

## CASOS EMPRESARIOS



12

por Santiago Ribadeneira

Presidente Ejecutivo del Banco Solidario

# BANCO SOLIDARIO

Los primeros con misión social.

## Caso exitoso de uno de los siete bancos más innovadores de Latinoamérica que combina la rentabilidad financiera con la rentabilidad social



### 1. Nacimiento y orientación estratégica

En 1996, Enlace Sociedad Financiera se transforma en Banco Solidario, la primera iniciativa financiera en Latinoamérica creada con capital totalmente privado, para innovar en servicios financieros y dinamizar el sistema de vivienda de interés social. Sus servicios están orientados a sectores socioeconómicos tradicionalmente desatendidos por el sistema financiero, ofreciendo como valor diferenciador una doble rentabilidad: financiera y social.

En la actualidad, la *Fundación Alternativa*, promotora de grupo solidario, ayuda al Banco Solidario y sus empresas a mantener y fortalecer su misión social.

Su casa matriz está ubicada en Quito (Ecuador), sus sucursales en el mismo país en Guayaquil, Ambato, Riobamba, Cayambe, Ibarra, Otavalo, Manta y Cuenca; sus agencias, en Atahualpa, Centro, Cotacollao, El Recreo, Mercado Mayorista, Sangolquí, Ambato, Guayaquil, Guasmo Norte y Esmeraldas; su oficina en Machachi y su página es [www.banco-solidario.com](http://www.banco-solidario.com)

### 2. Visión y misión

Banco Solidario nace con la visión de ser líder en el negocio financiero con misión social.

Su misión es ser una organización ecuatoriana enfocada a reducir la pobreza a través de la satisfacción de las necesidades de los segmentos de mercado que enfrentan barreras para acceder al sistema financiero tradicional, con productos y servicios financieros de calidad e innovadores, que generen lealtad de los clientes.

Banco Solidario retribuye, con rentabilidad financiera y social, la confianza de sus depositantes, inversionistas, accionistas y colaboradores, a través de la gestión competitiva de un equipo humano calificado y alegre, que hace de esta misión parte de su misión de vida.

La entidad pretende ser la primera institución financiera latinoamericana con capital ciento por ciento privado especializada en ofrecer servicios financieros al sector microempresarial. De acuerdo con investigaciones de la Universidad de Amsterdam, los clientes que han recibido crédito percibieron mayores cambios positivos en sus condiciones de vida que aquellos que no han tenido un crédito.

### 3. Aportes de inversionistas y organismos internacionales

En el 2003 se han logrado importantes aportes de inversionistas y organismos internacionales, así como renovaciones y ampliaciones de operaciones de los socios anteriores. Se destaca el apoyo recibido de ACCION Investments, Profund, ACCION International, Hivos Triodos Fonds, Triodos Doen, CAF, BID, la Agencia Española de Cooperación Internacional, Creditsud, CDC/Isis, LA-CIF, Cooperación Técnica Belga, BIO y Calvert Foundation, entre otros. Así se convierte en el único banco del sistema que logra una recapitalización con 65% de aporte internacional.

### 4. Calificación y certificación

Banco Solidario mantiene calificación A y recibe la Certificación ISO-9001 Calidad en Banca en algunos de sus productos -en el 2004 en el producto Olla de Oro-, siendo la primera institución de microfinanzas en el mundo en recibir dicha certificación.

### 5. Posicionamiento del Banco Solidario

Banco Solidario está posicionado como un banco distinto de los tradicionales, con gran capacidad de innovación, cuyos precios son relativamente superiores en relación con la competencia; no obstante se justifican por el hecho de que la colocación de un crédito microempresarial genera elevados costos operativos.

### 6. Participación de mercado

El porcentaje de participación de Banco Solidario en el mercado de depósitos monetarios es del 0,19%, mientras que la participación de sus principales competidores (Banco del Pichincha, Produbanco, Banco de Guayaquil y Banco Internacional) se registra como se ve en el siguiente cuadro 2:

### 7. Principales competidores

Dentro de los principales competidores en cuanto a depósitos monetarios se encuentran el Banco del Pichincha, el Produbanco, el Banco del Pacífico e Internacional.

### MAPA DE POSICIONAMIENTO



CASOS EMPRESARIOS

BANCO SOLIDARIO

8. Comprendiendo la industria y el negocio

La corriente de la rentabilidad social se consolida en los países en vías de desarrollo, como una nueva opción productiva, y las inversiones tienen mayor valor cuando se enfocan en la gente y en la comunidad.

Desde su nacimiento en 1996, Banco Solidario cumple la misión de combinar rentabilidad financiera con rentabilidad social, sobre la base de un principio: "Crear en la gente por lo que es, más que por lo que tiene." Ofrece ideas innovadoras que producen un cambio social significativo, y tiene una visión emprendedora que contagia a sus clientes. Se integra a otros operadores de microfinanzas sobre la base de un código de ética y reglas claras de juego para lograr una industria sana y competitiva, que atiende a largo plazo al 60% de la población ecuatoriana que todavía no accede a productos financieros.

Pero rentabilidad social no significa regalar plata. El Banco Solidario ofrece productos financieros a quien nunca ha tenido acceso y por

ello obtiene una justa retribución: 1) crédito al 14% para aquellos que debían pagar a la usura el 150% anual; 2) asistencia remunerada por el cliente para que organice las finanzas de su negocio, sea sujeto de crédito y pase de la informalidad a la formalidad; 3) asistencia para que el excedente que obtiene por salir de la usura se convierta en crecimiento de su negocio, bienestar familiar, vivienda, educación, etcétera.

Sin embargo, a pesar del beneficio que está generando la nueva industria de microfinanzas a la comunidad, sectores interesados que buscan réditos políticos, plantean - sin un análisis técnico- la fijación de tasas y eliminación de comisiones. La tasa y las comisiones permiten a la banca ofrecer la asistencia para que los sectores desfavorecidos aprendan a manejar herramientas financieras y a superar sus limitaciones de garantías, y así salgan de la usura, cuyo costo es diez o quince veces más alto que la suma de tasa y comisión por asistencia técnica. ¿O es que alguien supone que ese 60% no ha accedido a crédito y cae en la usura porque le da la gana?

Experiencias en Latinoamérica muestran que, cuando se decidió fijar la tasa, las instituciones de microfinanzas dejaron de operar. En el caso ecuatoriano, se eliminaron las comisiones en el 2001 y más de diez mil personas por mes dejaron de tener crédito, lo que obligó a corregir la medida. En la actualidad, esto provocaría que cuarenta mil personas por mes pierdan la oportunidad del crédito y vuelvan a la usura como única salida.

Hace poco tiempo, el propio Banco de Fomento lanzó una campaña que ofrecía tasas de interés del 8%. Ante esta tasa se suponía que todo el país debió volcarse a sus oficinas, pero no logró colocar un solo crédito, pues el microempresario no tiene la capacidad de cerrar su taller o su negocio tres o cuatro veces para cumplir con los innumerables requisitos. Aparte de dejar de generar ingresos -es la peor forma de usura-, muchas veces termina sin acceder al crédito.

Los resultados respaldan tal aseveración: mientras el Banco de Fomento no ha colocado un solo crédito en el 2004, la industria de microfinanzas, supuestamente cara, ha colocado 281 millones de dólares, según un informe de la Superintendencia de Bancos (septiembre 2004).

9. Comportamiento de la demanda: crecimiento

Banco Solidario viene mostrando crecimiento y en este último año dicho crecimiento fue de 38,25% en desembolsos de microcrédito con respecto al año anterior. En el 2004 reparó su cartera entre 136.661 clientes, registrando un aumento del 41,15% en número de clientes, con un promedio de crédito por operación de 1.170 dólares, es decir, generó una excelente diversificación del riesgo.

10. Dimensión del mercado objetivo

En Ecuador, según estudios hechos por Salto, el mercado de microfinanzas debe atender aproximadamente a 1.694.660 microempresas; en este estudio se abarcan sectores urbanos, urbano-marginales y rurales solo de poblaciones de un número definido de habitantes; por tanto, el número que se establece aún queda corto. De esta cantidad de microempresas, las de subsistencia (negocio de barrio, costurera, etc) abarcan un 85%. Mónica Hernández, Vicepresidenta Ejecutiva del Solidario, estima que aún hace falta atender por lo menos a 470.000 microempresarios en el país.

11. Microempresarios atendidos

Hasta septiembre de 2004, 281.154 microempresarios habían sido atendidos por las instituciones microfinancieras registradas en la Superintendencia de Bancos y la Red Financiera Rural (ver gráfico cartera bruta de microempresa).

12. Perspectivas del mercado de microfinanzas para el año 2005

Según HIVOS, el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo para el sector se ve limitado por una organización gremial microempresarial débil y a veces politizada, sumado al distanciamiento existente entre las diferentes cámaras de la producción. Impulsar algo más este proceso debería ser un reto para el 2005. La falta de visión, de un trabajo en equipo, de un conocimiento profundo del sector por parte de algunos operadores financieros y no financieros, limita el fortalecimiento y desarrollo del sector. La capacitación debe fortalecerse así como el proceso que dicta la metodología de microfinanzas. Con la finalidad de fortalecer la industria de las microfinanzas (ajustar su normativa y conseguir los cambios propuestos) se desarrolló en Ecuador en el año 2000 una iniciativa importante, la creación de la Red Financiera Rural, corporación civil que integra aproximadamente a 41 instituciones microfinancieras (ONGs, cooperativas, financieras y bancos privados), que incluyen 186 puntos de atención a nivel nacional.

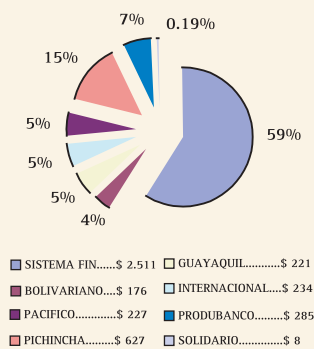
Santiago Ribadeneira, Presidente Ejecutivo del Banco Solidario, se pregunta: ¿A dónde podría llegar esta industria si se movilizan esfuerzos hacia la producción de este sector que tiene voluntad pero no oportunidades, y que da sustento a alrededor de 5,2 millones de personas (cuatro por hogar)?

El ideal, según Santiago Ribadeneira, sería que la Superintendencia de Bancos aplicara resoluciones adaptadas al Ecuador y a la industria; que las calificadoras de riesgos proveyeran de especialistas en el tema; que los sectores políticos, de gobierno y líderes de opinión aprendieran a diferenciar entre tasa y costo de asistencia técnica; y que el cliente inversionista priorizara inversiones con rentabilidad financiera y social.

INSTITUCIÓN	SUBTTOTALES	% PARTICIPACIÓN
SISTEMA FINANCIERO	2.511.282,52	58,51
BOLIVARIANO	176.905,61	4,12
GUAYAQUIL	221.517,34	5,16
INTERNACIONAL	234.047,66	5,45
PACIFICO	227.435,07	5,30
PICHINCHA	627.355,06	14,62
PRODUBANCO	285.616,89	6,65
SOLIDARIO	8.057,88	0,19
TOTAL SISTEMA FINANCIERO NACIONAL	4.292.218,02	100,00

Cuadro 2

PARTICIPACIÓN DE MERCADO CUENTAS CORRIENTES AÑO 2004 VALOR DE MERCADO US 4.292MM



Cuadro 3

13. ¿Cómo favorecen las microfinanzas el desarrollo económico de un país?

Esta industria aporta el 10% del PIB y un 62% de mano de obra de PEA. No solo es una fórmula para crear empleo y combatir la pobreza, sino que, en el caso del Banco Solidario, es un canal de inversión extranjera. Durante el 2004, los préstamos e inversión en acciones de organismos internacionales en el Banco Solidario llegaron a 38 millones de dólares; entre los principales inversionistas se destacan: CAF (Corporación Andina de Fomento),

ICO (Instituto de Crédito Oficial de España), ACCION Investments in Microfinance, Microvest, KFW (Banco de Desarrollo Alemán), BlueOrchard.

#### ● 14. ¿Cómo deben enfocarse las microfinanzas en el sector urbano y rural? ●

El sector económico rural es mayoritariamente informal y aún no regulado. En décadas anteriores se consideraba que debía recibir apoyo crediticio únicamente del estado y se produjeron algunos sesgos que hasta ahora persisten. La empresa privada casi no ha ingresado a financiar estas actividades; sin embargo, con técnica y metodología internamente aceptada, el Banco Solidario ofrece una gama de productos y servicios innovadores que satisfacen la necesidad del cliente rural. La oferta de crédito individual está definida por plazos y formas de pago que se adecuan a los ingresos de la unidad familiar y a los ciclos productivos. Hay flexibilidad para aceptar garantías agrícolas (animales o cosechas), posibilidad de acceder a créditos simultáneos pero en épocas distintas y flexibilidad para aceptar las reestructuraciones de deudas por factores de fuerza mayor, entre otros. En el caso del crédito grupal, se considera la variedad de necesidades de servicios financieros y no financieros, según los integrantes del grupo, su capacitación y compromiso. Se dan plazos cortos y formas de pago periódicas y adaptadas al negocio.

#### ● 15. Factores clave de éxito ●

Los factores clave de éxito que deberán tener en cuenta los diferentes actores para estos nuevos desafíos son: tecnología de punta, calidad en los recursos humanos, regirse a la metodología propia de las microfinanzas, un código de ética y competencia leal.

#### ● 16. Manejo del riesgo financiero, operativo y sistémico ●

El adecuado manejo de riesgo en la gestión financiera de una institución de microfinanzas influye en gran medida para una adecuada estructura financiera, con una cartera y portafolios sanos y, a partir de esto, con un nivel apropiado de provisiones que asegure una condición financiera saludable y sostenible en el tiempo y, como consecuencia, que proteja los intereses de cuenta-ahorristas y accionistas.

El principal riesgo al que se enfrenta una institución de microfinanzas es el de crédito por la metodología crediticia que se aplica para este segmento y, mediante la cual, el carácter y la voluntad de pago del cliente representan los factores más relevantes para la recuperación de los créditos. La experiencia del Banco Solidario ha definido que el microempresario es un excelente pagador. El riesgo operativo es otro riesgo importante que está presente en todas las actividades del negocio financiero, así como también el riesgo sistémico, que puede sobrevivir como resultado de sobreendeudar al cliente.

#### ● 17. ¿Qué exige el desarrollo financiero, frente al manejo de riesgos? ●

Frente al manejo de riesgos el desarrollo financiero implica un mayor compromiso de la alta gerencia en la adecuada identificación del rendimiento contra el riesgo, lo cual se relaciona con el conocimiento de su mercado objetivo, estrategia de negocio, definición de productos y servicios, existencia de políticas y límites adecuados de exposición, definición de procesos, conocimiento y cumplimiento de políticas y procedimientos, adecuadas metodologías de medición, y la existencia y funcionamiento de sistemas apropiados de control y de información gerencial.

#### ● 18. Efectos negativos que ocasiona la competencia desleal en el mercado ●

Según Mónica Hernández, es sano que existan muchos operadores; pero sin un código de ética y reglas claras de juego (con los objetivos de rentabilidad financiera y rentabilidad social), difícilmente se conseguirá una industria sana y competitiva a largo plazo. Los efectos en ese sentido negativos son: una visión cortoplacista y rentista que lleva al sobreendeudamiento, mala imagen y posible quiebra del cliente, con la consecuente gravedad para su microempresa y su vida familiar; es decir, este efecto negativo roza directamente al propio cliente, que es su razón de ser, que es quien le permite hacer negocio y lograr rentabilidad; incremento serio de la cartera vencida en los operadores; una industria que, por no trabajar sanamente en equipo, pese a ser competencia leal pierde su objetivo frente a las grandes amenazas locales o externas que tiene o puede tener la industria, afectando las metas y objetivos de largo plazo de cada operador.

#### ● 19. Resultados y logros durante el 2004 ●

- El Banco Solidario desembolsó préstamos por alrededor de 185 millones de dólares en microcréditos durante el 2004, con un 38,25% de crecimiento respecto del año anterior.
- Obtuvo una utilidad bruta, antes de los impuestos, de alrededor de 4,6 millones de dólares.
- Reparte su cartera en 136.661 clientes (creció un 41,15%) con un promedio de crédito por operación de alrededor de 1.170 dólares.
- En este período, la entidad aumentó los depósitos un 38,63%, llegando a un total de 175,50 millones de dólares.
- Los préstamos de organismos internacionales se han incrementado en 14,5 millones de dólares, y entre las instituciones más destacadas están: CAF (Corporación Andina de Fomento), ICO (Instituto de Crédito Oficial de España), Microvest, KFW (Banco de Desarrollo Alemán) y Blueorchard.
- Según el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Banco Solidario es uno de los siete bancos más innovadores de Latinoamérica.
- Un total de 51.472 emigrantes ubicados en otros países tuvieron acceso a transferencias gratis.
- Promovió la formación de la banca regional con los tres bancos de microfinanzas más importantes de Latinoamérica: Mi Banco (Perú), Banco Sol (Bolivia) y Banco Solidario (Ecuador). Esta alianza opera con el modelo del producto Migrantes, posicionado en el mundo como pionero en brindar transferencias gratis, posibilidad de compra de vivienda desde España y crédito inmediato al familiar.
- Con la firma del convenio entre la Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA) y el Banco Solidario, en septiembre, se consolidó la red de apoyo al emigrante y su familia.
- Desde que se inició el programa de viviendas hasta diciembre del 2004, se han entregado cerca de cuatro mil casas, cuyas familias cambiaron arriendo por casa propia. Gracias a estos programas, se generaron en forma indirecta 45.000 plazas temporales de trabajo.
- Da apoyo de organización y desarrollo comunitario con el Programa Convivir. Hasta septiembre de 2004 integró a este plan a 3.286 familias, con un 87,62% de asistencia e involucramiento.
- Se inició la implementación de la tarjeta inteligente Mi Socia para el microempresario.
- Revitaliza su imagen corporativa con un cambio de logotipo, por motivo de los diez años de su fundación.
- Logra una alianza con Servipagos, proyectando los servicios del Banco Solidario por todo el Ecuador.
- Abre sucursales en Manta, Esmeraldas y Cuenca.
- Maneja siete líneas de negocio y estudia la apertura de agencias en Latacunga, Machala, Santo Domingo, Portoviejo y Loja.
- Mantiene calificación A y recibe la Certificación ISO-9001 Calidad en Banca en algunos de sus productos -en el 2004 en el producto Olla de Oro- siendo la primera institución de microfinanzas en el mundo en recibir dicha certificación.
- Incrementa la buena relación comercial con empresas del sector privado. Los pagos a sus proveedores se realizan con un cumplimiento del 96%.
- Organismos y bancos internacionales se interesan en este proyecto, no solo monetario sino principalmente humano, y proponen un pilotaje en Estados Unidos (visitas de funcionarios del Citybank) con el modelo que el Banco Solidario aplica en España.

#### ● VALORES, COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y PRACTICAS ●

##### ● VALORES ●

- ENTUSIASMO  
Disfrutamos de nuestro trabajo, porque amamos y creemos en lo que hacemos.
- ETICA  
Todos nuestros actos personales e institucionales se rigen por la honradez, lealtad y transparencia.
- SOLIDARIDAD  
Fomentamos el liderazgo y trabajo en equipo como una forma de crecer juntos hacia la calidad y la excelencia.
- RESPONSABILIDAD SOCIAL  
Nuestro principal compromiso es con nuestros clientes, el país y nuestros ideales.
- PRUDENCIA  
Actuamos con sensatez para evitar riesgos frente a los intereses institucionales y de nuestros clientes.
- CALIDAD  
Al ser el cliente nuestra razón de ser, todas nuestras acciones están encaminadas a lograr

## CASOS EMPRESARIOS

15

## BANCO SOLIDARIO

una relación duradera a su entera satisfacción, ofreciéndole con amabilidad una atención rápida y personalizada.

## ● APOYAR NO JUZGAR

Pregunta, escucha objetivamente, no busques culpables. Busca soluciones y acuerdos.

## ● COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ●

Sencillez

Orientación al cliente

Orientación a resultados

Compromiso

Innovación

## ● ALGUNAS PRACTICAS DE LA CULTURA INSTITUCIONAL QUE TRADUCEN "EL VIVIR SOLIDARIO" ●

● "Compartiendo con la familia." Es un beneficio que busca el equilibrio entre la persona, y su entorno laboral y familiar.

● "De puertas abiertas." Promueve la comunicación en doble vía, con líderes comprometi-

dos con sus colaboradores, generando confianza, igualdad y trabajo en equipo.

● "Efecto mandarina." Ponerse en los zapatos del otro es la actitud de positivismo y construcción de cambio de cada día.

● "Demostrar nuestro orgullo por el país y por nuestro himno." Cantar nuestro Himno Nacional como un momento de oración por la Patria y llevar los colores del Ecuador con orgullo de ser ecuatorianos.

● "Consuma lo nuestro." Sentir el orgullo de ser ecuatorianos y valorar lo propio.

● "Fish." En la permanente búsqueda de experiencias exitosas y de alternativas eficaces, el Banco Solidario descubre, en forma de libros y videos, la filosofía Fish de la pescadería Pike Place de Seattle, Washington, que consiste en cuatro principios para orientar la calidad de vida en el trabajo y la acoge como parte de su cultura.

Estos son:

◆1. *Escoger tu actitud.* Ser mejor cada día, ser auténtico, controlarse a sí mismo, siempre ver las cosas de forma positiva y ofrecer soluciones.

◆2. *Estar presente.* Cada día y en cada uno de los actos: tener iniciativa, entender las necesidades de los demás, actuar con eficacia y relacionarse efectivamente.

◆3. *Alegrarles el día.* Compartir esta propuesta y practicarla comprendiendo qué motiva a los demás, tratando de sorprenderlos positivamente en cada oportunidad posible.

◆4. *Jugar.* En el gran equipo solidario: disfrutar del trabajo, divertirse con él, respetar la manera de ser de todos y sentirse parte de un equipo integrado, capaz y exitoso.\*

## Consignas para trabajar en equipo

Ph.D Ruben Rico

● 1- El grupo consultivo de ayuda a la población más pobre, perteneciente al Banco Mundial, entre los principales aspectos que sostiene se destacan: el microcrédito es realmente eficaz, si existe un nivel mínimo previo de actividad económica; la gran mayoría de las instituciones microfinancieras son débiles y muchos bancos carecen de la motivación y la flexibilidad necesaria para enfocarse a las microfinanzas. En tal sentido, ¿las instituciones microfinancieras pueden atender a personas que viven situaciones de extrema pobreza y, al mismo tiempo, ser autosuficientes financieramente, viables y rentables económica y socialmente?

● 2- Determinar los factores clave de éxito del Banco Solidario e investigar otros dos casos exitosos de instituciones microfinancieras, como Crecer (Bolivia), SHARE (región Andhara Pradesh, en la India) y el Banco Grameen o Banco de los Pobres (Bangladesh).

● 3- ¿Cuáles son las condiciones que, a juicio del equipo, las instituciones microfinancieras deberían poseer y cumplir? Por ejemplo, ¿serían válidas, entre otras, la focalización en la población pobre, la sustentabilidad financiera y la perdurabilidad en el largo plazo y la escala necesaria con la finalidad de alcanzar una cantidad suficiente de clientes? ¿Qué otras?

● 4- ¿Cuáles son los costos y los beneficios de trabajar con los más pobres?

● 5- ¿Las instituciones microfinancieras deben innovar para ser eficientes en los costos y en la comunicación, y ser autosuficientes, no sólo agregando valor a los clientes para que estos tengan éxitos en sus negocios o proyectos, sino también institucionalmente? ¿Si esto fuera así, cómo se logra?

## Siete razones

por las cuales usted debe suscribirse a  
MANAGEMENT HERALD...

- 1 Incorporar y formarse con los últimos conocimientos y tendencias clave en todas y las más variadas áreas del management, referidas a aspectos locales, regionales y globales, escritas en español por los mejores profesionales y académicos nacionales e internacionales.
- 2 Extraer alto valor agregado de entrevistas exclusivas con los gurús más importantes en cada área de conocimiento.
- 3 Estar informado sobre casos exitosos actuales en distintas áreas y saber cómo lo lograron.
- 4 Los mejores artículos de las más importantes escuelas de negocios: Harvard, INSEAD y Wharton, en castellano.
- 5 Casos de Harvard Business Review en inglés: conocer cuál es la solución propuesta por profesionales idóneos, cuáles son las soluciones posibles planteadas para cada caso de estudio junto con un glosario general y términos de business en español.
- 6 Informarse sobre nuevos libros y cursos de capacitación ejecutiva.
- 7 La mejor relación costo-beneficio: suscripción anual a \$ 30.

# Actualícese y capacítese por \$ 30 al año

Suscríbese a Management Herald, el periódico dirigido a hombres de negocios que creen en el valor del conocimiento y la capacitación como valor diferencial

\$30

**MANAGEMENT**  
**H E R A L D**  
EL MEJOR SOCIO PARA EL AVANCE DE SU CONOCIMIENTO

Recorte y envíe ahora este cupón por fax al (011) 4331-8470 · Solicito suscribirme a Management Herald por un año.

## DATOS DEL SUSCRIPTOR

I Nombres I \_\_\_\_\_ I Apellido I \_\_\_\_\_ I D,N,I I \_\_\_\_\_

I Fecha de nacimiento I \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ I Teléfono I \_\_\_\_\_

I Domicilio de entrega I \_\_\_\_\_ I C.P. I \_\_\_\_\_ I Localidad I \_\_\_\_\_

I Provincia I \_\_\_\_\_ I País I \_\_\_\_\_ I E-mail I \_\_\_\_\_

## FORMA DE PAGO

I Depósito cuenta corriente N° 0010-04259-1, N° de CBU 1500000800000100425914 del HSBC a nombre de S.A. The Buenos Aires Herald LTD. I Por favor, remitir copia a ticket de depósito junto a este cupón.

I O debíteme la suma de \$ \_\_\_\_\_ de mi tarjeta de crédito I  AMEX   VISA   MASTERCARD

I N° I \_\_\_\_\_

I Fecha de vencimiento I \_\_\_\_\_ I Código de seguridad I \_\_\_\_\_

I Firma I \_\_\_\_\_

**¡SUSCRIPCIÓN!**

Para solicitar información adicional escriba a: management@buenosairesherald.com o llame al (011) 4345-4698.

SUSCRIPCIÓN ANUAL