranking en depósitos privados; permaneciendo en el segundo puesto tanto en cajas de ahorro como en plazos fijos e inversiones, pero cayendo del sexto al séptimo lugar en lo que hace a cuentas corrientes.

2.5 Patrimonio neto

En el Ejercicio 2015 el Patrimonio neto evidenció un aumento de \$ 1.213 millones respecto del año anterior, alcanzando los \$ 9.104 millones frente a los \$ 7.891 millones de 2014; comportamiento generado por el resultado positivo obtenido de \$ 1.229 millones, neto de un cargo de \$ 16 millones por ajustes a los resultados de ejercicios anteriores.

2.6 Política presupuestaria

El Presupuesto de Erogaciones y Cálculo de Recursos es la herramienta que permite llevar adelante los objetivos de desarrollo del Banco; posibilitando, al mismo tiempo, ejercer un estricto control de los gastos y una optimización de los recursos aplicados.

Los gastos en personal se proyectaron considerando una planta dotacional aprobada por la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires de 10.597 agentes en 2015.

Las inversiones se orientaron a: ejecutar los planes destinados a la remodelación y mantenimiento de inmuebles, conservar las instalaciones, mobiliario y vehículos y a continuar con la modernización en las instalaciones edilicias, 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.

En lo que respecta a las erogaciones en bienes y servicios, se destaca el transporte de numerario y el servicio de vigilancia, la conservación y reparación de edificios e instalaciones y el mantenimiento de software.

El Presupuesto de Erogaciones para el Ejercicio 2015 estaba compuesto por: Gastos en personal \$ 9.145,67 millones, Bienes de consumo \$ 135,53 millones, Servicios no personales \$ 1.666,76 millones, Bienes de uso \$ 581,53 millones, Transferencias \$ 83,90 millones y Activos financieros \$ 4,90 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 \$ 11.618,29 millones.

El Ejercicio presentó un nivel de ejecución del 99,95% (\$ 11.612,61 millones) de utilización de los créditos aprobados (\$ 11.618,29 millones).

2.7 Resultados del Ejercicio

El resultado final fue de \$ 1.229 millones, representando una disminución de 59,6% i.a., magnitud equivalente a \$ 1.813 millones.

El Margen Bruto de Intermediación Financiera totalizó \$ 8.563 millones, implicando un leve aumento de 0,5% respecto a 2014. El incremento de los intereses ganados por préstamos personales, documentos y tarjetas de crédito, y la valuación y rendimiento de instrumentos del BCRA valuados en dólares, fue virtualmente neutralizado por el aumento en las tasas y colocaciones en depósitos a plazo fijo y el impacto del ajuste por CER en los bonos garantizados y la diferencia de cotización producto de la depreciación experimentada en 2014.

Por su parte, la contribución neta de los resultados por servicios alcanzó los \$ 4.225 millones, expandiéndose 41% i.a., dinamizada por el aumento en las comisiones en concepto de la comercialización de la tarjeta de crédito Visa, el otorgamiento de créditos, las tarjetas Procampo y de débito, y las comisiones de Provincia Seguros. Este favorable desempeño es explicado principalmente por moderadas adecuaciones en los cuadros tarifarios y la mejora del procesamiento de la información recibida que permitió minimizar los costos. Las comisiones captadas por tarjeta de crédito Visa continuaron siendo el canal de la principal provisión de fondos, al aportar aproximadamente el 60% del total del incremento interanual, siguiéndole las contribuciones de las tarjetas Procampo y de débito que aportaron otro 20% de esa expansión; mientras que cerca de un 10% correspondió al aporte de los préstamos. Las cuentas corrientes y las cajas de ahorro, productos que por esencia están definidos como estrictamente transaccionales y mantienen una elevada presencia en la composición total, tuvieron una performance bastante más moderada durante el Ejercicio.

Asimismo, se evidenció un fuerte incremento de inversiones en marketing directo y del reconocimiento del programa de fidelización Bapro del sistema de puntos.

Los Gastos de Administración ascendieron a la suma de \$ 10.843 millones, significando una suba de 40,0% i.a., equivalente a \$ 3.096 millones.

El Resultado Neto en concepto de utilidades y pérdidas diversas registró un monto negativo de \$ 3,6 millones, generado principalmente por una disminución en los resultados por participaciones permanentes, una previsión constituida por pagos realizados a ANSeS fallecidos, subsanadas por un menor cargo por juicios contra el Banco.

Resultado del Ejercicio

	En miles de \$			
	Dic-14	Dic-15	Variación absoluta	Variación relativa
Ingresos Financieros	17.255.634	20.966.407	3.710.773	21,5%
Egresos Financieros	8.739.114	12.403.733	3.664.619	41,9%
Margen Bruto de Intermediación Financiera	8.516.520	8.562.674	46.154	0,5%
Cargo por Incobrabilidad	677.798	711.683	33.885	5,0%
Ingresos por Servicios	4.031.413	5.885.033	1.853.620	46,0%
Egresos por Servicios	1.035.446	1.659.957	624.511	60,3%
Gastos de Administración	7.747.789	10.843.646	3.095.857	40,0%
Resultado Neto por Intermediación Financiera	3.086.900	1.232.421	(1.854.479)	(60,1%)
Utilidades Diversas	1.219.873	1.090.904	(128.969)	(10,6%)
Pérdidas Diversas	1.264.848	1.094.491	(170.357)	(13,5%)
RESULTADO NETO DEL EJERCICIO	3.041.925	1.228.834	(1.813.091)	(59,6%)

2.8 Indicadores de calidad de cartera y cobertura

Los préstamos en situación irregular sobre el total de financiaciones disminuyeron del 2,0% en 2014 al 1,6% en el actual Ejercicio, a la vez que el ratio de cobertura se ubicó en 122,7%, guarismo que resultó algo inferior al 130,2% anotado en 2014.



3

Otros datos
de gestión

3

Otros datos de gestión

3.1 Mercado de capitales

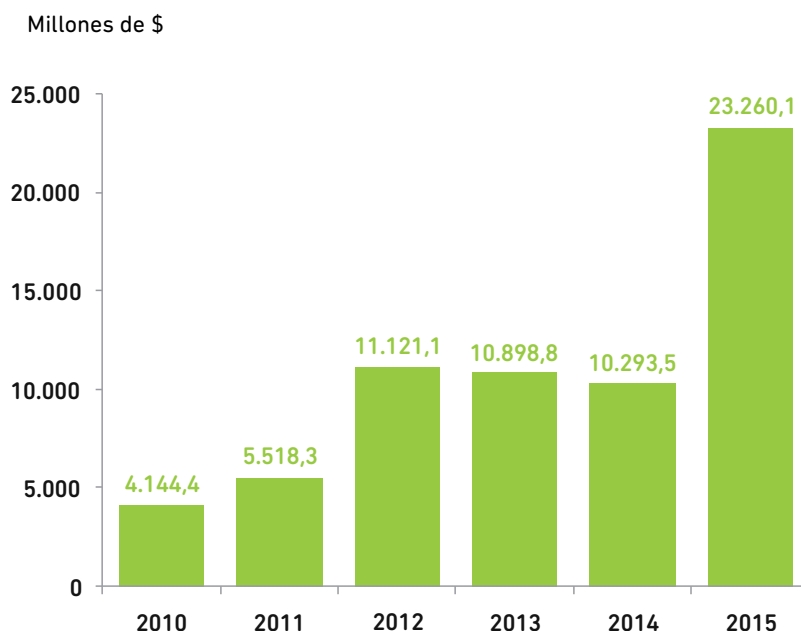
Durante el año el Banco se consolidó como el principal organizador y colocador de deuda del Sector Público Provincial, con una participación record de \$ 22.577 millones, significando un incremento de 123% respecto a 2014.

El Banco lideró las emisiones de Letras del Tesoro de la Provincia de Buenos Aires, por un monto total de \$ 19.628 millones; a la vez que actuó como organizador y colocador principal de los Títulos de Deuda emitidos por la Provincia de Buenos Aires, en el marco del Programa de Emisión de Deuda Pública en el mercado local por un monto de \$ 2.800 millones. Asimismo, intervino como organizador y colocador principal de los Títulos de Deuda emitidos por la Provincia de Mendoza, en el marco de su Programa de Emisión de Deuda por \$ 149 millones y en su Programa de Letras por \$ 655 millones.

A nivel internacional, el Banco acompañó a la Provincia de Buenos Aires en su rol de co-manager en su primera emisión después de cuatro años, en la colocación del bono Buenos Aires con vencimiento el 9 de junio de 2021 al 9,95% anual por USD 500 millones y en la operación de canje del bono Buenos Aires con vencimiento el 5 de octubre de 2015 al 11,75% anual por USD 399,5 millones.

En lo que respecta a emisiones del sector privado, participó como co-organizador y co-colocador de la emisión de Obligaciones Negociables (ON) Clase "A" de la Central Térmica Loma de La Lata por VN\$ 282,4 millones, y de las ON Clase I y II de Electroingeniería S.A. por VN\$ 400 millones.

Evolución de los montos colocados en el mercado local



El Banco brinda un servicio de administración de carteras para clientes institucionales y para individuos de altos recursos. En el marco de una asistencia financiera integral para estos clientes calificados, se busca optimizar el rendimiento de los fondos gestionados, facilitar la operativa relacionada a cada transacción, brindar el análisis de coyuntura necesario para una correcta toma de decisiones, así como también informar sobre el impacto impositivo de cada operación. Durante 2015, el capital administrado se incrementó en forma interanual 51%, alzando un monto superior a \$ 2.100 millones.

También se realizaron acciones tendientes al análisis y gestión de la cartera global de títulos públicos del Banco, optimizando su relación riesgo-rendimiento y adecuando su perfil a las regulaciones establecidas.

En 2015 se optimizó también la relación comercial con el sector financiero, mediante la creación del Departamento de Relaciones con el Sector Financiero, dependiente del área de Banca de Inversión; la cual gestiona las relaciones de negocios con entidades financieras nacionales e internacionales, coordinando acciones con el Grupo Banco Provincia y otras entidades vinculadas, con el objetivo de mejorar la reciprocidad con el mercado financiero.

Asimismo, con el fin de incrementar la eficiencia operativa, se implementó el legajo digital. Éste permite resguardar en formato digital la documentación relacionada con la contratación de productos y servicios del Banco, posibilitando automatizar el control sobre su existencia, correcto cumplimiento y vigencia, como así también realizar consultas desde diversas áreas centrales.

3.2 Negocios financieros

En el Ejercicio se generaron diversos negocios financieros con amplias y planificadas estrategias, ofreciendo una gran variedad de productos del mercado a través de la actividad desarrollada por el Centro de Inversiones, la Mesa de Títulos, la Mesa de Dinero y la Mesa de Cambios.

El Centro de Inversiones y la Mesa de Dinero administran en forma conjunta las Carteras de más de 6.000 clientes institucionales, mayoristas, y minoristas, tanto del sector público como del privado que involucran alrededor de \$ 46.000 millones.

Además, el Centro de Inversiones monitorea la evolución del fondeo de la red de Unidades de Negocios del Banco, orientándolas sobre el comportamiento de las distintas variables del mercado.



La atención es personalizada y opera en una franja horaria ampliada de 9 a 19 horas, planificando la inversión financiera del cliente de acuerdo a sus necesidades; a lo cual debe agregarse que el uso de Skype ha permitido potenciar y profundizar el relacionamiento con los clientes, sobre la base de una mayor simplicidad, universalidad y eficacia en la gestión.

Con el claro objetivo de ofrecer a nuestros clientes un servicio financiero integral el Banco ha creado y desarrollado herramientas tecnológicas, entre las que merecen señalarse la App del Centro de Inversiones, plataforma móvil que está orientada a captar al segmento joven que necesita utilizar de una manera segura, ágil y accesible la información financiera, en tiempo real para la toma de decisiones; la herramienta MIFI (Mis Finanzas), claramente un proyecto innovador, sin antecedentes en el mercado local, y que constituye una instrumento de gestión completa de finanzas personales, el cual está disponible en la plataforma web del Banco (BIP) y en BIP móvil. El objetivo fundamental es acercar a nuestros clientes un instrumento que les permite visualizar sus ingresos y gastos mensuales, en forma detallada y gráfica, a los efectos de encontrar la distribución óptima de los gastos en función a sus necesidades y preferencias.

Se realizaron campañas comerciales orientadas a incrementar el volumen de operaciones del pool de productos que administra Negocios Financieros, que abarca desde un plazo fijo común a otros más complejos como acciones, bonos o fondos comunes de inversión. Las participaciones del Banco en ferias, plenarios de cajas, rondas de negocios y visitas a empresas fueron parte de los canales comerciales elegidos para desarrollar la oferta.

Es dable resaltar que durante 2015 se desarrolló un Plazo Fijo Prepactado, orientado específicamente a inversores mayoristas, el que resultó un instrumento exitoso.

Claramente estos esfuerzos involucraron a otras áreas operativas, destacándose la Mesa de Títulos que tiene que responder a la creciente exigencia y demanda de clientes tanto avezados como a no conocedores del mercado. Se ha trabajado también para optimizar la operatividad de esta Mesa para la recepción de órdenes provenientes del canal digital, estableciéndose un servicio de acceso directo al mercado (DMA). Adicionalmente se incorporó un módulo que permite realizar licitaciones en el mercado primario en forma on line.

Merece consignarse que en la Gerencia se realizaron permanentemente acciones de capacitación, con actividades presenciales o a través de videoconferencias, en jornadas de entrenamiento a agentes de las Unidades de Negocios, sobre temas vinculados a aspectos económicos y financieros.

3.3 Canales de comercialización

3.3.1. Localizaciones

En materia de localizaciones, durante el Ejercicio 2015 se obtuvieron sensibles mejoras a partir de la implementación de diversas acciones.

En el marco del Plan de refuncionalización de la Red de Dispositivos, vigente desde principios de 2015, se efectuó un monitoreo continuo de la performance de la red, lo cual permitió detectar dispositivos con bajo aprovechamiento, para relocarlos en posiciones de mercado con elevada demanda a fin de optimizar el funcionamiento del parque y mejorar la calidad del servicio.



ATMs

Al mismo tiempo, se trasladaron cajeros automáticos (ATMs) que se encontraban en posiciones internas para prestar servicios en lobbies abiertos las 24 horas durante todos los días , reubicándose además algunas posiciones que históricamente presentaban disfunciones. Esta estrategia posibilitó también responder a la necesidad de equipar nuevas bancas electrónicas desarrolladas por el extenso plan de obras. Adicionalmente, se satisfizo la demanda al instalar cajeros exclusivos para clientes, comprometiendo aproximadamente 170 dependencias y abarcando a alrededor de 210 ATMs.

A partir de la información suministrada por el Operativo Verano, se detectaron plazas donde se debía reforzar la presencia, lo cual llevó a relocalizar posiciones, adquiriéndose cinco nuevos bancos móviles para incorporar más capacidad a esta estrategia agregada. Finalizado el Operativo, los bancos móviles fueron asignados a los centros zonales del interior de la Provincia con más demanda. Por otra parte, se puso en marcha el proyecto Espacio Provincia, un canal especialmente diseñado para atender las necesidades de las PyMEs emplazadas en agrupamientos industriales. Con menores costos operativos y tiempos de implementación, este canal hace viable asistir parques de escala media que resultaría más costoso abordar

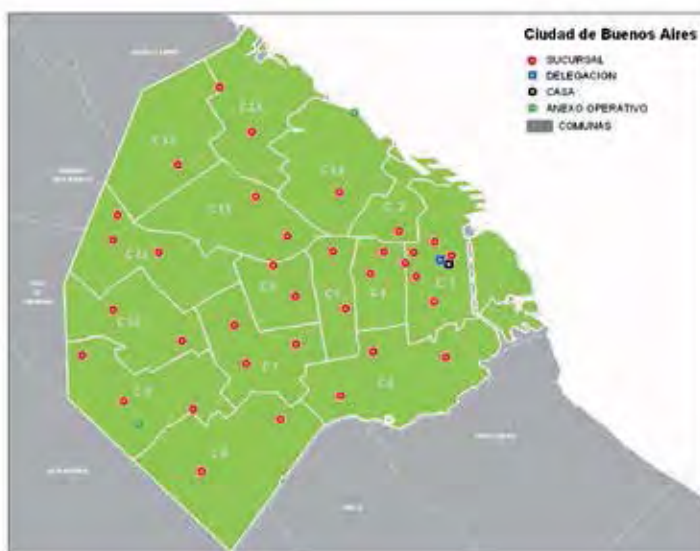
mediante una filial tradicional. Así, al operar dentro del mismo predio, las PyMEs resultan beneficiadas por la mayor seguridad y proximidad.

En lo atinente a cajas de seguridad, se continuó con la política de expansión y ampliación del parque, siempre teniendo en cuenta la capacidad de absorción de cada plaza, instalándose aproximadamente 2.200 cofres en 27 tesorones, los cuales permiten comercializar el producto en siete nuevas unidades de negocios y ampliar la oferta en otras cinco.

A través de la ejecución del Plan de Expansión Territorial y Readecuación de Filiales se logró incursionar en regiones comercialmente atractivas que estaban libradas al accionar de la competencia y adecuar el rango y capacidades comerciales de algunas unidades de servicios ajustándolas a su actual realidad, en lo que hace a las posibilidades de creación de valor y captación de cuotas del mercado. Asimismo, a través del Plan se detectaron zonas neurálgicas con elevado potencial comercial donde se desarrollan áreas de promoción, zonas industriales y polos productivos. El aprovechamiento de estas oportunidades propicia incursionar en esas regiones mediante la instalación de dependencias adecuadas para la provisión de servicios en ese mercado.

Red de filiales

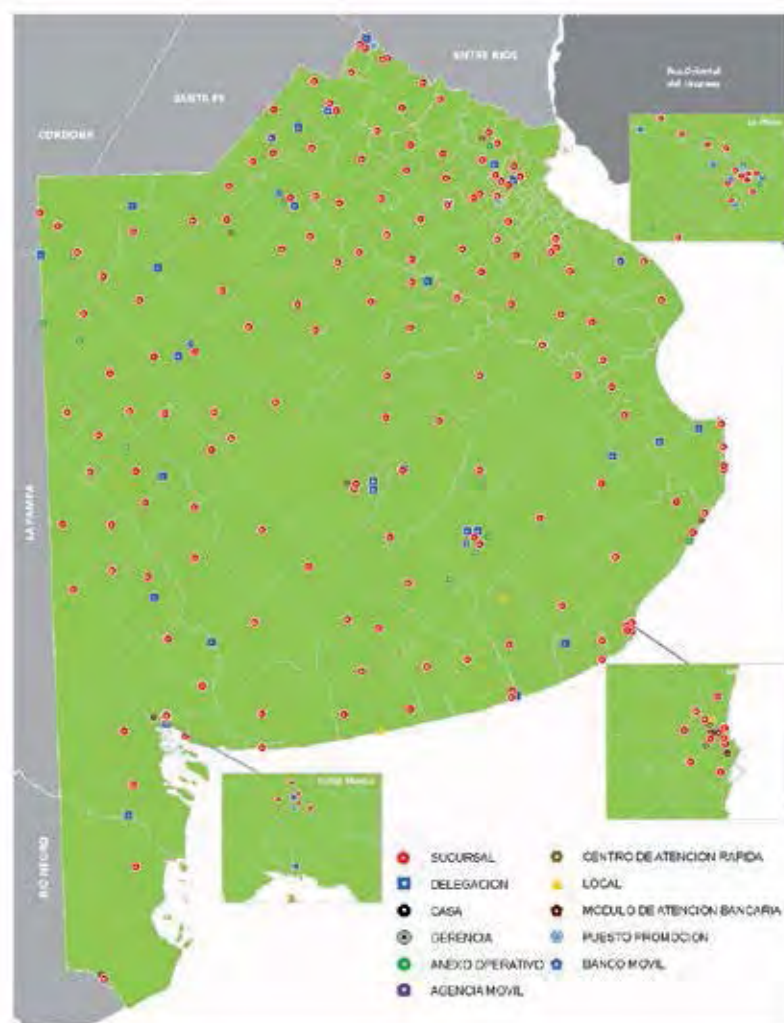
Ciudad Autónoma de Buenos Aires



Red de filiales Gran Buenos Aires



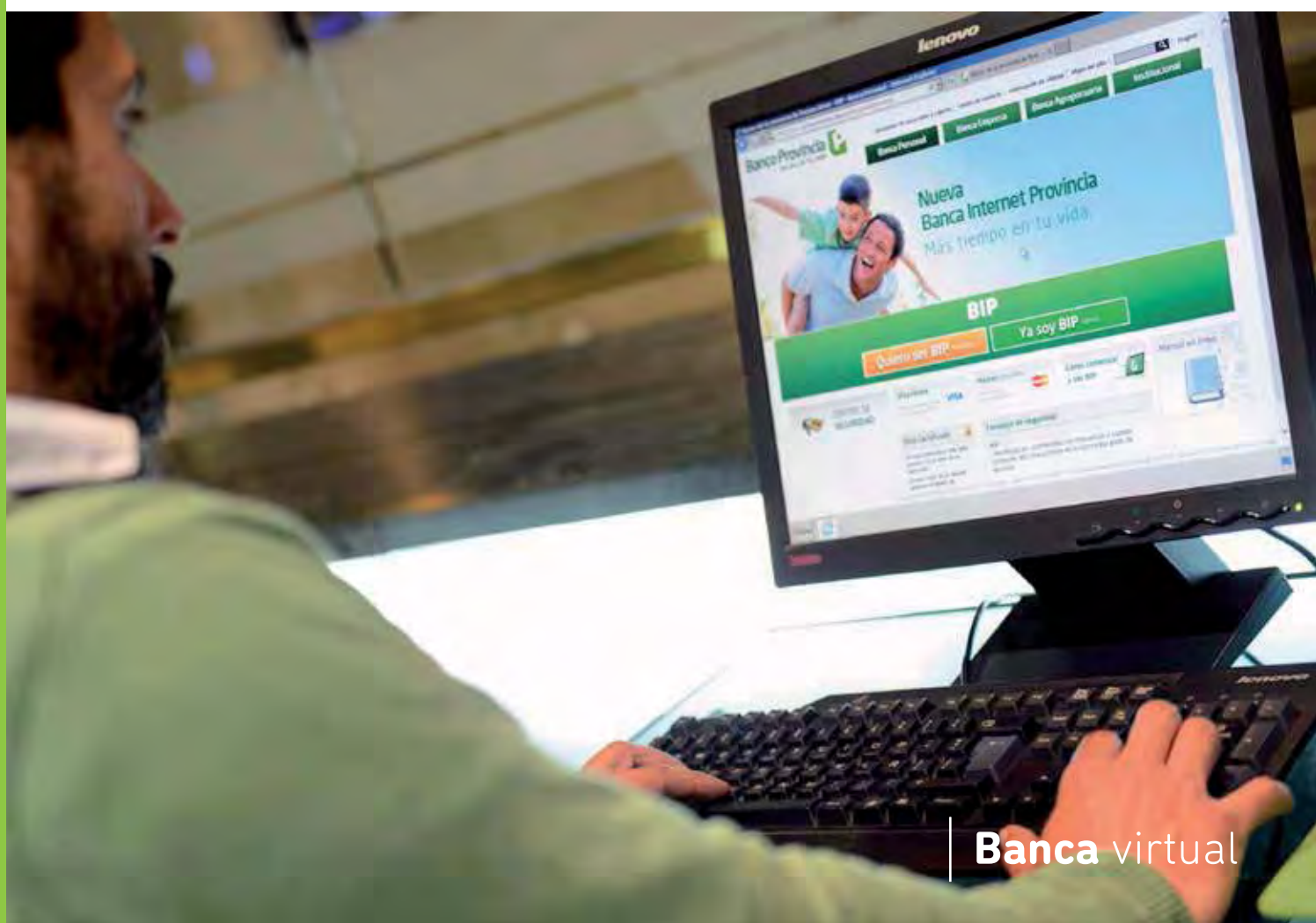
Interior de la Provincia de Buenos Aires



3.3.2 Banca virtual

La Banca Internet Provincia (BIP) se transformó en el eje fundamental de la estrategia del negocio, por lo que se continuó con el proceso de sumar valor en las plataformas de e-banking y web con resultados ostensibles en el incremento de la tasa de derivación de operaciones desde canales físicos, con el consecuente ahorro de costos; en el aumento del abanico de productos y servicios que pueden comercializarse desde estas plataformas, generando ingresos adicionales; en la integración a los medios electrónicos de aquellos segmentos más reacios del mercado; en el logro de un proceso dinámico de adhesiones; y el aumento del share de usuarios de estos canales respecto del total de la clientela.

BIP Móvil constituye otro canal que está expandiéndose a un ritmo sostenido. En 2013 el Banco comenzó un proceso de desarrollo de su propia Banca Móvil, tomando la gestión propia de otro canal alternativo con la intención de dar otro paso hacia la multicanalidad adoptada inicialmente con la banca internet. Así, a fines de 2014 salió al mercado la nueva aplicación BIP Móvil, diferenciándose de la antigua plataforma de Red Link por la diversidad de funcionalidades que presenta. La Banca Móvil funciona a través de una aplicación que el usuario debe descargar de las diferentes tiendas virtuales y se puede operar desde un portal web para aquellos clientes que no posean teléfonos inteligentes. Las plataformas habilitadas tanto para "Smartphone" como tabletas son: Android, Blackberry Appworld, IOS (Iphone), Windows Phone, IPAD, Tablet Android, Tablet Windows y Otros dispositivos (Portal Web). Cumplido un año de haberse lanzado BIP Móvil, el objetivo planteado de alcanzar los 150.000 usuarios para fines de 2015 fue superado, constituyendo el 20% del nivel de individuos adheridos a la Banca Internet, lo cual muestra un sensible arraigo frente a la competencia, ya que cuantitativamente supera a la media del mercado, lo cual se logró a partir de diversas acciones comerciales.



3.4 Sistemas y tecnología

Con el objetivo de optimizar la aplicación de los recursos destinados a brindar un mejor servicio a los clientes y aumentar la seguridad en las operaciones, en el transcurso de 2015 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 2015, el Banco ha podido concretar una serie de proyectos, a saber: i) impresión de tarjetas de débito en sucursales; ii) reingeniería de tarjetas de crédito particulares y corporativas; iii) mejoras en el Sistema de Pagos; iv) Inventario de Cuentas Contables (Memorándum 317 BCRA); v) Base Única de Dependencias; vi) Sujeto Obligado a Informar (SOI) y Ley de Cumplimiento Fiscal de Cuentas en el Extranjero (FATCA); vii) aumento del límite de la tarjeta de crédito a través del BIP; viii) adecuación del Producto 560 Garantías; ix) reingeniería del Sistema PROME; x) Plan de Implementación para la Convergencia hacia las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y xi) Cliente Digital.



3.5 Gestión de recupero

En 2015 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 12.193 casos por un total de deuda del orden de \$ 306 millones.

3.6 Relaciones con el sector público provincial

Durante 2015 se continuó brindando pleno apoyo a los municipios bonaerenses, atendiendo necesidades financieras coyunturales y asesorándolos sobre los productos y servicios que ofrece el Banco que les permita mejorar la recaudación y/o administración de sus recursos.

Se siguió trabajando en conjunto con los organismos de la Constitución provincial en la incorporación de cuentas de organismos públicos de la Provincia a la Cuenta Única del Tesoro (CUT), mejorando la administración de los fondos.

Con el objetivo principal de descongestionar las tesorerías a los efectos de brindar una atención superior a la clientela del Banco en general, se profundizó la gestión relacionada con la migración de transacciones manuales a canales alternativos.

En lo que hace a los servicios de recaudación, se hizo foco en los municipios de la Provincia de Buenos Aires y en los entes del sector privado, invitándolos a adherir a canales alternativos de cobranzas, tales como Link Pagos, Pago Directo y débito automático a través de tarjetas de crédito. Además, en una planificación conjunta con Provincia Net y otras dependencias de la Entidad, se habilitaron locales exclusivos para canalizar las cobranzas, propendiendo a descomprimir las Unidades de Negocios. En cuanto al servicio de pagos, se formalizaron 45 nuevos convenios que permiten utilizar los medios electrónicos en reemplazo del sistema de cheques. Otro efecto de reducción en la carga operativa fue la experiencia llevada a cabo para abonar planes sociales en un ámbito fuera de la sucursal, tal lo acaecido en Florencio Varela.

Respecto del pago de jubilaciones, pensiones, asignaciones y planes sociales, se continuó con el proceso de bancarización xwy 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 870.000 jubilaciones y pensiones, el 95% poseen una cuenta y tarjeta de débito para percibir sus beneficios y del millón de planes sociales el 97 % ha migrado a canales alternativos de pagos, ya sea mediante la utilización de la red de cajeros automáticos o con la instrumentación de tarjetas recargables para la compra en comercios del rubro alimentos.



3.7 Gerenciamiento de riesgos

El Banco continuó avanzando en la implementación iniciada en 2012 en pos de adoptar las mejores prácticas sugeridas por el BCRA y el Comité de Supervisión de Basilea identificando, evaluando, monitoreando y mitigando los principales riesgos a los que puede verse expuesta la entidad.

Entre los aspectos más destacados llevados a cabo durante el Ejercicio, merecen citarse: i) la presentación ante el BCRA del segundo Informe Anual del Proceso de Autoevaluación de Capital de las Entidades Financieras, denotando avances muy significativos respecto de la presentación cursada el año anterior; ii) un mayor aprovechamiento de la información disponible en datawarehouse y datamart de riesgos del Banco, a partir de lo cual se logró una mayor eficiencia en las tareas y tiempos de procesamiento; iii) la elaboración y perfeccionamiento de metodologías, procesos y desarrollos de nuevos indicadores para lograr un adecuado seguimiento/monitoreo de los riesgos; implementación de herramientas, actualización de los respectivos marcos normativos, manuales de procedimientos internos, etc; iv) la prosecución del cronograma de tareas implementado desde el año previo con el Grupo Provincia con el propósito de alcanzar una gestión integral de los riesgos; v) la actualización trimestral y anual del Informe "Disciplina de Mercado-Requisitos Mínimos de Divulgación", dando a conocer al público en general, a través de la web institucional, información vinculada con la exposición a los diferentes riesgos y modalidad de gestión; y vi) el cumplimiento del objetivo de brindar aportes concretos a la gestión de los riesgos del Banco.



3.8 Desarrollo organizacional

Durante el Ejercicio y en concordancia con períodos anteriores, se priorizó la atención de las unidades de negocios en materia de personal manteniendo el objetivo de cubrir la totalidad de las vacantes originadas en egresos, procurando la optimización de la distribución de los recursos entre las unidades. Para el logro de este objetivo fue necesario el abordaje integral de problemáticas dotacionales en forma conjunta entre distintas áreas del Banco. Asimismo, se instrumentaron las búsquedas para la cobertura de posiciones que los diferentes programas requirieron, tales como oficiales de negocios para los “Espacio Provincia” y pasantes destinados al proyecto “Banco Grande y Tecnológico”.

Formación

Se continuó implementando una política tendiente al desarrollo de las potencialidades de los empleados de la organización, a través de 25.121 acciones de capacitación. En el marco del Modelo de Desarrollo del Personal, se realizaron siete aulas taller de diferentes niveles en las que participaron 492 empleados. Asimismo, se incorporó a la Universidad Nacional de La Matanza (UNLAM) como nueva propuesta académica en el marco del Modelo de Desarrollo de Personal, habiéndose registrado 151 inscripciones. Prosiguieron desarrollándose acciones a través del Campus Virtual Provincia, registrándose 65.814 visitas, aprobándose 18.618 evaluaciones autogestionadas de cursos para inducción, carrera bancaria y otras acciones focalizadas. Bajo esta modalidad, 6.501 empleados fueron instruidos sobre el cumplimiento en el ámbito del mercado de capitales y 5.241 en gestión de casos de clientes mediante el uso del aplicativo CRM. Simultáneamente, se multiplicaron las acciones de capacitación extracurricular, orientadas a actualizar en forma constante los conocimientos técnicos que se requieran (NIIF, modificación del Código Civil, Normas de prevención del Lavado, etc.).

Se reeditó el programa exclusivo para el sector de Tesorería en el que participaron 116 empleados, a la vez que se realizó el curso para aspirantes a posiciones de Subgerente Operativo.

Se realizó una jornada de capacitación motivacional para líderes de la que participaron todos los Gerentes Zonales y Jefes Operativos Zonales, con el objeto de incorporar herramientas para el manejo de escenarios de incertidumbre, haciendo foco en las competencias de trabajo en equipo y liderazgo.

Asimismo, 127 gerentes de Unidades de Negocios y empleados de Banca Agropecuaria y Evaluación Crediticia participaron del programa diseñado con la Asociación Argentina de Consorcios Regionales de Exportación (AACREA), con el fin de incorporar y actualizar herramientas para potenciar los negocios vinculados al agro. A su vez, 151 funcionarios asistieron a diversos congresos y seminarios dentro y fuera del país, programas ejecutivos de excelencia y posgrados. En otro orden, 54 gerentes y subgerentes departamentales participaron en distintas ediciones de un taller destinado a fortalecer su oratoria.

Comunicación

La comunicación interna estuvo orientada a promover la integración y fomentar la autogestión de la información. El portal GPs / Gestión de las Personas se consolidó como herramienta de acceso a información práctica, amigable y de fácil interpretación, sobre temas inherentes a la relación entre el Banco y sus integrantes. La página de autogestión Mi Espacio, concentró el 68,5% de las más de 130.000 visitas al GPs, lo que permitió una sensible disminución de consultas telefónicas, presenciales y por correo electrónico.

Se continuaron implementando acciones para optimizar los canales y la efectividad de los mensajes, aplicando criterios selectivos para la difusión y recepción. El boletín digital de publicación mensual "El Pulso del Provincia" superó las 60 ediciones, transmitiendo a toda la organización información calificada y orientada al negocio.

Condiciones laborales

En mayo de 2015 se realizó la encuesta de Clima Laboral con la participación voluntaria del 62% de la población, siendo que Comunicación Interna implementó la campaña para incentivar la participación, propugnándose concientizar sobre el valor de la opinión de cada uno y difundir las características más sobresalientes de los resultados.

Desde el área de salud se continuaron con las acciones de prevención destinadas a detectar factores de riesgo en el trabajo con especial foco en establecer la prevalencia de enfermedades cardiovasculares. Se trata no solo de determinar las condiciones de salud, sino también de establecer las correcciones ergonómicas que se deban instrumentar, habiendo participado 191 empleados.

Prosiguió el Programa de Detección de Sustancias Contraindicadas para la Conducción de Vehículos, habiéndose realizado pruebas a personal dependiente de las Playas de Automotores de Junín y Bahía Blanca. Asimismo, se brindaron cursos de Reanimación Cardiopulmonar (RCP) involucrando a 570 personas en 21 sucursales.

En el marco de las acciones dirigidas al acompañamiento de los empleados que egresan de la Institución se realizaron ocho talleres en los que participaron 40 empleados.

Se ejecutaron acciones de contención y orientación, tendientes a asistir al grupo familiar y laboral de los 18 empleados fallecidos en actividad en el curso de 2015; a la vez que se realizaron 90 visitas en aquellas sucursales en las cuales fueron destinados empleados con capacidades diferentes y empleados de la Institución con patologías que les han generado la prescripción de una nueva carga de trabajo con el objetivo de recuperar recursos humanos para la empresa. Vale señalar que en el Ejercicio ingresaron dieciséis nuevos agentes con capacidades diferentes bajo el amparo de la Ley 10592.

En septiembre se obtuvo la certificación del Proceso del Servicio de liquidación de los haberes, compensaciones, gravámenes y asignaciones del personal del Banco de la Provincia de Buenos Aires bajo la norma ISO 9001: 2008, generando un compromiso del equipo de trabajo para el cumplimiento de la Política de la Calidad y la Sustentabilidad del Banco.

3.9 Mantenimiento y equipamiento

El Plan de Obras del Bicentenario prevé para el año 2022 la puesta en valor de la totalidad de los edificios del Banco, tanto en sucursales como en edificios centrales. En este marco, en 2015 fueron reinauguradas ochenta Unidades de Negocios, implicando la intervención de 86.052 metros cuadrados por un monto de \$ 494 millones. Al tiempo, se pusieron en valor los edificios de la Casa Central, el Anexo Esquina y Guanahaní, involucrando la intervención de 14.163 metros cuadrados lo cual supuso una inversión de \$ 76,6 millones. El objetivo principal es incrementar la calidad del servicio que se brinda al cliente.



A low-angle, upward-looking photograph of a volleyball net. The net's black frame and white mesh create a strong geometric pattern of intersecting lines that recede into the distance. The background is a bright blue sky filled with soft, white, puffy clouds. The lighting suggests a sunny day, with some lens flare visible on the left side.

4 | **Grupo**
Bapro

Grupo Banco Provincia S.A. (Grupo Provincia o 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. Al 31 de diciembre de 2015, el GP mantuvo participaciones accionarias permanentes, directas e indirectas, en las siguientes 12 sociedades, manteniendo el control societario en 9 de ellas.

GRUPO PROVINCIA			
NOMBRE DE LA EMPRESA	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%
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.

a) Provincia Seguros S.A. – Seguros Patrimoniales

La sociedad, que participa en el mercado de Seguros Generales (patrimoniales y vida colectivo), alcanzó durante 2015 una producción de \$ 4.554 millones, devengándose en el Ejercicio \$ 4.297 millones. Desde el punto de vista comercial, Provincia Seguros alcanzó un crecimiento de más de 150% en los últimos tres años, afianzando su posicionamiento en el mercado y asumiendo el desafío de aumentar 40% su producción para el cierre del ejercicio 2015-2016. Para ello se trabajó en consolidar un modelo de relación con base en la fuerza de ventas. El incremento de la producción es el resultado de un "Plan De Acción" cuyos objetivos estratégicos están dados por el Plan Nacional de vinculación de Organizadores, PAS y Brokers; el Plan de Expansión Territorial; el Plan de Fidelización de Red Comercial; el Plan de Mejora en Procesos, el Plan de Desarrollo de Carteras Específicas; el Plan de Reestructuración Canal Venta Directa; el Proyecto Centro de Atención para Productores y los productos lanzados para la Línea Joven, entre ellos, la cobertura de instrumentos musicales.

La Compañía trabajó en aspectos operativos, normativos y técnicos, tales como la adecuación de las tarifas y condiciones para distintos ramos; la apertura del Ramo Motos; y los ajustes en sumas aseguradas para los distintos productos; a la vez que se realizaron las adecuaciones para los planes vigentes.

En el Ejercicio se implementó la Resolución Nro. 38.052 de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), referida a la caducidad de la figura del Agente Institorio (A.I.) persona física y a la creación del Registro A.I. personas jurídicas. La resolución creó un Registro de Agentes Institorios (RAI), en el cual solo pueden inscribirse las personas jurídicas. Una vez que la sociedad tomó conocimiento de la misma, se reunió con las autoridades de la Asociación Civil de Agentes Institorios de Provincia Seguros (ADAIPRO), para analizar el impacto de su implementación. Todos los agentes que fueron obteniendo su matrícula tuvieron un tratamiento rápido por parte de la Gerencia de Administración, de modo de lograr la regularización en el menor tiempo posible. Con el alta de la matrícula por parte de la Superintendencia se realizaron los pases de agente a productor, pudiendo los mismos enviar posteriormente la documentación complementaria para el alta. Provincia Seguros asumió el costo de los cursos a distancia de 140 agentes y brindó colaboración en cuanto a la presentación de documentación, certificaciones y altas de PAS, y como resultado de esas acciones, la aprobación de los cursos a distancia fue del 100%, como de igual modo, la aprobación de exámenes en la Superintendencia de Seguros de la Nación fue también del 100%.

Con respecto a la siniestralidad se desarrolló la herramienta SINIWEB, que posibilita la carga de denuncias de siniestros de automotores vía web para los productores asesores de la aseguradora. El mismo sistema permite también la entrega de órdenes de provisiones de vidrios y ruedas; debiendo señalarse que la empresa se encuentra trabajando en la creación de la Oficina Virtual para los ramos Granizo e Integrales. Con respecto al ramo Vida, se desarrolló el sistema de denuncias de siniestros a través del correo electrónico para el personal del Banco.

A partir de junio se lanzó una nueva campaña institucional, siendo el concepto trabajado para la misma el de la tranquilidad que una compañía como Provincia Seguros puede brindar. Asimismo, se continuó con el proceso de afianzamiento de la marca y de la imagen corporativa, vinculándola fuertemente al Gobierno de la Provincia, encarando acciones de cara a la comunidad mediante campañas internas de compromiso social, cuidado del medio ambiente y fomento de la cultura deportiva de nuestro país a través de figuras destacadas. Entre los objetivos establecidos y cumplidos durante el período se puede citar el desarrollo de un plan de comunicación orientado a mejorar el posicionamiento de Provincia Seguros como referente dentro del mercado de las aseguradoras.

El 16 de abril de 2015 la Sociedad presentó a la SSN un plan de regularización del déficit de la cobertura de compromisos con asegurados, que incluye medidas de gestión y de índole económica y financiera. Entre las mismas se encuentran la reorientación de la selección de riesgos a cubrir, adecuando las tarifas y las sumas aseguradas, y la selección de instrumentos de menor volatilidad en el entendimiento que brindan una mayor garantía a futuro, priorizando así estabilidad y rendimiento. En cuanto a las medidas de gestión de cobranzas, la Sociedad se encuentra en una etapa de mejora de los procesos relacionados con el fin de elevar los niveles de cobro y reducir los plazos a un máximo de sesenta días. El 20 de mayo la SSN autorizó a la Sociedad a computar en sus relaciones técnicas los títulos emitidos por el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, tales como letras y bonos locales sin cotización en los mercados secundarios, por un monto máximo de \$ 750 millones. Al 31 de diciembre la Sociedad se encontraba encuadrada en los términos del plan definido por el organismo de control.

b) Provincia ART S.A. – Seguros de Riesgos del Trabajo

La sociedad participa en el mercado de seguros de riesgos del trabajo en el marco de la Ley N° 24.557/95. Mediante el Decreto N° 2038/12, el P.E.N. promulgó la Ley 26.773 de “Régimen de reordenamiento de reparación de los daños derivados de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales”, modificatoria de la Ley de Riesgos del Trabajo (LRT). Este nuevo régimen legal, cuyas disposiciones son atinentes a las prestaciones en dinero y en especie, entró en vigencia el 26 de octubre de 2012. 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 un 21% en el mercado y un 46% en ProvART, producto del crecimiento sostenido de la cartera de los últimos cuatro años.



Seguros de
riesgos del trabajo

La sociedad actuó en el marco de un plan de regularización y saneamiento del déficit de capital y cobertura aprobado por la SSN el 22 de mayo de 2014. El mismo incluye proyecciones económico-financieras resultantes de un conjunto de medidas operativas, administrativas y financieras que debía ser cumplimentado para solucionar esta situación en un plazo que no excediera el 31 de diciembre de 2015. Adicionalmente, la SSN le requirió a la Sociedad: a) cumplir el esquema de reducción gradual del déficit de capitales mínimos, b) reducir semestralmente el déficit de cobertura del artículo 35, en la misma proporción con que se proyecta reducir el déficit de capitales mínimos, y c) integrar aportes de capital en caso que al cierre de alguno de los ejercicios se registrasen déficit de relaciones técnicas en materia de capitales mínimos y cobertura superiores a los expuestos en el plan de regularización y saneamiento. Este plan contempla el cobro parcial en especie de los saldos a favor de la sociedad originados en la operatoria de auto seguro con la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires mediante la recepción de bonos de cancelación de deuda. El 5 de junio la SSN autorizó a la Sociedad a computar en sus relaciones técnicas los títulos sin cotización emitidos por la Gobernación de la Provincia de Buenos Aires por un monto máximo de \$ 850 millones.

En virtud de los efectos de la aplicación de la Resolución N° 39.214 de la SSN, que afectan la consecución de los objetivos del plan de regularización y saneamiento del déficit de capital y cobertura en los términos establecidos oportunamente, la Sociedad solicitó una modificación al referido plan, la cual fue aprobada por la SSN, extendiéndose el plazo para su cumplimiento hasta el 31 de diciembre de 2016 inclusive, con objetivos semestrales de reducción del déficit. La Sociedad evalúa continuamente los desvíos del plan de regularización y saneamiento del déficit descrito precedentemente y se encuentra en proceso de preparación de un nuevo cronograma de reducción del déficit a ser presentado a la SSN.

Al igual que el Ejercicio 2014, el de 2015 estuvo orientado a cumplir las metas definidas dentro del Plan de Regularización. Se alcanzaron satisfactoriamente las metas de re tarifación y adecuación de alícuotas. La empresa finalizó el año ubicándose en el segundo puesto a nivel nacional y en el primer lugar en la Provincia de Buenos Aires, CABA, Mendoza y Tierra del Fuego, dentro del rubro de aseguradoras de riesgo del trabajo (ART).

Durante 2015 la sociedad emitió primas y recargos por \$ 7.942 millones, mostrando un incremento anual de 54%; en tanto que la cartera de inversiones sumó \$ 6.653 millones a diciembre de 2015, con un crecimiento de 103% anual. Cabe destacar que al 31 de diciembre de 2015, la aseguradora contaba con 1,4 millones de asegurados, con una expansión del 11% anual.

c) 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”, dado que las colocaciones de productos se realizan a través de las sucursales del Banco de la Provincia de Buenos Aires.

Durante 2015 la producción ascendió a \$ 238,91 millones, un crecimiento de 80,15% respecto a 2014, acumulando un incremento de más de 122% en los últimos dos años. Los diferentes planes ofrecidos por la compañía sumaron 428.000 asegurados, significando un aumento de 18,70% frente al año anterior, constituyéndose en la aseguradora con el mayor número de asegurados activos.

A septiembre de 2015, la aseguradora continuaba en el 7° lugar del ranking por volumen de primas de seguros de vida, con una participación de mercado de 5,28% frente al 4.01% de 2014. Cabe destacar que en el rubro de seguros de vida individuales Provincia Vida continuó posicionada en el 5° lugar del ranking. Es de resaltar que Provincia Seguros de Vida S.A. fue destacada por el rubro vida y premiada con los Premios Prestigio Seguros 2015 (Bancos y Seguros en noviembre de 2015).

d) Internacional Seguros de Vida Previsional S.A. – Seguros Previsionales de Vida e Invalidez

Con motivo de la sanción de la Ley N° 26.222 y sus normas reglamentarias, que derogaron la obligatoriedad de las AFJP de contratar el seguro previsional de vida e invalidez, a partir del 1° de enero de 2008 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 2015 mostró utilidades por \$ 57 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 \$ 20,6 millones con cargo a los resultados del Ejercicio 2014 - 2015.



| Seguros de vida

e) 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. La participación accionaria del Grupo Banco Provincia S.A. en Provincia Leasing S.A. es del 97%, siendo que el capital minoritario está integrado por otras subsidiarias del GP: el 2,71% pertenece a Provincia Mandatos y Negocios S.A. y el 0,29% restante a Provincia Bursátil S.A..

Provincia Leasing S.A. se ha consolidado dentro de los diez mayores dadores de leasing en plaza, logrando el liderazgo en el sector público, asistiendo a municipios y distintos organismos provinciales; en tanto que la cartera de clientes del sector privado se encuentra distribuida principalmente en la Provincia de Buenos Aires y el resto en el territorio nacional. 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 la agropecuaria.

Durante el Ejercicio, las acciones llevadas a cabo permitieron alcanzar el objetivo comercial de la compañía, registrando un cumplimiento del 100% sobre las metas propuestas. Las mismas se basaron, una vez más, en fortalecer y maximizar aspectos como el respaldo del BPBA y la constante asistencia al sector público. En dicho sentido, se desarrollaron charlas en diferentes sucursales, parques industriales y localidades de la Provincia, como también la participación activa en diversas ferias y eventos, interactuando con potenciales clientes y proveedores, todo lo cual contribuyó 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. Ello generó una mayor sinergia entre las mismas, logrando que el 32% de la cartera fueran negocios originados por el canal Banco.

El valor promedio de las operaciones aprobadas fue de \$ 1.116.897, con una alta participación del Sector público. La distribución entre las diferentes líneas fue la siguiente: Sector público \$ 282,9 millones, PyMEs \$ 152 millones, Personal \$ 36,9 millones y Personal "Activo" \$ 18,4 millones. Al observar la distribución entre los diferentes sectores productivos se advierte que la proporción de las operaciones se destinó a Transporte y Logística (38,92%), seguida por Maquinaria para la construcción (29,36%), Equipos industriales (14,56%), Automóviles (11,56%), Tecnología y Telecomunicaciones (4,96%) y Maquinaria agrícola (0,44%).

f) 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. Durante el Ejercicio 2015, continuando con el perfil definido por el Directorio en cuanto a la orientación comercial de Provincia Mandatos, se buscó fortalecer la relación con entes públicos provinciales y municipales, tanto en fideicomisos que se encontraban activos, como en el análisis y evaluación de nuevos proyectos, teniendo en cuenta la conveniencia práctica de la herramienta que la empresa ofrece y administra, a la luz de los resultados obtenidos en los fideicomisos en marcha.

En 2015 se concretó, entre otros, la estructuración y suscripción de los siguientes fideicomisos:

- Fideicomiso Olivícola: tiene por objeto acercar una herramienta que permite financiar los gastos de cosecha de aceitunas durante la campaña, a través de aportes de productores locales y organismos oficiales, garantizados con contratos de compra venta de mercadería suscriptos con aceiteras y exportadoras;
- Fideicomiso FIDBA Distribuidoras: orientado a financiar y potenciar la inversión en distribución de energía, canalizando aportes del Estado Nacional en el marco del Plan de Convergencia Energética;
- Fondo Fiduciario Salar del Hombre Muerto: es el resultante de un acuerdo entre la Provincia de Catamarca y una empresa dedicada a la minería, a través del cual se dirigen aportes realizados por ésta última a la realización de obras de infraestructura básica en el área de influencia del proyecto minero;
- Fideicomiso Zona Franca: derivado de un Decreto Provincial que resulta en aportes para obras de infraestructura en la Zona Franca La Plata; y
- Fideicomiso Cordón Andino: tiene por objeto captar los fondos derivados de la venta del producido de un significativo número de bodegas integradas en un consorcio, en el marco de un proyecto de comercialización conjunta y directa del productor al consumidor.

En el ámbito municipal continuaron con éxito los fideicomisos implementados conjuntamente con la Municipalidad de Moreno y se trabajó activamente en nuevos proyectos, especialmente vinculados con la infraestructura municipal y las vías de financiamiento necesarias.

Por otra parte, y teniendo en cuenta las proyecciones realizadas oportunamente, ponderando por una lado las necesidades y por otro las posibilidades de la sociedad, se concretó la adquisición de las oficinas utilizadas por Provincia Mandatos.

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 4,58% de los ingresos del Ejercicio.

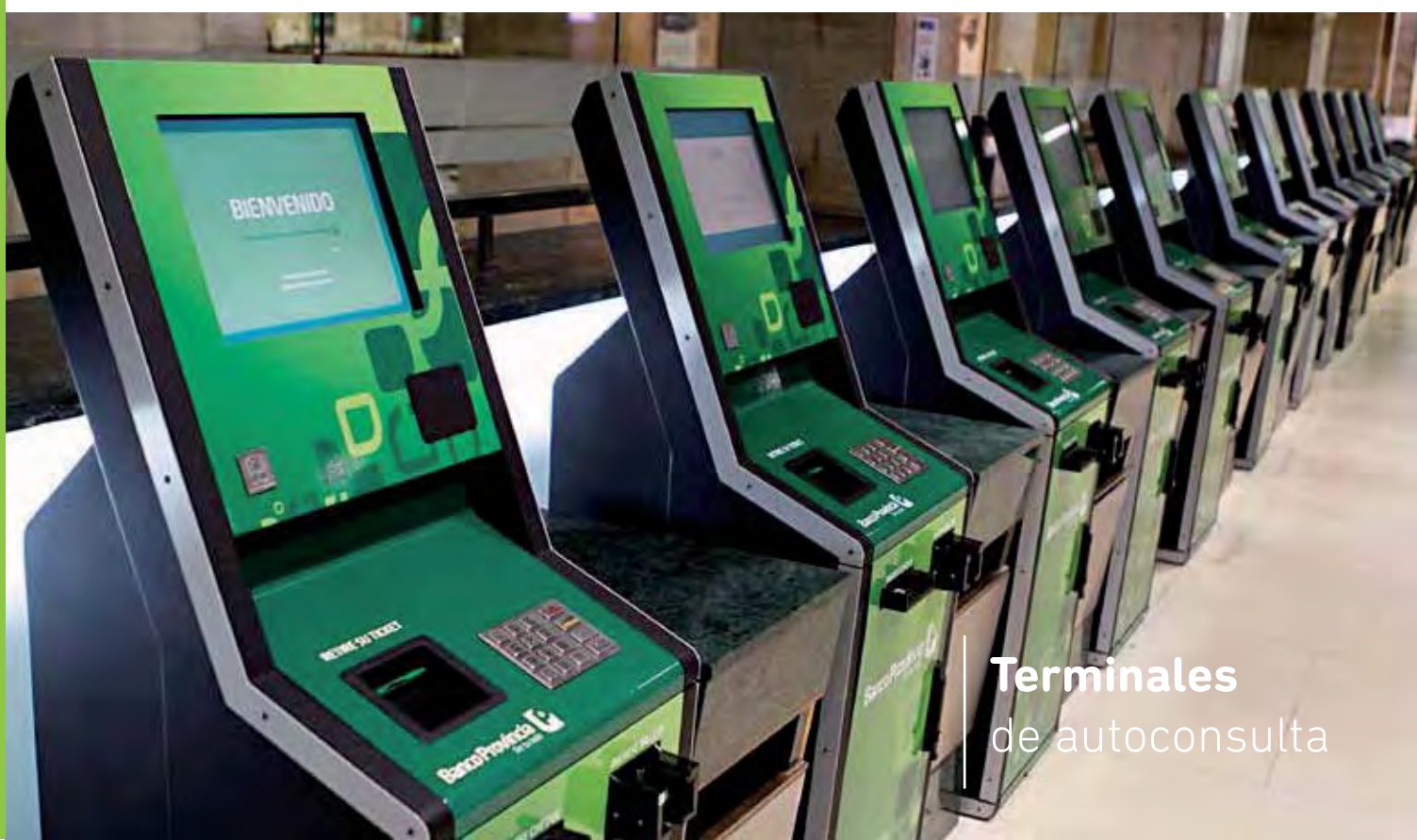
g) Bapro Medios de Pagos S.A.

Bapro Medios de Pago S.A. (Provincia NET) se ha instituido como la empresa de tecnología del Holding, diseñada para brindar soluciones a medida a los sectores público y privado, a través de tres unidades de negocio: Sistema de Recaudación, Tecnología y Redes, y Centro de Contactos.

La estrategia estuvo orientada a la instalación de la marca en el mercado tecnológico y fortalecer los segmentos de Recaudación Extrabancaria y Centro de Contactos. En dicho sentido, se consolidó una estructura fundamental de alianzas estratégicas con grandes actores de la tecnología mundial. Para ello se suscribieron convenios de alto alcance y calidad con las empresas líderes en tecnología, como son: Oracle, SAP, Microsoft, British Telecom, Cisco y Algar Tech, entre otras. En lo que hace a inversión y desarrollo, la empresa encaró a partir de abril el proyecto de unificación y cambio del sistema de Punta de Caja, lo cual implica simplificar la operatoria de cajas propiamente dicha bajo una única solución común para todos los entes y además permite compartir la lógica de negocio sin importar el canal de pago utilizado por el cliente (efectivo, vía web, teléfono móvil, etc.).

En el Ejercicio la compañía generó una facturación de \$ 1.137,2 millones, implicando un incremento de 29% anual. En cuanto a los ingresos financieros, y aún destinando fondos para llevar a cabo inversiones de capital, se alcanzaron los \$ 66,3 millones, con un incremento de 26% frente al Ejercicio 2014. Bapro Medios De Pago S.A. finalizó el Ejercicio con un resultado antes de impuestos de \$ 2,71 millones.

Cabe tener presente que el principal contrato en el segmento de tecnología (acuerdo con el Instituto de Loterías y Casinos de la Provincia de Buenos Aires) contempla que la retribución percibida, que tiene por objeto fondear el start up de la unidad tecnológica y financiar proyectos de fortalecimiento al Estado provincial en áreas críticas, se reduzca anualmente de forma progresiva, provocando una caída en los ingresos por este servicio.



Terminales
de autoconsulta

Unidad de Negocios Sistema de Recaudación Extrabancaria

Basado en un plan de reordenamiento del negocio, durante 2015 se llevaron a cabo acciones tendientes a mejorar los márgenes del modelo haciendo hincapié en tres pilares: 1. Incremento de la red de cobranza; 2. Negociación de tarifas con el sector público (impuestos y tributos provinciales y municipales); y 3. Optimización de costos directos de la operatoria: transporte de caudales, seguridad, recursos humanos, insumos y logística.

Como resultado de las acciones emprendidas la unidad arrojó ingresos por \$ 305 millones, con una utilidad bruta de \$ 11 millones. Más de 76 millones de comprobantes pasaron por el sistema de Provincia Net bajo las distintas modalidades ofrecidas, a saber: pagos convencionales (68 millones), pagos con tarjeta de débito (3,6 millones), pago sin factura (2,8 millones), extracciones de efectivo (1 millón) y gateway de pagos (1 millón).

A partir del acuerdo firmado con Prisma Medios de Pago S.A. (Visa Argentina), se optimizó el servicio de Pago con Débito, ampliando las entidades bancarias disponibles para los clientes Visa. Al tiempo, la red Povincia Net, mediante la apertura de más de 300 agencias y 12 Centros de Servicios, logró posicionarse como referente en el mercado, generando ventajas competitivas con las modalidades de cobranza y con la exclusividad en comprobantes del sector público. Por otra parte, la empresa continuó automatizando la cobranza en delegaciones y palacios municipales de la Provincia. Con la operatoria de 176 bocas de cobranza distribuidas en 46 municipios, y sumado a los convenios de recaudación de 130 municipios, ingresaron a la compañía en concepto de cobro de servicios \$ 2.900 millones, marcando la importancia de la red en el sector. Enmarcado en el plan de ampliación de puntos de cobranza, se destaca la puesta en marcha de doce Centros de Servicios en zonas claves para la recaudación y para el rol social encarado

junto al Banco, para lo cual se comenzaron a pagar planes sociales en el centro modelo de Florencio Varela, de manera piloto.

Se llevó a cabo un plan de renegociación de tarifas, que incluye también a las que paga el Banco Provincia, con el fin de hacer frente a los incrementos de costos sufridos por el segmento de negocio. La facturación anual se incrementó un 30%, mientras que el ingreso promedio por transacción lo hizo en el orden del 38%.

Debe señalarse que Bapro Medios de Pago S.A. fue designada como entidad centralizadora de la recaudación del Registro Nacional de las Personas, de manera que administró y centralizó fondos por \$ 861,4 millones. Por otra parte, con el objetivo de optimizar la recaudación de forma ágil, segura y durante las 24 hs. los 365 días del año, se firmó un convenio con la Dirección Nacional de Migraciones para cobrar las tasas migratorias con tarjeta de crédito y por medio de la página web de Provincia Net.

Unidad de Negocios Centro de Contactos

Este segmento de negocios obtuvo ingresos por más de \$ 73 millones, lo cual representó un 40% de incremento frente a 2014. Con respecto a la utilidad bruta, la misma resultó cinco veces superior a la alcanzada el año anterior, totalizando \$ 5 millones. Ello fue consecuencia de un fuerte plan de actualización de tarifas, que comprende también a las que paga el Banco Provincia, y de un acuerdo apropiado en los incrementos salariales pactados en paritarias.

En pos de continuar con la sinergia entre las empresas del holding, se brindaron soluciones a Provincia Seguros, Provincia ART y Provincia Leasing, como así también a Provincia Microempresas y al Banco. Con respecto al resto de los clientes, se brindó el servicio de teleoperación a Sony, Nación Servicios, ATOS, SACITBA, Podios, Best Sale, entre otros. Cabe destacar que todos los servicios prestados contaron con las certificaciones ISO correspondientes.

Asimismo, se llevaron a cabo acciones de mejoras tales como: creación de áreas de Calidad, Capacitación y Work-Force; implementación de planes de coaching, manuales y reportes para el seguimiento de objetivos; inversión en mejoras tecnológicas, mejoras en procesos de medición; procesos de staffing; planes de incentivos e inversión en horas de capacitación.

Unidad de Negocios Emprendimientos Tecnológicos

Si bien este segmento de negocio se encuentra en un proceso de start up, muestra un constante crecimiento y durante el Ejercicio la Unidad de Negocios alcanzó una utilidad de \$ 189 millones, marcando un incremento de 26% frente a 2014.

Además de los servicios provistos al Instituto de Lotería y Casinos, de gestión, integración, administración, y operación del sistema transaccional de captura de datos en línea y tiempo real, durante el 2015 se le vendió un desarrollo de Business Intelligence el cual brinda información relevante de gestión del negocio. Por otro lado, se desarrolló una plataforma sobre la cual corre el sistema conocido como "streaming", mediante la aplicación "on demand" (a demanda), permitiendo la visualización del contenido audiovisual alojado en el sitio Web de la Empresa (www.netlivetv.com). Dichos videos pueden ser visualizados en computadoras, tablets o teléfonos móviles, brindando a los usuarios una experiencia de uso amigable en diferentes dispositivos.



**Emprendimientos
tecnológicos**

h) Buenos Aires Desarrollo S.A.

Durante el Ejercicio BA Desarrollo S.A. continuó interactuando de manera activa con las compañías del Grupo, brindando servicios de asesoramiento macroeconómico y ampliando los análisis de riesgo a particulares y empresas que buscan financiamiento a través de Provincia Leasing S.A., con la presencia permanente en el Comité de Riesgos.

Al tiempo, se continuó avanzando y trabajando con las tareas que le encomendó el Directorio del Grupo Provincia S.A. de actuar como comercializadora de los productos y servicios de Provincia Seguros, Provincia ART, Provincia Leasing, Provincia Vida y Provincia Pagos-NET, coordinando y administrando las oficinas comerciales del interior del país, implementando y unificando la imagen institucional y sus canales de venta, así como la diagramación de las políticas comerciales y el seguimiento de las metas numéricas. Asimismo, se implementó una red de representantes comerciales de Buenos Aires Desarrollo S.A. en gran parte de las delegaciones del interior, quienes se ocupan de articular acciones comerciales con los representantes de Provincia Seguros y Provincia ART, a la vez de llevar a cabo una tarea de posicionamiento y concreción de operaciones para Provincia Leasing y Provincia Vida, a través de acciones específicas en cada uno de los mercados, cubriendo además la fase de pre y post venta.

Como ente ejecutor, realizó diferentes actividades. Por un lado, continuó avanzando con las tareas destinadas a la puesta a punto de diferentes proyectos de inversión. Paralelamente, se firmó un convenio con Provincia ART S.A. para administración de Infraestructura. BA Desarrollo fue designada por Provincia ART para la realización de tareas de Dirección y Administración de trabajos de infraestructura de las delegaciones del interior del país y de la provincia de Buenos Aires. En ese contexto fue puesta en valor una oficina de 500m² en la Ciudad de Mendoza. Adicionalmente, BA Desarrollo S.A. fue designada como Fiduciario del Fondo Fiduciario para la Transmisión de la Provincia de Buenos Aires II. En el contrato de fideicomiso FITBA II, esta compañía fue designada como fiduciario. El mismo se encuentra en su etapa de preparación para la obtención del financiamiento externo proveniente del Banco de Desarrollo de Brasil el cual se halla sujeto al cumplimiento de condiciones para su operatividad.

i) Provincia Bursátil S.A. Sociedad de Bolsa

La actividad principal de la Sociedad radica en la intermediación bursátil entre la oferta y la demanda de activos de renta fija y variable, derivados financieros y demás operaciones contempladas en la ley 26.831 y el Decreto 1023/2013; el Texto Ordenado 2013 de las normas y las Resoluciones Generales, ambas de la Comisión Nacional de Valores (CNV); el Estatuto Social, Reglamento Interno, Reglamento Operativo y Circulares del Mercado de Valores de Buenos Aires S.A. La operatoria se realiza por cuenta y orden de comitentes, sean estas personas físicas, jurídicas y entes del Estado público nacional, provincial o municipal. Adicionalmente opera con recursos propios, con las mismas modalidades operativas. Las operaciones se realizan tanto en el mercado de concurrencia (piso y SINAC) como también en el Segmento de Negociación Bilateral.

La composición accionaria de la sociedad está constituida de la siguiente manera: Grupo Banco Provincia S.A. (Sociedad controlada por el Banco de la Provincia de Buenos Aires), 95%; Banco de la Provincia de Buenos Aires, 4%; y Caja de Jubilaciones, Subsidios y Pensiones del Personal del Banco de la Provincia de Buenos Aires, 1%.

Durante el transcurso del Ejercicio, continuó la escasez de oferta de productos transables en el circuito bursátil, lo cual, conjuntamente con la ausencia de incentivos fiscales para la inversión en activos representativo de capital accionario, trajo aparejado un marcado desinterés por los activos cotizables por parte de vehículos de ahorro locales e internacionales. Hubo un aumento significativo en la emisión de títulos denominados inciso k (para inversiones productivas) como así también emisiones del sector público de baja o nula remuneración para los agentes de negociación.

Durante el año, la CNV continuó con la implementación de la reglamentación de la nueva ley y se prorrogaron algunas exigencias. Ello 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 Comisión Nacional de Valores 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), que deben ser compensados en el mediano plazo con una mayor masa crítica de negocios.

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 de contralor. Ello significó un esfuerzo mayor en cuanto a la captación de clientes a través de las herramientas informáticas desarrolladas por el accionista Banco de la Provincia de Buenos Aires (sistema BIP). Entre ellas se destaca la incorporación de altas de comitentes en forma remota, el asesoramiento en la plataforma BIP, la canalización de órdenes y, en una etapa ulterior, el débito directo de cuenta en el Banco con crédito a la Sociedad. Asimismo posibilita brindar información on-line sobre la operatoria a los comitentes en forma diaria, como también suministrar a los clientes material de asesoramiento y supervisión de sus cuentas de manera semanal y mensual.

Desde el punto de vista comercial, se continuó con la estrategia de búsqueda de segmentos alternativos, otorgando preferencia a la colocación primaria de fideicomisos financieros, como así también 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.

Se intensificó la relación con los clientes institucionales, especialmente las cajas de jubilaciones para profesionales de la Provincia de Buenos Aires y de 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. A raíz de los cambios en el sistema de colocaciones primarias, tanto por el sector público como el privado se registró una merma en los ingresos por comisiones. A través de Provinfondos S.A., se siguió expandiendo la gama de productos de inversión colectiva que integran la familia de fondos comunes de inversión administrados, adaptando la oferta de instrumentos a la realidad de la demanda de activos por parte de la clientela, fundamentalmente institucional.

j) Provinfondos S.A. Agente de Administración de Productos de Inversión Colectiva (ex Gerente de Fondos Comunes de Inversión)

La actividad principal de la Sociedad radica en la administración de los portafolios de fondos comunes de inversión (FCI), oficiando como Agente de Administración de Productos de Inversión colectiva (ex Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión). El Banco de la Provincia de Buenos Aires inviste la calidad de Agente de Custodia de Productos de Inversión colectiva Fondos Comunes de Inversión (ex Sociedad Depositaria), en los términos de la ley 24.083.

La composición accionaria de la Sociedad está constituida de la siguiente manera: Provincia Bursátil S.A. 90% y Caja de Jubilaciones, Subsidios y Pensiones del Personal del Banco de la Provincia de Buenos Aires 10%.

El patrimonio de los FCI administrados por Provincia Fondos decreció 1,8% durante 2015. El Patrimonio a diciembre era de \$ 1.207 millones, mientras que en el mismo mes de 2014 fue de \$ 1.229 millones.

En cuanto a actividades de comercialización de los FCI, se realizaron: una ronda de capacitación a los distintos puntos de venta; una ronda de jornadas de trabajo con gerentes zonales y de sucursales; y se continuó con la realización de reconocimientos a aquellos centros y sucursales que tuvieron mayores crecimientos.

La operatoria de los FCI continuó su migración hacia la banca electrónica, operando durante 2015 la suma de \$ 1.587 millones entre suscripciones y rescates, siendo que en 2014 dicha suma ascendía a \$ 467 millones.



Fondos comunes
de inversión



5

Comunicación corporativa

5 | Comunicación corporativa

La identidad corporativa orienta las decisiones estratégicas y es el espejo de los valores fundacionales de la Entidad. Dentro de este marco, la gestión de la Gerencia de Comunicación Corporativa propicia el terreno para que el Banco se aproxime a los clientes propios y potenciales.

Junto a distintas áreas del Banco 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.

Asimismo, durante el transcurso del año se llevaron a cabo distintas rondas de negocios dirigidas a clientes propios y potenciales que posicionaron al Banco en el sector de nuevas inversiones y potenciaron su rol crediticio en las zonas industrializadas de la Provincia. Estas rondas surgieron como una iniciativa de acercar los distintos productos de la Entidad y crear espacios de actualización de los mismos con empresarios/clientes de las distintas localidades de la Provincia. En este sentido, se reunió a distintas áreas para que participen en su desarrollo, al mismo tiempo que se convocó a los jefes de centros zonales y gerentes locales a compartir este espacio.

Se concretaron diversos eventos institucionales como el brindis por el Día del Periodista, la entrega de distinciones al personal y el Encuentro Gerencial de Redes. Se organizó el Torneo de Golf Copa Banco Provincia. También se intensificó la presencia institucional a través de más de 106 acciones en festivales, fiestas populares, eventos deportivos y culturales, ferias y remates, abarcando todo el territorio de la Provincia. Asimismo, se llevaron a cabo distintas acciones de fidelización, entre las que merecen destacarse: el Día de la Madre; Puestos de Canje con acciones en shoppings; eventos en el palco del Estadio Único de La Plata (convenio para partidos de fútbol y rugby); recitales como el de Luciano Pereyra, Buena Vista Social Club y Violeta Live en Tecnópolis.



Presencia publicitaria, prensa y redes sociales

Las campañas sobre beneficios en tarjetas de crédito y débito, nuevos atributos en nuestro servicio BIP, BIP Móvil y préstamos personales, fueron los productos que protagonizaron las acciones publicitarias realizadas.

Se profundizó el trabajo de difusión publicitaria e institucional a través de las cuentas de Twitter y Facebook, con el claro objetivo de fidelizar al cliente.

En 2015 el Banco tuvo una activa presencia en los medios de comunicación a través de sus campañas publicitarias, entre las que merecen destacarse las referidas a: préstamos personales; préstamos para la inversión productiva; préstamos para capital de trabajo; renovación de sucursales, BIP, BIP móvil; y promociones relacionadas con la tarjeta Procampo; Reyes, Verano 2015, Día de los Enamorados, Día de la Mujer, Día del Padre, Día del Niño, Día de la Madre, Día del Amigo, Expoagro, Semana Santa, Feria del Libro; Aniversario del Banco Provincia; promociones de Navidad y Año Nuevo y Fines de Semana Largos.



Responsabilidad social empresarial

Se organizaron actividades solidarias con la organización TECHO. El Banco participó financiando 15 casas de emergencia para familias que se encuentran en situación de extrema pobreza, en cuya construcción se involucraron alrededor de 90 empleados en calidad de voluntarios.

Se implementó el servicio e-resumen para las tarjetas de crédito en lo que respecta a las cuentas y a las comunicaciones a los clientes, con el fin de eliminar el uso del papel, colaborando en este aspecto con el medio ambiente.





6

Gobierno
Institucional

6

Gobierno Institucional

En el marco de los lineamientos para el Gobierno Societario en Entidades Financieras, el Banco dictó su Código de Gobierno Institucional, aprobado por la RD 1334/12, el cual es periódicamente revisado y actualizado. Su última actualización fue aprobada por la RDN°370/15 de fecha 19.03.2015. De esta manera, el Banco de la Provincia de Buenos Aires continúa alineado al mantenimiento de una buena práctica de Gobierno, que comprende a toda la Institución, exteriorizando como el Directorio y la Alta Gerencia dirigen sus actividades y negocios, formalizando una Estructura Orgánica proporcional a la dimensión, complejidad, importancia económica y perfil de riesgo del Banco y del grupo Económico que integra.

El Comité de Gobierno Institucional, Ética y Cumplimiento, creado por resolución N° 819/12 del Directorio, tiene como objetivo revisar y recomendar la aprobación de las políticas de gobierno institucional, ética y cumplimiento, y los sistemas que aseguren que la Entidad cuente con los medios adecuados para promover la toma de las decisiones apropiadas y el cumplimiento de las regulaciones. En su sesión del 2015 el Comité ha dejado constancia 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.

A close-up photograph of a hand in a white sleeve moving a dark chess king piece. The background is a blurred green and white, suggesting an indoor setting with plants. The image has a soft, artistic feel with a greenish tint.

7 | **Escenario y** estrategias para 2016

Escenario y estrategias para 2016

Se prevé que el entorno internacional mejore levemente con una mayor expansión global, pero en un contexto en el cual se sostienen las diferentes perspectivas para las economías avanzadas y las emergentes. En particular, las economías emergentes deberán afrontar nuevos desafíos dentro de un marco donde las tasas de interés globales se elevan y los precios de las materias primas siguen en descenso. Ello podría provocar una nueva ronda de ajustes de precios relativos y una expansión menor a la prevista. Por su parte, Brasil (nuestro principal socio comercial) volvería por segundo año consecutivo a tener que enfrentar un deterioro de su nivel de actividad.

En este contexto, el consenso de mercado espera un crecimiento nulo en el nivel de actividad para 2016, dado que la caída del Producto Interno Bruto (PIB) prevista para la primera mitad del año es prácticamente neutralizada por la recuperación augurada para el segundo semestre. Asimismo, las políticas de austeridad fiscal y monetaria que instrumentará el nuevo Gobierno contribuirían a un sólido crecimiento de 3,3% en 2017, con un fortalecimiento lento de la inversión, fundada en la recuperación de la confianza por parte de los inversores.

En este renovado marco, el Banco buscará atender las necesidades de los productores y la de los consumidores, sin modificar la naturaleza universalista que siempre acompañó a su política crediticia. La estrategia procurará atender las necesidades financieras de las familias, así como la actividad productiva en su conjunto, focalizando en aquellas escalas de emprendimientos con racionamientos crediticios: las MiPyMEs.

La recomposición de los niveles de capital sigue constituyendo uno de los principales desafíos que enfrenta el Banco. A fines de 2015, el ratio de capital/activos neteados ascendía al 6,7%, ubicándose en el ranking de entidades financieras en el tercer lugar por Activos y en el 6° por Patrimonio Neto. En el mes de agosto de 2015 el Banco presentó ante el BCRA un Plan de Encuadramiento para el cuatrienio 2015–2018, que tiene por objeto lograr la auto-capitalización a través de la generación de resultados y el encuadramiento de la entidad en las regulaciones prudenciales, solicitando el mantenimiento de las franquicias otorgadas por la Resolución 92/11 y otras facilidades adicionales. El plan preveía la recepción del bono de compensación de deudas según el convenio firmado entre la Provincia y el Banco en 2012, y bonos de la Provincia de Buenos Aires en cancelación de los adelantos efectuados por el Banco, a la Caja de Jubilaciones, Subsidios y Pensiones para el Personal del Banco, entre los meses de septiembre y octubre de 2015.

Al no verificarse ese hecho y, dado el impacto que la recepción de los mismos tiene en el balance de la entidad, el BCRA solicitó, por nota del 3 de diciembre 2015, la justificación de los desvíos observados y la presentación de un nuevo Plan que contemple éstos. El Banco contestó explicando los desvíos y, -dada la proximidad de la asunción de una nueva conducción del Banco- que una vez producido el cambio de autoridades se presentaría una nueva proyección. Actualmente, se entiende prudente esperar el resultado del tratamiento de la deuda de la Provincia de Buenos Aires para con el Banco en la Legislatura. A partir de allí se procederá a elaborar el nuevo Plan de forma de no volver a presentar desvíos significativos en el corto plazo.

Las Erogaciones de Recursos se presupuestaron respondiendo a las políticas trazadas para la prestación de los servicios e incorporación de activos, asegurando el auto-financiamiento y la capitalización de la Institución, e incluyendo la previsión de una planta de personal de 9.913 agentes permanentes y 684 temporarios. El Presupuesto de Erogaciones y Cálculo de Recursos del Banco para el Ejercicio 2016, incluido en la Ley Provincial 14.807 de Presupuesto General, se aprobó por \$ 16.477,77 millones.

A partir de lo expuesto, para 2016, los principales ejes de acción estarán orientados a:

- A través del canal Banca Agropecuaria, se renovaron las gestiones con la Provincia y el Ministerio de Agroindustria de la Nación para la firma de nuevos convenios. En cuanto a la tarjeta Procampo, se desarrollarán nuevas funcionalidades que permitan llegar con beneficios a nuestros clientes, a fin de mejorar su posicionamiento y la rentabilidad del negocio. Al tiempo, se optimizará el aprovechamiento de los canales electrónicos para difundir los productos y servicios disponibles para el sector, el desarrollo de aplicaciones que posibiliten a los clientes gestionar sus productos.
- En lo que respecta a las PyMEs, las líneas de acción propuestas estipulan un crecimiento del 40% en el nivel de créditos, esperándose alcanzar los \$ 20.000 millones en asistencia a las mismas; a la vez que se prevé la apertura de doce locales "Espacio Provincia".
- En el segmento corporativo, se prevé, entre otras cosas, alcanzar sinergias con las distintas Unidades de Negocios y sus respectivos Centros Zonales, manteniendo una activa política de vinculación con nuevos clientes y la potenciación de las distintas cadenas de valor con asiento en la Provincia, a fin de financiar proyectos productivos orientados a los sectores demandantes de mano de obra y generadores de valor agregado.
- En lo que hace a las microempresas se proyecta ofrecer nuevos productos financieros, especialmente diseñados para los sectores de bajos recursos, permitiendo aun más la inclusión financiera de los mismos. Provincia Microempresas considera la apertura de diez nuevas sucursales, lo cual potenciará la inclusión de más microemprendedores en distintos puntos de la Provincia.
- En lo que respecta al desarrollo crediticio, se revisarán los parámetros para la presentación de un renovado préstamo hipotecario, atentos al cambio de reglas esperado, para lo cual el Banco trabajará para la consecución de un producto competitivo en el que componentes flexibles (en materia de tasa de interés y plazos) faciliten el acceso y satisfagan necesidades asociadas a las carencias habitacionales. Adicionalmente, se desarrollarán líneas de inversión dirigidas a sectores específicos de la producción, debiendo dotar al producto de eventuales componentes procíclicos y/o contracíclicos, según sea dispuesto. También se considerarán los eventuales cambios normativos, de política económica, en la competencia y en los nichos que, en función de los cambios de la coyuntura, ofrecerán rentabilidad. En la elección de las herramientas comerciales se priorizarán aquellas que posean bajos costos de instrumentación y elevado producto marginal al momento de la captación de ingresos por servicios. Se buscará rentabilizar toda la gama de productos. El esquema de fidelización de clientes permitirá continuar colocando variedades diversificadas de productos, trabajando de manera mancomunada con las empresas del Grupo Provincia. Se prevé un ininterrumpido uso comercial de plásticos y otros dispositivos en desmedro del dinero líquido y la preeminencia de la naturaleza de una política comercial del Banco migrando sin escalas hacia el mundo virtual y haciéndole frente a la competencia impuesta por el resto de las entidades.

- Se trabajará junto al Instituto de la Vivienda y el Profide, instrumentando la asistencia a los Municipios incluidos en el Programa Buenos Aires Hogar, destinado a préstamos hipotecarios para la adquisición de vivienda única y de ocupación permanente.
- En lo referido a las relaciones con el sector público, se mejorará el proceso de pago de planes sociales con instrumentos alternativos de mayor inclusión social para los beneficiarios. Al tiempo, se intensificarán las acciones tendientes a reducir al mínimo el cobro de impuestos y servicios por ventanilla, procurando que los usuarios se vinculen y accedan al pago electrónico.
- Con respecto a la Banca virtual, el desafío para 2016 es continuar incrementando las transacciones a través de acciones promocionales en pos de lograr la consolidación del canal BIP Móvil: el objetivo es incrementar el volumen de usuarios en 50% anual, con lo cual se lograría que el 10% de las transacciones en Banca Internet Provincia se realizarían a través de este canal. Por su parte, se proyecta para la Banca Internet Provincia, un crecimiento en 2016 que alcanzaría el millón de usuarios, tanto de individuos como de empresas, operadores y unipersonales.
- En lo que respecta al comercio exterior, los objetivos apuntan a consolidar al Banco entre las diez primeras entidades financieras en materia de importación y exportación. Para ello se implementará un nuevo sistema de gestión y administración integral de la operatoria de comercio exterior, el desarrollo de un Módulo Web de comercio exterior y la regionalización y comercialización del servicio de comercio exterior.
- En materia de localizaciones se prevé la relocalización de unidades, principalmente en el conurbano bonaerense con alta densidad poblacional y con un significativo crecimiento de la demanda de servicios financieros. Por otro lado, se prevé avanzar en la creación de un nuevo canal de atención, reducido en dimensiones y focalizado en los servicios de tesorería para aquellos segmentos del negocio que generan gran carga operativa y ofrecen limitadas posibilidades de desarrollo comercial. En materia de instalación de cajeros automáticos se espera incorporar 140 nuevos dispositivos, a la vez que proyecta un incremento de, al menos, 1.000 cajas de seguridad.
- El plan de negocios para 2016 se diseñó partiendo de los niveles esperados de crecimiento en los saldos del sector privado en moneda local del sistema financiero, tanto en depósitos como en préstamos, de modo de recomponer los niveles de liquidez amplia, a fin de acompañar la política crediticia de la Institución, optimizando el costo del fondeo para mejorar los niveles de rentabilidad.
- Uno de los principales objetivos para 2016 es continuar desarrollando la Banca de Inversión, actuando como estructurador y colocador de emisiones de deuda del sector público y privado, a nivel local e internacional. Al tiempo, se trabajará también sobre un Programa Global propio del Banco para la emisión de títulos de deuda a través del mercado local de capitales, lo cual permitirá diversificar las fuentes de fondeo, obtener financiamiento de mediano y largo plazo y ampliar la oferta de productos financieros para los clientes. También está prevista la Implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC), según los requisitos de la Norma ISO 9001:2015, en los procesos vinculados al rol de agente de Custodia de Productos de Inversión Colectiva (AC PIC). Se propiciará el desarrollo de la operatoria de compra-venta de títulos valores exclusivamente a través de canales electrónicos, así como la actualización del sistema para la custodia de Títulos Valores y Productos de Inversión Colectiva (PIC).

- En materia de negocios financieros, se prevé culminar con el proceso de incorporación de oficiales financieros en los Centros Zonales que aún no cuentan con los mismos; proseguir incorporando contenidos y funcionalidades al APP del Centro de Inversiones; participar en la elaboración de instrumentos de deuda de diferentes municipios y de otras provincias.
- En lo que se refiere a la política de recursos humanos, se han propuesto entre otras metas desarrollar e implementar las acciones inherentes al nuevo Plan de reclutamiento para el ingreso de personal y continuar con las políticas de capacitación orientadas al fortalecimiento de las competencias que optimizan la calidad de atención al cliente.
- En cuanto a la política de recursos informáticos para el período 2016-2019, los lineamientos estratégicos contemplan: i) centrar el modelo de negocio en el cliente, ii) gestionar la información como ventaja competitiva, iii) profundizar la estrategia de canales, iv) simplificar los modelos operativos, y v) migrar hacia la banca digital, avanzando hacia la omnicanalidad.
- Respecto a la gestión de riesgos se prevé cumplir con las exigencias normativas vigentes y al tiempo contribuir a una gestión adecuada de los riesgos. Además, se pretende consolidar el Datamart de Riesgos, a medida que el Datawarehouse se vaya nutriendo de mayor información y desarrollar un score de originación y comportamiento para la cartera de consumo y avanzar en un rating para la cartera comercial.
- En lo que hace a mantenimiento y equipamiento, continuará el plan de remodelación integral de sucursales, Casa Central, edificios anexos, Casa Matriz La Plata y Departamental Mar del Plata, dando continuidad al Plan de Obras del Bicentenario, previendo aumentar el ritmo actual de remodelación de 30 Unidades de Negocios por año.
- En materia de comunicación corporativa en 2016 las acciones estarán dirigidas a colaborar en reforzar la rentabilidad del Banco, a través de la promoción de los distintos productos comerciales. Asimismo, se continuará profundizando el trabajo comunicacional mediante la utilización de las nuevas tecnologías, a la vez que se acentuarán las acciones sociales del Banco.

