



**CLUSTERPAPEL**  
Asociación Cluster del Papel de Euskadi

# PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025

Asociación Clúster del Papel de Euskadi

# WWW.CLUSTERPAPEL.COM

Portuetxe 23B, 3º (oficina 314); 20018. Donostia. Tel.: 943 309 413. [www.elpapelledavida.com](http://www.elpapelledavida.com)



# ÍNDICE

## 0. INTRODUCCIÓN

## 1. ANALISIS ESTRATÉGICO

### 1.1. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020

#### 1.1.1. GRADO DE CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR

#### 1.1.2. APRENDIZAJE DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN 2016 – 2020

### 1.2. ANÁLISIS EXTERNO

#### 1.2.1. CARACTERIZACIÓN SECTORIAL PAÍS VASCO

#### 1.2.2. SITUACIÓN SECTORIAL ESPAÑA

#### 1.2.3. SITUACIÓN SECTORIAL EUROPA

#### 1.2.4. SITUACIÓN SECTORIAL MUNDO

#### 1.2.5. TENDENCIAS SECTORIALES

#### 1.2.6. RETOS / DESAFIOS SECTORIALES

#### 1.2.7. OPORTUNIDADES

### 1.3. ANÁLISIS INTERNO

#### 1.3.1. CARACTERIZACIÓN DE LOS SOCIOS

#### 1.3.2. PESO SOCIOECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN CLÚSTER

#### 1.3.3. CADENA DE VALOR Y EMPRESAS TRACTORAS

#### 1.3.4. ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

### 1.4. DIAGNÓSTICO SOBRE EL CLÚSTER Y LA ASOCIACIÓN

#### 1.4.1. DAFO DEL CLÚSTER ECONÓMICO EN LA CAPV

#### 1.4.2. DAFO DE LA ASOCIACIÓN

#### 1.4.3. DIAGNÓSTICO SOBRE EL CLÚSTER ECONÓMICO EN LA CAPV

#### 1.4.4. DIAGNÓSTICO SOBRE LA ASOCIACIÓN

## 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.1. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

2.1.1. MISIÓN

2.1.2. VISIÓN

2.1.3. VALORES DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS

2.1.4. VALORES DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ASOCIACIÓN

### 2.2. RETOS ESTRATÉGICOS

### 2.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

### 2.4. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

2.4.1. PLAN DE ACCIÓN

2.4.2. ALINEACIÓN DEL DESPLIEGUE EN EL MARCO DE LA ACCIÓN DEL GOBIERNO  
VASCO

2.4.3. DESCRIPCIÓN ACCIONES

2.4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL DESPLIEGUE

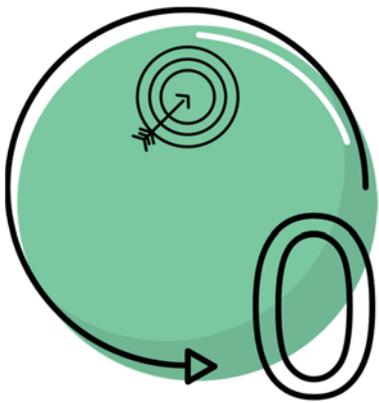
## 3. INTEGRACION DE ODS'S

3.1. ASOCIACIÓN CLÚSTER Y ODS'S

3.2. ODS'S ENFOCADOS POR LOS SOCIOS

3.3. ODS'S PRIORITARIOS PARA LA ASOCIACIÓN CLÚSTER

3.4. INDICADORES PARA MEDIR LA CONTRIBUCIÓN A LOS ODS'S



# INTRODUCCIÓN

Previo al inicio de los trabajos para desarrollar el Plan Estratégico 2021 – 2025, la Asociación Clúster del Papel de Euskadi ha cubierto cinco ciclos de planificación estratégica.

N.º de P.E.	Periodo	Duración	Ejecución
1 <sup>er</sup> Plan Estratégico	2001 - 2003	3	Con apoyo externo de consultora
2 <sup>o</sup> Plan Estratégico	2004 – 2007 prorrogado hasta 2008	5	
3 <sup>er</sup> Plan Estratégico	2009 - 2011	3	Desarrollados internamente
4 <sup>o</sup> Plan Estratégico	2012 - 2015	4	
5 <sup>o</sup> Plan Estratégico	2016 - 2020	5	
6 <sup>o</sup> Plan Estratégico	2021 - 2025	5	Con apoyo externo de consultora

Teniendo el anterior Plan Estratégico como límite temporal finales de 2020, la Junta Directiva de la Asociación Clúster tomó la iniciativa de proceder a un nuevo ejercicio de reflexión estratégica con apoyo externo, que permitiera reformular el marco estratégico atendiendo a un análisis estratégico actualizado que desarrollara un plan de acción para el periodo 2021 – 2025.

Para ello se iniciaron los trabajos en septiembre de 2020 con el objetivo de poder presentar en diciembre 2020 un borrador de Plan Estratégico a la Junta Directiva y que esta pudiera validarlo en la primera Junta Directiva de 2021. El proceso quedaría cerrado con su aprobación definitiva en Asamblea General en 2021.

El inicio de los trabajos se produjo con retraso de tres meses respecto a lo previsto debido al primer estado de alarma (14 de marzo - 21 de junio 2020) y subsiguientes confinamiento y fases de desescalada, además de toda la gestión extraordinaria que, tanto asociación como empresas asociadas, tuvieron que hacer durante este periodo de crisis sanitaria.

Teniendo en cuenta que el proceso de preparación del Plan Estratégico ha sido participado, el hecho de que la aprobación definitiva del mismo se produzca entrado el ejercicio 2021 no impide que el Plan de Acción / Gestión 2021 se diseñe en base al nuevo marco estratégico 2021 – 2025.

La flexibilidad de la Asociación Clúster, su dimensión, así como la del clúster económico y las características sectoriales permiten poder fijar un horizonte temporal de cinco años.

No obstante, este Plan Estratégico no es un documento cerrado ni estático, está abierto a posibles adaptaciones a lo largo de su periodo de vigencia en base a la evolución sectorial y de la propia

Asociación. Es más, estará sometido a una revisión anual por los órganos de dirección y gestión de la Asociación Clúster tal y como se describe en 2.4.4.a.

Como se ha indicado, este nuevo Plan Estratégico se ha elaborado en un proceso participado en distintas etapas que se detallan a continuación. De cara a la participación se han tenido que utilizar sistemas telemáticos (videoconferencias y encuestas por correo electrónico y online) más de lo deseado (se hubiera preferido participación presencial, más rica y directa, además de suponer un punto más de encuentro que fomenta la colaboración entre socios) por razón de la pandemia de la COVID-19.

<b>Tarea</b>	<b>Fecha</b>	<b>Nivel de participación</b>
Identificación de debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y retos a distintos niveles (asociación clúster, clúster económico, sector)	24/09/2020. Reunión online + encuesta para no asistentes al workshop	53 % de los socios
Identificación de Misión y Visión		
Identificación de ODS's		
Priorización de retos	Encuesta priorización 8 - 19 de octubre	42 % de socios
Priorización de ODS's		
Identificación de retos y tendencias sectoriales	Encuesta 3 – 6 de noviembre	59 % de los socios
Consultas en grupos de trabajo (todos telemáticos) celebrados en el periodo septiembre – noviembre 2020 (Medio Ambiente, Personas, Industria 4.0, Mantenimiento, Gestión Avanzada).	MA (23/9); P (15/9 y 12/11); I4.0 (22/10); Mto (19/11); GA (15/10)	72 % de los socios
Análisis por la Junta Directiva de la propuesta de Plan Estratégico elaborada por la Gerencia.	26 /11 a 16 /12 de 2020	Remitida a los 12 miembros de la Junta Directiva
Aprobación propuesta de Plan Estratégico por la Junta Directiva	17/12/2020	75 % de miembros de la Junta Directiva
Análisis documento final por los socios	18/12/2020 a 15/01/2021	Remitido a todos los socios no miembros de la Junta Directiva
Validación documento final Junta Directiva	25 de febrero 2021	
Ratificación definitiva en Asamblea General	10/06/2021	

En el balance final de participación más del 70 % de los socios han participado activamente si tenemos en cuenta todas las etapas de elaboración del Plan Estratégico. En cualquier caso, todos los socios han sido tenidos en cuenta para recoger sus aportaciones en las distintas etapas seguidas. Todos los niveles de la cadena de valor representada en la Asociación han participado.

Así, lo recogido en este documento es fruto de la participación de los socios, así como de las aportaciones de la Junta Directiva y de los grupos de trabajo en sus distintas reuniones, y de la Gerencia de la Asociación Clúster del Papel de Euskadi.

También se han tenido en cuenta análisis sectoriales de distintas fuentes (McKinsey & Company<sup>1</sup>, CEPI y ASPAPEL<sup>2</sup>, Análisis posicionamiento del papel y cartón del Foro del Papel realizado por SIGMADOS<sup>3</sup>) para poder determinar tendencias sectoriales apoyadas en criterios de terceros ajenos a la Asociación Clúster del Papel de Euskadi.

Centrándonos en el contenido del Plan Estratégico, este comienza con un análisis estratégico (Capítulo 1) que consta de una evaluación del Plan anterior, un análisis externo del entorno sectorial a nivel del País Vasco, España, Europa y el Mundo, así como de una caracterización interna del clúster y de la propia asociación clúster, además de un diagnóstico sectorial a nivel del País Vasco y de otro de la propia Asociación.

El capítulo 2 de este documento está enfocado a la formulación estratégica y su despliegue con todos sus elementos, desde la Misión hasta los retos y líneas estratégicas además del plan de acción y la oportuna sistemática de control y seguimiento.

Este Plan Estratégico cuenta, además (capítulo 3) con un análisis interno de la contribución del trabajo de la Asociación para alcanzar el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS's), una identificación de ODS's y priorización por parte de los socios, así como el establecimiento de una trazabilidad entre el cuadro de mando de la Asociación y los ODS's prioritarios para esta.

Finalmente hay que indicar que los análisis cuantitativos recogidos en este Plan llegan hasta 2018, 2019 o 2020 en función de la disponibilidad de datos en el momento de su realización y aprobación.

---

<sup>1</sup> Pulp, paper, and packaging in the next decade: Transformational change. Peter Berg & Oskar Lingqvist. 7/8/2019.

<sup>2</sup> Tanto en CEPI como ASPAPEL, estadísticas mensuales y anuales de referencia.

<sup>3</sup> Tercera edición de la "Encuesta del Papel" encargada por el Foro del Papel a SigmaDos y realizada en España entre julio y agosto 2020 a una población de 18 o más años.



# ANÁLISIS ESTRATÉGICO

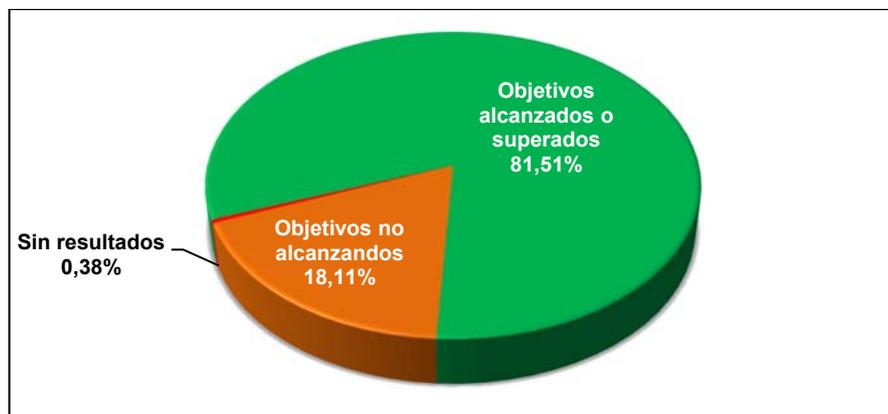
## 1.1. EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO 2016 – 2020

### 1.1.1. GRADO DE CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR

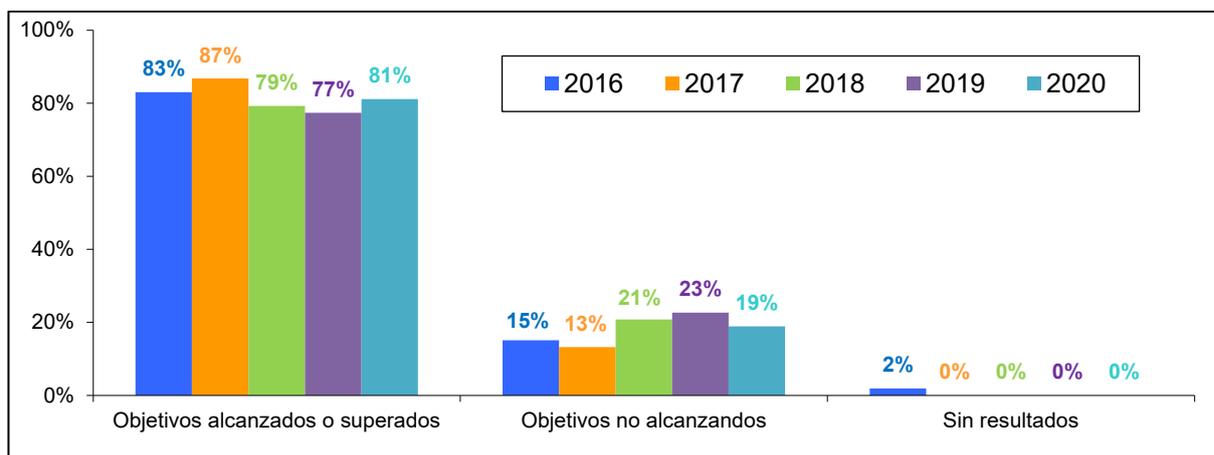
Para su evaluación se han analizado, en cada uno de sus cinco años de vigencia, 53 indicadores con sus respectivos objetivos previamente definidos. Los resultados alcanzados han sido:

- \* Los Planes de Gestión correspondientes a los 5 años de este Plan Estratégico tenían previsto trabajar sobre 22 acciones. La Asociación ha abordado todas ellas.
- \* Si nos ceñimos al análisis estadístico del cumplimiento de objetivos utilizando los mencionados indicadores, cabe destacar que para el 99,62 % de los mismos se obtuvieron resultados positivos.
- \* Centrándonos en los indicadores en los que se obtuvieron resultados positivos, en un 81,51 % se alcanzaron o superaron los objetivos, mientras que en el 18,11 % no se llegó hasta ellos.
- \* Solo el 0,38 % de los indicadores reflejan resultados nulos en las acciones realizadas.

Gráficamente, los resultados para todo el Plan Estratégico 2016 - 2020 han sido:



La evolución de los resultados año a año ha sido:



Resultados por indicador:

Objetivo alcanzado	Objetivo no alcanzado	Sin resultados
--------------------	-----------------------	----------------

LE 1: PROGRESAR EN LA COOPERACIÓN INTEREMPRESARIAL E INTERSTITUCIONAL								
OE1: Potenciar el papel de la asociación como dinamizador de la cooperación sectorial								
Acción	Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A1	Incrementar el número de socios	1 Socios fundadores / de número a fin de año	Número de socios	12	12	12	12	13
		2 Socios colaboradores a fin de año	Número de socios	19	21	22	23	23
A2	Acciones de comunicación y sensibilización para socios potenciales	3 Acciones dirigidas a socios potenciales	N.º de acciones de comunicación (Boletín, entrevistas, u otras comunicaciones)	35	40	46	48	22
A3	Comunicación con asociados	4 Boletines enviados	Boletines publicados	11	11	11	11	11
		5 Circulares remitidas	Circulares remitidas	15	12	1	8	1
A4	Juntas Directivas y Asamblea	6 N.º de Juntas Directivas	N.º de Juntas Directivas	4	4	4	4	3
		7 N.º de Asambleas Generales	N.º Asambleas Generales celebradas	1	1	1	1	1
A5	Grupos de trabajo, colaboraciones, alianzas y proyectos en cooperación entre socios o con no asociados	8 Reuniones de grupos de trabajo	N.º de reuniones de grupos de trabajo	17	18	19	19	27
		9 Proyectos en cooperación identificados	N.º de proyectos	15	12	11	11	10
		10 Proyectos en cooperación en desarrollo	N.º de proyectos	5	9	3	2	1
A6	Identificar y desarrollar actividades y proyectos en común con otras Asociaciones Clúster u otras organizaciones	11 Alianzas	N.º de alianzas y colaboraciones	2	4	4	4	5
		12 Reuniones con entidades externas	N.º de contactos	32	37	62	44	54
		13 Alianzas establecidas	N.º de alianzas	11	16	17	12	11
		14 Proyectos en cooperación identificados	N.º de proyectos	4	5	8	3	3
A7	Adecuar los recursos financieros de la Asociación Clúster a sus necesidades	15 Proyectos en cooperación en desarrollo	N.º de proyectos	3	5	6	5	3
		16 Resultado del ejercicio	Nulo o beneficio	SI	SI	SI	SI	SI
A8	Establecer sistemas de evaluación del desempeño de la Asociación	17 Variación del presupuesto	% de incremento del presupuesto	-1,6	4,8	-0,4	2,4	3,2
		18 Satisfacción de asociados	Resultado global de la encuesta de satisfacción	8,55	8,44	8,46	8,7	8,68
		19 Aportación de valor	Item de la encuesta "Intercambio de información de interés común entre asociados"	8,16	7,84	8,04	8,39	7,85
		20 Participación de socios	% de participación de asociados	65,83	66,31	64,68	64,45	67,00
		21 Cuadro de mando integral	Seguimiento de objetivos	SI	SI	SI	SI	SI
LE 2: ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD INTELIGENTE								
OE2: Desarrollar e implantar procesos de Manufactura avanzada								
Acción	Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A9	Grupo de trabajo Manufactura avanzada	22 Reuniones del grupo	N.º de reuniones	5	4	4	4	7
A10	Grupo de trabajo de Mantenimiento	23 Reuniones del grupo	N.º de reuniones	1	1	1	2	1
LE 2: ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD INTELIGENTE								
OE3: Desarrollar sistemas de Gestión avanzada								
Acción	Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A11	Grupo de trabajo gestión avanzada	24 Reuniones del grupo	N.º de reuniones	2	3	3	2	2
		25 Participación	% participación (empresas)	25,5	37	48	28	39
		26 Nivel alcanzado en Gestión	% de empresas ISO 9001	71	70	73	77	78
A12	Grupo de trabajo de gestión de personas	27 Reuniones del grupo	N.º de reuniones	3	3	3	4	2
		28 Participación	% participación (empresas)	66	70	65	71	69
		29 Nivel alcanzado en Gestión de personas	% Absentismo total asociados	6,26	7,73	7,53	6,63	7,69

<b>LE 2: ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD INTELIGENTE</b>									
<b>OE3: Desarrollar sistemas de Gestión avanzada</b>									
Acción		Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A13	Grupo de trabajo de Prevención de riesgos Laborales	30	Reuniones del grupo	N.º de reuniones	1	1	1	2	1
		31	Participación	% participación (empresas)	63	95	71,43	60	77
		32	Nivel alcanzado en Prevención	Índice de incidencia asociados	50,99	51,22	53,34	62,24	56,91
A14	Desarrollar actividades de evaluación y aprendizaje entre empresas	33	Actividades desarrolladas	N.º de actividades de benchmarking	5	4	4	4	4
		34	Participación	% participación (empresas)	87,3	96	87	93	78
A15	Desarrollar acciones de formación y capacitación específicas para el sector	35	Acciones de formación	N.º de acciones de formación	10	12	11	11	8
		36	Participación	N.º de personas participantes	94	156	166	155	116
		37	Satisfacción	Satisfacción media anual con las actividades de formación (Sobre 10)	8,49	8,35	8,66	8,56	9,19
<b>OE4: Incrementar el contenido tecnológico de los productos y servicios ofertados</b>									
Acción		Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A16	Grupo de trabajo de productos y servicios avanzados	38	Alcance	N.º de productos y/o servicios innovadores lanzados al mercado por empresas asociadas	3	4	2	4	4
		39	Participación	% participación (empresas)	0	71	73	58	62
<b>OE5: Incrementar los niveles de apertura hacia mercados exteriores</b>									
Acción		Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A17	Grupo de trabajo de internacionalización	40	Reuniones del grupo	N.º de reuniones	0	0	0	1	1
		41	Exportaciones	% de exportaciones sobre ventas	53	54	52	51	51
<b>OE6: Colaborar con la Administración para asegurar la competitividad sectorial</b>									
Acción		Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A18	Relaciones con los distintos niveles de la administración	42	Reuniones, contactos con la Administración	N.º de reuniones y contactos con representantes de la Administración	27	21	26	25	26
<b>OE7: Cohesionar sector y sociedad</b>									
Acción		Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A19	Acciones de sensibilización hacia la sociedad	43	Impacto mediático	N.º de apariciones en medios de comunicación	11	7	9	5	1
		44	Actividades de divulgación	N.º de actividades de divulgación realizadas	12	16	17	20	10
A20	Elaboración de un informe sectorial anual, de un informe de RSC y de informes de coyuntura trimestrales	45	Informe sectorial anual	N.º de informes	1	1	1	1	1
		46	Informe estadístico anual	N.º de informes	1	1	1	1	1
		47	Informe RSC	N.º de informes	1	1	1	1	1
		48	Informes de coyuntura	N.º de informes	4	4	4	4	4
<b>LE 3: ALCANZAR UNA COMPETITIVIDAD VERDE</b>									
<b>OE8: Mejorar la eficiencia en el uso de recursos y contribuir a una Economía circular</b>									
Acción		Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A21	Grupo de trabajo de medioambiente	49	Reuniones del grupo	N.º de reuniones	5	5	5	2	6
		50	Participación	% participación (empresas)	79	85	81,3	83	85
		51	Nivel alcanzado en Medio Ambiente	% Empresas ISO 14001	80	89	89	89	90
<b>OE9: Mejorar la eficiencia energética</b>									
Acción		Indicador	Forma de cálculo	R16	R17	R18	R19	R20	
A22	Grupo de trabajo de eficiencia energética	52	Reuniones del grupo	N.º de reuniones	1	1	1	1	1
		53	Participación	% participación (empresas)	58	75	70	84	62

### 1.1.2. APRENDIZAJE DE LA EJECUCIÓN DEL PLAN 2016 - 2020

\* Los dos planes estratégicos anteriores se centraban en conceptos similares. El primero en: la cooperación interempresarial, mejorar la competitividad a través de la innovación, la eficiencia y la excelencia. El segundo en progresar en la cooperación interempresarial e interinstitucional para alcanzar una competitividad inteligente y alcanzar una competitividad verde. Por lo tanto, hay dos conceptos fundamentales, cooperación y competitividad. Siendo estos conceptos nucleares por la propia esencia de lo que es una Organización Dinamizadora Clúster (ODC), convendría actualizar la misión para orientarla hacia la transformación sectorial para adaptarse a los retos de cambios de productos, digitalización, economía circular, ... La mejora de la competitividad debería de llegar en los próximos años por la transformación sectorial.

\* La visión también debería de reenfocarse en el sentido de lo apuntado más arriba.

\* Respecto a los valores de las empresas asociadas parece oportuno ampliarlos con “Resistencia activa” a la vista de lo vivido en 2020. Pero también a la vista de lo vivido en el sector papelero en general, al menos desde los primeros años del siglo XXI. Hay que resistir, sí, pero también reforzarse y renovarse.

\* Respecto a los valores de las personas que dinamizan la Asociación, la transdisciplinariedad es cada vez más relevante para alcanzar los objetivos buscados. En particular por la pequeña dimensión de la organización.

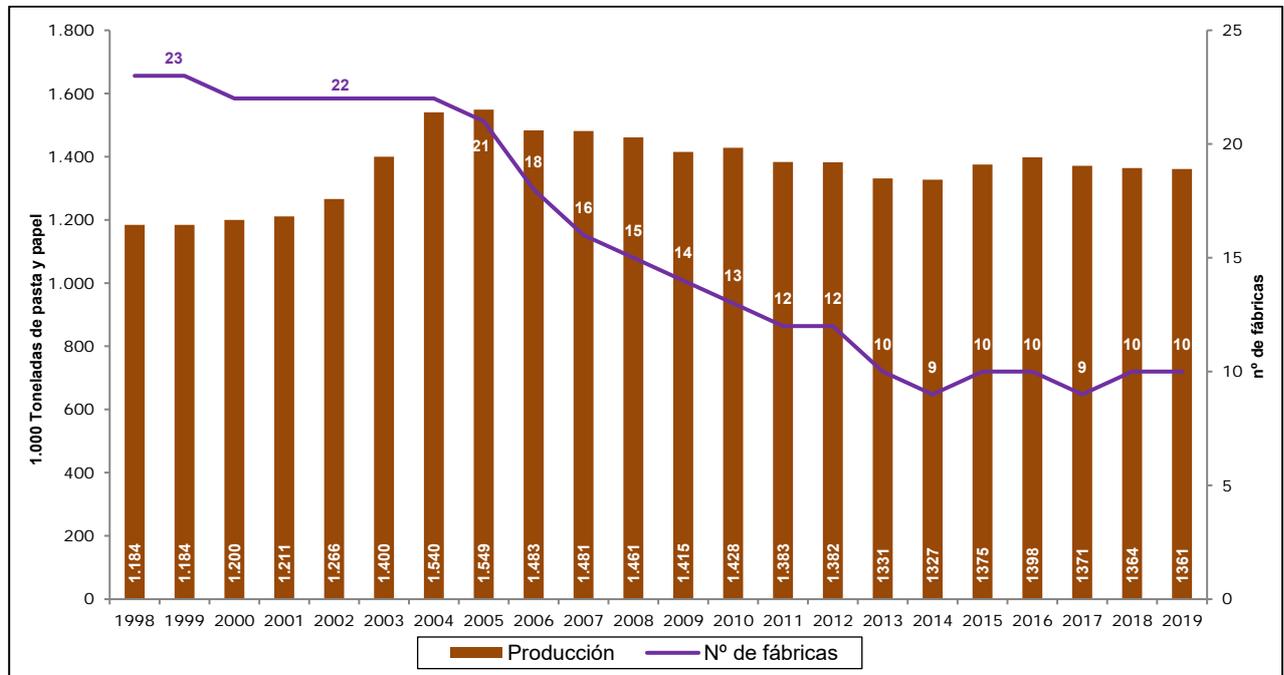
\* El nuevo Plan deberá incluir la contribución de la Asociación a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Obviamente teniendo en cuenta la visión que los socios tengan sobre cómo contribuyen ellos mismos a este logro.

\* Es necesario flexibilizar indicadores, tanto su definición como sus objetivos. A lo largo del Plan puede ocurrir que un indicador deje de tener validez y no conviene mantenerlo ya que no aporta nada. Por otro lado, un objetivo inadecuado por una evolución no prevista, a mejor o a peor, deja de ser válido. Es decir, hay que procurar adaptar los indicadores a contextos muy inestables.

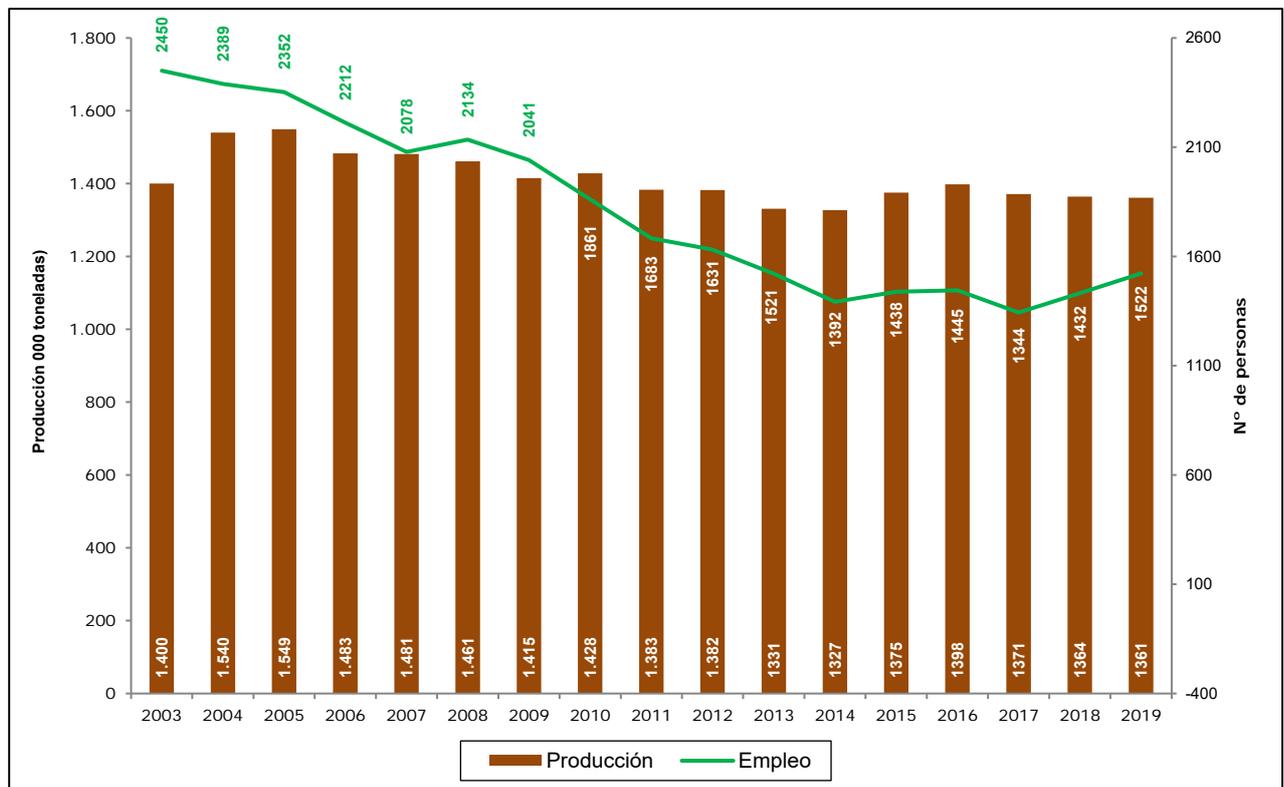
## 1.2. ANÁLISIS EXTERNO

### 1.2.1. CARACTERIZACIÓN SECTORIAL PAÍS VASCO

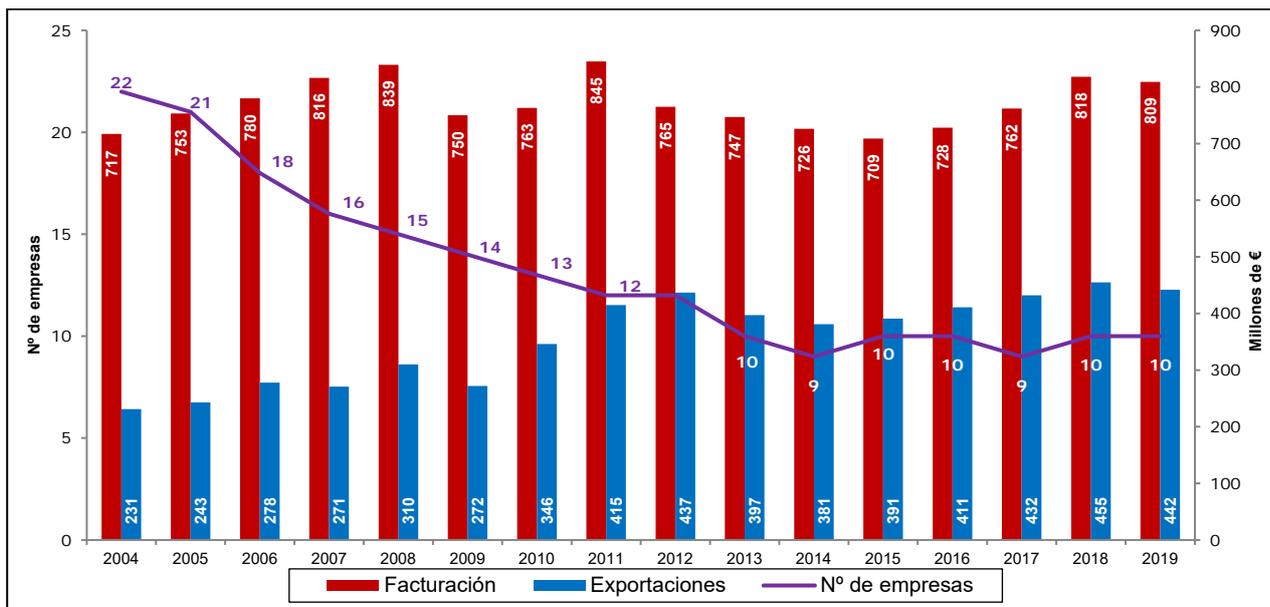
Para definirla se utiliza al núcleo principal y tractor de la cadena de valor, los fabricantes de pasta y papel.



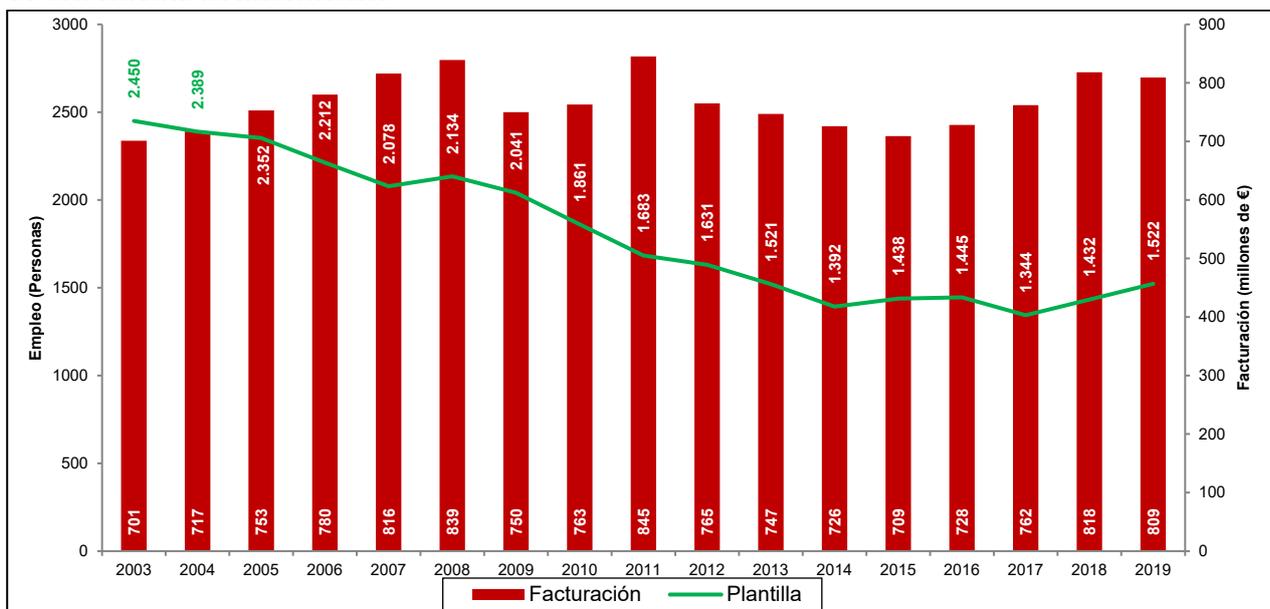
La producción en valor absoluto se estabiliza, aunque la producción por unidad productiva crece notablemente.



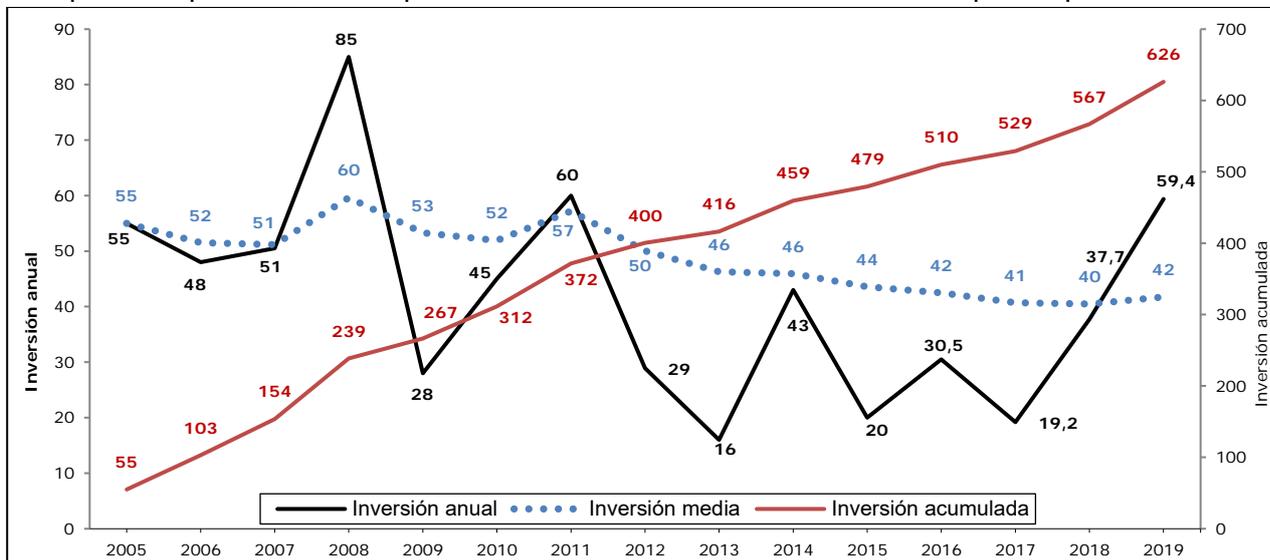
El empleo en valor absoluto cae de forma importante, pero la productividad crece notablemente.



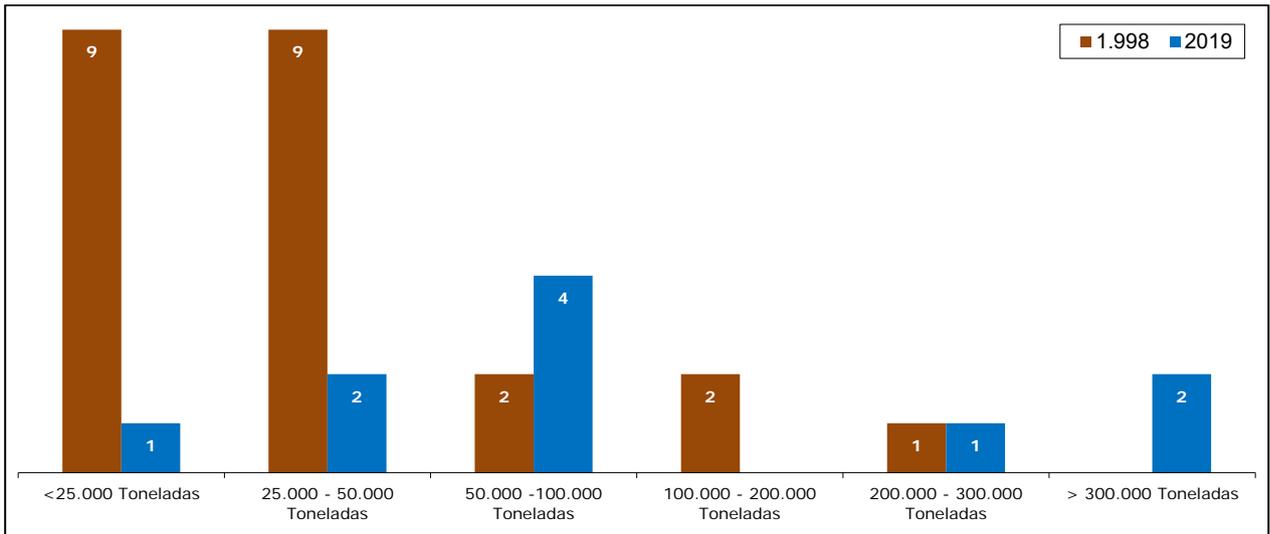
El número de empresas cae drásticamente, pero nivel de facturación y exportación por empresa se incrementa notablemente.



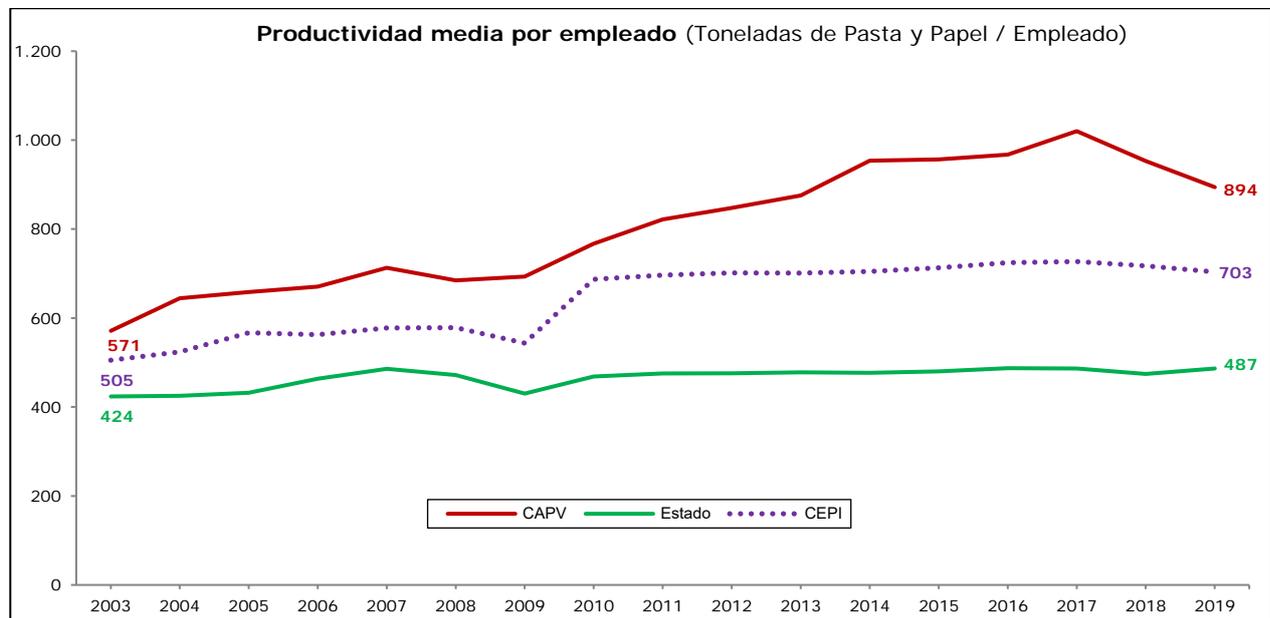
Aunque el empleo cae, la competitividad aumenta al crecer la facturación por empleado.



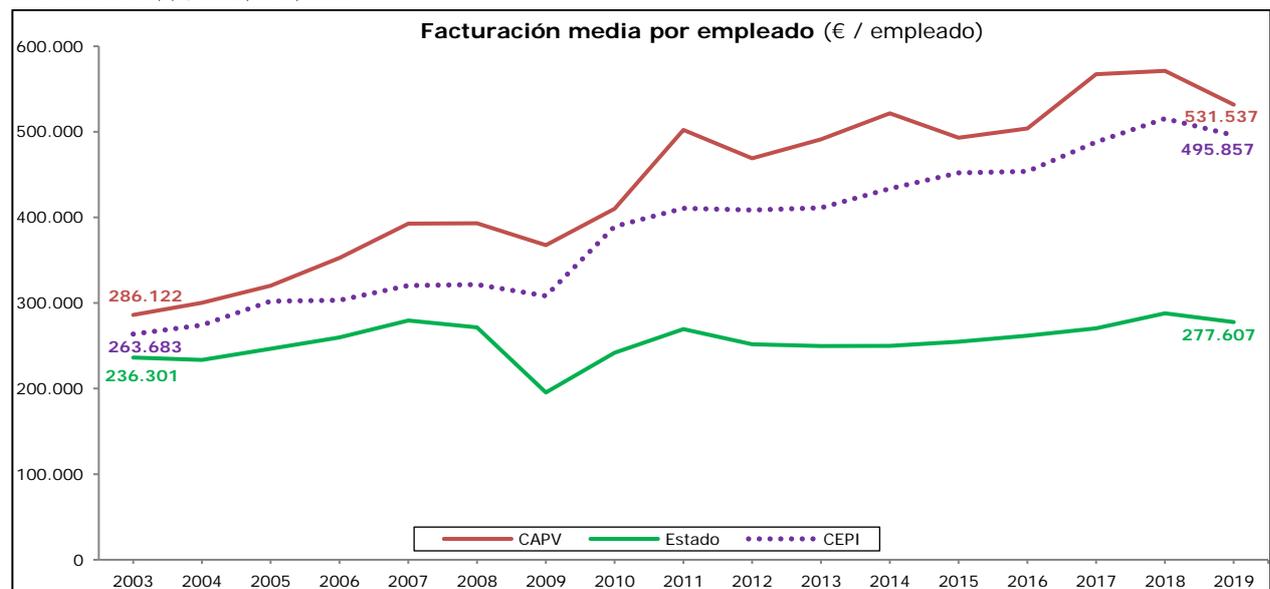
En cualquier circunstancia el ritmo inversor se ha mantenido.



Fuente de datos: Clúster de papel



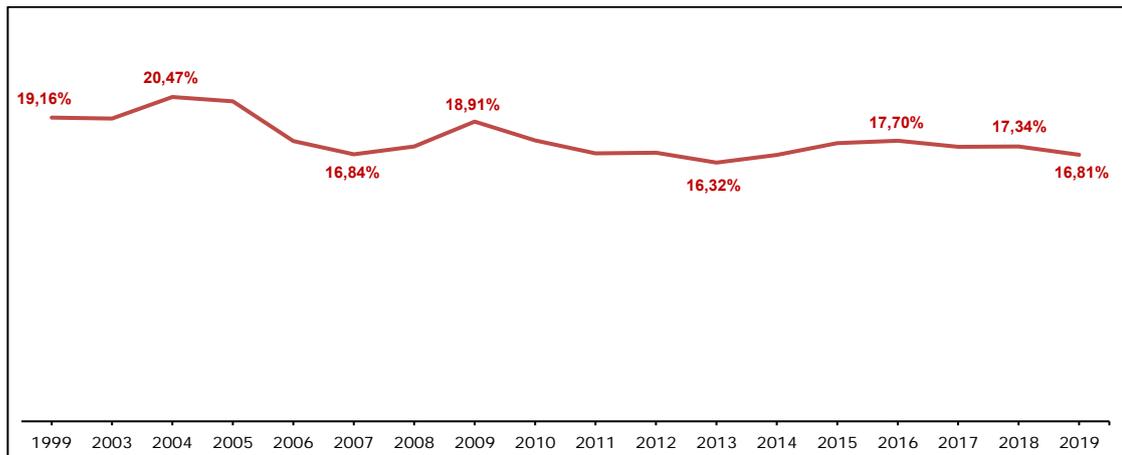
Fuente de datos: Clúster de papel, ASPAPEL y CEPI Key Statistics



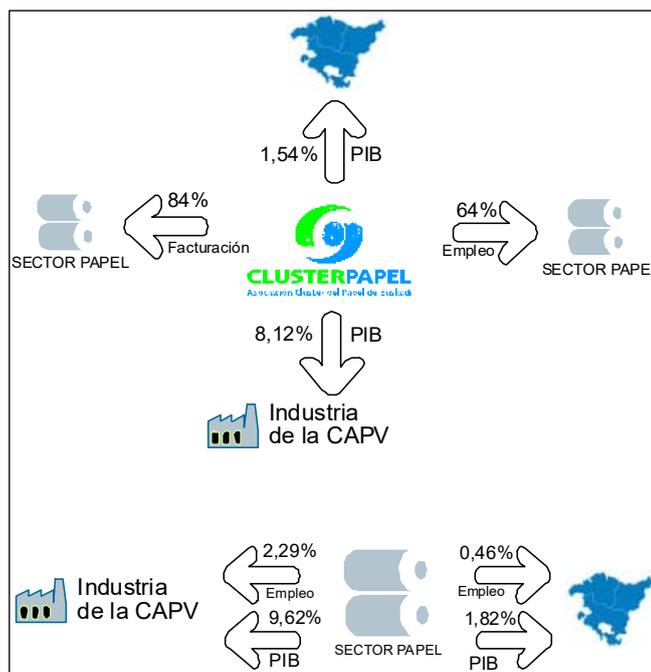
Fuente de datos: Clúster de papel, ASPAPEL y CEPI Key Statistics

Las empresas fabricantes de pasta y papel de la CAPV han incrementado su dimensión y mantienen una productividad competitiva frente a España y Europa.

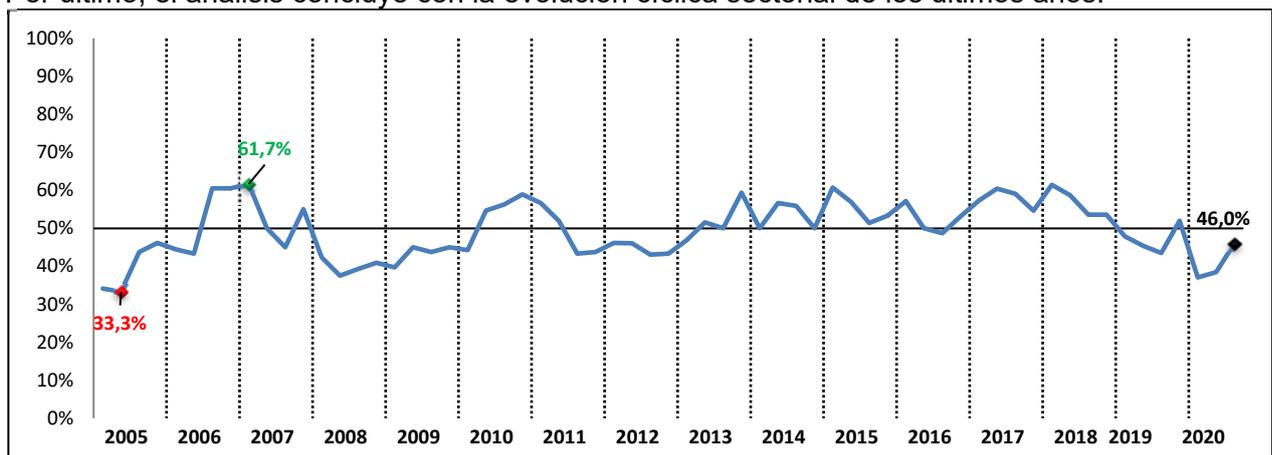
Aunque el peso de la producción de pasta y papel vasca en el Estado está por debajo de valores históricos, en los últimos años se ha mantenido estable.



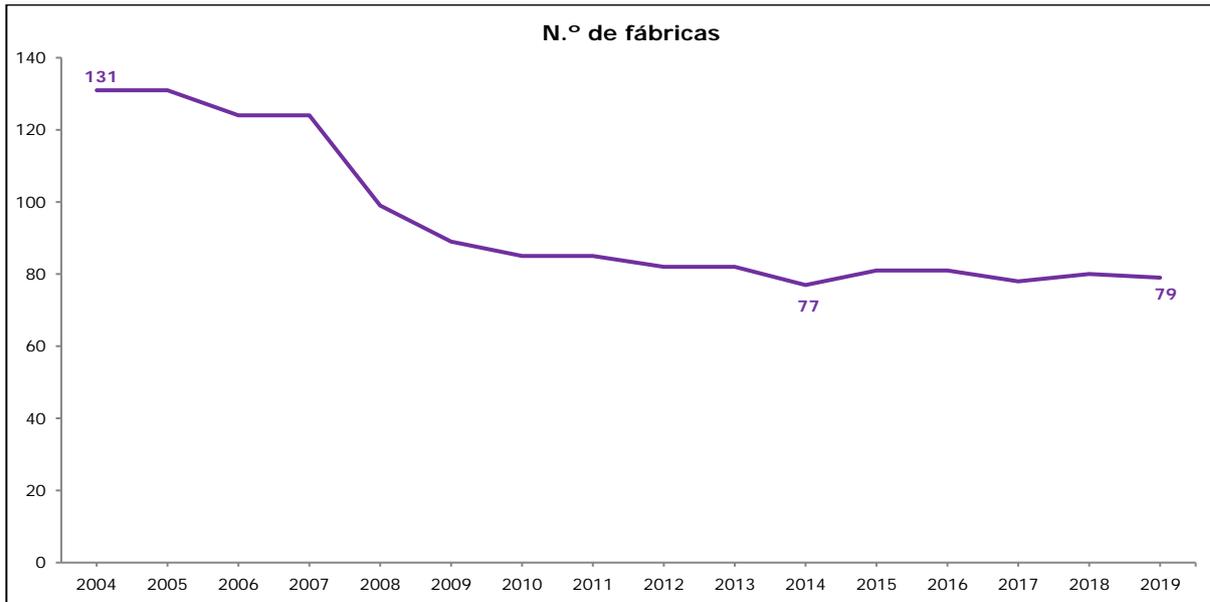
El siguiente gráfico nos da una imagen del peso de la Asociación y del sector papelero en la CAPV (desde los suministradores de madera para fabricar pasta de papel hasta la manipulación y transformación del papel sin artes gráficas).



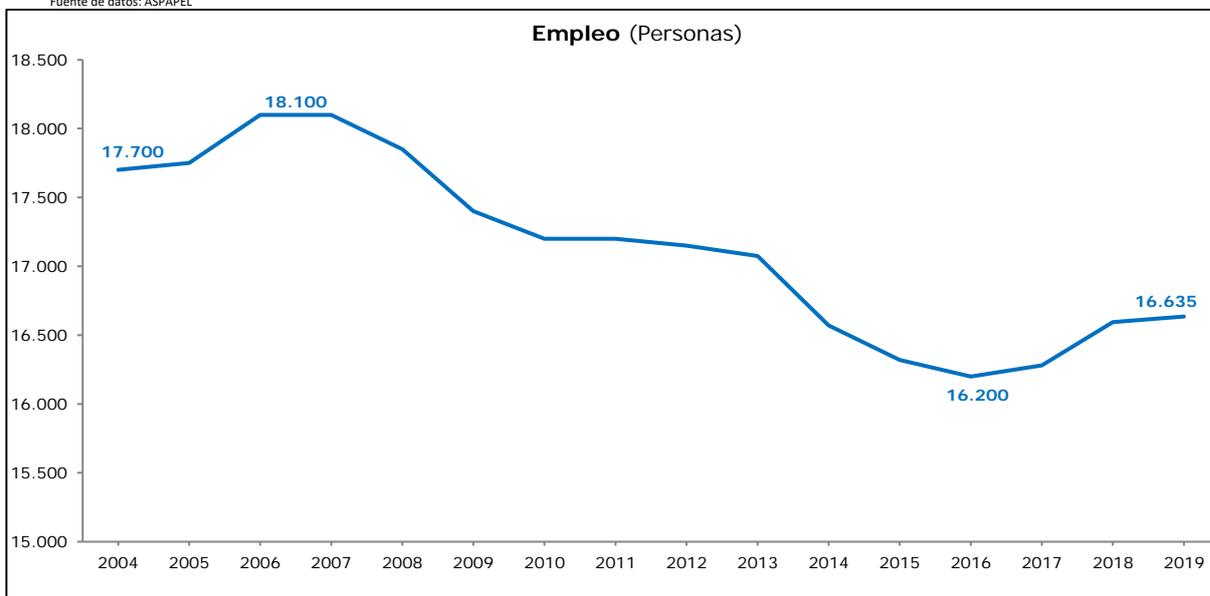
Por último, el análisis concluye con la evolución cíclica sectorial de los últimos años.



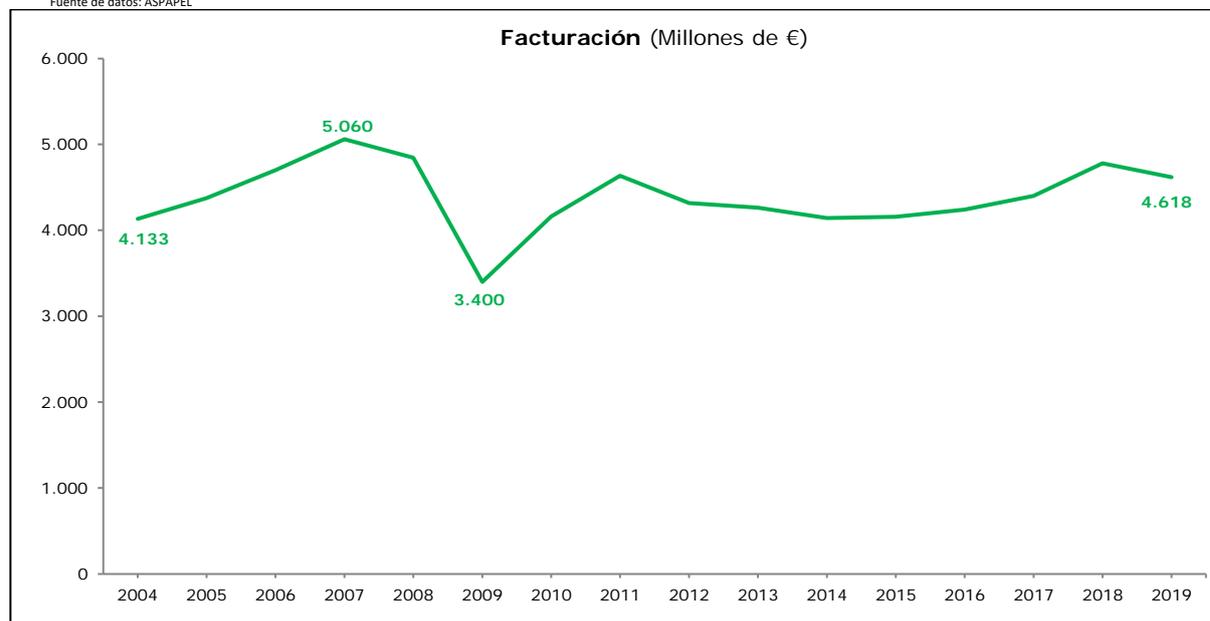
## 1.2.2. SITUACIÓN SECTORIAL ESPAÑA



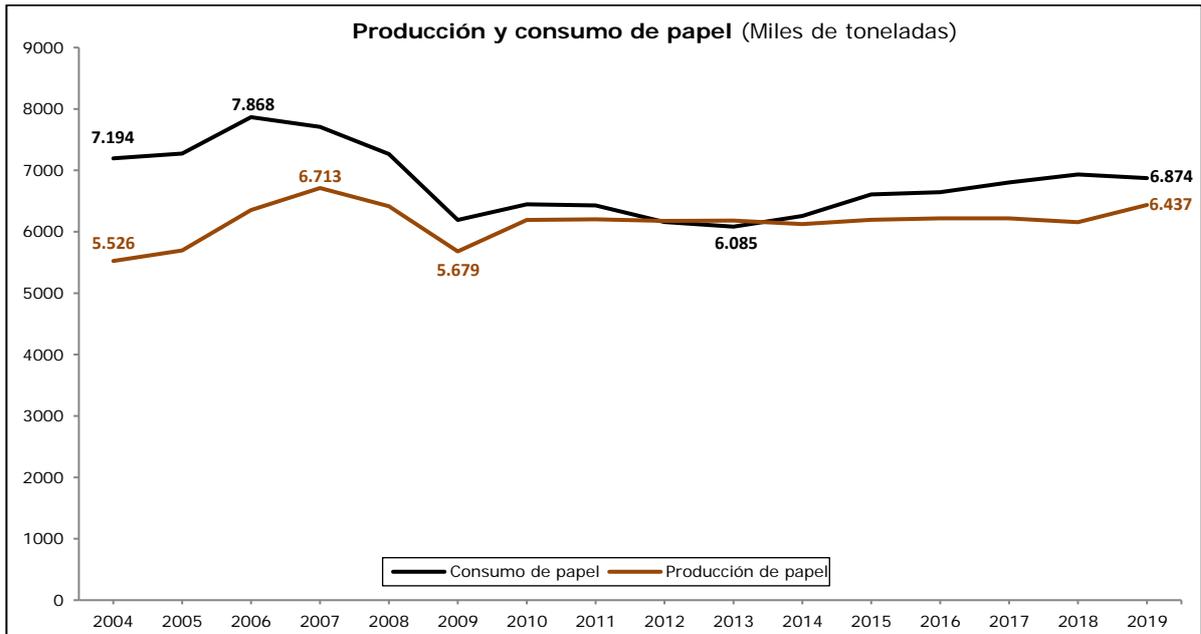
Fuente de datos: ASPAPEL



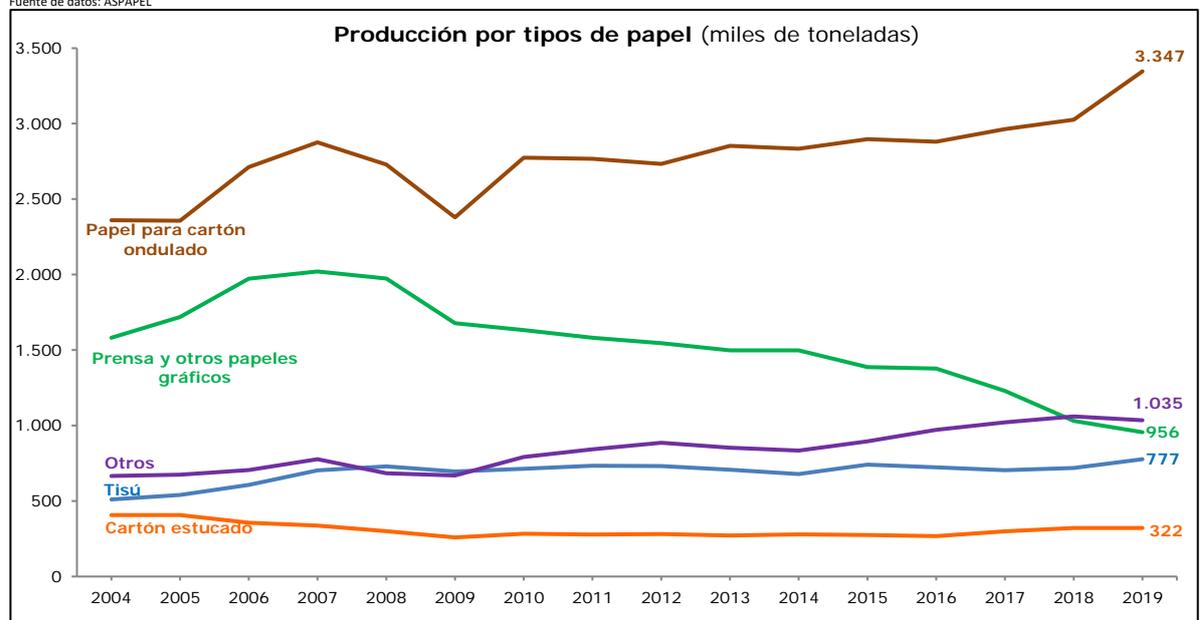
Fuente de datos: ASPAPEL



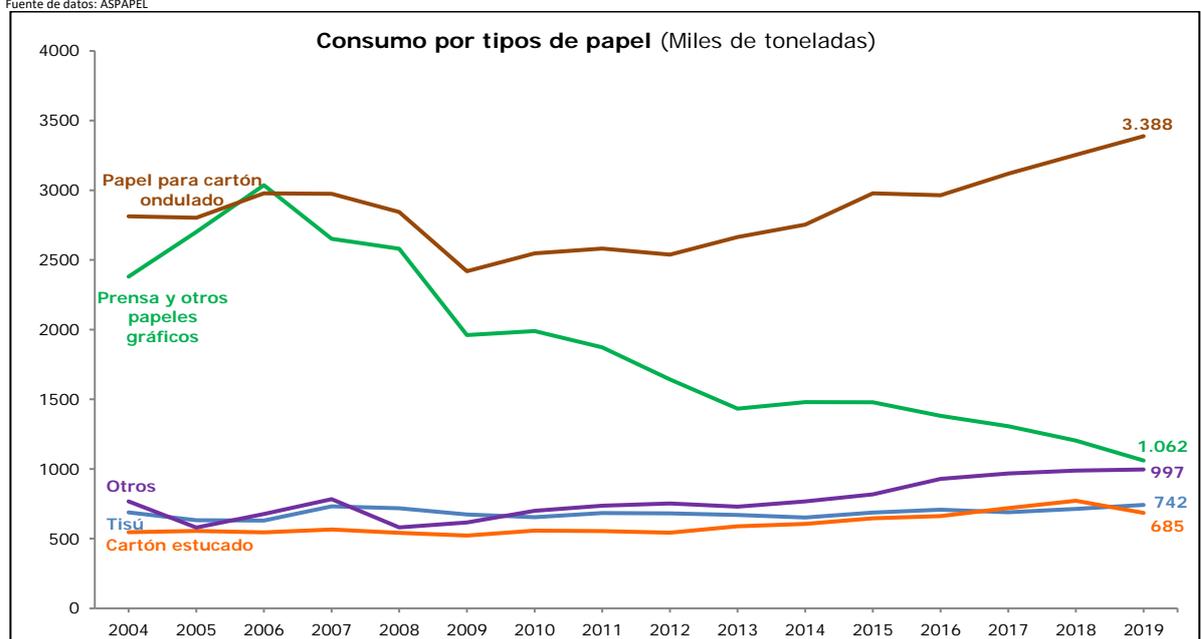
Fuente de datos: ASPAPEL



Fuente de datos: ASPAPEL

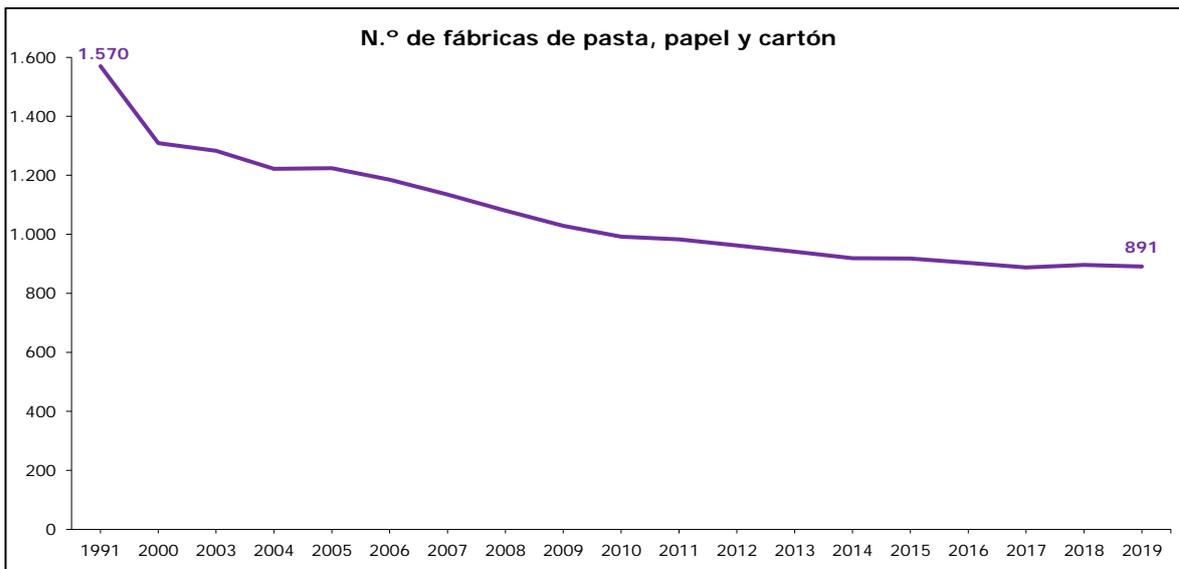


Fuente de datos: ASPAPEL

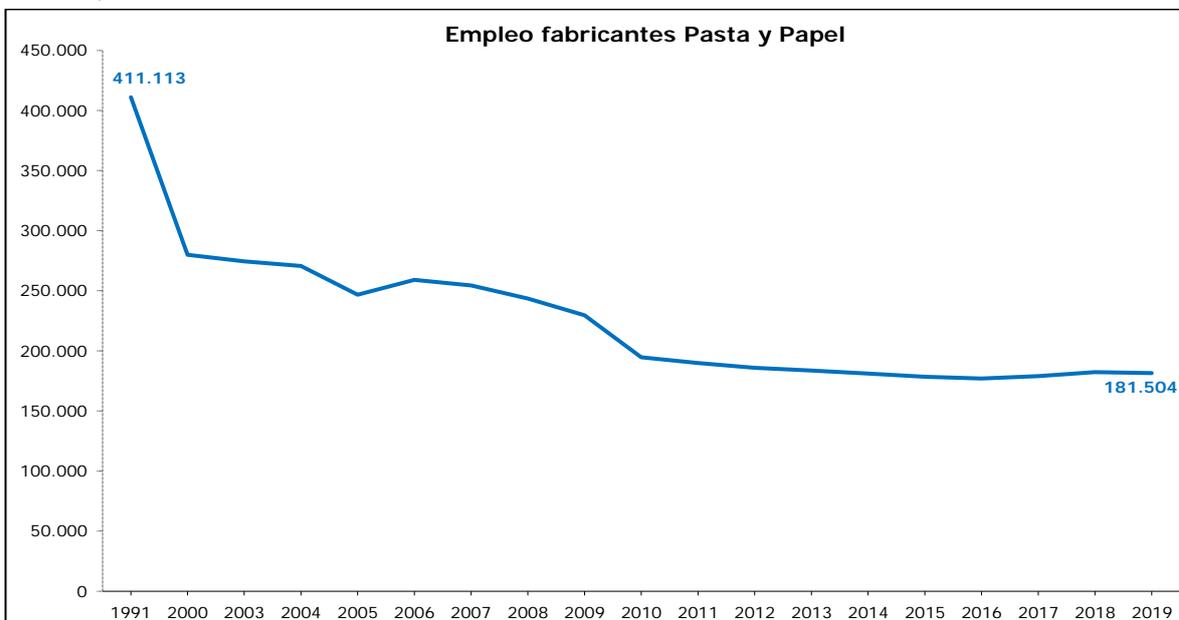


Fuente de datos: ASPAPEL

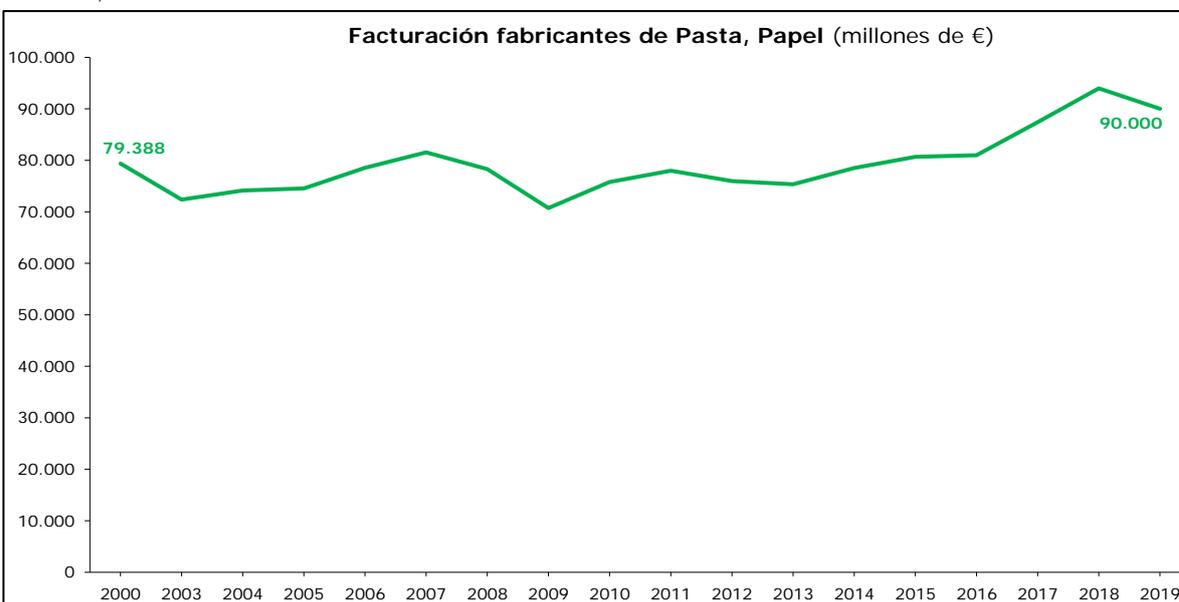
### 1.2.3. SITUACIÓN SECTORIAL EUROPA



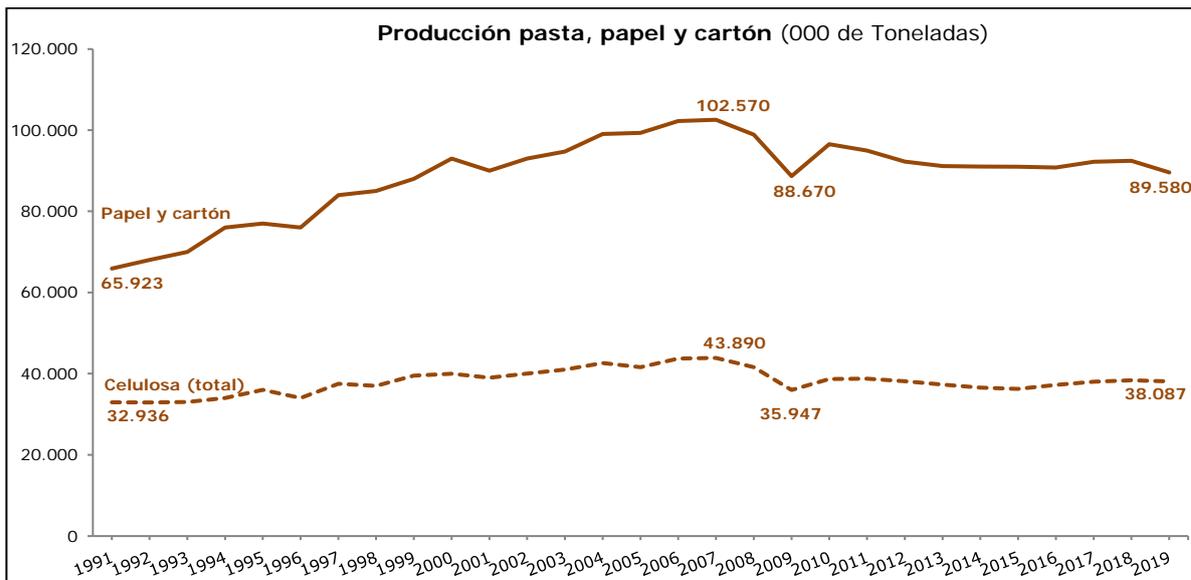
Fuente de datos: CEPI Key Statistics



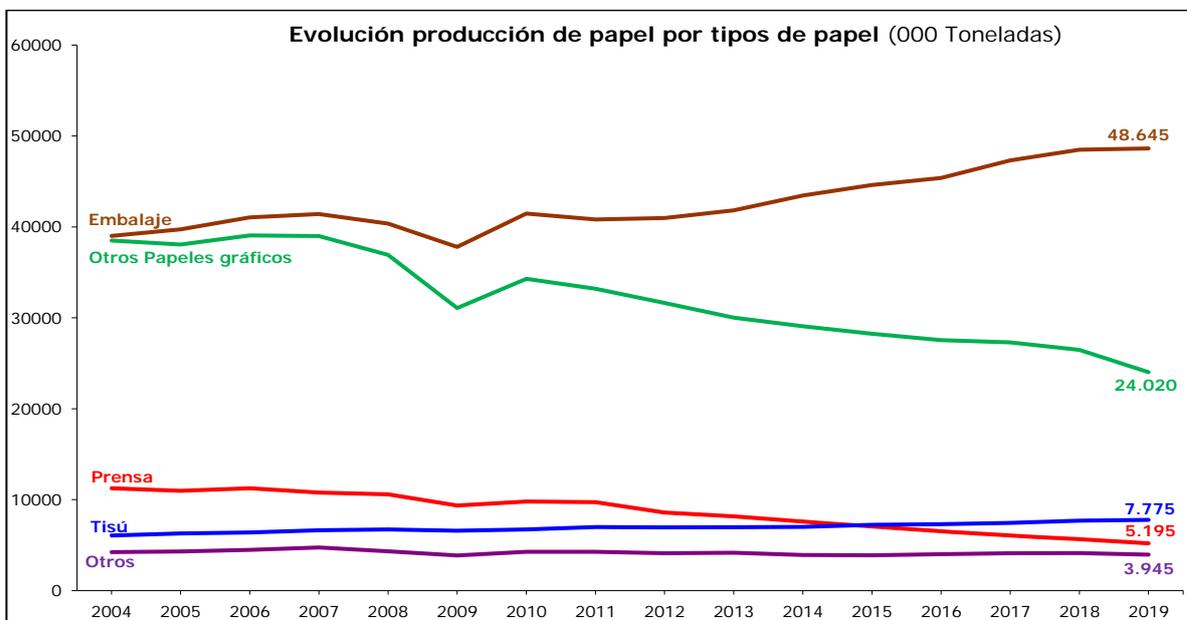
Fuente de datos: CEPI Key Statistics



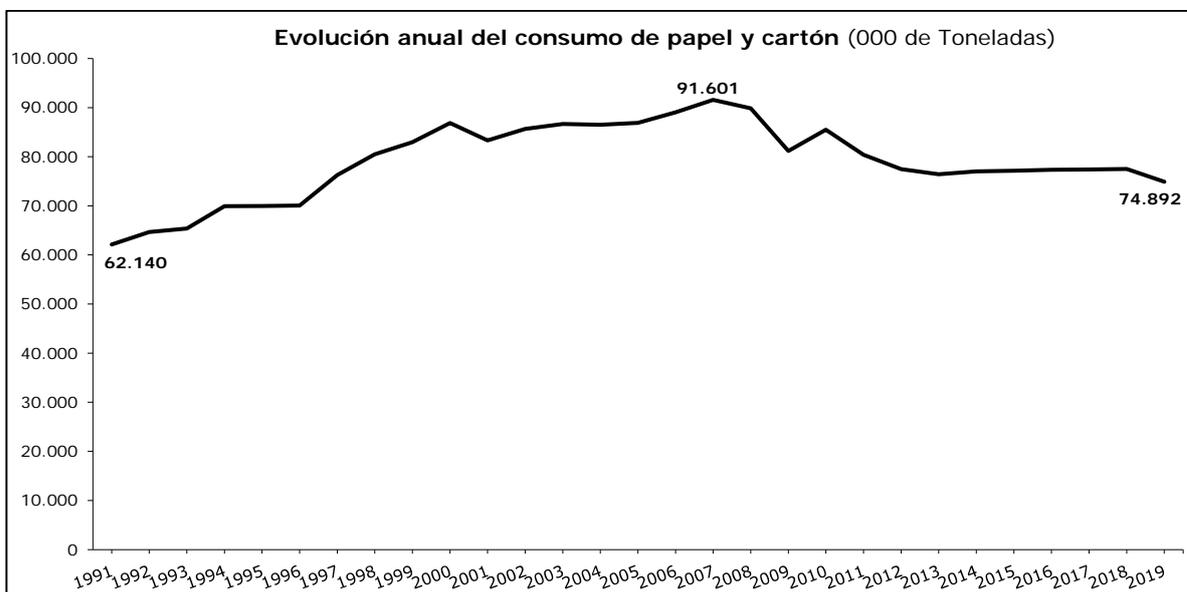
Fuente de datos: CEPI Key Statistics



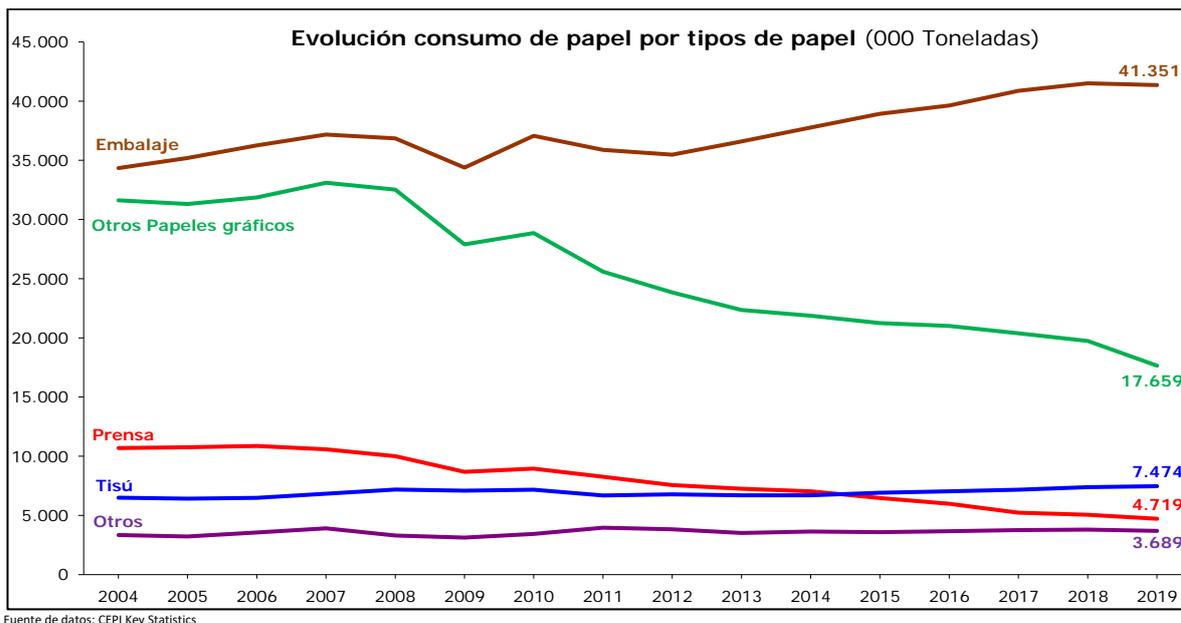
Fuente de datos: CEPI Key Statistics



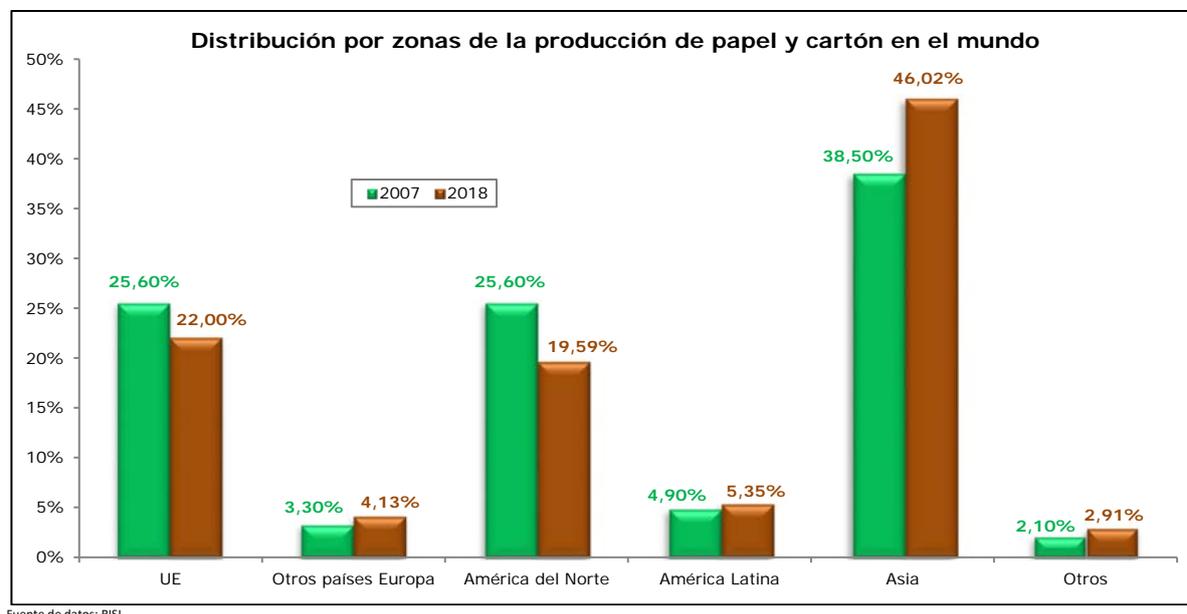
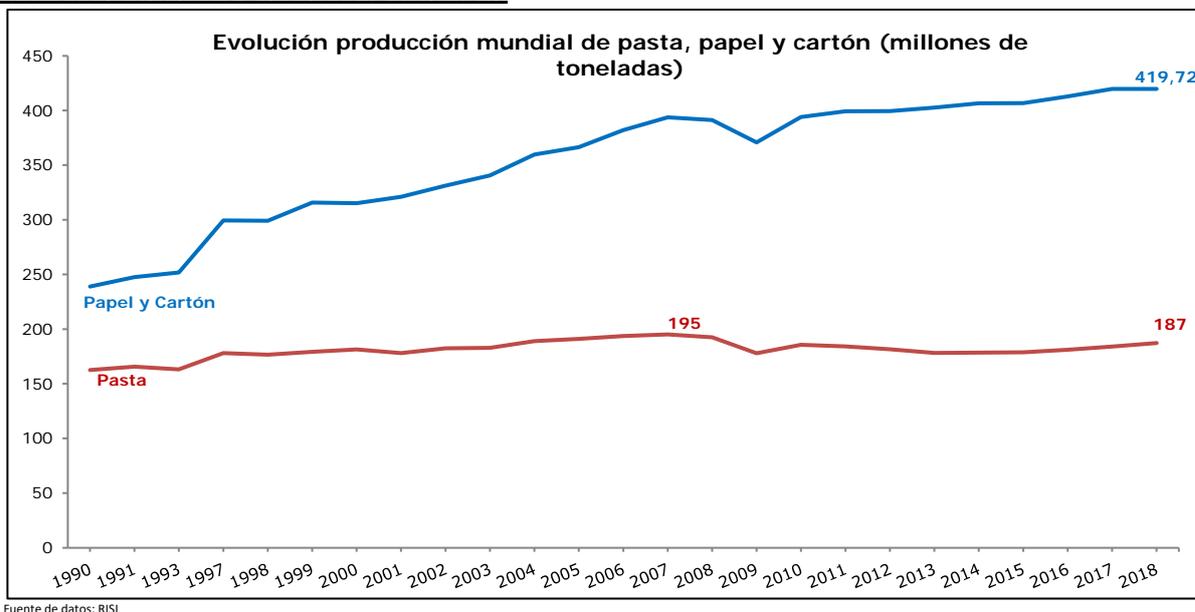
Fuente de datos: CEPI Key Statistics

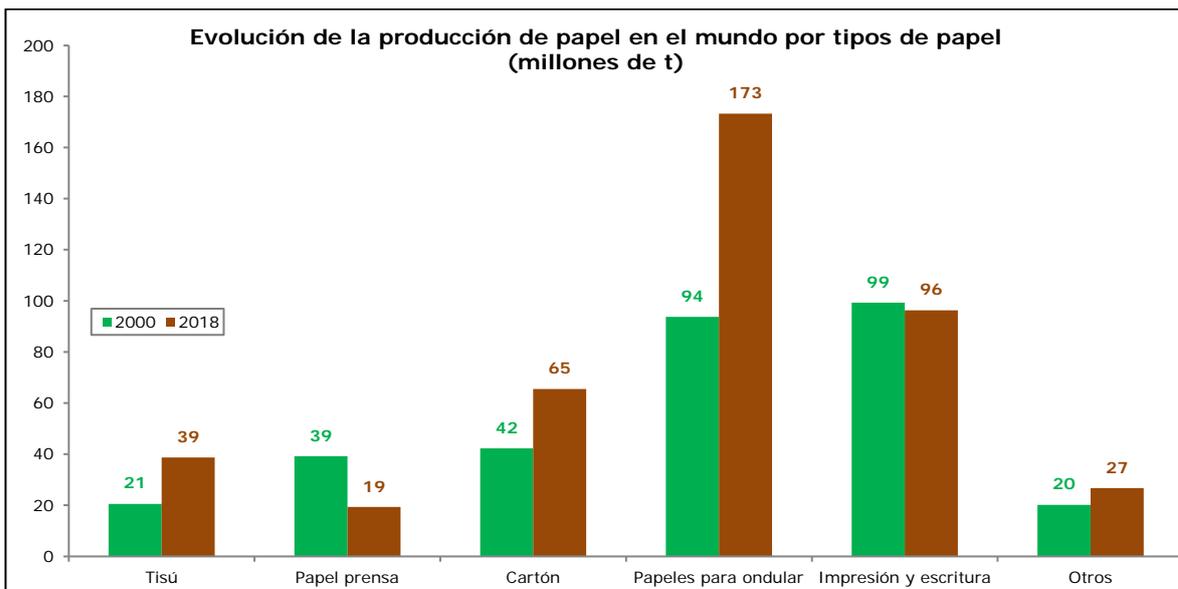


Fuente de datos: CEPI Key Statistics

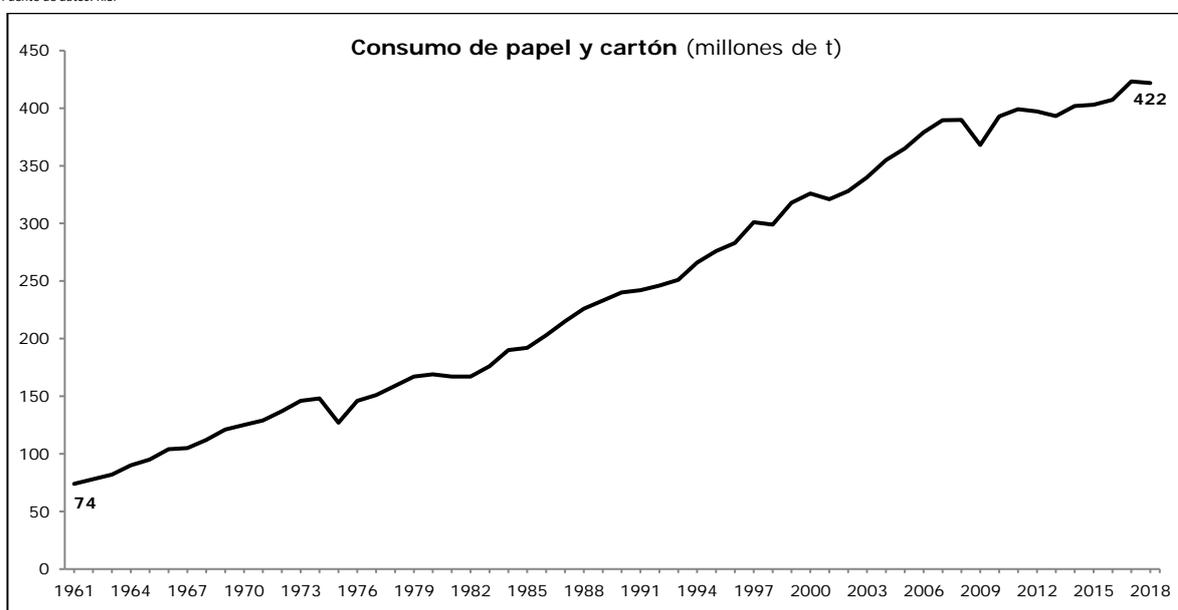


## 1.2.4. SITUACIÓN SECTORIAL MUNDO

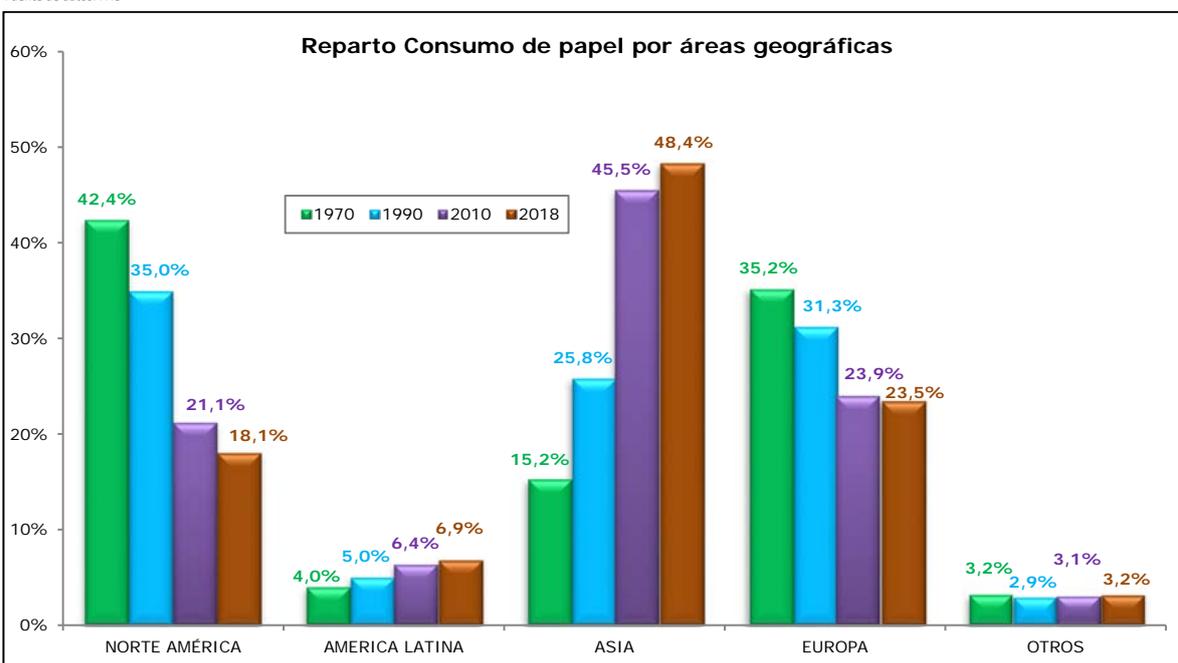




Fuente de datos: RISI



Fuente de datos: FAO



Fuente de datos: FAO

### 1.2.5. TENDENCIAS SECTORIALES

Del análisis estadístico de los puntos anteriores, así como del análisis cualitativo realizado en base a la participación de los asociados y fuentes especializadas como CEPI y ASPAPEL, o el informe Mckinsey y el análisis de percepción del papel por la sociedad mencionados en la introducción se derivan las tendencias mundiales identificadas enumeradas más abajo. Por la naturaleza sectorial estas se replican frecuentemente de forma similar sea cual sea el ámbito geográfico (local, estatal, europeo o mundial).

Las tendencias sectoriales y el horizonte papelero se definen:

- Disminución del número de empresas y de máquinas de papel.
- Disminución del empleo generado.
- La facturación, a pesar de la disminución de la producción y del número de empresas, no se resiente de forma relevante.
- El tamaño medio de las empresas aumenta.
- Varía el tipo de papeles producidos, perdiendo claramente peso los papeles gráficos a favor del embalaje / packaging o los papeles especiales.
- La inversión se mantiene, o incluso aumenta, para hacer frente a los nuevos desafíos.
- A pesar de la disminución de la producción en la CAPV, el Estado y Europa desde la crisis del 2008, la producción a nivel mundial se ha incrementado y se incrementará.
- A pesar de la disminución del consumo desde máximos precrisis 2008 en el Estado y Europa el consumo a nivel mundial se ha incrementado y se incrementará.
- El consumo seguirá cambiando de zonas geográficas en el mundo.
- La producción seguirá cambiando de zonas geográficas en el mundo.
- Digitalización, automatización, uso de la inteligencia artificial y bigdata se han ido consolidando en el sector y seguirán haciéndolo.
- Las turbulencias en los mercados de materias primas en base a las estrategias de los fabricantes de pasta de papel y a las estrategias de compra de papel recuperado han impactado, impactan e impactarán de forma muy importante en las rentabilidades de las empresas. Además, generarán tensiones en los suministros de estas.
- Los precios de la energía han descrito ciclos de subidas y bajadas muy amplios, más de lo vivido hasta la fecha, lo que impacta directamente en las rentabilidades de las empresas. No se prevé una estabilización.
- El sector papelero sigue siendo intensivo en capital, no obstante, los ciclos de inversión cada vez están más marcados, en particular en empresas de pequeña y mediana dimensión, por factores externos no controlados más que por estrategias concretas.
- Desarrollo del mundo del packaging.

- Desarrollo de nuevos papeles y usos para el papel.
- La era de los bioproductos en base a materias primas papeleras debe pasar de algo incipiente a modelo de negocio. Aunque su desarrollo será más lento de lo que se quiere hacer ver desde determinados estamentos, administraciones o instituciones.

### 1.2.6. RETOS / DESAFIOS SECTORIALES

Derivado del punto anterior y con vistas en el futuro se identifican los siguientes retos sectoriales.

- Gestionar turbulencias del mercado papelerero, así como externas para minimizar su impacto en la sostenibilidad de las empresas de toda la cadena de valor.
- Gestionar elementos sobre los que no se tiene ningún control o casi ninguno: precios de materias primas, precios de la energía, legislación.
- Rentabilizar empresas produciendo y vendiendo commodities. Es además previsible que los productos de nicho de oportunidad de hoy en poco tiempo pasen a ser commodities.
- Avanzar hacia un nivel mayor de optimización de costes.
- Continuar con la integración de la digitalización y automatización de los procesos.
- Acelerar la incorporación de la inteligencia artificial a los procesos.
- Continuar con la descarbonización sectorial.
- Diversificar hacia productos de mayor valor añadido.
- Aprovechar el biopotencial de las materias primas papeleras para desarrollar nuevos bioproductos y biomateriales.
- La innovación en producto, procesos, modelos de negocio y organización se va a hacer más imperativa.
- Integrar el tratamiento y la gestión de los residuos papeleros minimizando la merma de rentabilidad.
- Gestión del talento para adaptarlo a las necesidades del futuro: digitalización, nuevos productos, nuevos modelos de negocio, comercialización de productos, ...
- Servitización de empresas de equipos, bienes de equipo, consumibles, ...
- Los cambios en productos y modelos de negocio conllevan cambios en la comercialización de la nueva oferta respecto a la tradicional.
- Gestionar la conflictividad social sectorial.
- Mantener niveles bajos de accidentabilidad.
- Aprovechar las oportunidades de la gestión avanzada para mejorar la rentabilidad de las empresas.
- Defender la imagen de sostenibilidad de los productos papeleros y del sector.
- Defender la imagen de sector generador de riqueza altamente tecnificado.

- Recuperar la imagen del papel como producto cercano, cálido y entrañable (perdida en cierta medida por la sustitución digital del papel prensa y otros papeles gráficos, y no recuperada por la ampliación de gama hacia otros papeles).
- Mantener los niveles de exportación.
- Superar el impacto de la crisis de la COVID-19.
- Integrar los Objetivos de Desarrollo Sostenible en la gestión de las empresas.

### 1.2.7. OPORTUNIDADES

Las principales oportunidades identificadas son las siguientes:

- Aprovechar la digitalización, la transformación digital, la automatización y la inteligencia artificial para alcanzar un nivel más alto de optimización de costes.
- Reorientar la oferta comercial con nuevos productos y servicios (por ejemplo: packaging y papeles especiales en papel, servitización en equipos).
- Aprovechar las oportunidades de la bioeconomía circular.
- Aprovechar la sustitución de los productos derivados del petróleo por otros más sostenibles medioambientalmente.
- Desarrollar el talento en las personas adaptado a las nuevas necesidades.
- Ser reconocido como un sector líder en bioeconomía circular.
- Ser reconocidos como un sector tecnológico y generador de riqueza. Y en general que se reconozcan todos los atributos positivos de los productos papeleros y del sector.

## 1.3. ANÁLISIS INTERNO

### 1.3.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS SOCIOS

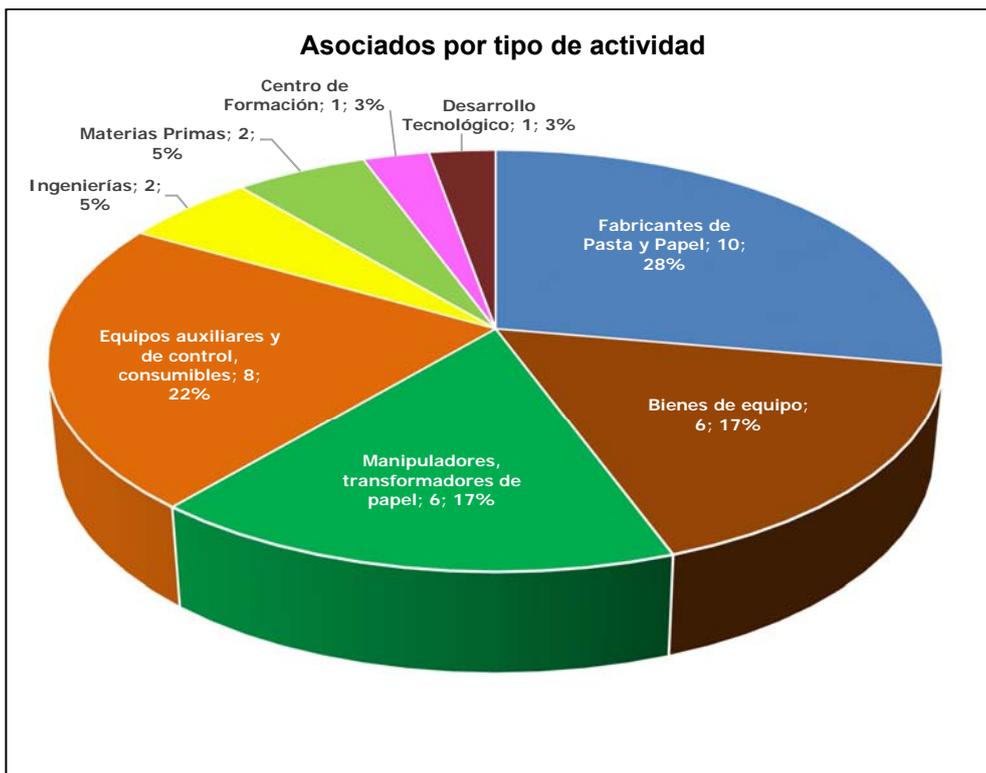
La Asociación Clúster del Papel Euskadi la integran los siguientes socios a 31/12/2020:

	INSTALACIÓN	ESPECIALIDAD	
<b>FORESTAL</b>	Central Forestal, S.A	Aprovisionamiento de madera y biomasa	
	INSTALACIÓN	TIPO DE PASTA	
<b>FABRICACIÓN DE PASTA</b>	Papelera Guipuzcoana de Zicuñaga, S.A	Pasta Kraft (Fábrica integrada pasta y papel)	
	Smurfit Kappa Nervión, S.A	Pasta Kraft (Fábrica integrada pasta y papel)	
	Zubialde, S.A	Pasta mecánica	
	INSTALACIÓN	N.º DE MÁQUINAS	TIPO DE PAPEL
<b>FABRICACIÓN DE PAPEL</b>	Ahlstrom Munksjö Paper, S.A	2	Papeles decorativos
	Celulosas Moldeadas de Atxondo, S.L.U (*)	7	Moldeados
	Cominter Tisú	1	Papel tisú
	Lucart Tissue & Soap, S.L.U	2	Papel tisú
	Papel Aralar, S.A	3	Papeles especiales y Nonwovens
	Papelera del Oria, S.A	1	Papel de impresión y escritura. Packaging
	Papelera Guipuzcoana de Zicuñaga, S.A	3	Papel de impresión y escritura. Packaging
	Papresa	3	Papel prensa. Packaging
	Smurfit Kappa Nervión, S.A	2	Papel Kraft para sacos
(*) En este caso, las máquinas para fabricación de moldeados no tienen ningún parecido con el resto de las máquinas			
	INSTALACIÓN	ESPECIALIDAD	
<b>BIENES DE EQUIPO, EQUIPOS, INGENIERIAS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS DEL SECTOR</b>	AF-Incepal, S.A.	Servicios técnicos de ingeniería papelera	
	Allimand Paper Machines Spain, S.L.	Diseño y construcción de máquinas de papel	
	Basalan, S.L.	Construcción y reparación de maquinaria papelera	
	Bellmer Ibérica Machinery, S.L.	Consulting, ingeniería, construcción y recuperación de maquinaria usada	
	Daukat, S.L.	Suministro de materias primas y equipos papeleros	
	Idm test, S.L.	Desarrollo, fabricación y venta de software y equipos de laboratorio	
	Indutec Soluciones Técnicas, S.L.U.	Especialista en equipos de conducción de fluidos	
	Licar	Construcción y reparación de equipos de preparación de pastas y bombas	
	Netzsch	Fabricación bombas de husillo excéntrico, lobulares y de múltiples tornillos	
	Okobio, S.L.	Fabricación, comercialización y reparación de bombas de vacío y compresores de anillo líquido	
	Orloga, S.A.	Ingeniería especializada en la industria papelera	
	Quilton, S.A.	Diseño, construcción y puesta a punto de equipos para plantas de tratamiento de aguas	
	Safem	Fabricación, comercialización y reparación de bombas de vacío y compresores de anillo líquido	
	Valmet Technologies, S.A.	Diseño y fabricación de sistemas de aire y ventilación para el sector papelerero	
	Veolia Water Technologies	Soluciones tecnológicas y servicios para tratamiento de agua de proceso y agua residual	
Voith Paper, S.A.	Desarrollo y fabricación de líneas completas de fabricación de papel		
	INSTALACIÓN	ESPECIALIDAD	
<b>MANIPULACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE PAPEL</b>	Cartonajes Vahl, S.L.	Fabricación de cajas y otros artículos de cartón, cartoncillo y papel	
	Corenso Tolosana, S.A.	Fabricación de mandriles	
	Industrial Borobil, S.A.	Transformación de papel y cartón de bobinas a hojas	
	Itasa	Fabricación de papeles siliconados y antiadherentes	
	Manipulados Comaypa, S.L.	Manipulación de papel y cartón	
Tubopack, S.A.	Fabricación de mandriles		
<b>CENTRO SECTORIAL DE FORMACIÓN</b>	IEFPS Don Bosco (Escuela del Papel de Tolosa)	Formación reglada, continua, ocupacional y a la carta. Seminarios. Laboratorio de ensayos y análisis.	
<b>INTELIGENCIA ARTIFICIAL</b>	Optimitive	Desarrollo Tecnológico, inteligencia artificial, Software	

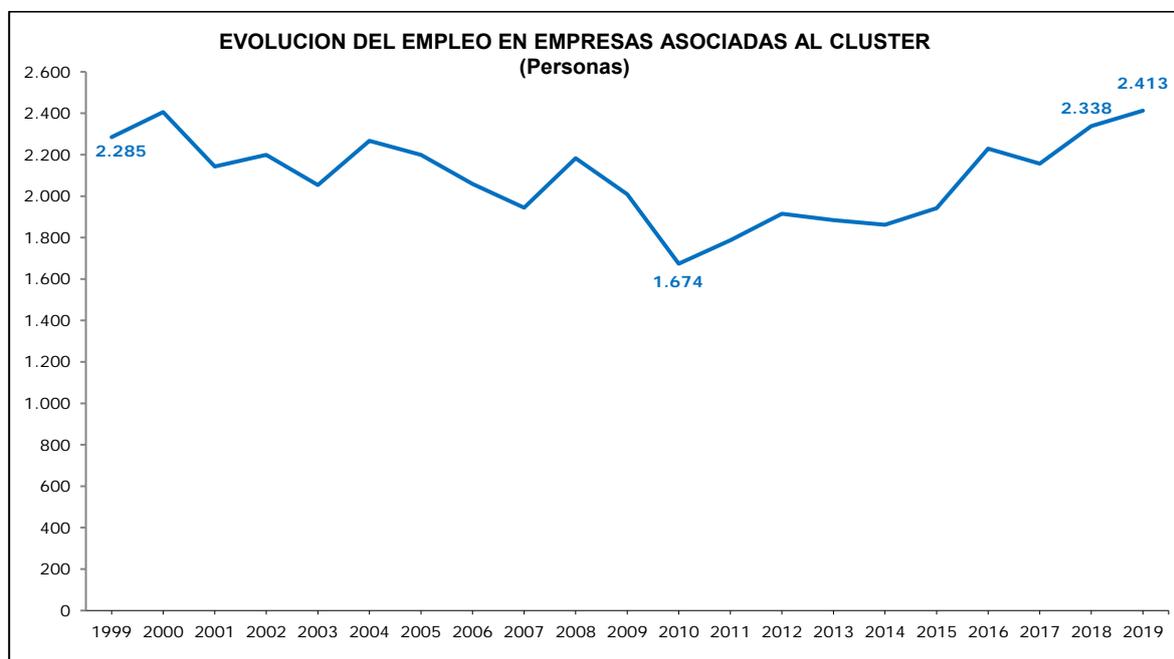
La Asociación Clúster del Papel de Euskadi es una organización sin ánimo de lucro fundada en 1998 por 19 empresas. 13 eran fabricantes de pasta y papel mientras que 6 pertenecían al entorno de los bienes de equipo e ingenierías. Desde entonces, a causa de la fuerte reestructuración sectorial que acabó con 14 socios fundadores y gracias al afán de cubrir mejor la cadena de valor papelera, la Asociación se ha renovado de forma importante. Así, hoy integra las principales organizaciones de la cadena de valor papelera de la Comunidad Autónoma Vasca.

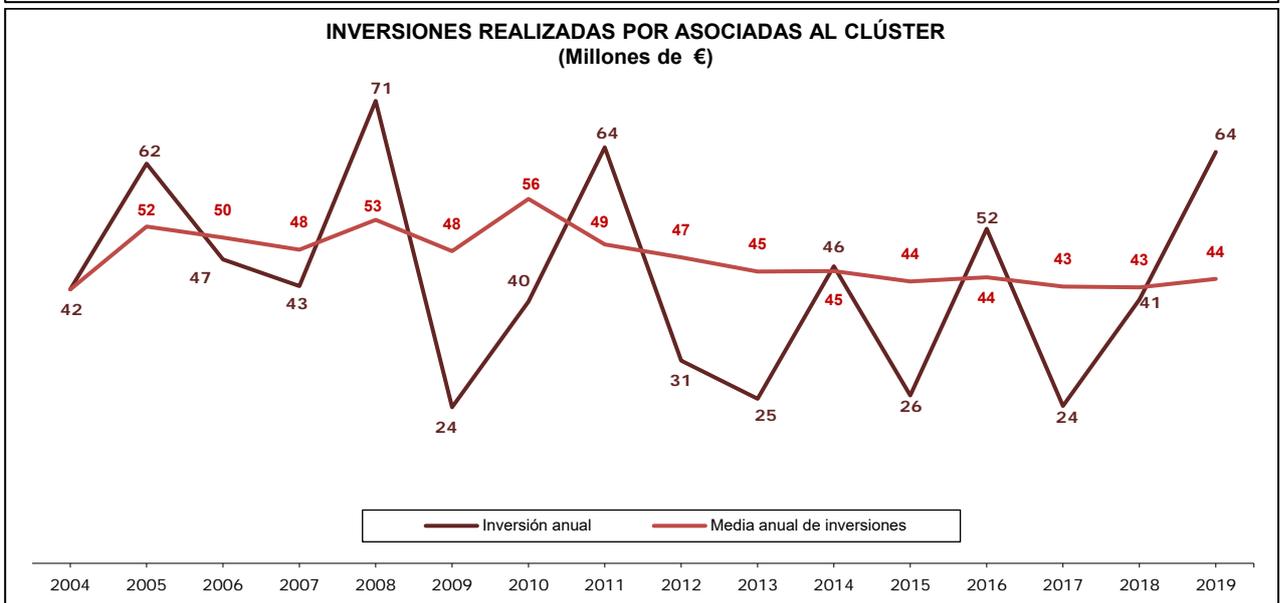
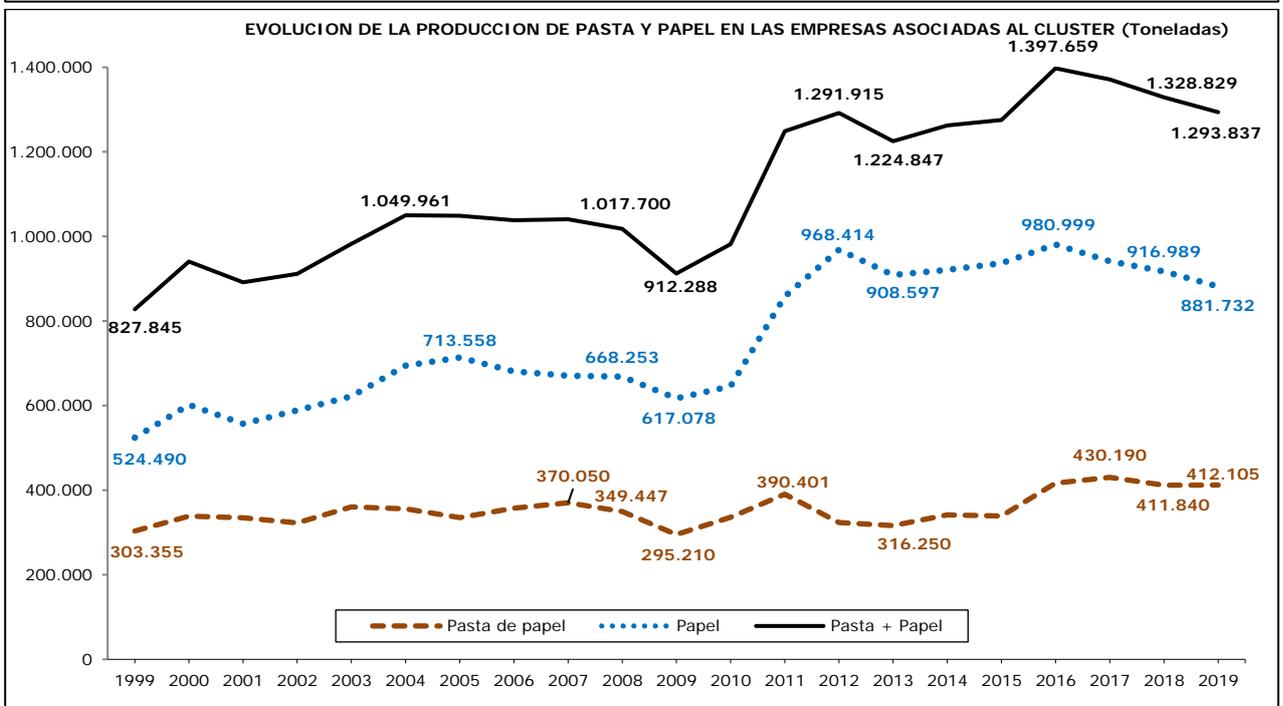
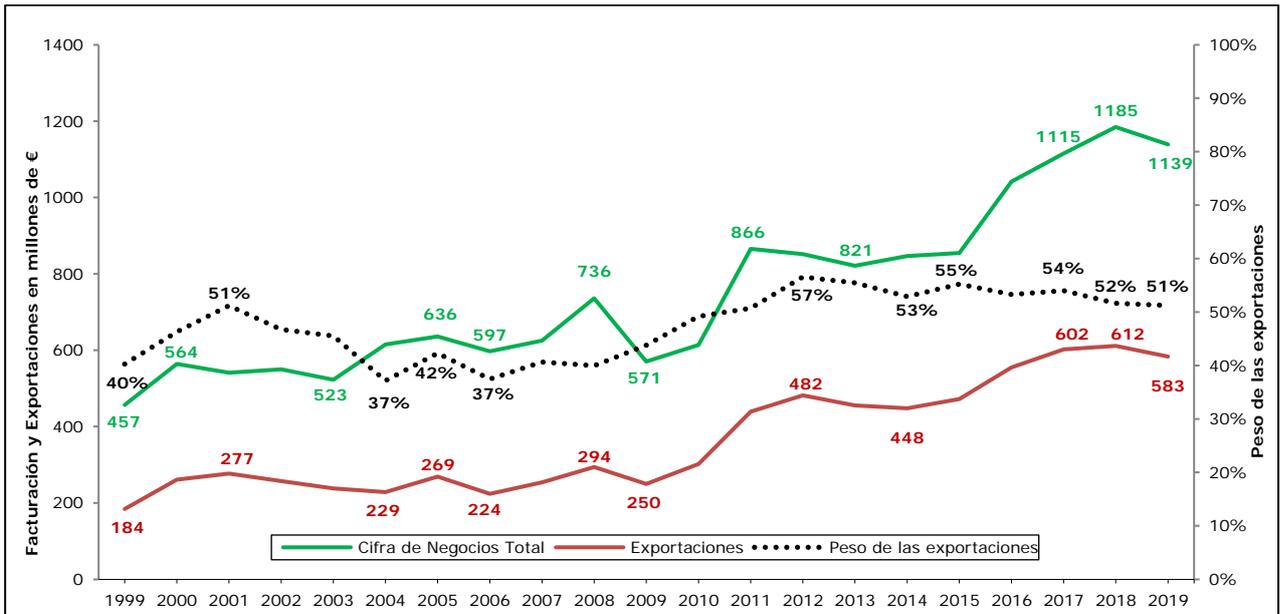
El perfil del socio está muy diversificado cubriendo la cadena de valor desde el área forestal hasta la manipulación y transformación del papel y el cartón.





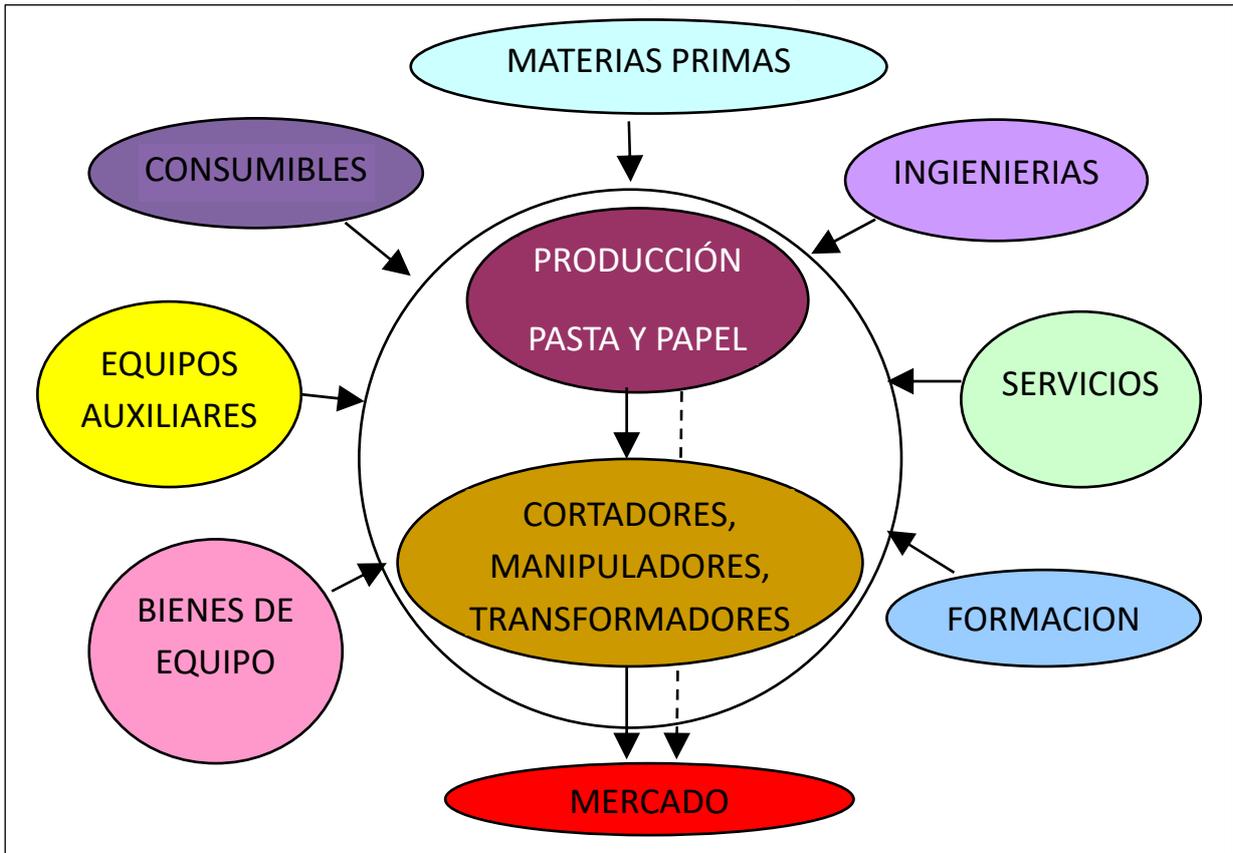
### 1.3.2. PESO SOCIOECONÓMICO DE LA ASOCIACIÓN CLÚSTER



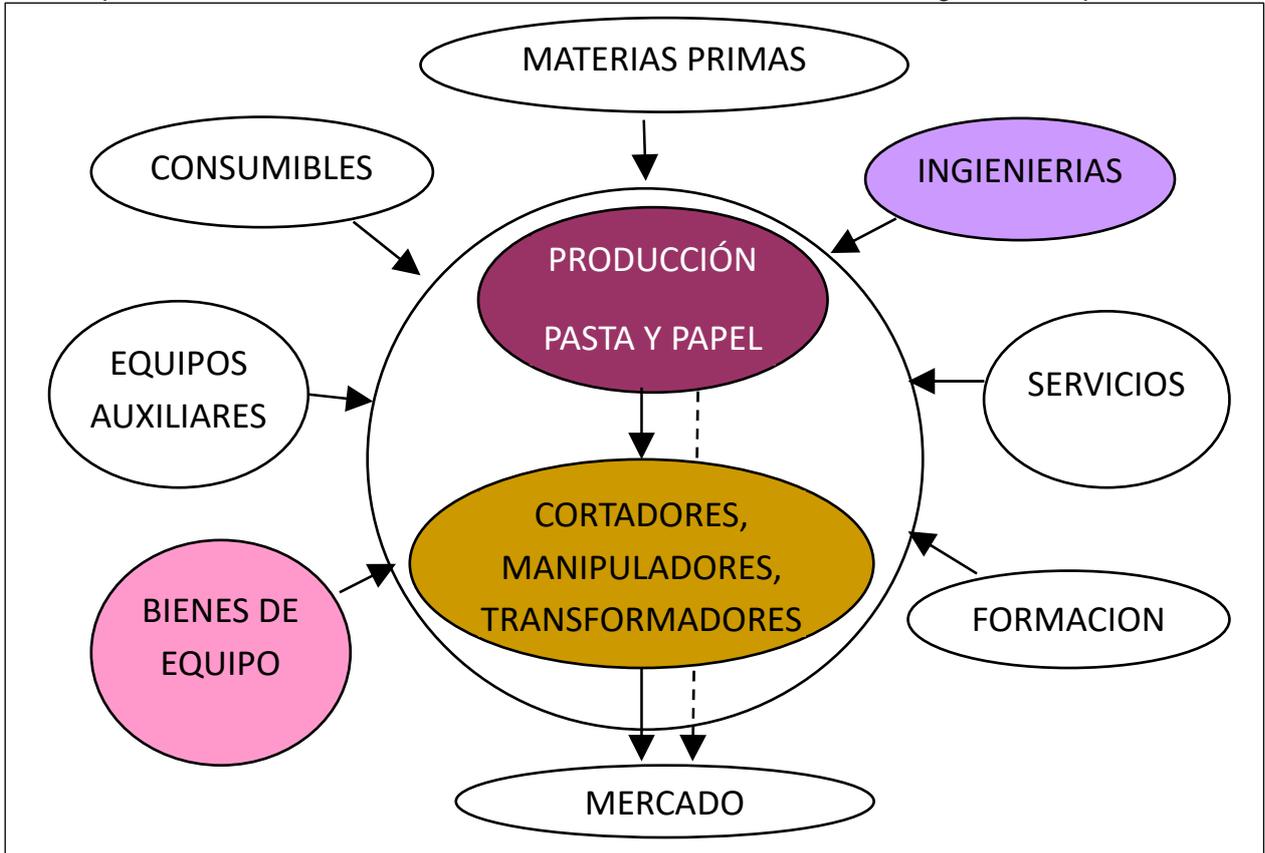


### 1.3.3. CADENA DE VALOR Y EMPRESAS TRACTORAS

Las interacciones entre socios del clúster se reflejan de la siguiente forma:



Las empresas tractoras se encuentran en los ámbitos coloreados del siguiente esquema:



Por otro lado, se puede representar la cadena de valor en forma de círculos concéntricos entre los cuales hay relaciones bidireccionales incluso saltándose niveles de la cadena de valor.

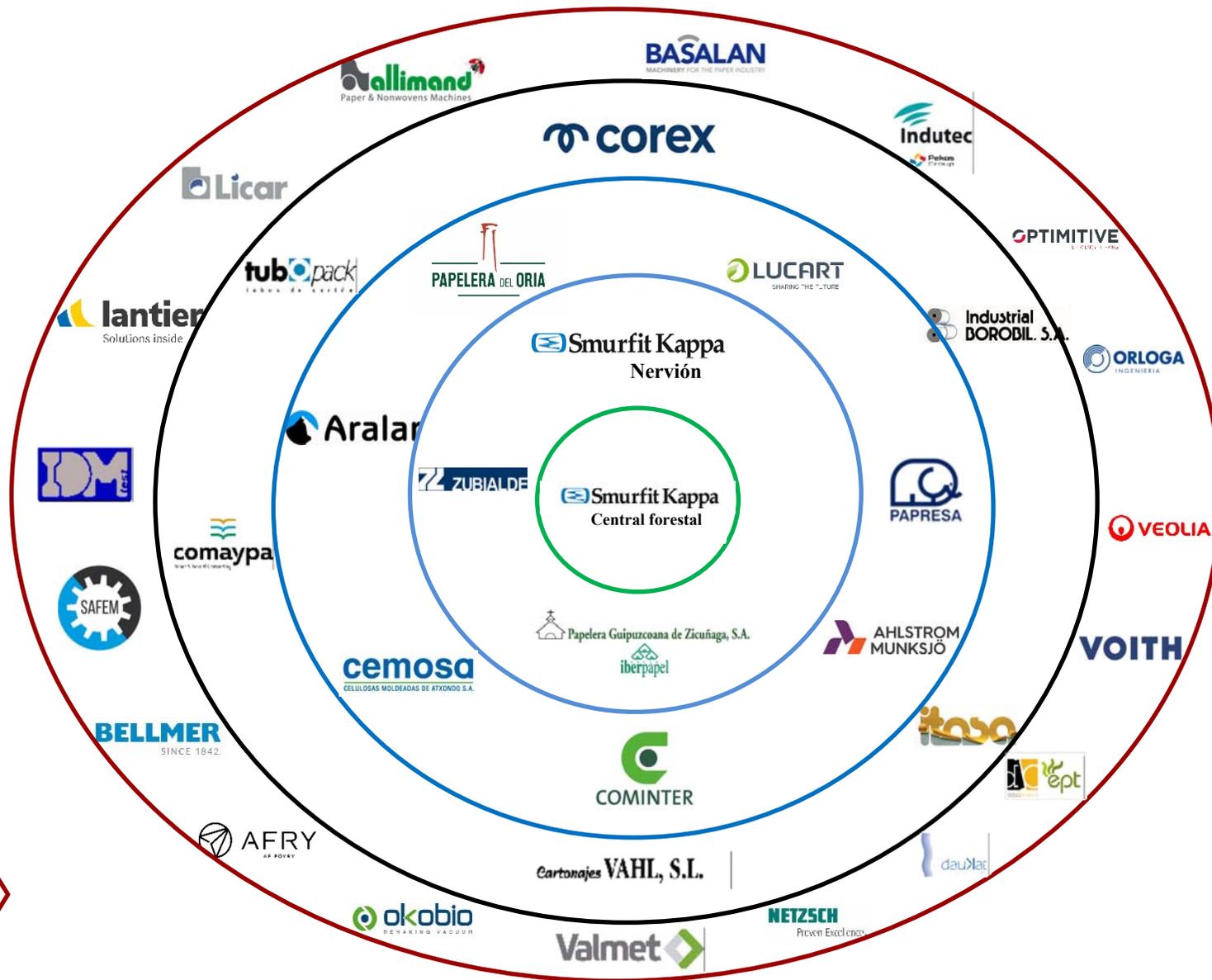
Aprovisionamiento de madera y biomasa,

Fabricantes de pasta de papel, fabricantes de papel integrados

Fabricantes de papel

Manipulación y transformación de papel y cartón

Bienes de equipo, equipos auxiliares y de control, ingenierías, laboratorio y formación

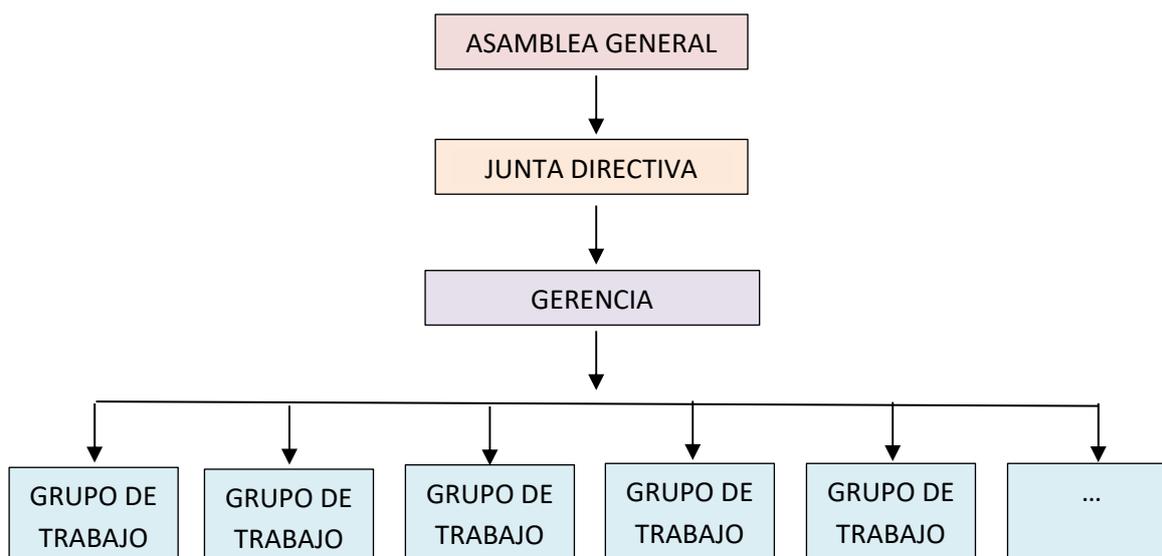


### 1.3.4. ORGANIZACIÓN DE LA ASOCIACIÓN

La Asamblea General es el máximo órgano decisor de la Asociación que delega las tareas ejecutivas en la Junta Directiva integrada por 12 socios.

CARGO	EMPRESA
PRESIDENTE	Papelera Guipuzcoana de Zicuñaga, S.A.
VICEPRESIDENTE	Celulosas Moldeadas de Atxondo, S.A.U - Cemosa
TESORERO	Ahlstrom - Munksjö Paper, S.A.
SECRETARIO	Voith Paper, S.A.
VOCAL	Cominter Tisú, S.L.
VOCAL	Itasa
VOCAL	Lucart Tissue & Soap, S.L.U.
VOCAL	Papel Aralar, S.A.
VOCAL	Papelera del Oria, S.A.
VOCAL	Papresa
VOCAL	Smurfit Kappa Nervión, S.A.
VOCAL	Zubialde, S.A.

El organigrama de la Asociación es el siguiente:



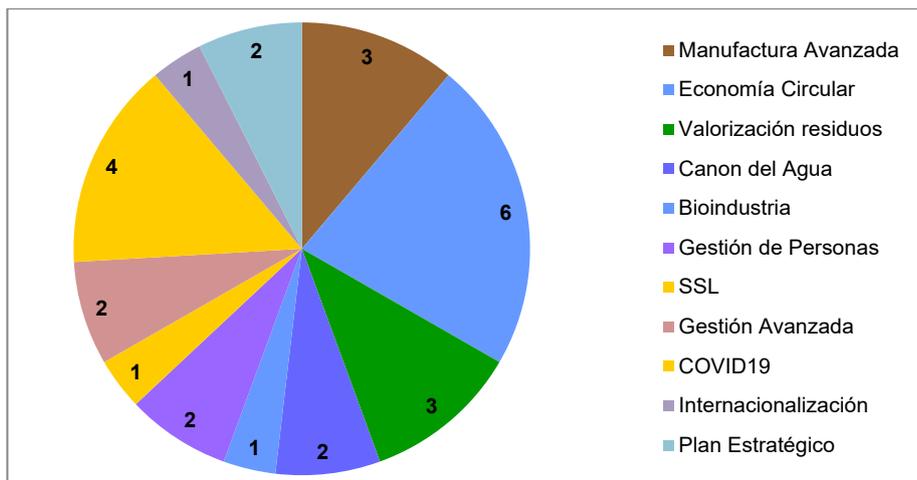
El equipo dinamizador cuenta con dos personas, un gerente y una administrativa.

La responsabilidad de la convocatoria, dinamización, dirección y gestión de los grupos de trabajo le compete a la gerencia.

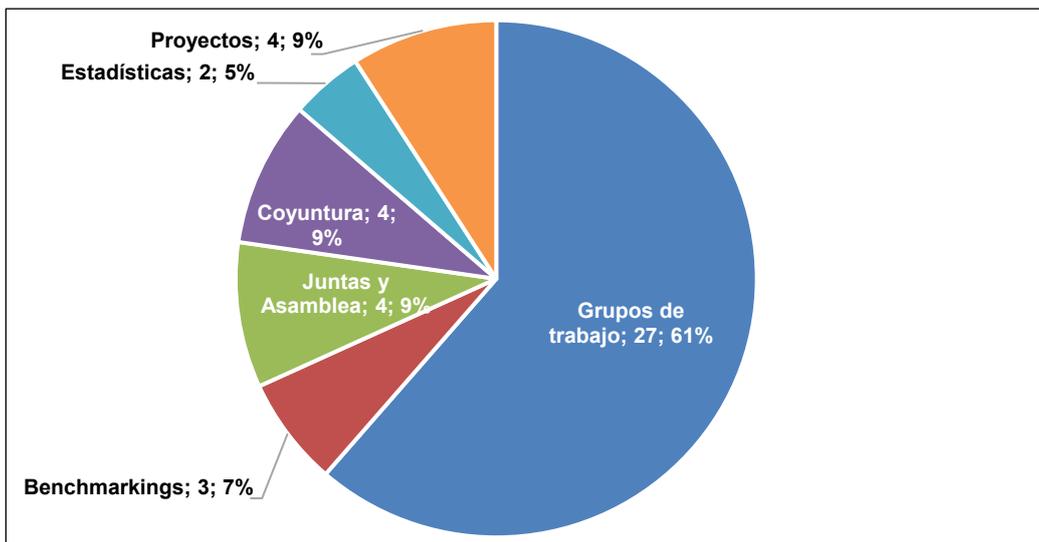
Los grupos de trabajo no tienen personalidad jurídica.

Hay un número determinado de grupos de trabajo estables mientras que para circunstancias determinadas se puede constituir grupos de trabajo ad hoc. El siguiente gráfico muestra un ejemplo para el año 2019.

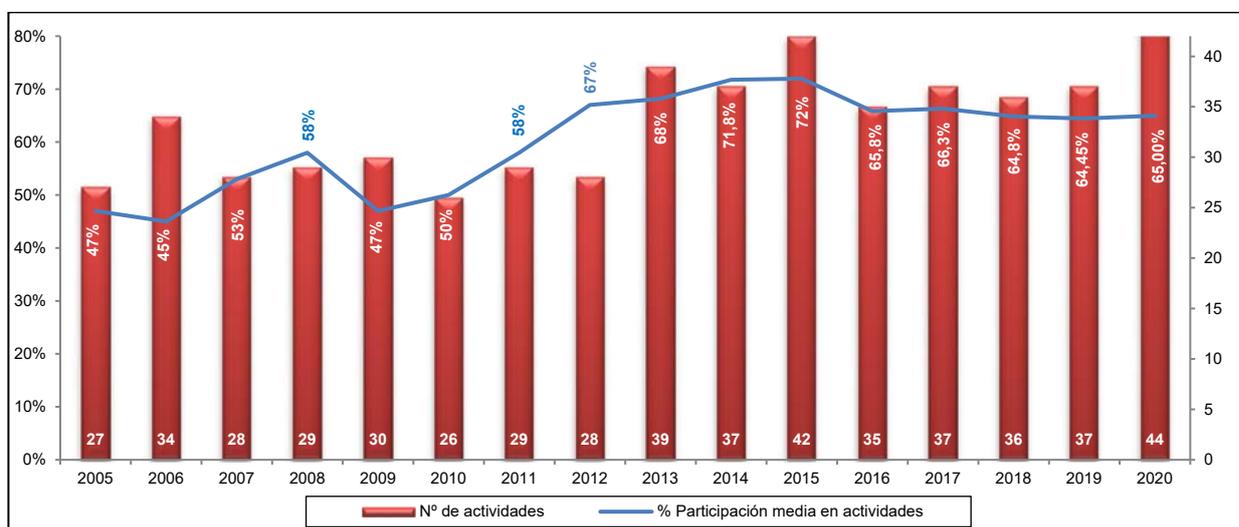
Los grupos de trabajo 2020, con el número de reuniones realizadas, fueron:



Al margen de los grupos de trabajo, que son la principal forma de ejecutar el plan de acción de la Asociación en lo que se refiere a actividades en colaboración, esta lleva a cabo otro tipo de actividades en colaboración como se ve en el siguiente gráfico en el ejemplo del año 2020:



El número de actividades propuesto en colaboración, así como el nivel de participación en las mismas queda reflejado así:



Al margen de las actividades en colaboración el equipo dinamizador del clúster realiza las tareas administrativas de gestión y todas las tareas encaminadas a preparar las propuestas de trabajo dirigidas a los socios, a aumentar el número de socios, a defender los intereses sectoriales y su imagen, así como a formarse.

El abanico de áreas de trabajo de la Asociación queda reflejado como sigue:



### 1.3.5. HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Las herramientas de trabajo típicas usadas por la Asociación Clúster del Papel de Euskadi para fomentar la colaboración son:

Grupos de Trabajo
Jornadas Técnicas
Foro Técnico Papelero
Cooperación con otros Clústeres / Asociaciones
Informes de Coyuntura
Benchmarking en distintas áreas
Estadísticas
Informe de Responsabilidad Social Sectorial
Relación con los Medios
Relación con la Administración
Identificar proyectos de I+D+i en cooperación
Acuerdos con prestatarios de servicios para proponer determinados trabajos a los asociados a un precio ventajoso
Documentación didáctica sobre el sector del papel
Campañas de promoción del sector y del papel
Informe sobre cooperación sectorial (Memoria anual)
El Boletín

## 1.4. DIAGNÓSTICO SOBRE EL CLÚSTER Y LA ASOCIACIÓN

### 1.4.1. DAFO DEL CLÚSTER ECONÓMICO EN LA CAPV



#### DEBILIDADES

- Poco margen de maniobra, incertidumbre o falta de control sobre aspectos clave como los precios de materias primas, los precios de la energía, los costes salariales o los precios de venta.
- Márgenes pequeños y cada vez más reducidos.
- Dimensión pequeña comparativamente con los líderes sectoriales (salvo en el caso de los socios integrados en multinacionales líderes mundiales).
- Costes salariales, relaciones laborales y convenios.
- Sistemas de gestión con margen de mejora una vez superadas las casi generalizadas certificaciones ISO 9001 ó 14001.
- No existe una formación específica papelera lo que conlleva una falta de vocaciones papeleras y riesgo de pérdida del actual conocimiento paplero.
- El sistema de organización del trabajo en turnos y non-stop, así como la disposición de las personas frenan las posibilidades de formación.
- Limitaciones a la hora de abordar I+D+i estratégica al requerir de recursos económicos muy altos y conocimiento específico.
- Conocimiento paplero muy limitado y de poco valor añadido en centros tecnológicos y universidades de la CAPV.
- Coste transporte alto respecto al valor del producto vendido (papel).
- Coste económico y técnico de adaptación a la legislación medioambiental.
- No tener garantizada técnica y económicamente viable la valorización de lodos papleros.
- Dificultad para ser considerado una referencia en el ámbito de los bienes de equipo.
- La diversificación requiere de grandes inversiones.
- Imagen estereotipada, y negativa, que la sociedad tiene del sector paplero y sus productos. No se percibe como sector de futuro, estratégico ni medioambientalmente sostenible.
- Percepción de sector poco atractivo laboralmente: industria pesada, non-stop, relevos, reconversión, cierre de empresas, ...

## AMENAZAS

- Factores económicos negativos con impacto temporal más o menos largo (crisis, tipo de cambio, situación de la demanda, COVID-19, ...).
- Incertidumbre (política, económica, social, sanitaria, ...).
- Paridad Euro / Dólar
- Competencia cada vez más acentuada y presencia de cualquier empresa de cualquier dimensión en cualquier mercado. En especial bienes de equipo e ingenierías.
- Reducción del consumo de papeles gráficos.
- Características de los mercados energéticos (gas y la electricidad) así como de los de materias primas.
- Aunque en menor medida, se mantienen las campañas contra el papel.
- Dificultad de mejorar la imagen del sector en la sociedad.
- Legislación medioambiental cada vez más restrictiva en la UE y no aplicada por países competidores fuera de la UE.
- Traslado de centros de producción de grandes clientes (editoriales, etc.) a otros países.
- Entrada de nuevos competidores (países, empresas...).
- Situación del sector forestal y políticas públicas al respecto.
- Competencia acentuada que obliga a minimizar costes.
- Canon de vertido de residuos que afecte a los lodos.
- Encarecimiento del canon de vertido de agua.

## FORTALEZAS

- Conocimiento del proceso productivo.
- Conocimiento del estado del arte de las tecnologías.
- Conocimiento de las actividades y movimientos de los competidores.
- Conocimiento de los mercados exteriores y nivel de internacionalización.
- Enfoque cliente (conocimiento y respuesta a las necesidades de los clientes).
- Desarrollo y calidad de la red de ventas.
- Nivel de satisfacción de los clientes.
- Situación geográfica, comunicaciones, cultura de trabajo.
- Sistemas de control de calidad del producto final.
- Trazabilidad del producto final desde la recepción de materias primas hasta el usuario final.
- Capacidad para lograr diferenciación o especialización.
- Inversiones realizadas para la diferenciación y la especialización.
- Sistemas de gestión económico-financiera.
- Sistemas de gestión de la calidad (ISO's, EMAS) y otras certificaciones (cadena de custodia) generalizados.
- Sector con experiencia en automatización y digitalización.

## OPORTUNIDADES

- . El sector papelero es, en esencia bioeconomía circular, trabajando desde hace muchos años en minimizar su impacto medioambiental.
- Optimización de sistemas productivos desde distintos ámbitos: consumos energéticos y de agua, procesos, mantenimiento.
- . Desarrollo de la inteligencia artificial sobre la importante base de digitalización y automatización sectorial.
- Difusión de las realidades del sector y de los beneficios del uso del papel.
- Ampliar las colaboraciones y alianzas entre organizaciones de la cadena de valor papelera, así como de fuera de ella.
- Implementar nuevos modelos de gestión y nuevas formas de trabajo.
- Desarrollo de alianzas con clientes (desarrollo y mejora de productos, canales de distribución...).
- Definición de proyectos de innovación, tanto individuales como en cooperación.
- Captación de nuevos mercados y clientes debido al cierre de empresas del sector.
- Nuevas aplicaciones de los productos actuales.
- Mejora de los sistemas de formación, así como de la efectividad de estos.
- Posibilidades de aprovechamiento de la materia prima: biotecnología y nanotecnología.
- . Desarrollo sectorial perfectamente enmarcado dentro del Green Deal.
- . Desarrollo sectorial enmarcado en una estrategia de bioeconomía circular.

### 1.4.2. DIAGNÓSTICO SOBRE EL CLÚSTER ECONÓMICO EN LA CAPV

La cadena de valor papelera en la CAPV tiene un tamaño limitado además de estar condicionada por puntos de corte de esta por falta de interdependencia entre las empresas. Por ejemplo, en el País Vasco no se produce papel para fabricar cartón y los fabricantes de equipos para el cartón son muy limitados. Además, las artes gráficas integran empresas con características y necesidades muy distintas de las empresas aguas arriba, fabricantes de papel que a menudo tampoco son sus suministradores.

De lo anterior se deriva una débil propensión de determinados eslabones de la cadena valor a integrarse en un proyecto como el clúster.

La I+D+i, al requerir de medios técnicos y económicos tan importantes, está en manos de los líderes del mercado. Algunos son socios, pero no tienen control sobre la política de innovación. Esto se ve agravado por la falta de conocimiento papelero en los centros tecnológicos vascos. Esto limita las posibilidades de desarrollar una D+i rupturista en la CAPV.

De lo anterior se deriva que la innovación desarrollado en la CAPV es de tipo incremental más que disruptiva ya que la segunda está controlada por muy pocos agentes (multinacionales) con capacidad técnica y económica, todos con gestión I+D+i y centros de I+D+i fuera de la CAPV.

El sector papelero depende de los movimientos y estrategias de unos pocos productores de materia primas y generadores de energía. Todos ellos actuando como oligopolios. Además, el producto final es en una mayoría de casos un commodity sobre el que no se controla el precio de venta. Es más, incluso los nuevos productos cada vez tardan menos tiempo en transformarse en commodities. Por ello la vulnerabilidad de las empresas a los vaivenes de mercado es muy alta.

Son notables a las oportunidades en el mundo del packaging, hacia donde están basculando la mayoría de las empresas, así como las oportunidades de sustitución de plásticos por productos papeleros. No obstante, sin menospreciar la capacidad del sector químico – plásticos para reinventarse y orientarse hacia productos más sostenibles.

Por otro lado, se trata de un sector fuertemente internacionalizado, con alto grado de tecnificación que incluye un alto grado de implantación de la industria 4.0. Igualmente, el sector papelero está perfectamente integrado en la agenda 2030 (Greendeal) y es un claro ejemplo de bioeconomía circular. Aunque existe un problema de sostenibilidad del conocimiento papelero, también es cierto que por el nivel de implantación de la industria 4.0 se están limitando los problemas de falta de vocaciones papeleras con una gestión del talento adecuada.

Por último, aunque las campañas contra el papel no están ya en su punto más álgido, es más, incluso el papel se podría estar beneficiando de una imagen positiva por su contraposición con productos fabricados a partir de materias primas fósiles (plásticos), es imprescindible trasladar a la sociedad los beneficios medioambientales del sector, así como su potencial de generar riqueza. Ambas características no suficientemente conocidas.

### 1.4.3. DAFO DE LA ASOCIACIÓN



#### **DEBILIDADES**

- Incompatibilidades estratégicas para la colaboración entre empresas.
- Desconfianza entre asociados y confidencialidad de estrategias e innovaciones.
- Insuficiente participación de las empresas en algunas actividades de la Asociación Clúster (por por las razones que sea).
- Escasa voluntad de asociarse de las empresas del sector. En particular del área del cartón.
- Número reducido de asociados.
- Poca capacidad de aumentar el número de asociados de forma notable dentro de la industria del papel por ser un sector reducido en cuanto a agentes que lo integran.
- Recursos financieros limitados.
- I+D+i limitada en las empresas asociadas.
- Falta de cartera de servicios facturables. Todo incluido en la cuota.
- Diversidad de los socios.
- Dimensión de algunos de los socios (demasiado pequeños).
- No tener interiorizado un proyecto común (clúster) entre los socios.

#### **AMENAZAS**

- Riesgo de no colaboración en aspectos críticos para la competitividad de los asociados. Si la colaboración entre asociados se basa en aspectos no directamente relacionados con la competitividad, se corre riesgo de no aportar demasiado valor.
- Riesgo de quedarse aislada por falta de recursos.
- Riesgo de que asociados actuales abandonen la Asociación Clúster ya sea por cese de actividad, por instrucciones de la multinacional o fondo de inversión propietario o por no tener cubiertas sus expectativas.
- Intereses de los socios divergentes en algunos casos de las líneas directrices de política clúster de la CAPV.
- Características de la Asociación al límite de los requisitos del programa clúster de la CAPV.
- Empresas tractoras pertenecientes a multinacionales o fondos de inversión cuya asociación depende de terceros que desconocen el valor añadido de la Asociación.
- Actuaciones legales en el marco de la legislación de la competencia que limiten la participación de determinadas empresas tractoras para la asociación.

## FORTALEZAS

- La comunicación Asociación Clúster – Socios.
- Experiencia acumulada por la Asociación Clúster.
- Trabajo realizado por la Asociación Clúster.
- Conocimiento del sector.
- Nivel de satisfacción de los asociados.
- Número de actividades en cooperación realizadas y participación en las mismas.
- Nivel de confianza generado entre asociados.
- Grupos de trabajo y redes de técnicos consolidadas.
- Trabajo realizado en su mayoría con medios propios.
- Ámbito geográfico, la cercanía entre empresas facilita la colaboración.
- Importante representatividad sectorial de los socios.
- La Asociación Clúster como representante del sector papelero vasco ante la administración u otras organizaciones.
- Integrado por todos los fabricantes de pasta y papel, así como por las principales las empresas del sector en la CAPV.

## OPORTUNIDADES

- Ampliación a nuevos socios.
- Asociación de Centros Tecnológicos.
- Enfoque internacional.
- Desarrollo del mundo del packaging.
- Colaboración, cooperación con otros Clústeres.
- Romper las actuales fronteras para avanzar en la nueva era del papel: bio industria, nano industria o advanced packaging.
- Programas de ayudas al margen de la política Clúster (siempre que se hagan acciones en las áreas que apoyan).
- Resiliencia sectorial.
- Ampliar las actividades de defensa de la imagen sectorial si se dispone de medios para ello.

### 1.4.3. DIAGNÓSTICO SOBRE LA ASOCIACIÓN

Pequeña asociación con recursos limitados con reducidas posibilidades de expansión. No obstante, la cohesión alcanzada entre socios permite trabajar en múltiples áreas con resultados notables de participación y cooperación entre socios.

La gran diversidad (dimensión, cadena de valor, tipo de propiedad, ...) entre socios es un valor de la Asociación que enriquece el trabajo realizado.

Por las necesidades de sus socios tiene limitadas sus posibilidades en internacionalización y en el área de I+D+i donde es capaz de identificar un número importante de proyectos, así como de impulsarlos y conseguir que se lancen. No obstante, sin su participación final como miembro del consorcio.

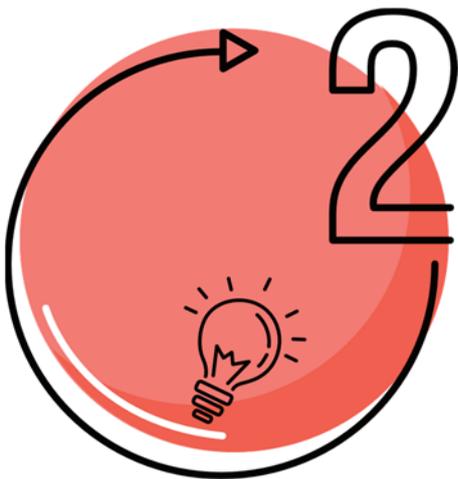
Como toda asociación clúster, existe frenos al desarrollo de la cooperación, pero al ser un colectivo reducido de empresas, el conocimiento y la cercanía entre ellas es importante lo que también sirve de catalizador de la colaboración.

Aunque la asociación se ha transformado en los últimos años comparativamente con otras, es de pequeño tamaño y está al límite del cumplimiento de los requisitos para beneficiarse del programa clúster que representa un 40% de su financiación.

El conocimiento del sector y de las empresas del sector, además de la larga experiencia en su dinamización son valores claves de su desarrollo. Como lo es que sus socios la consideren como un interlocutor válido y de soporte para el sector.

Mantener el impulso de la ampliación, así como aprovechar las oportunidades abiertas en bioeconomía, industria 4.0 y economía circular serán claves para su futuro.

Del mismo modo, sostener el esfuerzo de representación sectorial y de defensa de la imagen del sector es importante. Tanto por la demanda que de ello hacen los socios como de la imagen estereotipada y no acorde a la realidad que la sociedad tiene del sector.



# FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

## 2.1. MISION, VISIÓN Y VALORES

### 2.1.1. MISION

Contribuir a la competitividad y transformación del sector papelero vasco, así como a la mejora de su imagen a través de la cooperación, el trabajo en red y el aprovechamiento de sinergias.

### 2.1.2. VISIÓN

Ser reconocidos como una organización de referencia, tanto del País Vasco como fuera de él, para el impulso de la transformación del sector papelero vasco, así como para su sostenibilidad medioambiental y para la mejora de su imagen como sector innovador, generador de riqueza y ejemplo de bioeconomía circular.

### 2.1.3. VALORES DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS

**Cooperación:** Disposición y capacidad de trabajar en equipo para lograr un bien común.

**Iniciativa:** Dinamismo, predisposición a emprender acciones, mejorar resultados o buscar oportunidades sin necesidad de que lo indiquen otros o sea forzado por los acontecimientos.

**Orientación al logro:** Interés y preocupación por trabajar eficazmente, obtener resultados satisfactorios y mejorar la competitividad.

**Orientación al aprendizaje:** Inquietud, curiosidad, disposición y capacidad de analizar, utilizar, mejorar y ampliar conocimientos y habilidades.

**Resistencia activa:** ante las dificultades hay que resistir, pero sobre todo hay que reconstruir y renovar.

### 2.1.4. VALORES DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ASOCIACIÓN

**Orientación a la satisfacción:** Deseo de ayudar y servir a los demás, a través de la escucha y comprensión de sus necesidades, para tratar de satisfacerlas.

**Liderazgo:** Capacidad de movilizar y guiar a otros hacia la consecución de objetivos comunes.

**Iniciativa:** Dinamismo, predisposición a emprender acciones, mejorar resultados o buscar oportunidades sin necesidad de que lo indiquen otros o sea forzado por los acontecimientos.

**Orientación al logro:** Interés y preocupación por trabajar eficazmente, obtener resultados satisfactorios y mejorar la competitividad.

**Apertura a la diversidad:** Predisposición a trabajar con organizaciones de entornos geográficos y actividades diferentes y a tener en cuenta y valorar aportaciones que difieran de los de la mayoría.

**Transdisciplinariedad:** aprovechar el enfoque multidisciplinar de la Asociación para dinamizar la cooperación entre socios.

**Transparencia:** Capacidad de comunicar interna y externamente aquella información no confidencial que aporte valor.

**Confidencialidad:** capacidad de salvaguardar y proteger la información confidencial.

## 2.2. RETOS ESTRATÉGICOS

A la vista del análisis DAFO y del diagnóstico realizado, la Asociación Clúster del Papel de Euskadi quiere alcanzar a medio y largo plazo los siguientes cuatro objetivos definidos como retos (RE):



## 2.3. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

Cada uno de los retos estratégicos se va a focalizar en las siguientes líneas estratégicas (LE) para poder alcanzarlos:

<b>RE1 CONSOLIDAR LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL.</b>	
<b>LE1</b>	Gobernanza para promover la cooperación intersectorial
<b>LE2</b>	Ampliar la cooperación en la cadena de valor del papel.
<b>RE2 DESARROLLAR UNA BIOECONOMÍA SOSTENIBLE SECTORIAL.</b>	
<b>LE3</b>	Eficiencia de uso de recursos naturales y energéticos, y Economía Circular.
<b>LE4</b>	Bioeconomía y bioproductos.
<b>RE3 IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL.</b>	
<b>LE5</b>	Ampliar la implantación de la industria 4.0.
<b>LE6</b>	Ampliar el desarrollo tecnológico sectorial.
<b>LE7</b>	Implantar sistemas de Gestión Avanzada.
<b>LE8</b>	Ampliar los niveles de apertura hacia mercados exteriores.
<b>RE4 MEJORAR EL POSICIONAMIENTO SECTORIAL EN LA SOCIEDAD.</b>	
<b>LE9</b>	Colaboración público - privada para asegurar la competitividad sectorial.
<b>LE10</b>	Integrar positivamente el sector papelero en la Sociedad.

## 2.4. DESPLIEGUE DE ESTRATEGIAS

### 2.4.1. PLAN DE ACCIÓN

<b>RE1: CONSOLIDAR LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL.</b>
<b>LE1: Gobernanza para promover la cooperación intersectorial</b>
A1: Órganos de Gobierno, gestión interna y gobernanza.
<b>LE2: Ampliar la cooperación en la cadena de valor del papel.</b>
A2: Comunicación con asociados para la promoción de la cooperación.
A3: Ampliar la dimensión de la Asociación.
A4: Fomentar, coordinar y dinamizar actividades en colaboración / cooperación.
A5: Desarrollar acciones interclúster y con otras organizaciones empresariales.
<b>RE2: DESARROLLAR UNA BIOECONOMIA SOSTENIBLE SECTORIAL.</b>
<b>LE3: Eficiencia de uso de recursos naturales y energéticos, y Economía Circular.</b>
A6: Grupo de trabajo de economía circular descarbonizada sostenible.
<b>LE4: Bioeconomía y bioproductos.</b>
A7: Grupo de trabajo para el desarrollo de la bioeconomía y los bioproductos.
<b>RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL.</b>
<b>LE5: Ampliar la implantación de la industria 4.0.</b>
A8: Grupo de trabajo de Industria 4.0.
A9: Grupo de trabajo de Mantenimiento 4.0.
<b>LE6: Ampliar el desarrollo tecnológico sectorial.</b>
A10: Identificar, desarrollar, dinamizar espacios de cooperación I+D+i.
<b>LE7: Implantar sistemas de Gestión Avanzada.</b>
A11: Desarrollar el compromiso sectorial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible <sup>4</sup> .
A12: Grupo de trabajo de modelos de gestión, transformación digital y compras.
A13: Grupo de trabajo de gestión del talento y gestión de personas.
A14: Grupo de trabajo de mejora de la seguridad y salud laboral.
A15: Desarrollar actividades de evaluación y aprendizaje entre empresas (asociadas o no).
<b>LE8: Ampliar los niveles de apertura hacia mercados exteriores.</b>
A16: Grupo de trabajo de mercados exteriores.
<b>RE4: MEJORAR EL POSICIONAMIENTO SECTORIAL EN LA SOCIEDAD.</b>
<b>LE9: Colaboración público - privada para asegurar la competitividad sectorial.</b>
A17: Relaciones con distintos niveles de la Administración y con Instituciones.
<b>LE10: Integrar positivamente el sector papelero en la Sociedad.</b>
A18: Acciones de sensibilización para mejorar la imagen sectorial.
A19: Basque Paper Value Chains Reports.

<sup>4</sup> El capítulo 3 de este Plan Estratégico está dedicado a la integración de los ODS's.

## 2.4.2. ALINEACIÓN DEL DESPLIEGUE EN EL MARCO DE LA ACCIÓN DEL GOBIERNO VASCO

La alineación del plan de acción con las prioridades económicas del Gobierno Vasco y su estrategia de industrialización, así como con la RIS3 queda descrita a continuación.

La actividad de la Asociación está alineada con el Plan de Industrialización 2017-2020, Basque Industry 4.0 en distintos aspectos. En lo básico, al perseguir la mejora de la competitividad de las empresas asociadas, así como su transformación, tal y como se indica en la Misión de la ODC, usando la cooperación como herramienta.

La Asociación trabaja los ejes de tecnología, innovación e industria avanzada (industria 4.0) reconocidos en el Plan. Aunque la demanda de los socios no es elevada para hacerlo en cooperación, la ODC trabaja también, el área de internacionalización, ya muy desarrollada individualmente. La ODC tiene sus propios grupos de trabajo de gestión de personas y del talento que también son líneas de actuación presentadas en este Plan.

Además, la actividad responde a los siguientes ámbitos de oportunidad de la RIS3: energía, ecosistemas y fabricación avanzada. La Nanotecnología y los biomateriales, consideradas KETS en la RIS 3, son igualmente el foco de los trabajos de la Asociación.

La actividad de la Asociación está alineada con la estrategia vasca de economía circular, así como con la hoja de ruta de bioeconomía en cuya elaboración se ha participado activamente.

Además, la Asociación integra los ODS a su estrategia en este plan estratégico, siguiendo el compromiso liderado por la Lehendakaritza de asunción de estos por los agentes socioeconómicos vascos para contribuir al desarrollo sostenible del planeta. También fomenta la integración de estos en las empresas socios.

### 2.4.3. DESCRIPCIÓN ACCIONES

Las siguientes fichas muestran el alineamiento de las acciones con los retos y las líneas estratégicas, así como con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las describen brevemente. Igualmente se especifican indicadores de seguimiento para cada acción. Los objetivos anuales para cada indicador se especifican en el punto 2.4.4.b.

<b>A1</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Órganos de Gobierno, gestión interna y gobernanza
<b>Retos Estratégicos</b>	RE1: CONSOLIDAR LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE1: Gobernanza para promover la cooperación intersectorial
<b>ODS</b>	17, ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
<b>Descripción de la acción</b>	
Preparar y convocar Asambleas (ordinarias o extraordinarias), así como preparar y convocar Juntas Directivas. Realizar el seguimiento, control y revisión del Plan de Gestión anual y del Plan Estratégico. Identificar y participar en oportunidades de formación que permitan desarrollar las capacidades de las personas trabajadoras en la Asociación. Todas las tareas de gestión interna, administrativa y económico-financiera. Incluida la solicitud de ayudas al programa clúster y el alineamiento de la actividad de la Asociación con los requisitos de este.	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
N.º de Juntas Directivas	Juntas Directivas celebradas
N.º de Asambleas Generales	Asambleas Generales celebradas
Resultado del ejercicio	Nulo o beneficio
% de financiación con subvenciones	Importe subvenciones / Total ingresos
Alineamiento con política regional CAPV	RIS3, Programa clúster, Política industrialización, Otras políticas.
Calidad del Plan Estratégico	Seguimiento cumplimiento, revisión P.E., Actualización P.E. si procede
Consecución de objetivos	% de indicadores con objetivos alcanzados o superados

<b>A2</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Comunicación con asociados para la promoción de la cooperación
<b>Retos Estratégicos</b>	RE1: CONSOLIDAR LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE2: Ampliar la cooperación en la cadena de valor del papel
<b>ODS</b>	17, ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
<b>Descripción de la acción</b>	
Contactar por cualquier medio con los asociados para dar a conocer el trabajo de la asociación, sus actividades y ampliar su participación. Visitarlos personalmente. Revisar, ampliar el contenido y la divulgación de la comunicación para llegar al máximo número de personas en las empresas asociadas. Desarrollar herramientas y acciones de comunicación que faciliten la cooperación entre asociados. Mejorar el conocimiento mutuo de los socios para favorecer la cooperación. Ampliar la comunicación sobre actividades del Clúster más allá de los gerentes de las empresas asociadas logrando que un máximo número de personas pertenecientes a las empresas asociadas estén al corriente de las actividades realizadas.	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Publicación del Boletín	N.º de boletines anuales
Basque Paper Directory	Realización de actualización y divulgación.
Alcance de los contactos con socios	N.º de socios contactados personalmente / N.º de socios total

<b>A3</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Ampliar la dimensión de la Asociación
<b>Reto Estratégico</b>	RE1: CONSOLIDAR LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE2: Ampliar la cooperación en la cadena de valor del papel
<b>ODS</b>	17, ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Identificar socios potenciales de la cadena de valor aprobada por la Junta Directiva. Contactarlos, presentarles la actividad de la Asociación, lograr su asociación.</p> <p>Mantener el esfuerzo de incorporación de nuevos socios en particular del área de manipulación de papel y cartón.</p> <p>Proponer a no asociados participar en actividades de la Asociación si se considera oportuno.</p> <p>En general, aumentar el número de socios de los distintos niveles de la cadena de valor papelera con el objeto de mejorar la representatividad de la Asociación y las posibilidades de cooperación.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
N.º de socios	Número de socios (de cualquier categoría) de cuota a fin de año
N.º de acciones dirigidas a socios potenciales	Acciones de comunicación (Boletín, entrevistas, u otras comunicaciones)
% PYMES	% de PYMES respecto al total d esocios

<b>A4</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Fomentar, coordinar y dinamizar actividades en colaboración / cooperación
<b>Reto Estratégico</b>	RE1: CONSOLIDAR LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE2: Ampliar la cooperación en la cadena de valor del papel
<b>ODS</b>	17, ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Idear, preparar, lanzar y realizar todo tipo de actividades que supongan una oportunidad para desarrollar la colaboración / cooperación entre socios y sectorial.</p> <p>Crear y mantener grupos de trabajo y buscar alianzas entre empresas (socias o no).</p> <p>Visitar socios para identificar intereses, desarrollar la cooperación y mejorar la participación.</p> <p>Medir resultados alcanzados en materia de cooperación.</p> <p>Divulgar avances en cooperación. Organizar el evento anual de promoción de la cooperación sectorial.</p> <p>Desarrollar nuevos marcos de trabajo en cooperación dentro la Asociación que permitan mejorar la competitividad de las empresas utilizando distintas herramientas.</p> <p>Aumentar la participación integrando en las actividades a las últimas incorporaciones al clúster, así como el grado de satisfacción de los asociados.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Actividades en colaboración propuestas	Actividades lanzadas a los socios que impliquen su colaboración
Participación general de socios	% de participación de asociados en todas las actividades
Reuniones de grupos de trabajo	N.º de reuniones de grupos de trabajo
Participación de socios en grupos de trabajo	% de participación de asociados en grupos de trabajo
Aportación de valor	Ítem de la encuesta "Intercambio de información de interés común entre asociados"
Satisfacción de asociados	Resultado global de la encuesta de satisfacción

<b>A5</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Desarrollar acciones interclúster y con otras organizaciones empresariales
<b>Reto Estratégico</b>	RE1: CONSOLIDAR LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE2: Ampliar la cooperación en la cadena de valor del papel
<b>ODS</b>	17, ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Identificar, concretar y desarrollar colaboraciones con otras organizaciones, clúster o no, en los distintos ámbitos de trabajo de la asociación (gestión de la propia Asociación, Economía Circular, internacionalización, imagen del sector papelerero, seguridad y salud laboral, inteligencia competitiva, ...). Participar en iniciativas con otros clústeres u organizaciones.</p> <p>Trabajar con otras organizaciones en red para ser más eficaces.</p> <p>Aumentar las posibilidades de mejora de la competitividad de los socios del clúster, así como la eficacia del trabajo de la Asociación mediante la cooperación con otras asociaciones clúster u otro tipo de organizaciones vinculadas con sectores afines, o no, al papelerero siempre y cuando esta pueda aportar valor añadido al trabajo de la Asociación en sus distintas áreas estratégicas.</p> <p>Mejorar la gestión del clúster y la medición del impacto de su trabajo en sus socios y en la cadena de valor.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Contacto con entidades externas	N.º de entidades externas contactadas (no Administración)
Alianzas establecidas	N.º de alianzas con agentes externos
Proyectos en colaboración en desarrollo	N.º de proyectos con agentes externos

<b>A6</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Grupo de trabajo de Economía Circular Descarbonizada Sostenible
<b>Reto Estratégico</b>	RE2: DESARROLLAR LA BIOECONOMÍA CIRCULAR DESCARBONIZADA
<b>Línea Estratégica</b>	LE3: Eficiencia en el uso de recursos naturales y energéticos, y Economía Circular
<b>ODS</b>	6, AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 12, PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Desarrollar trabajo en grupo en las siguientes áreas: prevención, gestión y valorización de residuos, captación y vertido de aguas (incluido canon del agua), emisiones, eficiencia energética, así como otras que puedan surgir en base a los intereses de los integrantes del grupo y al desarrollo de la legislación. Aprendizaje, intercambio de buenas prácticas, uso de indicadores como oportunidad de cooperación, búsqueda de nuevas sinergias y áreas de trabajo en común.</p> <p>Valorar la minimización del impacto medioambiental sectorial y divulgarlo cuando proceda y como proceda.</p> <p>Identificar proyectos de I+D+i en cooperación en bioeconomía circular descarbonizada.</p> <p>Asegurar la sostenibilidad medioambiental de las plantas pastero-papeleras mediante el fomento y el impulso de la minimización del impacto medioambiental, asegurando su adaptación a la legislación medioambiental, su competitividad.</p> <p>Buscar la integración de empresas asociadas del área de bienes de equipo, equipos auxiliares, ingenierías y consumibles en los trabajos de este grupo.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Reuniones del grupo	N.º de reuniones
Participación	% participación fabricantes pasta y papel
Nivel alcanzado en sostenibilidad ambiental	% indicadores medioambientales que mejoran

<b>A7</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Grupo de trabajo para el desarrollo de la bioeconomía y los bioproductos
<b>Reto Estratégico</b>	RE2: DESARROLLAR LA BIOECONOMÍA CIRCULAR DESCARBONIZADA
<b>Línea Estratégica</b>	LE4: Grupo de trabajo para el desarrollo de la Bioeconomía y los bioproductos
<b>ODS</b>	12, PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Aprovechar la naturaleza de un sector que trabaja con una materia prima natural, renovable, reciclable y biodegradable para Impulsar de la bioeconomía.</p> <p>Promover el uso inteligente, eficiente y sostenible de biorecursos, en particular madera, pasta de papel, biomasa y residuos para diseñar y producir nuevos biomateriales o conferir al papel y cartón nuevas propiedades.</p> <p>Todo ello con el objetivo de remplazar a otros productos producidos a partir de materias primas no renovables y que además no son ni biodegradables ni reciclables.</p> <p>Trabajar en estos objetivos aprovechando toda la cadena de valor presente en la Asociación.</p>	
<b>Indicadores</b>	
Denominación del indicador	Forma de cálculo
Alcance	N.º de bioproductos lanzados al mercado por empresas asociadas
Participación	% participación (empresas)

<b>A8</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Grupo de trabajo de Industria 4.0
<b>Reto Estratégico</b>	RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE5: Ampliar la implantación de la Industria 4.0
<b>ODS</b>	6, AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 12, PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Desarrollar la manufactura avanzada, la industria 4.0 y la inteligencia artificial en los procesos para la mejora de la eficiencia de estos, la calidad del producto final, así como la especialización y valor añadido de los productos papeleros.</p> <p>En el caso de ingenierías y fabricantes de bienes de equipo para mejorar su oferta al mercado.</p> <p>Organizar un evento anual sobre tecnologías papeleras (Foro Técnico Papelero). Organizar con socios, siempre que se pueda por el tema abordado, seminarios, webinars, jornadas técnicas que impulsen el desarrollo de la industria 4.0 entre los socios y que sirvan para desarrollar la cooperación entre asociados.</p> <p>Sostener e impulsar activamente, como participantes en la Asociación para el Fortalecimiento de la Escuela de Papel, el laboratorio de ensayos y su máquina de papel de pruebas ubicados en las instalaciones de Don Bosco en Tolosa.</p>	
<b>Indicadores</b>	
Denominación del indicador	Forma de cálculo
Reuniones del grupo	N.º de reuniones
Participación	% participación (empresas)

<b>A9</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Grupo de trabajo de Mantenimiento 4.0
<b>Reto Estratégico</b>	RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE5: Ampliar la implantación de la Industria 4.0
<b>ODS</b>	12, PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Transformar el mantenimiento para que pase de una actividad que persigue corregir a otra de mayor valor añadido que aproveche las oportunidades de la industria 4.0.</p> <p>Buscar la mejora de las tareas de mantenimiento impulsando la generalización del mantenimiento predictivo, el mantenimiento colaborativo en las empresas, así como el anticipado (definido previo a la compra de los equipos).</p> <p>Mantenimiento tanto de equipos y consumibles como de instalaciones.</p> <p>Optimizar la realización de paradas técnicas de mantenimiento.</p> <p>Incorporar la variable 4.0 al mantenimiento para la mejora de la eficiencia de los procesos y de la calidad del producto final. Buscar 0 fallos, 0 paradas no programadas mediante la mejora del mantenimiento.</p>	
<b>Indicadores</b>	
Denominación del indicador	Forma de cálculo
Reuniones del grupo	N.º de reuniones
Participación	% participación (empresas)

<b>A10</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Identificar, desarrollar, dinamizar espacios de cooperación I+D+i
<b>Reto Estratégico</b>	RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE6: Ampliar el desarrollo tecnológico sectorial
<b>ODS</b>	6, AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO 12, PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Identificar proyectos de I+D+i (tecnológica o no, producto, servicio) a realizar en cooperación con asociados, cadena de valor papelera, empresas con soluciones para el sector, otros clústeres, universidad y centros tecnológicos.</p> <p>Configurar proyectos de I+D+i en cooperación entre socios (y no socios si es oportuno) que permitan ampliar el nivel tecnológico de los procesos, los productos o servicios ofertados (o por ofertar) al mercado, la gestión, la sostenibilidad medioambiental y la economía circular.</p> <p>Aun no siendo prioritario, participar en proyectos. La Asociación, en principio se retira del proceso una vez el proyecto o el espacio sea lanzado asumiendo a partir de entonces, como mucho, un papel de seguimiento / coordinación.</p> <p>Realizar vigilancia competitiva para apoyar la identificación de espacios de cooperación I+D+i.</p>	
<b>Indicadores</b>	
Denominación del indicador	Forma de cálculo
Proyectos identificados	N.º de proyectos identificados
Proyectos configurados	Número de proyectos configurados
Alcance de los proyectos	Número de empresas involucradas
Vigilancia competitiva	Sistemática de vigilancia competitiva

<b>A11</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Desarrollar el compromiso sectorial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>Reto Estratégico</b>	RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE7: Implantar sistemas de gestión avanzados
<b>ODS</b>	Todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Desarrollar en la Asociación el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y medir la contribución a los mismos.</p> <p>Divulgar entre los socios la naturaleza de los ODS y sensibilizarlos en esta materia para que contribuyan individualmente a la Agenda 2030.</p> <p>Generar alianzas vinculadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.</p> <p>Facilitar la participación de socios en oportunidades de formación sobre los mismo, así como contribuir a que su gestión se realice bajo los principios que los ODS propugnan.</p> <p>Facilitar el análisis de la aportación de los socios y sectorial a los ODS.</p> <p>Identificar oportunidades de negocio vinculadas con los ODS.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Compromiso con los ODS's	Seguimiento cumplimiento objetivos para ODS's prioritarios de la Asociación

<b>A12</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Grupo de Trabajo de modelos de gestión, transformación digital y Compras
<b>Reto Estratégico</b>	RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE7: Implantar sistemas de gestión avanzados
<b>ODS</b>	8, TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Identificar necesidades comunes y sinergias en gestión, transformación digital y compras. Buscar proyectos a realizar en cooperación.</p> <p>Seguimiento del avance en los niveles de gestión en las empresas asociadas y ampliar el número de empresas certificadas o con reconocimientos de gestión.</p> <p>Promover la realización de diagnósticos de gestión externos en colaboración con EUSKALIT.</p> <p>Promover implantar nuevos modelos de gestión avanzada y acelerar la transformación digital, Desarrollar marcos de trabajo innovadores mediante la mejora de la gestión de las empresas en cualquier área de estas en base a modelos de gestión avanzada</p> <p>Mejorar la eficiencia de las compras de productos o servicios no estratégicos (excluyendo compras de gas y electricidad de los fabricantes de pasta y papel) de las empresas.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Reuniones del grupo	N.º de reuniones
Participación	% participación (empresas)
Nivel alcanzado en Gestión	% de empresas ISO 9001

<b>A13</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Grupo de Trabajo de gestión del talento y gestión de personas
<b>Reto Estratégico</b>	RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE7: Implantar sistemas de gestión avanzados
<b>ODS</b>	8, TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Desarrollar la cooperación en al menos: gestión de personas, absentismo, licencias, bajas, tipos de contratos, modelos de retribución, teletrabajo, relevo generacional, formación, captación de talento y planes de igualdad. Búsqueda de nuevas áreas de trabajo.</p> <p>Utilizar indicadores de Gestión de Personas y Retribuciones como oportunidad de cooperación.</p> <p>Fomentar la formación dual en cooperación con Don Bosco / Escuela del Papel de Tolosa.</p> <p>Bolsa de trabajo sectorial.</p> <p>Impulsar la participación de las personas en las empresas, mejorar su formación, captar y mantener el talento transformando la Gestión de Personas en un instrumento para alcanzar ventajas competitivas difícilmente imitables.</p> <p>Mantener el alumnado de la Escuela del Papel y el contenido de su formación profesional para alcanzar un mayor número de vocaciones papeleras.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Reuniones del grupo de trabajo	N.º de reuniones
Participación en el grupo de trabajo	% participación (empresas)
Nivel alcanzado en Gestión de personas	% de absentismo alcanzado
Acciones de formación	N.º de acciones de formación en la Asociación
Participación en las formaciones	N.º de personas participantes
Vocaciones papeleras	Alumnos en la Escuela del Papel

<b>A14</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Grupo de Trabajo de Mejora de la Seguridad y Salud Laboral
<b>Reto Estratégico</b>	RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE7: Implantar sistemas de gestión avanzados
<b>ODS</b>	8, TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Identificar, validar y desarrollar la cooperación entre empresas en al menos los siguientes campos: gestión de trabajadores externos a la organización, prevención de riesgos laborales y accidentabilidad, así como en otros que pueden surgir año a año.</p> <p>Utilizar los indicadores de accidentabilidad como oportunidades de cooperación y de trabajo en común entre empresas y incluso con otras organizaciones, clúster o no.</p> <p>Impulsar la participación de las personas en las empresas para mejorar la prevención de riesgos laborales y minimizar accidentes como ventaja competitiva.</p> <p>Implantar una cultura de la prevención para evitar accidentes con baja y sin baja.</p> <p>Trabajar en el intercambio de buenas prácticas.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Reuniones del grupo	N.º de reuniones
Participación	% participación (empresas)
Nivel alcanzado en Prevención	% de indicadores de SSL que mejoran

<b>A15</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Desarrollar actividades de evaluación y aprendizaje entre empresas (asociadas o no)
<b>Reto Estratégico</b>	RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE7: Implantar sistemas de gestión avanzados
<b>ODS</b>	8, TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Preparar y realizar benchmarkings en las áreas de medio ambiente, gestión de personas y seguridad y salud laboral. Coordinar con los participantes indicadores, definición de estos y alcance del benchmarking.</p> <p>Preparar informes de resultados. Divulgar los resultados entre participantes. Realizar actividades de aprendizaje y exposición de buenas prácticas a partir de los resultados obtenidos.</p> <p>Utilizar los resultados consolidados para defender una posición sectorial que demuestre los avances en estas áreas, así como para realizar comparaciones con otros sectores.</p> <p>Estudiar la oportunidad de realizar otros benchmarkings, ya sea para cubrir una necesidad puntual o con el objeto de mantenerlos en el tiempo.</p>	
<b>Indicadores</b>	
Denominación del indicador	Forma de cálculo
Actividades desarrolladas	N.º de actividades de benchmarking
Participación	% participación (empresas)

<b>A16</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Grupo de Trabajo de Mercados Exteriores
<b>Reto Estratégico</b>	RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL
<b>Línea Estratégica</b>	LE8: Ampliar los niveles de apertura hacia mercados exteriores
<b>ODS</b>	8, TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Establecer una cooperación regular a pesar de los altos niveles de internacionalización ya alcanzados. Apoyar a las empresas para abordar nuevos mercados fuera de aquellos en los que ya tienen presencia. Conseguir que las empresas se apoyen más en la red vasca de apoyo a la internacionalización y en BasqueTrade.</p> <p>Búsqueda de sinergias en internacionalización. Fomentar el intercambio de información entre socios sobre mercados exteriores y cómo abordarlos. Visibilizar las acciones informales de cooperación que las empresas ya hacen para activar el interés por la cooperación en esta área.</p> <p>Colaborar con otras organizaciones clúster para proponer a los socios la participación en misiones comerciales a distintos países.</p> <p>Integrarse en propuestas de internacionalización propuestas en otros ámbitos más allá de la Asociación.</p>	
<b>Indicadores</b>	
Denominación del indicador	Forma de cálculo
Reuniones del grupo de trabajo	N.º de reuniones
Internacionalización	% de exportaciones de los socios

<b>A17</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Relaciones con distintos niveles de la Administración y con Instituciones
<b>Reto Estratégico</b>	RE4: MEJORAR EL POSICIONAMIENTO SECTORIAL EN LA SOCIEDAD
<b>Línea Estratégica</b>	LE8: Colaboración público – privada para asegurar la competitividad sectorial
<b>ODS</b>	17, ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Mantener contactos con la Administración regional (Gobierno Vasco), provincial (Diputación en particular) y local con el fin de defender los intereses sectoriales, la imagen sectorial, así como con el objeto de ampliar la colaboración con ella.</p> <p>Mantener contactos con el mismo fin con cualquier otra institución que se considere oportuno.</p> <p>En general defender el sector, trasladar una imagen positiva y buscar la colaboración con Administración e instituciones con el fin de mejorar la competitividad sectorial.</p>	
<b>Indicadores</b>	
Denominación del indicador	Forma de cálculo
Contactos con la Administración e instituciones	N.º de reuniones y contactos con la Administración e instituciones

<b>A18</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Acciones de sensibilización para mejorar la imagen sectorial
<b>Reto Estratégico</b>	RE4: MEJORAR EL POSICIONAMIENTO SECTORIAL EN LA SOCIEDAD
<b>Línea Estratégica</b>	LE9: Integrar positivamente el sector papelero en la sociedad
<b>ODS</b>	17, ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>Definir acciones de sensibilización en distintos ámbitos (Administración, sector educativo, instituciones y llevarlas a cabo.  Trasladar el mensaje de sector medioambientalmente sostenible, tecnificado, generador de empleo y riqueza, así como, en general con futuro. Materia prima renovable y natural.  Sector líder en bioeconomía circular.  Relaciones con los medios de comunicación que pueden incluir, entre otros, entrevistas, artículos de opinión, notas de prensa, ruedas de prensa.  Estar integrados en el Foro del Papel para defender junto con otras organizaciones del Estado la imagen del papel y de la industria papelera en general.  Reaccionar ante campañas de ataque a la imagen del papel y del sector papelero.  Mantener y mejorar la web de la Asociación, así como la web de “El Papel te da vida”.  Definir, si se considera oportuno, nuevas acciones de sensibilización.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Actividades de sensibilización	N.º de actividades de divulgación realizadas (incluidas apariciones en los medios)

<b>A19</b>	
<b>Nombre de la acción</b>	Basque Paper Value Chain Reports
<b>Reto Estratégico</b>	RE4: MEJORAR EL POSICIONAMIENTO SECTORIAL EN LA SOCIEDAD
<b>Línea Estratégica</b>	LE9: Integrar positivamente el sector papelero en la sociedad
<b>ODS</b>	17, ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS
<b>Descripción de la acción</b>	
<p>En general elaborar documentación, dirigida exclusivamente a socios o a la sociedad en general, que permita reflejar una imagen sectorial positiva.  En particular, realizar Informes de Coyuntura, el Informe de Responsabilidad Social Sectorial, el informe sobre cooperación sectorial (Memoria anual), así como distintos informes estadísticos.  Definir, si se considera oportuno, nueva documentación o herramientas de divulgación del valor añadido sectorial.</p>	
<b>Indicadores</b>	
<b>Denominación del indicador</b>	<b>Forma de cálculo</b>
Informe sectorial anual	N.º de informes
Informe estadístico anual	N.º de informes
Informe RSC	N.º de informes
Informes de coyuntura	N.º de informes

#### 2.4.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL DESPLIEGUE

##### a. Sistemática de seguimiento y control

Los procesos de seguimiento, revisión y actualización de la estrategia se realizarán de manera profunda al final del periodo estratégico, 5 años, No obstante, cada año se realiza el proceso de revisión y actualización de la estrategia para la actualización de acciones a desarrollar e indicadores de seguimiento. Según la evolución del entorno, la revisión puede dar lugar a una variación de Líneas Estratégicas o incluso Retos estratégicos si se considera oportuno.

Una vez cerrado el año, la gerencia de la Asociación realiza el cálculo de los indicadores y comprueba el nivel de consecución de objetivos.

Se completa el seguimiento de la gestión con un informe sobre actividades y participación, así como otro sobre satisfacción de asociados.

De la misma forma se evalúa la necesidad de modificar la estrategia.

Todo ello se somete a la Junta Directiva en su primera reunión anual para tomar las oportunas medidas, si proceden.

En cualquier caso, en sus distintas reuniones, la Junta Directiva realiza un seguimiento del Plan de Gestión y evalúa la necesidad de reorientarlo y en su caso modificar la estrategia. Si bien es cierto que el seguimiento de indicadores es exclusivamente anual. A tenor de la dimensión de la Asociación no se considera relevante hacer con una periodicidad inferior.

La información sobre el resultado del despliegue de la estrategia se traslada a los socios, así como a otros grupos de interés que se consideren oportunos.

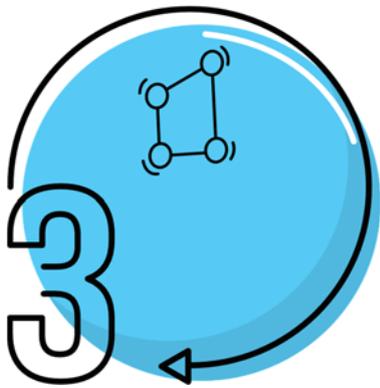
##### b. Indicadores

La siguiente tabla muestra los objetivos por indicador, así como la alineación de estos con los retos estratégicos, las líneas estratégicas y los objetivos de desarrollo sostenible.

RETOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES	ODS	INDICADORES		METAS						
				N.º	Descripción	Forma de cálculo	M21	M22	M23	M24	M25	
RE1: CONSOLIDAR LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL	LE1: Gobernanza para promover la cooperación sectorial	A1: Órganos de Gobierno, gestión interna y gobernanza	17	1	N.º de Juntas Directivas	Juntas Directivas celebradas	4	4	4	4	4	
				2	N.º de Asambleas Generales	Asambleas Generales celebradas	1	1	1	1	1	
				3	Resultado del ejercicio	Nulo o beneficio	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
				4	% de financiación con subvenciones	Importe subvenciones / Total ingresos	40%	40%	39%	39%	38%	
				5	Alineamiento con política regional CAPV	RIS3, Programa clúster, Política industrialización, Otras políticas.	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
				6	Calidad del Plan Estratégico	Seguimiento cumplimiento, revisión P.E., Actualización P.E. si procede	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
				7	Consecución de objetivos	% de indicadores con objetivos alcanzados o superados	74%	75%	76%	76%	77%	
	LE2: Ampliar la cooperación en la cadena de valor del papel	A2: Comunicación con asociados para la promoción de la cooperación		8	N.º Boletines enviados	Boletines publicados	11	11	11	11	11	
				9	Basque Paper Directory	Realización de actualización y divulgación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	
				10	Alcance de los contactos con socios	N.º de socios contactados personalmente / N.º de socios total	100%	100%	100%	100%	100%	
		A3: Ampliar la dimensión de la Asociación		11	N.º de socios	Número de socios (de cualquier categoría) de cuota a fin de año	37	37	38	38	40	
				12	N.º de acciones dirigidas a socios potenciales	Acciones de comunicación (Boletín, entrevistas, u otras comunicaciones)	20	20	20	20	20	
		A4: Fomentar, coordinar y dinamizar actividades en colaboración / cooperación		13	% PYMES	% de PYMES respecto al total de socios	65%	65%	65%	65%	65%	
				14	Actividades en colaboración propuestas	Actividades lanzadas a los socios que impliquen su colaboración	30	31	32	33	34	
				15	Participación general de socios	% de participación de asociados en todas las actividades	60%	61%	62%	63%	64%	
				16	Reuniones de grupos de trabajo	N.º de reuniones de grupos de trabajo	16	16	17	17	18	
				17	Participación de socios en grupos de trabajo	% de participación de asociados en grupos de trabajo	62%	62%	62%	63%	63%	
				18	Aportación de valor	Item de la encuesta "Intercambio de información de interés común entre asociados"	7,5	7,5	7,6	7,6	7,7	
				19	Satisfacción de asociados	Resultado global de la encuesta de satisfacción	7,8	7,8	7,9	8,0	8,0	
				20	Contacto con entidades externas	N.º de entidades externas contactadas (no Administración)	15	18	18	20	20	
		A5: Desarrollar acciones interclúster y con otras organizaciones empresariales		21	Alianzas establecidas	N.º de alianzas con agentes externos	10	10	11	12	12	
				22	Proyectos en colaboración en desarrollo	N.º de proyectos con agentes externos	2	2	3	3	3	
RE2: DESARROLLAR UNA BIOECONOMIA SOSTENIBLE SECTORIAL	LE3: Eficiencia de uso de recursos naturales y energéticos, y Economía Circular	A6: Grupo de trabajo de economía circular descarbonizada sostenible	6 y 12	23	Reuniones del grupo	N.º de reuniones	4	4	4	4	4	
				24	Participación	% participación fabricantes pasta y papel	70%	70%	70%	70%	70%	
				25	Nivel alcanzado en Medio Ambiente	% indicadores medioambientales que mejoran	50%	50%	50%	50%	50%	
	LE4: Bioeconomía y bioproductos	A7: Grupo de trabajo para el desarrollo de la bioeconomía y los bioproductos		12	26	Alcance	N.º de bioproductos lanzados al mercado por empresas asociadas	1	1	1	1	1
				27	Participación en el grupo de trabajo	% participación (empresas)	60%	60%	60%	60%	60%	

RETOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES	ODS	INDICADORES			METAS					
				N.º	Descripción	Forma de cálculo	M21	M22	M23	M24	M25	
RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL	LE5: Ampliar la implantación de la industria 4.0	A8: Grupo de trabajo de Industria 4.0	6 y 12	28	Reuniones del grupo	N.º de reuniones	4	4	4	4	4	
				29	Participación en el grupo de trabajo	% participación (empresas)	0,65	0,65	0,65	0,65	0,65	
		A9: Grupo de trabajo de Mantenimiento 4.0	12	30	Reuniones del grupo	N.º de reuniones	2	2	2	2	2	
				31	Participación en el grupo de trabajo	% participación (empresas)	60%	60%	60%	60%	60%	
	LE6: Ampliar el desarrollo tecnológico sectorial	A10: Identificar, desarrollar, dinamizar proyectos en cooperación de I+D+i	6 y 12	32	Proyectos identificados	N.º de proyectos identificados	8	9	10	10	10	
				33	Proyectos configurados	Número de proyectos configurados	2	2	3	4	4	
				34	Alcance de los proyectos	Número de empresas involucradas	5	5	6	7	8	
				35	Vigilancia competitiva	Sistemática de vigilancia competitiva	SI	SI	SI	SI	SI	
	LE7: Implantar sistemas de Gestión Avanzada	A11: Desarrollar el compromiso sectorial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible	6, 8, 12 y 17	36	Compromiso con los ODS's	Seguimiento cumplimiento objetivos para ODS's prioritarios de la Asociación	SI	SI	SI	SI	SI	
				8	A12: Grupo de trabajo de modelos de gestión, transformación digital y compras	37	Reuniones del grupo de trabajo	N.º de reuniones	2	2	2	2
		38	Participación en el grupo de trabajo			% participación (empresas)	50%	50%	50%	50%	50%	
		39	Nivel alcanzado en Gestión		% de empresas ISO 9001	60%	60%	60%	60%	60%		
		A13: Grupo de trabajo de gestión del talento y gestión de personas	40		Reuniones del grupo de trabajo	N.º de reuniones	4	4	4	4	4	
			41		Participación en el grupo de trabajo	% participación (empresas)	65%	65%	65%	65%	65%	
			42		Nivel alcanzado en Gestión de personas	% de absentismo alcanzado	9,0%	8,5%	8,2%	8,1%	8,0%	
			43		Acciones de formación	N.º de acciones de formación en la Asociación	4	4	5	5	6	
			44		Participación en las formaciones	N.º de personas participantes	65%	65%	65%	65%	65%	
			45		Vocaciones papeleras	Alumnos en la Escuela del Papel	25	30	35	35	35	
			A14: Grupo de trabajo de mejora de la seguridad y salud laboral		46	Reuniones del grupo de trabajo	N.º de reuniones	2	2	2	2	2
					47	Participación en el grupo de trabajo	% participación (empresas)	65%	65%	65%	65%	65%
A15: Desarrollar actividades de evaluación y aprendizaje entre empresas (asociadas o no)		48	Nivel alcanzado en Prevención		% de indicadores de SSL que mejoran	50%	50%	50%	50%	50%		
		49	Actividades desarrolladas		N.º de actividades de benchmarking	3	3	3	3	3		
LE8: Ampliar los niveles de apertura hacia mercados exteriores		A16: Grupo de trabajo de mercados exteriores	8		50	Participación en las actividades	% participación (empresas)	65%	65%	65%	67%	67%
				51	Reuniones del grupo de trabajo	N.º de reuniones	1	1	1	1	1	
	52			Internacionalización	% de exportaciones de los socios	35%	35%	40%	40%	40%		

RETOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS	ACCIONES	ODS	INDICADORES			METAS				
				N.º	Descripción	Forma de cálculo	M21	M22	M23	M24	M25
RE4: MEJORAR EL POSICIONAMIENTO SECTORIAL EN LA SOCIEDAD	LE9: Colaboración público - privada para asegurar la competitividad sectorial	A17: Relaciones con distintos niveles de la Administración y con Instituciones	17	53	Contactos con la Administración e instituciones	N.º de reuniones y contactos con la Administración e instituciones	15	17	20	20	20
	LE10: Integrar positivamente el sector papelero en la Sociedad	A18: Acciones de sensibilización para mejorar la imagen sectorial		54	Actividades de sensibilización	N.º de actividades de divulgación realizadas (incluidas apariciones en los medios)	5	6	7	8	9
		A19: Basque Paper Value Chains Reports		55	Informe cooperación sectorial anual	N.º de informes	1	1	1	1	1
				56	Informe estadístico anual	N.º de informes	1	1	1	1	1
				57	Informe RSC	N.º de informes	1	1	1	1	1
				58	Informes de coyuntura	N.º de informes	4	4	4	4	4



# **INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**

### **3.1 ASOCIACIÓN CLÚSTER Y ODS'S**

La Asociación Clúster del Papel está comprometida con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS's) y ha enfocado su plan de acción a ello. Para ello ha actuado de la siguiente forma:

- a. Formarse en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en la forma de poder concretar el desarrollo de su actividad para contribuir a su consecución.
- b. Identificar de forma interna los ODS's a los contribuye mediante el desarrollo de su actividad.
- c. De forma participada con sus asociados se han identificado los ODS's a los que los socios consideran contribuyen con su actividad.
- d. De forma participada con sus asociados se han priorizado los ODS's anteriores.
- e. Del análisis de la contribución de la actividad de la Asociación y de la contribución definida por los propios socios, así como de las capacidades de la Organización Dinamizadora Clúster (ODC) se han seleccionado 4 ODS's prioritarios para enfocar y medir la contribución de la ODC a la consecución de los ODS's.

La siguiente imagen plasma cómo la actividad de la Asociación se relaciona con 13 de los 17 Objetivos de desarrollo sostenible.



Los anterior puede concretarse como sigue:

			<p><b><u>GESTIÓN DE PERSONAS</u></b></p>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y Salud Laboral</li> <li>• Formación</li> <li>• Captación de talento</li> </ul>
	<p><b><u>INDUSTRIA 4.0</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y mantenimiento</li> <li>• Materias primas</li> <li>• Consumibles</li> </ul>		<p><b><u>BIOECONOMÍA CIRCULAR</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia energética</li> <li>• Bioeconomía</li> <li>• Sostenibilidad medioambiental</li> </ul>
	<p><b><u>BIOECONOMÍA CIRCULAR</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia energética</li> <li>• Bioeconomía</li> <li>• Sostenibilidad medioambiental</li> </ul>		
	<p><b><u>GOBERNANZA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión interna</li> <li>• Dinamización de la cooperación</li> <li>• Nuevos socios</li> <li>• Interclúster</li> </ul>		<p><b><u>GESTIÓN DE PERSONAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad y Salud Laboral</li> <li>• Formación</li> <li>• Captación de talento</li> </ul>
		<p><b><u>INFORMACIÓN SECTORIAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas</li> <li>• Coyuntura</li> <li>• Informe RSC</li> </ul>	<p><b><u>REPRESENTACIÓN SECTORIAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen sectorial</li> <li>• Representación sectorial CAPV</li> </ul>
	<p><b><u>INFORMACIÓN SECTORIAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas</li> <li>• Coyuntura</li> <li>• Informe RSC</li> </ul>		<p><b><u>REPRESENTACIÓN SECTORIAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen sectorial</li> <li>• Representación sectorial CAPV</li> </ul>
		<p><b><u>INNOVACIÓN</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológica</li> <li>• No tecnológica</li> </ul>	<p><b><u>INDUSTRIA 4.0</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y mantenimiento</li> <li>• Materias primas</li> <li>• Consumibles</li> </ul>

	<p><b><u>INFORMACIÓN SECTORIAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas</li> <li>• Coyuntura</li> <li>• Informe RSC</li> </ul>	<p><b><u>INDUSTRIA 4.0</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción y mantenimiento</li> <li>• Materias primas</li> <li>• Consumibles</li> </ul>	
	<p><b><u>BIOECONOMÍA CIRCULAR</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia energética</li> <li>• Bioeconomía</li> <li>• Sostenibilidad medioambiental</li> </ul>	<p><b><u>GESTIÓN AVANZADA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing, Comercial</li> <li>• Gestión</li> <li>• Ciberseguridad</li> </ul>	
	<p><b><u>COMPRAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras no estratégicas</li> </ul>		
			<p><b><u>BIOECONOMÍA CIRCULAR</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia energética</li> <li>• Bioeconomía</li> <li>• Sostenibilidad medioambiental</li> </ul>
	<p><b><u>GOBERNANZA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión interna</li> <li>• Dinamización de la cooperación</li> <li>• Nuevos socios</li> <li>• Interclúster</li> </ul>	<p><b><u>GESTIÓN AVANZADA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing, Comercial</li> <li>• Gestión</li> <li>• Ciberseguridad</li> </ul>	
	<p><b><u>COMPRAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras no estratégicas</li> </ul>	<p><b><u>INTERNACIONALIZACIÓN</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados Internacionales</li> <li>• Misiones comerciales</li> </ul>	
	<p><b><u>REPRESENTACIÓN SECTORIAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen sectorial</li> <li>• Representación sectorial CAPV</li> </ul>		
	<p><b><u>GOBERNANZA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión interna</li> <li>• Dinamización de la cooperación</li> <li>• Nuevos socios</li> <li>• Interclúster</li> </ul>	<p><b><u>REPRESENTACIÓN SECTORIAL</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen sectorial</li> <li>• Representación sectorial CAPV</li> </ul>	

## 3.2. ODS'S ENFOCADOS POR LOS SOCIOS

Los socios de la Asociación Clúster del Papel de Euskadi consideran que contribuyen a los siguientes ODS's:



En un trabajo posterior de priorización han acotado su contribución a los siguientes ODS's (se presentan en el orden de priorización elegido por los socios):



### 3.3. ODS'S PRIORITARIOS PARA LA ASOCIACIÓN CLÚSTER

Confrontando el enfoque de los socios y el de la Asociación, así como las capacidades de esta última, llegamos a fijar 4 ODS's prioritarios para la Asociación Clúster del Papel de Euskadi.

ODS'S A LOS QUE CONSIDERA CONTRIBUYE LA ASOCIACIÓN	ODS'S A LOS QUE CONSIDERAN CONTRIBUYEN LOS SOCIOS (Una vez priorizados)
	
	
	
	
	
	
	
	
	
	
	
	
	

Para los ODS's 6, 8, 12 y 17 la Asociación Clúster del Papel considera que contribuye a las metas indicadas más abajo (se ha acortado la descripción de algunas de estas respecto al enunciado original: 6.4, 8.2, 8.4 y 8.8. para adaptarlo al contexto de trabajo de la Asociación.)



Las fichas de las acciones del punto 2.4.3. hacen referencia a la relación de cada una de estas con los 4 los ODS's prioritarios seleccionados.

### 3.4. INDICADORES PARA MEDIR LA CONTRIBUCIÓN A LOS ODS'S

Cada acción del Plan Estratégico tiene definida su relación con los ODS en las fichas del punto 2.4.3. Estas tienen especificados sus indicadores por lo que estos también servirán para medir la contribución de las acciones de la Asociación Clúster del Papel a la consecución de los ODS's.

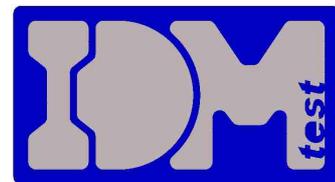
En el punto 2.4.4.b están especificados objetivos para los indicadores. Se considerará que siempre que los objetivos sean alcanzados o superados, el trabajo de la Asociación Clúster contribuirá de forma positiva a que se alcancen los ODS's concernidos de forma global.

# CLUSTER

ASOCIADOS A 01/01/2021



Cartonajes VAHL, S.L.



# PAPEL









EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

EKONOMIAREN GARAPEN  
ETA AZPIESTURIA SAILA  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

Cofinanciado por el programa de  
ayudas a Clusters del Gobierno Vasco.

