

# Entrevista a Juan Cuattromo, presidente del Banco de la Provincia de Buenos Aires (Bapro) de Argentina

Bapro recupera su histórico rol de acompañamiento a los sectores productivos con una impronta innovadora y siempre cercano a las necesidades de la provincia de Buenos Aires, buscando facilitar el acceso al financiamiento y ganar en escala y eficiencia, pero atendiendo su objetivo final de ampliar las capacidades productivas y el empleo de calidad.

## 1. CONSIDERANDO LAS EXPECTATIVAS Y LOS DESAFÍOS DEL CONTEXTO ECONÓMICO ARGENTINO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, ¿CÓMO EVALÚA EL DESEMPEÑO DEL BANCO PROVINCIA?

Sin dudas, el contexto de nuestra primera etapa de gestión, que comenzó en enero de 2020, fue muy diferente al nuevo escenario que se instaló desde diciembre de 2023.

Durante los primeros cuatro años pudimos llevar una política de crédito expansiva orientada hacia los sectores productivos, con foco en las pymes. Crecimos fuertemente en colocación de créditos, incluso durante la pandemia. Un estudio realizado con el banco BICE de Argentina sobre un conjunto de empresas, demostró que aquellas que recibieron nuestro financiamiento con tasas especiales pudieron sostener a sus trabajadores/as y recuperar el nivel de actividad más rápido que aquellas que no recibieron asistencia del banco.

En paralelo, encaramos un proceso de renovación tecnológica que incluyó la renovación de todo nuestro ecosistema digital con la expansión de nuevos productos y plataformas. Además,



crecimos en nuestra red de cajeros automáticos y centros no bancarios de atención.

En resumen, el banco recuperó su histórico rol de acompañamiento a los sectores productivos con una impronta innovadora y siempre cercano a las necesidades de la provincia de Buenos Aires.

Sin embargo, las políticas implementadas durante todo 2024 estuvieron lejos de ser beneficiosas para los sectores productivos, en particular para las pymes. El aumento del precio

de los servicios públicos y otros bienes de la economía, combinado con el estancamiento de los salarios, produjo una retracción del consumo.

En este contexto, desde la banca pública buscamos poner todas nuestras herramientas a disposición de la provincia de Buenos Aires para atravesar esta coyuntura adversa: ofrecemos créditos con tasas especiales para comercios y pymes, realizamos promociones para potenciar el consumo y brindamos préstamos personales segmentados en función de



la capacidad crediticia de cada cliente. Además, profundizamos la estrategia de transformación digital para crecer en la oferta de servicios financieros eficientes y de bajo costo.

## 2. ¿QUÉ ROL JUEGA EL BANCO EN LA PROMOCIÓN DE LA ECONOMÍA POPULAR Y EL FORTALECIMIENTO DE LOS SECTORES MÁS VULNERABLES, EN PARTICULAR EN MOMENTOS DE CRISIS?

Como banco público, la inclusión financiera es una de nuestras prioridades. Nuestro objetivo es brindar productos y servicios financieros de calidad en las mejores condiciones que el sistema financiero argentino puede ofrecer.

Tenemos diversas líneas de créditos con tasas especiales, tanto para personas como para empresas. Asimismo, a través de otras instituciones que conforman la banca pública de la provincia, como Provincia Microcréditos y el Grupo Provincia Servicios Financieros, acompañamos a las y los microemprendedores y las cooperativas.

Además, a través de «Incluir», nuestro programa de educación financiera, trabajamos en la capacitación de diversos segmentos para que puedan aprovechar al máximo las herramientas que ofrecemos. Creemos que, para la banca pública, la inclusión financiera implica también una dimensión pedagógica para que nadie se quede fuera.

## 3. ¿HAN TENIDO QUE ADAPTAR SUS ESTRATEGIAS PARA ATENDER LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE LAS MIPYMES, EN ESTE CONTEXTO DE CAMBIOS DE LA POLÍTICA ECONÓMICA DEL PAÍS?

Las pymes son nuestro principal cliente y reciben el 73% de todos los préstamos a empresas. Prestarles a las pymes atomiza el riesgo y tiene un efecto multi-



*Desde la banca pública ponemos todas nuestras herramientas a disposición de la provincia de Buenos Aires: ofrecemos créditos con tasas especiales para comercios y pymes, realizamos promociones para potenciar el consumo y brindamos préstamos personales segmentados en función de la capacidad crediticia de cada cliente.*

plicador sobre la economía. Con ese objetivo, casi el 70% de los préstamos a empresas tienen tasas atenuadas, ya sea por el banco o a través de convenios con ministerios provinciales. Años atrás, también desarrollamos líneas con tasas subsidiadas a través de convenios con organismos nacionales como el Fondep, pero la actual administración de Gobierno eliminó esas opciones.

En la coyuntura actual, desde la banca pública bonaerense redoblamos nuestros esfuerzos para desarrollar herramientas de financiamiento en las mejores condiciones que el sistema bancario puede ofrecer. Asimismo, lanzamos líneas para sectores específicos que estén atravesando una coyuntura particular. Por ejemplo: préstamos para pymes turísticas, previo al inicio de la temporada, o préstamos para empresas afectadas por fenómenos climáticos extremos, como ocurrió recientemente en la ciudad de Bahía Blanca.

El desafío es sostener el rol de Banca de Desarrollo, adaptando las formas de evaluación del riesgo y la originación del crédito. Buscamos facilitar el acceso al financiamiento y ganar en escala y eficiencia, pero atendiendo nuestro objetivo final de ampliar las capacidades productivas y el empleo de calidad.

## 4. EL BANCO HA SIDO PIONERO EN BANCA DIGITAL CON INICIATIVAS COMO CUENTA DNI Y ECHEQ. ¿CÓMO HAN CONTRIBUIDO ESTAS HERRAMIENTAS A LA INCLUSIÓN FINANCIERA Y EFICIENCIA DE LA INSTITUCIÓN, Y QUÉ INNOVACIONES TECNOLÓGICAS PLANEAN A FUTURO?

Desde 2020 el banco encaró un proceso de transformación digital muy importante, cuyo mayor hito fue el lanzamiento de su billetera digital Cuenta DNI. Pero también desarrollamos otros productos y plataformas digitales: el eCheq, la app de cobros Cuenta DNI Comercios, un

nuevo *home banking*, el *marketplace* Provincia Compras, la solución tecnológica para productores/as agropecuarios Procampo Digital, son los más destacados.

A partir de estos desarrollos duplicamos la cantidad de clientes/as que pasaron de 4,7 a más de 10 millones. Además, mientras que antes solo 4 de cada 10 clientes/as operaba a través de los canales digitales, hoy son 8 de cada 10.

Hoy, los bancos somos empresas esencialmente tecnológicas porque ofrecemos productos y servicios financieros a través de canales fundamentalmente digitales. Como una institución que cumple 203 años, tenemos el desafío de seguir trabajando en nuestra propia transformación digital. Por ejemplo, en marzo de 2025 alcanzamos el hito de originar más 100000 préstamos personales en un mes, con más del 70% de las operaciones realizadas totalmente a través de canales digitales.

Esto fue posible porque lanzamos una nueva funcionalidad a través de nuestra billetera digital Cuenta DNI: la opción de gestionar préstamos de forma simple y rápida. Con este nuevo servicio comienza una nueva etapa para nuestra billetera digital, porque a todas las opciones que brinda como medio de pago suma ahora la posibilidad de acceder a financiamiento y se posiciona como una aliada para el crecimiento personal de las y los bonaerenses, transformando la solución en un centro de servicios financieros sencillos, accesibles y transparentes.

Para nosotros es fundamental que estas nuevas herramientas tecnológicas sean accesibles para todos y todas; por eso, trabajamos en diversos proyectos de educación financiera a través de nuestro programa «Incluir», porque no se trata solo de implementar una app o un nuevo

producto digital, sino garantizar que las personas sepan y quieran utilizarlo.

Nuestro objetivo como banca pública es el desarrollo de un sistema de medios de pago interoperable, gratuito y escalable que le simplifique la vida a la gente.

## 5. EN INCLUSIÓN FINANCIERA, ¿QUÉ NOS PUEDE COMENTAR DE PROVINCIA MICROCRÉDITOS?

Provincia Microcréditos es una herramienta más que encontramos para asistir financieramente a un segmento de microemprendedores/as y trabajadores/as independientes a quienes se nos dificulta acompañar a través del banco por cuestiones regulatorias.

Actualmente, la empresa tiene 61000 créditos vigentes y desde que iniciamos nuestra gestión, año a año crece en colocaciones. Pasamos de entregar 25000 créditos en 2020 a casi 41000 en 2024.

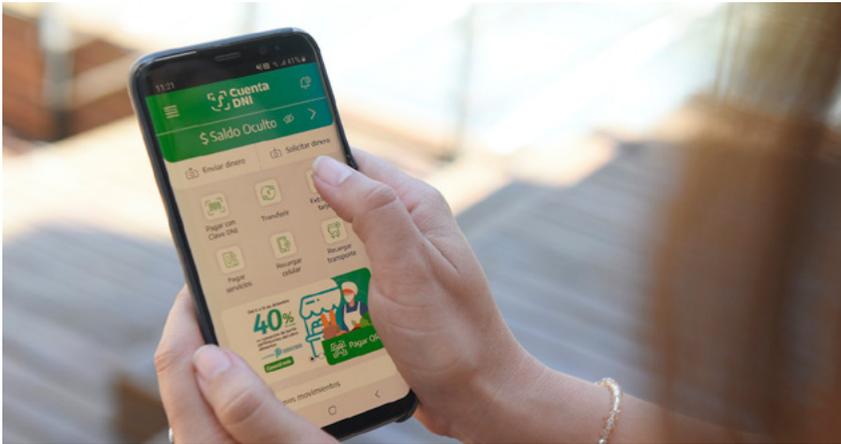
Durante los últimos 5 años realizamos varios avances para potenciar el alcance de Provincia Microcréditos: incorporamos la perspectiva de género ofreciendo una tasa diferencial para mujeres, firmamos convenios con

municipios para que financien las tasas de los préstamos en sus distritos, diversificamos las líneas para adecuarlas a las diferentes necesidades: capital de trabajo, inversión, agro; a partir de convenios con universidades, organizamos capacitaciones gratuitas en herramientas digitales y otras temáticas para que nuestros clientes puedan mejorar en su actividad comercial.

En resumen, estamos muy orgullosos de la evolución que tiene nuestra banca de microfinanzas, porque está ayudando a transformar la vida de muchas personas que están creciendo con su actividad y, quizás, en algún momento puedan transformar su emprendimiento en una mipyme.

*Actualmente, la empresa tiene 61 000 créditos vigentes y desde que iniciamos nuestra gestión, año a año crece en colocaciones. Pasamos de entregar 25 000 créditos en 2020 a casi 41 000 en 2024.*





## 6. QUIZÁS UNO DE LOS TEMAS RECURRENTE EN LOS ÚLTIMOS AÑOS SEA LA DESINDUSTRIALIZACIÓN. ¿CÓMO VIENE EL BANCO APOYANDO EL DESARROLLO INDUSTRIAL EN LA ARGENTINA?

Desde 2020, el 39% de los créditos a empresas corresponden al sector industrial. Históricamente, el banco tuvo un vínculo muy cercano con este segmento porque la provincia de Buenos Aires es una provincia con una tradición industrial muy fuerte. El crecimiento del conurbano bonaerense durante la segunda mitad del siglo XX, está muy ligado con el desarrollo industrial de la provincia. En los últimos 20 años adquirieron importancia los parques industriales; en todo el territorio bonaerense hay 94 agrupamientos de este tipo, donde operan 2929 empresas.

De esta manera, el compromiso del banco con el sector es total: otorgamos financiamiento con tasas subsidiadas y buscamos desarrollar productos y servicios innovadores que cubran todas las necesidades de las pymes industriales.

El problema es que cuando hay un esquema macroeconómico que atenta contra la producción, cuando no hay políticas públicas nacionales para fomentar las exportaciones, proteger el trabajo argentino y cuidar el mercado interno, el financiamiento no es una

solución y termina por funcionar, en algunos casos, como un paliativo y no como una herramienta para el desarrollo.

Estas tensiones tienen, a su vez, una expresión global en la que la inestabilidad y los cambios en las reglas del juego internacional expresan una presión creciente sobre la geolocalización de la actividad industrial y los beneficios que trae consigo.

## 7. DADO EL PAPEL DEL SECTOR AGROEXPORTADOR, ¿CÓMO HA ADAPTADO EL BANCO SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS PARA ATENDER LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DE ESTE SECTOR?

Tanto por su histórico vínculo con el banco como por el presente del sector, el complejo agroindustrial bonaerense es uno de nuestros principales clientes, al punto que recibe más del 50% de todos los préstamos destinados a empresas, de manera que tenemos muy presentes las necesidades puntuales de este segmento y buscamos ofrecer alternativas innovadoras para financiarlo en función de cada coyuntura particular.

Por ejemplo, durante la última edición de Expoagro, la muestra agroindustrial más importante de Latinoamérica, ofrecimos créditos en dólares a tasa 0% para la compra de maquinaria agrícola. Además, para las pymes exportadoras tenemos créditos en dólares para

prefinanciar exportaciones. También tenemos otras líneas en pesos para fomentar las exportaciones; por ejemplo, para financiar la participación en ferias y eventos internacionales que les permitan a las empresas contactarse con posibles compradores en el exterior, y préstamos para gestionar certificaciones en calidad y sostenibilidad, que, en muchos casos, resultan indispensables para acceder a algunos mercados internacionales. Como ya mencioné, en 2023 lanzamos Procampo Digital, nuestra solución tecnológica de servicios financieros para el agro.

Por otra parte, desarrollamos el programa «Vincular», una iniciativa que surgió durante la pandemia y que continuó por sus buenos resultados. Se trata de un ciclo de encuentros comerciales organizados por el banco para conectar pymes que quieren exportar con posibles compradores en el exterior.

## 8. PETRÓLEO Y ENERGÍA SON CADA VEZ MÁS IMPORTANTES EN LA ECONOMÍA ARGENTINA Y SE APRECIA UN GRAN POTENCIAL. ¿ES UN FOCO DE ATENCIÓN DEL BANCO? ¿CÓMO LO ESTÁN APOYANDO?

En los últimos años se inició un ciclo de expansión de la producción hidrocarburífera en el país, que permitió transitar el camino hacia el autoabastecimiento energético. Más allá del crecimiento del sector de petróleo y gas, este desarrollo viene acompañado de necesidades significativas en términos de infraestructura de transporte y logística, que el banco se encuentra en condiciones de acompañar en la medida que representen un impulso a la capacidad productiva de la provincia de Buenos Aires.

En este sentido, en el último año expandimos el financiamiento a

las empresas del sector más que duplicando los niveles de inflación, lo que incrementó significativamente su participación en la cartera de créditos del banco.

A pesar de la caída en el nivel de actividad económica, este sector logró crecer en el último año y mejorar su perfil crediticio, exhibiendo un nivel de irregularidad (mora) del 1%, por debajo del promedio de la cartera comercial del banco. Por todo esto, consideramos que el sector energético presenta un importante potencial de crecimiento para los próximos años, más allá del entorno volátil que puede imprimir la política macroeconómica.

### **9. ANTE LA NECESIDAD DE FINANCIAMIENTO, SOBRE TODO PARA INVERSIÓN DE LARGO PLAZO, ¿CÓMO ESTÁN HACIENDO PARA CAPTAR MÁS RECURSOS Y MOVILIZAR EL CAPITAL PRIVADO?**

Los factores idiosincráticos de la economía argentina, y de su sistema financiero en particular, exigen a los bancos un ejercicio constante de adaptación a los recurrentes cambios de contexto. En nuestro caso, la gestión de activos y pasivos busca emular las mejores prácticas, teniendo en cuenta, además, que, en tanto institución de desarrollo, el banco tiene su propio mandato orientado a favorecer las condiciones productivas de la provincia de Buenos Aires.

En los últimos años el banco mejoró la participación relativa del fondeo privado con relación al público, al tiempo que procuró realizar una gestión eficiente de sus pasivos y una administración inteligente de su cartera pública y privada, teniendo en cuenta las restricciones impuestas por el contexto macroeconómico adverso y los reiterados cambios en la política monetaria.

Desde el banco seguiremos cuidando el cumplimiento de las relaciones técnicas exigidas por la autoridad monetaria en términos de exposición al sector público, concentración de activos y pasivos y niveles de capitalización, entre otras.

Como banca pública de fomento, nuestro objetivo es producir las mejores condiciones para acompañar al pueblo de la provincia de Buenos Aires con una oferta crediticia competitiva y sostenible, algo que se vio reflejado en gran mejora en la calificación de deuda de la entidad.

### **10. ¿ALGO MÁS QUE QUIERA COMENTARNOS ACERCA DE LA ACTIVIDAD ACTUAL O HACIA EL FUTURO DEL BANCO PROVINCIA PARA APOYAR EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DEL PAÍS?**

En este segundo mandato al frente de la institución, nos propusimos reforzar los ejes de gestión planteados originalmente: fomentar el desarrollo productivo, promover la innovación crediticia y de medios de pago, y ampliar nuestra labor de banca de cercanía dentro del territorio de la provincia de Buenos Aires.

Si bien las condiciones bajo las cuales se desempeñó la banca pública en

el último año estuvieron lejos de ser óptimas, desde el banco hicimos nuestro mayor esfuerzo por cumplir de modo satisfactorio con nuestras metas y acompañar al gobierno de la provincia de Buenos Aires en su tarea de mejorar las condiciones de vida de las y los bonaerenses.

De cara al futuro seguiremos resguardando el patrimonio del banco. Vamos a avanzar en la mejora de nuestros canales digitales de comercialización y en el desarrollo continuo de la infraestructura de pagos para acompañar de la mejor manera al pueblo de la provincia.

Estamos en un mundo complejo, inestable y con múltiples tensiones geopolíticas que refuerzan la necesidad de planificar estrategias de crecimiento sostenibles e inclusivas para la región y cada uno de nuestros países. En esta tarea colectiva, el rol del sistema financiero en general y de la Banca de Desarrollo en particular, resultará fundamental para articular acciones que permitan movilizar recursos y capital hacia sectores estratégicos sin perder nunca de vista los objetivos de mediano plazo que nos guían; esto es, el desarrollo amplio, inclusivo y sostenible en las condiciones de vida de nuestros ciudadanos.

