

Molano Castro, F. Y. (2024, septiembre-diciembre). Diseño del plan estratégico para el clúster de la moda en el departamento del Meta. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (73), 206-244. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n73a8>

## Diseño del plan estratégico para el clúster de la moda en el departamento del Meta

*Design of the Strategic Plan for the Fashion Cluster in the Department of Meta*

### Francy Yurani Molano Castro

Magíster en Administración de Negocios  
Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de los Llanos  
Villavicencio, Colombia

[Francy.molano@unillanos.edu.co](mailto:Francy.molano@unillanos.edu.co)

**Orcid:** <https://orcid.org/0009-0005-9544-5364>

**CvLAC:**

[https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod\\_rh=0001725726](https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001725726)

**Recibido:** 18 de diciembre de 2023

**Evaluado:** 10 de julio de 2024

**Aprobado:** 26 de agosto de 2024

**Tipo de artículo:** Investigación.

### Resumen

El COVID-19 no solo afectó la salud de las personas, sino también la economía global, nacional y regional. Por ello, para reactivar la economía de la región, empresarios, junto con la Cámara de Comercio de Villavicencio, determinaron estructurar el clúster de la moda en el departamento del Meta. En ese sentido, el objetivo del estudio fue diseñar dicho clúster. La investigación se llevó a cabo mediante un enfoque mixto-descriptivo, recopilando datos primarios y secundarios, incluyendo cuestionarios y análisis de información suministrada por diez empresarios representativos del clúster, aplicando el modelo Perspectiva Integradora para la Gestión Organizacional Sostenible. Entre los resultados principales, se identificó, en el componente competitivo, la formación de talento humano, renovación tecnológica, innovación y colaboración como pilares clave; a nivel interno, las fortalezas principales fueron la experiencia en el mercado,

adaptación a uso de nuevas tecnologías y la eficiente gestión de los recursos; como obstáculo se encontró la falta de apoyo económico de entidades territoriales, lo cual dificulta el desarrollo de nuevos productos. En conclusión, se puede determinar que la mayoría de limitantes del clúster han sido consecuencia de no gestionar adecuadamente ejercicios de planeación estratégica que permitan priorizar acciones y mejorar resultados.

**Palabras clave:** Agrupaciones económicas; Desarrollo sostenible; Moda; Planificación estratégica.

### Abstract

COVID-19 not only affected people's health, but also the global, national and regional economy. Therefore, to reactivate the region's economy, businessmen, together with the Villavicencio Chamber of Commerce, determined to structure the fashion cluster in the department of Meta. In this sense, the objective of the study was to design said cluster. The research was carried out using a mixed-descriptive approach, collecting primary and secondary data, including questionnaires and analysis of information provided by ten representative businessmen of the cluster, applying the Integrative Perspective for Sustainable Organizational Management model. Among the main results, in the competitive component, the training of human talent, technological renewal, innovation and collaboration were identified as key pillars; Internally, the main strengths were market experience, adaptation to the use of new technologies and efficient management of resources; An obstacle is the lack of financial support from territorial entities, which makes the development of new products difficult. In conclusion, it was determined that the majority of the cluster's limitations have been a consequence of not adequately managing strategic planning exercises that allow prioritizing actions and improving results.

**Keywords:** Economic groupings; Sustainable development; Fashion; Strategic planning.

## Introducción

A partir del 2012 el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020) e iNNpulsa Colombia vienen adelantando el programa Rutas Competitivas, el cual busca que las empresas, desde la redefinición de su estrategia, identifiquen segmentos de negocios más atractivos y sofisticados en los cuales competir. El Programa implementó iniciativas de intervención de clúster utilizando una metodología aprobada a nivel internacional que se basa en la creación de hojas de ruta.

El departamento del Meta cuenta con las condiciones necesarias para llevar a cabo y adoptar un proceso sistemático de consolidación de clústeres de producción, como se menciona en el Plan Regional de Competitividad del Departamento del Meta 2008-2032 (Gobernación del Meta & Cámara de Comercio de Villavicencio, 2009), promoviendo la transformación productiva y la generación de valor agregado.

Es así como uno de los proyectos priorizados en dicho plan es el de la “Consolidación de Clústeres”, el cual consiste en la conformación y consolidación de los clústeres de turismo, agroalimentario, agroindustria y tecnológico, aunque no se prioriza el de moda y accesorios.

Al respecto, hay que destacar que, de acuerdo con el Departamento Nacional de Planeación (2011), en su documento “Visión Meta 2032: Territorio Integrado e Innovador”, las dinámicas territoriales de productividad y competitividad en el departamento del Meta se ven influenciadas por las condiciones de desarrollo vial que lo rodean, considerando que la vía presenta diversos problemas por su posición geográfica, lo que representa que sea una zona con mayores niveles de precipitación en el país (Agencia Nacional de Infraestructura, 2019), siendo esto una de las causas por lo que las materias primas para la confección de prendas y accesorios, así como la elaboración de calzado y productos relacionados con la moda, sean costosas, ya que encarece todos los productos elaborados en la región.

Pese a lo anterior, desde hace muchos años empresarios, proveedores y diferentes actores del mundo de la moda, en el departamento del Meta, vienen trabajando de forma individual para sacar adelante el sector; una líder visible de este esfuerzo ha sido la empresaria Constanza Bernal, propietaria de la escuela de modas que lleva su nombre, quien a través de la feria “*Villavicencio Fashion Week*” a tratado de unir el sector de la moda, potencializando empresas llaneras en

escenarios nacionales e internacionales, buscando con ello darle mayor competitividad, aunque se han presentado diferentes desafíos, uno de ellos es la falta de apoyo gubernamental en la dirección, lo que no ha permitido tener mayor avance.

Ante la anterior problemática, la empresaria Constanza Bernal tocó las puertas de la Cámara de Comercio de Villavicencio, donde se estimó conveniente que el camino adecuado es la creación del clúster de moda en el departamento del Meta, buscando con ello crear una estrategia de trabajo colaborativo que apalanque todo el sector de la moda a nivel departamental, estableciendo una cadena de valor, como elemento diferenciador ante sus competidores.

De esta manera, el clúster de moda del departamento del Meta es un proyecto que no cuenta con un plan estratégico que le permita incursionar en el mundo competitivo de la moda, por lo que su futuro es incierto, lo que impide visualizar resultados favorables para los actores comprometidos con el clúster. Por tanto, el presente estudio se orientó al diseño de dicho plan estratégico, para lo cual se utiliza el modelo Perspectiva Integradora para la Gestión Organizacional Sostenible (Quiñonez, 2022).

A continuación, se profundizará en las corrientes teóricas que respaldan esta investigación:

### Teoría de agrupaciones

El concepto de clústeres industriales ha atraído una importante investigación en las últimas tres décadas, particularmente en el último medio siglo (Cruz & Teixeira, 2010). Si bien varias teorías de clústeres han resaltado los diferentes roles y funciones de los clústeres industriales, estas teorías se derivan del concepto de clústeres industriales de Marshall (Asheim, 2000). Por tanto, estas teorías se enfocan en grupos de empresas comerciales y organizaciones no comerciales para quienes la membresía dentro del grupo es un elemento importante de la competitividad individual de cada empresa miembro, en donde la relación comprador-proveedor es el elemento clave (Bergman & Feser, 1999/2020).

Además, se hace énfasis en la cooperación como elemento dinamizador, puesto que permite optimizar los recursos y habilidades de los diferentes actores que participan en el proceso. Por lo que se establecen alianzas estratégicas que permiten la activación del entorno donde se desenvuelven las empresas (Sánchez García, 2021).

Es de resaltar que, dentro de la “Economía geográfica”, se busca dar cuenta de la aglomeración continua de la actividad económica a escala regional y nacional, y recapitula la teoría de la aglomeración temprana, en su enfoque en las externalidades espaciales, como impulsora clave de la concentración geográfica de la industria (Fujita & Thisse 2002; Krugman 1991; Venables, 1996). Es por ello por lo que los nuevos economistas geográficos señalan que la configuración espacial, observada de las actividades económicas, es el resultado de dos fuerzas opuestas, a saber: las fuerzas de aglomeración (centrípetas) y las fuerzas de dispersión (centrífugas). Las fuerzas de aglomeración son básicamente las externalidades de Marshall que tienden a conducir a la agrupación de la actividad económica, incluida la puesta en común del mercado laboral, los efectos indirectos tecnológicos, la oferta de bienes intermedios y el tamaño del mercado. Las fuerzas centrífugas o de dispersión incluyen la inmovilidad de la mano de obra, aumentos en las rentas de la tierra y deseconomías externas, como la congestión y los problemas ambientales que se desarrollan con una mayor concentración (Krugman & Venables, 1996; Martin, 1999).

### Clúster

Los clústeres (aglomeraciones industriales, distritos industriales y sistemas de producción industrial) se caracterizan por la concentración industrial espacial, que implica la especialización regional, y por las relaciones de red que conducen al desarrollo del conocimiento y la innovación (Gancarczyk, 2015; Porter, 1990, 1998; Saxenian, 2000; Vanhaverbeke, 2001). La visión tradicional de las aglomeraciones industriales los presenta como sistemas de producción autosuficientes que comprenden la mayoría de las funciones en las cadenas de valor de sus industrias dominantes (Bellandi, 2001; Piore & Sabel, 1984; Porter, 1998). Sin embargo, la globalización y la fragmentación espacial de la producción y la innovación convirtieron a los clústeres en eslabones de cadenas dentro de cadenas de valor transfronterizas (Humphrey & Schmitz, 2002; Pietrobelli & Rabellotti, 2011; MacKinnon, 2012; Aslesen & Harirchi, 2015).

Por otro lado, la definición de clúster empresarial se refiere a la “aglomeración de empresas, proveedores de servicios e instituciones asociadas en un área geográfica específica, que suelen incluir proveedores financieros, instituciones educativas y varios niveles de gobierno” (Banco Mundial, 2009, como cita en García-Corral et al., 2023, p. 89). En otras palabras, un clúster

empresarial hace referencia a un conjunto de empresas de un sector específico que pertenecen a un territorio (Rey Castillo-Villar, 2021). Y por la manera en cómo se desarrolla la competencia, se incentivan las redes y el nuevo conocimiento (Li & Guo, 2019, como se cita en Monacchi, 2021).

## Planeación estratégica

La historia de la estrategia comenzó en el ámbito militar. El *Webster's New World Dictionary* define la estrategia como “la ciencia de planificar y dirigir operaciones militares a gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del compromiso real con el enemigo” (Fred, 2003, p. 24).

Chandler (1962) define la estrategia en términos de metas y objetivos a través de los cuales se puede desarrollar un curso de acción para alcanzar esas metas y asignar los recursos necesarios.

Según Mintzberg (1994), la estrategia se define en términos de su enfoque, que puede ser un plan, una estratagema, un patrón, una posición o una perspectiva. Uno o varios de estos enfoques podrían integrarse en la definición de Chandler para desarrollar un modo de estrategia.

Porter (1985) define la estrategia en función de la posición competitiva de una organización y del grado en que quiere ser diferente. Este concepto es crucial, ya que implica la relación con los competidores que podría afectar a la sostenibilidad de la organización e incluso a su existencia en el mercado. Es por ello por lo que la planificación estratégica se utiliza como un instrumento que ayuda a las organizaciones a alinearse a sus propósitos institucionales, logrando que sus objetivos se cumplan (Tóala-Bozada et al., 2022).

## Perspectiva Integradora para la Gestión Organizacional Sostenible

La Perspectiva Integradora para la Gestión Organizacional Sostenible es un modelo que busca facilitar la gestión y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas con un enfoque sostenible en un entorno glocal (Quiñonez, 2022).

Esta Perspectiva Integradora para la Gestión Organizacional Sostenible consta de varias capas, siendo la externa el diagnóstico del macroentorno, donde se identifican factores económicos,

políticos, legales, culturales, sociales, ambientales y tecnológicos que pueden impactar positiva o negativamente a la organización (Quiñonez, 2022).

La siguiente capa corresponde a la identificación y análisis del entorno competitivo; para ello se determinan cómo los competidores, distribuidores, consumidores, proveedores y aliados influyen positiva y/o negativamente en el desarrollo de la actividad económica del clúster de moda del departamento del Meta; en este punto es posible apoyarse en el uso de la Matriz de Porter.

También, se tiene en cuenta el proceso organizacional, determinando factores internos que puedan impactar en aspectos como operaciones, administración, mercadeo, finanzas, personal, tecnología, así como investigación y desarrollo, permitiendo realizar un análisis a profundidad de cada una de las gestiones que desarrollan las empresas del clúster de la moda en estudio.

Y finaliza, caracterizando el microentorno, dejando ver cómo se integran al proceso los clientes, colaboradores, proveedores e inversores, permitiendo con ello el desarrollo de la valoración por cuadrantes de la Matriz FOLA.

### Metodología

Se adelantó un estudio de enfoque positivista, considerando que este enfoque aísla al investigador de la población, con el fin de que los resultados sean independientes (Matías & Hernández, 2014).

Además, considerando las características del estudio, se desarrolló bajo los métodos deductivo e inductivo. El método deductivo inició desde lo general (para conocer la realidad del clúster de moda) y aterrizó a lo particular (para realizar la Matriz de Diagnóstico Externo) (Dávila Newman, 2006). Mientras que, con el inductivo, se realizó el diagnóstico interno, en donde se identificaron los intereses y expectativas de los empresarios y se confrontó con la realidad del clúster como organización gremial.

En relación con el enfoque de investigación, se implementó el enfoque mixto. El componente cuantitativo se llevó a cabo bajo el método descriptivo, el cual busca

Conocer la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías y variables en un contexto en particular; se utiliza para determinar la relación de dos variables entre sí, es

decir el grado en que las variables se correlacionan, para hallar parcialmente respuestas. (Hernández-Sampieri et al., 2010, p. 60)

Por tanto, se utilizó como instrumento de recolección de información el cuestionario aplicado por medio de *Google Forms*. De esta manera, se diseñaron tres formatos que recopilaban información sobre los entornos (factores internos, externos y de competitividad).

A su vez, y con la información obtenida de los cuestionarios, el componente cualitativo se abordó participativamente con los empresarios, con el fin de diseñar los objetivos estratégicos de futuro del clúster de la moda y proponer un modelo de gestión de este. De esta manera, se aplicó un enfoque diferencial, y por medio de acciones participativas particulares se formuló un plan que respondió adecuadamente a las necesidades del clúster (Rodríguez & Pineda Martínez, 2021).

Es de resaltar que se implementó el tipo de muestreo no probabilístico, bajo la técnica de muestreo no aleatorio intencional, ya que la encuesta se aplicó a 10 de 150 empresarios que integran el clúster; se escogieron por ser los más representativos. Dichos empresarios, fueron los mismos quienes participaron de las sesiones para el diseño del plan estratégico.

Adicional, en el proceso de análisis de la información, se utilizaron herramientas como la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI); la Matriz de Diagnóstico Externo (MADE); la Matriz de Porter (para identificar el entorno competitivo); la Matriz FOLA analítica, para identificar factores críticos por cuadrante, factores críticos externos e internos e identificar factores críticos de éxito. Por último, se aplicó el Cuadro de Manto Integral (BSC) para el desencadenamiento estratégico del plan de acción del clúster.

### Resultados

Una vez recolectada la información se procedió a realizar su análisis:

#### Diagnóstico interno y externo del clúster de moda del departamento del Meta

Es de precisar que, para el análisis externo, se aplicaron las matrices MADE y MDC: la primera para el análisis del macroentorno (factores económicos, políticos, legales, culturales,



sociales, ambientales y tecnológicos) y la segunda para analizar la competitividad (fuerzas de poder de Porter). Además, para el análisis interno se aplicó la matriz MADÍ (siendo los factores: dirección, operaciones, mercadeo, finanzas, talento humano, tecnología, e investigación y desarrollo). No obstante, para fines de este artículo se presentan los resultados de mayor relevancia que condujeron a determinar los factores críticos de éxito del clúster de la moda en el departamento del Meta.

### *Diagnóstico externo*

Aquí se consideraron los entornos externos y fuerzas del poder de mayor relevancia para el clúster de la moda en el departamento del Meta:

**Entorno económico.** Según el diagnóstico arrojado por la MADE, para los integrantes del clúster de la moda en el Meta, en el entorno económico solo se identifica una oportunidad para las empresas del sector, siendo clave los acuerdos y alianzas comerciales con un puntaje de 8,16. Este panorama económico, pese a ser realista, también proyecta un ambiente pesimista.

En cuanto a las amenazas del entorno económico, se destacan las importaciones de textiles confeccionados y artículos fabricados en cuero (-4,61 puntos), vendidos a precios más bajos que los artículos colombianos, considerando que no cuentan con la misma calidad, por lo que desestiman la compra de artículos nacionales, que son más caros, debido a costos logísticos elevados (-3,61 puntos), tasas de interés (-7,68 puntos) y el aumento del precio del petróleo (-6,76 puntos), siendo estas algunas de las amenazas para el sector de la moda.

En ese sentido, la volatilidad de los precios del petróleo se considera una amenaza porque afecta especialmente a la región, debido a su dependencia en la explotación de este recurso (Apolinar Cárdenas et al., 2019). Esta situación representa un desafío, ya que los recursos destinados al desarrollo de la región pueden verse afectados por dichas fluctuaciones.

Otro aspecto importante es el nivel de desempleo en ciertas regiones específicas (-9,84 puntos). Existe una escasez de personal con las habilidades requeridas para ocupar los puestos de trabajo disponibles en algunas áreas. Esta falta de talento limita el crecimiento del clúster de moda, ya que las empresas pueden tener dificultades para encontrar personal capacitado y competente.

**Entorno cultural.** Los empresarios del clúster de la moda en el departamento del Meta valoraron todos los factores como oportunidades, por lo cual se considera un entorno que genera mucho optimismo entre las empresas de este clúster; no obstante, es preciso apuntar que los factores no tienen mayor peso, pues de 25 puntos posibles, el factor de oportunidad más alto puntuó con 11,08.

Ese fue el caso del factor “penetración de redes sociales y servicio web”, el cual fue el factor que mejor puntuación tuvo por parte de los empresarios. Otros aspectos que también toman importancia son el interés de las personas por eventos comerciales (ColombiaModa, ColombiaTex, etc.) (9,23 puntos), la diversidad cultural (8,89 puntos), el uso de tendencias culturales para el desarrollo de la moda (7,81 puntos), consumo de medios tradicionales de comunicación (7,62 puntos) y la preferencia por los productos hechos en el mismo país (7,51 puntos). Es de anotar que el entorno cultural se considera como optimista para el clúster en estudio, pues no se identificó alguna amenaza.

**Entorno tecnológico.** Los empresarios del clúster en estudio también consideraron todos los factores como oportunidades, por lo cual se considera un entorno que genera mucho optimismo entre las empresas de este clúster; sin embargo, es de anotar que los factores no tienen mayor peso, pues de 25 puntos posibles, el factor de oportunidad más alto puntuó con 11,31.

Es de señalar que los factores que son considerados como mayores oportunidades en el entorno tecnológico para el clúster de la moda son, en su orden, el comercio electrónico (11,31 puntos) y uso de redes sociales (10,04 puntos), como principales, obteniendo calificaciones superiores a 10; después los siguen el manejo de plataformas de pago electrónico (9,68 puntos), acceso a uso de *smartphones* (9,48 puntos) y automatización de procesos (9,14 puntos), todos ellos con calificación superior a nueve.

**Poder de los consumidores.** Entre las fuerzas del poder, en materia del entorno competitivo, se destaca el poder de los consumidores. En esta fuerza, evaluada por los empresarios, se evidenció que, de la totalidad de los factores analizados, todos son considerados como fortalezas, por lo cual se considera un entorno que genera optimismo entre las empresas de este clúster.

El clúster identifica dos principales oportunidades derivadas del poder de los consumidores. En primer lugar, destaca la cooperación entre la academia y las empresas del sector de la moda

(9,99 puntos), y la segunda mayor oportunidad se refiere a la disponibilidad de canales de comunicación (internet, redes sociales, TV) (9,44 puntos).

### *Diagnóstico interno*

Con respecto al diagnóstico interno se resaltan los siguientes factores:

**Operaciones.** En este factor, la promoción del talento regional es sin duda la principal fortaleza del clúster de la moda en el departamento del Meta, con 8 puntos. A su vez, otras fortalezas notables, en términos de operaciones dentro del clúster, son el fomento de la competitividad empresarial (5,04 puntos) y la gestión de la logística interna (4 puntos). Estas fortalezas indican que las empresas del clúster están dedicadas a mejorar su eficiencia, productividad y capacidad de respuesta a las demandas del mercado.

Es de resaltar que, aunque los empresarios valoran positivamente los factores de operaciones, es evidente que aún hay espacio para mejorar y fortalecer otros aspectos dentro del clúster, puesto que, de 25 puntos posibles, 8 puntos fue la valoración más alta para un factor. Es importante que las empresas continúen trabajando en la optimización de sus operaciones y en el desarrollo de estrategias que les permitan alcanzar un mayor nivel de competitividad.

**Tecnología.** Según los empresarios, la gran mayoría de los factores de tecnología se consideran fortalezas para esta organización. Esta percepción genera optimismo y refleja el reconocimiento de la importancia de la tecnología en el desarrollo y la competitividad del clúster. Aunque se identificó la infraestructura tecnológica en el clúster como la única limitación tecnológica, esta se convierte en un factor crítico de éxito, como se verá más adelante.

### *Matriz FOLA analítica*

Considerando los resultados de la aplicación de la Matriz de Diagnóstico Interno (MADI) se eligieron las fortalezas y limitaciones más representativas por su peso; así mismo, con los resultados de la aplicación de la Matriz de Diagnóstico Externo (MADE) y la Matriz de Diagnóstico Competitividad (MDC), se identificaron los factores que representaron mayor carga de oportunidad o de amenaza, tal y como se evidencia en la Tabla 1, y con ello se elaboró la FOLA.

**Tabla 1**

*Matriz FOLA clúster de la moda del departamento del Meta*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Imagen corporativa	Acceso a uso de <i>smartphones</i>
Capacidad del clúster para fomentar la innovación y la creatividad	Uso de redes sociales
Responsabilidad social corporativa	Manejo de Plataformas de pago electrónico
Cultura organizacional	Comercio electrónico
Valor agregado	Automatización de procesos
Calidad del servicio al cliente	Penetración de redes sociales y servicio web
Diferenciación	Interés de las personas por eventos comerciales (ColombiaModa, ColombiaTex, etc.)
Promoción del talento regional	Cooperación entre academia y empresas del sector moda
Satisfacción	Disponibilidad de canales de comunicación (internet, redes sociales, TV)
Compromiso con la organización	Conexión con aliados internacionales
Experiencia en el mercado de la moda	Productos elaborados en fibras naturales
<b>Limitaciones</b>	<b>Amenazas</b>
Identificación, evaluación y mitigación de los riesgos operativos que puedan afectar el desempeño del clúster	Variación del dólar
Desarrollo de una cultura empresarial compartida	Inflación
Articulación con los grupos de investigación de Instituciones de Educación Superior y Centros de Investigación	Reforma tributaria
Infraestructura tecnológica en el clúster	Inseguridad
	Corrupción
	Orden público
	Contrabando
	Competitividad desleal
	Desaceleración del consumo

Una vez identificados los factores internos y externos de mayor peso, presentados en la Matriz FOLA (ver Tabla 1) se procedió a realizar el cálculo y análisis por cuadrantes (ofensivo, protectivo, preventivo y defensivo). Con dichos resultados se determinaron los factores críticos internos, los cuales se pueden evidenciar en la Tabla 2, y los factores críticos externos, que se visualizan en la Tabla 3.

**Tabla 2**

*Factores críticos internos del clúster de la moda del departamento del Meta*

Fortalezas	Limitaciones
Capacidad del clúster para fomentar la innovación y la creatividad	Identificación, evaluación y mitigación de los riesgos operativos que puedan afectar el desempeño del clúster
Valor agregado	Infraestructura tecnológica en el clúster
Diferenciación	
Satisfacción	

**Tabla 3**

*Factores críticos externos del clúster de la moda del departamento del Meta*

Oportunidades	Amenazas
Uso de redes sociales	Competitividad desleal
Comercio electrónico	Desaceleración del consumo
Automatización de procesos	
Penetración de redes sociales y servicio web	
Disponibilidad de canales de comunicación (internet, redes sociales, TV)	

## Plataforma estratégica clúster de la moda en el departamento del Meta

Para elaborar la plataforma estratégica del clúster de la moda en el departamento del Meta, se tienen en cuenta los factores críticos internos y externos, así como los cuatro cuadrantes del cuadro de mando (clientes, finanzas, procesos internos, perspectiva de crecimiento, aunque esta última se reemplaza por investigación y desarrollo), para elaborar la misión, visión, filosofía y objetivos estratégicos. A continuación, se visualizan:

**Misión.** Impulsamos el desarrollo del sector de la moda en el departamento del Meta, promoviendo el talento humano, fomentando la innovación y la competitividad, a través de la diferenciación, la innovación y la competitividad de nuestros aliados en la cadena de valor, promoviendo la cultura y la tradición del departamento y la creatividad de nuestro talento humano.

**Visión.** Nuestra visión para el año 2030 es consolidarnos como un clúster de moda reconocido a nivel nacional e internacional, impulsando el talento humano, la innovación y la

competitividad, liderando la transformación hacia una moda sostenible y diversificada. Trabajaremos en estrecha colaboración con todos los actores del clúster para lograr un crecimiento económico sostenible, mejorar la calidad de vida de las personas involucradas en la industria de la moda y ser un referente en la creación de moda responsable y vanguardista.

**Filosofía organizacional.** La filosofía institucional del clúster de la moda del Meta se basará en los principios y valores que se determinaron en un proceso participativo con los empresarios del Clúster. Estos son:

**Principios.** El valor compartido, la innovación, la confianza, la asociatividad, la competitividad, el liderazgo, la equidad y el conocimiento.

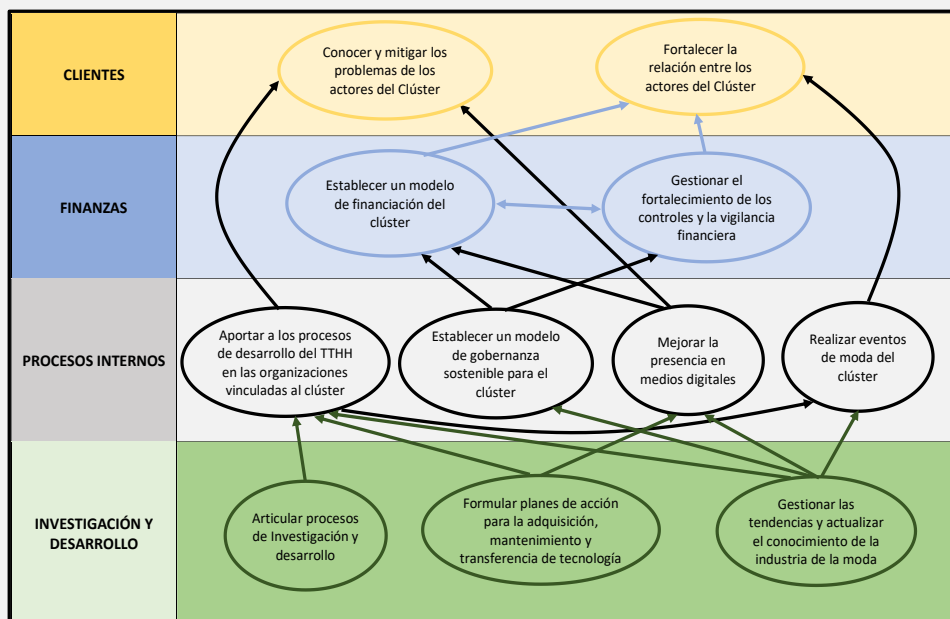
**Valores.** Los valores que resaltaron del ejercicio investigativo y que son los que representan el clúster de moda son la honestidad, la responsabilidad, el respeto, la solidaridad, la empatía y la transparencia.

### Desencadenamiento para el plan estratégico del clúster de la moda

El propósito principal de desarrollar un CMI antes de diseñar los objetivos estratégicos es asegurarse de que los objetivos sean coherentes con la visión y la estrategia de la organización, y que abarquen todas las áreas relevantes para su éxito. El CMI ayuda a identificar las perspectivas clave que deben considerarse en la formulación de los objetivos estratégicos, como la perspectiva financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Por tanto, antes de diseñar los objetivos estratégicos, se realizó un CMI para proporcionar un marco estructurado que permita medir y evaluar el desempeño de la organización en diversas áreas claves, tal y como se observa en la Figura 1.

**Figura 1**

*Cuadro de mando integral clúster de la moda del departamento del Meta*



Los objetivos estratégicos mencionados anteriormente están respaldados por indicadores porcentuales que determinan su importancia en relación con el cumplimiento adecuado en cada una de las perspectivas establecidas en el cuadro de mando integral (CMI). Estos indicadores porcentuales permiten medir y evaluar el progreso y el impacto de cada objetivo estratégico, proporcionando una visión clara de su contribución al logro de los resultados deseados en cada perspectiva del CMI. Esta metodología ayuda a tomar decisiones informadas y a priorizar acciones para garantizar un enfoque estratégico efectivo en todas las áreas claves del clúster de la moda del Meta.

Es así que, de acuerdo con los objetivos estratégicos propuestos con sus respectivas estrategias, se diseñó el plan de acción del Clúster, el cual fue construido a partir de diferentes sesiones participativas con los empresarios. A continuación, se puede visualizar desde la Tabla 4 hasta la Tabla 7.

**Tabla 4**

*Plan de acción estratégico para la perspectiva clientes*

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Meta	Nivel de Logro			Responsable	Tiempo	Presupuesto
			Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente			
1. Fortalecer la relación entre los actores del Clúster de la Moda	Facilitar la colaboración y el intercambio de mejores prácticas	Colaboración e intercambio de conocimientos entre 8 actores	Colaboración e intercambio de conocimientos entre 6 actores	Colaboración e intercambio de conocimientos entre 8 actores	Colaboración e intercambio de conocimientos entre 10 actores	Gerente del clúster	6 meses	\$ 1.500.000
		Establecimiento de 1 red de trabajo	Establecimiento de 1 red de trabajo	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	6 meses	\$800.000
		Organización de 1 evento periódico para el encuentro	Organización de 1 evento periódico para el encuentro	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	12 meses	\$4.500.000
	Establecimiento de una plataforma de comunicación	Desarrollo de 1 red social	Desarrollo de 1 red social	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	2 meses	\$800.000
	Estimular la formación y el aprendizaje conjunto	7 actores asistentes a programas de formación y capacitación conjunta	4 actores asistentes a programas de formación y capacitación conjunta	6 actores asistentes a programas de formación y capacitación conjunta	7 actores asistentes a programas de formación y capacitación conjunta	Gerente del clúster	12 meses	\$2.400.000
2. Conocer y mitigar los problemas de los actores del Clúster	Realizar diagnósticos y estudios de necesidades	1 diagnóstico de los problemas de los actores del Clúster	1 diagnóstico de los problemas de los actores del Clúster	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	12 meses	\$2.250.000
	Establecer canales de comunicación directa y bidireccional	2 canales de comunicación directa y bidireccional establecidos	1 canal de comunicación directa y bidireccional establecidos	2 canales de comunicación directa y bidireccional establecidos	3 canales de comunicación directa y bidireccional establecidos	Gerente del clúster	4 meses	\$300.000
	Desarrollar programas de apoyo y asesoramiento dirigidos a los actores del clúster	2 programas de apoyo y asesoramiento para actores del clúster	1 programa de apoyo y asesoramiento para actores del clúster	2 programas de apoyo y asesoramiento para actores del clúster	No aplica	Gerente del clúster		\$ 2.200.000



**Tabla 5**

*Plan de acción estratégico para la perspectiva finanzas*

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Meta	Nivel de Logro			Responsable	Tiempo	Presupuesto
			Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente			
1. Establecer un modelo de financiación del clúster	Establecimiento de alianzas estratégicas con entidades financieras	Alianza estratégica con 3 entidades financieras	Alianza estratégica con 2 entidades financieras	Alianza estratégica con 3 entidades financieras	Alianza estratégica con 4 entidades financieras	Gerente del clúster	6 meses	\$1.500.000
	Generar alianzas con el ecosistema para promover programas de apalancamiento financiero de proyectos de región relacionados con la moda	1 programa de apalancamiento financiero de proyectos de región relacionados con la moda	1 programa de apalancamiento financiero de proyectos de región relacionados con la moda	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	3 meses	\$1.500.000
	Gestionar recursos financieros ante entes gubernamentales	60 millones otorgados por el gobierno	40 millones otorgados por el gobierno	60 millones otorgados por el gobierno	70 millones otorgados por el gobierno	Gerente del clúster	12 meses	\$2.200.000
2. Gestionar el fortalecimiento de los controles y la vigilancia financiera para prevenir y combatir el contrabando en la industria de la moda	Establecer alianzas con autoridades y organismos encargados de la lucha contra el contrabando	Alianza con 2 autoridades u organismos encargados de la lucha contra el contrabando	Alianza con 1 autoridad u organismo encargado de la lucha contra el contrabando	Alianza con 2 autoridades u organismos encargados de la lucha contra el contrabando	Alianza con 3 autoridades u organismos encargados de la lucha contra el contrabando	Gerente del clúster	6 meses	\$1.350.000
	Promover la educación y capacitación de los actores del clúster sobre las implicaciones legales y financieras del contrabando	2 programas de educación y capacitación de los actores del clúster sobre las implicaciones legales y financieras del contrabando	1 programa de educación y capacitación de los actores del clúster sobre las implicaciones legales y financieras del contrabando	2 programas de educación y capacitación de los actores del clúster sobre las implicaciones legales y financieras del contrabando	No aplica	Gerente del clúster	12 meses	\$3.400.000
	Establecer alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores	Alianza con 4 con proveedores y distribuidores confiables, que	Alianza con 2 con proveedores y distribuidores confiables, que	Alianza con 4 con proveedores y distribuidores confiables, que	Alianza con 6 con proveedores y distribuidores confiables, que	Gerente del clúster	6 meses	\$750.000

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Meta	Nivel de Logro			Responsable	Tiempo	Presupuesto
			Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente			
	confiables, que garanticen la procedencia legal de los productos y materiales	garanticen la procedencia legal de los productos y materiales	garanticen la procedencia legal de los productos y materiales	garanticen la procedencia legal de los productos y materiales	garanticen la procedencia legal de los productos y materiales			

**Tabla 6**

*Plan de acción estratégico para la perspectiva procesos internos*

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Meta	Nivel de Logro			Responsable	Tiempo	Presupuesto
			Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente			
1. Aportar a los procesos de desarrollo del talento humano en las organizaciones vinculadas al clúster	Promover la colaboración con instituciones educativas:	Convenio firmado con 2 instituciones educativas	Convenio firmado con 1 institución educativa	Convenio firmado con 2 instituciones educativas	Convenio firmado con 3 instituciones educativas	Gerente del clúster	3 meses	\$1.000.000
	Establecer programas de apoyo al emprendimiento y la incubación de proyectos	Apoyar 3 emprendimientos nuevos	Apoyar 2 emprendimientos nuevos	Apoyar 3 emprendimientos nuevos	No aplica	Gerente del clúster	12 meses	\$30.000.000
	Implementar programas de reconocimiento y visibilidad para destacar el talento y los logros de las personas y organizaciones del clúster	2 programas de reconocimiento y visibilidad implementados	1 programa de reconocimiento y visibilidad implementado	2 programas de reconocimiento y visibilidad implementados	3 programas de reconocimiento y visibilidad implementados	Gerente del clúster	8 meses	\$2.400.000
2. Establecer un modelo de gobernanza sostenible para el clúster	Crear una estructura de gobernanza	Estructura de gobernanza creada	Estructura de gobernanza creada	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	3 meses	\$300.000
	Desarrollar un código de conducta sostenible	1 código de conducta sostenible elaborado	1 código de conducta sostenible elaborado	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	5 meses	\$2.800.000
	Establecer alianzas estratégicas con organizaciones, instituciones y expertos en sostenibilidad que puedan brindar	5 alianzas estratégicas con organizaciones, instituciones y expertos en sostenibilidad establecidas	3 alianzas estratégicas con organizaciones, instituciones y expertos en	5 alianzas estratégicas con organizaciones, instituciones y expertos en	6 alianzas estratégicas con organizaciones, instituciones y expertos en	Gerente del clúster	3 meses	\$400.000

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Meta	Nivel de Logro			Responsable	Tiempo	Presupuesto
			Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente			
3. Mejorar la presencia en medios digitales	asesoramiento y apoyo técnico		sostenibilidad establecidas	sostenibilidad establecidas	sostenibilidad establecidas			
	Impulsar programas de formación y capacitación en sostenibilidad dirigidos a los actores del clúster	50 actores del clúster formados en sostenibilidad	40 actores del clúster formados en sostenibilidad	50 actores del clúster formados en sostenibilidad	60 actores del clúster formados en sostenibilidad	Gerente del clúster	8 meses	\$4.500.000
	Crear un plan integral de marketing digital que incluya el uso de diferentes canales y plataformas digitales	1 plan integral de marketing digital elaborado	1 plan integral de marketing digital elaborado	No aplica.	No aplica.	Gerente del clúster		\$2.800.000
	Establecer presencia en las principales redes sociales relevantes para la industria de la moda, como Instagram, Facebook, Twitter y LinkedIn, con publicación de contenido	Abrir y mantener actualizado el contenido en 3 redes sociales	Abrir y mantener actualizado el contenido en 2 redes sociales	Abrir y mantener actualizado el contenido en 3 redes sociales	No aplica	Gerente del clúster	6 meses	\$6.000.000
	Colaborar con <i>influencers</i> y <i>bloggers</i> de moda para aumentar el alcance y la influencia en línea	Colaboración con 3 <i>influencers</i> o <i>bloggers</i> de moda	Colaboración con 2 <i>influencers</i> o <i>bloggers</i> de moda	Colaboración con 3 <i>influencers</i> o <i>bloggers</i> de moda	Colaboración con 4 <i>influencers</i> o <i>bloggers</i> de moda	Gerente del clúster	6 meses	\$500.000
	Diseñar el sitio web del Clúster de la Moda para una experiencia de usuario mejorada, utilizando técnicas de optimización para motores de búsqueda	Un (1) sitio web del Clúster de la Moda del departamento del Meta diseñado	Un (1) sitio web del Clúster de la Moda del departamento del Meta diseñado	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	4 meses	\$5.000.000
4. Realizar eventos de moda del clúster	Establecer alianzas y colaboraciones con eventos de moda ya establecidos en la región o a nivel nacional	Establecer alianzas y colaboraciones con 2 eventos de moda	Establecer alianzas y colaboraciones con 1 evento de moda	Establecer alianzas y colaboraciones con 2 eventos de moda	Establecer alianzas y colaboraciones con 3 eventos de moda	Gerente del clúster	6 meses	\$15.000.000
	Organizar desfiles, ferias o exposiciones de moda donde los actores del clúster puedan exhibir y vender sus productos	Organizar 2 desfiles, ferias o exposiciones de moda en el Meta	Organizar 1 desfile o feria de moda en el Meta	Organizar 2 desfiles, ferias o exposiciones de moda en el Meta	Organizar 3 desfiles, ferias o exposiciones de moda en el Meta	Gerente del clúster	12 meses	\$25.000.000

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Meta	Nivel de Logro			Responsable	Tiempo	Presupuesto
			Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente			
	Diseñar eventos temáticos en torno a conceptos o tendencias específicas de la moda.	Diseñar 2 eventos temáticos en torno a conceptos o tendencias específicas de la moda	Diseñar 1 evento temático en torno a conceptos o tendencias específicas de la moda	Diseñar 2 eventos temáticos en torno a conceptos o tendencias específicas de la moda	No aplica	Gerente del clúster	12 meses	\$6.000.000
	Colaborar con instituciones educativas que ofrecen programas de moda y diseño para organizar eventos conjuntos	Organizar 3 eventos conjuntos	Organizar 2 eventos conjuntos	Organizar 3 eventos conjuntos	Organizar 4 eventos conjuntos	Gerente del clúster	12 meses	\$4.000.000

**Tabla 7**

*Plan de acción estratégico para la perspectiva investigación y desarrollo*

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Meta	Nivel de Logro			Responsable	Tiempo	Presupuesto
			Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente			
1. Articular procesos de Investigación y desarrollo	Establecer una red de colaboración	1 red de colaboración establecida	1 red de colaboración establecida	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	4 meses	\$2.300.000
	Impulsar proyectos de investigación conjuntos	2 proyectos de investigación conjuntos impulsados	1 proyecto de investigación conjunto impulsado	2 proyectos de investigación conjuntos impulsados	No aplica	Gerente del clúster	5 meses	\$40.000.000
	Establecer programas de mentoría, asesoramiento técnico y la creación de espacios de intercambio de buenas prácticas	3 programa de mentoría, asesoramiento técnico y la creación de espacios de intercambio de buenas prácticas	2 programa de mentoría, asesoramiento técnico y la creación de espacios de intercambio de buenas prácticas	3 programa de mentoría, asesoramiento técnico y la creación de espacios de intercambio de buenas prácticas	No aplica	Gerente del clúster	12 meses	\$9.000.000

Objetivos Estratégicos	Estrategia	Meta	Nivel de Logro			Responsable	Tiempo	Presupuesto
			Mínimo	Satisfactorio	Sobresaliente			
2. Formular planes de acción para la adquisición, mantenimiento y transferencia de tecnología	Identificar necesidades tecnológicas	Elaborar 1 diagnóstico de las necesidades tecnológicas del Clúster de la Moda del Meta	Elaborar 1 diagnóstico de las necesidades tecnológicas del Clúster de la Moda del Meta	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	3 meses	\$2.700.000
	Investigar y evaluar soluciones tecnológicas	1 evaluación de soluciones tecnológicas	1 evaluación de soluciones tecnológicas	No aplica	No aplica	Gerente del clúster	2 meses	\$1.500.000
	Establecer alianzas con proveedores tecnológicos	3 alianzas con proveedores tecnológicos establecidas	2 alianzas con proveedores tecnológicos establecidas	3 alianzas con proveedores tecnológicos establecidas	4 alianzas con proveedores tecnológicos establecidas	Gerente del clúster	6 meses	\$800.000
	Diseñar planes de adquisición y mantenimiento de tecnología	2 planes de adquisición y mantenimiento de tecnología	1 plan de adquisición y mantenimiento de tecnología	2 planes de adquisición y mantenimiento de tecnología	No aplica	Gerente del clúster	12 meses	\$6.000.000

## Discusión

Con respecto al diagnóstico externo del clúster de la moda en el departamento del Meta, en relación con el entorno económico se identificaron amplias desigualdades en términos del PIB per cápita a nivel nacional. En Japón y otras naciones avanzadas, el PIB per cápita está en un nivel de varias decenas de miles de dólares, mientras que algunos países tienen un PIB per cápita de solo varios cientos de dólares. A nivel general, se pueden dividir los países en dos categorías de PIB per cápita a partir de 2008: países desarrollados con un PIB per cápita superior a \$ 20 000 (EE. UU., Singapur, Hong Kong, Japón, Europa occidental y Taiwán) y países en desarrollo con un PIB per cápita inferior a \$10 000 (países de la antigua Unión Soviética, Europa del Este, países de la ASEAN, países de América Latina, India y países africanos) (Motohashi, 2015).

Es de precisar que por el brote de COVID-19, el Banco Mundial pronosticó una contracción del 5,2 % en el crecimiento económico mundial en el 2020, con un repunte del 4,2 % en 2021. El informe Perspectivas de la economía mundial de abril y junio de 2020 proyectó una disminución del crecimiento del PIB mundial a -3,0 % en abril de 2020. La proyección se registró aún más a la baja en un 1,9 % a -4,9 % en junio de 2020 (Gopinath, 2020). Estas proyecciones implicaron una pérdida acumulada para la economía mundial durante dos años (2020–21), por más de \$ 12 billones a causa de esta pandemia.

Ahora bien, la industria de la moda genera \$ 2,5 billones a nivel mundial en ingresos anuales y es una de las industrias más grandes del mundo. Como resultado, impulsa el empleo (Amed et al., 2019), pero por la pandemia del coronavirus (COVID-19) se afectó mucho el sector. Según los resultados de la encuesta de Mckinsey (2020), el 75 % de los compradores en Europa y Estados Unidos se mostró pesimista sobre su situación financiera en dichos meses, ya que, como resultado de la incertidumbre y el cumplimiento de las recomendaciones de distanciamiento social, el comportamiento del consumidor cambió (Thanasi-Boçe et al., 2022).

En la primera fase de la pandemia, la ralentización del suministro de materias primas de China perjudicó la producción de Indonesia, Camboya y Sri Lanka. China, como principal proveedor de materias primas textiles y de moda, bloqueó el país. Por tanto, también se interrumpió el suministro de varios países, especialmente el suministro de materias primas en la región asiática, como Sri Lanka y Myanmar, ya que, como centro de fabricación de prendas de vestir, el 90 % de

su suministro de materias primas depende de China. Además, como productor de textiles y moda, esta situación en China también afectó a la industria de la confección. En Estados Unidos, alrededor del 40 por ciento de la ropa procede de China (Leitheiser et al., 2020).

En ese orden de ideas, para 2019, el sector del Sistema Moda Colombiano representó más de 1.200 empresas con aportes cercanos al 9,4 % del PIB. Este sector está representado por subsectores como el textil (fabricación de telas), confecciones (valor agregado a las prendas de vestir), así como calzado, marroquinería y cosméticos (Investincolombia, 2020).

Ahora bien, en la actualidad, la desaceleración del consumo, la competencia desleal y el contrabando, junto con las dificultades de competitividad y productividad, son los problemas más relevantes que enfrenta la industria de la moda en Colombia (González Martínez et al., 2017); siendo los dos primeros, los factores críticos de éxito que amenazan el clúster de la moda en el departamento del Meta.

Ahora bien, es de precisar que, según un artículo de La República,

En el primer semestre del 2020, las ventas de ropa y calzado cayeron más del 80 %. Argumenta que, por la crisis generada por la pandemia, los colombianos adoptaron métodos de ahorro en los cuales incluyeron reducir el gasto en el vestuario. (Becerra Elejalde, 2020, párr. 1)

Pero también es de resaltar que, ya para enero de 2024,

El tamaño de mercado de la moda en Colombia fue de 2.73 billones de pesos, un 7.8 % más que en 2023. En términos reales, se registra un aumento de 2.56 % y un crecimiento de 5.13 % en los precios. (Inexmoda, 2024, p. 4)

Lo anterior, demuestra una recuperación frente a los años anteriores para el sector de la moda.

Con respecto a la economía del departamento del Meta, esta ha estado históricamente impulsada por su producción de petróleo y minería. También, tiene una importante actividad agropecuaria, especialmente en la producción de carne y lácteos, así como en la agricultura de cultivos como el arroz, el maíz y la yuca. Sin embargo, la economía del departamento se vio afectada por la pandemia de COVID-19, como sucedió en todo el país.

En general, durante el 2021, la economía del departamento del Meta presentó una recuperación gradual, impulsada por la reactivación de los sectores de la construcción y el

comercio, así como por la producción de petróleo y minería. Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el segundo trimestre de 2021, el departamento del Meta presentó un crecimiento del 10,1 %, en comparación con el mismo periodo del año anterior, contribuyendo con un 3,35 % del PIB nacional y su PIB per cápita fue de US\$ 9.827.

Ya con respecto a la industria de la moda, se puede determinar que el año más crítico para el departamento del Meta fue en el 2020, con una reducción del -3.2 % (DANE, 2023). Para el 2021, al igual que la economía en general, mejoró el sector, aportando un 10.6 % al PIB del departamento; en el 2022 aportó un 7.6 %, y para el 2023, solo un 1.5 % (DANE, 2023). En ese sentido, se puede evidenciar que la industria ha mejorado en comparación con el 2020; sin embargo, en los últimos años ha tenido cifras desalentadoras. De allí, la importancia de impulsar el sector por medio de un clúster que le apueste a las dinámicas actuales del mercado por medio de un plan estratégico viable y pertinente.

Es por lo anterior que se han desarrollado diversas investigaciones que le han apostado al mismo objetivo, entre esas se tiene el proyecto desarrollado por Ramírez Aguirre y Wagner Caicedo (2020), en el cual diseñaron un plan estratégico para impulsar el turismo académico e industrial en los municipios vallecaucanos de Bolívar, Roldanillo, La Unión, Toro y Zarzal (o Región BRUTZ). Por lo cual, plantearon un estudio exhaustivo para analizar y diagnosticar la oferta turística de la región, tanto en el ámbito académico como industrial. Como resultado de este análisis, se estableció un direccionamiento estratégico con un plan de acción que se enfocó en cuatro objetivos principales. Estos objetivos incluyeron la creación de atractivos y productos industriales, la creación de atractivos y productos académicos, el establecimiento de relaciones de cooperación y fortalecimiento de los actores locales para impulsar el desarrollo endógeno del sector y la consolidación de la imagen turística de la región. Cada objetivo se acompañó de estrategias y acciones específicas a implementar. Además, se establecieron indicadores para medir el progreso, metas a alcanzar, responsables de cada tarea, presupuestos asignados y tiempos de ejecución para cada acción. Es un proyecto que guarda mucha relación con esta investigación, puesto que el método y el objetivo es el mismo: desarrollar un plan estratégico que permita mejorar la competitividad de las organizaciones participantes y reducir riesgos.

De igual manera, se cuenta con la investigación desarrollada por Julio Becerra (2024), denominada “Los Clústeres como ventaja competitiva en el sector textil - confección del



Departamento Norte de Santander”. En dicha investigación, el autor destaca el papel de los clústeres en la generación de ventajas competitivas en las empresas del sector textil – confección del departamento Norte de Santander, y así incentivar el desarrollo a nivel regional, nacional e internacional. Además, resalta el papel dinamizador de los clústeres y los beneficios que se obtienen a partir de su implementación, entre lo que se destaca que las empresas, bajo dicho modelo, no están obligadas a competir, sino a generar procesos de sinergia y colaboración que permiten mejorar su productividad y competitividad. Aunque señala que las empresas para que sean más competitivas deben implementar planificaciones estratégicas acordes con las exigencias del mercado y la economía globalizada, con el fin de alcanzar sus objetivos y aportar al crecimiento local (Calderón Zamora y Mendoza García, 2022, como se cita en Julio Becerra 2024). Como se puede identificar, los clústeres son un imperativo para impulsar el desarrollo económico de las regiones, pero no se pueden fortalecer sin una planificación estratégica acorde a las necesidades del sector; por ello, la importancia del presente proyecto que busca mejorar la competitividad del sector de la moda del departamento del Meta por medio de la clusterización.

Lo anterior, también se puede sustentar con la investigación denominada “Competitividad de las empresas del sector sistema moda de Manizales y Caldas, potenciada a partir de la conformación de un clúster”, desarrollada por Ríos Alvarán y Ramírez Díaz (2023). En esta investigación, las autoras consideran los clústeres como un instrumento comprobado de cambio estratégico, mejoramiento competitivo y desarrollo económico para las empresas del sector de la moda de Manizales y Caldas, puesto que han ayudado a potencializar sus atributos y mejorar la competitividad del sector y de los actores de que lo conforman. Además, es un elemento fundamental en el marco de las agendas nacionales y regionales para aumentar la productividad y la diversificación de productos y servicios más sofisticados. En ese sentido, vieron la necesidad de generar una hoja de ruta con el fin de elaborar estrategias y herramientas que sirvieran de apoyo para lograr sus objetivos y reforzar su posición competitiva. Con esta investigación, se ve nuevamente la importancia de la conformación de un clúster y su modelo de gestión para el desarrollo económico regional y fortalecimiento de la cadena productiva.

Es de resaltar que el componente estratégico es de vital importancia para el futuro deseado de toda organización, en este caso para el clúster de moda del departamento del Meta. Así como lo manifestó Ciro Gallo (2022) en su investigación “Evaluación de la aplicación de una

metodología de planeación estratégica en pyme del sector confección en Antioquia: estudio de caso”. En esta investigación el autor considera que la planeación estratégica se ha convertido en una herramienta efectiva en la búsqueda de soluciones estratégicas que les permite a las empresas ser más rentables y competitivas. Además, aquellos modelos de planeación que estén enmarcados a su contexto real consolidan, en mayor nivel, la estructuración administrativa y la generación de ventajas competitivas, logrando un mejor desempeño organizacional. Por esa razón, para el caso del clúster de moda del Meta, se hizo un diagnóstico inicial, se identificaron variables micro y macro, y al final se formuló un marco misional y estratégico acorde a las dinámicas del sector.

Es por lo anterior que, incluso en el análisis del contexto que se hizo al clúster de moda del departamento del Meta, fue importante contemplar factores asociados a la comunicación en la industria de la moda, teniendo en cuenta que, en las últimas dos décadas, debido a la evolución de Internet y las nuevas tecnologías, ha presentado un cambio drástico (Godey et al., 2016). El componente social introducido con el desarrollo de la *Web 2.0* ha convertido a los clientes en participantes activos del proceso de negocio (Chan & Astari, 2017). Este nuevo escenario comunicativo ha llevado a las empresas a desarrollar una presencia en las redes sociales con el objetivo de fortalecer sus relaciones con los clientes.

Es así como las redes sociales se han identificado como un mecanismo eficaz para lograr los objetivos de marketing de las empresas; el mecanismo es especialmente útil para facilitar la comunicación con los clientes y la gestión de relaciones (Alalwan et al., 2017). Sin embargo, autores postulan que existe una escasez de investigación sobre redes sociales en algunas áreas del marketing, como el marketing relacional y el rendimiento del marketing (Ananda et al., 2016). Además, los resultados de la investigación no han sido claros con respecto al impacto de las redes sociales en la construcción de lealtad a la marca (Ahmad et al., 2020). El estudio de Geissinger y Laurell (2016) mostró que el entorno general y diverso de las aplicaciones de redes sociales orientadas a la moda parece exhibir pocos activistas y fieles a la marca. En cambio, los usuarios de las redes sociales buscan una variedad de marcas de moda en lugar de desarrollar lealtad por marcas específicas.

Según Palacio (2017), en el sector colombiano de la moda, las plataformas digitales como *Instagram*, *Facebook*, *Tiktok* y páginas *web* se han convertido en un excelente medio de comercio para las marcas, debido a la facilidad que ofrecen a los usuarios. No obstante, la comodidad no es

la única motivación para usar estas herramientas, ya que el internet también proporciona a las personas otros beneficios, como la posibilidad de establecer relaciones directas, acceder a una mayor cantidad de información y participar en la toma de decisiones empresariales, entre otras ventajas.

De acuerdo con cifras del Boletín Trimestral de las TIC, del Ministerio de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información (2020), el número de suscriptores de Internet fijo en el Meta aumentó entre el tercer trimestre de 2018 y el tercer trimestre de 2019, pasando de 11 suscriptores, por cada 100 habitantes, a 12 por cada 100 habitantes, además de contar con una velocidad de descarga promedio de 13.3 Mbps.

Esto significa que el departamento se está acercando a una penetración promedio del 10 % de Internet. En Villavicencio, el 15 % de población tiene acceso directo a Internet. Municipios como Acacias, Granada, Guamal y San Martín tienen una penetración superior al 5 %. (Asamblea Departamental del Meta, 2016, p. 124)

Todo ello representa una oportunidad para el aumento del comercio electrónico y para que la industria de la moda llegue a más clientes.

Ya en el entorno cultural, hay que apuntar que, a un ritmo alarmante, el gasto en ropa y accesorios de moda está aumentando. Además, la expansión del sector en línea está impulsando un crecimiento más rápido que enfatiza la importancia de la marca y el diseño. Así lo demuestra el Observatorio de Moda de marzo de 2024, de Inexmoda, el cual muestra un crecimiento del mercado entre enero y febrero de 2024 de 5.48 billones de pesos, lo que significa un 7.7 % más que el mismo periodo del 2023 (Inexmoda, 2024).

El incremento en el consumo de productos de moda se debe a que los consumidores han adquirido conocimientos en moda a lo largo del tiempo, lo que ha impulsado la demanda de ciertos productos en épocas específicas del año y ha llevado al crecimiento de la industria, esto debido en especial a la penetración de las redes sociales y servicios *web*, así como al interés de las personas por eventos comerciales (ColombiaModa, ColombiaTex, etc.), que le han permitido a los consumidores estar al tanto de los cambios de la moda. Es por ello por lo que, incluso, para la presente investigación, estos factores se analizaron y contemplaron para el diseño del plan de acción del clúster de moda en el departamento del Meta.

Al respecto de los eventos comerciales, es preciso señalar que en el país se realizan eventos importantes de la moda

A lo largo del año y están relacionados con el sector textil, lo cual genera el 17 % del empleo industrial en Colombia. Estas ferias buscan innovar no solo por la calidad de los textiles, sino por los diseños creativos en cada pasarela. (Roperó & Ovalles, 2016, p. 97)

Es así como, en primera instancia, se tiene:

Colombia tex, que es la muestra más grande de América Latina en telas, insumos, maquinaria y químicos para la confección y el hogar, realizado en Medellín. Le sigue, Colombiamoda que es la feria de moda más importante de América Latina; en cifras el evento ha superado los 1.700 compradores internacionales, 6.000 nacionales y 60.000 visitantes. A su vez, también esta Bogotá *fashion week*, el cual busca consolidar a la capital como un destino de moda; allí se ve el trabajo de diseñadores de trayectoria, talentos jóvenes, emprendedores que comienzan y que muestran con sus estilos y sellos personales, prendas, calzado, y accesorios para diferentes públicos. (Roperó & Ovalles, 2016, p. 97)

Cada escenario es una ventana de oportunidades que tienen las empresas de la industria de la moda para darse a conocer. Pero es importante aclarar que las organizaciones que participan en esos escenarios tienen procesos de planificación claros que generan ventajas competitivas, por lo que pueden llegar a cooperar (cooperar para competir) (Gómez Díaz et al., 2020) y tener la capacidad logística y adquisitiva para suplir la demanda que se genera a partir de cada evento. Es por ello por lo que es relevante esta investigación, puesto que el plan estratégico impacta a 150 empresas del sector textil vinculadas al clúster de la moda en el departamento del Meta; empresas que podrían ser parte de diversos escenarios comerciales y así contribuir a la economía departamental.

Adicional, con objetivos estratégicos según las perspectivas establecidas en el cuadro de mando integral, se puede, en primera instancia, fortalecer los vínculos con sus clientes mediante mecanismos que le permitan estar en permanente contacto con estos últimos, aun así, después de la finalización de un proyecto, con el fin de ubicarse como primera opción en caso de que necesiten acompañamiento en la gestión de un nuevo proyecto.

En relación con la gestión de los recursos financieros del clúster, puede llegar a garantizar la liquidez para solventar los gastos mínimos de operación, ya que contaría con proyecciones que

permitirían hacer estimaciones futuras, con el objetivo de que la organización sea económicamente sostenible en el tiempo.

Por otro lado, aprovechando la fortaleza con la que cuenta el clúster en materia de uso de redes sociales y demás plataformas, se podría promocionar el portafolio de servicios a través de dichas plataformas y así obtener un mayor alcance, logrando que clientes potenciales puedan reconocer los servicios que ofrece la organización.

Adicional, el plan de acción formulado le apunta a estrechar los lazos de colaboración mutua que actualmente existen con los centros de investigación e instituciones de educación superior, las cuales son una gran fuente de generación de conocimiento e innovación, y las organizaciones pueden obtener beneficios al contar con información confiable para dar respuesta a las necesidades que afectan a una región en específico.

Es de precisar que dichas implicaciones, siempre y cuando el clúster de moda implemente el plan de acción formulado en esta investigación, pueden generar gran impacto en todo el sector.

### Conclusiones

A través de la recolección de información, con la colaboración de los miembros del clúster y la aplicación de distintas herramientas de diagnóstico estratégico, como lo son la Matriz MADI, MADE y FOLA Analítica, se logró establecer cuáles son los factores más determinantes que permitirían que el clúster de la moda en el departamento del Meta pueda alcanzar los objetivos establecidos en el mediano y largo plazo, además de determinar posibles limitantes que obstaculizarían la consecución de esos objetivos. Para ambos casos se formularon variables tanto a nivel externo como a nivel interno de la organización.

En el diagnóstico competitivo se evidenció que, a través de la colaboración entre los gremios, el Gobierno y el Programa de Transformación Productiva (PTP), se está trabajando en diversas iniciativas para fortalecer la competitividad del clúster de moda. La formación del talento humano, la renovación tecnológica y la innovación se destacan como los pilares clave para lograr una posición sólida en el mercado mundial. Con estas acciones, se espera que las empresas del clúster de moda puedan competir exitosamente y alcanzar un mayor reconocimiento a nivel internacional.

A nivel interno se evidenció que la mayor fortaleza que puede aprovechar el clúster se centra en aspectos relacionados con la experiencia en el mercado que ha obtenido a lo largo de los años, en los cuales, gracias a las buenas relaciones interpersonales de los miembros que conforman la organización han logrado construir una sólida reputación como una empresa confiable. Esto le puede permitir al clúster generar lazos estrechos con sus *stakeholders*, facilitando de esta manera la articulación de proyectos que buscan oportunidades de negocio para beneficiar a las empresas de diferentes sectores que se encuentran afiliadas al clúster.

Una segunda fortaleza con la que cuenta el clúster se relaciona con la facilidad que tiene para adaptarse al uso de nuevas tecnologías, esto propiciado claramente a que es una organización que se encuentra vinculada directamente al mercado del sector de la moda, por lo cual hace que este tipo de organizaciones esté en constante sintonía con los cambios que se presentan en el entorno, relacionados con el surgimiento de nuevas tendencias en uso de herramientas tecnológicas.

Por otra parte, se destaca el control y la supervisión de los recursos que ingresan al clúster, y que a pesar de ser limitados se les da el manejo para ser destinados a las actividades propias de la operatividad del clúster.

En ese orden de ideas, el mayor obstáculo al que se enfrenta el clúster a nivel interno está relacionado con la dificultad para la obtención de recursos financieros, por una parte, debido a la falta de apoyo por parte de las instituciones públicas, las cuales no presentan un interés constante en este tipo de iniciativas, y, por otra parte, el reducido nivel de inversión de capital por parte de las empresas privadas en cierta medida puede relacionarse a la contracción económica que ha afectado a empresas de varios sectores productivos de la región. Otro problema que afecta al clúster es la escasez de desarrollo de nuevos productos, esto es una consecuencia generada del problema de inversión de capital, anteriormente mencionado, lo cual le puede restar competitividad al clúster en el mediano y largo plazo frente a propuestas con valor agregado de otros clústeres de otras regiones.

Por otra parte, la falta de definición de un plan estratégico conlleva a una constante improvisación en la delegación y ejecución de actividades, esto tiene como consecuencia que se destinen recursos en labores que no aportan realmente con el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización.

A nivel, externo el clúster cuenta con oportunidades en ámbitos con la inversión extranjera, esto ocasionado por las condiciones que ofrece Colombia en cuanto a la parcial estabilidad política y económica con la que cuenta, esto si se compara con otros países de Sudamérica que actualmente están viviendo recesiones económicas y cambios que para algunos pueden ser considerados como “bruscos” en su estructura política.

En cuanto a los factores críticos de éxito externos se evidenció que en materia de oportunidades se destacan: el uso de redes sociales, el comercio electrónico, la automatización de procesos, la penetración de redes sociales y servicio *web*, y la disponibilidad de canales de comunicación (internet, redes sociales, TV). En cambio, en cuanto a amenazas se destacaron: competitividad desleal y desaceleración del consumo. En ese sentido, en relación con la fácil adquisición de nuevas tecnologías por parte de las familias y la influencia que tienen actualmente las redes sociales permiten que las personas y empresas puedan interactuar de forma instantánea, además, tienen la posibilidad de promocionar sus productos y servicios con un mayor alcance de público a un costo más reducido. Otra ventaja que aporta esta cercanía entre público y empresas es la generación de información a gran escala, la cual es usada para detectar los cambios en las tendencias de consumo en zonas específicas, permitiéndole a las empresas diseñar estrategias que se ajusten a las necesidades de las personas en determinados periodos.

En consideración a los anteriores factores se procedió a realizar la misión, visión, principios, valores y objetivos estratégicos, para el direccionamiento estratégico del clúster de la moda en el departamento del Meta; además, se elaboró el correspondiente plan de acción para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral en que se agruparon los objetivos estratégicos (clientes, finanzas, procesos internos, e investigación y desarrollo).

En términos generales, se concluye que la mayoría de las limitantes tanto a nivel interno y externo son consecuencia de no gestionar adecuadamente ejercicios de planeación estratégica que permitan ver claramente cuáles son esas acciones que debe ejecutar la organización para obtener una mayor productividad, y así poder alcanzar los objetivos establecidos. Estos ejercicios, además, ayudan a tener una visualización más amplia de esos factores que se encuentran en el exterior y que muchas veces no se tienen en cuenta por considerar que no pueden afectar el correcto andar de las empresas. Es por esto por lo que, si se tienen presentes estos factores que se describieron anteriormente, se puede obtener una ventaja competitiva frente a otras organizaciones del sector,

ya que se puede reconocer al clúster como una organización sólida que gestiona proyectos y oportunidades de negocio con un riesgo menor para los intereses de sus afiliados.

## Referencias

- Agencia Nacional de Infraestructura. (2019). *Proyecto Bogotá – Villavicencio*. <https://www.ani.gov.co/proyecto/carretero/bogota-villavicencio-21255>
- Ahmad, A., Madi, Y., Abuhashesh, M., Nusairat, N., & Masa'deh, R. E. (2020). The Knowledge, Attitude, and Practice of the Adoption of Green Fashion Innovation [El conocimiento, la actitud y la práctica de la adopción de la innovación en moda verde]. *Journal of Open Innovation*, 6(4), Article 107. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040107>
- Alalwan, A. A., Rana, N. P., Dwivedi, Y. K., & Algharabat, R. (2017). Social media in marketing: A review and analysis of the existing literature [Las redes sociales en marketing: una revisión y análisis de la literatura existente]. *Telematics and Informatics*, 34(7), 1177-1190. <https://doi.org/10.1016/j.tele.2017.05.008>
- Amed, I., Balchandani, A., Beltrami, M., Berg, A., Hedrich, S., & Rölkens, F. (2019). *Caution ahead: Global growth and the fashion industry* [Precaución: el crecimiento global y la industria de la moda]. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/caution-ahead-global-growth-and-the-fashion-industry>
- Ananda, A. S., Hernández-García, Á., & Lamberti, L. (2016). N-REL: A comprehensive framework of social media marketing strategic actions for marketing organizations [N-REL: Un marco integral de acciones estratégicas de marketing en redes sociales para organizaciones de marketing]. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 170-180. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.01.003>
- Apolinar Cárdenas, R., Arcos Palma, O., & Díaz Castro, J. (2019). *Petróleo y desarrollo humano en el departamento del Meta (1990-2015)*. Ediciones USTA. <http://hdl.handle.net/11634/29998>
- Asamblea Departamental del Meta. (2016). *Ordenanza N.º 902*, por medio de la cual se adopta el Plan de Desarrollo Económico y Social del Departamento del Meta para el periodo 2018-



- 2019, "El META, Tierra de Oportunidades. Inclusión - Reconciliación - Equidad" y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial, 31 de mayo de 2016.
- Asheim, B. (2000). Industrial Districts: The Contribution of Marshall and Beyond [Distritos industriales: la contribución de Marshall y más allá]. En G. Clark, M. Feldman, & M. Gertler (Eds.), *The Oxford Handbook of Economic Geography* (pp. 413-431). Oxford University Press.
- Aslesen, H. W., & Harirchi, G. (2015). The effect of local and global linkages on the innovativeness in ICT SMEs: Does location-specific context matter? [El efecto de los vínculos locales y globales sobre la innovación en las PYME de TIC: ¿Importa el contexto específico de la ubicación?]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 27(9-10), 644-669. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08985626.2015.1059897>
- Becerra Elejalde, L. L. (20, 21 de julio). Las ventas de ropa y calzado cayeron más de 80% por el efecto de la pandemia del covid. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/las-ventas-de-ropa-y-calzado-cayeron-mas-de-80-por-el-efecto-de-la-pandemia-3032917>
- Bellandi, M. (2001). Local development and embedded large firms [Desarrollo local y grandes empresas integradas]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 189-210. <https://doi.org/10.1080/08985620110051103>
- Bergman, E. M., & Feser, E. J. (2020). *Industrial and Regional Clusters: Concepts and Comparative Applications* [Clústeres industriales y regionales: conceptos y aplicaciones comparadas] (S. Loveridge & R. Jackson, Eds.). WVU Research Repository (Trabajo original publicado en 1999). <https://researchrepository.wvu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=rri-web-book>
- Chan, A., & Astari, D. (2017). The analysis of content marketing in online fashion shops in Indonesia [El análisis del marketing de contenidos en las tiendas de moda online en Indonesia]. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(2), 225-233. [https://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber6-2\\_15h16-109\\_225-233.pdf](https://buscompress.com/uploads/3/4/9/8/34980536/riber6-2_15h16-109_225-233.pdf)
- Chandler, A. J. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the American Industrial Enterprise* [Estrategia y estructura: capítulos de la historia de la empresa industrial estadounidense]. MIT.

- Ciro Gallo, E. O. (2022). *Evaluación de la aplicación de una metodología de planeación estratégica en pyme del sector confección en Antioquia: estudio de caso* [Tesis de maestría, Universidad de Antioquia]. Repositorio digital institucional. [https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/31047/1/CiroEdwin\\_2022\\_EvaluacionPlaneacionEstrategica.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/31047/1/CiroEdwin_2022_EvaluacionPlaneacionEstrategica.pdf)
- Cruz, S. C. S., & Teixeira, A. A. (2010). The evolution of the Cluster Literature: Shedding Light on the Regional Studies-Regional Science Debate [La evolución de la literatura del cluster: arrojando luz sobre el debate entre estudios regionales y ciencia regional]. *Regional Studies*, 44(9), 1263-1288. <https://doi.org/10.1080/00343400903234670>
- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205. <https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2021, 30 de noviembre). *Encuesta de Desarrollo e Innovación Tecnológica. Industria manufacturera (EDIT X) 2019-2020*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin\\_EDIT\\_manufacturera\\_2019\\_2020.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/edit/boletin_EDIT_manufacturera_2019_2020.pdf)
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *PIB Departamental 2005-2023 preliminar*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-departamentales#:~:text=Para%202023pr%2C%20el%20PIB,de%20pesos%2C%20a%20precios%20corrientes>
- Departamento Nacional de Planeación. (2011). *Visión Meta 2032: Territorio Integrado e Innovador*. Gobernación del Meta.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson.
- Fujita, M., & Thisse, J. F. (2002). *Economics of Agglomeration: Cities, Industrial Location and Regional Growth* [Economía de la aglomeración: ciudades, ubicación industrial y crecimiento regional]. Cambridge University Press.
- Gancarczyk, M. (2015). Proces wzrostu przedsiębiorstwa w świetle podejścia zasobowego i teorii kosztów transakcyjnych [El proceso de crecimiento empresarial a la luz del enfoque de

- recursos y la teoría de los costos de transacción]. *Gospodarka Narodowa*, 5(279), 5-31. [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.doi-10\\_33119\\_GN\\_100812](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.doi-10_33119_GN_100812)
- García-Corral, F. J., De Pablo Valenciano, J., Uribe-Toril, J., & Carretero-Gómez, A. (2023). Posibilidades de desarrollo local mediante la agrupación empresarial: estudio en Lubrín (Almería, España). *Equidad y Desarrollo*, (42). <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss42.5>
- Geissinger, A., & Laurell, C. (2016). User engagement in social media – an explorative study of Swedish fashion brands [Participación de los usuarios en las redes sociales: un estudio exploratorio de las marcas de moda suecas]. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(2), 177-190. <https://doi.org/10.1108/JFMM-02-2015-0010>
- Gobernación del Meta & Cámara de Comercio de Villavicencio. (2009). *Plan Regional de Competitividad del Departamento del Meta 2008-2032*. Gobernación del Meta. <https://javierferro.files.wordpress.com/2013/06/plan-regional-de-competitividad-meta-copia.pdf>
- Godey, B., Manthiou, A., Pederzoli, D., Rokka, J., Aiello, G., Donvito, R., & Singh, R. (2016). Social media marketing efforts of luxury brands: Influence on brand equity and consumer behavior [Esfuerzos de marketing en redes sociales de las marcas de lujo: influencia en el valor de la marca y el comportamiento del consumidor]. *Journal of Business Research*, 69(12), 5833-5841. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.181>
- Gómez Díaz, J., García Garnica, A., & Curiel Aviles, G. (2020). Coopetencia, Interaction of Two Antagonist Relations [Coopetencia, interacción de dos relaciones antagónicas]. *Dimensión Empresarial*, 17(1), 130-137. <https://doi.org/10.15665/dem.v17i1.1506>
- González Martínez, J. A., Guzmán Ro, J. A., & Molano Vargas, A. L. (2017). *Sector textil en Colombia: Un análisis del impacto tras la firma del Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea en los 10 últimos años* [Trabajo final de Grado, Fundación Universitaria Panamericana]. Repositorio digital institucional. <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/entities/publication/97cdf05c-8f46-44a1-a343-2c5ffb726d30>
- Gopinath, G. (2020). Reopening from the great lockdown: uneven and uncertain recovery [Reapertura del gran confinamiento: recuperación desigual e incierta]. *IMF Blog*.

<https://blogs.imf.org/2020/06/24/reopening-from-the-great-lockdown-uneven-and-uncertain-recovery/>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). The McGraw-Hill Companies, Inc.

Humphrey, J., & Schmitz, H. (2002). How does insertion in global value chains affect upgrading in industrial clusters? [¿Cómo afecta la inserción en las cadenas globales de valor a la mejora de los conglomerados industriales?]. *Regional Studies*, 36(9), 1017-1027. <https://doi.org/10.1080/0034340022000022198>

Inexmoda. (2024). *Observatorio de moda 2024 febrero*. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Observatorio-Inexmoda-Febrero-2024-F.pdf>

Investincolombia (2020). *Lo que todo inversionista debe saber*. <https://investincolombia.com.co/es/sectores/industria-de-la-moda>

Julio Becerra, W. A. (2024). *Los Clústeres como ventaja competitiva en el sector textil - confección del Departamento Norte de Santander* [Trabajo final de grado, Universidad Libre]. Repositorio digital institucional. <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/29507>

Krugman, P. (1991). Increase Returns and Economic Geography [Aumentar la rentabilidad y la geografía económica]. *Journal of Political Economy*, 99, 483-499. [https://pr.princeton.edu/pictures/g-k/krugman/krugman-increasing\\_returns\\_1991.pdf](https://pr.princeton.edu/pictures/g-k/krugman/krugman-increasing_returns_1991.pdf)

Krugman, P., & Venables, A. (1996). Integration, specialization, and adjustment [Integración, especialización y ajuste]. *European Economic Review*, 40, 959-967. [https://doi.org/10.1016/0014-2921\(95\)00104-2](https://doi.org/10.1016/0014-2921(95)00104-2)

Leitheiser, E., Hossain, S. N., Sen, S., Tasnim, G., Moon, J., Knudsen, J. S., & Rahman, S. (2020). *Early impacts of coronavirus on Bangladesh apparel supply chains* [Los primeros impactos del coronavirus en las cadenas de suministro de prendas de vestir de Bangladesh]. The Regulation of International Supply Chains (RISC). <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.18382.0039>

MacKinnon, D. (2012). Beyond strategic coupling: Reassessing the firm-region nexus in global production networks [Más allá del acoplamiento estratégico: reevaluación del nexo empresa-región en las redes de producción globales]. *Journal of Economic Geography*, 12(1), 227-245. <https://doi.org/10.1093/jeg/lbr009>

- Martin, P. (1999). Are European Regional Policies Delivering? [¿Están dando resultados las políticas regionales europeas?]. *EIB Papers*, 4(2), 10-23. <https://ideas.repec.org/p/spo/wpmain/infohdl2441-9343.html>
- Matías, A., & Hernández, A. (2014). Positivismo, dialéctica materialista y fenomenología: tres enfoques filosóficos del método científico y la investigación educativa. *Revista Electrónica “Actualidades Investigativas en Educación”*, 14(3), 1-20. <https://www.scielo.sa.cr/pdf/aie/v14n3/a21v14n3.pdf>
- McKinsey. (2020). *The State of Fashion*. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/the-state-of-fashion>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). *Clústeres*. <https://www.mincit.gov.co/minindustria/estrategia-sectorial/clusters>
- Ministerio de Telecomunicaciones y Tecnologías de la Información. (2020). *Boletín Trimestral de las TIC cifras tercer trimestre de 2019*. MinTIC.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning* [El ascenso y la caída de la planificación estratégica]. The Free Press.
- Monacchi, M. C. (2021). *Propuesta de clúster de diseño sustentable para el sector textil – indumentaria de Mar del Plata* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Mar del Plata]. Repositorio digital institucional. <https://repositorio.unnoba.edu.ar/xmlui/handle/23601/159>
- Motohashi, K. (2015). Changes in the Global Economic Environment [Cambios en el entorno económico mundial]. *Global Business Strategy: Multinational Corporations Venturing into Emerging Markets*, 41-55. [https://doi.org/10.1007/978-4-431-55468-4\\_3](https://doi.org/10.1007/978-4-431-55468-4_3)
- Palacio, L. (2017). *Comercio electrónico y dinámicas de consumo de moda en Colombia: etnografía virtual de las tiendas online y redes sociales* [Tesis de grado, Universidad Pontificia Bolivariana]. Repositorio digital institucional. <https://repository.upb.edu.co/handle/20.500.11912/3749>
- Pietrobelli, C., & Rabellotti, R. (2011). Global value chains meet innovation systems: Are there learning opportunities for developing countries? [Las cadenas de valor globales se encuentran con los sistemas de innovación: ¿existen oportunidades de aprendizaje para los

- países en desarrollo?]. *World Development*, 39(7), 1261-1269.  
<https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2010.05.013>
- Piore, M. J., & Sabel C. (1984). *The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity* [La segunda brecha industrial: posibilidades de prosperidad]. Basic Books.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance* [Ventaja competitiva: crear y mantener un desempeño superior]. The Free Press.
- Porter, M. E. (1990). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance* [Ventaja competitiva de las naciones: creación y mantenimiento de un desempeño superior]. First Free Press.
- Porter, M. E. (1998). Clusters and the new economics of competition [Los clusters y la nueva economía de la competencia]. *Harvard Business Review*, 76(6), 77-90.  
<https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>
- Quiñonez, G. A. (2022). *Perspectiva Integradora para la Gestión Organizacional*. Consultorio Empresarial de la Universidad de los Llanos.
- Ramírez Aguirre, H. M., & Wagner Caicedo, C. H. (2020). *Plan estratégico para impulsar el clúster del turismo académico e industrial en la Región BRUTZ - (Bolívar, Roldanillo, La Unión, Toro y Zarzal)* [Monografía de pregrado, Universidad del Valle]. Repositorio digital institucional. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/entities/publication/5d5985b5-cbbe-479f-bc95-d8d51f339fbd>
- Rey Castillo-Villar, F. (2021). Marca de clúster: un enfoque de participación para el desarrollo del clúster. *Innovar*, 31(81), 129-137. <https://doi.org/10.15446/innovar.v31n81.95579>
- Ríos Alvarán, M. F., & Ramírez Díaz, J. (2023). Competitividad de las empresas del sector sistema moda de Manizales y Caldas, potenciada a partir de la conformación de un clúster. *Revista Universidad y Empresa*, 25(45), 1-28.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.13327>
- Rodríguez, A. L., & Pineda Martínez, E. O. (2021, septiembre-diciembre). Cartografías e imaginarios sociales como metodologías de diagnóstico para plan de ordenamiento territorial en Mesetas – Meta. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (64), 208-240. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n64a9>

- Ropero, H., & Ovalles, L. (2016). Historia de la moda en Colombia. *Revista Convicciones*, 3(5), 92-101. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/convicciones/article/view/197>
- Sánchez García, E. (2021). *Aglomeración industrial, capital social y capacidad de absorción como impulsores del desempeño innovador e empresarial: una aplicación al sector de suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado en España* [Tesis de doctorado, Universidad de Alicante]. Repositorio digital institucional. <https://rua.ua.es/dspace/handle/10045/126900>
- Saxenian, A. (2000). Regional networks and innovation in Silicon Valley and Route 128 [Redes regionales e innovación en Silicon Valley y Ruta 128]. In Z. Acs, (Ed.), *Regional Innovation, Knowledge and Global Change* (123-138). Cassel.
- Thanasi-Boçe, M., Zeqiri, J., & Kurtishi-Kastrati, S. (2022). The role of social media usage and engagement on purchase intentions for fashion brands [El papel del uso y la participación de las redes sociales en las intenciones de compra de las marcas de moda]. *International Journal of E-Services and Mobile Applications (IJESMA)*, 14(1), 1-14. <https://doi.org/10.4018/IJESMA.300269>
- Tóala-Bozada, S. P., Tóala-Bozada, F. A., & Cañarte-Baque, A. D. (2022). La planeación estratégica y su aporte al desarrollo organizacional de las microempresas. *Dominio de las Ciencias*, 8(1), 1016-1034. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2619>
- Vanhaverbeke, W. (2001). Realizing new regional core competencies: Establishing a customer-oriented SME network [Desarrollar nuevas competencias centrales regionales: establecer una red de PYME orientada al cliente]. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(2), 97-116. <https://doi.org/10.1080/08985620110035642>
- Venables, A. (1996). Equilibrium Locations of Vertically Linked Industries [Ubicaciones de equilibrio de industrias vinculadas verticalmente]. *International Economic Review*, 37, 341-359. <https://doi.org/10.2307/2527327>