



**CLUSTERPAPEL**  
Asociación Cluster del Papel de Euskadi

# RESUMEN EJECUTIVO PLAN ESTRATÉGICO 2021-2025

Asociación Clúster del Papel de Euskadi

Diciembre 2020

# ÍNDICE

## 0. INTRODUCCIÓN

## 1. ANALISIS ESTRATÉGICO

1.1. GRADO DE CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR

1.2. RETOS / DESAFIOS SECTORIALES

1.3. OPORTUNIDADES

1.4. ÁREAS DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN

1.5. HERRAMIENTAS DE TRABAJO

1.6. DAFO DEL CLÚSTER ECONÓMICO EN LA CAPV

1.7. DAFO DE LA ASOCIACIÓN

## 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. MISIÓN

2.2. VISIÓN

2.3. VALORES DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS

2.4. VALORES DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN EN LA ASOCIACIÓN

2.5. RETOS ESTRATÉGICOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y DESPLIEGUE

## 3. INTEGRACION DE OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

## INTRODUCCIÓN

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 de los 36 socios está muy diversificado cubriendo la cadena de valor desde el área forestal hasta la manipulación y transformación del papel y el cartón. Las principales empresas tractoras se encuentran entre los fabricantes de pasta y papel, los manipuladores/transformadores de papel y cartón, así como entre fabricantes de bienes de equipo e ingenierías.

La Asociación Clúster del Papel de Euskadi ha cubierto cinco ciclos de planificación estratégica previos al actual.

El proceso de preparación del actual Plan Estratégico, en sus distintas etapas, ha sido participado (videoconferencias y encuestas por correo electrónico y online por razón de la pandemia de la COVID-19), recogiendo el mismo el fruto de la participación del 70% 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.

Además, en la fase de identificación de la Misión y Visión, así como de debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades y retos a distintos niveles se contó con el apoyo de la consultora “Conexiones Improbables”. Esta coordinó igualmente la identificación y priorización de Objetivos de Desarrollo Sostenible.

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.

---

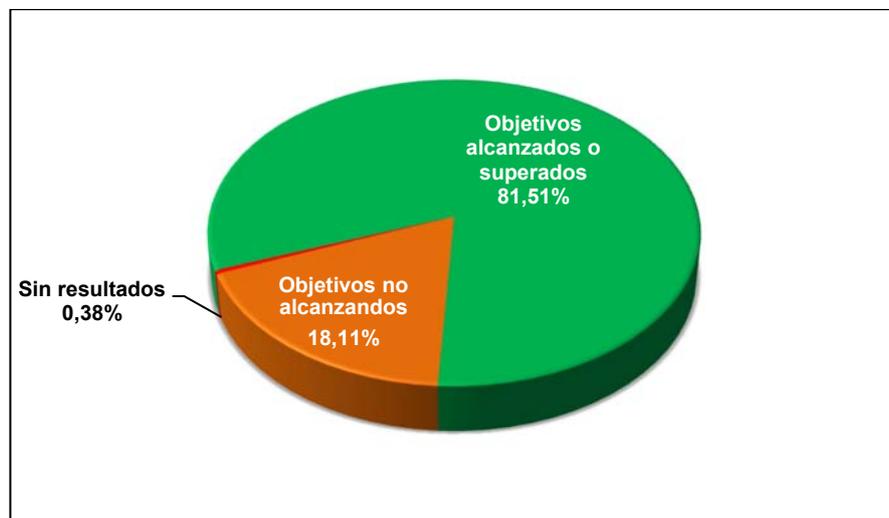
<sup>1</sup> Pulp, paper, and packaging in the next decade: Transformational change. Peter Berg & Oskar Lingqvist. 7/8/2019.

<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.

## 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 1.1. GRADO DE CUMPLIMIENTO PLAN ESTRATÉGICO ANTERIOR



### 1.2. RETOS / DESAFIOS SECTORIALES

- Gestionar turbulencias del mercado papelero, 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.

### 1.3. OPORTUNIDADES

- 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.

## 1.4 ÁREAS DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN



## 1.5. HERRAMIENTAS DE TRABAJO DE LA ASOCIACIÓN

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

## 1.6. DAFO DEL CLÚSTER ECONÓMICO EN LA CAPV

<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>· Poco margen de maniobra, incertidumbre o falta de control sobre los precios de materias primas, los precios de la energía, los costes salariales o los precios de venta.</li> <li>· Márgenes pequeños y cada vez más reducidos.</li> <li>· Dimensión pequeña comparativamente con los líderes sectoriales (salvo en el caso de los socios integrados en multinacionales líderes mundiales).</li> <li>· Costes salariales, relaciones laborales y convenios.</li> <li>· Sistemas de gestión con margen de mejora una vez superadas las casi generalizadas certificaciones ISO 9001 O 14001.</li> </ul>

- 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.

### **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.

## 1.7. 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 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.

## 2. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.1. 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.

### 2.2. 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.

### 2.3. 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.

### 2.4. 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.

## 2.5. RETOS ESTRATÉGICOS, LÍNEAS ESTRATÉGICAS Y DESPLIEGUE

### **RE1: CONSOLIDAR LA COOPERACIÓN INTERSECTORIAL.**

#### **LE1: Gobernanza para promover la cooperación intersectorial**

A1: Órganos de Gobierno, gestión interna y gobernanza.

#### **LE2: Ampliar la cooperación en la cadena de valor del papel.**

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.

### **RE2: DESARROLLAR UNA BIOECONOMÍA SOSTENIBLE SECTORIAL.**

#### **LE3: Eficiencia de uso de recursos naturales y energéticos, y Economía Circular.**

A6: Grupo de trabajo de economía circular descarbonizada sostenible.

#### **LE4: Bioeconomía y bioproductos.**

A7: Grupo de trabajo para el desarrollo de la bioeconomía y los bioproductos.

### **RE3: IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL.**

#### **LE5: Ampliar la implantación de la industria 4.0.**

A8: Grupo de trabajo de Industria 4.0.

A9: Grupo de trabajo de Mantenimiento 4.0.

#### **LE6: Ampliar el desarrollo tecnológico sectorial.**

A10: Identificar, desarrollar, dinamizar espacios de cooperación I+D+i.

#### **LE7: Implantar sistemas de Gestión Avanzada.**

A11: Desarrollar el compromiso sectorial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

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).

#### **LE8: Ampliar los niveles de apertura hacia mercados exteriores.**

A16: Grupo de trabajo de mercados exteriores.

### **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.

#### **LE10: Integrar positivamente el sector papelero en la Sociedad.**

A18: Acciones de sensibilización para mejorar la imagen sectorial.

A19: Basque Paper Value Chains Reports.

En el documento completo del Plan Estratégico se encuentran disponibles los 58 indicadores de control y seguimiento.

### 3. INTEGRACIÓN DE OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

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.

La Asociación considera que su actividad se relaciona con 13 de los 17 Objetivos de desarrollo sostenible.



Por otro lado, los socios consideran que contribuyen a los siguientes ODS's (priorizados de izquierda a derecha):



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

## PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES

12.2 De aquí a 2030, lograr la gestión sostenible y el uso eficiente de los recursos naturales

12.5 De aquí a 2030, reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.



## ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

17.17 Fomentar y promover la constitución de alianzas eficaces en las esferas pública, público-privada y de la sociedad civil, aprovechando la experiencia y las estrategias de obtención de recursos de las alianzas



## AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO



6.3 De aquí a 2030, mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando considerablemente el reciclado y la reutilización sin riesgos a nivel mundial.

6.4 De aquí a 2030, aumentar considerablemente el uso eficiente de los recursos hídricos

## TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

8.2 Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación

8.4 Mejorar progresivamente, de aquí a 2030, la producción y el consumo eficientes de los recursos mundiales y procurar desvincular el crecimiento económico de la degradación del medio ambiente.

8.8 Proteger los derechos laborales y promover un entorno de trabajo seguro y sin riesgos para todos los trabajadores.



Cada acción del Plan Estratégico tiene definida su relación con los ODS y 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.



EKONOMIAREN GARAPEN  
ETA ADIBESTURUA BALIA  
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS

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



**CLUSTERPAPEL**  
Asociación Cluster del Papel de Euskadi

**CLUSTER DEL PAPEL DE EUSKADI**  
Portuetxe 23B. Oficina 314  
20018 - San Sebastián  
Tel.- 943 309 413 Fax.- 943 309 412