



NACIONES UNIDAS

CEPAL



# COMUNIDAD DE PRÁCTICA nº 2



# ¿CÓMO EMPEZAR UNA INICIATIVA CLÚSTER U OTRA INICIATIVA DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (IAP)?

La creación de una iniciativa clúster combina liderazgo, colaboración y estrategia. Durante la segunda Comunidad de Práctica organizada en el marco de la Plataforma de Iniciativas Clúster y otras Iniciativas de Articulación Productiva de la CEPAL, expertos de diversas IAP – Manuel Montoya y Fabiola Flores (Clúster Automotriz de Nuevo León), Karina Barrera (Clúster de Transición Ecológica de Ecuador) y Carlos Bertone (Clúster Automotriz de Córdoba) – compartieron sus experiencias sobre el proceso de iniciación, consolidación y sostenibilidad de clústeres en distintos contextos productivos y geográficos.

## PASOS COMUNES PARA LA CREACIÓN DE UNA INICIATIVA DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (IAP)

### 1. Liderazgo y motivación

Toda IAP nace de la iniciativa de un actor que, al detectar una necesidad, impulsa un proyecto productivo basado en la colaboración. Este liderazgo puede originarse en el sector privado (a través de empresarios o asociaciones de productores) o en el sector público (a nivel nacional o subnacional).

En el caso del Clúster Automotriz de Nuevo León, la iniciativa surgió desde el gobierno estatal que reconoció la importancia de algunos sectores estratégicos entre los cuales se encontraba el automotriz. Los empresarios, que no tenían una historia de interacción más allá del trabajo cameral en el que participaban múltiples sectores, creyeron en el concepto y los beneficios esperados que conocían de forma teórica y “un poco a ciegas, dijeron, bueno vamos a apostarle”.

El clúster de transición ecológica fue liderado por un grupo heterogéneo de actores privados (empresas de consultoría, empresas de energías renovables, asociaciones de gestores de residuos y desechos, productores de madera, *start ups*) que se acercó al Ministerio de la Producción para anclar la iniciativa en la agenda de competitividad.

Por su parte, si bien el Clúster Automotriz de Córdoba se consolidó hace poco más de un año, su historia se remonta a 2019 cuando hubo un primer atisbo de trabajo conjunto del sector autopartista buscando dinamizar su propuesta de valor sostenible para que la cadena industrial perdurara. Desafortunadamente en ese momento muchas compañías veían la iniciativa con la lógica de una cámara empresarial tradicional, es decir más de representación y de cuidado de los intereses de un gremio, donde la competencia entre actores predominaba sobre la cooperación, por lo que la creación de la IAP se frustró. Hace dos años, el Ministerio de Industria de la Provincia de Córdoba implementó un programa de capacitación sobre clústeres que les dio a los líderes del sector automotriz el punto de inicio para retomar la iniciativa y convertirla en una realidad, basados en el entendimiento que el clúster no era un espacio de competencia interna sino una plataforma para fortalecer al sector en su conjunto.





## PASOS COMUNES PARA LA CREACIÓN DE UNA INICIATIVA DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (IAP)

**2. Identificación de necesidades y definición de objetivos** Los objetivos de una IAP deben responder a las problemáticas y necesidades del sector, ser claros, alcanzables en un marco temporal razonable y evolucionar conforme cambian las condiciones del entorno. Entre estos objetivos se pueden incluir:

- Mejora en la formación de talento.
- Atracción de inversiones.
- Aumento de la competitividad.
- Fomento de la innovación.
- Promoción de la transferencia de tecnología.

Para definir estos objetivos es recomendable estudiar experiencias previas, ya sea mediante el análisis teórico o la consulta directa con casos y expertos que hayan transitado este camino. Además, el diálogo con empresarios ayuda a identificar problemáticas específicas, expectativas de beneficios y aportes potenciales. Durante la Comunidad de Práctica se destacó la importancia de aprender de otras experiencias y tener puntos de referencia, tanto nacionales como internacionales, que guíen los primeros pasos.

Para la conformación de las iniciativas, cada clúster analizó casos de éxito y dialogó con expertos en distintas áreas para comprender mejor los desafíos que podrían enfrentar y las oportunidades que podrían aprovechar. La exposición a modelos exitosos ayudó a alinear expectativas y a diseñar mecanismos de colaboración más sólidos, fortaleciendo así la visión compartida.

Manuel Montoya destacó que el objetivo central del proyecto en Nueva León era "agrandar la torta" o "el pastel", es decir, expandir el mercado y las oportunidades para todas las empresas participantes, en lugar de concentrarse únicamente en la competencia entre ellas. Carlos Bertone (Córdoba) indicó que el objetivo del clúster era mejorar la competitividad de la cadena, impulsando un crecimiento sostenible para todos. Finalmente, Karina Barrera (Transición Ecológica) señaló que su meta era consolidar una política de estado en transición energética, potenciar sinergias y conectar globalmente las iniciativas positivas que se estaban desarrollando en la materia, desde el sector empresarial.





## PASOS COMUNES PARA LA CREACIÓN DE UNA INICIATIVA DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (IAP)

**3. Definición de estrategias** Una estrategia bien definida es esencial para dar estructura y dirección a la IAP. Esta debe detallar actividades, plazos y la forma de involucrar a cada actor.

En los ejemplos presentados en el taller, cada clúster desarrolló su estrategia o plan de acción involucrando la mayor cantidad de miembros posible para garantizar que se atendieran las necesidades conjuntas y se involucraran todos, desde su quehacer y sus capacidades. En Nuevo León se crearon mesas de trabajo integradas por representantes del sector privado, la academia y el gobierno, con áreas estratégicas en capacitación, innovación y fortalecimiento de proveedores.

En Córdoba, la estrategia giró en torno a conectar a los actores del tejido empresarial, adoptando el lema “conocernos para vincularnos, vincularnos para innovar, innovar para crecer.” Por su parte, en Transición Ecológica con la experiencia de los socios fundadores, el apoyo metodológico del Ministerio de la Producción y la fortaleza técnica de cada uno de los socios, la hoja de ruta se estructuró en cuatro mesas de trabajo centradas en i) Producción sostenible y libre de deforestación; ii) Transición energética; iii) Oxígeno para el futuro; iv) Mecanismos financieros.

Coincidentemente, todos los clústeres incluyeron en sus planes, estrategias para la formación de capital humano, respondiendo a las necesidades detectadas en cada sector. El Clúster Automotriz de Nuevo León capacita a los operarios en mantenimiento electromecánico asociándose con una universidad estatal.

Por su parte, el Clúster Automotriz de Córdoba creó una comisión de trabajo en la que tienen asiento todos los gerentes de recursos humanos de los socios y en ella diseñó una tecnicatura para capacitar a los niveles de operador y hacer ese cambio de transformación tecnológica necesaria para mejorar la competitividad. El Clúster de Transición Ecológica de Ecuador está planeando la puesta en marcha de un centro que forme profesionales sobre transición ecológica en alianza con socios internacionales.



## PASOS COMUNES PARA LA CREACIÓN DE UNA INICIATIVA DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (IAP)

### 4. Definición de miembros y consecución de masa crítica

La selección de miembros es un proceso dinámico que debe garantizar la integración de organizaciones que pueden aportar al desarrollo de la iniciativa clúster y que están comprometidas con su visión. La cantidad de miembros dependerá de la etapa en la que se encuentre la iniciativa y de su capacidad para gestionar las estrategias definidas.

Cada clúster participante del taller definió sus miembros de manera diferente, adaptándose a las circunstancias y necesidades del sector.

El Clúster Automotriz de Nuevo León contó desde el inicio con el liderazgo de un puñado de empresas, por lo que el esfuerzo inicial estuvo en garantizar que la participación en las reuniones estratégicas fuera a nivel de directores generales o CEOs, para asegurar decisiones ágiles y compromiso a nivel directivo. Posteriormente “vendieron” el proyecto a nuevas empresas y con el tiempo, cuando se incrementó el interés, establecieron categorías de membresía, criterios más estrictos y derecho a voto diferenciales para garantizar el compromiso y la alineación con los objetivos estratégicos.

En esa línea y debido al interés de empresas de servicios que pueden aportar valor pero que no están directamente relacionadas en la cadena productiva o área geográfica, crearon una figura denominada aliado comercial o patrocinador, bajo la cual éstas tienen la oportunidad de posicionar su marca y colaborar con la IAP, pero sin ser socio ni asistir a los comités. Por otro lado, resaltaron el compromiso del gobierno estatal que ha permanecido a través de los cambios de administración, y el rol tan importante que este miembro, en conjunto con las universidades, han tenido, para impulsar y dar fortaleza a la iniciativa.

Por su parte, el Clúster Automotriz de Córdoba optó por un enfoque cauto, buscando tener una masa crítica pequeña de empresas industriales, de tal forma que no se desdibujara la iniciativa y se facilitara el manejo administrativo y los procesos de formalización. Además, decidió que ni el gobierno ni las cámaras formaran parte de la IAP, con el objetivo de tener, por un lado, fuerza y representación privada suficiente, sin influencias políticas, y por el otro, suficiente capacidad para promover la convergencia de las visiones hacia la cooperación en la competencia.

Con el tiempo, se espera que gradualmente las empresas de servicios puedan ingresar para expandir su base de miembros. Finalmente, a pesar de no haber involucrado como miembro entidades del sector público, sí hay un trabajo articulado con la agencia de Competitividad de Córdoba, que, aunque es de naturaleza mixta es el instrumento mediante el cual el gobierno articula su política clúster.

El Clúster de Transición Ecológica comenzó con una participación amplia de actores del sector privado a la cual se ha unido la academia. Aún continúan en la búsqueda de nuevos miembros y tienen como visión no solo integrar más universidades, sino ampliar la cobertura a asociaciones de pueblos indígenas, ONGs y otros.





## PASOS COMUNES PARA LA CREACIÓN DE UNA INICIATIVA DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (IAP)

### 5. Definición del financiamiento

El financiamiento es clave para la sostenibilidad de la IAP. Sin recursos adecuados, la iniciativa puede perder impulso y estancarse en una fase incipiente. Se pueden combinar aportes de miembros, financiamiento gubernamental y generación de ingresos propios.

Cada clúster participante del taller adoptó un enfoque distinto en su modelo de financiamiento, reflejando sus prioridades y necesidades estratégicas.

- **Nuevo León:** inició con un préstamo otorgado por un empresario, que permitió la contratación del gerente. Luego, con la conformación de la asociación civil, se implementó un esquema de membresías con cuotas y se sumaron aportes estatales (alrededor del 10% de los ingresos), complementados con servicios como eventos y capacitaciones que financian cerca de un tercio de las necesidades.
- **Córdoba:** optó por no recurrir al financiamiento gubernamental, basándose en los aportes de los miembros y en colaboraciones con universidades y centros de investigación, lo que fortaleció el compromiso interno y evitó la dependencia de recursos potencialmente afectados por cambios en políticas públicas que pusieran en peligro la sostenibilidad y continuidad del proyecto.
- **Transición Ecológica:** partió con aportes propios de los socios fundadores y exploró oportunidades de autogestión mediante proyectos generadores de ingresos (por ejemplo, la creación de un centro de entrenamiento en transición ecológica). No tiene aportes de entidades públicas.



## PASOS COMUNES PARA LA CREACIÓN DE UNA INICIATIVA DE ARTICULACIÓN PRODUCTIVA (IAP)

### 6. Formalización de la iniciativa

Aunque este tema se abordará con mayor profundidad en la próxima Comunidad de Práctica, se destacan algunas experiencias:

La iniciativa clúster de Nuevo León se formalizó desde el inicio como una asociación civil, siguiendo el modelo del País Vasco. Constituyó un consejo de 7 miembros, integrando altos directivos, representantes académicos y del gobierno, y estableció reglamentos internos (incluyendo normas de rotación y votación) que facilitaron la atracción de socios estratégicos.

El Clúster Automotriz de Córdoba optó por conformar una asociación civil y establecer un estatuto. Por su parte, el Clúster de Transición Ecológica de Ecuador se formalizó a través de una fundación existente, complementada por un *board* estratégico y un grupo de asesores internacionales que aportan una visión global sobre los temas de transición ecológica.



NACIONES UNIDAS

CEPAL





## REFLEXIONES FINALES

Las experiencias compartidas evidencian que, aunque no existe un modelo único para la conformación de iniciativas de articulación productiva, se destacan principios comunes: liderazgo claro, colaboración estratégica, objetivos y planes alineados y sostenibilidad financiera.

Adicionalmente, se resalta la importancia de la capacidad de adaptabilidad para ajustar las estrategias según la evolución del sector y las condiciones del entorno, por ejemplo, para:

- Monitorear continuamente la participación de los miembros y brindar alternativas de trabajo diferenciadas para atender tanto a los directivos como a los operativos.
- Comunicar los beneficios de la colaboración verificar que todos los miembros los conocen y los aprovechan.
- Planear para el largo plazo, balanceando las expectativas y reconociendo que los resultados no se logran de la noche a la mañana.



# DESCRIPCIÓN DE LAS INICIATIVAS CLÚSTER PRESENTADAS

## **Clúster Automotriz de Nuevo León**

***Presentadores: Manuel Montoya, Director General, y Fabiola Flores, Subdirectora de Desarrollo Institucional.***

***Contacto: [mmontoyao@claut.com.mx](mailto:mmontoyao@claut.com.mx) ; [afabiola.flores@claut.com.mx](mailto:afabiola.flores@claut.com.mx)***

El Clúster Automotriz de Nuevo León se estableció con el objetivo de fortalecer la competitividad del sector automotriz en la región y “agrandar el pastel para todos”, promoviendo la colaboración entre empresas, academia y gobierno. Se formalizó siguiendo el modelo del País Vasco, lo que permitió consolidar una estructura legal robusta y atraer socios estratégicos. La participación se orientó a altos directivos garantizando decisiones ágiles y comprometidas. Su financiamiento se inició con un préstamo, posteriormente sustituido por un esquema de membresías y aportes estatales, permitiendo sostener la iniciativa a lo largo del tiempo a pesar de cambios en la dirección.

## **Clúster Automotriz de Córdoba**

***Presentador: Carlos Bertone, Coordinador Ejecutivo***

***Contacto: [cbertone@twinup.com.ar](mailto:cbertone@twinup.com.ar)***

Formado con la misión de mejorar la competitividad del sector autopartista mediante la innovación y la sostenibilidad, este clúster superó inicialmente dificultades derivadas de una mentalidad de competencia tradicional de los potenciales miembros. Cuando se conformó, definió una estrategia clara con los actores clave antes de avanzar a la formalización, y optó por financiar la iniciativa mediante aportes de los miembros y colaboraciones con instituciones académicas y de investigación. La rigurosa selección de miembros ha permitido consolidar una red comprometida y enfocada en objetivos comunes.

## **Clúster de Transición Ecológica de Ecuador**

***Presentadora: Karina Barrera, Directora Ejecutiva***

***Contacto: [barrerakarina@icloud.com](mailto:barrerakarina@icloud.com)***

Creado para promover la adopción de tecnologías limpias y sostenibles, este clúster cuenta con el apoyo técnico del gobierno subnacional y actores privados relacionados con la transición ecológica. Se formalizó a través de una fundación, estableciendo un board estratégico y colaboraciones internacionales. Aunque la falta de un presupuesto inicial del sector público representó un desafío, la iniciativa ha avanzado mediante modelos de autogestión y alianzas estratégicas.



CEPAL

