



ACCIÓN EJECUTIVA NO. 52 ABRIL 2003

Administración de los Clientes como Activos:

El Nuevo Camino de la Mercadotecnia a la Rentabilidad

por Christian Neckermann

Mientras que se encogen los presupuestos y se intensifica la competencia, la presión está sobre los mercadólogos para que generen retornos de inversión reales e inmediatos. Los sistemas de medición como los índices de retención, conciencia del consumidor, actitudes favorables y hasta los índices de clicks de entrada ya no son suficientes para justificar los gastos de la mercadotecnia.

Los mercadólogos visionarios se están enfocando en los sistemas de medición “amables” de los directores de finanzas que se basan en nuevos clientes, ingresos adicionales y mayores ganancias. Para poder generar estos resultados, están luchando por descubrir y comprender las ecuaciones de valor de los clientes que son la base de sus negocios.

Debido a las presiones de tiempo, algunos están eligiendo basarse en suposiciones a la ligera en lugar de análisis sólidos de negocios. Esta situación no es nada recomendable. Muchas empresas de diversas industrias creen que conocen el factor que impulsa el valor del negocio. En muchos casos estas suposiciones son incorrectas.

- Una compañía de televisión por cable quería intensificar sus esfuerzos de mercadotecnia enfocados en los suscriptores de canales premium – el grupo que ellos creían era su mejor cliente. Sin embargo, a través de un análisis se demostró que, en conjunto, las suscripciones premium no tenían nada que ver con la rentabilidad. En su lugar, tasas de reposición de clientes menores y los costos de servicio representaban el hito de una relación rentable con el cliente, sin importar cuál fuera el perfil de suscripción del cliente.
- Una compañía de reciclado sabía que no todos sus clientes eran rentables. De hecho, creían que el 10 o 20 por ciento podrían ser contribuidores negativos de la base. Sin embargo, después de un análisis riguroso del valor de los clientes, estaban asombrados de saber que sólo un 10 por ciento de sus clientes generaban el 100 por ciento de

sus ganancias. El enfoque de su mercadotecnia se volvió tan claro como el agua: 1) obtener más clientes que caigan dentro del perfil de ganancias; 2) prestar servicio a los clientes rentables y aumentar las ventas a dichos clientes; y comenzar a racionalizar la estructura de costos de los clientes no rentables.

En cada caso, los mercadólogos estaban preparados para incluir programas costosos con el fin de lograr los resultados que se veían presionados a generar. Pero en cada caso, sus suposiciones los hubieran alejado del blanco.

Administración de los Clientes como Activos: Un Plan de Acción para los Mercadólogos

Debido a las presiones de tiempo y los recursos restringidos, el costo de equivocarse es muy alto. Si no le das al blanco la primera vez – o aún peor, le apuntas al blanco equivocado – es probable que no tengas una segunda oportunidad.

El principio central es muy sencillo: se trata del cliente – el valor que genera un cliente para el negocio y la inversión que éste requiere. Después de todo, el retorno de inversión de la mercadotecnia es simplemente una medida de eficiencia mediante la cual se genera el valor del cliente.

Aquí es donde entra la Administración de los Clientes como Activos, (CAM, por sus siglas en inglés). La Administración de los clientes como activos es un método sistemático utilizado para incrementar al máximo el capital de clientes a largo plazo por medio del enfoque en los principios que impulsan a un negocio exitoso.

La Administración de los Clientes como Activos ofrece muchos beneficios. Puede ayudar a:

- disminuir los costos de adquisición de clientes;
- crear programas de mercadotecnia más enfocados y efectivos;

- seleccionar el canal más barato y con mayor impacto para alcanzar a los clientes y prospectos;
- justificar inversiones con visión de futuro en los clientes; y
- evitar gastos ad hoc y no estratégicos.

El camino para implementar la Administración de los Clientes como Activos en una organización es recto, consiste en cuatro pasos básicos:

- 1 *Comprender* el valor real de una relación cliente/cliente
- 2 *Identificar* las mejores oportunidades para incrementar el valor de cada relación
- 3 *Alinear* la organización alrededor del valor del cliente a largo plazo
- 4 *Rastrear* el valor del cliente para monitorear el crecimiento a largo plazo

Primer Paso de la Administración de los Clientes como Activos: Comprender Comprender el valor de la relación cliente/cliente.

El comprender las diversas formas en que los clientes crean valor, le ayudará a realizar las inversiones adecuadas. Por el mismo motivo, si se hacen las suposiciones incorrectas, se obtendrá una enorme e incorrecta distribución de los recursos – de esta forma se eliminan la rentabilidad total generada por los clientes y el retorno de inversión de las inversiones en los clientes.

Las barreras para comprender el valor de los clientes incluyen:

- Enfocarse solamente en el valor actual e ignorar el potencial de la cuenta
- No cuantificar el valor del apoyo del cliente y liderazgo de pensamiento
- No comprender los ciclos de vida del cliente y, por lo tanto, perder oportunidades de inversión cuando los clientes son más susceptibles.

- No tener la capacidad de capturar y asignar sistemáticamente los costos críticos, incluyendo grandes descuentos

Estos problemas pueden eliminarse si se sigue una metodología sistemática para determinar el valor del cliente. Después de observar y analizar diferentes modelos de negocios, carteras de clientes y estructuras de costos, existe una simple ecuación que identifica los recursos más importantes del valor del cliente. Este marco básico puede ayudar a que cualquier negocio cree su ecuación de valor del cliente.

$$\begin{aligned} &\text{Valor de transacción} + \\ &\text{Valor de referencia} + \\ &\text{Valor estratégico} = \\ &\text{Valor de Vida del Cliente} \end{aligned}$$

La ecuación sugiere que el valor real de vida del cliente (LTV, por sus siglas en inglés) puede considerarse una función de tres componentes básicos: *El Valor de Transacción* se refiere a la ganancia directa que una organización genera al hacer negocios con un cliente. Debe reflejar el ingreso del cliente, menos los costos totales de vida por la adquisición y servicio. Con frecuencia es útil desglosar el valor de transacción del cliente en el valor actual, futuro y potencial. El valor futuro representa el flujo de ganancias descontadas que se lograrán si se mantiene la relación con el cliente tal y como está durante la vida esperada de la relación. Por otro lado, el valor potencial representa el negocio/ganancia que no tiene actualmente, pero que podría tener si optimizara la relación con el cliente. Se puede calcular al analizar cuánto gasta el cliente en los productos y servicios (participación de la cartera) de la competencia o si usted compara cuánto gasta un cliente contra cuánto gastan sus “mejores” clientes.

El *Valor de Referencia* se refiere al valor que un cliente brinda a su organización cuando éste recomienda a otros

los productos o servicios de su organización. Una de las formas más sencillas de calcular el valor de referencia, para los clientes adecuados, consiste simplemente en agregar el costo normal de adquisición del cliente de los clientes que refirieron al valor de vida total del cliente.

El *Valor estratégico* es difícil de cuantificar y se presenta en varias formas. Los Líderes Claves de Opinión (KOL, por sus siglas en inglés) de muchas industrias proporcionan un valor estratégico al influir en la percepción de los clientes potenciales. Asimismo, los primeros adoptantes pueden generar un enorme valor al proporcionarle análisis específicos del cliente y mercado. Dependiendo de la naturaleza del valor agregado, usted podría cuantificar esto con base en los costos ahorrados de desarrollo del producto, penetración acelerada del mercado, reducción de costos de volver a realizar el trabajo, etc.

Estos tres elementos centrales del Valor de Vida del Cliente son tan flexibles que se pueden aplicar ampliamente en la mayoría de las industrias o negocios. Sin embargo, también son tan específicos que pueden servir de puntos de referencia para identificar con precisión cuáles son los elementos claves que impulsan el valor del cliente.

Segundo Paso de la Administración de los Clientes como Activos: Identificar Identifique las mejores oportunidades para incrementar el valor de cada relación.

Obviamente, la ecuación de valor del cliente se basa en una mezcla de hechos y suposiciones, incluyendo las variables como la vida esperada de una relación con el cliente, probabilidad de incrementar el volumen de ventas, probabilidad de reducir los costos de prestarle servicio a una cuenta, costos de adquisición de nuevos clientes, etc. Aunque es imperfecto, el proceso de crear la ecuación de valor del cliente le obliga a identificar y analizar las palancas que ofrecen el mayor potencial para incrementar el valor de vida del cliente. Es probable que usted quiera

crear modelos sensibles y sencillos que permitan poner a prueba las oportunidades que descubrió:

- ¿Qué pasaría si se pudiera reducir la reposición de clientes en un X%?
- ¿Qué ahorros de costos se acumularían si se pudiera reducir la cantidad de llamadas entrantes de servicio al cliente a la mitad?
- ¿Cuánto debe gastar para que sus clientes más satisfechos puedan referir a otros clientes potenciales?

Para poder identificar las oportunidades más apalancadas que incrementen al máximo las ganancias es necesario el pensamiento creativo, además del análisis y rigor. Usted tendrá que investigar y responder preguntas acerca de la viabilidad, niveles de inversión y resultados esperados – deberá justificar cada una de esas suposiciones con puntos de comparación, pruebas empíricas y estimaciones de los expertos en la materia.

El lugar más obvio para comenzar a buscar oportunidades que creen valor es en el componente de “valor de transacción” de la ecuación de valor del cliente. Hemos encontrado que, en cualquier negocio, puede incrementarse el valor de transacción de cuatro maneras:

- 1 Adquisición de nuevos clientes
- 2 Crecimiento del negocio con los clientes existentes (normalmente conocidas como oportunidades de aumento de ventas o ventas cruzadas)
- 3 Retención (reducción de la tasa de reposición de clientes o prolongación de los ciclos de vida de los clientes)
- 4 Optimización de las ganancias (con frecuencia se logran a través de la administración de los costos o estrategias de establecimiento de los precios)

Asimismo, no se olvide buscar oportunidades para crear el capital de clientes en las referencias y los recursos de valor estratégico. El método de la Administración de los Clientes como Activos sugiere que estudie cada categoría del valor y analice cómo puede mejorarla.

La evaluación de las opciones debe realizarse en dos dimensiones: riesgo y retorno. El retorno de la inversión se determina cuando se toma el aumento del valor de vida de la cartera del cliente (por ejemplo, el aumento del ‘capital de clientes’ o del valor del activo del cliente) y se divide entre la inversión que usted realizó para generar o mantener el valor de vida del cliente:

$$\begin{aligned} &\text{Cambio en el valor} \\ &\text{de vida del Cliente} \div \\ &\text{Inversión de la} \\ &\text{Mercadotecnia} = \\ &\text{Retorno de Inversión} \\ &\text{de la Mercadotecnia} \end{aligned}$$

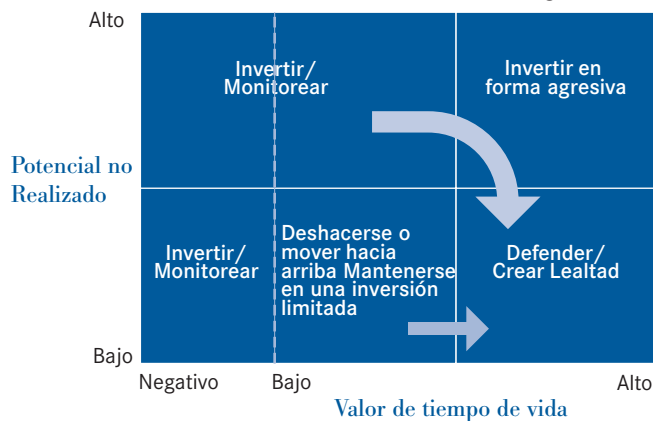
El riesgo es el nivel de (in-)certidumbre relacionado con la realización del retorno. No hay sustituto para la visión de los negocios y juicio sano, porque ahora es el momento de actuar. Seleccione una o más de las mejores opciones y vaya tras ellas. Al elegir, su estrategia debe ser la misma que en cualquier ejercicio de optimización de la cartera:

- Elija las opciones que le ofrezcan más recompensas con un menor riesgo
- Cuando sea posible, seleccione una combinación de opciones que “diversifiquen” el riesgo
- Equipare el nivel total de inversiones con las necesidades críticas del negocio y los recursos disponibles

Lo más importante al crear el capital de clientes es evitar restringirse al pensamiento incremental. Piense en términos del potencial que esconde en una cartera de clientes. Simplemente no es suficiente buscar las oportunidades de ahorro de costos – es posible lograr mayores retornos cuando entiende el potencial no realizado y mueve sus clientes de un valor de vida bajo a uno medio para poder lograr un mayor valor de vida del cliente.

Administración de los Clientes como Activos

El Valor Potencial es un factor determinante de las estrategias de inversión



Tercer Paso de la Administración de los Clientes como Activos: Alinear

Alinear la organización alrededor del incremento al máximo del valor del cliente a largo plazo.

Para beneficiarse completamente del método de la Administración de los Clientes como Activos, las organizaciones deben crear un ambiente que les permita tener un pensamiento y análisis enfocado en el cliente y que esté basado en el valor. Los cambios deberán realizarse en tres áreas principales:

Tecnología

Aunque es posible, y hasta recomendable, comenzar la Administración de los Clientes como Activos para un propósito determinado, tarde o temprano querrá asegurarse de que la infraestructura de datos, software analítico, sistemas de recursos y herramientas de EAI (herramientas que aseguran que se comparta la información en forma eficiente entre las diferentes áreas de la organización) estén diseñados para facilitar la captura e integración de datos enfocados en el cliente (y no en los productos).

La infraestructura de datos y tecnología automatiza los procesos analíticos repetitivos y permite que se compartan los datos entre las funciones y grupos pertinentes. Dada la frecuencia de la base de datos de los clientes, una definición estandarizada del valor del cliente facilita la aplicación consistente del sistema de medición para la segmentación del mercado, generación de la lista de objetivos, etc.

Procesos

Para cosechar los beneficios máximos de la Administración de los Clientes como Activos, no sólo se tienen que tomar decisiones basadas en el retorno de inversión, sino también se tienen que establecer procesos para evaluar sus resultados y aprender de ellos. A medida que cambia la estructura de costos, que cambia el comportamiento de sus clientes y que invierte en los esfuerzos de adquisición o retención, usted está cambiando los valores de las variables de la ecuación de valor de los clientes. Para determinar el verdadero retorno de inversión de la mercadotecnia, debe rastrear estos cambios y medir su impacto.

Personas

La variable más importante para lograr un cambio significativo son las personas. Los cambios esperados en el comportamiento y pensamiento deben estar acompañados de una comunicación clara y constante proveniente de la gerencia; la realineación coincidente de los sistemas de medición de desempeño, incentivos y recompensas; además de facultar y capacitar al personal afectado.

Para que la Administración de los Clientes como Activos tenga éxito, el liderazgo del corporativo y de la mercadotecnia debe concordar en que el enfoque que consiste en incrementar al máximo el capital de clientes es un elemento esencial para mejorar el retorno de inversión de la mercadotecnia. Tal vez sea necesario incluir sesiones de capacitación e información.

Asimismo, es posible que la gerencia corporativa le conceda cierta autoridad de toma de decisiones al liderazgo de mercadotecnia recién facultado. Además, es posible que se requiera la implementación de nuevos mecanismos de retroalimentación que aseguren que se establezcan las expectativas y que se cumplan a lo largo de la adopción de la Administración de los Clientes como Activos.

En cada una de estas tres áreas—tecnología, procesos y personas—se deben tomar pasos importantes para lograr obtener todos los beneficios del método de la Administración de los Clientes como Activos. Si usted no tiene la habilidad de capturar los datos claves de la Administración de los Clientes como Activos, no contará con la información adecuada para tomar las decisiones correctas. Si el cálculo del valor de los clientes se convierte en una tarea pesada, nadie lo va a llevar al cabo. Si usted continúa recompensando solamente a los vendedores por la adquisición de clientes en lugar de crear el capital de clientes, es probable que continúe comprando clientes a un costo que excede su valor. Si usted recompensa a los gerentes de retención por reducir la tasa de pérdida de clientes, es posible que mantenga a los clientes que son contribuidores negativos de las ganancias. Para que la Administración de los Clientes como Activos funcione, la tecnología, procesos y personas deben estar alineados.

[Cuarto Paso de la Administración de los Clientes como Activos: Rastrear el valor de los clientes para monitorear el crecimiento de valor a largo plazo.](#)

Para cerrar el círculo de la Administración de los Clientes como Activos, es imperativo considerar su adopción como

una iniciativa a largo plazo. La Administración de los Clientes como Activos consiste en invertir en la creación de una ecuación única de valor del cliente mediante la identificación de las oportunidades más apalancadas y alineación de la organización alrededor del incremento al máximo del valor del cliente. Así de importante es la creación de un círculo de retroalimentación a través de un sistema adecuado de rastreo—con frecuencia se le conoce como “tablero del cliente”. Éste es el paso crítico que permite lograr el valor a largo plazo. Si toma mediciones continuas y progresivas del capital de clientes, usted podrá determinar si sus inversiones de mercadotecnia están realmente creando el activo más importante y mejorando su negocio. Al medir las variables claves de su ecuación del cliente, usted podrá refinar sus suposiciones y mejorar su ecuación del cliente—y podrá proporcionarle al director de finanzas un análisis sólido y verosímil del retorno de inversión de la mercadotecnia. Recuerde, el valor del cliente es un factor de medición a largo plazo. Como tal, los esfuerzos de mercadotecnia que se enfocan en crear lealtad no deben evaluarse con base en los resultados trimestrales, sino con base en el valor de vida de su cartera de clientes.

Todos hemos visto tableros poco efectivos que incluyen sistemas de medición como el número total de clientes, ingreso promedio por cliente, cantidad de clientes nuevos y clientes perdidos, etc. Aunque éstos representan sistemas de macro-medicación que sin duda son útiles, no se logran las mediciones que ayudan a proyectar el valor de vida. Además de que no le ayuda a los mercadólogos a ver el camino que tienen por delante.

Se puede tener un tablero de clientes más efectivo si se crea alrededor de los factores críticos de su ecuación de valor del cliente. Este tablero distingue y cuantifica los diferentes recursos de un capital incrementado de clientes (adquisición, retención, crecimiento de los clientes existentes, etc.)—y permite tener información más detallada según se requiera.

En términos generales, los siguientes puntos son las variables más importantes que se requieren para desarrollar una ecuación adecuada del valor del cliente y monitorear los cambios con el tiempo (con frecuencia antes de que sean aparentes con el sistema de medición tradicional):

- Ingresos generados hasta ahora
- Ingreso potencial
- Márgenes brutos de las compras hechas
- Costos de adquisición
- Costos de retención (por ejemplo, los costos relacionados con la mercadotecnia, programas de lealtad y otras promociones)
- Costos de servicio (incluyendo el servicio al cliente, facturación y otros “gastos indirectos”)
- Costos por morosidad o falta de pago
- Duración esperada de la relación con el cliente (por ejemplo, tasa de reposición de clientes)
- Flujo esperado de ingreso en el futuro, con base en las ganancias y el potencial de incrementar el volumen de ventas/ventas cruzadas, riesgo de degradación, etc.

Una vez que usted comprende en qué forma estos factores determinan el valor de cada uno de los clientes, sólo es necesario agregarlos y rastrearlos en toda la base de los clientes para obtener un panorama preciso del valor del activo clave de la organización: su cartera de clientes. De hecho, ciertos factores como las tasas de retención, probabilidad de incrementar el volumen de ventas, etc., son menos útiles si se trata de un solo cliente, sin embargo, son muy útiles (y precisas) cuando se trata de la información en conjunto.

Conclusión

La Administración de los Clientes como Activos proporciona un marco para medir en forma más efectiva, rastrear y administrar el activo más importante de su empresa—su cartera de clientes. Se basa en determinar cuál es la economía real de adquirir, prestarle servicio, retener y apreciar la cartera de clientes de tal forma que se pueda incrementar al máximo el valor de vida del cliente o el capital de clientes. El capital de clientes se convierte en un sistema de macro-medición que determina el retorno de inversión de las inversiones en los clientes y en una brújula que guía su organización, ya que le permite crear sistemas de incentivos y recompensas que están alineadas con las metas a largo plazo del negocio.

La Administración de los Clientes como Activos funciona porque permite enfocar a la organización en los factores que impulsan el capital de clientes. Si se rastrea asiduamente, cualquier cambio de las variables claves de la ecuación de valor del cliente será un indicador de advertencia temprana de la salud de su negocio. Usted podrá identificar los aumentos sistemáticos del reposición de los clientes; evaluar las suposiciones de incremento en el volumen de ventas; y estimar si las referencias de los clientes están aumentando o disminuyendo. Usted podrá predecir la magnitud del impacto en los factores de referencia antes de que sea demasiado tarde para hacer algo al respecto. En breve, un sistema de Administración de los Clientes como Activos bien ejecutado hará que su organización esté más enfocada y avispada.

La Administración de los Clientes como Activos en Acción: Dos Estudios de Caso

La mayoría de los ejecutivos afirman que comprenden el valor del cliente y que ya están tomando decisiones enfocadas para incrementar el valor al máximo. Los siguientes estudios de caso demuestran que esto no siempre es el caso. Estos ejemplos nos muestran cómo un método sistemático para evaluar el valor del cliente puede ayudarnos a descubrir las oportunidades escondidas que incrementan al máximo las ganancias.

Fabricante de Químicos Especializados: Reasignación de Costos con Base en el Valor a Largo Plazo

Además de mantener una fuerte participación del mercado, un fabricante de químicos especializados que se utilizan en la producción de tableros de circuitos impresos (PCB, por sus siglas en inglés) observó que había un descenso en el ingreso y las ganancias. Al mismo tiempo, muchas de las cuentas más grandes y leales comenzaron a rebelarse en contra de la estructura de establecimiento de precios. Como resultado, la gerencia tuvo que implementar un programa agresivo de descuentos que se enfocaba en las cuentas de altos volúmenes. No obstante, los ingresos disminuyeron. La gerencia solicitó ayuda para descubrir nuevos ingresos con el fin de hacer frente a esta constante presión contra los precios.

Después de un cuidadoso análisis del activo de los clientes, la compañía descubrió que los costos más significativos estaban relacionados con sus nuevos clientes. Es muy sencillo; el ajustar los detalles de los procesos de manufactura para trabajar con un nuevo químico requería de mucha energía y tiempo al inicio. Sin embargo, al realizar el análisis en forma más detallado se descubrió que no todos los nuevos clientes se creaban de la misma manera. Los clientes más grandes y sofisticados requerían de menos inversión inicial y, como resultado, se volvían rentables en sólo cuestión de semanas. Por otro lado, los jugadores más pequeños y menos sofisticados representaban el riesgo inicial más alto y proporcionaban el menor potencial de ganancias a largo plazo.

Al evaluar el capital de clientes—las variables que constituyen el valor de vida de un cliente— la empresa observó que al implementar un cargo por servicio por ayudar a las cuentas más pequeñas con menor ganancia y potencial a ajustar a detalle sus procesos de manufactura ayudaría a

cambiar la ecuación a su favor. En cuanto los fabricantes de químicos comprendieron cuáles son los factores que impulsan el valor del cliente pudieron evitar hacer cambios adicionales a la estructura general de establecimiento de precios y poner en riesgo las cuentas más grandes. En cambio, pudieron identificar y comercializar un nuevo servicio con valor agregado para un subconjunto de clientes receptivos. Este método le permitió a la compañía mantener una fuerte participación del mercado con los fabricantes de PCB más grandes, sofisticados y sensibles a los precios. Además pudieron expandir sus márgenes con el segmento del mercado menos sofisticado.

Industria Farmacéutica: Cómo Poner un Valor en los Líderes Claves de Opinión

Las compañías farmacéuticas han luchado durante mucho tiempo para lograr la atención y apoyo de los médicos e investigadores clínicos con más prestigio en sus áreas terapéuticas correspondientes. La razón es muy sencilla: Estos Líderes Claves de Opinión ejercen una gran influencia en la forma en que prescriben otros médicos. Como resultado, el personal de ventas y mercadotecnia de la industria farmacéutica invierten mucho tiempo y dinero para congraciarse con ellos.

Debido a que una empresa observó que estas inversiones crecían y eran más difusas, comenzó a buscar una forma de medir el valor real de varias relaciones con los Líderes Claves de Opinión y de dirigir sus inversiones con mayor precisión. Mediante el uso de los procesos de la Administración de los Clientes como Activos, idearon una metodología sencilla para medir la influencia de los Líderes Claves de Opinión en el comportamiento de prescripción de los médicos. Después de realizar encuestas con los médicos y estudiar el comportamiento de prescripción, la compañía pudo calcular cuántos “seguidores” tenía cada Líder Clave de Opinión y en cuántas prescripciones realmente influía su opinión. También lograron hacer un mapa de la extensión geográfica de los Líderes Claves de Opinión y, por lo tanto, pudieron distinguir entre los líderes de pensamiento nacional y regional.

Por primera vez, la compañía tenía una forma de asignar un valor único monetario a la noción de “liderazgo de pensamiento”. Como resultado, la compañía reorganizó sus esfuerzos de ventas y con el tiempo asignó un equipo especial de expertos para crear las relaciones con los líderes claves de opinión.

Acerca del Autor

Christian Neckermann es el Vice-Presidente de Braun Consulting. Está a cargo de las prácticas de estrategias del negocio. El enfoque del trabajo del Sr. Neckermann consiste en ayudar a las organizaciones a descubrir y lograr un crecimiento rentable a través de la creación de una mejor comprensión de sus clientes. Cuenta con gran experiencia en las siguientes áreas: estrategia de los negocios, evaluación del mercado, desarrollo de productos, ventas y mercadotecnia, y administración de relaciones con los clientes (CRM, por sus siglas en inglés).

El Sr. Neckermann ha hablado sobre el tema de la administración de la rentabilidad del cliente en diferentes conferencias. Fue invitado como orador para la Conferencia de Mercadotecnia Integrada que organiza el Consejo de Conferencias y que tendrá lugar en junio. En la Conferencia de Mercadotecnia del Consejo de Conferencias que tendrá lugar en octubre estará a cargo de un taller titulado "Cómo Poner a Trabajar la Administración del Valor del Cliente."

Braun Consulting, Inc. (Nasdaq: BRNC) es una empresa profesional de servicios que aporta soluciones de negocios enfocadas en los clientes. Braun Consulting se fundó en 1993 y sus oficinas principales se localizan en Chicago. Braun Consulting cuenta con 5 oficinas en Estados Unidos. Si usted requiere información adicional acerca de Braun Consulting, puede encontrarla en www.braunconsult.com

Oportunidades de Interconexión y Aprendizaje
La Conferencia de Mercadotecnia Integrada del 2003:
Cómo asegurar que la estrategia de su manejo de Empleados, Clientes y Mercadotecnia está Relacionada en Toda la Organización
Westin Chicago River North, Chicago, IL
Junio 17-19, 2003

The Conference Board, Inc., 845 Third Avenue, New York, NY 10022-6679

Tel 212 759 0900 Fax 212 980 7014 www.conference-board.org

D.R. © 2003 por The Conference Board, Inc. Reservados todos los Derechos.
Impreso en Estados Unidos de Norteamérica. El Consejo de Conferencias y el Logotipo de la Antorcha son Marcas Registradas de The Conference Board, Inc.