

## Señores Accionistas

En cumplimiento de las disposiciones legales y estatutarias vigentes, el Directorio somete a vuestra consideración la presente Memoria, los Estados Contables, el Informe de la Comisión Fiscalizadora y demás documentos correspondientes al 43º Ejercicio, finalizado el 31 de diciembre de 2008.

## Contexto Macroeconómico

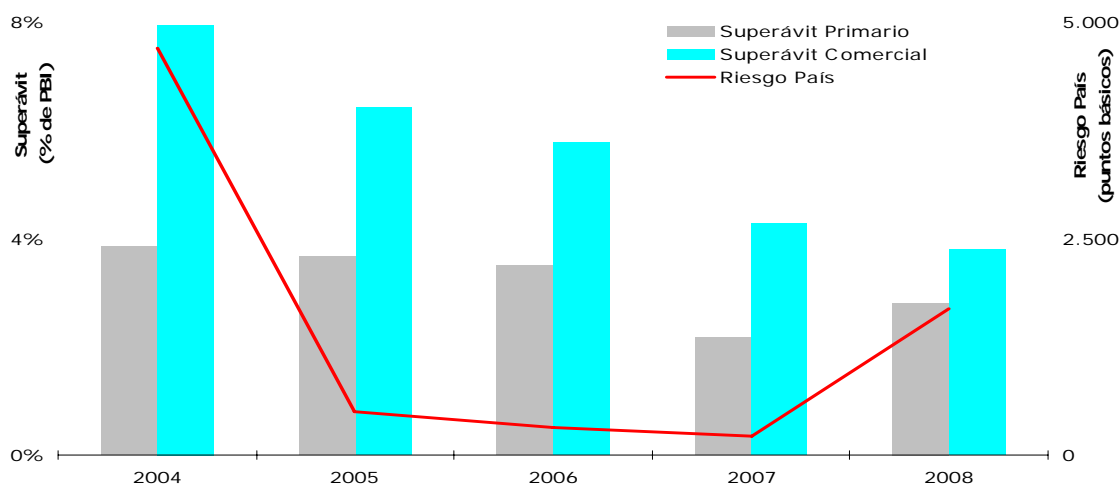
Durante el año 2008, Argentina estuvo sujeta a fuertes volatilidades internas y externas que generaron una desaceleración del crecimiento registrado en el periodo 2003-2007.

El conflicto originado por las retenciones móviles y la estatización de los fondos de pensión afectaron las expectativas privadas locales y extranjeras.

Simultáneamente, las condiciones financieras y económicas globales cambiaron. El mundo desarrollado pasó de un contexto de dinamismo a una abrupta restricción crediticia en los sistemas financieros estadounidense y europeo que abrió el camino hacia una contracción económica, posiblemente la más severa desde la depresión mundial de 1929.

Esta suma de tensiones se transformó en un proceso de dolarización privada en Argentina, equivalente a 2 puntos del Producto Bruto Interno, interrumpiendo una corriente de ingreso de capitales, que sólo en el año 2007 alcanzó 3 puntos del PBI.

La reversión del sentido de los flujos de capitales se dio aún con fuertes superávit gemelos – primario y comercial-, pilares fundamentales del actual modelo económico.



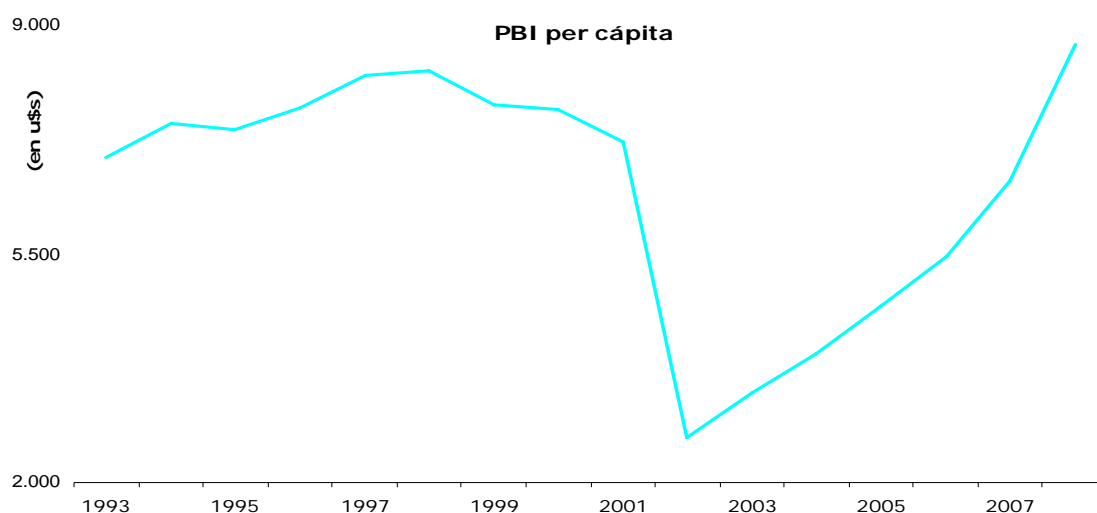
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

Esto se tradujo en menores recursos en la economía, afectando la expansión de la Base Monetaria que alcanzó el 10% anual, por debajo del 24% promedio anual registrado entre los años 2005 y 2007. La menor creación de dinero redujo el crecimiento del PBI, aunque su mayor impacto se percibirá en el año 2009.

Aún bajo este difícil y cambiante contexto del año 2008, la economía argentina creció por sexto año consecutivo. En efecto, el PBI se expandió 6,9%, cerca de dos puntos porcentuales menos que el promedio de crecimiento registrado desde el año 2003, inicio de la recuperación de la economía argentina.

De esta manera, en el sexenio 2003-2008 el crecimiento acumulado alcanzó un 63,2%, equivalente a una tasa anual del 8,6%, convirtiéndose en uno de los ciclos de mayor expansión de la historia económica de nuestro país.

Esta dinámica llevó a que el PBI por habitante alcanzará u\$s 8.600, superando el máximo de la convertibilidad.



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

En el contexto global, el desempeño relativo de Argentina fue uno de los mejores del mundo.

La expansión de nuestro país superó por sexto año consecutivo el crecimiento promedio mundial, así como a las economías desarrolladas y las de América Latina.

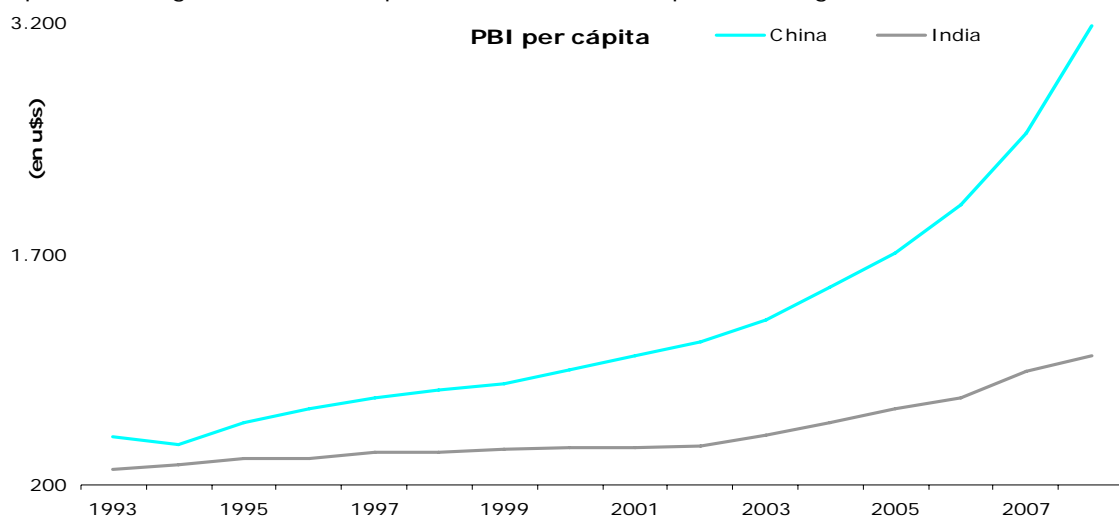
	Promedio 2003 / 2007	2007	2008 (e)	2009 (e)
<b>Mundo</b>	<b>4,8%</b>	<b>5,2%</b>	<b>3,4%</b>	<b>0,5%</b>
<b>Economías Desarrolladas</b>	<b>2,5%</b>	<b>2,3%</b>	<b>1,1%</b>	<b>-1,8%</b>
EEUU	3,1%	2,0%	1,1%	-1,6%
Área Euro	1,9%	2,6%	1,0%	-2,0%
<b>Economías Asiáticas (en Desarrollo)</b>	<b>9,6%</b>	<b>11,2%</b>	<b>8,2%</b>	<b>5,9%</b>
China	10,7%	13,0%	9,0%	6,7%
India	8,5%	9,3%	7,3%	5,1%
<b>América Latina (Emergentes)</b>	<b>4,4%</b>	<b>4,6%</b>	<b>4,6%</b>	<b>1,1%</b>
<b>Argentina</b>	<b>8,8%</b>	<b>8,7%</b>	<b>6,9%</b>	<b>2,5%</b>

Fuente: FMI Enero-09 y Estimaciones Propias (Argentina)

China e India, economías que aportaron el 60% de la expansión global en los últimos seis años, crecieron a un ritmo del 8,2% promedio en el año 2008.

Estos países apoyan su desarrollo primordialmente sobre el crecimiento del gasto interno, ante la incorporación de nuevos empleos en las regiones urbanas por la creación de empresas, muchas de ellas como resultado de la asociación con capitales extranjeros.

Con 2.520 millones de habitantes, el 39% de la población mundial, estas naciones registran un alza del ingreso por habitante que se traduce en un aumento del consumo de calorías –en especial de origen animal-, las que a su vez demandan productos agrícolas.



Fuente: FMI Outlook Report (Ene-09)

La dinámica de estos gigantes asiáticos impacta directamente sobre nuestra economía a través de la demanda de alimentos.

Respecto de estos nuevos motores mundiales, Argentina creció sólo dos puntos menos.

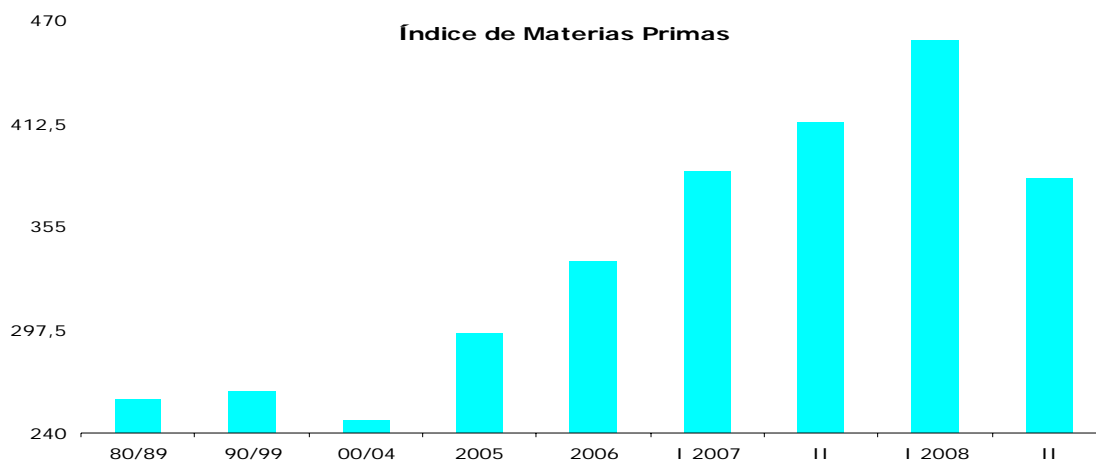
A la mayor demanda de productos agrícolas durante el año 2008 se sumó el aumento de la producción de biocombustibles, dado los límites en el uso de combustibles fósiles y renovables determinados por las políticas ambientales de los países avanzados en esta materia.

Dicha demanda conjunta se combinó con una contracción en la oferta de granos –soja especialmente- que, sumado a la utilización de índices de materias primas como instrumentos financieros, generaron bruscas oscilaciones de dichos precios.

Los precios alcanzados en el primer semestre fueron récord en los últimos 25 años.

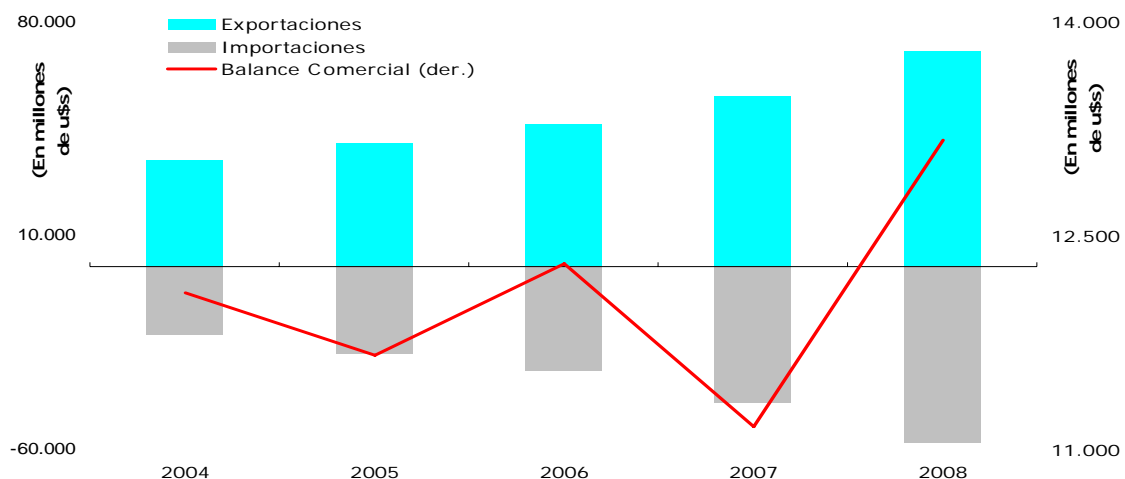
Sin embargo, cabe mencionar que en el corto plazo y por la crisis global se registró a partir del segundo semestre una desaceleración inducida por la caída en los flujos comerciales hacia los países desarrollados que asimismo se extenderá durante el año 2009.

La crisis generó un fuerte desarme de posiciones financieras y una retracción de la demanda, con caídas del 40% en los precios respecto de los máximos.



Fuente: Commodity Research Bureau (CRB)

La evolución positiva de los precios de las materias primas impactó sobre el complejo agropecuario y explicó el fuerte superávit comercial de u\$s 13.200 millones que tuvo lugar en Argentina en el año 2008. Dicho excedente superó el promedio registrado en el último cuatrienio de u\$s 11.800 millones.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

En 2008, las exportaciones alcanzaron los u\$s 70.589 millones, mostrando un alza del 26% totalmente explicada por los precios.

Con esta dinámica, la participación agropecuaria (productos primarios y manufacturas de ese origen) creció al 58%. En el período 2003-2007, ésta había alcanzado en promedio el 54% del valor exportado. El complejo agropecuario obtuvo u\$s 40.700 millones, creciendo un 28% por el efecto conjunto del aumento de precios del 39% y la caída del volumen del 8%.

Sin embargo, la ulterior caída de dichos precios afectará el valor de las ventas externas del año 2009.

En tanto, las manufacturas industriales totalizaron u\$s 22.293 millones como resultado de un aumento del volumen y precio del 17% y 10% respectivamente. Más de la mitad de estas exportaciones se vendieron al MERCOSUR, principalmente a Brasil.

Las ventas externas de combustible y energía sumaron u\$s 7.570 millones, creciendo un 10% sólo por el efecto precios ya que los volúmenes bajaron, dada la política del gobierno de abastecer –con precios subsidiados- el mercado interno.

Las importaciones totalizaron u\$s 57.413 millones en 2008, aumentando un 28% como resultado de un alza del 17% en las cantidades y 11% en los precios.

2008	Valor	Variación (%)			Principal Destino
	(en Mill de u\$s)	Valor	Precio	Cantidad	(% respecto total)
<b>Exportaciones</b>	<b>70.589</b>	<b>26</b>	26	0	
Primarios	16.543	<b>32</b>	40	-5	59% Asia y Europa
MOA	24.183	<b>25</b>	38	-9	56% Asia y Europa
MOI	22.293	<b>28</b>	10	17	64% Mercosur
Combustibles	7.570	<b>10</b>	26	-9	43% Mercosur
<b>Importaciones</b>	<b>57.413</b>	<b>28</b>	11	16	38% Mercosur
<b>Resultado Comercial</b>	<b>13.176</b>				

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

Las importaciones en los últimos años fueron motorizadas por las políticas expansivas impulsadas desde el gobierno: alzas salariales, gasto público y bajas tasas de interés.

Aún con un fuerte aumento del gasto público, los resultados del gobierno nacional mejoraron significativamente tras el magro superávit registrado el año anterior.

En 2008, la recaudación obtenida por la AFIP fue de \$ 269.500 millones, mejorando un 34,9% anual, o \$ 70.000 millones. La presión tributaria alcanzó el 26% del PBI, la mayor desde 2003.

El 84% del incremento recaudatorio fue explicado por cuatro tributos: Impuestos al Trabajo - ante el aumento de salarios, nómina y la suba del 7% al 11% de los aportes personales-, el IVA, las Retenciones y Ganancias.

Dicho patrón de mejora acentuó el carácter cíclico del sistema impositivo nacional. La participación de los impuestos vinculados al nivel de actividad se incrementó del 77,5% en el año 2007 al 79,5% durante este ejercicio.

El incremento de ingresos impactó en una fuerte mejora en la caja del gobierno que, a partir de diciembre, también sumó los flujos de aportes mensuales y los activos de las AFJPs.

De esta forma, los recursos del gobierno nacional totalizaron \$ 217.500 millones en 2008, mejorando un 39% anual. En tanto, el gasto primario alcanzó los \$ 186.600 millones registrando una suba del 35%.

Las erogaciones corrientes crecieron un 38% por el mayor peso de las transferencias al sector privado dirigidas a las áreas de energía, transportes y alimentos, que aumentaron un 60%. Los gastos de capital crecieron un 18%.

Diferentes sistemas de precios en servicios públicos establecidos a nivel de los consumidores generaron transferencias del gobierno a los productores. Es por ello que el peso de los

subsidios al consumidor dentro de las erogaciones corrientes pasaron del 24% al 28% en el año 2008.

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Recaudación AFIP	72.244	98.285	119.252	150.009	199.782	269.526
Ingresos Gob. Nacional	61.216	82.012	98.154	123.803	155.987	217.411
Gasto Primario	52.620	64.788	78.691	100.937	138.310	186.613
Resultado Primario	8.597	17.224	19.463	22.866	17.677	30.799
Intereses	6.883	5.704	10.247	11.548	16.468	17.897
Resultado Financiero	1.713	11.520	9.216	11.318	1.210	12.902

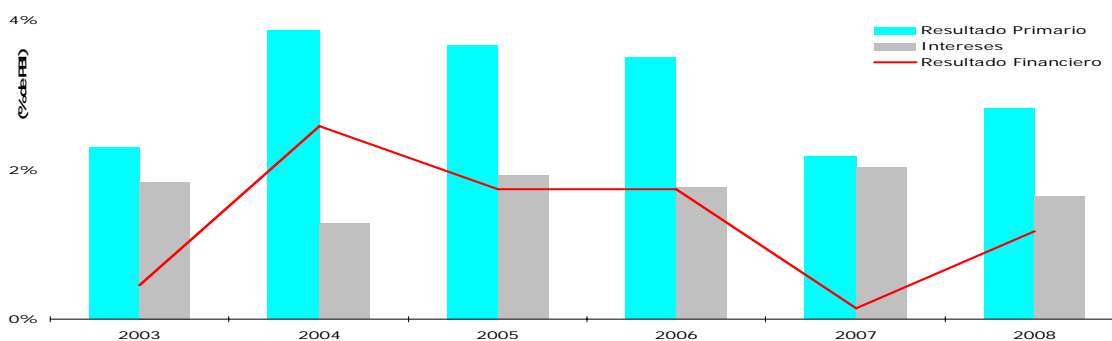
Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

De esta manera, el gobierno alcanzó un superávit primario de \$ 30.800 millones, con una mejora del 74% respecto al obtenido en el año 2007.

En tanto, los pagos de intereses crecieron sólo el 9% ante el menor ajuste del Coeficiente de Estabilización de Referencia –CER- y la leve variación del promedio anual del tipo de cambio

El superávit financiero, medida que refleja el ahorro final del gobierno y la acumulación de activos financieros, principalmente depósitos, fue de \$ 12.900 millones, creciendo 10 veces respecto del registrado en el año 2007.

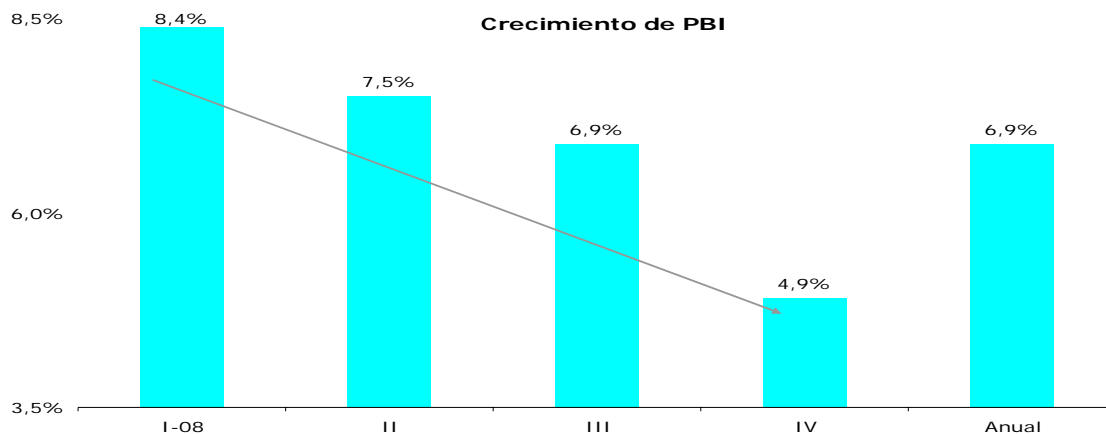
De esta manera se completan 6 años continuados de superávit primario y financiero.



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

El cambio del contexto externo -resumido en la caída en el precio de las materias primas y sendas devaluaciones de los principales países compradores de Argentina- y el deterioro de las expectativas en la economía local, acentuaron la dolarización privada.

Como consecuencia de la crisis internacional y de los factores internos antes mencionados el ritmo de crecimiento se fue desacelerando a lo largo del ejercicio.



**Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas**

Durante 2008, los indicadores laborales medidos en términos reales perdieron el dinamismo de años anteriores.

El salario nominal medio hasta diciembre creció un 22,5% que ajustado por el Índice de Precios Implícitos del PBI –IPI- significó un alza real del 2%. En tanto, el empleo creció de forma muy leve afectado por el freno en la construcción e industrias de exportación.

Consecuentemente, la nómina real mejoró un 3%, cuando en el año 2007 lo hizo en un 9%.

El tipo de cambio real –TCR-, indicador de competitividad, se deterioró por la suba del IPI y las devaluaciones registradas durante el cuarto trimestre del Real, el Euro y el Yuan, monedas de los principales destinos de las exportaciones argentinas.

Dado dicho deterioro de la competitividad y sumado al contexto de salida de capitales, el BCRA fue devaluando la moneda paulatinamente a lo largo del segundo semestre en un 14%, apuntando al doble objetivo de reducir la caída de reservas y atenuar la menor competitividad.

El TCR ajustado por el IPI, con la caída del cuarto trimestre, se encuentra en un valor por debajo del año 2003, que a pesar de ello, señala un nivel razonable de competitividad para nuestra economía.

La actividad industrial acompañó la desaceleración del gasto interno y la de las exportaciones -en particular de autos, equipamiento e insumos industriales- ante la retracción de la demanda externa, especialmente la de Brasil.

En efecto, la actividad industrial promedio en 2008 mejoró un 6,8%, aunque en el segundo semestre se desaceleró, alcanzando en diciembre un 5,1% anual.

Durante el año 2008 la capacidad ociosa de la industria fue del 25,2%, marginalmente inferior al 26% registrado en el año 2007.

La desaceleración del crecimiento económico junto a alzas salariales similares a la tasa de inflación derivó en una tasa de desempleo estable en 7,9%, consistente con la tendencia registrada de baja generación de nuevos puestos de trabajo.

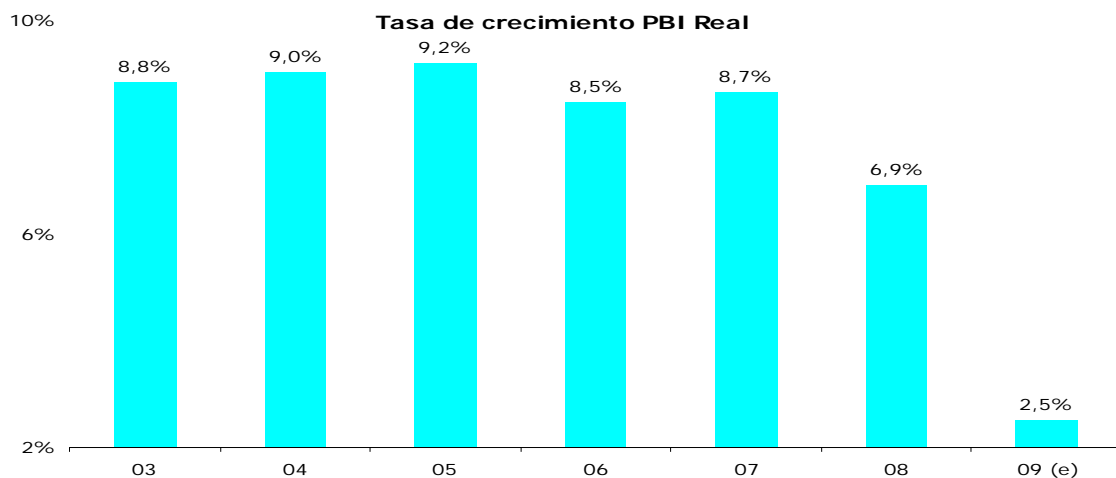
La caída en la demanda y en los precios de las materias primas y la desaceleración del ritmo económico en Brasil serán los argumentos que explicarán la baja de las exportaciones en el año 2009. Automáticamente y dada la estrecha relación de las importaciones con el crecimiento, éstas también se reducirán.

En el año 2009, habida cuenta de los pagos de intereses del orden de los u\$s 5.800 millones, el gobierno buscará sostener un superávit primario superior al 2,5% del PBI.

No obstante, la fuerte amortización de vencimientos de deuda, que netos de refinanciamientos automáticos, alcanza a u\$s 11.200 millones, también estaría cubierta.

El canje de Préstamos Garantizados, el uso de activos de AFJPs -ahora en manos del Gobierno-, junto a la colocación de deuda en el sistema financiero público, y la posible utilización de reservas en manos del BCRA, dentro de los nuevos límites previstos a partir de la reciente reforma de la Carta Orgánica para pagos a organismos internacionales, permitirían alcanzar con mayor holgura un exigente Programa Financiero del año 2009.

La evolución fiscal y el cumplimiento de las obligaciones financieras previsto llevarían a mejorar la confianza y con ello posibilitar una atenuación del proceso de dolarización.



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas

El cambio del escenario internacional lleva a estimar una fuerte desaceleración del crecimiento durante el ejercicio 2009.

## Mercado Monetario y Sistema Financiero

Durante el año 2008, el cambio del contexto externo e interno impactó sobre el mercado monetario, llevando al sistema financiero a adoptar políticas de cautela crediticia esencialmente en el último trimestre, a los fines de sostener la solvencia patrimonial y liquidez, en un contexto de salida de capitales de Argentina.

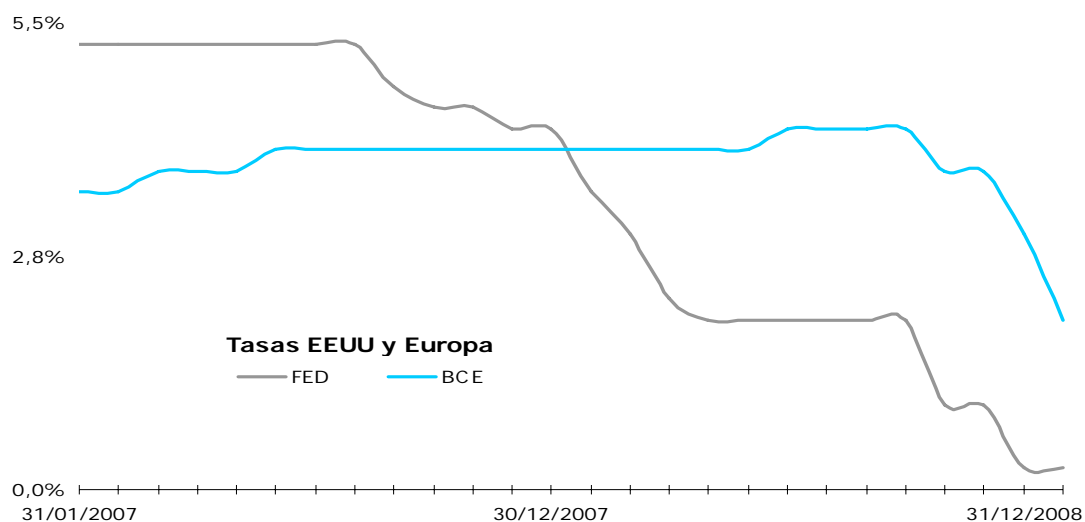
La crisis hipotecaria estadounidense iniciada en el 2007 y concentrada en los bancos de inversión, –no regulados por la Reserva Federal-, se transformó en sistémica al propagarse hacia los bancos comerciales de dicho país y de Europa.

La debilidad del sistema financiero global generó una sustancial volatilidad en los mercados de bonos y acciones, fuertes pérdidas y descapitalización de entidades, quiebras y absorciones de bancos, a la par de la ruptura de la cadena crediticia entre bancos, empresas e individuos, insumo básico para el tránsito de una desaceleración a una profunda recesión.

La crisis financiera se esparció y paralizó los canales de transmisión financieros y reales que movilizan el crédito y el comercio mundial. Ello dejó al descubierto el entramado entre todas las economías y por ende, el escaso desacople entre los países emergentes y del sudeste asiático respecto de las economías centrales.

Bajo este panorama, las autoridades monetarias de Estados Unidos y Europa actuaron de manera coordinada –e inédita en la historia-, definiendo políticas similares de rescate de entidades financieras y empresas, a la par de asignar fondos –casi ilimitados- a los fines de amortiguar la contracción crediticia.

En el año 2007, el mundo crecía en forma vigorosa, siendo la preocupación de los bancos centrales el freno a las expectativas crecientes de inflación. Un año después, el sesgo de la política monetaria cambió diametralmente ante la fuerte desaceleración que motivó una serie de recortes en las tasas de referencia. Estos se aceleraron a medida que se acentuó la contracción crediticia, cerrando el año 2008 en 0,25% para la tasa definida por la Reserva Federal (FED) y en 2% para la correspondiente al Banco Central Europeo (BCE).



Fuente: Bloomberg

La duración y profundidad de la crisis global llevó también a la intervención de los gobiernos, a través de políticas fiscales expansivas como recortes impositivos y asistencias sectoriales mediante el gasto público, acciones que significarán fuertes déficits en los próximos años.

Las medidas monetarias y fiscales definidas en los países centrales apuntaron a sustituir la contracción del gasto privado. Ello no evitó que las expectativas privadas de un contexto recesivo se propagaran.

La crisis resultó en salidas de capitales y depreciación de monedas en América del Sur.

En Argentina, a dichas tensiones se sumó el conflicto con el campo y la estatización de las AFJPs y la caída del precio de las materias primas, lo que se tradujo en una persistente

dolarización del sector privado con consecuencias sobre el mercado monetario, el cambiario y el riesgo país.

Dicho proceso se concentró entre abril y octubre registrándose una salida de u\$s 10.400 millones. El resultado anual fue una salida de capitales neta estimada en u\$s 6.300 millones.

En este contexto, el tipo de cambio se movió determinado por el BCRA que, provisto de reservas, indujo a una apreciación del 4% durante el conflicto con el campo. Con la turbulencia externa, la autoridad monetaria cambió su postura permitiendo una devaluación administrada del 14% desde julio, acompañando la depreciación del real de Brasil.

El mercado de bonos no operó ajeno a la volatilidad, confluyendo fuertes ventas de activos argentinos en los mercados internacionales dentro de un proceso de generación de liquidez también ligado a un fuerte pesimismo respecto de la capacidad de repago del gobierno de sus obligaciones financieras. El Riesgo País superó los 1.900 puntos básicos, finalizando el año en los 1.695 puntos básicos.

Entre los años 2005 y 2007, el rasgo distintivo fue la acumulación de divisas con esterilización cambiaria. En esa línea, el BCRA compró u\$s 34.100 millones al sector privado, absorbiendo la emisión monetaria a través de la colocación de deuda por \$ 33.300 millones entre Pases y Lebacks / Nobacs y permitiendo que la base monetaria creciera un 24% promedio anual en el período.

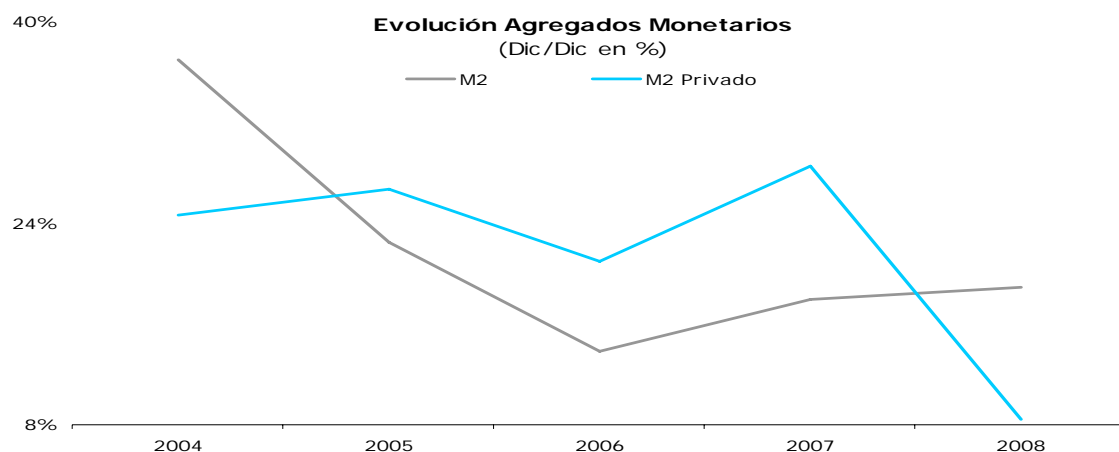
En el año 2008, -con salida de capitales-, el BCRA abasteció al mercado de cambios con u\$s 1.000 millones. Además compensó la menor liquidez con la devolución de pasivos que sumó \$ 4.900 millones. La expansión de la base monetaria fue 10% anual.

	Cuenta Capital	Compras / Ventas BCRA	Esterilización	Var Base Monetaria
		- Sector Privado - (u\$s Mill.)	- Var. de Pasivos - (\$ Mill.)	
2005	7.978	9.677	11.450	10%
2006	5.317	14.007	9.145	36%
2007	8.550	10.474	12.680	25%
2008	-6.829	-1.018	-4.863	10%

Fuente: Banco Central de la Rep. Argentina

A la par, el M2 (Billetes y Monedas y Depósitos Vista) -agregado controlado por el programa monetario- y M3 (M2 y Depósitos a Plazo) crecieron un 19% y 11% respectivamente. Ambos agregados aumentaron un 18% en promedio en el período 2005-2007.

Sin embargo, el M2 privado sólo creció un 8%, la tercera parte de lo registrado en el trienio 2005-2007, diferencia que reflejó el fuerte cambio de credibilidad respecto del peso.



Fuente: Banco Central de la Rep. Argentina

Bajo el contexto de dolarización, los depósitos totales en pesos y dólares crecieron un 14,5%, 6 pp menos que en año 2007, totalizando \$ 228.900 millones en diciembre.

La evolución de los depósitos públicos triplicó lo registrado en el año 2007, aumentando 32,9%. En tanto, los depósitos privados crecieron solo 8,5%, la tercera parte de lo ocurrido el año anterior y reflejando la salida de capitales.

	Depósitos y Crédito Privado Sistema Financiero (\$ + U\$S)					-en Mill. De \$-	
	Depósitos Totales		Depósitos Privados		Depósitos Públicos	Crédito Privado	
	En valores	% PBI	Totales	A plazo		En valores	% PBI
2005	133.076	23,2%	98.526	54.581	34.550	52.555	9,2%
2006	165.641	23,6%	120.742	68.658	44.900	74.275	10,6%
2007	199.973	22,1%	150.738	82.011	49.235	104.211	11,5%
2008	228.924	21,4% (e)	163.515	90.946	65.409	128.214	12,0% (e)
<b>Variación</b>							
2006	24,5%	///	22,5%	25,9%	30,0%	41,3%	///
2007	20,7%	///	24,8%	19,4%	9,7%	40,3%	///
2008	14,5%	///	8,5%	10,9%	32,9%	23,0%	///

(e) Dato estimado.

Fuente: Banco Central de la Rep. Argentina

El fuerte crecimiento de los depósitos públicos fue el resultado de la mejora fiscal junto con la transferencia de \$ 8.300 millones administrados por las AFJPs.

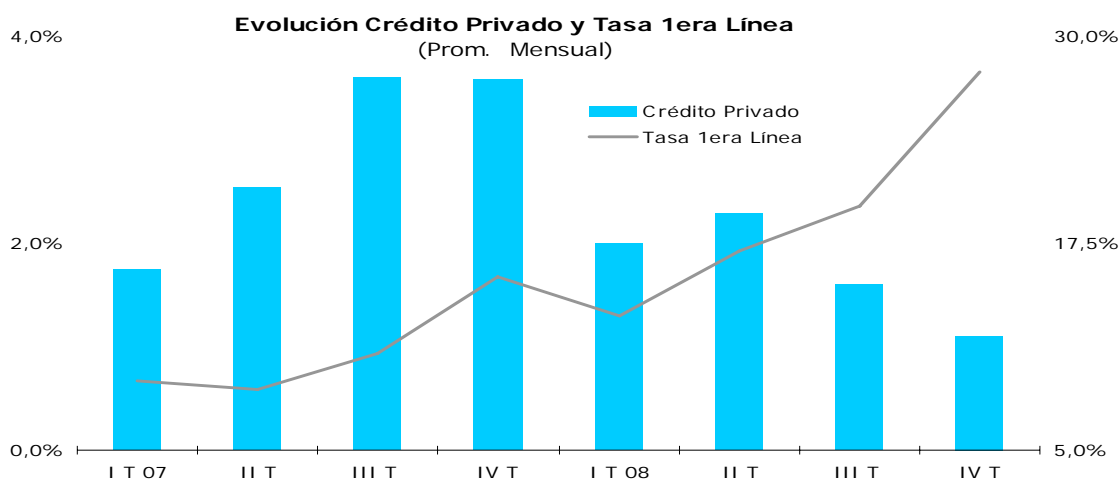
A la par, la menor expansión de los depósitos privados fue el resultado de la incertidumbre y las tasas de interés reales percibidas como negativas.

Donde los depósitos a la vista privados –más afectados por el costo inflacionario–, crecieron un 5,6% hasta los \$ 72.600 millones, y los depósitos a plazo (pesos y dólares) sumaron \$ 90.900 millones, aumentando un 10,9%.

Sin embargo cabe resaltar que de ajustar estos por el traspaso de los depósitos a plazo de las AFJPs al sector público, el incremento hubiera alcanzado 14,9%. Ello refleja la certidumbre de los inversores respecto a la solvencia percibida del sistema financiero local.

El grado de monetización del sistema financiero en los últimos dos años cayó 2 pp alcanzando el 21,4% del PBI, 7 puntos menos que lo registrado en la década de los 90 y 20 puntos por debajo de lo evidenciado en los sistemas financieros de Brasil, Chile y Uruguay.

El crédito privado creció un 23%, la mitad que en el año 2007, totalizando \$ 128.200 millones. La evolución de los préstamos fue reduciéndose a lo largo del año ante la mayor incertidumbre, la suba del costo financiero y la desaceleración económica.

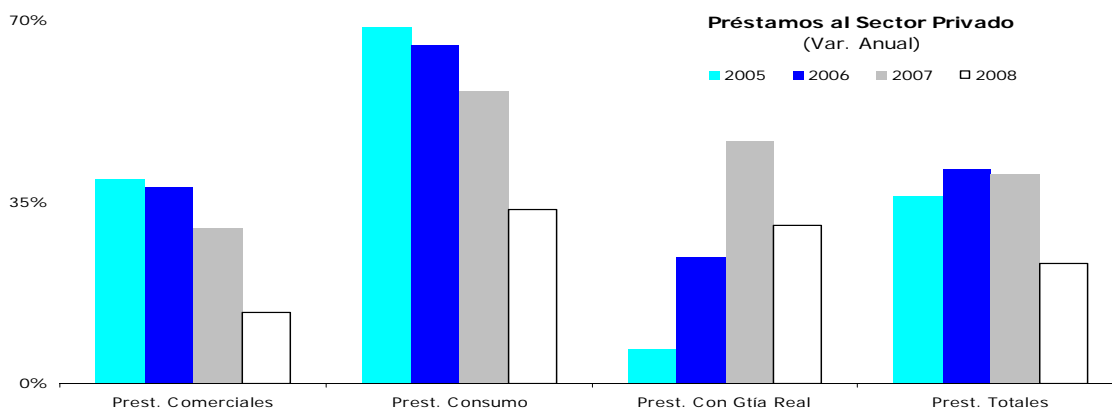


Fuente: Banco Central de la Rep. Argentina

El aumento de préstamos en pesos y en dólares fue similar, 22,8% y 24,2% respectivamente. Pero las diferentes líneas de crédito mostraron marcadas diferencias.

Los créditos comerciales crecieron un 13,7% en el año 2008, representando el 46% del total de préstamos privados, evolución que reflejó el ajuste de las empresas en sus programas de inversión y stocks ante la menor actividad. En efecto, en los tres primeros trimestres, el crédito comercial creció 1,4% mensual y en el último trimestre lo hizo al 0,2% mensual.

En tanto, los préstamos de consumo y los otorgados con garantías crecieron un 33,5% y 30,4% respectivamente y representaron el 33% y 21% de la cartera privada. El ritmo de expansión de los créditos de consumo cayó del 3,3% mensual registrado en el primer semestre a la mitad en el segundo semestre, ante la suba de las tasas de interés.



Fuente: Banco Central de la Rep. Argentina

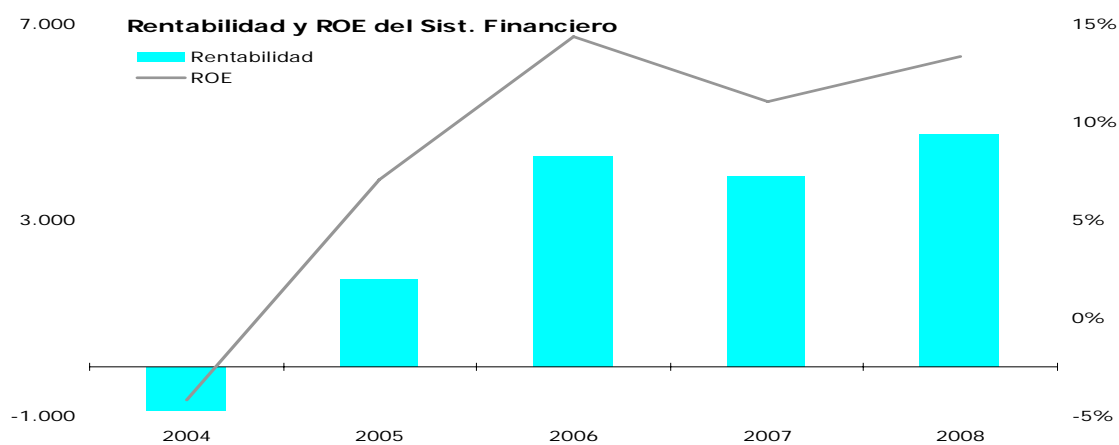
El crédito al sector privado representó 12% del PBI, mejorando medio punto respecto al cierre del año 2007. El volumen crediticio está 10 y 23 puntos por debajo del correspondiente a Uruguay y Brasil, respectivamente.

Durante el volátil año 2008, el sistema financiero continuó apuntando a la solvencia sistémica, dada la calidad de la cartera, la baja concentración crediticia, la sostenida rentabilidad patrimonial y el escaso apalancamiento.

La calidad crediticia mejoró por sexto año consecutivo. La cartera irregular que representaba 3,2% de los préstamos privados al cierre del ejercicio 2007, cayó al 3,0% en diciembre del 2008.

El crédito al sector público no financiero creció un 1,7%, alcanzando los \$ 17.060 millones, representando el 13% del stock de crédito privado. En la crisis del año 2002, por cada peso de crédito privado, el sistema tenía otro otorgado al sector público.

El resultado acumulado por el sistema durante el año 2008 fue \$ 4.730 millones, mejorando un 21,1% en comparación con el ejercicio precedente y registrando un retorno sobre el patrimonio (ROE) del 13,3%, superior al 11% registrado en el ejercicio 2007.



Fuente: Banco Central de la Rep. Argentina

Las ganancias del año 2008 permitieron un incremento del patrimonio neto agregado del 12,4%, alcanzando los \$ 41.370 millones y mostrando un excedente del 91% en comparación con las exigencias de capitales mínimos requeridos por el BCRA.

De esta forma, el sistema financiero argentino acumula cuatro años de resultados positivos que significan una mayor solvencia respecto de sistemas financieros más cercanos a la crisis global.

## Principales Indicadores del Sistema Financiero

El siguiente cuadro muestra la evolución de los principales indicadores del sistema financiero.

	Unidad	2004	2005	2006	2007	2008
Activo	Mill \$	212.562	221.962	258.384	297.963	347.336
Préstamos Privados	Var. Anual %	22,9%	36,1%	39,3%	41,8%	20,3%
Pasivo	Mill \$	188.683	195.044	225.369	261.143	305.964
Depósitos	Var. Anual %	23,3%	17,0%	25,2%	20,3%	15,1%
Patrimonio Neto (PN)	Mill \$	23.879	26.918	33.014	36.819	41.372
Rentabilidad	Mill \$	-898	1.780	4.306	3.905	4.730
ROA	%	-0,5%	0,9%	1,9%	1,5%	1,5%
ROE	%	-4,2%	7,0%	14,3%	11,0%	13,3%
Excedente Capitales Mínimos	%	185,0%	173,0%	134,0%	93,0%	91,0%
Apalancamiento –Pasivo / PN-	Veces	7,9	7,2	6,8	7,1	7,4

Fuente: Banco Central de la Rep. Argentina

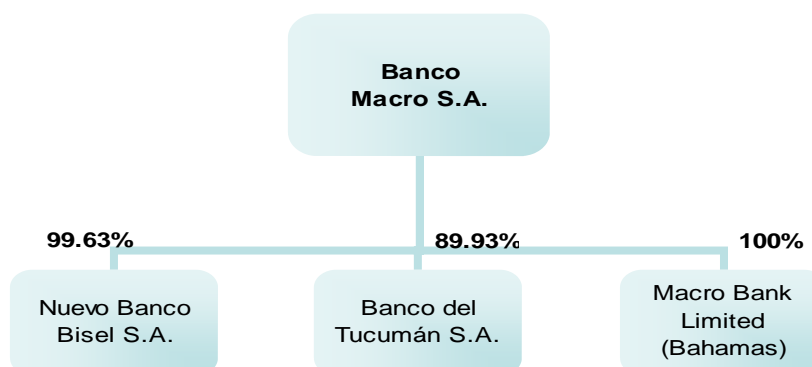
El sistema financiero argentino continúa su proceso de consolidación, tras la crisis registrada en el año 2002, alcanzando una etapa de ganancias más estables.

Además, la solvencia y liquidez sistémica –que aunado a un escaso financiamiento externo que lo aísla de la crisis financiera mundial- permitirían sobrellevar el año 2009 sin mayores dificultades continuando su aporte positivo a la economía nacional.

## Situación Económica Financiera Banco Macro S.A.

En el ejercicio 2008 el Banco Macro S.A y sus entidades controladas (en adelante Grupo Macro) ha trabajado intensamente en la unificación de los criterios de trabajo. Asimismo avanzando sobre la igualación de la plataforma tecnológica y buscando aprovechar los beneficios que brinda la economía de escala.

Las entidades financieras que conforman el Grupo Macro son las siguientes:



La red de distribución está conformada por 416 sucursales –la más amplia del sector privado argentino-, de las cuales 240 corresponden a Banco Macro S.A., 150 a Nuevo Banco Bisel S.A. y 26 a Banco del Tucumán S.A.

Las mismas se encuentran radicadas a lo largo de todo el territorio, siendo la entidad con mayor presencia en el interior de Argentina.

El siguiente cuadro muestra la ubicación de las sucursales por regiones frente a la totalidad del sistema financiero argentino, revelando una fuerte presencia en las áreas productivas del interior del país.

Regiones	Sucursales Grupo Macro	Sucursales Sistema Financiero	Participación
NOA	82	235	35 %
CENTRO	191	939	20 %
NEA	35	317	11 %
CUYO	15	216	7 %
PATAGÓNICA	17	248	7 %
PROV. DE BUENOS AIRES	52	1.237	4 %
CIUDAD DE BUENOS AIRES	24	721	3 %
<b>Total</b>	<b>416</b>	<b>3.913</b>	<b>11 %</b>

Fuente: Banco Macro S.A.

El Grupo Macro cuenta con un modelo de negocio focalizado en la banca minorista atendiendo a 2,1 millones de clientes, sostenido con una sólida plataforma tecnológica.

Para ello se ha invertido para incrementar y mejorar el funcionamiento de los cajeros automáticos de la red, que con sus 803 unidades, constituyen la tercera red más importante del país.

Asimismo, la consolidación de la plataforma tecnológica con Nuevo Banco Bisel permitió contar con una mejor red de Terminales de Autoservicio (TAS) alcanzando un total de 648 unidades.

Dicha estructura permitió aprovechar al máximo nuestra presencia nacional, plasmándose en su máxima expresión el objetivo y principio rector de la premisa de "estar siempre cerca".

## Solvencia

El Grupo Macro mantiene una elevada solvencia y holgados indicadores de capital, necesarios para poder hacer frente a las turbulencias de escenarios complejos.

El ratio de Patrimonio Neto sobre Activo lo ubica en los primeros lugares entre las entidades del grupo de comparación alcanzando un 12,6%.

El Patrimonio Neto pasó de \$ 2.708 millones a \$ 2.817 millones, respondiendo a los siguientes movimientos:

Evolución del Patrimonio Neto	
Cifras en millones de \$	
<b>Patrimonio Neto al cierre del Ejercicio precedente (31/12/07)</b>	<b>2.708</b>
Recompra de acciones propias	-380
Dividendos en efectivo	-171
Resultados del Ejercicio	660
<b>Patrimonio Neto al cierre del Ejercicio (31/12/08)</b>	<b>2.817</b>

Fuente: Banco Macro S.A.

La responsabilidad patrimonial computable -R.P.C.- del Grupo presentó un exceso de 135% respecto de la requerida por las normas del BCRA, superando en 48% a la registrada en el sistema financiero en su conjunto.

La fortaleza de este indicador no se vio afectada por el programa para la adquisición de acciones propias que alcanzó \$ 380 millones en el período y permite sustentar la distribución de utilidades a los accionistas en el año 2009.

El nivel de apalancamiento del Grupo -Pasivo / Patrimonio Neto- alcanzó 7 veces, levemente por encima a la del ejercicio anterior. Esta medida es menor a la detenida por el conjunto de bancos del sistema financiero -7,4 veces-, demostrando el potencial del Grupo para crecer.

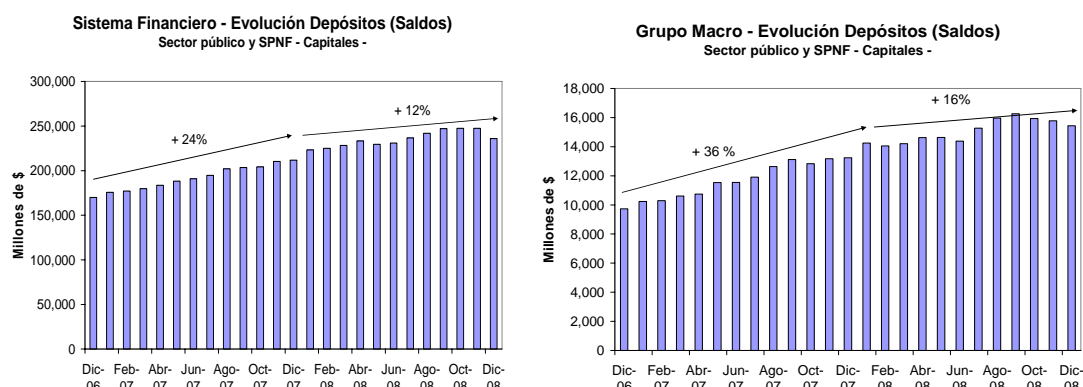
## Depósitos

En 2008, los depósitos tuvieron un incremento del 16% anual. En particular, los depósitos del sector privado no financiero se mantuvieron estables en torno a los \$ 11.900 millones. En cambio, el sector público incrementó sus depósitos en \$ 2.164 millones., un 122% con respecto al año anterior.

El cambio de composición en el crecimiento de ambos sectores obedece, principalmente, a la finalización del sistema de capitalización privado de jubilación administrado por las AFJPs, volcándose el manejo de estos fondos a la órbita gubernamental, a través de la ANSeS, motivo por el cual dichos depósitos actualmente son registrados en el sector público.

La participación del sector privado no financiero en el total de depósitos del Grupo cayó del 86% al 75% ante el cambio estructural señalado anteriormente.

El Grupo Macro, junto con otras dos entidades extranjeras lideran el ranking de depósitos, entre los bancos de capitales privados. La participación de mercado se incrementó 0,3% en el año, pasando del 6,2% en diciembre de 2007 al 6,5% en diciembre de 2008.



El siguiente detalle permite observar la evolución de sus componentes:

Depósitos Cifras en millones de \$	31/12/06	31/12/07	31/12/08
Cuentas corrientes	1.881	2.600	2.581
Cajas de Ahorros	2.097	2.780	2.717
Plazo Fijo	4.381	5.907	6.032
Otros	416	517	538
<b>Total Depósitos S. Privado N. F.</b>	<b>8.775</b>	<b>11.804</b>	<b>11.868</b>
<b>Total Depósitos S. Público</b>	<b>1.296</b>	<b>1.774</b>	<b>3.938</b>

<b>Depósitos</b> Cifras en millones de \$	<b>31/12/06</b>	<b>31/12/07</b>	<b>31/12/08</b>
<b>Total Depósitos S. Financiero</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>22</b>
<b>Total Depósitos</b>	<b>10.071</b>	<b>13.591</b>	<b>15.828</b>

Fuente: Banco Macro S.A.

## Préstamos

El Grupo ha desarrollado su actividad en un contexto de mercados más volátiles que el ejercicio anterior. El comportamiento de su cartera activa y los objetivos planteados no se han visto menguados.

El año 2008 fue el "año del orden". Las directrices de la alta gerencia hicieron hincapié en desarrollar mejoras en la gestión de nuestra cartera alcanzando mayores niveles de eficiencia y dinamismo, abarcando desde la sistematización de los procesos hasta la calidad de atención al público.

Asimismo se continuó con la estrategia de generación de cartera activa en los segmentos definidos como objetivos.

La estrategia del Grupo se monta sobre tres pilares fundamentales:

- Segmento minorista de medios y bajos ingresos, cuyos principales productos son el Plan Sueldo a empleados de los sectores privado y público, y jubilados.
- Segmento Banca Empresas. Se focaliza en las pequeñas y medianas, y con fuertes vínculos con grandes empresas a través del cross selling a empleados, clientes y proveedores.
- Gobiernos provinciales, a través de los acuerdos de Agente Financiero que permite una relación exclusiva y de largo plazo accediendo a una amplia base de clientes.

Como se desprende del cuadro adjunto, al cierre del Ejercicio el total de préstamos al sector privado más aquellas financiaciones de leasing alcanzaron la cifra de \$ 11.254 millones, la que comparada con los \$ 9.709 millones correspondientes a diciembre de 2007 alcanzan un incremento absoluto de \$ 1.545 millones, equivalente a un 16%.

El Banco tiene una posición consolidada en el mercado financiero local, cuya cuota de mercado de préstamos al sector privado alcanzó 8,2%, ocupando el tercer lugar en el sistema financiero y el segundo entre las entidades de capital privado.

<b>Préstamos</b> Cifras en millones de \$	<b>31/12/06</b>	<b>31/12/07</b>	<b>31/12/08</b>
Adelantos	1.103	1.375	1.556
Documentos	544	1.214	1.349
Hipotecarios	426	620	739
Prendarios	301	348	340
Personales	1.431	3.208	3.806
Tarjetas de Crédito	498	722	869
Otros	1.221	1.852	2.234
<b>Total Préstamos</b>	<b>5.524</b>	<b>9.336</b>	<b>10.893</b>
Leasing	282	373	361
<b>Total de Financiaciones</b>	<b>5.807</b>	<b>9.709</b>	<b>11.254</b>

Fuente: Banco Macro S.A.

Si bien la mayoría de las líneas crediticias dedicadas a empresas crecieron en el año, en este complejo contexto se priorizó una expansión ordenada apoyando al sector agropecuario y al comercio exterior y fortaleciendo productos incipientes como la Tarjeta Agro.

Respecto de las financiaciones a individuos -importante objetivo estratégico de la actividad comercial del Grupo- se destaca, al igual que en los últimos años, el comportamiento de la línea de Préstamos Personales, cuyo saldo al cierre alcanzó la suma de \$ 3.806 millones, lo que representó un incremento del 19% respecto a los \$ 3.208 millones correspondientes al cierre del ejercicio anterior.

Similar comportamiento exhibieron los saldos en Tarjetas de Crédito, cuyo incremento alcanzó 20%. Este tipo de productos juega un rol preponderante en las líneas comerciales de pequeños y medianos comercios. En este sentido, la ventaja relativa de la institución como Agente Financiero de cuatro provincias dimensiona y potencia estas características.

Al cierre del Ejercicio se encontraban vigentes 675 mil préstamos personales, creciendo durante el 2008 en 108 mil operaciones.

## Liquidez

La liquidez del Grupo alcanzó los \$ 8.136 millones al cierre del ejercicio, aumentando 13% con respecto al año 2007. En términos relativos a los depósitos, el indicador pasó del 53,1% registrado a fines del ejercicio anterior al 51,4% a diciembre del año 2008.

Los activos que componen este indicador son de bajo riesgo y corto plazo: LEBAC o NOBAC, pases con el BCRA, disponibilidades y en menor medida de préstamos con vencimientos no superiores a los 31 días a empresas calificadas de primera línea.

El siguiente cuadro nos muestra los saldos consolidados a fin de cada Ejercicio:

<b>Liquidez</b> Cifras en millones de \$	<b>31/12/06</b>	<b>31/12/07</b>	<b>31/12/08</b>
Disponibilidades	2.627	3.117	3.524
LEBAC / NOBAC	2.787	3.478	3.329
Otros	1.152	622	1.172
<b>Total Activos Líquidos</b>	<b>6.566</b>	<b>7.218</b>	<b>8.136</b>
<b>Cobertura sobre Depósitos</b>	<b>65,2%</b>	<b>53,1%</b>	<b>51,4%</b>

Fuente: Banco Macro S.A.

La liquidez, medida respecto a los depósitos, excede en 10 puntos porcentuales a la registrada en el sistema financiero. Esto es un elemento distintivo del Grupo que, sin limitaciones de capital ni de liquidez, le permite crecer con rentabilidad.

## Resultados

La evolución de los resultados del Grupo Macro vuelve a demostrar su potencial financiero y de solvencia, reflejado en el resultado neto de \$ 660 millones obtenido en el ejercicio 2008, 33% superior a los \$ 495 millones del ejercicio anterior.

Dicha rentabilidad representó un ROE -rendimiento sobre el patrimonio neto promedio- de 23,8%, y un ROA -retorno sobre los activos promedios- de 3,0%, ubicándose como uno de los más rentables del sistema financiero argentino. Estos resultados muestran las mejoras en eficiencia y productividad alcanzadas en el ejercicio 2008.

El principal desafío del Grupo para el próximo año es lograr que los clientes hagan un mayor uso de los activos y servicios del Grupo a los fines de profundizar la eficiencia de la estructura así como extender la marca Macro a potenciales nuevos clientes.

<b>Resultados</b>	<b>31/12/2007</b>	<b>31/12/2008</b>	<b>Variación</b>
Cifras en millones de \$			
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>1.891</b>	<b>3.030</b>	<b>60%</b>
Intereses por Préstamos	1.035	1.869	81%
Rdo. por Títulos Púb. y Privados	489	641	31%
Préstamos Garantizados	35	37	6%
Ajustes por CER y CVS + Varios	332	483	45%
<b>Egresos Financieros</b>	<b>806</b>	<b>1.342</b>	<b>67%</b>
<b>Margen Bruto de Intermediación</b>	<b>1.085</b>	<b>1.688</b>	<b>56%</b>
Cargo de Incobrabilidad	95	298	214%
Ingresos Netos por Servicios	512	719	40%
Gastos de Administración	957	1.211	27%
<b>Resultado Neto por Int. Financiera</b>	<b>545</b>	<b>898</b>	<b>65%</b>
Utilidades y Pérdidas Diversas y Part. de Terceros	42	23	-45%
<b>Resultado Neto antes de Imp. a Ganancias</b>	<b>587</b>	<b>921</b>	<b>57%</b>
Impuesto a las Ganancias	92	261	183%
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>495</b>	<b>660</b>	<b>33%</b>

Fuente: Banco Macro S.A.

## Entidades Financieras Controladas Locales

### Banco del Tucumán S.A.

El 31 de Diciembre de 2008 concluyó el tercer ejercicio bajo control del Grupo Macro.

Banco del Tucumán presenta en depósitos una participación del mercado del 34,5% y en Préstamos del 39,1%, en la provincia de Tucumán.

En este ejercicio se pusieron en marcha proyectos significativos. Durante el mes de mayo el Banco se incorporó a la red de servicios BANELCO e inició un proceso de renovación de ATM. En igual sentido se inscribe la compra al gobierno provincial de catorce propiedades en las que funcionan sucursales.

Se continuó con el proceso de adecuación a la imagen del Grupo, remodelándose 7 sucursales.

Resulta destacable la mejora del resultado positivo logrado en el ejercicio. Se alcanzó una ganancia de \$ 32,9 millones, con un aumento del 75,9% respecto del año anterior y representando un ROE del 27% respecto del patrimonio neto.

Los negocios crecieron significativamente. Los productos para individuos tuvieron una expansión del 20,6%, donde la cartera de créditos personales creció 18,6% y la de tarjetas de crédito 47%. En tanto, el incremento en los préstamos a empresas mejoró 90,5%.

En consonancia con la evolución de los activos, los depósitos a interés se incrementaron un 16,3% anual, También sustentado por la habilitación del sector destinado a Banca Premium.

Incluyendo los resultados del ejercicio, el patrimonio alcanzó los \$ 153 millones.

## **Nuevo Banco Bisel S.A.**

Durante el ejercicio, los resultados alcanzaron \$ 276,0 millones, los cuales fueron totalmente capitalizados y consecuentemente el NBB alcanzó un patrimonio neto de \$ 1.389,4 millones.

El apalancamiento (Pasivo / Patrimonio Neto) pasó de 2,4 veces a 2, ya que los depósitos totales se mantuvieron sin cambios respecto al ejercicio anterior. Estos cayeron un 0,4 % alcanzando \$ 1.921,6 millones al cierre del año 2008.

La crisis del campo redujo la caja de los productores y con ello sus recursos líquidos afectando en consecuencia la liquidez financiera en el área de influencia de la red de sucursales del NBB.

A su vez, los préstamos al sector privado no financiero crecieron durante el año 2008 un 19,7% pasando de \$ 1.483,9 millones a \$ 1.775,9 millones, registrando una expansión similar a la del sistema.

En el ejercicio se dio un alza en el segmento de individuos. Los préstamos personales y en tarjetas crecieron 24,9% y 7,3% respectivamente, totalizando 35% de la cartera activa.

Por su parte, el rubro Documentos, 24,6% de la cartera, cayó un 3,5% en el año. En Adelantos, el incremento fue de \$ 125,9 millones y el rubro Otros –fundamentalmente incluye Comercio exterior-, presentó un crecimiento del 58,7%, con una participación relativa del 11,1% sobre la cartera. Por su parte, Bienes en locación financiera –Leasing- creció un 5,4%.

La calidad de la cartera experimentó una desmejora. La Cartera irregular (Situación 2 a 6) respecto del total de financiaciones pasó del 2,2% en el 2007 al 4,0% en diciembre de 2008.

Las provisiones para riesgo de incobrabilidad aumentaron, pasando el indicador de provisiones sobre las financiaciones del 1,8% al cierre del año 2007, al 3,7% en el presente ejercicio, donde 91,1% de dichos créditos irregulares están cubiertos por provisiones, 6 pp adicionales a las conformadas un año previo.

Asimismo, dicho incremento se dio por la decisión de la entidad de constituir provisiones adicionales a las exigidas a los efectos de cubrir un potencial deterioro de la cartera en el ejercicio 2009 a consecuencia de la desaceleración del crecimiento esperado.

Los ingresos financieros alcanzaron en el ejercicio cerrado en diciembre de 2008 los \$ 631,6 millones, superando en un 69,8% a los del ejercicio anterior. Los egresos financieros se incrementaron un 46,2% al pasar de \$ 122,5 millones a \$ 179,0 millones en el presente ejercicio, con lo cual el margen bruto de intermediación muestra una mejora del 81,4% respecto del año 2007.

El resultado neto por servicios mostró un importante incremento de 30,5%, pasando de \$ 109,9 millones a \$ 143,4 millones. Dicha mejora fue levemente menor al aumento experimentado en los gastos de administración que alcanzaron el 33,2%.

La gestión desarrollada a lo largo del año 2008, así como la planificación del ejercicio 2009 ya iniciado, responde a las políticas definidas por el Grupo Macro, lo cual ha representado y representa un significativo valor agregado para la Entidad.

En ese contexto se siguió profundizando la homogeneización en la imagen corporativa, productos y servicios, así como de la unificación de las rutinas administrativas y de coordinación del negocio y de análisis crediticio. A la par, culminó el proceso de regionalización

de la red de sucursales, llevándola a una única coordinación con miras a hacer más eficiente las acciones comerciales, la gestión administrativa y de procesos.

## Principales Indicadores de Grupo Macro

El siguiente cuadro muestra la evolución de los principales indicadores del Grupo Macro.

	Unidad	2006	2007	2008
Activo	Mill \$	14.505	19.781	22.425
Préstamos Privados	Var. Anual %	87,6%	67,2%	15,9%
Pasivo	Mill \$	12.190	17.011	19.608
Depósitos	Var. Anual %	53,4%	35,0%	16,5%
Patrimonio Neto	Mill \$	2.315	2.708	2.817
Rentabilidad	Mill \$	424	495	660
ROA	%	3,6%	2,8%	3,0%
ROE	%	22,2%	20,2%	23,8%
Excedente de Capitales Mínimos	%	258%	149%	135%
Apalancamiento –Pasivo / PN-	Veces	5,3	6,3	7,0

Fuente: Banco Macro S.A.

## Calificaciones

Durante el año 2008, la calificadora Moody´s mantuvo estables sus calificaciones para el Banco Macro en las categorías acciones (1), depósitos escala nacional moneda local (Aa1.ar) y depósitos escala nacional moneda extranjera (Ba1.ar).

Idéntico comportamiento tuvieron las calificaciones otorgadas por Fitch Ratings, las que se mantienen para las acciones en nivel 1 y para los depósitos (endeudamiento de corto plazo) en A1+ (Arg).

Por otra parte, las Obligaciones Negociables Subordinadas Serie 1 por u\$s 150 millones, y las Obligaciones Negociables No Subordinadas Serie 2 por u\$s 150 millones, mantuvieron su calificación estable en las categorías A (Arg) y AA (Arg), respectivamente, para Fitch y en Aa3.ar, para ambas emisiones para Moody´s.

Las Obligaciones Negociables No Subordinadas Serie 3 mantuvieron la calificación de Aa1.ar y AA (Arg) para Moody´s y Fitch, respectivamente.

Finalmente, como consecuencia de la revisión a la baja efectuada por Fitch Ratings sobre la calificación soberana de la República Argentina de B a B-, y teniendo en cuenta que el techo de calificación para las empresas del país sólo admite un grado más, se redujo la Calificación internacional de largo plazo de Banco Macro a "B" desde "B+".

Los depósitos del Nuevo Banco Bisel y Banco del Tucumán obtuvieron similar calificación a la obtenida por Banco Macro, siendo ambas otorgadas por Moody´s.

Las calificaciones obtenidas por las sociedades del grupo son de las más altas que se asignan a las entidades del sistema financiero argentino.

## Gobierno Corporativo

El objetivo del Grupo Macro es posicionarse como un banco líder que, a través del desarrollo de actividades éticas, sensitivas y rentables, provea a sus empleados un ambiente de trabajo en el que puedan desarrollarse, brinde un servicio inmejorable para sus clientes, sustente sus valores desde la responsabilidad compartida junto a la comunidad y respete los intereses de los accionistas.

## Estructura de Propiedad

Banco Macro es una sociedad de capital abierto. Actualmente, cotiza el 64,7% de sus acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires –BCBA- y en el New York Stock Exchange –NYSE-, en este último caso bajo la forma de American Deposit Receipts –ADRs-.

Sus principales tenedores son el Fondo de Garantía de Sustentabilidad del Régimen Previsional Público de Reparto (ANSeS), fondos de inversiones nacionales y extranjeros, inversores institucionales y minoristas.

Los mayores accionistas individuales y fundadores del Banco cuentan con amplia experiencia en el sistema financiero y cumplen funciones en el Directorio de la Sociedad, participando en las definiciones estratégicas que apuntan al fortalecimiento de largo plazo del valor del Grupo Macro.

## Directorio - Composición y Funciones

La función del directorio es llevar a cabo la administración del Banco, determinando y estableciendo sus políticas de gestión y desarrollo.

Actualmente, el Directorio está integrado por 10 Miembros Titulares elegidos por la Asamblea General de Accionistas, para cumplir mandatos por períodos de tres ejercicios. Los Directores cuentan con experiencia, sólidos conocimientos y entrenamiento suficiente para desempeñar actividades en el negocio bancario.

Banco Macro, en cumplimiento con las normas de la Comisión Nacional de Valores –CNV- y Securities and Exchange Commission –SEC-, cuenta con un Comité de Auditoría conformado por tres Directores independientes.

Cargo	Nombre
<b>Presidente</b>	Jorge Horacio Brito
<b>Vicepresidente</b>	Delfín Jorge Ezequiel Carballo
<b>Directores Titulares</b>	Jorge Pablo Brito Juan Pablo Brito Devoto Roberto Julio Eilbaum Luis Carlos Cerolini Carlos Enrique Videla (1) Alejandro Macfarlane (1) Guillermo Eduardo Stanley (1)
<b>Directores Suplentes</b>	Constanza Brito Mario Eduardo Bartolomé Ernesto Eduardo Medina Marcos Brito Fernando Raúl García Pulles (2)

(1) Directores independientes / Miembros del Comité de Auditoría.

(2) Director Suplente independiente / Miembro Suplente del Comité de Auditoría.

## **Mejores Prácticas**

Acorde con los lineamientos generales establecidos en las mejores prácticas sobre Gobierno Corporativo, el Banco ha adoptado, para la organización y sus integrantes, entre otras, las siguientes políticas:

### **Código de Ética**

El Banco ha establecido un Código de Ética, aplicable a los directores y gerentes de primera línea.

El Banco propende que todos sus empleados actúen de acuerdo con los más altos niveles de integridad personal y profesional en todos los aspectos de sus actividades. Asimismo, el Banco pretende que se cumpla la ley aplicable, que no se cometan actos reprochables y que se acaten su Código de Conducta y demás políticas y procedimientos que regulan la conducta de sus empleados. Este Código de Ética complementa el Código de Conducta del Banco.

### **Código de Conducta**

El Banco Macro busca un ambiente de trabajo donde se estimule la responsabilidad, la ejecutividad, el compromiso, los resultados, la lealtad, la honestidad, la buena comunicación y el trabajo en equipo.

Alcanzar un lugar de trabajo agradable requiere basar las relaciones cotidianas en el respeto mutuo, la confianza y el trato cordial y sencillo, tanto entre compañeros y jefes como así también con los proveedores y los clientes, desarrollando todas las actividades con los más altos principios éticos laborales y personales.

En ese sentido, el Código de Conducta tiene como intención proveer los principios básicos para que todos los miembros del Banco actúen de la misma manera y con iguales valores ante situaciones similares. La confianza brindada por los accionistas, los clientes y el público en general depende en gran medida del cumplimiento de estos principios.

### **Código de Prácticas Bancarias**

Como un distintivo de Calidad, Banco Macro está adherido al Código de Prácticas Bancarias, elaborado en conjunto por las distintas Asociaciones de Bancos y Entidades Financieras de la República Argentina.

Ello implica asumir el compromiso de promover las mejores prácticas bancarias en el país, con el objetivo de afianzar los derechos del usuario de servicios y productos financieros.

## **Aplicación de Normas Internacionales**

Banco Macro cotiza sus acciones en la Bolsa de Comercio de Nueva York, por lo que debe cumplir las disposiciones de la SEC, uno de cuyos requerimientos es la aplicación de la Ley Sarbanes Oxley –SOX-.

El objetivo de esta ley es aumentar la transparencia y fiabilidad de la información financiera, la profundización del concepto de ética en los negocios y fortalecer la confianza del público en el régimen de oferta pública.

Para ello, se incrementa la responsabilidad de la dirección de las sociedades en este ámbito y se promueve la revisión y sistematización de los controles internos establecidos para mitigar los riesgos asociados a la integridad y veracidad de la información de los estados financieros, incluyendo el riesgo de fraude.

En este sentido, la implantación de la Certificación SOX y el cumplimiento de sus disposiciones es una responsabilidad de toda la Organización, siendo el Control Interno parte intrínseca de la gestión del negocio debido a la amplia variedad de riesgos existentes y su potencial impacto.

## **Ambiente de Control**

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible. Para ello debe controlar que sus decisiones se cumplan adecuadamente, a fin de que las acciones ejecutadas se correspondan con aquéllas, dentro de un esquema básico que permita la iniciativa y contemple las circunstancias vigentes en cada momento.

Es importante señalar que si bien los factores primarios a tener en cuenta son la integridad, los valores éticos y morales y la idoneidad de sus integrantes, existen otros aspectos que se manifiestan en la conformación de los procesos operativos y, fundamentalmente, en cómo se administran y controlan, en el grado de adhesión a las Políticas y en el cumplimiento de los objetivos fijados por la Dirección.

En ese sentido, para Banco Macro los valores éticos son esenciales para lograr un adecuado ambiente de control. El Sistema de Control Interno se sustenta en los valores éticos, que definen la conducta de quienes lo operan. Estos valores éticos pertenecen a una dimensión moral y, por lo tanto, van más allá del mero cumplimiento de las Leyes, Decretos, Reglamentos y otras disposiciones normativas.

En suma, el control interno es un aspecto estratégico de la dirección y forma parte de la toma de decisiones. La organización ha definido al sistema de control interno como el conjunto coordinado de métodos y medidas adoptadas para salvaguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de la información, promover la eficiencia operativa y alentar la adhesión a las políticas emanadas de la Dirección.

El Control Interno se ejerce uniendo el cumplimiento de las normas con la responsabilidad de los integrantes de la organización, fijando puntos estratégicos de cumplimiento y mecanismos de detección de desvíos a fin de su evaluación y corrección.

Este sistema es responsabilidad de todos y de cada uno de los integrantes de la organización. En efecto, si bien es un proceso que parte de la dirección y que ha sido diseñado para proporcionar una seguridad razonable en cuanto al cumplimiento de los objetivos del Banco, cada uno de los actores cumple un rol particular muy importante.

## **Comités**

Los integrantes del Directorio participan activamente en la gestión diaria, aportando su experiencia y conocimiento, conformando los diversos comités establecidos: Ejecutivo, de Auditoría, de Riesgo Operacional, de Prevención del Lavado de Dinero, de Auditoría Interna, de Sistemas y Tecnología, de Activos y Pasivos, de Créditos y de Recupero.

## **Control de Gestión**

Banco Macro cuenta con un sistema de control de gestión con el fin de asegurar la generación, interpretación y análisis de información estratégica, adecuada para el control de la gestión y presupuestos de la Entidad. Esto permite una ordenada y completa asistencia a los niveles directivos y gerenciales en la toma de decisiones.

## **Gestión de Riesgos**

La actividad financiera se encuentra expuesta a una multiplicidad de riesgos. Estos riesgos deben ser administrados por la gerencia mediante un proceso continuo, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del impacto de los mismos, y el grado en que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Dirección del Banco.

Entre los principales riesgos de la actividad financiera encontramos:

- **Riesgo de Crédito**

El Riesgo de Crédito se origina en la posibilidad de pérdida derivada del incumplimiento total o parcial de nuestros clientes sobre las obligaciones contraídas con el Banco.

Banco Macro cuenta con políticas de riesgo de crédito y contraparte, encaminadas a su gestión y control, cuyo objetivo es el encuadramiento dentro del nivel de riesgo definido por el Directorio.

Se analizan y evalúan en forma sistemática la exposición a este riesgo a través de indicadores y evolución de carteras, confeccionándose reportes de monitoreo, respecto del comportamiento crediticio individual y agrupados en los diversos sectores de la economía que son utilizados por la Gerencia y los Comités.

El año 2008 se caracterizó por la adopción de numerosas medidas tendientes a aumentar la calidad y eficiencia del proceso crediticio.

Se unificaron las estructuras y procesos de las gerencias de riesgo de Banco Macro y Nuevo Banco Bisel, coincidiendo con la migración de operaciones de Nuevo Banco Bisel a una plataforma tecnológica común con Banco Macro.

En cuanto a la política de créditos a individuos, se efectuaron diversos cambios en la originación de las financiaciones, entre los que pueden enumerarse:

- Aplicación de métodos de evaluación de riesgo más sofisticados (Scoring) para clientes correspondientes a Plan Sueldo Privado.
- Adopción de políticas más conservadoras en materia de asignación del crédito, calibrando los niveles de afectación del ingreso en función del score, comportamiento crediticio, segmento de pertenencia y nivel de ingreso del cliente.

Con el fin de agilizar las operaciones se introdujeron cambios al Manual de Políticas de Crédito como el otorgamiento de facultades individuales en la aprobación de créditos y el incremento de las facultades crediticias de los comités regionales.

Durante el año 2008 se reformularon normas de administración de créditos, automatizándose procedimientos y eliminando controles y tareas manuales.

También se implementaron Tableros de Indicadores de Riesgo que integran información sobre calidad de cartera, deterioro, cumplimiento de políticas, etc. Ello permite medir la eficiencia y monitorear la calidad con que se realizan los procesos crediticios en sus diferentes niveles de gestión.

El Grupo cuenta con procedimientos estandarizados y automáticos de envío de la cartera de consumo en mora a gestión prelegal. Para el recupero de la cartera comercial, posee áreas específicas regionales que asisten directamente a las sucursales.

Las acciones desarrolladas permitieron mantener una elevada calidad de cartera, fortalecida a su vez por la importante cobertura con provisiones por riesgo de incobrabilidad, a partir de una exigente política de clasificación de deudores y provisionamiento.

- **Riesgo de Mercado y Liquidez**

El Riesgo de Mercado está definido por la incertidumbre a la que están expuestos los resultados futuros del Banco ante movimientos adversos en las condiciones del mercado. Su materialización implica que la entidad sufra pérdidas no presupuestadas o disminuciones en la capacidad de ingresos como resultado de variaciones en el valor de los factores de mercado, como ser tasas de interés, tipo de cambio y cotizaciones de activos financieros, entre otros.

El Riesgo de Liquidez está vinculado a que la entidad sufra escasez de fondos para cumplir sus obligaciones, y que por ello tenga que depender de la realización de activos o conseguir recursos alternativos -en condiciones desfavorables-, para cumplir con los requerimientos de fondos de clientes.

Banco Macro cuenta con políticas acerca de los lineamientos de gestión y administración del Riesgo de Mercado y Liquidez. La estrategia de inversiones del Grupo es revisada periódicamente por el Comité de Activos y Pasivos en el contexto de las tendencias económicas y de mercado en relación con el riesgo de mercado, concentración de activos y pasivos, vencimiento, tasa de retorno esperada e inversiones alternativas, en el marco del cual también se evalúan las excepciones y facultades.

A fin de prevenir posibles contingencias que pudieran comprometer la liquidez o resultados de la entidad, el Comité de Activos y Pasivos evalúa la situación de la entidad sobre la base de informes periódicos provistos por la Gerencia de Finanzas.

- **Riesgo Operativo**

El Banco adoptó la definición de Riesgo Operacional establecido por el Acuerdo de Basilea II y por el BCRA. Según dicha definición, el mismo consiste en el riesgo de sufrir pérdidas debido a la falta de adecuación o fallas en los procesos internos, los sistemas o personas, o bien a causa de sucesos externos. Esta definición incluye al riesgo legal, pero excluye al riesgo estratégico y reputacional.

El Banco cuenta con un Responsable de Riesgo Operacional cuya principal misión es asegurar un plan de Gestión de Riesgo Operacional que incluya políticas, programas, mediciones y competencias para identificar, evaluar y administrar los riesgos. El objeto de ello es asistir a los Gerentes de Área y al Directorio del Banco, en un entorno de riesgos rápidamente cambiantes y significativos. Este proceso es dirigido por el Comité de Riesgo Operacional.

En este contexto, se desarrolló el Modelo Evolutivo Integral de Gestión de Riesgos Operativos el cual comprende la identificación, medición, administración y monitoreo de los riesgos operativos. Asimismo se diseñó un plan de capacitación con el objetivo de internalizar en la Entidad los conceptos inherentes al Riesgo Operativo y el cambio cultural que ello genera. Además se puso en práctica un plan de implementación del modelo desarrollado con el fin de lograr su aplicación total en todas sus etapas, habiendo cumplido plenamente los objetivos planteados para el ejercicio 2008.

En cuanto a la Gestión de Riesgos vinculados a tecnología informática y sistemas de información, se cuenta con planes de contingencia y continuidad de negocios de manera de minimizar los riesgos que puedan llegar a afectar la continuidad operativa del Banco.

- **Conozca a su Cliente**

La política de “Conozca a su Cliente” es considerada un pilar básico en el esquema de administración del riesgo del negocio bancario. Su objetivo es posibilitar la identificación y conocimiento de nuestros clientes y usuarios de productos o transacciones. Asimismo, constituye una herramienta para la prevención, detección y control del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo

Específicamente, en relación con las actividades de prevención del Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo, conforme a lo establecido por la legislación vigente y las normas emanadas de los entes reguladores, Banco Macro ha conformado un Comité de Directorio, el cual es responsable del diseño y control de la política, y una dependencia Gerencial, cuyas principales funciones son el diseño de las herramientas de monitoreo, planes de capacitación al personal y supervisión del cumplimiento de los requerimientos realizados por los entes de contralor, entre otras.

El objetivo final de este conjunto de políticas y procedimientos, es prevenir la utilización del Grupo Macro como vehículo en esquemas de Lavado del Dinero y Financiamiento del Terrorismo.

### **Modelo de Convergencia**

La Entidad adoptó una metodología que le permite la implementación y el monitoreo integrado de la Gestión de Riesgos, Calidad y Mejora de Procesos.

Este modelo de convergencia propicia una interacción orgánica de todas las áreas bajo un adecuado esquema de responsabilidad.

Uno de sus pilares es la evaluación sistemática de los procesos más relevantes, a fin de validar la eficiencia y efectividad de los controles diseñados a los efectos de la mitigación de riesgos no deseados. Dicha evaluación cuenta con una metodología que facilita el diagnóstico de los riesgos inherentes, la identificación de los controles aplicados, el monitoreo de los riesgos y una conclusión sobre la efectividad del proceso.

Su principal objetivo es asegurar tanto la existencia de un adecuado ambiente de control interno como marco de las actividades de la sociedad así también el cumplimiento de las disposiciones internas o externas que regulan la actividad.

## **Gestión**

### **Política Comercial**

La política comercial avanzó durante el año 2008 en los procesos de unificación de rutinas y coordinación del negocio y en los aspectos vinculados a la imagen corporativa.

Simultáneamente se incorporó tecnología para aumentar la eficiencia en la atención a los clientes en la red de sucursales junto con sendas revisiones de procesos que apuntan a sostener y mejorar la calidad comercial.

El proceso de regionalización de la red de sucursales de las diferentes entidades del Grupo bajo una única coordinación acentuó la gestión y eficiencia de las acciones comerciales.

A continuación se enumeran las políticas definidas a Banca de Individuos y Banca Empresas

### **Banca de Individuos**

El Grupo se ha propuesto mantener su liderazgo en cuanto a carteras de préstamos personales y consolidar su posición en el mercado de tarjetas de crédito, pero con especial énfasis en la generación de carteras activas de alta calidad, de modo de maximizar la ecuación riesgo recompensa de los segmentos de clientes que el Grupo Macro atiende.

Adicionalmente, se ha puesto foco en el desarrollo del stock de productos transaccionales a través de la venta de los servicios Macro Dinámica, Macro Valora y Macro Premium y del negocio de seguros, con el objetivo de generar también una base estable de ingresos por comisiones.

La estrategia de remunerar adecuadamente los ahorros de nuestros pequeños y medianos ahorristas es la base del crecimiento atomizado en los depósitos para el fondeo del negocio.

En cuanto a los canales de atención, el Grupo continúa realizando acciones tendientes a canalizar transacciones de los clientes a través de los canales automáticos de atención que mejor se adapten a sus necesidades: Internet, Centro de atención telefónica, Terminales de Autoservicios y Cajeros Automáticos.

Los cuatro puntos mencionados precedentemente están alineados con el objetivo central de la banca de maximizar la rentabilidad de la actual cartera de clientes, a través del incremento de la penetración de productos en nuestros clientes, buscando una mayor fidelización y el establecimiento de vínculos de largo plazo.

La estrategia comercial está basada en la visión plenamente orientada hacia el cliente, fundada en las principales fortalezas del Grupo y que sintéticamente pueden resumirse en:

- Caracterización como “Banco Universal” atendiendo al espectro de clientes mediante una amplia oferta de productos que cubra las necesidades financieras y transaccionales.
- Extensión y amplitud de la cobertura geográfica de la red de sucursales.
- La figura de Agente Financiero que el Grupo Macro reviste en cuatro provincias.
- La fuerte presencia en el Centro del país, junto con una adecuada cobertura comercial en el Sur.

Se continuará profundizando la vinculación de personas físicas a través del “Plan Sueldo”, tanto para el sector público como el privado, como también respecto al segmento jubilados.

Los esfuerzos comerciales se centrarán en la ampliación de la base de clientes con foco en los sectores de individuos de ingresos medios y bajos -primordialmente en el interior del país- mediante un modelo de atención ajustado a estas necesidades que permita, a su vez, conservar una estable base de depósitos.

### **Banca Empresas**

Durante el año 2008, el gran desafío se concentró en la profundización del Modelo de Funcionamiento que, alineado con las políticas comerciales de focalización en el segmento de pequeñas y medianas empresas, con especial énfasis en el sector agro negocios, configuró la herramienta crítica para el desarrollo de los planes.

De tal forma, dentro del total de Activos de Riesgo, es decir la exposición comercial sumando préstamos y activos contingentes, el conjunto de medianas y pequeñas empresas (incluyendo micro emprendimientos) y sector agro negocios, registró una participación del 63%, en tanto el segmento corporativo y de grandes empresas lo hizo en el orden del 37%

Esta particularidad se acentúa en lo referido a la captación de depósitos provenientes de empresas donde el primer grupo totalizó el 90% de los mismos.

A partir de ello, el crecimiento de Activos de Riesgo ascendió al 15,7% anual, totalizando una cartera de \$ 6.368 millones, en tanto que los depósitos empresarios alcanzaron \$ 3.456 millones, algo más del 50% de la exposición comercial.

Una mención especial merece la integración del Nuevo Banco Bisel al mencionado Modelo de Funcionamiento y su aporte al sector agro negocios que fuera uno de los pilares del Plan Comercial para el año 2008. En tal sentido, este sector, de escasa relevancia en ejercicios anteriores, participa del 12% de la cartera comercial y del 7% de los depósitos corporativos, lo cual demandó importantes esfuerzos en términos de campañas comerciales y rediseño de productos (financiamiento de siembra y retención de vientres, convenios con distribuidores de agroquímicos, participación en ferias y exposiciones especializadas, líneas para compra de campos y maquinaria agrícola y lanzamiento de tarjetas de crédito específicas, etc).

A inicios del ejercicio 2008, se adoptó la decisión estratégica de integrar Comercio Exterior a la Gerencia de Banca Empresas con el fin de dar un mayor y mejor soporte a todos los interlocutores. Los efectos de ello se translucen, junto con el rediseño de ciertos productos transaccionales y el mayor énfasis en la venta de los mismos, en un incremento del volumen de comisiones del orden de los \$ 22 millones respecto el ejercicio anterior.

## **Desarrollo Tecnológico**

Durante el año 2008 finalizaron las actividades que permitieron el reemplazo de los sistemas del Nuevo Banco Bisel por las soluciones, aplicaciones, procesos y estándares del Banco Macro. Culminada dicha etapa, se homogeneizó a ambos bancos bajo el mismo entorno tecnológico e informacional, facilitando las tareas de consolidación de balances, control de gestión y de operaciones integradas de ambas entidades.

En lo vinculado a la infraestructura tecnológica, se adquirió un nuevo procesador central para procesar los volúmenes crecientes de operaciones habida cuenta del incremento en el número de clientes del Grupo.

Se adquirieron e instalaron 90 nuevos cajeros, creciendo 11% el parque de esta facilidad para nuestros clientes, simultáneamente se habilitaron más de 400 terminales de autoservicio a los fines de facilitar y agilizar las operaciones de los clientes en las sucursales.

El parque del Grupo en estos canales de atención alcanzó al cierre del ejercicio 803 cajeros y 648 terminales.

También se incorporaron equipos para mejorar la continuidad operativa de la compañía reduciendo tiempos de recuperación y restablecimiento de los servicios informáticos en un mayor número de sistemas críticos.

Se continuó trabajando sobre el fortalecimiento de los servicios de Banca Virtual, con el objetivo de absorber la demanda creciente de los Canales Automáticos definidos en esta Banca.

## **Recursos Humanos**

Grupo Macro sostiene como principio fundamental, que la base de su crecimiento es el equipo humano que lo integra. Por eso, en su misión define ser un Banco Líder que a través

del desarrollo de actividades éticas, sensitivas y rentables, en un ambiente de trabajo armonioso, permite a nuestros empleados crecer profesionalmente.

Partiendo de este principio, a lo largo del año 2008 se han acompañado los objetivos definidos por la conducción del Banco en cuanto al desarrollo del negocio, mediante la promoción de relaciones laborales armónicas alineadas con nuestros valores corporativos.

Un importante proyecto fue el desarrollo e implementación del Programa de Calidad, que involucra a cada miembro y orienta a toda la organización a trabajar hacia el cliente externo. Este enfoque significó la revisión de los procedimientos internos a los fines de sostener mejoras continuas en las rutinas diarias. Dicho proyecto se enmarcó dentro del "año del orden", que nos permitió mejorar en procesos, procedimientos y normas internas, para seguir adaptándonos a las diferentes necesidades de nuestros clientes, tanto externos como internos.

Las distintas áreas trabajaron intensamente para aunar el crecimiento del negocio, el desarrollo personal y profesional de nuestra gente y en la orientación de todas las áreas de atención al cliente. En línea con esta directriz se realizó la primera encuesta de Calidad del Cliente Interno, junto con un programa integral de comunicación para consolidar el modelo de calidad de atención.

Así se procuró la estimulación de la comunicación multidireccional interna, facilitando el acceso y la relación para que la comunicación sea más fluída, clara y directa entre todos los que conformamos Grupo Macro. La idea se basa en estar más cerca, con apertura y consolidar la cultura del Banco, reflejando la visión, misión y valores definidos que nos permiten enfrentar los desafíos con soluciones eficientes.

Uno de los lanzamientos que integraron el plan comunicacional y como parte del plan de Calidad, fue el premio "Macro-Destaca" en el que se reconoce la actuación y actitud de aquellos colaboradores que se destacan por trabajar más allá del límite correspondiente a sus funciones, agregando valor a la organización. Este premio se entrega mensualmente a colaboradores de todo el país, con reconocimiento por parte de la Dirección del Banco.

En otro orden pero con la misma filosofía de estar "cerca, siempre" y orientar nuestro trabajo hacia el cliente, se continuó con el plan de visitas a Sucursales en todo el país. El fin principal es escuchar personal e individualmente a cada integrante de Grupo Macro, relevar sus inquietudes y necesidades y dar respuestas, para mejorar las relaciones laborales, incentivar un clima de trabajo óptimo y estimular así su compromiso con su tarea y la institución.

Asimismo durante el año 2008 se trabajó intensamente en la definición de la estructura organizacional más conveniente a las necesidades del Grupo Macro, a través de un modelo flexible a las realidades y necesidades regionales. Así, se consolidó un Modelo Único en todas las Divisionales, que mantiene el equilibrio en la eficiencia operativa y comercial.

Otra línea de acción muy eficiente en términos de capacitación fue la combinación de ejecutivos con alta experiencia y jóvenes en equipos de trabajo. Por ello, durante 2008 se relanzaron, distintos programas enfocados a la inserción laboral de los jóvenes, como los Programas de Jóvenes Profesionales, Pasantías de Estudiantes Secundarios, Explorando el Futuro y Aprender en Verano.

Además, con la intención de incorporar futuros jóvenes profesionales se realizaron visitas a Universidades e Instituciones Terciarias –de todo el país- reconocidas por su calidad, presentando el Programa de Pasantías para Alumnos de Nivel Superior.

Simultáneamente se fomentó la cobertura de diferentes posiciones con personal interno, dando así la prioridad de desarrollo y oportunidad de progreso a nuestros colaboradores

En materia de Capacitación se repitieron programas orientados al personal para el desempeño exitoso en su puesto de trabajo, procurando acompañar la implementación de nuevos proyectos, productos y objetivos del negocio, como el Programa de Calidad, mencionado precedentemente. Debemos señalar que la disposición de las herramientas de e-learning que brindamos en Grupo Macro incentiva y estimula el autodesarrollo profesional de todos nuestros colaboradores.

También se dictó un Programa de Instructores Internos en todas las Regiones cuyo rol es facilitar las actividades de capacitación regionales, con referentes propios. De esta manera aseguramos un Plan de capacitación a medida, entrenando en las necesidades puntuales de cada región.

Es un claro valor en el Grupo que los niveles de conducción son la fuente principal de transmisión de conocimientos y de la cultura Macro, para mejorar dicho canal se desarrolló un Programa para gerentes y mandos medios en la utilización de herramientas de liderazgo.

Otra faceta destacable estuvo orientada a proporcionar a los colaboradores los mejores beneficios a nivel corporativo junto con un fuerte acompañamiento y apoyo del Grupo Macro ante casos críticos, asistencia social o enfermedades prolongadas que pueda necesitar enfrentar cualquier miembro de nuestra entidad.

Es destacable que en Macro, la verdadera satisfacción de los integrantes es la clave para mantener el clima de trabajo apropiado y que a la vez estimula el compromiso con la entidad.

## **Responsabilidad Social Empresaria**

La Responsabilidad Social Empresaria (RSE), para Grupo Macro, es uno de los pilares fundamentales para el éxito a largo plazo de la empresa y las comunidades donde la misma se desarrolla.

La RSE no se limita a los diferentes programas sociales de Relaciones con la comunidad, sino que recorre transversalmente al Grupo, ya que promueve en empleados y accionistas prácticas responsables, que también se extienden a proveedores, clientes, inversores, así como los gobiernos en sus diferentes niveles, las organizaciones sociales, y los medios de comunicación, entre otros.

Con el objetivo de afianzar las relaciones asumidas con la Comunidad y con el universo de clientes internos y externos, en Octubre del 2008 se publicó el primer Informe de RSE donde se enunció y evaluó la gestión así como el desempeño socio-ambiental del Grupo, correspondiente al año 2007.

Los resultados alcanzados de RSE, habida cuenta de los recursos económicos, experiencia y conocimiento adquirido a través de la gestión, fueron más que satisfactorios. Estos no fueron aleatorios, sino que se corresponden a una sustancial interacción de los participantes basada en el diálogo, herramienta esencial para la obtención de éxito en todo proceso.

En esta dirección, se comenzó con la tarea para reportar y compendiar las acciones asumidas durante el año 2008. En el segundo informe de RSE se buscará incluir mayor cantidad de

indicadores y datos objetivos en relación a cada grupo de interés, como así también incorporar sus expectativas y opiniones acerca de nuestro accionar.

## **Compromiso con la comunidad: Tu Banco Cerca, Siempre**

Durante el año 2008 se continuó con el proceso de profesionalización de las acciones asumidas por la Fundación del Grupo Macro:







- Se duplicó el número de organizaciones sociales aliadas respecto del año 2007. En este ejercicio se sumaron 45 nuevas organizaciones sociales para “colaborar con el crecimiento social, cultural y económico de las comunidades” donde el Banco desarrolla actividades.
- Se trabajó tanto con organizaciones locales vinculadas a las problemáticas sociales específicas del lugar de pertenencia, como con instituciones que operan a nivel nacional, según el área de trabajo y la problemática social a abordar.
- Para sistematizar los objetivos y ordenar el trabajo con las organizaciones, se definieron cinco programas que luego dieron paso a diferentes alianzas con organizaciones sociales. Dichos programas son los siguientes: Educación, Integración, Medicina Social, Nutrición y Trabajo Sustentable.
- Análisis situacional y medición de impacto: todas las propuestas asumidas por la Fundación generaron un sistema de monitoreo y evaluación.
- Las instituciones seleccionadas para trabajar de forma mancomunada deben acreditar experiencia en la temática específica así como reportar y evaluar los alcances en las metas establecidas para su gestión.
- Las visitas permanentes y las auditorías son formas usuales de evaluación.
- Cada objetivo delineado está vinculado a la realidad de cada regional.
- También se evalúa el impacto de la acción apuntando a la mayor eficiencia respecto del uso de los recursos de la Fundación.

## **Resultados RSE 2008**

- El programa de padrinazgos creció de forma exponencial. Se pasó de 7 a 38 ahijados que reciben becas mensuales, los que pudieron completar su año escolar. Para ello se formalizaron nuevas alianzas con Fundación Cimientos, Anpuy, Brazos Abiertos y el Instituto Técnico Zona Norte. Los chicos pertenecen a las provincias de Córdoba, Salta, Misiones, Santa Fe y Río Negro.
- Durante 2008, se realizó el primer concurso de “Todos por Mi Escuela” realizado con la Fundación Escolares. Participaron más de 50 establecimientos rurales, donde 14 escuelas resultaron premiadas con las refacciones edilicias necesarias. Dichos establecimientos cobijan a más de 1.500 niños en Humahuaca, Zapala, Gral. Roca, Tilcara, Lib. Gral. San Martín, Oberá, Iruya, Orán, Molinos, y Rivadavia
- Una importante alianza asumida fue con Cáritas San Isidro, con el fin de apadrinar los Centros de Infancia y Adolescencia, trabajando con el Programa de Jardines de Infantes. El objetivo central es el acompañamiento de los niños en su educación y aprendizaje, promoviendo la permanencia en la escolaridad, complementando y supliendo las limitaciones de la escuela pública. Un total de 40 jardines y 3.518 niños de los municipios de San Isidro, Vicente López, San Fernando, Tigre fueron los beneficiados
- 3 escuelas y más de 300 alumnos se capacitaron con los programas de “Economía Personal” y “La Compañía” de Junior Achievement en Escuelas de Córdoba, Mendoza y Salta. También funcionarios del Grupo participaron en el dictado de las clases.
- En Jujuy y Misiones se patrocinaron 4 nuevos rincones de lectura en escuelas públicas y centros comunitarios con más de 1.500 niños y docentes capacitados en lectoescritura. Esta actividad fue ejecutada en alianza con Fundación Leer.

- En materia deportiva, 2.000 chicos con capacidades diferenciadas participaron de las actividades realizadas por la Fundación Cecilia Baccigalupo.
- El programa de nutrición "Alimentando el Futuro" pasó de 3.000 chicos a 5.000 ante la incorporación de nuevos comedores en Salta, Jujuy, Misiones y Tucumán.
- Se premiaron a 10 jóvenes emprendedores que concretaron sus proyectos generando a su vez nuevas fuentes de empleos en Córdoba, Jujuy, Salta, Tucumán y Mendoza. Estos emprendimientos están relacionados con metalurgia, gastronomía, indumentaria y artesanías.
- A través de varias fundaciones: Impulsar, E+E (Empresarios Emprendedores), Fundación Jujuy 3000 y la Secretaría de Cultura de la Nación, a través de su programa "Identidades Productivas", se capacitaron a más de 200 artesanos en productos y procesos de identidad cultural.
- 750 chicos tuvieron atención médica pediátrica a través del tren Fundación Alma, y 7 fueron las giras médicas rurales de TUJUME que visitó 20 poblados. Este programa fue diseñado para proveer atención en localidades donde hospitales públicos y centros sanitarios son inexistentes.

A continuación se detallan los programas de la Fundación del Grupo Macro, las áreas de acción desde allí trabajadas, las alianzas asumidas, establecimientos beneficiados, como así también las regiones vinculadas a cada uno de los programas.

Programa	Área de acción	Fundación Aliada	Campos trabajados	Región
	Educación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación Cimientos</li> <li>Fundación ANPUY</li> <li>Fundación Brazos Abiertos</li> <li>Instituto Técnico Zona Norte</li> <li>Caritas San Isidro</li> <li>Junior Achievement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enseñanza Básica</li> <li>Programas de padrinazgos</li> <li>Mejora en infraestructura</li> <li>Programas Complementarios</li> <li>Supervisión nutricional y apoyo escolar.</li> </ul>	Salta, Jujuy, Santa Fé Río Negro, Misiones Córdoba, Tucumán Chaco. Vicente López, San Isidro San Fernando, Tigre.
	Nutrición	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comedor San Benito</li> <li>Comedor Pan de Belén</li> <li>Comedor Democracia</li> <li>Red Conin: Centro Virasoro</li> <li>San Juan Bosco</li> <li>Caritas Tucumán</li> <li>Caritas San Isidro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comedores comunitarios de autogestión</li> <li>Supervisión nutricional</li> <li>Arreglos e infraestructura en comedores y merenderos</li> </ul>	Vicente López, San Isidro San Fernando, Tigre. Jujuy, Salta, Tucumán
	Trabajo sustentable	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación Impulsar</li> <li>E+E (Empresarios Emprendedores)</li> <li>Fundación Jujuy 3000</li> <li>Secretaría de Cultura de Nación: Programa Identidades productivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo a micro-emprendedores</li> <li>Fomento de economías regionales</li> </ul>	Salta, Tucumán, Santiago del Estero, Jujuy Formosa, Córdoba Mendoza
	Medicina Social	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tren pediátrico ALMA</li> <li>TU.JU.ME</li> <li>Cooperadora Hospital de Niños de Salta y Jujuy</li> <li>Fundación Proniño</li> <li>A.C. La Casa del Niño</li> <li>Fundaleu, A.C. Saberes,</li> <li>Fundamind, Descida</li> <li>UNAM – programa de capacitación rural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atención pediátrica en zonas rurales</li> <li>Educación sanitaria</li> <li>Apoyo a residencias transitorias para madres de niños internados</li> <li>Prevención del HIV Sida</li> <li>Salud Sexual y Reproductiva</li> </ul>	Salta, Jujuy, Tucumán Santiago del Estero Córdoba, Santa Fe ,Chaco Misiones,Buenos Aires
	Integración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fundación Baccigalupo</li> <li>Nuevas Olimpiadas Especiales</li> <li>Minka , Fiodim</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integración a través de los deportes</li> <li>Integración desde actividades recreativas</li> </ul>	Tucumán, Buenos Aires San Juan, Neuquén Mendoza
	Voluntariado corporativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Unidad educ N° 4154 "Fray F. Victoria"</li> <li>Escuela educ esp "J. Mermoz"</li> <li>A.C. Servidores de la Tierra</li> <li>Asociación Civil Por los pibes</li> <li>Cooperadora escuela 2062</li> <li>Jardín de Inf. San Cayetano</li> <li>Esc téc. N°1, "Ing M. Romano"</li> <li>Esc N°134 "Cornelio Saavedra"</li> <li>Esc N° 404 "D. F. Sarmiento"</li> <li>Coop Esc Lib Gral San Martín</li> <li>Esc N° 4460 de Tartagal</li> <li>Esc N°1 de La Quiaca</li> <li>Hogar La Providencia</li> <li>Fund CEDEMIL</li> <li>Fund. Pdre Obispo J. Novak</li> <li>ARENA</li> <li>Asoc. Civil Despertar</li> <li>Fund.Hogar Evangélico de Niños</li> <li>Cdad Aborigen Pórtico de Andes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medio ambiente</li> <li>Trabajo sustentable</li> <li>Educación</li> <li>Integración</li> <li>Asistencia social</li> </ul>	Salta Jujuy Santiago del estero Chaco Córdoba Misiones Capital Y GBA.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ctro de Día Rayito de Sol</li> <li>• Esc EFETA N° 7044</li> <li>• Asoc Vecinal Copello</li> <li>• Esc Mpal Villa Robles</li> <li>• Ctro Com San José Obrero</li> <li>• Inst Politécnico Gral San Martín</li> <li>• Asoc. de la Iglesia de Dios</li> <li>• Asoc. Civil Juntos</li> <li>• Ctro de Form. Prof N°2</li> </ul>		
--	--	--	--	--

## Calidad

En el año 2008 se lanzó formalmente el plan de calidad.

El plan de trabajo fue presentado a toda la organización con el objetivo de poner en acciones los principios de la Calidad, sumando valor y eficiencia a las actividades y procesos que impactan directa e indirectamente en la satisfacción de nuestros clientes.

El plan de calidad se apoyó en cuatro etapas fundamentales: Comunicación, Actividad de Formación, Relevamiento y Diagnóstico e Indicadores de Calidad.

Las dos primeras etapas significaron la introducción de un sistema de Gestión de Calidad como un nuevo parámetro dentro de la cultura organizacional y la filosofía de trabajo.

Como parte del proceso de cambio, en la tercera etapa del plan se realizó la primera encuesta de satisfacción a Clientes Externos que permitió conocer el grado de satisfacción respecto de la calidad de los servicios por ellos demandados. Siendo la dimensión más importante para ellos la atención personal, atributo que abarcó tiempos de esperas, amabilidad del personal, capacidad de resolución y conocimiento de las operaciones.

A la par, se realizó la primera encuesta de Cliente Interno, que permitió conocer aspectos de la calidad de trabajo y vínculos entre clientes y proveedores internos o externos.

Se efectuó la tercera investigación, utilizando la técnica de cliente oculto, que permitió medir la imagen interna y externa que proyectan las sucursales y evaluar, a través de aspectos observables, el nivel de atención brindado desde las diferentes posiciones.

Las distintas evaluaciones realizadas permitirán revisar y modificar procesos y procedimientos apuntando primordialmente a la calidad de servicio para el cliente externo.

Las mediciones permanentes de calidad buscan que los atributos cualitativos del Grupo sean periódicamente revisados, para así dirigirlos hacia la excelencia, en el marco de una fuerte competencia entre las entidades con productos y servicios muy similares.

## Comunicación

Durante el año 2008, la marca Macro fue identificada por los usuarios del sistema financiero como Banco Privado Nacional. Dicha posición no identifica a otros competidores en el segmento a diferencia del estrato de bancos públicos o extranjeros.

Este posicionamiento, dentro del dinamismo que mueve el negocio financiero, podría generar oportunidades relevantes en el mercado local habida cuenta de la crisis financiera global.

Las acciones de imagen y comunicación, así como actividades vinculadas a la comunidad, fueron relevantes para alcanzar este lugar.

Para ello, la estrategia de Relaciones Institucionales define una visión amplia y flexible respecto de los canales de comunicación, utilizando un variado espectro de medios: TV -aire y cable-, diarios, radio, y formas no tradicionales como el sitio Web y piezas de marketing directo.

Bajo esta visión, se planificaron campañas anuales a fin de optimizar los costos, buscando medir los impactos de audiencia y penetración en las diferentes regiones que cubren la red del Grupo. Así, nuestra metodología permite una revisión permanente que lleva a efectuar ajustes en las distintas herramientas para obtener los objetivos delineados.

Las acciones desplegadas por el Grupo Macro, siempre con un foco regional y local, fueron amplias y variadas: 58 medios gráficos de todo el país, generando más de 14 millones de segundos de publicidad en 184 emisoras radiales y más de 1,5 millones de segundos en 72 canales de televisión, además de participar en 23 ferias agropecuarias realizadas durante el año.

Se afianzaron e incrementaron las alianzas sociales, culturales y deportivas del Grupo Macro buscando fortalecer la identificación de la marca con diferentes grupos de afinidad.

La imagen integral del Grupo también avanza en la conformación de una red homogénea en todo el país. En esa dirección, se continuó con el plan de remodelación de las sucursales.

Además se incorporaron nuevas tecnologías para facilitar y agilizar la operatoria de nuestros clientes. A lo largo de 2008, se instalaron nuevos cajeros automáticos, la mayoría fueron equipados especialmente para ser operados por personas que padecen dificultades visuales severas. También se agregaron numerosas terminales de autoservicio (TAS), a través de las cuales es posible realizar una amplia variedad de consultas y transacciones.

De esta manera, avanzando en los diferentes frentes que apuntan hacia la imagen y calidad, se incorporaron soportes básicos para fortalecer los atributos de la marca "Macro".

## **Hechos Destacados**

### **Recompra de Acciones y Obligaciones Negociables de Banco Macro S.A.**

Durante el año 2008, algunas empresas con fuertes posiciones de liquidez, robustos resultados y exceso de capital establecieron programas de recompras accionarias.

En enero de 2008, Banco Macro resolvió adquirir sus propias acciones en los términos del artículo 68 de la ley N° 17.811 (agregado por el Decreto 677/2001) y las normas de la CNV.

De esta forma, inició un programa de recompra de acciones a inicios del ejercicio con el objetivo de proteger a los inversores minoritarios ante la caída de los mercados mundiales, reflejando su solvente posición financiera y económica.

Dicho programa estableció un límite de 102 millones de acciones equivalentes al 15,1% del capital, utilizando un máximo de recursos por \$ 495 millones. La vigencia de este programa fue extendida hasta el 15 de abril del corriente año.

En el marco de dicho programa, en el ejercicio 2008 se recompraron 75,4 millones de acciones equivalentes al 11% del capital, abonando un precio promedio de \$ 5,04 por acción, y utilizando fondos por \$ 380,2 millones.

Como hecho posterior al cierre del balance y hasta el 28 de febrero del corriente año, se efectuaron adquisiciones adicionales por 11,9 millones de acciones que representan el 1,7% del capital social a un precio promedio de \$ 3,75 por acción.

Las recompras de acciones acumuladas en el ejercicio 2008 y el primer bimestre 2009 representan el 12,7% del capital social.

El Directorio resolvió solicitar las autorizaciones a los organismos de control para la reducción del capital suscrito e integrado del Banco por un monto de hasta \$ 60 millones representativos de 60 millones de acciones Clase B de valor nominal \$1 cada una.

Asimismo, el Banco compró VN u\$s 51 millones de las series II y III del programa de obligaciones negociables emitidas en el año 2007. El 66% de dichas obligaciones negociables fueron canceladas. Por el 34% restante, el Directorio dispuso su cancelación a efectuarse durante marzo del año 2009.

## **Cancelación de Deudas con el BCRA mediante Préstamos Garantizados.**

Durante el primer bimestre del ejercicio 2009, y de acuerdo a lo establecido por la resolución 06/2009 del BCRA, el Grupo Macro precanceló la deuda mantenida con la autoridad monetaria en concepto de adelantos recibidos para la adquisición de Bonos del Gobierno Nacional destinados a los ex depositantes del Nuevo Banco Suquía y del Nuevo Banco Bisel.

A los fines de dicha precancelación que totalizó un monto de \$ 300,2 millones se utilizaron Préstamos Garantizados en cartera del Grupo.

## **Medidas adoptadas frente a la situación económica**

Tal como es público y notorio, se cierne sobre la economía mundial una crisis de gran virulencia que está afectando la actividad, el empleo y el comercio internacional.

Estos factores permiten suponer que eventualmente algunos de los activos de crédito que hoy integran la cartera, si bien pueden no haber exhibido indicios de desmejora que justifiquen normativamente su reclasificación a peor estado de situación, podrán ser impactados durante el año 2009, con origen en causas o razones que claramente se remontan al ejercicio cerrado en Diciembre 2008.

Es por ello que razones de estricta prudencia y transparencia han llevado al Grupo Macro a constituir una previsión facultativa, esto es más allá de lo que exigen las normas, de \$ 153,7 millones con miras a financiar el 50% de las previsiones que normativamente deberán constituirse durante 2009, respecto de la cartera existente al 2008.

## **Remuneración de los Directores**

El Banco no ha modificado su política de remuneración de los Directores. La totalidad de los miembros del Directorio cumplen funciones técnico – administrativas en la sociedad.

## **Distribución de Dividendos**

La normativa del BCRA establece que las entidades financieras podrán distribuir resultados en tanto no estén encuadradas en las disposiciones de los artículos 34 ó 35 bis de la Ley de Entidades Financieras, no registren determinado tipo de asistencia del BCRA, no presenten atrasos en el régimen informativo y no presenten deficiencias en la integración del capital mínimo requerido.

Satisfechos estos requisitos, las entidades podrán distribuir resultados después de efectuar ajustes extracontables que consideran la activación de diferencias resultantes de pagos de depósitos pesificados, las diferencias entre valor de mercado y de registro de títulos públicos, los ajustes de valuación de activos notificados por la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC) y las franquicias respecto de valuación de activos que individualmente se les hubiera otorgado.

Además, las entidades deben contar con la previa autorización de la SEFyC, la que debe ser solicitada con una anticipación no inferior a 30 días respecto de la fecha de realización de la Asamblea de Accionistas.

El Directorio no propicia la capitalización de ganancias, ajustes monetarios del capital y otros conceptos con el propósito –considerando los excedentes de capital regulatorio que registra el Banco- de dejar abierta la posibilidad de darle continuidad a la práctica de distribución de dividendos en efectivo.

El Directorio ha solicitado al BCRA la autorización para distribuir dividendos en efectivo por la suma de \$ 149,87 millones –equivalente a \$ 0,25 por acción-, para proceder a su posterior consideración por la Asamblea de Accionistas.

## **Premios y Menciones recibidos**

Banco Macro fue distinguido durante el 2008, por tercer año consecutivo con el premio Euromoney a la excelencia como mejor banco de la República Argentina. Dicha distinción basada en una encuesta entre los principales analistas de entidades financieras y consultoras resalta el desenvolvimiento, crecimiento, solvencia, y desarrollo de productos y la calidad de atención al cliente.

También fue premiado en el ejercicio por Global Finance, revista especializada en finanzas internacionales, seleccionando al Banco Macro como el mejor Banco en Argentina. Premio otorgado por cuarto año consecutivo. Dicha mención tuvo en cuenta los resultados financieros, el alto nivel de servicio que ofrece, el involucramiento con distintos sectores de la comunidad, así como también la atención que brinda a las crecientes necesidades de las pequeñas y medianas empresas.

## **Agradecimientos**

El Directorio agradece a nuestros clientes, corresponsales, proveedores y entidades colegas, a los accionistas y a las autoridades y funcionarios del Banco Central de la República Argentina, de la Comisión Nacional de Valores y de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires por el apoyo recibido.

Muy especialmente agradecemos al personal del Banco, por el alto grado de lealtad, cooperación y profesionalismo con que han desempeñado sus tareas.

Buenos Aires, 10 de marzo de 2009

EL DIRECTORIO