

6 Uniforex International. El camino a ser una transnacional

Juan Bernardo Amezcua Núñez¹⁹

Juana María Saucedo Soto²⁰

Ana Lucía Ruíz Vigil²¹

1. Resumen

En el competitivo mundo de los negocios, comprender las necesidades cambiantes de los clientes y adaptarse a ellas se ha convertido en un factor crítico para el éxito sostenible de las empresas. Este estudio de caso profundiza en la historia y estrategias de crecimiento de UNIFOREX, pequeña empresa mexicana que ha demostrado ser ejemplo destacado de cómo una organización puede evolucionar y expandirse en un mercado dinámico y globalizado. Resalta la importancia de comprender a fondo las necesidades del cliente, crear nuevas unidades de negocio con una identidad de marca sólida y establecer una visión estratégica para la internacionalización. La empresa ha demostrado cómo estas estrategias pueden impulsar el crecimiento sostenible y la expansión exitosa en un mercado globalizado y competitivo.

2. Antecedentes y evolución histórica de la empresa

Gerardo Eli Torres Córdova desde que estudiaba su carrera de Ingeniería Mecatrónica sintió la necesidad de emprender, de tener un

¹⁹ Universidad Autónoma de Coahuila. Coordinador de Investigación y Posgrado de la Facultad de Mercadotecnia México juan.amezcua@uadec.edu.mx ORCID 0000-0001-6227-2202

²⁰ Universidad Autónoma de Coahuila Coordinadora de Programas Internacionales México juanasaucedosoto@uadec.edu.mx - ORCID 0000-0002-8075-8764

²¹ Universidad Autónoma de Coahuila. Profesora de Tiempo Completo México anruizv@uadec.edu.mx ORCID 0000-0002-4160-8587

negocio que le permitiera obtener un ingreso durante sus años de estudio. Y la oportunidad surgió al asociarse con un compañero cuyos padres eran propietarios de una óptica en la ciudad de Saltillo, Coahuila, México, donde radicaba. Los padres de su amigo requerían de un proveedor que les suministrara lentes de contacto de colores pues la oferta local era muy limitada. Así que de inmediato se pusieron a buscar proveedores tanto en México como en Estados Unidos (USA), porque al vivir en una ciudad cercana a la frontera podían con cierta facilidad importar dichos artículos. Así lo hicieron, pues los proveedores estadounidenses tenían una oferta de productos más amplia y precios que les permitiría obtener una ganancia atractiva. Solicitaban los pedidos que eran entregados en un P.O. Box en Laredo, Texas, USA. Ellos iban personalmente por la mercancía para después entregarla a los padres de su amigo en México. El negocio tuvo éxito y pronto estaban surtiendo otras ópticas de la ciudad. Fue una experiencia tan positiva que el virus del emprendimiento quedó inoculado en Gerardo.

Ya graduado, entró a trabajar en una de las plantas que John Deere tiene en la ciudad de Saltillo en el área de ingeniería de proyectos. En su nuevo trabajo, como parte de sus funciones cotizaba los proyectos que llegaban a esta planta dedicada a la fabricación de equipo agrícola. Los clientes globales acudían a él, con el dibujo de la pieza que requerían y Gerardo con los conocimientos de maquinado y corte que adquirió en la empresa, calculaba el costo de fabricación y el precio de venta atractivo para el cliente y que dejara la utilidad esperada por la empresa. Durante dos años tuvo contacto regular con clientes de USA y Europa, lo que le brindó la certeza de que los productos hechos en México competían al tú por tú con fabricantes de otros países.

Estando siempre atento y perceptivo de lo que sucedía en su trabajo, pronto aprendió los principios de administración de una empresa global. Conoció de primera mano los procesos que siguen para adquirir productos empleados en sus procesos productivos (insumos, materiales, consumibles, etc.) y se percató de la importancia de un adecuado análisis financiero para el lanzamiento de nuevos proyectos, como la apertura de una nueva planta.

El conocimiento adquirido y el deseo de emprender lo llevó a tomar la decisión, ante el asombro y desaprobación de sus padres por dejar la seguridad de un trabajo bien remunerado, de salirse de la empresa y junto con su novia, Mishell Quezada (quien trabajaba en el departamento de RRHH y reclutamiento de Daimler), iniciarse en el mundo de los negocios.

En palabras de Gerardo ambos compartían ese deseo de superación:

“Algo que siempre nos motivó era alcanzar las nuevas metas, que nos proponíamos para nuestro futuro profesional, a pesar de que en nuestro contexto cercano había pocas personas emprendedoras, tanto en el ámbito familiar como en el social”.

De esta forma, en 2014 fundan la empresa UNIFOREX para la fabricación de uniformes empresariales. La decisión de fabricar uniformes se basó en el análisis que hicieron de los productos adquiridos por las empresas donde hasta entonces laboraban. Les atrajo el hecho de que los uniformes empresariales son relativamente sencillos de fabricar, además de que los padres de Michelle eran propietarios de Uniforama, una empresa local comercializadora de uniformes escolares y les daba cierto conocimiento de cómo operaba la industria de los uniformes. Adicionalmente, el mercado para los uniformes era bastante amplio y existían pocos competidores con capacidad para surtir a las grandes empresas. En su análisis, detectaron cómo las empresas que brindan los servicios de seguridad a las grandes empresas, podrían ser sus primeros clientes, pues debido a que experimentan una alta rotación de personal, requieren comprar uniformes con frecuencia. A cada guardia, la empresa de seguridad privada les proporciona 3 uniformes; mismos que se llevan al renunciar al trabajo y en consecuencia, necesitan reponerlo. Por tal motivo, las empresas de seguridad adquieren uniformes económicos de calidad media, pero en altos volúmenes. Al no demandar una alta calidad, las empresas de seguridad privada constituían una opción adecuada para surtir sus primeros pedidos y aprender en el proceso. Posteriormente, sus contactos en John Deere y Daimler les ayudarían a participar en las licitaciones de compra para ellas, así como para toda la empresa, parte de sus cadenas productivas.

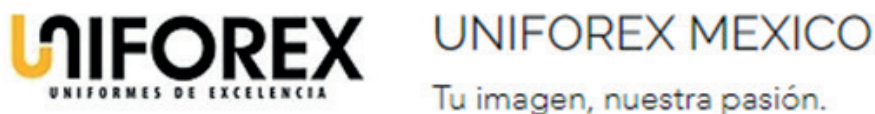
Por último y la razón más importante quizás, fue que para proveer piezas de maquinaria a las grandes empresas requerían de una gran inversión (entre \$50,000 y \$100,000 USD) que no tenían. La inversión requerida para la fabricación de uniformes era mucho menor y, por lo tanto, menos riesgosa.

Para la fundación de la empresa solicitaron un préstamo de \$28,000.00 pesos mexicanos (MXN) equivalentes a aproximadamente \$1,400 USD, pensando que lo máximo que podían perder era esa inversión, pero siempre podrían volver a empezar. Y aunque también decidieron casarse en esas fechas, el hecho de no tener hijos los llevó a decidir que era el tiempo adecuado para emprender.

Antes de renunciar empezaron a diseñar su proyecto de negocio, de tal forma que cuando salieran de la empresa, pudieran iniciar operaciones a la brevedad. Trabajaron en la arquitectura de marca para su empresa, pues estaban conscientes de lo imprescindible de proyectar una imagen profesional y la urgencia de generar confianza en los clientes a quienes buscaban servir.

De esta forma, surge “UNIFOREX, Uniformes de Excelencia” estableciendo en este nombre de marca y desde un inicio, su compromiso con la calidad. El nombre de marca es descriptivo y ubica perfectamente el tipo de producto que iban a producir y comercializar. De igual forma, su slogan “Tú imagen, nuestra pasión” denota el compromiso como un valor central que ofrece la marca para servir a sus clientes.

Figura 1
Logo Uniforex México



Fuente: Tomado de <https://www.uniforexmexico.com/> Recuperado el 30 de agosto del 2023.

Construyeron una página web (<https://www.uniforexmexico.com>) para dar certeza a los clientes potenciales de ser una empresa formal y debidamente establecida. Así mismo, abrieron página en Facebook (https://www.facebook.com/Uniforex.mx?locale=es_LA) y en Instagram (<https://www.instagram.com/uniforex.mx/>) para generar contenido que les permitiera comunicar la vocación de la empresa y mostrar la gama de los productos ofrecidos de tal forma, que cumpliera la función de un catálogo digital y pudieran consultar los directivos de los departamentos de RRHH y de compras de los prospectos que contactaran.

En sus primeras semanas de operación, Gerardo se dedicó a prospectar clientes y Mishell a la administración (e.g., compra de materiales) del negocio. Los pedidos iniciales se componían de productos de otros fabricantes, que ellos comercializaban, y de productos manufacturados a través de la maquila con pequeños fabricantes y talleres de costura locales; a pesar de las limitaciones que ello implicaba para el surtido en el tiempo requerido y con la calidad solicitada. Sin embargo, los buenos resultados en ventas los llevó a contratar al cabo de unos meses a dos empleados que les ayudaran con los procesos administrativos para el área de marketing, ventas y atención a clientes, pues comprobaron que su éxito se basaba en proporcionar un servicio de excelencia. El objetivo era dar un seguimiento cercano a las órdenes de compra de cada cliente para poder cumplir en tiempo y forma. En palabras de Gerardo:

“El marketing es la herramienta que abre puertas. Es bien tangible, pues de nada sirve tener una imagen bonita si no se refleja en prospectos y en ventas”.

Fueron mejorando y puliendo sus procesos, empezaron a armar equipos de trabajo multidisciplinarios apoyándose en practicantes, quienes aportaban un entusiasmo renovado e ideas frescas. El trabajo conjunto y profesional permitió un crecimiento acelerado, que llevó a la apertura en el 2016 del área de ventas en un segundo establecimiento. Hasta esa fecha UNIFOREX había operado en un solo lugar, la fabricación y venta, pues ya contaban con maquinaria propia para el bordado de prendas. Con la apertura de la sucursal, el local original se convirtió en centro exclusivo para la producción y el nuevo albergó

al personal de marketing y ventas.

En el establecimiento dedicado al marketing establecieron tres departamentos con funciones y roles claramente diferenciados:

1. Marketing. Para la prospección de clientes estratégicos y pequeños. Definición de listas de precios y descuentos por volumen.

2. Ventas. Para la conversión de prospectos en clientes.

3. Gestión. Para la atención de clientes y seguimiento de las órdenes de compra, pues el 95% de las ventas son a través de este sistema. Aproximadamente, el mismo porcentaje de clientes paga a crédito, lo que hace esencial dar un seguimiento cercano a las órdenes de compra emitidas por ellos.

Con el equipo de marketing fortalecido, también se consolidó su presencia en la web y en las redes sociales (incluyendo TikTok), pues comprobaron que son una herramienta efectiva para llegar a las pequeñas empresas (estrategia *pull de marketing*). Determinaron, por otro lado, que la fuerza de ventas era más eficaz para los clientes estratégicos pues requieren de una atención personalizada, así como tener presencia en exposiciones industriales de prestigio.

El volumen fuerte de ventas lo generaban los clientes estratégicos, sin embargo, ellos exigían que se les otorgara un crédito. Para poder tener la capacidad de otorgar crédito a sus clientes (30, 60 y 90 días) y no descapitalizarse en el proceso, contrataron servicios de factoraje con NAFINSA (Nacional Financiera, S.A.) y otras financieras, quienes por una comisión adelantaban el pago a UNIFOREX y se encargan de la cobranza de las facturas emitidas. Para Gerardo, el uso del factoraje es un factor clave para la supervivencia de las PyMES, pues les permite dar crédito y al mismo tiempo hacer frente a los gastos operativos (renta, nóminas, pagos de servicios, etc.).

En el área de producción a su vez, se establecieron los siguientes departamentos:

1. Abastecimiento. Para garantizar la existencia en inventario de insumos y materiales para los órdenes de compra de uniformes “a medida” (personalizados para las empresas e incluso para cada usuario) y el inventario adecuado de uniformes estándar. Este departamento es muy importante porque el 80% de los pedidos que reciben son a través de órdenes de compra, y no es viable financieramente tener un gran stock de todos los productos que utilizan, pues implicaría tener miles de pesos invertidos en el mismo, lo que afectaría su flujo de efectivo.

2. Producción. Cubriendo los procesos de manufactura y personalización (bordados, estampados, etc.)

3. Logística. Para la entrega de pedidos a los clientes.

Los pedidos recibidos con órdenes de compra son *bill to order* (BTO) o hechos a medida para un cliente en particular, con las especificaciones exactas que solicita. Sin embargo, el 20% restante de los pedidos son para uniformes estándar que UNIFOREX fabrica y/o distribuye.

Para la línea de uniformes estándar establecieron convenios de distribución con otras marcas de prestigio como, por ejemplo, Airman que maneja camisas para personal ejecutivo y fueron bien recibidos. Ante la buena aceptación de los uniformes estándar, decidieron crear su propia marca para los trabajadores de la industria y así desarrollaron la marca JOBS en el 2016.

Figura 2
Productos y marca JOBS



Fuente: Tomada de <https://www.uniforexmexico.com/>

La identidad de la marca JOBS, fue pensada para ropa de trabajo rudo a base de mezclilla. Es una marca cuyo valor central es la durabilidad y resistencia. Bajo esta marca también empezaron a distribuir equipo de protección personal (EPP) para evitar accidentes de trabajo y garantizar la seguridad de los trabajadores de la industria, como chalecos, tapones para los oídos, lentes, cascos etc.

En cuanto a la fabricación de los uniformes de mezclilla hicieron contacto con pequeños talleres en la ciudad de Parras, Coahuila, a 150 km de la ciudad de Saltillo donde, desde hace más de 100 años operaba la fábrica de mezclilla “La Estrella” (establecida en 1870), y donde hasta algunos años estaban instaladas grandes empresas maquiladoras de marcas como Levi’s, Calvin Klein, Lee, Wrangler, Dickies, entre otras. Las fábricas de Parras llegaron a producir 100 millones de metros mensuales de mezclilla y ocho millones de pantalones (Expansión, 2011). Sin embargo, en la última década las maquiladoras cerraron operaciones en Parras dejando a los trabajadores de la mezclilla sin trabajo. Por ejemplo, el cierre de una de las plantas de Dickies en el 2021 dejó a 900 personas sin empleo en esa ciudad de 55,000 habitantes (Briones, 2020).

La fabricación de mezclilla es una actividad con especialidades y los desempleados se quedaron con el *know how* para producir pantalones pues las empresas que cerraron operaciones en Parras, se especializaban en ellos. Las personas desempleadas empezaron a abrir pequeños talleres para vender pantalones a los turistas que llegan a la ciudad, por que el lugar también cuenta con una gran tradición vinícola.

Actualmente, UNIFOREX cuenta con un proveedor en Parras dedicado exclusivamente a maquilar la marca JOBS con el empleo de 18 trabajadores de tiempo completo. Se tienen planes para en el corto plazo de integrar al proveedor de mezclilla a la empresa de manera formal, lo que permitiría incrementar la capacidad actual de 4,500 piezas al mes.

Esto, les permitió convertirse en proveedores de sus proveedores, como Airman, que no fabrica pantalones de mezclilla y factura alrededor de \$250,000.000 MXN (12,500,000 USD) anualmente, lo que les

permitió atender un nuevo mercado muy atractivo. En especial, cuando UNIFOREX y sus maquiladores están certificados bajo la norma ISO 9001, en garantía de la calidad en los procesos productivos; asegurando a nivel internacional el cumplimiento de los requerimientos legales, además, de los que establecen sus clientes.

3. Panorama de la situación actual

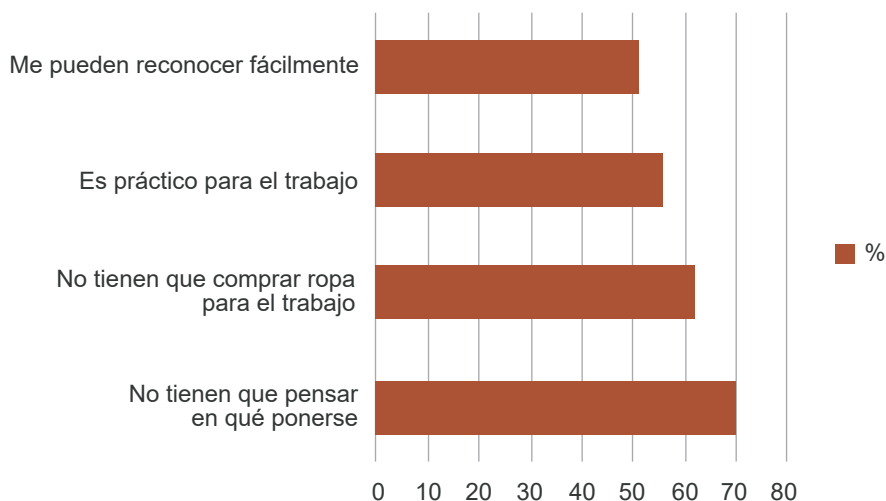
A nivel internacional, el crecimiento de la industria de los uniformes ha sido constante, según lo revela un estudio realizado por YouGov Galaxy Australia (CargoCrew, 2018). Entre las razones del crecimiento, el estudio resalta las siguientes:

- 50% de los trabajadores en las empresas entrevistadas usan uniforme.
- La proporción de hombres versus mujeres que usan uniforme son 55% contra 45%.
- A los empleados que ganan más de \$100,000 USD al año también les gusta usar uniformes.
- 94% de los consumidores prefieren ser atendidos por personal en uniforme ya que los pueden identificar fácilmente.
- 1 de cada 4 jóvenes entre 18 y 24 años prefiere buscar trabajo en empresas cuyo personal utiliza uniformes modernos y estilizados.
- El 93% de los empleados en la categoría de edad antes mencionada, usan uniforme, comparado con el 79% de empleados con más de 50 años.
- Sólo el 1% de la población no aceptaría un trabajo si le exigen usar uniforme.
- El 68% de las mujeres están felices de usar un uniforme porque no tendrían que preocuparse por la ropa de trabajo.

El mismo estudio identificó las razones que tienen los empleados para querer utilizar uniformes.

Figura 3

Razones para querer usar uniforme (%)



Fuente: Elaboración propia con información brindada por Gerardo Torres.

Otras razones que se han encontrado por la que los empleados de las pequeñas empresas les guste usar uniforme, de acuerdo con Start-upguys (2021) son:

- 1 Los uniformes incrementan la unidad entre los empleados, el sentido de pertenencia a la empresa, se establece la igualdad entre compañeros (no hay diferencias sociales o económicas), les ayuda a ahorrar dinero y por todo lo anterior, contribuye a incrementar la moral de los trabajadores.
- 2 Impulsa el reconocimiento y refuerza la identidad de la marca al colocarlos en los uniformes, pues habla del nivel de profesionalismo que tiene la empresa.
- 3 Pueden ayudar a proteger a los empleados, al incorporarles medidas de seguridad para cuando realizan sus tareas. Por ejem-

plo, rayas fosforescentes para distinguirlos a distancia, materiales resistentes al fuego o que no conduzcan la electricidad.

En México, actualmente se están abriendo nuevas oportunidades por el *Near shoring*, ya que nuevas empresas están llegando a la región en los últimos 6 meses derivado de la política comercial de USA y Europa contra China. Sin embargo, existen ciertas circunstancias que representan un riesgo para las empresas de esta industria:

- 1 En lo económico, el depender fuertemente de una sola industria puede ser riesgoso, como en el caso de UNIFOREX que gran parte de sus clientes estratégicos pertenecen al clúster automotriz qlocalizado en la ciudad de Saltillo. Así mismo, la firma del TEMEC ha endurecido las normas de calidad y de procedencia de los insumos. Los gobiernos de Canadá y especialmente los de USA, realizan auditorías para asegurarse de que no se incluyan componentes chinos por arriba de la tasa autorizada.
- 2 En lo legal, se están enfrentando los efectos de los cambios implementados en la Ley Federal del Trabajo en México, que subió el salario mínimo y aumentó los días de vacaciones para todos los empleados. De la misma manera, se han endurecido las políticas fiscales y se han eliminado los estímulos por parte de los gobiernos en sus tres niveles (municipio, estado, federación).
- 3 En lo social, existe un déficit en la región, de personal capacitado en la industria textil (fuera de la mezcilla en Parras), por lo que se hace imperativo implementar estrategias de fidelización (retención) del talento humano para no perder los empleados que se van capacitando en la materia.

4. Evaluación de los aspectos internos y externos

UNIFOREX atiende 2 tipos de clientes en las empresas: Empleados administrativos y empleados operativos (obreros sindicalizados). Los empleados administrativos utilizan camisas, polos, pantalones de gabardina y pantalones de vestir. Los empleados operativos utilizan uniformes de uso rudo, de resistencia: como pantalones de mezclilla playeras de cuello redondo, overoles, uniformes para soldadores, uniformes para operadores de robots, batas, mandiles, etc. 80% de los uniformes que venden son para hombres y el 20% para mujeres.

La proporción de empleados en la industria es de 5 a 1, es decir, por cada empleado administrativo tienen 5 empleados operativos, por lo que el volumen más alto de venta se encuentra en los uniformes para el personal sindicalizado y la marca JOBS permitió satisfacer dicha demanda.

Con esas cifras en mente, crearon en el 2014 la empresa DITEX (https://www.tiktok.com/@ditex_slw), una distribuidora textil para comercializar la marca JOBS a distribuidoras de uniformes industriales, de tal forma, que no solo surtieran directamente a las empresas sino afianzaran un canal de distribución alterno.

Figura 4
Logo DITEX



Fuente: Tomado de https://www.tiktok.com/@ditex_slw

Se buscó una identidad de marca y personalidad fiscal distinta (razón social y domicilio fiscal diferente), porque esta empresa también participaría en las licitaciones a empresas y de cierta forma competiría con UNIFOREX.

A la par y ante la necesidad de personalizar los uniformes, crearon la empresa BORDATEQ (<https://bordateq.com.mx/>), para la cual se adquirieron bordadoras y máquinas para serigrafía.

Figura 5

Logo Bordateq



Fuente: Tomado de <https://bordateq.com.mx/>

Así, BORDATEQ, desde el 2017 maquila estos procesos bajo contrato y convenio de confidencialidad para proteger a sus clientes y dar seguridad en el manejo de exclusividades, marcas, franquicias y pagos de regalías. Es decir, con el compromiso de que BOEDATEQ no tratará de acaparar a los clientes de sus clientes.

UNIFOREX tiene una adecuada cobertura regional en el Noreste de México. Sin embargo, como atienden a empresas que tienen varias plantas en diferentes ciudades del país también surten en ciudades como Torreón, Durango, Nuevo Laredo, Celaya, Guanajuato, Ciudad de México, Querétaro, Puebla, Guadalajara y Culiacán. En los mercados que atienden, pero principalmente, en la zona urbana de Saltillo se tienen ubicadas a las grandes empresas en un mapa de la ciudad por zonas, levantado mediante un censo. Con sus datos se tiene integrado un directorio especificando los nombres y datos de contacto de los ejecutivos de RRHH y de compras de cada empresa lo que facilita la labor de ventas. Para ello, se apoyan en los directorios ya publicados por la Cámara de la Industria de la Transformación (CANACINTRA) de la cual son miembros. Gerardo considera que pertenecer a una Cámara brinda gran soporte a la operación y supervivencia de las pequeñas empresas.

También, han realizado exportaciones a Riad y Dubai en Arabia Saudita, atendiendo a filiales de sus clientes multinacionales. De igual manera, han enviado pedidos a Alemania, Francia e Inglaterra.

En el mercado mexicano actualmente, tienen una participación de mercados estimada del 8% y el resto está dividido entre empresas locales como Piccini, CIO producciones, Brother Group, Bradford y Copea que poseen participaciones similares. Empresas foráneas como Uniformes del Norte (Monterrey), Albero (Monterrey), Antum (Durango) y Uniformes Diamante (Ciudad de México) poseen el otro 50% del mercado. Se podría decir que la oferta en el mercado está a niveles de saturación, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores especialmente si son pequeñas empresas.

Algunas otras barreras de entrada para las MiPyMES que quieren ingresar a la industria de los uniformes son:

- 1 La falta de capital para soportar los plazos de pago que marcan las grandes empresas y la falta de acceso al crédito por parte de las instituciones financieras.
- 2 La carencia de software que les permita dar un seguimiento cercano y profesional a cada orden de compra. El software de seguimiento es fundamental, pues los catálogos pueden llegar a ser muy extensos por las variaciones (tallas, para hombre o para mujer, versiones de las prendas, tipos de telas, colores, accesorios, etc.) que puede tener un mismo producto. UNIFOREX cuenta actualmente con un catálogo de más de 20,000 SKU o códigos de productos.
- 3 La dificultad para que una gran empresa le dé de alta como proveedor, pues no se arriesgan fácilmente con pequeños fabricantes o comercializadores que no conocen. Las empresas buscan tener la menor cantidad de proveedores, por lo que es esencial que un mismo proveedor le surta varios productos o servicios, es decir, brinden un servicio integral. La decisión de aceptar a un proveedor no se basa solamente en un precio más bajo, sino en la capacidad de cubrir todos sus requerimientos. Los proveedores que logran ser aceptados por la empresa, permanecen activos

por períodos largos (aproximadamente 5 años) en el que la empresa no considera a otros proveedores, a menos de que haya una falla en el suministro.

- 4 Las órdenes de compras son emitidas regularmente por el usuario que generalmente, es el gerente de RRHH y el departamento de compras simplemente tramita la orden. Al hacer contacto con los usuarios hay que tener en cuenta su perfil. El 70% de los gerentes de RRHH son mujeres y de ellas un 25% tienen entre 25 y 30 años de edad, un 50% entre 30 y 40, y el 25% más de 40 años. Además, hay que considerar que si la orden de compra excede los \$50,000 MXN debe llevar la autorización del gerente de planta y si excede el \$1,000,000 MXN requiere la firma del director o del corporativo, lo que dificulta aún más la participación de las pequeñas empresas.
- 5 La estacionalidad en la compra de uniformes, pues las empresas generalmente hacen 2 o tres pedidos fuertes al año y el resto sólo hacen pequeños resurtidos para enfrentar situaciones fortuitas como un crecimiento en la tasa de rotación. Los 3 pedidos fuertes se dan en:
 - a. **Abril-mayo:** Pedidos de verano como los uniformes de manga corta.
 - b. **Julio-agosto:** Pedidos tardíos o excepcionales de uniformes de verano.
 - c. **Octubre-diciembre:** Es la temporada más fuerte pues a los pedidos de uniformes de invierno se agregan los regalos navideños.

Estos ciclos se explican porque generalmente, los uniformes operativos tienen una durabilidad garantizada de 25 ciclos de lavado, equivalente a 6 meses si se lava una vez a la semana con los cuidados adecuados. Por tal razón, las empresas entregan a cada empleado 4 o 5 uniformes para que les duren ese período. Los uniformes administrativos tienen una garantía de durabilidad de 45 ciclos de lavado.

La complejidad de cada pedido es alta, pues cada cliente puede tener varios solicitantes o usuarios de uniformes (área administrativa, área de producción, área de mantenimiento, etc.) y cada uno de ellos pide uniformes diferentes con logotipos distintos. El seguimiento de dichos pedidos no puede administrarse con software simple como Excel o como un ERP (Enterprise Resource Planner) en versión libre (gratuito) para gestionar las actividades empresariales cotidianas, como la contabilidad, las adquisiciones, la gestión de proyectos, el cumplimiento y las operaciones de la cadena de suministro. Contar con software especializado es un factor de éxito en las relaciones con los clientes y en la productividad de la empresa.

5. Estrategias desarrolladas desde el contexto de las Ciencias Económicas y Administrativas

Gerardo afirma que su filosofía empresarial es siempre tratar de satisfacer las necesidades que los clientes expresan. La idea de UNIFORMEX es dar una respuesta positiva a los clientes ante cualquier solicitud, aunque eso implique investigar, aprender e invertir en una nueva unidad de negocios.

Esta filosofía genera nuevas oportunidades para ampliar su cartera de productos, ingresar a nuevos mercados e incrementar sus ventas, como en el caso de incursionar en el desarrollo del software adecuado para este tipo de empresa.

Software administrativo

Aunque a la mayoría de las PyMES les es difícil adquirir el software apropiado para manejar adecuadamente la complejidad de sus operaciones, ellos hicieron el esfuerzo y adquirieron el SAP Business One, una aplicación de planificación de recursos y activos empresariales diseñada para PyMES, comercializada por SAP SE (de origen alemán) y que en su versión más amplia es una de las plataformas más utilizada por las grandes empresas globales. El objetivo de este software es lograr la automatización de funciones comerciales clave en finanzas, operaciones y recursos humanos, lo que permite minimizar errores y fallas que pudieran surgir si los pedidos se procesaran

manualmente.

Sin embargo, el uso del SAP Business One no se adaptaba al 100% a los requerimientos de UNIFOREX y ante la incapacidad financiera de adquirir el software en su versión más completa y a que SAP en la versión simple no permite que se modifique la programación de su aplicación, Gerardo empezó a buscar nuevas opciones entre empresas informáticas en México y USA.

Una de ellas fue Odoo (https://www.odoo.com/es_ES), un ERP lanzado por Google, que permite administrar todas las operaciones de la empresa y que en aquel tiempo no manejaba la facturación electrónica que el Gobierno de México empezó a exigir a las empresas. Por iniciativa propia, después de pagar infructuosas horas de desarrollo de programación, decidió de manera autodidacta, estudiar el lenguaje Python que es el que utiliza ese sistema para hacer las adecuaciones que requería la empresa. Adicionalmente, logró contactar a los directivos y programadores de la matriz de Odoo en California y los convenció de que le dieran acceso al portal de programación donde empezó a realizar cambios y mejoras a su sistema.

Gerardo se asocia con un desarrollador de software en México, donde a partir de un programa de CRM de código abierto elaboran un ERP propio. De esta forma, surge en el 2018 la empresa ACTIVEONE Business Solutions SAPI de CV desarrolladora de software ERP en la nube (<https://www.activeone.com.mx/>).

Figura 6
Logo ACTIVEONE



Fuente: Tomado de <https://www.activeone.com.mx/>

ACTIVEONE tiene como misión apoyar a organizaciones y/o empresas pequeñas o grandes a digitalizar sus operaciones, de tal forma, que les permita optimizar su desempeño, su productividad y alcanzar sus metas financieras bajo la perspectiva de la mejora continua y de la adaptación al cambio.

ACTIVEONE se ha convertido en proveedor para todo tipo de empresas y no sólo de la industria de uniformes. Actualmente ACTIVEONE tiene oficinas en Saltillo y en San Pedro Garza García, para atender a la ciudad de Monterrey que es una de las ciudades con más industrias en México. También cuentan con oficinas en Houston, USA; Bogotá, Colombia y Barcelona, España.

Otra estrategia de la que Gerardo percibió su importancia es la de Branding o construcción de marca, Dotando a cada una de sus unidades de negocio de una identidad única y distinta, dándoles una personalidad jurídica diferente y permitiendo la competencia entre ellas mismas, para no ‘dormirse en sus laureles’.

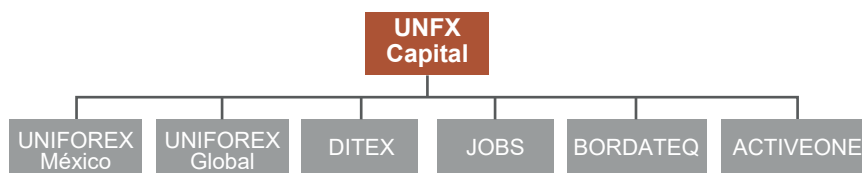
Estrategia de marcas múltiples

Con la creación de las nuevas empresas surgió la necesidad de tener un corporativo al que denominaron UNFX Capital y que centraliza las decisiones con cada una de las empresas y marcas en el portafolio. Centralizar la administración de todas las unidades de negocio, les permite realizar una estrategia financiera adecuada que les ayuda a aumentar la rentabilidad.

A este corporativo se afiliaron cada una de las empresas creadas, pero sin quitarles autonomía de tal forma, que cada una pueda buscar su desarrollo. A cada una de ellas se le construyó una identidad de marca diferente para evidenciar que son unidades distintas. La estructura de marca queda de la siguiente forma:

Figura 7

Estructura de marca de Uniforex Capital



Fuente: Elaboración propia con información de Gerardo Torres.

Apoyo a la comunidad

UNIFOREX apoya a miembros de la comunidad para alcanzar sus metas personales. Entre ellas, apoyó a Linda Contreras, boxeadora profesional de la ciudad de Saltillo para participar en eventos locales y nacionales (ver fotografía). De la misma manera apoyó a Lizeth Gómez, estudiante del Tecnológico de Saltillo, para formar parte del *International Air and Space Program* de la NASA donde participaron 59 estudiantes de todo el mundo. Con tal objetivo, se imprimieron y comercializaron playeras para recaudar fondos que les permitieran costear el viaje.

Figura 8

Participantes de International Air and Space Program



Fuente: Fotografía proporcionada por Gerardo Torres.

6. Resultados obtenidos

El crecimiento de UNIFOREX desde su fundación ha sido constante, llevándola a ampliar sus líneas de productos y sus mercados geográficos. El trabajo ha sido constante y el avance lento pero seguro. Los resultados positivos son alentadores y confirman que la expansión al mercado internacional fue una buena estrategia de crecimiento. De hecho, Ansoff (1957) en su matriz de estrategias para nuevos mercados y productos, asegura que la búsqueda de nuevos mercados geográficos es una estrategia con riesgos controlados y que, debe ser una de las primeras opciones de las empresas. Especialmente para las PyMES, la internacionalización es parte de la diversificación geográfica que les permite expandirse en mercados similares al actual, requiriendo sólo pequeños ajustes en su oferta para satisfacer mejor las preferencias del nuevo territorio (Quiñonez-Cabeza et al., 2023). UNIFOREX así lo ha demostrado, y la siguiente tabla provee evidencia empírica de los logros alcanzados a la fecha.

Tabla 1
Resultados de UNIFOREX a agosto 2023

Ventas 2022	Ticket	Conversión	Empleados	Centros operativos
15 millones MXN (\$750,000 USD)	Promedio \$25,000 MXN Media \$130,000 MXN	Razón de efectividad de cotizaciones 75%	20 directos y 18 indirectos	2 sucursales de venta 3 centros de fabricación (Saltillo, Parras y Monterrey)

Fuente: Elaboración propia a partir de información brindada por Gerardo Torres.

Construidas firmemente las bases en el mercado mexicano, llegó el momento de incursionar de manera formal en otros mercados. Por la cercanía geográfica, así como por los tratados de libre comercio (TEMEC principalmente) y el fenómeno del Near shoring, se decidieron iniciar en los Estados Unidos de Norteamérica.

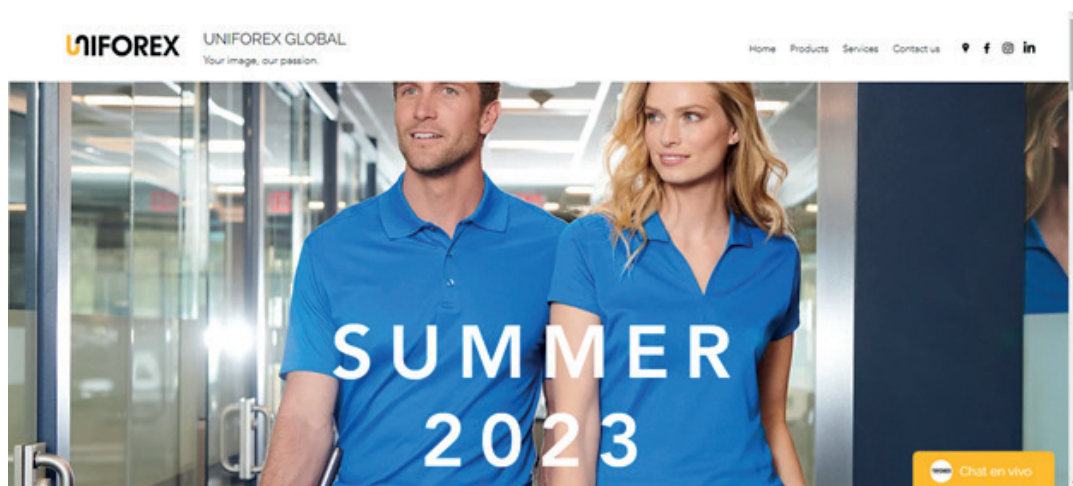
De esta forma, en el 2016 inicia operaciones en USA UNIFOREX International Group LLC o UNIFOREX Global con sede en la ciudad

de Houston, Texas. La decisión de establecer la empresa en dicha ciudad se tomó la existencia de un clúster petrolero y petroquímico muy importante y se deseaba, en una primera instancia, dar servicio a las empresas que lo conforman.

Las empresas de la industria petroquímica requieren uniformes de mezclilla y resistentes al fuego, productos que UNIFOREX maneja con la marca JOBS.

Figura 9

Landing page de UNIFOREX GLOBAL



Fuente: <https://www.uniforexglobal.com/>

La meta de UNIFOREX Global es comercializar los uniformes dando servicio directamente a los clientes. Por otro lado, esta empresa es clave para recibir la mercancía que los proveedores estadounidenses le surten a UNIFOREX México de artículos de marcas premium (gorras, polos, etc.) como Nike, Eddie Bauer, Puma, Northface, etc., para los clientes en México que requieren este tipo de productos y que en el país no se consiguen tan fácilmente. Vale la pena destacar que, obtener la autorización de estas marcas es un proceso difícil, pues exigen tener control sobre el manejo de sus marcas en todos los sentidos: el tipo de empresa que pondrá su logo en el artículo (e.g., no permiten logos de empresas alcohólicas o de armas), sólo se pueden

personalizar con proveedores autorizados y no conceden descuentos fuertes, lo que impacta el precio final. UNIFOREX Global ha aprobado con éxito este proceso lo que le permite comercializar estos productos también en USA.

De igual forma, UNIFOREX Global permite comercializar en Estados Unidos lo que UNIFOREX México fabrica en México a precios muy competitivos.

UNIFOREX Global, constituye la piedra angular para el proyecto de internacionalización que la empresa ha iniciado con determinación y destreza.

7. Conclusiones

UNIFOREX ha sabido aprovechar el hecho de que los uniformes constituyen una extensión de la cultura de las empresas, que ayuda a fortalecer la confianza de los empleados y de los consumidores o usuarios que tienen contacto con ellos y, que incluso, contribuye a disminuir la rotación de empleados.

Sin embargo, el éxito de una empresa no radica sólo en la existencia de un mercado que demanda un producto. En tiempos de la economía global es imprescindible para las pequeñas empresas profesionalizarse y hacer uso de las herramientas que les permite ofertar un producto de calidad, con los requerimientos que establecen las grandes empresas.

La estrategia de *branding* fue un gran acierto. No sólo en la construcción de relaciones cercanas y duraderas con los clientes, sino desde la dotación de una imagen profesional a su empresa, visualizando lo que llegaría ser. La creación de sus nombres de marca desde el día uno, se realizó teniendo en cuenta el crecimiento internacional que podría tener la empresa, de tal forma, que marcas como UNIFOREX o JOBS funcionaran sin ningún problema en el mercado americano u otros mercados internacionales.

Sin embargo, el trabajo arduo se debe hacer cada día y UNIFOREX ha enfrentado diversos retos que ha tenido que enfrentar. La empresa

ratifica que ha sido crítico resolver situaciones como las siguientes:

1. El requerimiento de personal calificado en procesos textiles y del cual existe un déficit en la región. Esto ha llevado a la empresa a traer operadores de otras regiones de México como Veracruz, Tlaxcala y Puebla proporcionándoles casa y alimentos por períodos de 2 meses.

2. Un 60% de los clientes de UNIFOREX México pertenecen a la industria automotriz que tienen, en su cadena productiva, proveedores de nivel o tier 1, 2 y 3. La operación de dichos proveedores está directamente ligada a la operación de la ensambladora. Si la ensambladora para su producción, ocasiona el paro de las operaciones en los proveedores de los tres niveles y en consecuencia la demanda de uniformes.

3. Eventos fortuitos como la pandemia obligan a ajustar rápidamente la operación del negocio. UNIFOREX a pesar de tener una línea de uniformes médicos, vio como sus ventas se desplomaron cuando las empresas redujeron o pararon completamente sus operaciones. Sin embargo, Gerardo, atento a las nuevas solicitudes de los clientes, se decidió a iniciar la fabricación de cubrebocas en las etapas tempranas de la pandemia. Lo que le permitió, una vez que el uso de los mismos fue obligatorio y ante el cierre de las fronteras comerciales (escasez de materia prima), convertirse en un fuerte proveedor en el país. En el tiempo que duró la pandemia fabricaron 650,000 cubrebocas de tres capas de polipropileno o SMS (Spunbond-Meltblown-Spunbond). Para dar garantía de calidad obtuvieron el permiso de la Comisión Federal para la Protección Contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS) del Gobierno de México como fabricante de productos para atender la emergencia sanitaria. La página que tenían habilitada en Mercado Libre se convirtió en un importante canal de ventas para los cubrebocas donde llegaban hasta 100 pedidos de paquetes de 50 piezas diariamente. Así mismo, empezaron a participar en COMPRANET que es el sistema de compras del Gobierno de México, para surtir batas uniformes para el Instituto Mexicano del seguro Social (IMSS). Por casi un año, la empresa sobrevivió atendiendo casi exclusivamente las necesidades derivadas de la emergencia sanitaria.

4. El tema de identidad de marca es importante al momento de prospectar clientes. Pero una vez realizada la primera compra, la clave del éxito es implementar una buena estrategia de CRM (customer relationship management) para consolidar una relación de confianza, tratar de cubrir todas sus necesidades y no fallarles en las entregas.

5. Los procesos de cobranza son difíciles puesto que cada cliente tiene diferentes plataformas y procedimientos que deben seguirse antes de que entre el proceso de pago a 30, 60 o 90 días. Para ello se requiere contar con sistemas de crédito revolvente, aunque los bancos comerciales difícilmente otorgan líneas de crédito a pequeñas empresas.

Pero todo reto trae nuevas oportunidades y las estrategias de crecimiento que la empresa vislumbra en el corto plazo pueden darse en los siguientes ámbitos:

a. Mismos productos-mismos mercados; con las nuevas empresas que han llegado por el *Near shoring*. Además de que la política de satisfacer todas las necesidades de los clientes, los lleva a introducir con frecuencia nuevos productos a su portafolio, como la nueva línea de calzado industrial que están a punto de lanzar.

b. Mismos productos-nuevos mercados; con la apertura de la oficina en Houston desean atender con mayor fuerza el mercado estadounidense.

La internacionalización, se espera, catapulte la empresa a las grandes ligas.

8. Preguntas de reflexión y/o análisis

1. ¿Cómo podría aumentar ingresos? Sin que represente mayores egresos.
2. ¿Cómo se debería capacitar a la fuerza de ventas para conectar más fácilmente con los encargados de RRHH y de compras? ¿Cómo debería ser una estrategia de posicionamiento para estar presente en la mente de estos ejecutivos que son los que toman las decisiones?
3. ¿Cómo incrementar la presencia en el área conurbada de Monterrey (Santa Catarina y Apodaca)? Ya que constituye un mercado muy grande que también se está beneficiando del *Near shoring*.
4. ¿Cómo consolidar el mercado en los Estados Unidos?
¿Cuáles son los patrones de consumo en el mercado americano comparado con el mexicano, puesto que, entre otras cosas, el número de empleos operativos es menor?
¿El mayor poder adquisitivo compensa la cantidad menor de empleados operativos?
5. ¿Cómo consolidar el mercado europeo y en oriente medio?
6. ¿Cómo impacta el TEMEC a UNIFOREX? ¿Y la guerra comercial entre China y USA que ha llevado a bloqueos de ciertos materiales y componentes?

9. Referencias

- Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.
- Briones, C. (12 de noviembre del 2020). Cierre de Dickies en Parras Coahuila, impacta a 900 empleados <https://elmanana.com.mx/nacional/2020/11/12/cierre-de-dickies-en-parras-coahuila-impacta-900-empleados-38119.html>
- Cargo Crew. (2018). Uniform Industry Research. <https://www.cargocrew.com.au/work-uniform-industry-statistics-research/>.
- Expansión. (20 de septiembre del 2011). Una historia que se teje con mezclilla. <https://expansion.mx/expansion/2011/09/14/una-historia-que-se-teje-con-mezclilla>.
- Qiñonez-Cabeza, B. M., López-Pérez, P. J., Salgado-Ortiz, P. J., y Venaza-Corozo, N. C. (2023). Estrategias para mejorar la competitividad de las PYMES en La Concordia Ecuador. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 8(2), 156-170. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v8i1>
- Startupguys.net (03 de marzo del 2021). 4 Reasons Why a Custom Uniform Will Improve Your Small Business. <https://www.startupguys.net/reasons-custom-uniform-improves-small-business/>.