

RAVEN

| Edición núm. 17 |



LET ENDLESS POSSIBILITIES BEGIN™

Los clientes de Glen Raven comparten sus conocimientos sobre las mejores prácticas

Edición núm. 17

Otoño de 2012



Estimados lectores:

Uno de los conceptos más populares en los negocios hoy en día son “las mejores prácticas”. En su definición más amplia, las mejores prácticas son procesos que generan resultados extraordinarios y que se prestan a ser emuladas por muchas organizaciones diferentes.

Esta edición de Raven está dedicada a compartir las mejores prácticas que siguen algunos de nuestros clientes. Todos los días aprendemos sobre enfoques innovadores que han desarrollado nuestros clientes y tenemos la fortuna de que esos clientes muchas veces estén dispuestos a compartir sus ideas para el beneficio común.

Los ejemplos de las mejores prácticas en esta edición verdaderamente comprenden el rango completo de retos comerciales, que empiezan con la mercadotecnia dirigida. Nuestra historia de portada es sobre una exitosa campaña que nuestro equipo de Technical Fabrics lanzó este verano en cooperación con G&K Services de Minnetonka, Minnesota. Estaba dirigida a trabajadores de campos petroleros en Texas y los resultados han sido impresionantes.

En el área de comercio global, Wm. J. Mills & Co. de Greenport, Nueva York, ha aprovechado Internet para desarrollar un negocio global de productos marinos y ha logrado un robusto crecimiento en las ventas de bolsas de lona distintivas. Hoover Canvas de West Palm Beach, Florida, también ha sido pionero en las mejores prácticas a través de Internet al realizar la mercadotecnia de toldos y estructuras de parasol mediante una presencia estratégica en la Web.

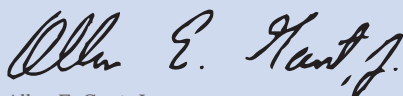
Conforme el mundo cambia rápidamente, la transformación se vuelve prioritaria y AR Tech de Fontana, California, ha sido pionera en la manera en la que una empresa puede mantener sus fortalezas básicas mientras crece y aumenta su rentabilidad. La planeación de la sucesión es un tema vigente en todas las empresas y presentamos dos ejemplos de las mejores prácticas en esta área – The Chism Company de San Antonio, Texas, y Acme Sunshades de San Leandro, California. Los conocimientos sobre la construcción de relaciones con los clientes de Baraboo Tent & Awning de Baraboo, Wisconsin, también son muy relevantes.

La eficiencia operativa también se presta a un buen número de las mejores prácticas, y dos de los mejores ejemplos son Marygrove Awnings de Detroit, Michigan, y Kansas City Tent & Awning de Kansas City, Missouri. Marygrove está al frente de la industria con las mejores prácticas en tecnología de la información, mientras que Kansas City Tent & Awning es experta en la mejora de la productividad mediante la selección de materiales y la mejora de procesos.

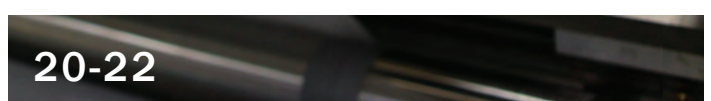
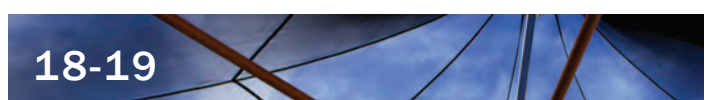
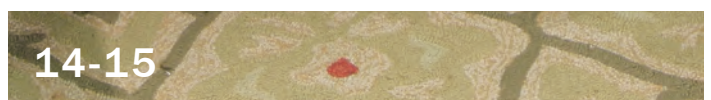
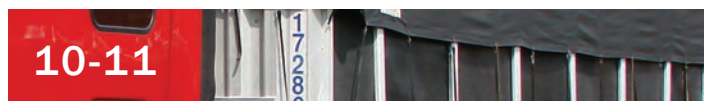
¿Cuáles son las mejores prácticas de los empresarios? John Highfield de Gladwin, Michigan, comparte la historia de cómo desarrolló The Boat Guard, una cubierta automatizada para pontones. La capacidad de estar a la cabeza mediante innovaciones en diseño está muy relacionada con el espíritu empresarial, y es explicada por TUUCI, una empresa de estructuras de parasol de Miami, Florida. El desarrollo de productos también está en el centro del espíritu empresarial, como lo ilustra NanoH₂O de El Segundo, California, un líder en tecnología para desalinización de agua de mar mediante filtración por ósmosis inversa.

Añadiendo dimensiones adicionales a nuestro ejemplar de las mejores prácticas encontramos a Wieland Copper Products de Pine Hall, Carolina del Norte, Summer Classics de Birmingham, Alabama, y Rainier Industries de Seattle, Washington. Trabajando en asociación con nuestra subsidiaria de logística, Wieland se destaca en la aplicación de la logística en una industria que depende de la entrega justo a tiempo de productos extruidos de cobre. Summer Classics está a la vanguardia en las mejores prácticas en comercialización dentro del canal de tiendas de patio, y Rainier Industries demuestra cómo tener éxito con una diversidad de productos que está en crecimiento.

Como ustedes podrán leer, no hay carencia de ideas innovadoras entre nuestros clientes. Estos artículos son solamente una pequeña muestra del conjunto increíble de nuevas ideas que aparecen cada día. Es este compromiso con la innovación que nos da gran confianza en el futuro que compartimos con todos nuestros clientes, socios comerciales y asociados.



Allen E. Gant, Jr.
Presidente y director ejecutivo
Glen Raven, Inc.



EN LA PORTADA Trabajadores de petróleo y gas en San Antonio, Texas, a quienes se dirigió una campaña de mercadotecnia de G&K Services y Glen Raven Technical Fabrics.

INTERIOR DE LA PORTADA, ARRIBA La comercialización puede mejorar las ventas de tiendas de patio, como lo ilustra Summer Classics.

INTERIOR DE LA PORTADA, ABAJO Wm. J. Mills & Co. de Nueva York está comercializando bolsas de lona distintivas en todo el mundo.

MERCADOTECNIA DIRIGIDA

Reto – Dirigir la mercadotecnia para obtener resultados medibles

Ejemplo de la mejor práctica – G&K Services
Minnetonka, Minnesota
www.gkservices.com

LA MERCADOTECNIA DIRIGIDA LLEGA A LOS TRABAJADORES DE PETRÓLEO Y GAS DE TEXAS

Como oportunidad para establecer un programa de mercadotecnia dirigida, San Antonio, Texas, con su pujante industria de petróleo y gas, es el lugar ideal para el producto ideal. El producto ideal en este caso es ropa de trabajo protectora distribuida por G&K Services y que incorpora las telas ignífugas (flame retardant, FR) GlenGuard® de Glen Raven.

“Iniciamos este programa con una necesidad claramente identificada”, dijo Gary Urbanski, gerente de mercadotecnia de G&K Services, uno de los proveedores de servicio para ropa de trabajo más grandes del país. “Los trabajadores de petróleo y gas necesitan usar ropa protectora, pero el clima es muy cálido en los campos petroleros de Texas. Teníamos el producto que podía proporcionarles protección y además mantener a los trabajadores frescos y cómodos”.

La campaña de seis meses se lanzó en San Antonio en mayo con vallas colocadas a lo largo de las rutas de tránsito usadas todos los días por trabajadores de petróleo y gas. El mensaje era claro y simple: “La ropa de trabajo de FR más fresca y moderna”, que es el resultado de las telas FR GlenGuard que cumplen con todos los estándares de seguridad de la industria, y sin embargo son ligeras para proporcionar una mayor comodidad.

Los anuncios en exteriores se complementaron con anuncios en la radio en estaciones que son escuchadas con frecuencia por el mercado objetivo. Pegatinas para cascos y carteles añadieron un elemento tipo guerrilla, mientras que se utilizaron anuncios impresos a nivel nacional para llevar mensajes similares al personal directivo en el campo del petróleo y el gas.

La campaña de publicidad fue administrada por el director de mercadotecnia de Technical Fabrics de Glen Raven, Rich Lippert, y se integró estrechamente con la oficina de G&K en San Antonio a través de la activación de la fuerza de ventas, que incluía líneas telefónicas dedicadas. El programa ha servido como un punto de concentración para el personal de G&K, ya que se encontraron con un abrupto ascenso en las llamadas entrantes y un mayor conocimiento de la marca en todo el mercado.

“Definitivamente hemos aumentado nuestro registro de negocios en la región como resultado de esta campaña”, declaró Urbanski. “Los resultados todavía se están computando, pero sabemos que los clientes potenciales han aumentado sustancialmente; hemos realizado contratos comerciales con nuevos clientes y nos hemos beneficiado del mayor conocimiento del producto. Se ha acercado mucha más gente a nosotros pidiéndonos mayor información respecto a nuestra oferta de FR”.

El equipo de telas técnicas de Glen Raven, incluido Rodney Holland, gerente de mercadotecnia de telas de FR GlenGuard, ha trabajado muy de cerca con G&K a lo largo del programa, incluido Mark Lewis, gerente general de G&K en San Antonio.

“Todos invertimos tiempo para entender el mercado, al público objetivo y los beneficios del producto para los usuarios finales”, informó

Urbanski. “Hay grandes oportunidades en la mercadotecnia dirigida y en el trabajo cooperativo en la industria. Es divertido, es interesante y funciona”.

Las mejores prácticas en mercadotecnia dirigida

A continuación se muestran algunas de las mejores prácticas en mercadotecnia dirigida ilustradas por la campaña de G&K Services:

- **Encontrar la ubicación adecuada** – La mercadotecnia dirigida requiere de ciertos elementos cruciales para tener éxito, que incluyen un grupo concentrado de usuarios potenciales en un área definida al que pueda llegarse de forma rentable. San Antonio fue ideal para esta campaña porque tiene una alta concentración de trabajadores de petróleo y gas que necesitaban ropa de trabajo protectora que fuera fresca.
- **Definir los beneficios** – Para una mercadotecnia dirigida eficaz, también es esencial tener la capacidad de articular claramente los beneficios del producto para los usuarios finales. Para el programa de San Antonio, las vallas y los mensajes de radio se enfocaron en ayudar a los trabajadores de petróleo y gas a estar no solamente más seguros en el trabajo, sino también más frescos y cómodos con ropa de trabajo hecha de telas más ligeras.
- **Dirigirse a los medios** – La mercadotecnia dirigida requiere canales de comunicación eficientes y eficaces. Las vallas, complementadas con la radio, fueron ideales para llegar a los trabajadores de petróleo y gas mientras conducían hacia y desde los lugares de trabajo.
- **Integrar con ventas** – Crear conciencia y demanda es solamente la mitad de la ecuación de mercadotecnia dirigida. Las ventas también deben activarse para hacer un seguimiento eficaz de los nuevos clientes potenciales.
- **Colaborar** – Los esfuerzos de trabajo en conjunto pueden aprovechar los presupuestos y el personal dentro de programas de mercadotecnia dirigida. G&K y Glen Raven compartieron una meta común de aumentar las ventas de ropa de trabajo con telas FR. Esto se convirtió en una sociedad eficaz ya que las dos empresas trabajaron en conjunto para definir las necesidades del usuario final y expresar los beneficios del producto en un idioma que resonara con los trabajadores de petróleo y gas.

A LA DERECHA, ARRIBA Los trabajadores de petróleo y gas disfrutaron de la comodidad y protección de la ropa de trabajo proporcionada por G&K Services y hecha de telas de FR GlenGuard®.

A LA DERECHA, ABAJO Los equipos de mercadotecnia de G&K y Glen Raven frente a una valla; de izquierda a derecha: Rich Lippert (Glen Raven), Keith Zapalack (G&K), Steve Hundgen (Glen Raven), Mark Lewis (G&K), Brandon Fuller (G&K), Gary Urbanski (G&K), Rodney Holland (Glen Raven) y Jarod Guier (G&K). La ropa de trabajo presentada en la campaña es altamente protectora, además de atractiva y más ligera para proporcionar una mayor comodidad.



WM. J. MILLS CRECE A NIVEL GLOBAL CON LOS PROPIETARIOS DE EMBARCACIONES Y LOS AFICIONADOS A LAS BOLSAS

COMERCIO GLOBAL
Reto – Capitalizar la economía global

Ejemplo de la mejor práctica – Wm. J. Mills & Co.
Greenport, Long Island, Nueva York
www.millscanvas.com

La historia de Wm. J. Mills & Co. se inicia a fines del siglo XIX cuando la empresa fue fundada por William Mills, un inmigrante escocés que empezó un taller de velas en Long Island. Hoy en día, la quinta generación es la propietaria y administra la empresa, y ha expandido el negocio para incluir una amplia variedad de lonas marinas, toldos, cubiertas de todo tipo, cojines para patio y una línea distintiva de bolsas de lona hechas a mano. En este proceso, el comercio global se ha convertido en una parte esencial de la empresa.

“Durante muchos años, nuestra empresa fue el proveedor exclusivo de lonas para las embarcaciones Boston Whaler, y hoy en día trabajamos con los distribuidores y propietarios de Whaler alrededor del mundo para reemplazar las lonas”, comentó Bob Mills, vicepresidente. “En nuestro sitio web, los propietarios de embarcaciones pueden revisar más de 3,000 números de piezas de Whaler organizadas por modelo y por año. Los propietarios de embarcaciones nos envían fotografías por correo electrónico para que podamos elegir la lona apropiada para sus embarcaciones en cualquier lugar del mundo”.

El sitio web de la empresa también respalda a un sólido negocio global de bolsas de lona. Durante muchos años, la empresa fabricó bolsas a partir de retazos de tela durante la temporada baja como un producto secundario. Cuando Jamie Mills, el actual presidente y director ejecutivo, llegó a la empresa se enfocó en la expansión del negocio de bolsas a través de ventas por Internet y boutiques exclusivas.

“Wm. J. Mills es una gran marca con una etiqueta icónica, a la que las personas se sienten atraídas”, comentó Jamie Mills. “Tenemos la fortuna de estar ubicados en un área en armonía con los accesorios y la moda especializada, lo que ha creado un sólido grupo de seguidores de nuestras bolsas de lona”.

Además de las ventas por Internet a consumidores, Wm. J. Mills ofrece diseños exclusivos de bolsas para tiendas boutique en toda la región y ha atraído cobertura en los medios de comunicación nacionales, que incluyen Vogue, Cosmopolitan, Rolling Stone y The New York Times. Es común ver sus bolsas en todo el mundo.

“Un amigo de mi hija vio una de nuestras bolsas en el metro de Singapur”, dice Bob Mills. “Nuestros empleados disfrutaron mucho cuando reciben fotografías de bolsas que han sido vistas alrededor del mundo. Parece irónico que seamos una empresa de fabricación ubicada en el corazón de una zona turística exclusiva de Long Island y estemos enviando artículos de costura a Asia”.





Las mejores prácticas en comercio global

Las mejores prácticas en comercio global de Wm. J. Mills & Co. incluyen las siguientes:

- **Aceptar el comercio global** – Aun cuando competir con empresas de todo el mundo puede ser intimidante, es esencial superar ese miedo, hacer sus investigaciones y usar su creatividad para encontrar maneras de capitalizar las oportunidades de los mercados globales.
- **Tecnología** – Internet ha abierto el mercado global a prácticamente todas las personas a través de los sitios web de comercio electrónico, el correo electrónico y el poder de las redes sociales para crear seguidores. La tecnología de Internet es la vía más importante para acceder a las oportunidades globales.
- **Calidad y consistencia del producto** – Si usted participa en el mercado global, la calidad y consistencia del producto deben ser primordiales. Un problema con un producto a miles de millas de distancia es caro de solucionar y puede dañar a una marca rápidamente.
- **Ayuda externa** – Hay muchos recursos del sector profesional y del gobierno disponibles que proporcionan información y asistencia, particularmente en lo referente a la documentación requerida para los envíos internacionales. Asista a un seminario, consulte información de antecedentes en la Web y póngase en contacto con la asociación de su sector profesional.
- **Agentes de transporte** – Hablando de asistencia externa para el comercio global, un paso sólido hacia adelante es desarrollar una relación con una empresa de transporte de carga que pueda gestionar envíos globales, incluida la reglamentación aduanera.
- **Flexibilidad** – Se requiere flexibilidad para tener éxito en el comercio global. Acepte que las cosas no van a salir siempre como se planearon, y se requerirá una solución creativa para los problemas y la capacidad de adaptarse a las necesidades del cliente. Incluya flexibilidad en sus planes de negocios globales.

IZQUIERDA, DE ARRIBA HACIA ABAJO Wm. J. Mills es propiedad de la quinta generación de la familia Mills; de izquierda a derecha Bob, Bill y Jamie Mills. Los propietarios de embarcaciones Boston Whaler en todo el mundo pueden dirigirse a Wm. J. Mills para reemplazar las lonas. El comercio global también está respaldando a un sólido negocio de bolsas de lona de esta empresa basada en Nueva York.

TRANSFORMACIÓN

Reto – Transformarse para crecer y tener mayor rentabilidad

Ejemplo de la mejor práctica – A&R Tarpaulins, Inc.,
AR Industries/AR Tech
Fontana, California
www.artarpaulins.com

AR INDUSTRIES SE TRANSFORMA CON AR TECH



Cuando Bud y Carmen Weisbart les compraron una participación en A&R Tarpaulins, Inc. en 1978 a Ralph Weisbart y Aundra Arrington, era una empresa exitosa enfocada en la fabricación de lonas usadas como cubiertas para camiones, sistemas de cubiertas para camiones y cortinas industriales, así como también toldos y estructuras de parasol. Era un buen negocio, pero los Weisbart sabían que la empresa podía crecer y mejorar la seguridad del empleo para su personal si la transformaban en un proveedor de productos con valor agregado.

“Empezamos por definir claramente el negocio en el que estábamos, que era la fabricación de productos de ingeniería que estaban total o principalmente hechos de tela”, indicó Bud Weisbart. “Esta definición nos dio un ambiente muy abierto al que podíamos dirigirnos para diversificar nuestros productos y mercados y transformar la empresa”.

La transformación de la empresa empezó al proveer lonas para la protección de las instalaciones en empresas aeroespaciales del Sur de California. Basándose en los éxitos iniciales con estos contratos básicos, se le pidió a A&R que expandiera su oferta de productos a áreas confinadas de trabajo limpio y otros apoyos terrestres. Conforme A&R demostró su capacidad con contratos cada vez más complejos, los clientes de la industria aeroespacial empezaron a pedir productos técnicos para equipos de vuelo.

“Tuvimos que incrementar nuestro personal con ingenieros y diseñadores que pudieran ayudarnos a cumplir con los estrictos estándares de calidad”, dijo Weisbart. “Tuvimos también que asegurarnos de que todo nuestro personal entendiera las ramificaciones de nuestra nueva oferta de productos. Por ejemplo, la cubierta para un camión puede tener unos centímetros de más o de menos y no hay problema. Para un producto aeroespacial la tolerancia podría ser de alrededor de medio milímetro o aun menos”.

El personal de A&R no solamente aprendió a tener más precisión en sus técnicas de fabricación, sino que también aprendió cómo trabajar con materiales más sofisticados que tenían las cualidades de protección de alta y baja temperatura y contra la interferencia electromagnética (electromagnetic interference, EMI) requerida para las aplicaciones aeroespaciales. La empresa logró las certificaciones ISO 9001, incluso la de estándares espaciales AS 9100.

“Toda esta transformación no ocurrió de un día para otro. Nos tomó muchos años de reclutamiento, capacitación y desarrollo llegar adonde estamos ahora”, indicó Weisbart. “Nos

involucramos mucho en el desarrollo en conjunto con ingenieros aeroespaciales y crecimos paso a paso. Un ingeniero hablaba con otro ingeniero y como resultado nuestros proyectos aumentaban.

“Y a la vez, nunca dimos la espalda a nuestro trabajo central de hacer cubiertas para camiones, cortinas industriales, toldos y estructuras de parasol que nos proporcionaban los recursos financieros necesarios para invertir en nuevos negocios”, añadió. “Seguimos innovando en nuestro negocio central, como lo muestran nuestras cintas patentadas de reparación de lonas”.

Las mejores prácticas en transformación

Las mejores prácticas en transformación de AR Tech incluyen las siguientes:

- **Definir su competencia central** – El punto de inicio ideal es definir las competencias centrales de su organización en términos generales que le permitan considerar las oportunidades de diversificación. Esta definición debería incluir una declaración clara de por qué existe la empresa.
- **Qué valor puede ofrecer** – Estrechamente relacionado con la definición de su propósito está definir el valor que va a traer al mercado mediante la transformación y las ofertas diversificadas. La meta debería ser identificar oportunidades únicas con características de valor agregado.
- **Invertir en su personal** – Transformar una empresa requiere que invierta en su personal y que los mantenga durante un buen número de años en un ambiente de trabajo estable en el que crezcan los conocimientos y la pericia de la organización.
- **Visión a largo plazo** – La transformación no ocurre rápidamente; en el caso de A&R, la empresa lleva más de 30 años trabajando en su estrategia de transformación/diversificación. Es esencial progresar paso a paso, ganando una reputación por la calidad y confiabilidad del nuevo producto o área de servicio.
- **Negocio básico** – Mientras usted transforma a su empresa, es crucial tener una base de negocios que pueda generar el flujo de efectivo necesario para invertir en el futuro.

ARRIBA Bud y Carmen Weisbart han transformado su empresa de ser un proveedor de productos básicos de lonas industriales a un proveedor reconocido de la industria aeroespacial.

BOAT GUARD TRAE INNOVACIÓN A LAS CUBIERTAS MARINAS

ESPÍRITU EMPRESARIAL

Reto – Iniciar una nueva empresa

Ejemplo de la mejor práctica – Boat Guard

Gladwin, Michigan

www.theboatguard.com

John Highfield era como la mayor parte de los nuevos propietarios de embarcaciones. Durante los primeros dos años tras la adquisición de su pontón lo cubrió religiosamente, de proa a popa, después de cada salida. Y, al igual que muchos otros propietarios de embarcaciones, se cansó de luchar con la cubierta de la embarcación y la dejó de usar al tercer año. Usted supondrá lo que ocurrió después.

“Mi embarcación se veía como si estuviera envejeciendo en años de perro. Cada año que pasaba parecía que hubiera envejecido siete”, dijo Highfield. Yo miré a mi alrededor a las embarcaciones de mis vecinos y a todos les estaba ocurriendo lo mismo. Recuerdo que un vecino se me acercó y me dijo: ‘es una lástima que no hagan una cubierta en la que se pueda apretar un botón y se ponga sola’. Y yo pensé, esa es una gran idea”.

El momento fue perfecto para Highfield, que había sido un contratista de tableros de yeso que trabajaba en unas 200 casas al año durante el auge de la vivienda. Con la recesión de 2007, la construcción de viviendas en el área de Michigan se frenó bruscamente y eso le dio a Highfield el tiempo y la motivación para trabajar en su nuevo invento.

Después de muchas pruebas y errores, la creación de Highfield estaba a nivel de prototipo – una cubierta para pontón inalámbrica y motorizada. Al apretar un botón la cubierta se extiende o se retrae en 45 segundos, eliminando la labor de cubrir la embarcación manualmente. Se realizaron mejoras adicionales en el prototipo y las cubiertas se empezaron a comercializar en 2010.

“Pasaron seis años desde el momento en el que tuve la idea hasta el momento en que instalamos la primera cubierta Boat Guard; hubo muchos momentos en los que deseaba renunciar, pero creía en lo que estaba haciendo”, comenta Highfield.

La cubierta Boat Guard está fabricada con materiales resistentes de grado marítimo y está diseñada para cubrir totalmente a un pontón. Necesita un mínimo de energía, así que la descarga de las baterías marinas es pequeña. Highfield ha instalado la mayor parte de las unidades que vende, pero también está estableciendo una red de distribuidores.

“A los 48 años de edad y habiendo trabajado de manera independiente la mayor parte de mi vida, sabía que no podría trabajar para nadie más”, comentó Highfield. “Boat Guard ha visto mucha prueba y error y no ha sido fácil, pero me siento contento de lo que hemos logrado hasta ahora”.



Las mejores prácticas en espíritu empresarial

Las mejores prácticas en espíritu empresarial de The Boat Guard incluyen las siguientes:

- **Empezar con una necesidad no satisfecha que esté claramente definida** – Highfield estaba seguro de que las grandes empresas deberían estar trabajando en una cubierta retráctil para embarcaciones tipo pontón, pero descubrió que nadie más estaba siguiendo esa idea, y eso creaba una oportunidad abierta. Su experiencia personal y las experiencias de otros aficionados a las embarcaciones confirmaron la necesidad.
- **Estar preparado para el proceso de prueba y error** – Hacer el prototipo de un invento es solamente el primer paso; aun cuando el prototipo puede funcionar perfectamente, esté preparado para atenerse a fallas en el diseño y la fabricación cuando empiece la producción real.
- **No apresurarse a llevar el producto al mercado** – Como dice la frase trillada, usted solamente tendrá una oportunidad para causar una buena primera impresión. Entrar al mercado antes de perfeccionar un nuevo producto o servicio es un error común que hunde a muchos proyectos empresariales por los comentarios negativos, amplificados ahora por las redes sociales.
- **Ética de trabajo** – Largas horas de trabajo duro acompañadas de altos niveles de frustración es un común denominador de muchos emprendedores. Se requiere un alto nivel de ética de trabajo y persistencia para sobrellevar los tiempos difíciles.
- **Promoción y mercadotecnia** – Dar a conocer un nuevo producto es un paso esencial, que ahora es más fácil gracias a Internet y al uso de los medios de comunicación para publicitar nuevos productos. Nunca subestime el poder de las comunicaciones de boca a boca.
- **Proteger su idea** – Es recomendable obtener una patente para proteger su nueva idea. Highfield investigó cómo solicitar una patente y presentó su propia solicitud.
- **Aprender a adaptarse y cambiar** – El diseño inicial puede ser exactamente lo que usted tenía en mente, pero escuchar la voz del mercado puede llevar a realizar cambios importantes. Highfield ha creado una cubierta retráctil operada manualmente para aquellas embarcaciones en las que un motor eléctrico no es posible debido a limitaciones de espacio.

ARRIBA John Highfield estableció su nuevo negocio con la hábil ayuda de su esposa. Boat Guard es una cubierta retráctil automatizada para pontones que Highfield inventó y patentó.

CHISM COMPANY MANTIENE LOS NEGOCIOS EN LA FAMILIA

PLANEACIÓN DE SUCESIÓN – FAMILIA
Reto – Lograr la transición del negocio dentro de la familia

Ejemplo de la mejor práctica – The Chism Company
San Antonio, Texas
www.chismcompany.com

Roy Chism empezó a trabajar en el negocio familiar a la avanzada edad de 5 años, acompañando a su padre a reuniones de negocios y pasando tiempo en el taller. Se unió al negocio, que fue fundado en 1951, ya como adulto en 1977. Él y su padre trabajaron estrechamente y muy bien juntos, enfocándose en las estructuras de parasol comerciales para varios mercados y expandiendo el negocio mediante ubicaciones en San Antonio y Austin.

“Mi padre hizo un buen trabajo al llevarme al negocio, y tuvimos muchas pláticas sobre a dónde queríamos llevar a la empresa”, dijo Chism. “Cuando él falleció inesperadamente en 1983, yo estaba en una buena posición para continuar con el negocio”.

En 2007, después de más de 30 años en el negocio, Chism empezó a preparar la empresa para su venta, suponiendo que ninguno de sus dos hijos ni su hija tenían ningún interés en seguir con la tradición familiar. Todos los miembros de la familia habían trabajado para la empresa durante la preparatoria y la universidad, pero cada uno había orientado su carrera hacia otras direcciones.



Roy Chism (izquierda) ha organizado un programa de transición de varios años para traer a su hijo Ryan al negocio.

BILL FULLER OBTIENE FONDOS PARA SU JUBILACIÓN CON LA VENTA DE LA EMPRESA

PLANEACIÓN DE LA SUCESIÓN – VENDER EL NEGOCIO
Reto – Lograr la transición del negocio fuera de la familia

Ejemplo de la mejor práctica – Acme Awning Company
San Leandro, California

Bill Fuller había sido propietario y había operado Acme Awning Company durante 20 años a fines de 2003 cuando decidió que era hora de pensar seriamente en la jubilación. Una venta exitosa del negocio era esencial para obtener la recompensa de sus muchos años de trabajo duro y de su inversión.

“No había ningún familiar o empleado a quien le pudiera hacer la transición del negocio, así que la venta era mi única opción”, indicó Fuller. “Como cualquier propietario de negocios, mi meta era obtener el mayor valor posible de la venta”.

Acme Awning Company, que ha sido renombrada Acme Sunshades, remonta su historia a 1922 con Fuller como el cuarto propietario. La empresa había establecido una sólida reputación en el mercado de productos de calidad y buen servicio, y Fuller sintió que era el momento adecuado para venderla.

Siguió un proceso metódico para preparar la venta de su negocio. Una buena parte de ese proceso involucraba eliminar el exceso de inventario y el inventario obsoleto, y fortalecer la hoja de balance general de la empresa. Fuller se tomó el tiempo para preparar estados de ingresos de tres años y también documentar varios

procesos de negocios que había seguido para poder pasar esos conocimientos al nuevo propietario.

“Hice mi tarea y hablé con varios agentes comerciales y banqueros de inversiones y reduje las opciones a un par de empresas para que me representaran; finalmente seleccioné la que pensé que era la mejor”, dijo Fuller.

El agente comercial le dijo a Fuller que tomaría por lo menos seis meses completar la venta, pero las cosas se movieron mucho más rápido. Un comprador en la base de datos del agente comercial expresó interés en el negocio y basándose principalmente en la preparación de Fuller presentó una oferta y cerró la venta en ocho semanas.

“El ritmo de los eventos fue muy rápido”, comentó Fuller. “Lo vendí al precio más alto del mercado y acordé un período de capacitación de tres meses durante los cuales yo trabajaría en el negocio capacitando al nuevo propietario. Además, seguí teniendo una participación en el negocio por dos años más, sirviendo como el funcionario responsable de la administración de la licencia de contratista de la empresa hasta que el nuevo propietario estuviera calificado para obtener su propia licencia”.

“Después de que me gradué en la Universidad de Dallas, decidí dedicarme a la docencia”, dijo Ryan Chism, el hijo de 32 años de Roy. “Durante mis visitas de fines de semana y días de fiesta, sin embargo, mi papá y yo nos poníamos al día con lo que estaba pasando con el negocio. En ese momento, mi papá estaba realmente renovando la empresa e introduciendo nueva maquinaria controlada por computadora al piso del taller”.

Ryan se sorprendió al ver a la gente joven que se había unido a The Chism Company y encontró que la nueva tecnología creaba un ambiente dinámico que demandaba nuevas habilidades y nuevas maneras de pensar.

“La energía que vi en el negocio contrastaba mucho con la lentitud y ritmo burocrático de una institución educativa”, comentó Ryan. “Fue entonces cuando realmente empecé a extrañar el placer de hacer cosas y ver el producto terminado en uso”.

Cuando Ryan regresó al negocio hace tres años, él y su padre acordaron un proceso de transición de varios años en el que Ryan tenía que trabajar en todas las áreas del negocio. Su tarea no era solamente aprender la operación del negocio sino identificar áreas para mejorar y establecer planes de negocio a largo plazo.

“Creo que un proceso de varios años ha reducido los efectos de la curva de aprendizaje”, dijo Ryan. “He sido capaz de trabajar en la mejora del negocio con un aspecto a la vez en lugar de asumir un gran conjunto de responsabilidades al mismo tiempo sin tener la experiencia adecuada. También nos ha dado a mi padre y a mí el espacio y el tiempo para determinar cómo podemos trabajar mejor juntos”.

Ryan y su padre han acordado una línea de tiempo para la transición de aproximadamente seis años y al terminar ese tiempo, Roy, que actualmente tiene 56 años, planea disfrutar de un programa de trabajo y recreación más flexible.

“Mientras más largo sea el proceso de sucesión, más se podrá reorganizar el negocio”, indicó Roy. “Ryan tiene una visión diferente para el futuro y estamos ajustando el negocio a esa visión. A la vez, ambos tenemos una comprensión clara de las expectativas del otro”.

Las mejores prácticas en planeación de sucesión familiar

La experiencia de The Chism Company con la sucesión de negocios ilustra estas mejores prácticas:

- **Línea de tiempo de varios años** – Una línea de tiempo de varios años para la sucesión proporciona muchos beneficios. El nuevo propietario no solo tiene tiempo para aprender el negocio, sino para implementar mejoras y estrategias a largo plazo. Una línea de tiempo más larga le da al propietario actual el tiempo para realizar la transición a una nueva fase vital.
- **Comunicaciones abiertas** – Las comunicaciones abiertas y honestas son esenciales durante la planeación e implementación de la sucesión. Todos deben tener una clara comprensión de sus papeles, responsabilidades y tiempos.
- **Ver hacia el futuro** – Durante el proceso de sucesión, es esencial ver tan lejos como sea posible hacia el futuro en términos de inversiones de capital y personal. La planeación de la sucesión no debería ser solamente sobre la propiedad; también debería comprender planeación estratégica a largo plazo para la salud y futuro del negocio.
- **No solamente en los niveles más altos** – La planeación de la sucesión del negocio no debería detenerse con el presidente y el propietario. Debería haber planes de sucesión para cada individuo clave en un negocio pequeño.



Bill Fuller y su esposa, Theresa, disfrutaban de unas vacaciones en Alaska como parte de su jubilación, que fue financiada mediante la venta exitosa de su negocio de todos.

Las mejores prácticas para vender el negocio

Algunas de las mejores prácticas que surgen de la experiencia de Fuller incluyen las siguientes:

- **Preparación antes de la venta** – Preparar un negocio para su venta es un paso de crucial importancia que podría requerir de dos a tres años de trabajo anticipado. En el caso de Fuller, se deshizo de inventario no utilizable y resolvió cuentas por pagar pendientes mientras acumulaba y organizaba importantes datos financieros del negocio.
- **Personal y equipo** – Como parte de la preparación para la venta, recuerde la importancia de tener personal experimentado dedicado al negocio, respaldado por el equipo necesario para realizar el trabajo.

- **Seleccionar un asesor** – Contratar un agente comercial o un banquero de inversiones es un paso importante. Al seleccionar un agente, verifique sus referencias y pregunte los detalles sobre cómo se ofrecerá su negocio para la venta.
- **Ayudar a los nuevos propietarios** – Los compradores potenciales seguramente agradecerán y podrían exigir que el propietario actual permanezca en el negocio durante un período de meses para proporcionar capacitación y asistencia con la transición de los clientes actuales. Un plan de capacitación bien organizado y por escrito que pueda presentarse a los compradores potenciales es una sólida adición al paquete de comercialización.
- **El paquete de comercialización** – Piense en los argumentos de venta de su negocio y asegúrese de que estos mensajes estén en la presentación de la venta. Fuller tenía un cierto número de argumentos de venta de apoyo, incluyendo el hecho de que Acme había estado en funcionamiento desde 1922, ganó numerosos premios durante los años y obtenía altas calificaciones en las encuestas a los clientes de forma consistente. Se enfatizaba también la excelente relación con los proveedores y los líderes de las asociaciones de su sector profesional.
- **Fijar un precio razonable** – Una de las fases más difíciles y más importantes de una venta es fijar un precio razonable. Nadie quiere desperdiciar una oportunidad para ganar dinero, pero fijar un precio poco razonable es una fórmula segura para el fracaso. Busque la ayuda de expertos para fijar el valor de mercado.
- **Estructurar la transacción de ventas** – Aun cuando los propietarios de negocios están inclinados naturalmente a buscar el precio de venta más alto para su negocio, es recomendable pensar en la estructura de la venta y sus implicaciones impositivas. Considere las ventajas relativas de una venta de acciones comparada con una venta basada en activos si su negocio está incorporado.

LOGÍSTICA JUSTO A TIEMPO

Reto – Entregar productos de alto valor justo a tiempo

Ejemplo de la mejor práctica – Wieland Copper Products
Pine Hall, Carolina del Norte
www.wielandcopper.com

LA LOGÍSTICA JUSTO A TIEMPO RESPALDA A LOS PRODUCTOS DE ALTO VALOR



10

Desde la época de los romanos, el cobre ha sido venerado por sus asombrosas propiedades, que van desde conductividad eléctrica y protección antibacteriana hasta impermeabilización y maleabilidad. Debido a la capacidad de este metal de agregar valor en aplicaciones que van desde la construcción hasta los dispositivos médicos, la demanda sigue siendo fuerte y los valores en el mercado, altos.

Uno de los líderes mundiales en cobre y aleaciones de cobre es Wieland, una corporación mundial con oficinas centrales en Ulm, Alemania, que incluye a Wieland Copper Products en Pine Hall, Carolina del Norte. Wieland Copper Products fabrica varios tipos de tubería de cobre para las industrias de aire acondicionado y refrigeración, los fabricantes de equipo original, y los distribuidores de tubos para fontanería en los EE. UU. Es una operación de alta tecnología que proporciona disponibilidad de productos justo a tiempo a clientes con centros de distribución en Ohio, Nueva Jersey, Illinois, Georgia, Tennessee, Carolina del Norte, Mississippi, New Hampshire, Texas y Missouri.

“El cobre es un metal de alto valor que requiere un envío justo a tiempo porque nuestros clientes no desean mantener inventarios”, dijo Scott Chilton, gerente de ventas de fontanería para Wieland Copper Products. “Algunas veces no sabemos lo que será enviado en un día determinado hasta que llegamos a trabajar en la mañana y recibimos el orden del cliente. El envío tiene que salir ese mismo día y tenemos que tener la capacidad de proporcionarles a nuestro

centro de distribución y a nuestro cliente un tiempo de entrega en el que puedan confiar”.

Para cumplir las expectativas de justo a tiempo de sus clientes, Wieland Copper Products ha desarrollado un sistema de logística altamente eficiente que incluye servicios de Glen Raven Logistics. Las bases de datos compartidas y las comunicaciones electrónicas son la espina dorsal de esta sociedad que funciona con suma precisión.

“Necesitamos un socio de logística que pueda proporcionar altos niveles de transparencia en la programación y el envío”, sostuvo Tim Nault, gerente de compras de Wieland Copper Products. “El Raven Rater de Glen Raven Logistics ha sido un gran paso hacia adelante para nosotros. Podemos ver el estado de todos los envíos en tiempo real, y todo el mundo está trabajando desde la misma fuente de información”.

Raven Rater es un sistema de administración de transporte por Internet que no solamente les proporciona a los clientes cotizaciones de los envíos, sino también la capacidad de programar recolección y entrega, y rastrear envíos en proceso. El gerente de cuentas de Glen Raven Logistics, Jerry Vernon, se desempeña como el punto principal de contacto de Wieland Copper Products.

Además de proporcionar acceso a información en Internet en tiempo real, Wieland Copper Products también requiere un socio

de logística con su propia flotilla de camiones y remolques de plataforma plana para tener mayor flexibilidad y capacidad de respuesta. Un sólido récord de seguridad y altos niveles de cobertura de seguros son centrales al proceso de logística de Wieland Copper Products.

“Un elemento esencial en la logística con Wieland Copper Products es la comprensión mutua de las necesidades del cliente balanceadas contra las reglamentaciones del Departamento de Transporte (Department of Transportation, DOT) respecto al número de horas continuas de nuestros conductores en la carretera”, comentó Dan Cox, presidente de Glen Raven Logistics. “Trabajar juntos a partir de una fuente de información común es esencial a medida que trabajamos en conjunto para establecer y cumplir con las expectativas de sus clientes”.

Las mejores prácticas en logística

A continuación presentamos algunas de las mejores prácticas en logística justo a tiempo de Wieland Copper:

- **Transparencia** – La transparencia en logística significa que la información en tiempo real está disponible para todos desde una base de datos compartida. Todos saben en todo momento el estado exacto de cada envío, para que no haya sorpresas.
- **Comunicaciones por Internet** – Las comunicaciones basadas en Internet, tales como el Raven Rater, cambian todo en logística, al proporcionar informes de estado en tiempo real y una comunicación continua entre los proveedores de logística, los clientes y, en definitiva, el usuario final. El sofisticado sistema de logística empleado por Wieland Copper no sería posible sin lo último en tecnología de la información.

- **Confiabilidad** – En un ambiente de justo a tiempo, simplemente no hay margen de error. Cuando se hace un compromiso de entrega, debe existir la confianza de que la fecha se cumplirá y si algo cambiara, todo el mundo será advertido de inmediato.
- **Basarse en activos** – Las empresas de logística muchas veces integran múltiples transportistas administrados por un equipo de servicios centralizados. Para industrias con fuertes necesidades de entregas justo a tiempo como Wieland Copper, los proveedores de logística deben tener sus propias flotillas de camiones y remolques para tener mayores niveles de flexibilidad y capacidad de respuesta.
- **Asociación** – Asociación en logística significa que el cliente y el proveedor de logística comparten retos comunes y desarrollan soluciones creativas compartidas. Glen Raven Logistics aprecia los requisitos de entregas justo a tiempo de Wieland Copper, y Wieland comprende la complejidad adicional del cumplimiento de las reglamentaciones para horas en carretera del DOT.
- **Protección y seguridad** – Cuando el producto es tan valioso como el tubo de cobre, la protección, la seguridad y los seguros son de vital importancia.

IZQUIERDA Wieland Copper Products y Glen Raven Logistics han formado un equipo enfocado en las mejores prácticas en respaldo logístico. De izquierda a derecha están Jerry Vernon (gerente de cuentas de Glen Raven Logistics), Dan Cox (presidente de Glen Raven Logistics), Scott Chilton (gerente de ventas para fontanería de Wieland), Tim Naulty (gerente de compras de Wieland), Barbara Shaffer (especialista en cuentas de ventas de Wieland) y David Gregory (director de finanzas y compras de Wieland). **ABAJO** El cobre es un producto muy valorado y requiere de un manejo cuidadoso y de entregas justo a tiempo a clientes en todo el país.



CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES

Reto – Formar asociaciones a largo plazo con los clientes

Ejemplo de la mejor práctica – Baraboo Tent & Awning
Baraboo, Wisconsin
www.barabooawning.com

BARABOO DEMUESTRA EL VALOR DE INVERTIR EN ASOCIACIONES

Cuando Craig Culver y su familia empezaron a planear el primer restaurante Culver's en Sauk City, Wisconsin, a principios de la década de 1980, uno de los primeros pasos que tomaron fue asegurar un fabricante para sombrillas y toldos personalizados. Después de que otro fabricante había rechazado ser proveedor de los Culver porque el trabajo era demasiado pequeño, Clyde Moon, propietario de Baraboo Tent & Awning, aceptó encargarse del proyecto.

Avancemos al 2012: Culver's ButterBurgers and Fresh Frozen Custard ha crecido a más de 460 restaurantes en 19 estados, y Baraboo Tent & Awning ha crecido junto con ellos, proveyendo toldos y sombrillas para cada nueva ubicación. Es una clásica historia de caso de formar asociaciones de negocios duraderas.

“Cuando mi papá visitó a los Culver, ellos ya habían operado un par de restaurantes locales, pero nadie tenía idea de que el nuevo restaurante fuera a progresar como lo hizo”, dijo Andy Moon, que se integró a Baraboo Tent & Awning en 1996. “La filosofía de mi padre era tratar a los demás como le gustaría ser tratado”.

Culver's necesitaba sombrillas para las ubicaciones de sus restaurantes que pudieran resistir los fuertes vientos que son comunes en el Medio Oeste. Baraboo aplicó sus conocimientos de toldos y construyó una sombrilla fuerte y duradera a la que les gusta referirse como “un toldo sobre un poste” refiriéndose a su construcción de alta ingeniería.

“Craig Culver quería un producto de calidad que fuera consistente de una ubicación a la siguiente”, indicó Moon. “Y querían estar seguros de que estaríamos ahí para ellos puntualmente, en todas las ocasiones. Hemos cumplido a través de los años y hemos crecido junto con ellos”.

Desde su fundación en 1926, Baraboo Tent & Awning ha sido el líder en elaboración de telas personalizadas, diseñando y fabricando toldos y sombrillas, cubiertas para embarcaciones y muchas otras aplicaciones. El trabajo para Culver's ayudó a la empresa a ampliar sus servicios a otras franquicias nacionales de restaurantes.

“Construir buenas relaciones con los clientes tiene que ver con el servicio y con enfocarse en obtener resultados excelentes en todo momento”, dijo Moon. “Aun si se pierde dinero en un trabajo, hay que enfocarse en la relación en general y el potencial a largo plazo”.



Las mejores prácticas en construcción de relaciones

La experiencia de Baraboo con Culver's ilustra las mejores prácticas en construcción de relaciones:

- **La Regla dorada** – Nunca puede equivocarse si sigue la Regla dorada de tratar a los demás como le gustaría que lo trataran a usted.
- **No despreciar los negocios pequeños** – Todas las empresas se inician con un tamaño pequeño, y formar una relación de apoyo en un principio puede llevar a un crecimiento sostenido a largo plazo.
- **Servicio al cliente** – No hay nada como un excelente servicio al cliente para construir y sustentar una relación. Una excelente comunicación y una rápida respuesta a los problemas son centrales para la construcción de relaciones.
- **Personalización** – Ofrecer productos y servicios personalizados construye relaciones a largo plazo; las relaciones crecen cuando su empresa es la única –o la mejor– para satisfacer la necesidad.
- **Personas** – Las grandes relaciones se sostienen cuando sus empleados están bien capacitados, se los estimula hacia el éxito y se los motiva con un tratamiento respetuoso. Una sólida relación con los clientes debe extenderse a toda la organización desde los altos ejecutivos y propietarios hasta el personal de fabricación y servicio.
- **Enfocarse en resultados** – A fin de cuentas, lo que importa son los resultados. Podrá construir sólidas relaciones con los clientes cuando todos sus empleados tengan un enfoque orientado hacia los resultados y las necesidades de los clientes tengan un rol central.

ARRIBA A la izquierda, Craig Culver, presidente de Culver's ButterBurgers and Fresh Frozen Custard, y Andy Moon, copropietario de Baraboo Tent & Awning.

HOOVER CANVAS ADAPTA LA MERCADOTECNIA A LOS TIEMPOS CAMBIANTES

MERCADOTECNIA DE TOLDOS
Reto – Mercadotecnia de toldos y estructuras de parasol

Ejemplo de la mejor práctica – Hoover Canvas
Fort Lauderdale, Florida
www.hoovercanvas.com

Durante muchas décadas, el conocimiento tradicional en mercadotecnia de toldos exigía un anuncio notorio en las Páginas amarillas. Después de todo, las personas “consultaban las Páginas amarillas” cuando se trataba de hacer compras para el hogar.

Las Páginas amarillas siguen siendo una herramienta de mercadotecnia viable en algunas áreas, pero las herramientas y técnicas de mercadotecnia han cambiado dramáticamente gracias a Internet y a una función llamada “búsqueda”. Uno de los líderes en este pensamiento transformador es Hoover Canvas, con sede en Fort Lauderdale, Florida.

“Cuando le mencioné a mi papá que deberíamos disminuir nuestros anuncios en las Páginas amarillas pensó que estaba loco”, comentó Matt Carroll, vicepresidente de Hoover Canvas. “Cuando le mostré las cifras de cómo atraemos nuevos negocios, pudo darse cuenta que nuestros sitios web eran más fuertes en producir clientes potenciales y menos costosos”.

Hoover Canvas fue establecido en 1949 y adquirido por la familia Carroll en 1979. La empresa se enfoca en los condados de Dade, Broward y Palm Beach, con una empresa asociada en Baltimore y un distribuidor en las Bahamas. La empresa ha seguido creciendo y cambiando a través de los años, lo que se refleja en sus programas de mercadotecnia. El antiguo énfasis en las Páginas amarillas y los anuncios impresos ha dado su lugar a cinco sitios web que enfatizan cada uno de los mercados a los que la empresa presta servicio. Al vincular estos sitios y desarrollar palabras clave para los textos en la web, Hoover incrementa los resultados de búsqueda a su favor.

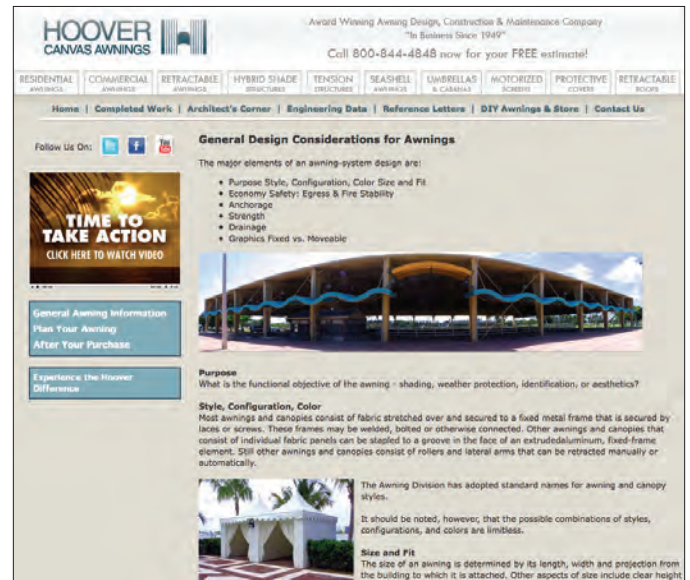
La empresa también patrocina programas de “almuerce y aprenda” con los arquitectos del área, que asisten gustosos para obtener créditos de educación continua. Estas sesiones no solamente permiten que los arquitectos aprendan sobre las aplicaciones del sombreado, sino que posicionan a Hoover como un recurso confiable.

“Los anuncios en Internet funcionan mejor para nosotros porque los clientes están investigando con búsquedas en Internet”, comentó Carroll. “Cuando nos reunimos con clientes potenciales, ya conocen nuestros productos por haberlos visto en el sitio web. También es importante para nosotros pertenecer a organizaciones profesionales y comerciales en nuestros mercados. Cuando un contratista puede relacionar un nombre con una cara, esto aumenta la confianza y es una gran ayuda”.

Las mejores prácticas en mercadotecnia de toldos

Las mejores prácticas en mercadotecnia de toldos de Hoover Canvas incluyen las siguientes:

- **Sitios web** – El papel de Internet en mercadotecnia sigue creciendo conforme los consumidores y los negocios se basan en la búsqueda para encontrar los productos que necesitan. Los sitios web son esenciales.
- **Sitios web creativos** – Los mejores sitios web son aquellos con calidad e imágenes llenas de color, que incluyen video. El texto



deberá ser breve con énfasis en palabras clave que ayuden a mejorar los resultados de la búsqueda.

- **Mercadotecnia dirigida** – Hacer un seguimiento de los clientes potenciales de manera que las tácticas de mercadotecnia puedan ser medidas y dirigidas. Los anuncios impresos y las Páginas amarillas siguen teniendo un papel en la mercadotecnia de toldos. Sin embargo, en la experiencia de Hoover, los anuncios impresos tienden a interesar al cliente que busca ofertas, y las Páginas amarillas se usan con mayor frecuencia por las generaciones de mayor edad.
- **Extensión y relaciones** – Si su enfoque está en el mercado comercial, la extensión y construcción de relaciones son importantes para arquitectos, especificadores, contratistas de construcción y renovadores.
- **Comunicación boca a boca** – Sin importar qué tan tecnificado se vuelva el mundo, la información de boca a boca sigue jugando un papel esencial. Las redes sociales permiten a los clientes inconformes extender sus quejas ampliamente, hasta lejanos lugares y muy rápidamente. La atención a la calidad y el servicio es la mejor práctica en mercadotecnia que reviste la mayor importancia. Use los comentarios en línea para detectar posibles debilidades en su servicio al cliente, y atienda los problemas y las quejas rápidamente.
- **Nuevas herramientas** – Las cámaras de video baratas y los sitios web que puede hacer usted mismo han abierto la mercadotecnia por Internet a empresas de todos los tamaños. El tiempo invertido en investigar las opciones puede ahorrar dinero y crear clientes potenciales calificados.

ARRIBA Hoover Canvas se enfoca en Internet al realizar su programa de mercadotecnia, desplegando múltiples sitios web para apoyar varias ofertas de productos.



LA COMERCIALIZACIÓN DA VIDA A LAS VENTAS DE TIENDAS DE PATIO

COMERCIALIZACIÓN MINORISTA

Reto – Aumentar las ventas de tiendas de patio

Ejemplo de la mejor práctica – Summer Classics
Birmingham, Alabama

www.summerclassics.com

Cuando los consumidores visitan las tiendas de patio Summer Classics, el director ejecutivo, Bew White, tiene una meta en mente: alentar a esos clientes potenciales a permanecer más tiempo en la tienda porque mientras más tiempo permanezcan en ella, más probable será que compren.

“Cuando alguien entra a una de nuestras tiendas, yo deseo que diga: ‘Me encanta esta tienda; no quiero irme’”, dijo White. “Todos los minoristas exitosos son buenos para lograr esto y es una gran oportunidad para el segmento de tiendas de patio”.

Summer Classics crea un ambiente ideal para quedarse ahí mediante la comercialización, un proceso muy bien pensado para organizar todos los aspectos de una tienda, desde la apariencia exterior hasta cómo se viste el personal y cómo les da la bienvenida a los clientes. Lo más importante es la manera en que se exhiben los muebles dentro de la tienda con un amplio rango de accesorios, una variedad de telas en cada composición y un amplio espacio entre conjuntos.

“Pese a que la comercialización en el segmento de tiendas de patio ha mejorado en la última década, la mayor parte de las tiendas todavía exhiben varios conjuntos con poca o ninguna decoración, y los conjuntos son típicamente mostrados muy cerca unos de otros”, indicó White. “Los clientes deciden muy rápidamente si piensan que pueden hacer negocio con usted y si es que les gusta su tienda. Si usted no escucha ‘Me encanta esta tienda’ una y otra vez, entonces está haciendo algo mal”.

La comercialización eficaz en las tiendas de patio es más importante que nunca dado el panorama cambiante de los muebles informales. Mediante exhibiciones atractivas, las tiendas de patio pueden hacerse de un nicho competitivo en un mundo de comerciantes a gran escala y comercio electrónico.

“El obstáculo más grande para una comercialización efectiva para la mayor parte de los minoristas de tiendas de patio es la falta de voluntad o capacidad para invertir”, indicó White. “La realidad es que sin una comercialización efectiva, su tienda perderá participación en el mercado y usted perderá ventas. Además, una buena comercialización realmente no cuesta tanto como podría pensar”.



Las mejores prácticas en comercialización minorista

Las mejores prácticas en comercialización minorista de Summer Classics incluyen lo siguiente:

- **Estimular la permanencia** – Una comercialización efectiva estimula a los clientes a quedarse más tiempo y repetir sus visitas. Las visitas más largas y en mayor número se traducen en más ventas. Cree un proceso de descubrimiento alrededor de cada conjunto con accesorios creativos.
- **Accesorios y estilo de vida** – Una buena comercialización en tiendas de patio enfatiza el uso de accesorios interesantes, desde vajilla e iluminación hasta mantas y obras de arte. La meta es crear un ambiente de estilo de vida informal que invite al cliente a participar.
- **No comprar en exceso ni amontonar** – Un error común de muchos minoristas es mostrar demasiados conjuntos muy cerca unos de otros, lo que hace que las categorías se amontonen unas sobre otras. Cuando usted muestra cinco conjuntos de muebles para patio, está estimulando a los clientes a que compren el menos caro.
- **Mostrar múltiples telas** – Las telas informales de hoy se ofrecen en conjuntos coordinados de sólidos, con diseños y rayas. Una comercialización eficaz incluye conjuntos coloridos que muestran cómo pueden combinarse las telas para producir un efecto agradable.
- **Tener en cuenta el ambiente** – Los pisos y las paredes deben tenerse en cuenta en el ambiente de venta minorista para lograr una comercialización eficaz. Una planeación cuidadosa del espacio del piso de ventas le permitirá obtener la máxima ventaja de sus esfuerzos de comercialización.
- **Cambiar el escenario** – Los minoristas deben reinventarse a sí mismos por lo menos cada cinco años con nuevos colores de paredes y nuevos pisos.

IZQUIERDA Y DERECHA Las mejores prácticas en comercialización de tiendas de patio enfatizan el uso extensivo de accesorios para crear un espacio en el que deseen permanecer los consumidores.

MARYGROVE AWNINGS APLICA TECNOLOGÍA PARE TENER MÁS EFICIENCIA

EFICIENCIA OPERATIVA – TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
Reto – Aplicar tecnología para tener mayor eficiencia

Ejemplo de la mejor práctica – Marygrove Awnings
Detroit, Michigan
www.marygrove.com

Cuando le pide a Mike Falahee, propietario de Marygrove Awnings, una de las empresas de toldos retráctiles más grandes del país, que mencione su recomendación más importante para la eficiencia operativa, su primera respuesta es orden y limpieza.

“He visitado varias empresas de toldos en los últimos cinco años y no me sorprendió encontrar que las empresas más exitosas son aquellas con talleres bien organizados y limpios”, comentó Falahee. “Un taller desordenado y mal organizado tiene un efecto negativo sobre todo, incluidas las actitudes y la moral de las personas que trabajan ahí”.

Aun cuando los primeros instintos de Falahee respecto a la eficiencia operativa se orientan al orden y la limpieza, su propia empresa de toldos, que abarca cuatro estados, ha llevado la eficiencia operativa a un nivel totalmente nuevo mediante un sistema sofisticado de tecnología de la información que fue construido especialmente desde cero durante los últimos años. Desde presentaciones de ventas electrónicas hasta aseguramiento de calidad después de la instalación, Marygrove opera a través de un sistema de tecnología de la información completamente integrado.



Mike Falahee, propietario de Marygrove Awnings.

“Nos dimos cuenta de que una de las mayores preocupaciones de nuestros clientes después de la compra era: ‘¿cuándo se instalará mi toldo?’”, explicó Falahee. “Usando esa preocupación como punto de partida, creamos un sistema que vincula las presentaciones de ventas y los pedidos subsiguientes a nuestros sistemas de producción, inventario e instalación de manera que dentro de los 30 segundos tras el ingreso de un nuevo pedido, un vendedor tiene una fecha definida de instalación para informársela al cliente. Este proceso ha eliminado el 85 por ciento de las llamadas de los clientes después de la venta y ha reducido en un 30 por ciento el tiempo que los programadores pasan investigando y respondiendo preguntas sobre las fechas de instalación”.

La eficiencia operativa y la satisfacción del cliente también están incorporadas en el sistema a través de un proceso de confirmación de pedidos. El personal de servicio al cliente realiza una llamada a cada cliente para confirmar todos los aspectos de cada nuevo pedido en detalle, lo que se complementa con un correo electrónico de seguimiento. El correo electrónico contiene un vínculo a una página web personalizada en donde el cliente puede revisar los detalles del pedido, rastrear el progreso del pedido y confirmar la fecha de instalación. El resultado ha sido una disminución drástica en los problemas de

producción y diseño en el momento de la instalación de un 4 por ciento a menos del 1 por ciento. Además, el sistema de tecnología de la información de Marygrove, que es compartido por las ubicaciones de la empresa en Detroit, Toledo, Houston y Sarasota, permite que la empresa haga un seguimiento por Internet de los trabajos en toda la empresa e incorpora tecnología de sistema de posicionamiento global (Global Positioning System, GPS) para asegurar la ruta y el despliegue más eficientes para los instaladores. Los instaladores de Marygrove también están equipados con tecnología de video iPad para grabar cada instalación. Estos videos son transmitidos electrónicamente a la oficina central para ser revisados por el departamento de aseguramiento de la calidad y compartidos internamente para reconocer las instalaciones de calidad.

“La adición del video fue una gran idea porque nuestra gente se enorgullece y se siente responsable por su trabajo”, indicó Falahee. “Mostramos los videos durante la fiesta de Navidad y la gente dice ‘miren lo que hicimos: está hermoso’. Este es el tipo de actitud del personal que se desea en un negocio”.

Las mejores prácticas en eficiencia operativa – Tecnología de la información

A continuación se encuentran algunas de las mejores prácticas en tecnología de la información ilustradas por Marygrove Awnings:

- **Orden y limpieza** – Su taller, ¿está limpio y bien organizado? Su personal, ¿pasa horas todos los días tratando de encontrar herramientas? Antes de empezar a gastar dinero en computadoras, asegúrese de que los puntos básicos están cubiertos teniendo un ambiente de trabajo limpio y bien organizado.
- **Lluvia de ideas** – Antes de empezar a invertir en tecnología de la información, reúna a todas las personas clave y hable de las necesidades de su negocio, incluida la perspectiva del cliente. Una lluvia de ideas al principio le ayudará a asegurar un sistema que realmente cumpla con sus necesidades e incluya la participación y aceptación de su personal.
- **Planear a largo plazo** – No espere lograr de un día para otro un sistema sofisticado como el que opera Marygrove. Toma tiempo y esfuerzo mediante un enfoque lógico y por fases.
- **Enfocarse en el servicio al cliente** – Una de las prácticas de eficiencia más importantes en Marygrove –confirmar los pedidos del cliente– no requiere tecnología, pero ha resultado en un gran incremento en la satisfacción del cliente, en eficiencia y en reducción de costos.
- **Vincular todo** – Muchas empresas crean sistemas automatizados para ciertos aspectos del negocio, tales como inventario o contabilidad, pero no vinculan unos con otros. Un sistema integrado que empieza con la presentación de ventas y concluye con el aseguramiento de la calidad aumentará varias veces su eficiencia operativa.
- **La tecnología es abundante** – Aun cuando la integración de la tecnología es esencial a largo plazo, no deje pasar las mejoras pequeñas que pueden ser asequibles y que mejoran las operaciones rápidamente. La instalación de GPS en los camiones para instalación puede ahorrar tiempo para encontrar la ubicación de los clientes. Las iPads y los teléfonos inteligentes pueden grabar detalles de la instalación. Las iPads también son una manera divertida e interactiva de hacer presentaciones de venta que inspiren a los clientes.

LA SELECCIÓN DE MATERIALES Y LAS MEJORAS DE LOS PROCESOS AUMENTAN LA EFICIENCIA

EFICIENCIA OPERATIVA – MATERIALES Y PROCESOS
Reto – Aumentar la eficiencia con materiales y procesos

Ejemplo de la mejor práctica – Kansas City Tent & Awning
Kansas City, Missouri
www.kctentandawning.com

En una industria con una larga historia y un respeto por la tradición es posible que los cambios sean difíciles, especialmente en lo que respecta a materiales y procesos tradicionales. Mike Chael, vicepresidente y copropietario de Kansas City Tent & Awning, es el primero en admitir que en un principio no deseaba realizar algunos de los mejores cambios que ha logrado hacer la empresa.

“Los dos cambios más importantes que hemos realizado en los últimos 10 años fueron cambiar de acero a aluminio para las estructuras y la adición de engrapado de telas”, comentó Chael. “Honestamente, luché contra ello al principio, pero ahora somos entre un 25 y un 30 por ciento más eficientes como resultado de los cambios, y tenemos un producto de mayor calidad”.

Las estructuras de aluminio han resultado en numerosas ventajas en términos de eficiencia y calidad. El proceso de soldado es más limpio y más consistente con un producto terminado que es tan fuerte como el acero pero mucho más ligero para lograr una instalación más fácil y con un recubrimiento en polvo que le da una gran apariencia y es de bajo mantenimiento. Engrapado los materiales también es más eficiente y ofrece un producto de mayor duración y la apariencia profesional que los clientes demandan.

Kansas City Tent & Awning, líder en la fabricación de toldos, cubiertas y estructuras de parasol en el Medio Oeste desde 1901, también logra altos niveles de eficiencia a través de un enfoque preciso y disciplinado para la elaboración de modelos. La relación entre la producción y la cantidad de personal de la empresa se reconoce como una de las mejores de la industria.

“Somos una empresa muy moderna con un sitio web actualizado y un moderno equipo de taller”, indicó Nathan Urdang, presidente, copropietario y artesano maestro de telas. “Un buen número de talleres utilizan el diseño asistido por computadora (Computer Aided Design, CAD) para los modelos, pero en Kansas City los hacemos con



De izquierda a derecha se encuentran Mike Chael, vicepresidente y copropietario, y Nathan Urdang, presidente y copropietario de Kansas City Tent & Awning.

pluma y papel. Yo puedo dibujar un diseño con una lista completa de cortes más rápido que alguien utilizando un sistema CAD”.

La elaboración de modelos detallados en Kansas City Awning es un proceso de mucha disciplina que detalla cada pieza de estructura que debe cortarse y soldarse junto con los detalles de cada componente de tela. Los resultados son que prácticamente no hay desperdicio en las estructuras ni la tela y la capacidad de varios departamentos para trabajar simultáneamente en el mismo proyecto, seguros de que obtendrán un resultado de alta calidad que se logra a la perfección.

“Algunos talleres de toldos batallan todos los días para terminar un trabajo, pero esa batalla puede ser agotadora y no tiene que ser de esa manera”, dijo Urdang. “Hacemos el trabajo interesante y divertido, lo que nos hace mejores fabricantes”.

Las mejores prácticas en eficiencia operativa – Materiales y procesos

A continuación presentamos algunas de las mejores prácticas en eficiencia operativa de Kansas City Tent & Awning:

- **Estar abiertos al cambio** – Es natural resistirse al cambio al principio. Sin embargo, conforme aparecen nuevos materiales y procesos, es esencial revisar cada uno para determinar cómo pueden ayudar a incrementar la eficiencia operativa y la calidad.
- **Recursos de información** – Una de las mejores maneras de mantenerse al día con lo último en materiales y procesos es a través de la participación en asociaciones profesionales, tales como la Asociación de fabricantes profesionales de toldos (Professional Awning Manufacturers Association, PAMA). Los grupos comerciales pueden proporcionar información objetiva así como oportunidades de formar vínculos con otros en la industria.
- **Disciplina** – La disciplina y la atención a los detalles en el proceso de fabricación son esenciales para la eficiencia operativa. La

elaboración detallada de diseños como lo hace Kansas City reduce el desperdicio, aumenta la calidad y permite que los departamentos trabajen en conjunto de manera eficaz.

- **Inversiones en equipo moderno** – La tecnología de todo tipo está avanzando y las inversiones en equipo moderno son esenciales para mantener el ritmo de la calidad y la eficiencia. Inversiones pequeñas y consistentes cada año pueden evitar la necesidad de una infusión masiva de efectivo para un taller que se vuelve terriblemente obsoleto con el tiempo.
- **Dejar de batallar** – Al establecer y seguir un proceso consistente y disciplinado enfocado en una producción eficiente, usted puede eliminar ese batallar y aumentar su eficiencia ampliamente.
- **Personal** – Junto con el costo de materiales, la nómina es el gasto más grande para muchos negocios. Con procesos consistentemente eficientes, enfoques disciplinados y equipos modernos, usted encontrará que menos personas pueden hacer más, lo cual aumenta la rentabilidad.



INNOVACIÓN EN DISEÑO

Reto – La innovación en diseño como una ventaja competitiva

Ejemplo de la mejor práctica – TUUCI

Miami, Florida

www.tuuci.com

LA INNOVACIÓN EN DISEÑO REDEFINE LOS MERCADOS

Hay muchas maneras de redefinir un mercado existente. El establecimiento de precios, la distribución y la marca son algunas de las más comunes. Otra vía para redefinir un mercado es mediante la innovación en diseño. Usted desarrolla una manera nueva y atractiva de satisfacer una necesidad humana básica.

Este ha sido el camino de TUUCI, un fabricante de sombrillas y estructuras de parasol con sede en Miami, con productos que son tan artísticos como duraderos y funcionales. Durante los últimos 14 años, la empresa se ha dedicado a redefinir el sombreado, una necesidad básica que ha existido desde que hay seres humanos en el planeta.

“Se debe empezar con una tela en blanco y desechar todas las reglas”, indicó Dougan Clarke, director ejecutivo de TUUCI y su principal arquitecto de sombreado. “Estamos construyendo plataformas y creando barreras entre el sol y las áreas en las que las personas se reúnen. Una vez que empezamos a pensar en ellas como plataformas, se nos abrió un mundo de diseño más amplio”.

TUUCI obtiene su inspiración del agua. Dougan empezó su carrera en un astillero para embarcaciones donde trabajó con materiales marítimos durables y aprendió la importancia de la simplicidad en el diseño y la funcionalidad confiable. El océano también proporciona inspiraciones artísticas a partir de la vida marina, como rayas o mantas, y la belleza del agua y el cielo.

“Empezamos permitiendo que broten las ideas, pero luego llegamos a un punto en el que tenemos que trazar una línea en la arena”, dijo Clarke. “El diseño tiene que tener un equilibrio entre la forma y la funcionalidad; debe ser algo que el mercado pueda entender y que pueda ser comercializado a los clientes”.

Uno de los más grandes retos para la inspiración de diseño es evitar la tentación de seguir los pasos de otros. Desde las exposiciones comerciales a las búsquedas en Internet, es fácil perder la ventaja innovadora.

“No me envíen vínculos a sitios web de otras personas”, dijo Clarke. “Es fácil caer en la trampa de obtener inspiración del trabajo de otros. Ya hay suficientes ‘yo también’ allá afuera. Solamente estamos interesados en lo novedoso, lo que pueda tener nueva vida”.

Las mejores prácticas en la innovación en diseño

Las mejores prácticas en la innovación en diseño de TUUCI incluyen las siguientes:

- **Empezar con una tela en blanco** – Si realmente está buscando innovación en diseño, una tela en blanco es el único lugar para empezar. Obtener inspiración de otros lleva solamente a copias similares.
- **Tener un significado** – Mientras trabaja en la tela en blanco, es esencial tener un significado. Para TUUCI, su idea central es la inspiración a partir del ambiente marino, tanto en forma como en funcionalidad.
- **Mantenerlo simple** – Independientemente del producto o servicio, más simple es casi siempre mejor. Si un componente o paso en el proceso no agrega valor, elimínelo.
- **Equilibrio entre forma y función** – Uno de los mayores retos para la innovación en diseño es el equilibrio entre forma y funcionalidad. Debe ser atractivo al ojo y funcionar mejor que otras opciones.
- **No olvidar el mercado** – Las mejores innovaciones en diseño deben trasladarse al ambiente del mercado. Permanezca en contacto cercano con los clientes y consumidores para asegurar que una innovación esté lista para el mercado.
- **Invertir tiempo y dinero** – Todo el mundo desearía encontrar una innovación en diseño con rapidez y con mínimo esfuerzo, pero la realidad es que la innovación requiere de tiempo y de la capacidad de aprender de sus errores y tolerarlos.
- **Disciplina** – Aun cuando el proceso creativo debe originarse en forma espontánea al principio, la disciplina es crucial para el éxito. Este producto, ¿puede fabricarse en forma eficiente y rentable? Y los clientes ¿comprenderán el concepto y lo querrán?

IZQUIERDA Dougan Clarke, fundador y arquitecto principal de sombreado de TUUCI, con el innovador Parasol de sombra F-1 High-Tension de la empresa. La innovación de TUUCI incluye materiales de grado marítimo e ingeniería y diseño de vanguardia.

NUEVA OFERTA DE $\text{NANO}\text{H}_2\text{O}$ IMPULSA LA EFICIENCIA DE LA DESALINIZACIÓN A NIVEL GLOBAL

DESARROLLO DE PRODUCTOS
 Reto – Impulsar el desarrollo innovador de productos

Ejemplo de la mejor práctica – NanoH₂O
 El Segundo, California
www.nanoh2o.com



RAINIER INDUSTRIES DEMUESTRA EL VALOR DE LA DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS
 Reto – Crecimiento a través de la diversificación de productos

Ejemplo de la mejor práctica – Rainier Industries
 Seattle, Washington
www.rainier.com

Cuando Scott Campbell tomó las riendas del negocio de carpas y toldos de su padre en 1984, se puso como meta crecer a través de la diversificación de productos. Mediante una serie de adquisiciones e invirtiendo en nuevas capacidades, la empresa se diversificó y creció de manera sostenida en aplicaciones gráficas, estructuras de telas, parasoles retráctiles de ventanas y telas industriales.

“Una de nuestras metas más importantes era enfrentar el impacto para nuestra empresa causado por el carácter estacional del negocio de carpas y toldos”, dijo Campbell, quien cambió el nombre de Puget Sound Tent & Awning a Rainier Industries para reflejar su diversidad de crecimiento. “Conforme los gráficos y la identidad de la marca se convirtieron en elementos esenciales de los toldos comerciales, fue natural que nosotros nos expandiéramos hacia este negocio. Muchas veces nos pedían cortar y coser tela para estandartes, entonces fue algo natural que nosotros nos expandiéramos hacia la impresión en telas y ofreciéramos una gama completa de soluciones gráficas”.

Hoy en día, Rainier Industries se enfoca en cuatro áreas centrales de productos que son altamente diversos, y sin embargo están basados en competencias centrales relacionadas con telas, gráficos, y la fabricación de maderas y metales. El negocio de exhibidores de la empresa incluye espacios públicos y de negocios, cubiertas de vehículos, gráficos deportivos y murales para paredes. Las operaciones de refugios incluyen toldos y estructuras de telas, mientras que el sombreado incluye parasoles retráctiles de ventanas. El negocio de telas industriales incluye aplicaciones aeroespaciales, ventanas marinas y aplicaciones militares.

“Si bien somos una empresa altamente diversificada, todo lo que hacemos cae dentro de áreas comunes relacionadas con nuestras competencias centrales”, indicó Campbell. “Todos los productos están hechos a medida, y muchas veces recurrimos a las habilidades interdepartamentales para satisfacer la necesidad del cliente con una solución única”.

Conforme Rainier Industries evalúa las oportunidades de diversificación de productos, somete a cada una a los criterios

Conforme la población del mundo aumenta y el suministro de agua potable disminuye, una empresa relativamente nueva en El Segundo, California, está demostrando cómo el desarrollo de productos podría revolucionar los mercados y crear oportunidades de crecimiento.

NanoH₂O fue fundada en 2005 por los empresarios Jeff Green, director ejecutivo, y el Dr. Robert Burk, director científico, para comercializar las investigaciones del Dr. Eric Hoek de la Universidad de California, Los Ángeles. Dr. Hoek inventó una membrana nanocompuesta de película delgada que fue la base inicial para las membranas de ósmosis inversa de agua de mar (seawater reverse osmosis, SWRO) QuantumFlux de NanoH₂O que están revolucionando la desalinización del agua de mar.

“Los materiales básicos de membranas usados en la desalinización habían permanecido sin cambios por más de 30 años”, dijo Barry Fischer, director de calidad y adquisiciones de NanoH₂O. “Al usar la nanotecnología para aumentar la química de la membrana, hemos creado una membrana de ósmosis inversa que aumenta dramáticamente la eficiencia y disminuye los costos de energía de las plantas de desalinización”.

Las membranas QuantumFlux de NanoH₂O pueden reducir el consumo de energía en las plantas de desalinización hasta en un 20 por ciento, que representa un beneficio cada vez más significativo dado el

aumento continuo en los costos de energía en todo el mundo. Una instalación particular en el Caribe ha experimentado una reducción del 28 por ciento en el consumo de energía.

“Actualmente hay más de 16,000 plantas de desalinización en operación alrededor del mundo, así que el potencial de crecimiento es tremendo”, indicó Fischer. “Estamos experimentando un interés significativo en la industria con más de 60 plantas de desalinización que han adoptado nuestras membranas desde que inicialmente fueron introducidas al mercado en abril de 2011. Esto significa que las membranas QuantumFlux producen más de 20 millones de galones de agua por día”.

Mediante una sólida fuerza de ventas global y un equipo de apoyo de ingeniería, la empresa está sostenidamente orientando a la industria hacia una tecnología de membranas de alta eficiencia y de vanguardia. Como parte del proceso continuo de desarrollo de productos, Glen Raven Technical Fabrics ha trabajado con NanoH₂O para desarrollar nueva tecnología de telas que complemente el desempeño mejorado de las membranas NanoH₂O Qfx.

“El desarrollo exitoso de un producto tiene que estar basado en solucionar las necesidades del cliente mucho más allá de las opciones actuales”, dijo Fischer. “Si las mejoras son simplemente incrementales, se corre el riesgo de tener una oferta “yo también”.



ARRIBA Tina Houmann, asociada de ventas de Rainier Industries, con Scott Campbell, presidente de Rainier Industries. **DERECHA** Los más importantes minoristas se dirigen a Rainier Industries para obtener los estandartes usados en las ubicaciones de sus tiendas.

centrales de evaluación: el nuevo producto, ¿es una oferta de primera clase, encaja en las capacidades existentes, y puede ser producido con un margen de utilidades atractivo? Siguiendo esta filosofía, Rainier Industries ha logrado un crecimiento anual promedio del 17 por ciento bajo el liderazgo de Campbell.



Las mejores prácticas en el desarrollo de productos

Las mejores prácticas en el desarrollo de productos con base en la experiencia de NanoH₂O incluyen las siguientes:

- **Verdadera innovación** – El desarrollo de productos que resulta en productos “yo también” es poco probable que sea exitoso o altamente rentable, pues típicamente compite solamente en el precio. Las membranas de ósmosis inversa de NanoH₂O representan un salto cuántico en eficiencia, lo cual reduce la energía usada en plantas de desalinización hasta en un 20 por ciento.
- **Migración al nuevo producto** – Una cosa es crear un producto innovador, y otra distinta es proporcionarles a los clientes una estrategia para migrar a la nueva manera de hacer las cosas. NanoH₂O ha construido un equipo técnico que trabaja directamente con las plantas de desalinización a través del proceso de diseño de ingeniería para asegurar el éxito.
- **Proceso educativo** – Es probable que los nuevos productos que cambian los paradigmas no sean aceptados de un día para otro, especialmente en los campos de alta tecnología, como es la desalinización de agua. NanoH₂O se ha enfrentado a esta

preocupación creando un equipo de ingenieros y científicos que ofrecen seminarios técnicos alrededor del mundo.

- **Asociaciones** – El desarrollo de productos muchas veces requiere asociaciones con otras empresas que ofrecen pericia sobre componentes específicos. Las comunicaciones abiertas, los objetivos compartidos y los valores comunes son esenciales para que las asociaciones de desarrollo de productos sean exitosas.
- **Mercadotecnia** – Crear un nuevo producto revolucionario es solamente la mitad de la batalla. La mercadotecnia eficaz con un mensaje claro y simple es algo esencial. NanoH₂O resume su propuesta de valor en cuatro simples palabras: “Más agua, menos energía”.

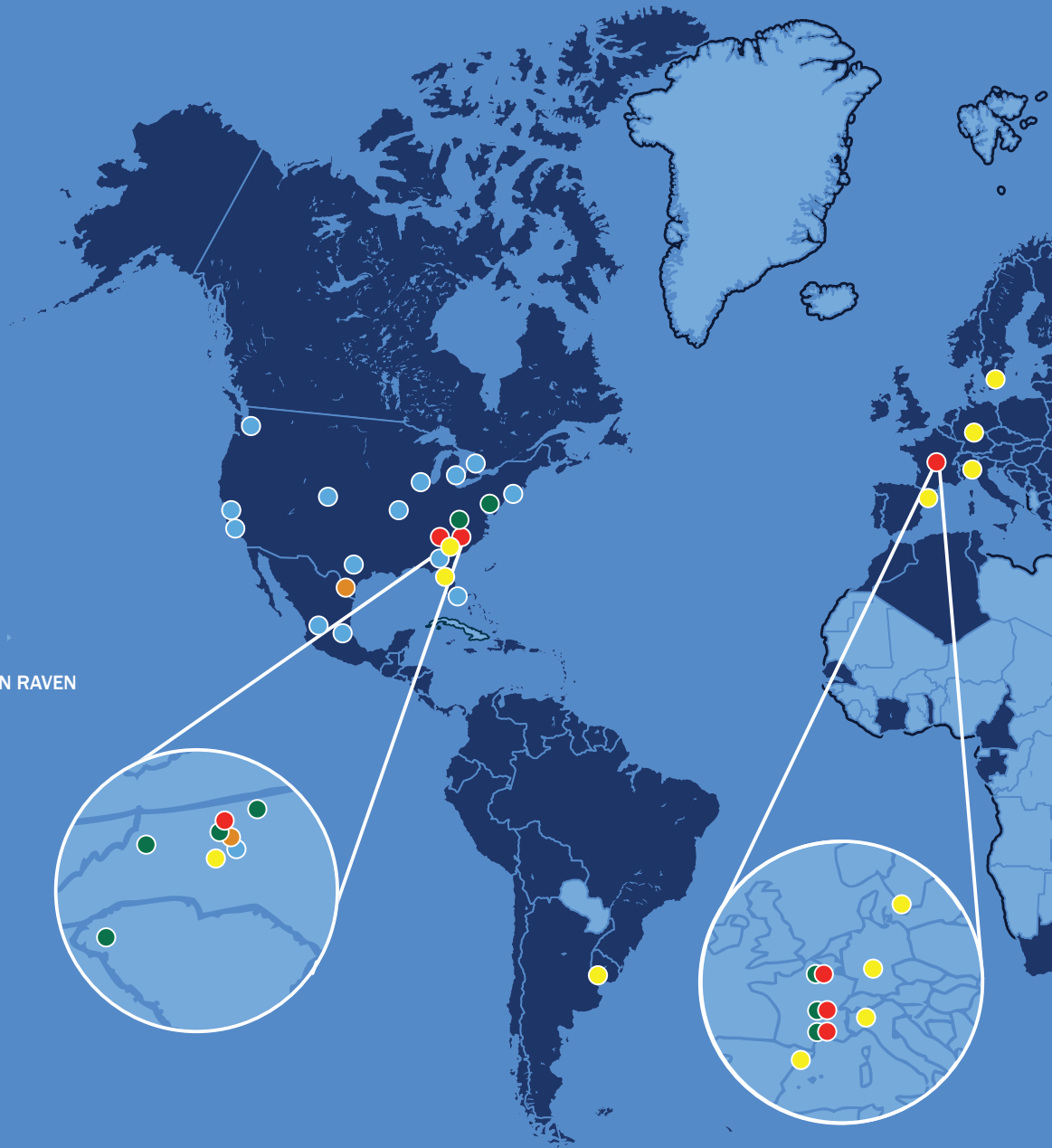
IZQUIERDA NanoH₂O está trayendo innovación de productos a la industria de desalinización de agua con operaciones de fabricación en California.



Las mejores prácticas en diversificación de productos

Algunas de las mejores prácticas en diversificación de productos ilustradas por Rainier Industries incluyen las siguientes:

- **Empezar con objetivos de negocios** – Una estrategia de diversificación de productos debe estar basada en una sólida estrategia de negocios. Uno de los impulsores principales para Rainier Industries fue la expansión hacia negocios que fueran inmunes a los efectos estacionales de las carpas y los toldos.
- **Competencias centrales** – Diversificar hacia negocios en los que su empresa no tenga habilidades existentes y no pueda agregar valor es una fórmula para el fracaso. La diversificación debe basarse en competencias centrales que puedan ser adaptadas y expandidas.
- **Rentabilidad** – El crecimiento por el crecimiento mismo o la diversidad por la diversidad misma no son un buen negocio. Cada oportunidad de diversificación debe ser evaluada contra una referencia de niveles aceptables de rentabilidad.
- **Su equipo** – No todo el mundo está preparado para los retos del ambiente de cambio constante que resulta de la diversificación de productos. Antes de diversificar, asegúrese de tener un equipo de administración establecido que sea adaptable y tenga espíritu empresarial.
- **Sistemas** – Vinculada estrechamente con un equipo flexible de administración está la necesidad de sistemas operativos bien establecidos relacionados con áreas tales como aseguramiento de la calidad, rentabilidad y productividad. La diversificación de productos extenderá las capacidades de estos sistemas, que serán esenciales para asumir la responsabilidad de cada nuevo emprendimiento.



UBICACIONES GLOBALES DE GLEN RAVEN

- Corporativo
- Distribución
- Fabricación
- Ventas/servicio
- Logística
- Países en los que se vende

CORPORATIVO

- Glen Raven, Inc.
Glen Raven, NC
336.227.6211

GLEN RAVEN CUSTOM FABRICS

- Glen Raven Custom Fabrics, LLC
Glen Raven, NC
336.227.6211
- Glen Raven Custom Fabrics
Planta Anderson
Anderson, SC
864.224.1671
- Glen Raven Custom Fabrics
Planta Norlina
Norlina, NC
252.456.4141
- Glen Raven Custom Fabrics
Link Spinning
Glen Raven, NC
336.227.6211

- Glen Raven Custom Fabrics
Sala de exhibición High Point
High Point, NC
336.886.5720

GLEN RAVEN TECHNICAL FABRICS

- Glen Raven Technical Fabrics, LLC
Glen Raven, NC
336.227.6211
- Glen Raven Technical Fabrics
Instalación en Park Avenue
Glen Raven, NC
336.229.5576
- Glen Raven Technical Fabrics
Instalación en Burnsville
Burnsville, NC
828.682.2142

TRI VANTAGE

- Tri Vantage, LLC
Glen Raven, NC
336.227.6211
- Mebane, NC 27302
877.540.6803

- Sur de CA
City of Industry, CA
800.841.0555

- Norte de CA
Hayward, CA 94545
800.786.7607

- Colorado
Denver, CO 80239
800.786.7609

- Florida
Miami, FL 33172
800.786.7605

- Georgia
Lithia Springs, GA 30122
800.786.7606

- Illinois
Elmhurst, IL 60126
800.786.7608

- Missouri
Maryland Heights, MO 63043
800.786.7603

- Nueva Jersey
Somerset, NJ 08873
800.786.7602

- Ohio
Cleveland, OH 44113
800.786.7601

- Texas
Irving, TX 75061
800.786.7610

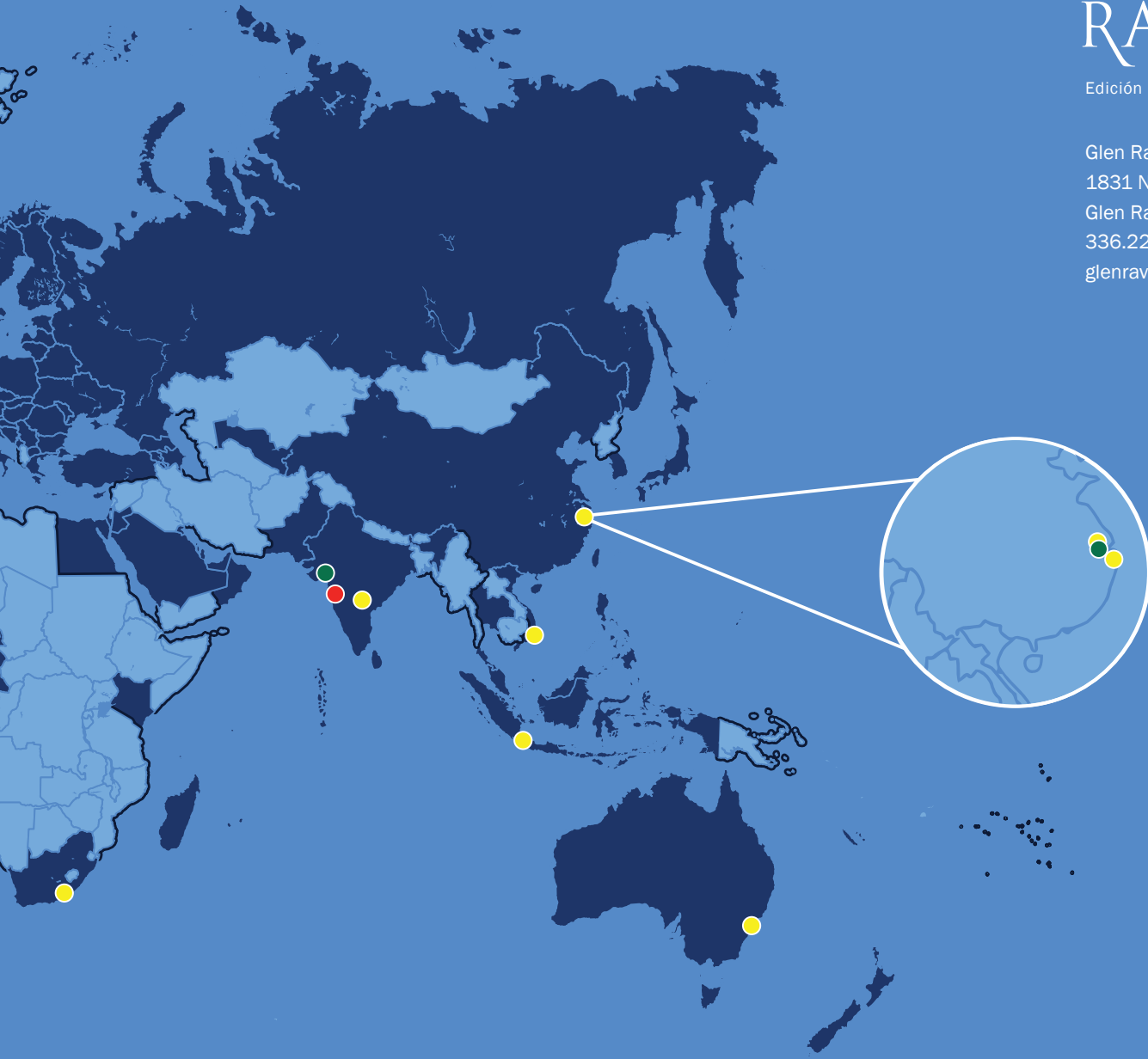
- Washington
Seattle, WA 98188
800.213.1465

- Canadá, Trican Corporation
Mississauga, ON,
Canadá L5T 2H7
800.387.2851

- México, Tunalí Tec Cuernavaca
Jiutepec, Morelos, México
011.52 777 362-0636

- México, Tunalí Tec Guadalajara
Guadalajara, Jalisco, México
011.52.333.6573660

Glen Raven, Inc.
 1831 North Park Avenue
 Glen Raven, NC 27217
 336.227.6211
 glenraven.com



**LOGÍSTICA/TRANSPORTE
 GLEN RAVEN**

- Glen Raven Logistics
Altamahaw, NC
800.729.0081
- Glen Raven Logistics
Laredo, TX
956.729.8030

STRATA

- Strata Systems, Inc.
Cumming, Georgia 30040
800.680.7750
- Planta Strata Systems Sleeve-It
Pottstown, PA
610.495.7400
- Strata India
Oficina central en Bombay
011.91.22.4063.5100
- Strata India
Oficina de ventas en Hyderabad
011.91.40.4003.7921

- Strata India
Planta Daman
011.91.260.2220160

R.J. STERN

- R.J. Stern
Wilkinson, WV
800.292.7626

DICKSON-CONSTANT

- Dickson-Constant
Wasquehal, Francia
011.33.03.20.45.59.59

- Italia
Gaglianico, Italia
011.39.015.249.6303

- España
Barcelona, España
011.34.93.635.42.00

- Alemania
Fulda, Alemania
011.49.661.38082.0

- Escandinavia
Gotemburgo, Suecia
011.46.31.50.00.95

DICKSON COATINGS

- Dickson Saint Clair
Saint-Clair de la Tour, Francia
011.33.04.74.83.51.00

- Dickson PTL
Dagneux, Francia
011.33.04.37.85.80.00

- Dickson Coatings EE. UU.
Atlanta, GA
404.495.5994

GLEN RAVEN ASIA

- Glen Raven Asia
Suzhou, Jiangsu, China
011.86.512.6763.8100

OFICINAS GLOBALES SUNBRELLA/DICKSON

- Norte de Latinoamérica
Fort Myers, FL, EE. UU.
239.466.2660

- Sur de Latinoamérica
Montevideo, Uruguay
011.598.2601.3143

- La Gran China
Suzhou, China
011.86.21.5403.8701

- Región del Pacífico Norte
Shanghái, China
011.86.21.5403.8385

- Vietnam
Ciudad Ho Chi Minh, Vietnam
011.84.98.3128022

- Indonesia
Yakarta, Indonesia
011.62.21.5289.7393

- Cuenca del Pacífico Sur
Sídney, Australia
011.61.2.9974.4393

- Sudáfrica
Puerto Elizabeth, Sudáfrica
011.27.41.484.4443