

Título *Entregable 4*

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

Producto 4: Benchmarking

Producto 5: Documento de Estrategia

Nombre de Ruta: Confección en el Tolima

Departamento: Tolima

Index

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster	2
1. Identificación de actores con información actualizada	2
2. Determinar el tamaño y características del cluster:	6
3. Entender el funcionamiento del cluster:	7
Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor	8
1. Caracterización de la industria	8
2. Análisis de las cinco fuerzas	10
3. Análisis de la cadena de valor	11
4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro.	12
5. Análisis del Diamante de Porter para la región	14
Producto 4: Benchmarking	115
1. Objetivo del viaje de referencia	115
2. Variables relevantes a comparar	115
3. Comparación de las brechas entre nuestro cluster y 3 ejemplos de referencia	17
4. Información sobre el cluster a visitar	17
Producto 5: Documento de estrategia	18
1. Resultado de la segmentación estratégica	18
2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico	18
3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento	19

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima

4.	Factores claves de éxito.....	20
5.	Definición de la cadena de valor ideal.....	21
6.	Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster.....	22

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del cluster

1. Identificación de actores con información actualizada

En Colombia la industria textil y de confecciones es de gran relevancia ya que genera un impacto positivo en el aparato productivo del país. A nivel regional y de acuerdo con los datos obtenidos en el estudio técnico sectorial fase 1 del mes de enero del 2009, en el municipio de Ibagué existen 422 unidades empresariales de la cadena textil confección entre famiempresas, microempresas y pymes, de las cuales el 93% corresponden a las 2 primeras lo que demuestra una industria atomizada en gran cantidad de talleres compuestos desde 2 hasta 300 empleados, según lo afirma el estudio sectorial realizado por Acopi y la Universidad del Tolima.

Aunque su composición es muy flexible, puede afirmarse que la industria de confecciones en el Tolima se ha especializado especialmente en procesos de maquila (70%) de prendas de vestir como camisetas, ropa infantil, pantalones y camisas, seguido del negocio de paquete completo (16%) que significa agregarle la tela y los insumos a la maquila; y con una participación menor se encuentran las empresas dedicadas a producir y comercializar prendas de marca propia(14%).

Esta composición se identificó después del análisis realizado a las 465 empresas del eslabón confección con base en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Ibagué. De igual modo es importante resaltar la presencia de empresas proveedoras de insumos, maquinaria y servicios complementarios como bordados, estampación, tintorería, manualidades, corte, diseño y comercializadores de prendas de verter, que hacen parte del gran conglomerado de 1.386 empresas del sector textil - confección identificadas en el registro mercantil.

La economía del departamento del Tolima , que a través de su historia ha sido agrícola, ha tenido algunos procesos de diversificación principalmente en la década de los 80s , con el desarrollo de la industria textil y de la confección en el Tolima, marcando así una nueva orientación en la actividad económica departamental la cual se vio reforzada con la expedición de la ley 44 de 1987 y el decreto 78 de enero de 1988, originada a raíz de la tragedia de Armero y creadas con el objetivo primordial de establecer incentivos para la creación de

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima

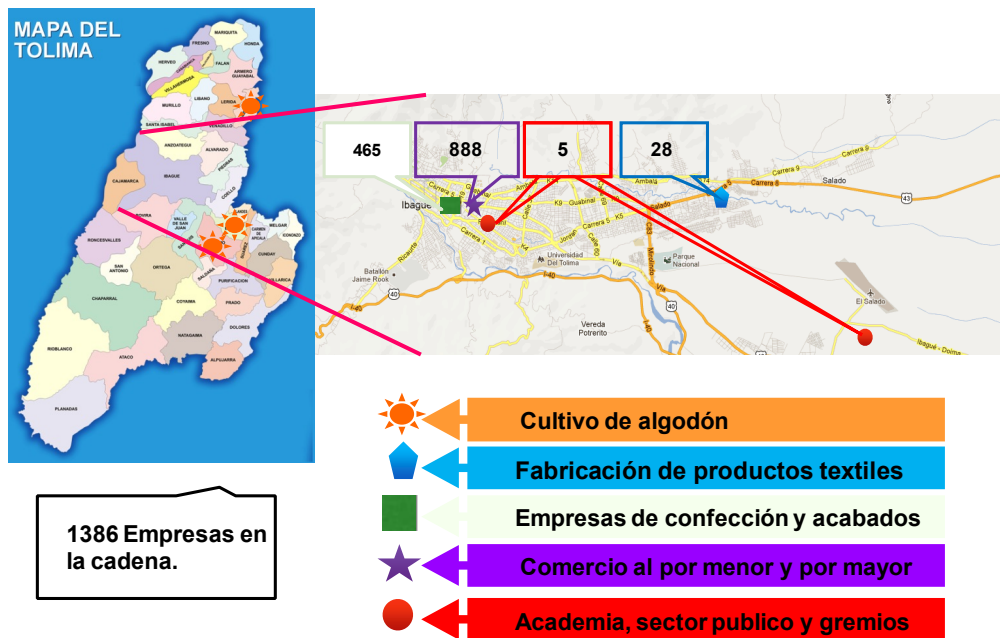
empresas que contribuyeran al desarrollo regional, consolidándose así, el sector textil y de la confección en el Tolima(1).

En el año 2008 bajo el auspicio de la Cámara de Comercio de Ibagué y con el apoyo de la Gobernación del Tolima y la Alcaldía de Ibagué se inició la construcción de una red de cooperación en torno a la cadena productiva denominada clúster textil-confección del Tolima, ejercicio en el que se han logrado establecer lazos de confianza para formular un plan de acción estratégico que contempla proyectos e iniciativas de corto , mediano y largo plazo en temas de productividad, competitividad, búsqueda de nuevas oportunidades de mercado e innovación.

Según el estudio técnico sectorial fase 1 realizado por la Universidad del Tolima y Acopi muestra que en Ibagué se emplean 5114 directamente en temporada baja, lo que permite deducir que en temporada alta esta cifra puede acercarse a las 8000 personas empleadas. Si contrastamos con los datos de la Cámara de Comercio de Ibagué al 2013 encontramos que esta registra 1107 empleos.

2. Determinar el tamaño y características del cluster:

Localización geográfica del *cluster* textil-confección del Tolima



Fuente: elaboración propia del equipo local de Rutas Competitivas, 2013.

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima

Para identificar las empresas vinculadas al cluster, se acudió a la base de datos de la Cámara de Comercio, en la que se identificaron 1.386 empresas discriminadas, por código CIIU a 4 dígitos. De estas empresas, la totalidad está en Ibagué, excepto las productoras de algodón que están en Ambalema, Guamo y Espinal. La distribución es la siguiente:

CIIU	ACTIVIDAD	NO. DE EMPRESAS
	Producción de algodón	1
1311	Preparación e hilatura de fibras textiles	3
1312	Tejeduría de productos textiles	5
1313	Acabado de productos textiles	19
1391	Fabricación de artículos de punto y ganchillo	3
1410	Confección de prendas de vestir, excepto piel	465
	Comercio al por menor y al por mayor de prendas de vestir	888
	TOTAL	1.386

De la base de datos del Cluster textil, hay una totalidad de 278 empresas que hacen parte de este grupo, de las cuales 265 son del negocio de confección y 13 restantes son del complemento del sistema moda, en las actividades de accesorios, joyería y marroquinería. También allí están 2 asociaciones, 1 cooperativa y 4 comercializadoras.

De acuerdo al registro de la Cámara de Comercio de Ibagué, el sector confección reporta ventas para el 2012 de \$1.351.241.249.392, con una participación en las exportaciones del 1% en camisetas en tejido de punto y con una participación del 10% de la industria manufacturera del Departamento. Aunque en la información reportada por la Cámara, los empleos son 1,527, en el estudio sectorial de Acopi, se habla hasta de 8.000 empleos en alta temporada, que va de agosto a diciembre.

3. Entender el funcionamiento del *cluster*

En la actualidad, el negocio de confección en el Tolima está en dos segmentos: el de confección sin diseño para consumidores de prendas básicas, conformado por una gran número de empresas que hacen maquila o paquete completo para abastecer a otras empresas que llegan a consumidor final.

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima

Este segmento tiene su cadena de proveeduría hacia atrás con insumos provenientes generalmente de regiones como Antioquia, Bogotá, Cundinamarca y Cali y en algunas ocasiones, China. Para el desarrollo práctico de confección, la mayoría de empresas tienen una parte de su producción propia y otra parte a través de talleres de confección satélite, concentrados en la comuna 8 de Ibagué principalmente. Ninguno llega a consumidor final, excepto algunas pocas empresas que tienen sus pequeñas tiendas propias en las que venden los excedentes de la producción que abastecen a otras marcas.

Este segmento se caracteriza por estar concentrado en la producción, desconectado del consumidor final y con una alta competencia, no sólo local sino global, concentrada en la guerra de precios, pues no hay una incorporación de diseño en los productos finales, ni especialización en la mano de obra, con talento humano enfocado a la producción básica de prendas.

Hay un segundo segmento, de prendas con diseño en el que un grupo pequeño de empresas líderes de la región llegan a consumidor a través de sus tiendas propias. Tienen incorporados sus procesos de diseño a través de áreas técnicas que han incluido en sus empresas, con monitoreo constante de las preferencias del consumidor y mejoras notables en sus procesos de logística y distribución a lo largo de la cadena de valor. Otra característica de este segmento, es que está integrado de principio a fin en la cadena de valor, controlando desde los insumos hasta la llegada al consumidor final.

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

1. Caracterización de la industria

El sector representa más del 12% del PIB industrial y cerca el 1,6% del valor agregado nacional, constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante. En el 2011 la industria textil creció un 6,4% y las confecciones un 5,5%, jalonada especialmente por la demanda interna.

La crisis por la cual atravesó la industria textil-confecciones, obedeció a varios factores que se conjugaron en contra del mercado colombiano, como la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, la revaluación del peso, la baja en los precios internacionales de algunas materias primas, el contrabando como gran responsable de la crisis interna del sector y del desempleo, y el cierre de mercados clave para Colombia, como Ecuador y Venezuela, siendo estos últimos factores, los de mayor incidencia en el comportamiento del sector externo.

Pero Colombia ha sabido sortear estas dificultades y gradualmente ha ido saliendo a flote con la exploración de otros mercados y es así que para el 2011 presenta una economía creciente y estable con un crecimiento del PIB del 5.9% y 6% del sector textil y confección, un gobierno comprometido con el sector privado y un sector fuerte con claros espacios para ser aprovechados por los inversionistas extranjeros, una economía abierta al mundo con 11 Tratados de Libre Comercio con preferencias arancelarias para textiles y confección, entidades públicas y privadas que apoyan directamente el sector.

La industria genera aproximadamente 650 mil empleos, representando cerca del 20% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera.

Fuente: perfil textil y confección – Proexport 2012.

2. Análisis de cinco fuerzas

En la actualidad este es un segmento poco atractivo por su baja rentabilidad que tiende cada vez más a reducir el margen para quien confecciona sin diferencial.

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima

El margen de rentabilidad se ha ido disminuyendo en los últimos años, ya que no hay barreras de entrada que impidan el ingreso de nuevos competidores (de hecho, cada vez hay más jugadores) y hay muchos sustitutos haciendo presión y en el que el distribuidor se queda con la ganancia..

Hay gran cantidad de sustitutos al no presentar diferenciación en los productos finales. En la actualidad hay una alta concentración de empresas de confección de prendas sin valor agregado (maquila) con bajas barreras de entrada y alta presencia de competidores a nivel local y nacional.

El cliente tiene el poder de compra: está muy informado de la oferta global con diferentes niveles de complejidad, compra frecuentemente y tiene muchas opciones en precio, diseño y calidad. Los proveedores no están especializados. Hay una alta cantidad de confeccionistas que no ofrecen productos diferenciados ni conectados con las tendencias actuales y las preferencias del consumidor.

El mayor margen en la cadena de valor lo están capturando los distribuidores.

Si el segmento pasara a uno con mayor maniobrabilidad en las cinco fuerzas, se convierte en un negocio rentable con un margen que queda a las empresas locales al tener relación directa con los consumidores y generar productos diferenciados.

Por un lado, para generar rentabilidad , sería necesario hacer especialización de la oferta, incorporando diseño que eleve el valor agregado, conectado con las tendencias mundiales y las preferencias del consumidor con algunas características:

- Creación de marca propia ligada a comercio dirigido a consumidor final.
- Sistema de gestión de talento humano con alta capacidad y motivación.

Para que la rentabilidad se la quede el confeccionista, se debería hacer énfasis en la disminución de los proveedores enfocada a buscar los mejores y que satisfagan las necesidades específicas del mercado.

También surge la necesidad de la reducción en los tiempos de organización y logística para actuar en ciclos de mercado más cortos. Relación costo: velocidad : calidad, con incorporación de tecnología para optimizar los procesos y TIC- redes sociales para comercialización de productos.

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima

Esto permitiría reducir el poder de negociación de los clientes al tener un producto diferenciado y de alta calidad, con una alta rotación.

3. Análisis de la cadena de valor

La estructura productiva de la cadena de algodón – textil – confecciones comienza con el cultivo de algodón y la elaboración de fibras manufacturadas, continúa con la fabricación de la hilaza, el acabado y la confección de prendas, y finaliza con la venta y comercialización del producto terminado.

Los eslabones iniciales de la cadena están directamente relacionados con el sector agropecuario, a partir de la demanda de fibras de origen natural como el algodón y la lana, el lino, el yute y el fique, y con la industria petroquímica, de la cual consume fibras sintéticas como el nailon y el poliéster.

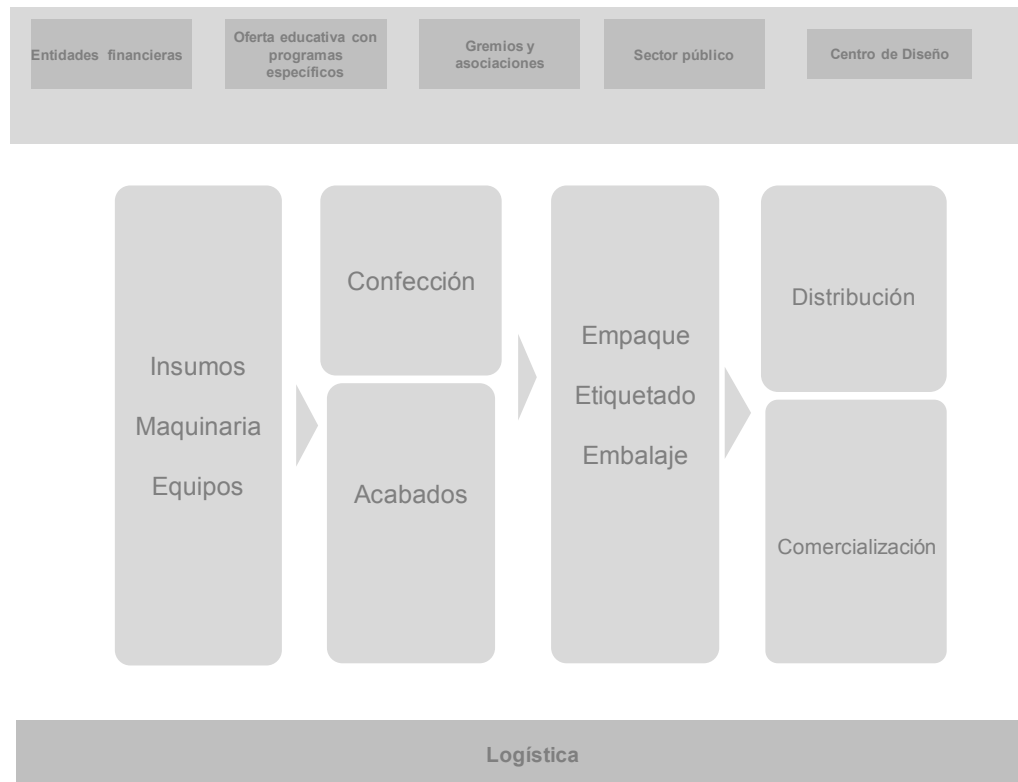
Aunque los productos característicos son los hilados y los tejidos para la confección de prendas de vestir, artículos para el hogar, esta cadena también incluye la producción de fibras técnicas utilizadas por otras industrias como por ejemplo, los textiles para empaque, las fibras para revestimiento, las alfombras y los geotextiles, entre otros. La fabricación de este tipo de productos utiliza como materia prima fibras sintéticas e inorgánicas como el vidrio, el metal, el carbón, la cerámica y el asbesto.

Los procesos intermedios de la cadena son la fabricación de hilos (hilatura), el tejido (plano y de punto) y el teñido y acabado de telas.

En el siguiente gráfico podemos ver la cadena de valor para el sector confección:

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima



Fuente: elaboración del equipo local Rutas Competitivas, 2013.

4. Tendencias de la industria futuro

A nivel mundial, una serie de tendencias han moldeado la industria en los últimos años. Tres de estas tendencias generan oportunidades interesantes para Colombia.

Importancia de temas éticos: Los temas éticos son cada vez más importantes para los consumidores, productores y comercializadores. Temas como el cambio climático y el trabajo infantil están cada vez más presentes en las decisiones de compra de los consumidores y grandes marcas ya están reaccionando a este movimiento.

Equilibrando costo, velocidad y precio: El costo no es el único factor que incide sobre la rentabilidad, por consiguiente, los modelos de compra de los actores del mercado se desarrollan alrededor del costo, la velocidad y la calidad. Sin embargo, la mayoría de los jugadores aseguran que todos necesitan mejorar su velocidad al mercado para ser exitosos.

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima

Subcontratación de tareas: Más y más marcas de ropa se han cambiado al abastecimiento de bienes terminados, pero puede que algunos de los grandes actores aún estén mejor contratando únicamente la producción.

La industrial textil y de ropa ha sido impulsada por 13 tendencias

Consumidor	Producto
1 Cambio en percepción de valor: mayor calidad a menores precios	4 Productos más económicos
2 Combinando prendas de bajo costo y de gama alta	5 Más colecciones por año
3 Aumento en la importancia de la responsabilidad social	6 Mejores productos
Comercialización	Abastecimiento
7 Consolidación de jugadores	10 Productores equilibrando costo, velocidad y calidad
8 Internet comienza a ser relevante como canal de ventas	11 Grandes marcas subcontratando varias actividades
9 Papeles indefinidos entre proveedores y comercializadores	12 Reduciendo el número de proveedores, abasteciéndose de varios países
	13 Marcas privadas ganando participación

FUENTE: McKinsey

McKinsey & Company |

4. Diamante de Porter para la región

Condiciones de los factores

Para el negocio de confección en el Tolima, las condiciones de los factores están caracterizadas por:

- Desarrollo de productos básicos, sin diseño incorporado ni diferenciación y sin contraste con el mercado final para el desarrollo del mismo.
- Altos costos de mano de obra local y la baja eficiencia en los procesos productivos con ausencia de profesionalización de la mano de obra.
- Gran cantidad de talleres satélites pequeños, desagregados, informales y con baja capacidad de producción.
- Ausencia de estandarización de procesos para entregar productos reconocidos por su calidad constante.
- El desconocimiento de las tendencias de consumo que cada día son más exigentes y evolucionan más rápido.
- Baja capacidad de respuesta en tiempos, volúmenes y calidad frente a otros proveedores.
- Fraccionamiento de la cadena de valor al no tener insumos, maquinaria y equipos abastecidos desde la misma región.

Condiciones de la demanda

Cantidad importante de empresas que demandan productos terminado, bajo la modalidad de maquila y paquete completo, con bajo y medio nivel de diseño y características de funcionalidad. Pocos clientes atendidos por muchas empresas pequeñas.

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima

Aumento de consumidores muy informados de la oferta global con diferentes niveles de complejidad, que compran frecuentemente y tienen muchas opciones en precio, diseño y calidad.

Estructura, Estrategia y Rivalidad

La mayoría de empresas con micro y pequeñas, con alta informalidad (se estima un 30%), muy atomizadas, sin capacidad de acción empresarial y bajísima capacidad de producción.

La competencia es cada vez mayor de regiones cercanas como Bogotá, Cundinamarca y Antioquia para proveer maquila y en menor proporción, paquete completo.

No hay una estrategia regional ni opciones estratégicas para grupos de empresas. Hay empresas líderes con estrategia enmarcada en cliente final a través de tiendas propias y negocios en nichos específicos como uniformes con propiedades funcionales para la industria petrolera.

Industrias Relacionadas y de Soporte

Instituciones educativas poco relacionadas con la realidad de las empresas y del cliente, con procesos de formación enfocados a la producción y menos a la conexión con el consumidor, sus tendencias y criterios de compra.

Instituciones públicas con programas concentradas en apoyo a eventos feriales y capacitación desde la oferta, no con énfasis en demanda.

Gremios con interés en realización de eventos feriales y promocionales para un grupo de empresas minoritario.

-Producto 4: Benchmarking

1. Objetivo del viaje de referencia

Durante la segunda Ruta Competitiva del sector de confección en el Tolima, con el fin de analizar a profundidad experiencias exitosas en el sector, se propone la realización de un viaje de estudio para conocer mejores prácticas que hayan resuelto con éxito los desafíos a los que se enfrenta el sector en Ibagué y que puedan servir de referencia.

Este viaje de referencia será de gran ayuda en la evolución del análisis para la Ruta Competitiva de confección, permitiéndonos identificar posibles soluciones a los problemas que presenta en su desarrollo del sector en el departamento del Tolima.

Los objetivos del viaje podrían sintetizarse de la siguiente manera:

- Análisis de las ventajas y dificultades del destino propuesto.
- Evolución de la zona: cuál era la situación de partida y qué medidas se han aplicado para sortear tales dificultades.
- Diferenciación respecto a otros destinos.
- Lecciones para Ibagué y Tolima.

2. Variables relevantes a comparar

Como se explica en el capítulo siguiente de “Documento de Estrategia”, el segmento estratégico más atractivo es el de prenda con diseño, dirigido al mercado de consumidor de tendencias. El detalle de este segmento puede encontrarse en ese capítulo.

A continuación se enumeran algunos de los principales desafíos que enfrenta el Cluster de confección en el departamento del Tolima:

- Desarrollar un proceso de captura de información de preferencias de los consumidores para traducirlo en productos vendibles, incorporando procesos de diseño en las prendas.
- Formación del talento humano en procesos de diseño.
- Optimización en procesos de producción con valor agregado
- Incorporación de ajustes en procesos logísticos para compensar la relación costo: velocidad: calidad.

3. Comparación de las brechas entre nuestro cluster y 3 ejemplos de referencia

Teniendo en cuenta los desafíos a los cuales se enfrenta el sector, en particular nos interesa conocer la respuesta a las siguientes preguntas estratégicas:

1. ¿Qué pasos deben seguir nuestras empresas de confección para adaptar sus servicios a la demanda del segmento de clientes consumidores de tendencias?
2. ¿Cómo debe integrarse la cadena de valor ideal para satisfacer este modelo de negocio?
3. ¿Qué estrategias de integración, innovación y tecnificación deben implementar las empresas de confección para seguir los cambios de los consumidores?
4. ¿Cómo resolver el problema de desarticulación en la cadena de valor?

4. Información sobre el cluster a visitar

Todavía no se ha decidido el destino a visitar pero a continuación se enumeran los 3 destinos donde existen referentes:

- España
- Turquía
- Estados Unidos

Ejemplos de entidades especializadas para aprender cómo han superado los desafíos planteados anteriormente.

Durante las próximas semanas se va a trabajar más a fondo esta parte para decidir el destino final.

Producto 5: Documento de estrategia

1. Resultado de la segmentación estratégica

Productos	Mercados			
	Consumidor de prendas básicas	Consumidor de marcas	Consumidor de tendencias	Cliente institucional
Prenda básica	A1			A4
Prenda con diseño		B2	B3	

2. Resultados del análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

El segmento de prenda básica con consumidor de prenda básica no es atractivo.

Tiene un margen bajo, debido a que es un negocio en el que fácilmente se puede competir porque no se requiere mayor especialidad y en el que el capital de inversión es relativamente menor.

Los proveedores no están especializados. Los consumidores tienen alta capacidad de negociación, están informados de la oferta global, con diferentes niveles de calidad, diseño y precio.

Hay una alta cantidad de confeccionistas que no ofrecen productos diferenciados ni conectados con las tendencias actuales y las preferencias del consumidor.

Hay un amplio número de proveedores, poco especializados, que pueden satisfacer los requerimientos exigidos. Esto, junto con una alta cantidad de jugadores en el mismo negocio hacen que la competencia sea más dura y los sustitutos sean mayores.

El segmento de prenda con diseño orientado a consumidor de tendencias es atractivo. Se convierte en un negocio rentable con un margen que queda a las empresas locales al tener relación directa con los consumidores y generar productos diferenciados.

Para lograr esto, se requiere:

Disminución de los proveedores enfocada a buscar los mejores y que satisfagan las necesidades específicas del mercado.

Reducción en los tiempos de organización y logística para actuar en ciclos de mercado más cortos. Relación costo : velocidad : calidad.

Incorporación de tecnología para optimizar los procesos y TIC- redes sociales para comercialización de productos.

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima

De esta manera, los clientes pasan a tener un menor poder de negociación al tener un producto diferenciado y de alta calidad, con alta rotación.

3. Criterios de Compra Avanzados para cada segmento

En el segmento de prenda con diseño orientado a consumidor de tendencias, los compradores más avanzados tienen los siguientes criterios de compra:

- Facilidad de compra para un consumidor bien informado y que exige altos estándares de contenido de diseño.
- Productos que conectan el consumidor con las emociones y crean fidelidad.
- Calidad no como un elemento diferenciador sino un requisito implícito en el producto.
- Alta frecuencia de producción (pasar de 2 a 7 colecciones al año).
- Consumidor más consciente de la responsabilidad social y ambiental.
- Cada vez más interacción entre el consumidor y las marcas a través del uso de TIC. Compartir con otros.
- Ubicuidad del consumidor “cuando yo quiera y donde yo quiera”

4. Opciones estratégicas Genéricas

En función de los criterios de compra avanzados, cuales son las tipologías de estrategias genéricas- foco, producto- foco geográfico para competir en ese segmento estratégico y ver si nuestras empresas pueden hacerlo o no.

Eje vertical- producto estrecho, producto amplio.

Eje horizontal- mercado local, mercado global

	Local	Global
Multiproducto		
Producto		X

5. Factores claves de éxito

Los factores clave de éxito del segmento de prenda con diseño para consumidor de tendencia donde se quiere competir, son:

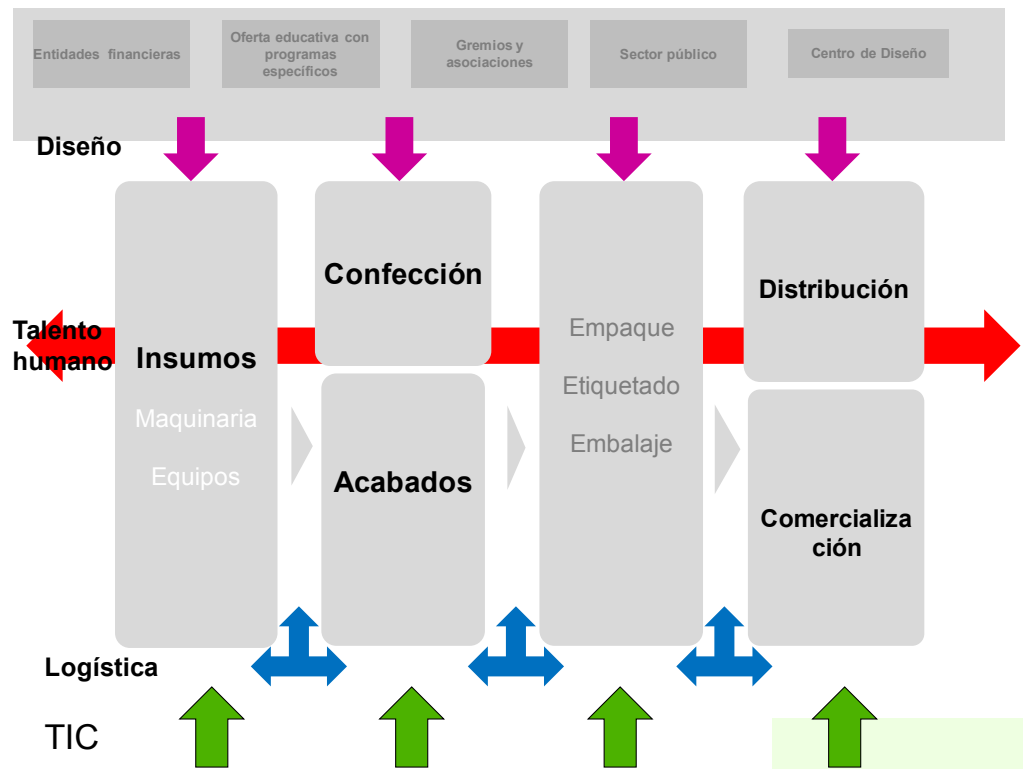
- Formación de talento humano en diseño. Revaloración del talento humano y cambios en los estilos de trabajo.
- Incorporación de diseño en el producto final
- Agilidad en los tiempos de producción y distribución lo cual demanda mejorar la logística
- Interpretación de preferencias del consumidor para traducirlo en prendas vendibles.

6. Definición de la cadena de valor ideal

Describir la cadena de valor del cluster ideal para la opción más innovadora- o por la opción más interesante.

Entregable 4

Iniciativa Confección en el Tolima



La diferencia básica entre la cadena de valor actual y la ideal radica en tres aspectos básicos.

- La incorporación del diseño como elemento diferenciador que permite el valor agregado en productos finales.
- La profesionalización y optimización del talento humano a lo largo de la cadena de valor para integrar la relación costo: velocidad: calidad.
- El mejoramiento de la logística y la incorporación de TICs para incrementar la agilidad en los tiempos de producción y distribución.

7. Áreas de mejora a nivel de empresas y cluster.

Definir las áreas que deberían mejorar para alcanzar el posicionamiento deseado.

- Formación y profesionalización del talento humano vinculado a la producción.
- Desarrollo de investigaciones de mercado permanentes orientadas a conocer las tendencias, el comportamiento de los clientes, sus gustos y preferencias para incorporarlo a productos finales.
- Desarrollo de nuevos productos innovadores con incorporación de diseño a la medida de acuerdo a las preferencias de los clientes.
- Mejoramiento de la capacidad productiva de las empresas y articulación con los proveedores.