

Plan Estratégico 2026-2030 Plan Estrategikoa



Índice de Contenidos

	Página
00_ Introducción	4
01_ Análisis del Sector	10
02_ Análisis de la Asociación Clúster	23
03_ Formulación Estratégica	46
04_ Plan de Acción	55

INTRODUCCIÓN

Presentación del Plan Estratégico

La Asociación Clúster del Papel de Euskadi presenta su **Plan Estratégico 2026-2030** en un momento de **profunda transformación del entorno industrial, económico y geopolítico**, que exige a todos una **capacidad de adaptación rápida y cada vez mayor**, así como una **respuesta ágil y coordinada** donde la **cooperación sectorial** es un **activo muy valioso**.

Esto es tanto más importante para un sector intensivo en capital y en consumo energético, claramente exportador, muy regulado medioambientalmente, con muy poco margen de maniobra en la compra de materias primas y energía, así como altamente expuesto a la evolución de la demanda industrial y del consumo.

Es cierto que nos acompaña en el lanzamiento de nuestro nuevo Plan Estratégico una **elevada incertidumbre global** marcada por inestabilidad geopolítica, tensiones comerciales, volatilidad de precios energéticos y de materias primas, y una creciente presión regulatoria en materia medioambiental. Pero no menos cierto es que debemos aprovechar las oportunidades que nos ofrece el auge de la bioeconomía circular descarbonizada en la que el sector del papel es un elemento clave de cara al futuro.

En este entorno, la Asociación Clúster del Papel de Euskadi debe aportar **valor diferencial** a sus socios mediante una operativa interna dinámica, capaz de transformar necesidades compartidas en **actuaciones, proyectos y servicios**.

En paralelo, la **innovación** debe ser una palanca transversal –tecnológica, organizativa y colaborativa– para avanzar en ámbitos críticos como la **descarbonización**, la eficiencia productiva, la digitalización avanzada y el desarrollo de productos y de soluciones sostenibles de mayor valor añadido.

Finalmente, el Plan refuerza la **representatividad de la cadena de valor** del papel en Euskadi y apuesta por ampliar su alcance mediante **alianzas** con sectores y cadenas complementarias, así como una relación institucional más proactiva. Con ello buscamos ganar tracción, visibilidad y capacidad de influencia para impulsar proyectos tractores y **consolidar el papel del sector en la transición industrial**.

Todo ello ha sido el resultado de un proceso de reflexión y contraste en el que hemos contado con el apoyo de una consultora externa, además de con **la participación activa de nuestros socios y distintos agentes clave de nuestro ecosistema**.

Este Plan 2026-2030 es, en definitiva, una hoja de ruta realista y ambiciosa igualmente orientada a la acción para **adaptarnos, acelerar y cooperar** con el objetivo último de **fortalecer la competitividad del sector papelero vasco en los próximos años**.

Iñaki Ugarte Laguardia

Director General Clúster del Papel Euskadi

Iñaki Ugarte Laguardia

Gerente Asociación Clúster del Papel de Euskadi

SARRERA

Plan Estrategikoaren aurkezpena

Euskadiko Paperaren Klusterrak 2026-2030 Plan Estrategikoa aurketu du ingurune industrial, ekonomiko eta geopolitikoaren eraldaketa sakoneko aro batean. Bizi ari garen momentu hauek egokitzeko gaitasun gero eta handiagoa exijitzen digute, baita erantzun arin eta kordinatuak, non lankidetzaren sektoriala lehentasunezko balio bezala hartu behar da.

Hori are garrantzitsuagoa da kapitalean eta energia-kontsumoan intentsiboa den eta argi eta garbi esportatzailea den sektore batentzat, ingurumenaren aldetik oso araututa dagoena, lehengaiak eta energia erosteko oso marjin txikia duena, eta industria-eskariaren eta kontsumoaren bilakaeraren eragin handia duena.

Gure Plan Estrategiko berria ziurgabetasun global handiek markatzen dute. Ezegonkortasun geopolitikoak, merkatarizata-tentsioek, energia-prezioen eta lehengaien aldakortasunak eta ingurumen-arloan gero eta erregulazio-presio handiagoak eraginda. Baina egia da, halaber, bioekonomia zirkular deskarbonizatuaren gorakadak eskaintzen dizkigun aukerak aprobeztatu behar ditugula, paperaren sektorea funtsezko elementua baita etorkizunari begira.

Ingurune horretan, Euskadiko Paperaren Kluster Elkarteak balio bereizgarria eman behar die bazkideei, barne-ekintza dinamiko bat bultzatuz. Dinamika hauek premia partekatuak, jarduketa, proiektu eta zerbitzu bihurtzeko gai izan behar dira.

Aldi berean, berrikuntza zeharkako palanka bat izan behar da – teknologia, antolakuntza eta lankidetzaren bultzatuz –, horrela eremu kritikoetan aurrera eginez hala nola deskarbonizazioan, ekoizpen-efizientzian, digitalizazio aurreratuan eta balio erantsi handiagoko produktu eta soluzio jasangarrien garapenean.

Azkenik, Planak Euskadiko paperaren balio-katearen adierazgarritasuna indartzen du, eta haren irismena zabaltzearen aldeko apustua egiten du, sektore eta kate osagarriekin itunak eginez, bai eta erakunde-harreman proaktiboagoak bultzatuz. Horrekin, trankizioa, ikusgarritasuna eta eragiteko gaitasuna irabazi nahi ditu, proiektu traktoreak bultzatzeko eta sektoreak trantsizio industrialean duen zeregina sendotzeko.

Guzti hau hausnarketa- eta kontraste-prozesu baten emaitza izan da. Prozesu horretan, kanpoko aholkularitza-enpresa baten laguntza izan dugu, bai eta gure ekosistemako bazkideen eta funtsezko eragileen parte-hartze aktiboa ere.

2026 - 2030 Plana, azken batean, ibilbide-orri errealista eta anbiziotsua da, eta ekintzara bideratuta dago, datozen urteetan euskal papergintzaren moldagarritasuna, bizkortasuna eta kooperazioa hobetuz, eta lehiakortasuna bultzatzeko helburuarekin.

Iñaki Ugarte Laguardia

Euskadiko Paperaren Klusterreko Zuzendari Nagusia

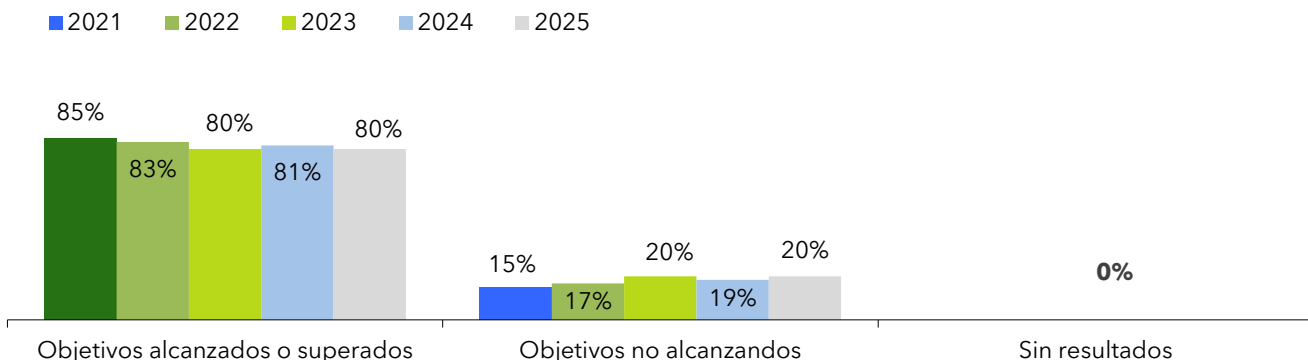
DESEMPEÑO DEL CLÚSTER

Evaluación del Plan Estratégico 2021-2025

El Clúster ha cumplido con el **80% de sus objetivos estratégicos anuales entre 2021 y 2025**. La ausencia de objetivos sin resultados evidencia una **planificación realista y una ejecución sistemática de las prioridades**.

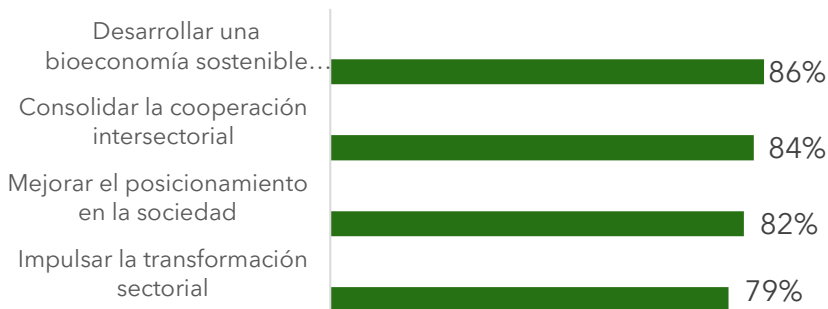
Evolución del grado de cumplimiento de objetivos anuales (2021-2024)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



Grado de cumplimiento por reto estratégico del Plan 2021-2025

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



NOTA: Grado de cumplimiento por reto estimado a partir de la valoración de desempeño del Clúster (encuesta a asociados), contrastado con el análisis de los indicadores del Plan Estratégico 2021-2025.

- El **cumplimiento ha sido consistente en los cuatro retos estratégicos**, con resultados especialmente destacados en las áreas de bioeconomía sostenible (86%) y cooperación intersectorial (84%), lo que refuerza el papel estructurador del Clúster como agente de conexión y transformación sectorial.
- En los retos vinculados a transformación industrial y posicionamiento del sector, aunque los resultados también son positivos, se identifican **oportunidades de mejora en aspectos vinculados a los retos de transformación industrial y posicionamiento sectorial**, como la digitalización, el mantenimiento, la proyección exterior o la comunicación.
- La combinación de ambas métricas –evolución anual y grado de cumplimiento por reto– permite confirmar que el Clúster no solo ha cumplido sus compromisos de forma agregada, sino que **ha logrado impactar transversalmente en los ejes estratégicos clave del plan**.

DESEMPEÑO DEL CLÚSTER

Evaluación del Plan Estratégico 2021-2025

Los resultados del ciclo 2021-2025 permiten extraer **aprendizajes clave**: el modelo cooperativo del Clúster sigue siendo válido, pero **el nuevo ciclo deberá reforzar la digitalización, el talento y la resiliencia organizativa**. La coyuntura actual exige **evolucionar hacia marcos más flexibles, alineados con un entorno cambiante** y una base de socios más diversa.

Lecciones estratégicas que orientarán la definición del Plan 2026 - 2030



Continuidad de conceptos

núcleo: Los planes anteriores giraron en torno a la cooperación y la competitividad, enfoques que siguen plenamente vigentes en el contexto de una Organización Dinamizadora Clúster (ODC).



ODS y sostenibilidad:

La contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) debe mantenerse como línea estratégica, aunque se recomienda revisar el número de ODS prioritarios para evitar solapamientos (por ejemplo, entre el ODS 6 y el ODS 12).



Transformación sectorial como vía para la competitividad:

Aunque los retos no han variado sustancialmente, cobran mayor protagonismo la digitalización y la gestión del talento, confirmando la importancia del vector transformador para sostener la competitividad futura.



Revisión y adaptación de

indicadores: Se constata la necesidad de redefinir algunos indicadores, ajustar metas a contextos cambiantes y evitar mantener objetivos inadecuados.



Valores organizativos en

revisión: Se propone avanzar desde la "resistencia activa" hacia una resiliencia más adaptativa, incorporando flexibilidad organizativa ante entornos geopolíticos y económicos inestables.



Diversidad creciente de socios:

La ampliación y heterogeneidad de la base asociativa exige revisar objetivos colectivos, especialmente aquellos pensados para una estructura más homogénea, garantizando alineación realista con la capacidad operativa del Clúster.

DESEMPEÑO DEL CLÚSTER

Evaluación del Plan Estratégico 2021-2025

En el periodo anterior, el Clúster consolidó un enfoque estructurado de sostenibilidad, integrando los **ODS como eje transversal de su estrategia**, reforzando su capacidad de generar impacto social e institucional.

4 ODS consensuados y priorizados con las entidades asociadas del Clúster

Durante el periodo 2021-2025, el Clúster del Papel de Euskadi ha trabajado con una política alineada con los ODS, centrando su acción en cuatro objetivos prioritarios, representativos de los pilares clave de una industria papelera más sostenible:



Mejora de la calidad y eficiencia del uso del agua.
Cumplimiento del Clúster en 2021-2025: 88%



Innovación tecnológica, seguridad laboral y empleo digno.
Cumplimiento del Clúster en 2021-2025: 63%



Bioeconomía, eficiencia energética y reducción de residuos.
Cumplimiento del Clúster en 2021-2025: 79%



Cooperación interclúster y relaciones institucionales.
Cumplimiento del Clúster en 2021-2025: 97%

Vinculación de retos estratégicos, ODS y acciones

Cada reto estratégico del Plan 2021-2025 se ha vinculado a estos ODS mediante líneas de actuación específicas, facilitando su incorporación en la planificación y ejecución de iniciativas.

Reto Estratégico	ODS	Ejemplo Acciones asociadas
RE1. Cooperación intersectorial	17	Alianzas con entidades, participación asociativa alta
RE2. Bioeconomía sostenible sectorial	6, 12	Actividades en economía circular, bioproductos
RE3. Transformación sectorial	6, 8, 12, 17	Proyectos I+D+i, industria 4.0, sostenibilidad y gestión
RE4. Posicionamiento sectorial en la sociedad	17	Acciones de sensibilización, informes RSC, contacto público



HORIZONTE 2026 - 2030

Este modelo ha permitido un seguimiento sistemático y una orientación clara a resultados. En el nuevo ciclo estratégico se abre la oportunidad de **revisar en profundidad la priorización de ODS**, considerar su **síntesis o ampliación**, y reforzar su **integración transversal** en todos los ejes del Plan.

SOBRE ESTE DOCUMENTO

Antecedentes y proceso del Plan 2026-2030

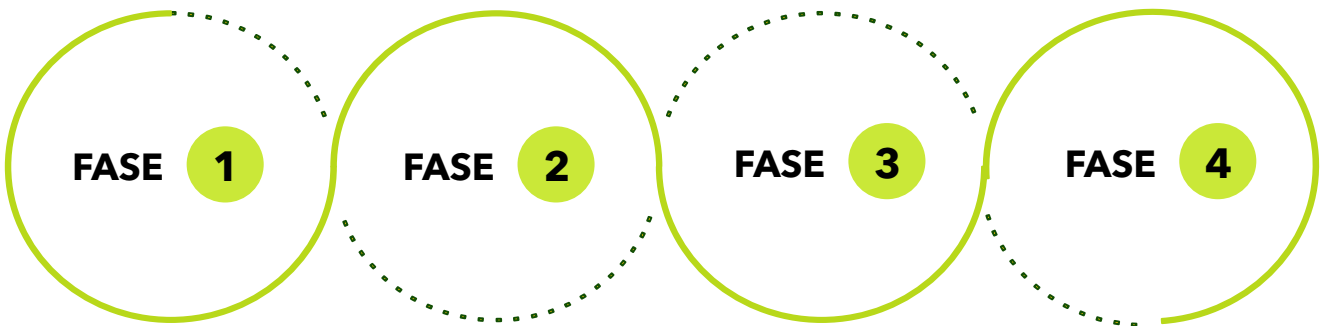
El presente documento da continuidad al recorrido de planificación estratégica de la Asociación Clúster, que ha desarrollado seis ciclos de planificación desde 2001. El plan vigente (2021-2025), ejecutado con apoyo externo, culmina a finales de 2025, y da paso a un nuevo proceso de reflexión estratégica orientado a 2030.

Proceso de elaboración y participación

El nuevo Plan Estratégico se ha desarrollado a lo largo de 2025 mediante un proceso participativo que ha combinado herramientas digitales (videollamadas y encuestas online) y sesiones presenciales, garantizando la implicación de los distintos perfiles del ecosistema sectorial. La participación global **ha alcanzado al 67% de los socios**, además de **9 agentes institucionales y 3 empresariales vinculados al sector**. El detalle del proceso de elaboración y participación se recoge en las páginas 32 a 38 del presente documento.

Estructura del Plan Estratégico 2026-2030

El documento se estructura en cuatro fases secuenciales que recorren el proceso completo de diagnóstico, reflexión estratégica y despliegue de actuación para el sector papelero en Euskadi:



Análisis Sector del Papel

- Situación y dimensionamiento del sector (ámbito internacional y Euskadi)
- Identificación de tendencias
- Benchmark de clústeres del sector

Análisis interno Asociación Clúster

- Evolución reciente del Clúster
- Proceso participativo dirigido en 2025
- Análisis DAFO sectorial y de la Asociación Clúster
- Retos y oportunidades

Formulación Estratégica 2026-2030

- Contextualización estratégica y visión compartida
- Definición de objetivos y ejes estratégicos del nuevo ciclo

Plan de Acción y Sistema de Seguimiento

- Despliegue de actuaciones
- Cuadro de mando con indicadores de seguimiento y evaluación



fase 1.

Análisis del Sector del Papel

1.1 Situación y Dimensionamiento

1.2 Identificación de Tendencias

1.1

Situación y Dimensionamiento



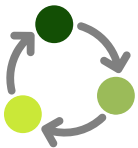
CLAVES DEL ANÁLISIS MACROECONÓMICO



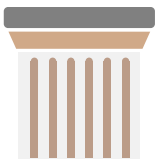
Asia lidera la transformación global del sector, consolidando su posición como principal polo en producción y consumo de papel y cartón. A nivel mundial, producción y consumo crecieron de forma sostenida hasta 2021, alcanzando un máximo histórico (+37% desde finales de los 90), y corrigen ligeramente desde entonces, reflejando un sector maduro, con oferta y demanda evolucionando en paralelo y sensible al contexto económico global. Las principales oscilaciones coinciden con ciclos macroeconómicos (caída en 2009, recuperación progresiva y pico en 2021), confirmando una industria madura, orientada al mercado y con ciclos moderados y ajustes de capacidad.



En este escenario global más competitivo y maduro, **Europa reorienta su modelo hacia segmentos de mayor valor añadido, basados en la innovación, la sostenibilidad y la especialización productiva**. Desde 2009, el papel para embalaje gana peso, en línea con la expansión global de ondular y tisú, vinculados a logística, consumo e higiene. En paralelo, impresión y escritura cae de forma continuada desde 2011 y papel prensa queda como segmento residual, evidenciando el impacto estructural de la digitalización y los cambios en los hábitos de lectura. Este proceso de transformación se apoya en una profunda reconfiguración industrial. Desde 1991, el número de fábricas en Europa se reduce un 47% y el empleo un 58%, en un proceso de concentración y automatización que ha permitido mejorar la productividad y mantener la facturación en niveles elevados, consolidando un modelo tecnológicamente avanzado y más eficiente.

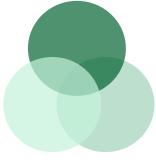


España mantiene un modelo más estable y adaptativo que Europa, con una estructura industrial consolidada y evolución positiva del valor generado. El número de fábricas y el empleo permanecen estables desde 2019, reflejando una base productiva sólida. La facturación crece un 26% desde 2020, alcanzando los 6.332 M€ en 2024, reforzando su capacidad de generación de valor incluso en un entorno marcado por tensiones inflacionarias y energéticas. Este posicionamiento confirma una adaptación progresiva al nuevo mix de demanda –con mayor peso de embalaje y tisú– manteniendo una estructura equilibrada y una elevada capacidad de absorción de shocks.



En este contexto, **Euskadi refuerza esta posición desde una lógica de productividad y consolidación industrial**: pese a reducir un 54% sus fábricas desde 2001, mantiene la producción, duplica la productividad media por planta y triplica la facturación por empresa desde 2003, con una productividad laboral un 61% superior al promedio estatal. Este desempeño se apoya en un crecimiento sostenido de las exportaciones y en una inversión acumulada cercana a los 1.000 millones de euros, consolidando un ecosistema industrial competitivo –que integra bienes de equipo, ingenierías y tecnologías auxiliares de alcance global–. Todo ello refuerza su papel estructural en la economía regional, cuya aportación al PIB manufacturero aumenta 2,6 p.p. desde 2008, con un comportamiento estable y anticíclico, especialmente en Gipuzkoa y Bizkaia.

CLAVES ESTRUCTURALES DEL SECTOR PAPELERO EN EUSKADI



Una cadena de valor industrial completa y estratégica

Euskadi alberga una cadena de valor integrada, con presencia en todos los eslabones: desde el ámbito forestal (aguas arriba) hasta la manipulación y transformación de papel y cartón (aguas abajo). El ecosistema se complementa con fabricantes de bienes de equipo, componentes auxiliares e ingenierías sectoriales, que aportan soluciones técnicas especializadas a escala global.



Liderazgos empresariales con proyección internacional

Buena parte de los fabricantes de bienes de equipo e ingenierías sectoriales que operan en el ámbito papero son europeos y tienen proyección global. En Euskadi, varios de estos agentes ocupan posiciones de liderazgo internacional en nichos de alta especialización, reforzando la competitividad de toda la cadena de valor.



Los fabricantes de pasta y papel como eje del análisis estratégico

El análisis posterior se centra en los fabricantes de pasta y papel por ser el núcleo tractor del sector. Son los que concentran mayor peso económico, tecnológico y exportador, además de disponer de información estadística más robusta y continua, clave para analizar la evolución y perspectivas sectoriales.



Concentración territorial en Gipuzkoa y Bizkaia

El sector papero vasco se localiza principalmente en Gipuzkoa y Bizkaia, donde operan la mayoría de las plantas de producción y agentes tractores. En Álava la presencia es más residual, con actividad centrada en empresas manipuladoras y transformadoras de papel y cartón.

DETALLE - EL SECTOR EN EUSKADI

El sector papero en Euskadi ha experimentado un crecimiento generalizado en fortaleza empresarial y empleo desde 1998, pese a un menor protagonismo exportador relativo. El dinamismo empresarial contrasta con una menor intensidad exportadora, fruto del cambio en el perfil de socios y del contexto de mercado.

Evolución de las entidades asociadas al Clúster desde 1998

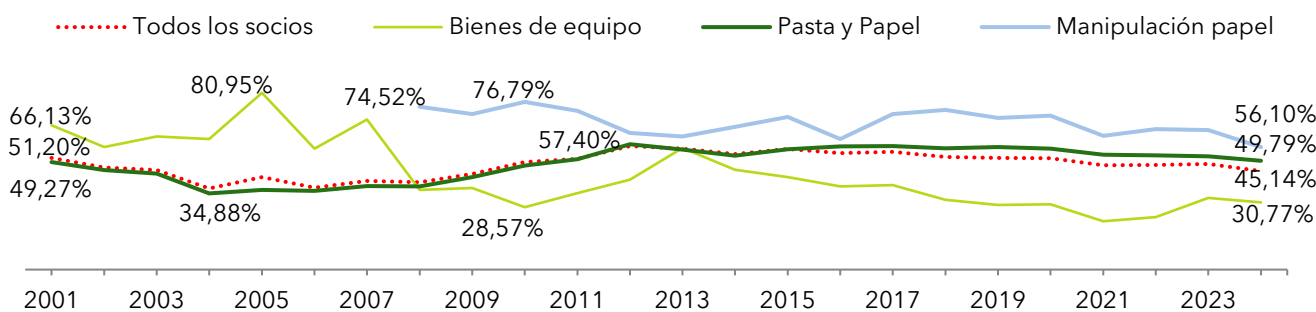
Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.

Empresas	Facturación			Exportación			Empleo			Producción		
	+	-	=	+	-	=	+	-	=	+	-	=
Fabricantes de pasta y papel	100%	0%	0%	100%	0%	0%	40%	50%	10%	60%	40%	0%
Manipuladores	86%	14%	0%	57%	29%	14%	71%	29%	0%	-	-	-
Proveedores sectoriales	76%	16%	8%	52%	20%	28%	48%	24%	28%	-	-	-
Todas	83%	12%	5%	62%	19%	19%	50%	31%	19%	-	-	-

- Desde 1998, el ecosistema papero asociado al Clúster ha mostrado una expansión sólida: el 83% de las empresas han aumentado su facturación, el 62% han mejorado su capacidad exportadora, y un 31% han generado más empleo.
- En el caso de los fabricantes de pasta y papel, este crecimiento ha sido aún más homogéneo, con mejoras del 100% en facturación y exportaciones, y del 50% en empleo.

Evolución del peso relativo de las exportaciones sobre la facturación total (%)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



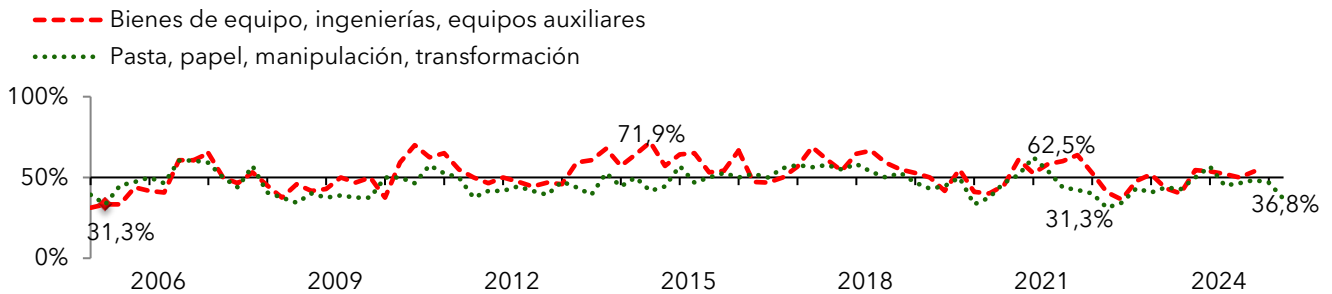
- Este crecimiento agregado convive con un fenómeno de fondo: el peso relativo de las exportaciones (exportaciones sobre facturación) ha disminuido a lo largo de los años.
- En el caso de los fabricantes de bienes de equipo, se produjo una caída de más de 50 p.p. explicada por la incorporación de nuevos socios con menor orientación internacional.
- Además, las oscilaciones coyunturales en los mercados exteriores han influido, así como las reestructuraciones organizativas de empresas asociadas.

DETALLE - EL SECTOR EN EUSKADI

La evolución del sector paplero en Euskadi revela dinámicas cíclicas y asincronías entre agentes, en un contexto de creciente peso económico. Mientras los proveedores sectoriales muestran mayor volatilidad en sus perspectivas, los fabricantes de papel y manipuladores siguen ciclos más estables. En paralelo, el peso económico del sector sobre el PIB vasco se mantiene estable desde 2008, con ligeras oscilaciones.

Evolución trimestral de las perspectivas sectoriales en proveedores y fabricantes

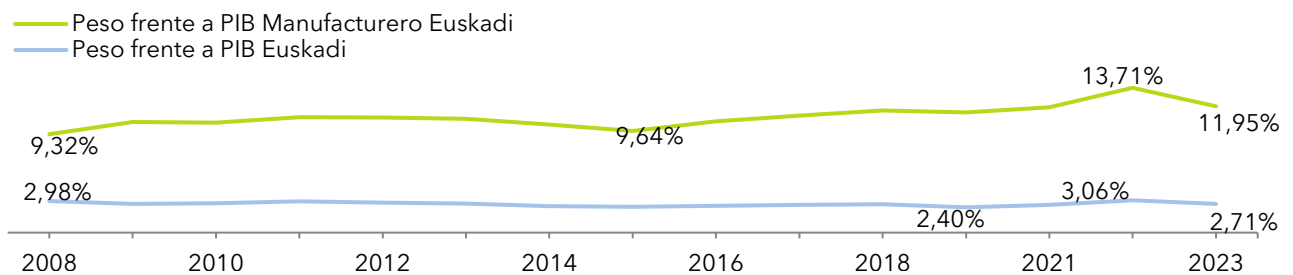
Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



- Las expectativas del sector muestran un comportamiento cíclico, con variaciones de hasta 40 p.p. entre trimestres en los proveedores sectoriales (bienes de equipo), frente a una evolución más estable en fabricantes de papel y manipuladores, con oscilaciones de unos 15 p.p.
- Esta diferencia evidencia un desfase habitual entre agentes, donde los proveedores anticipan los cambios del ciclo, mientras que la producción responde con menor volatilidad.

Contribución económica del sector paplero en la estructura productiva vasca

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



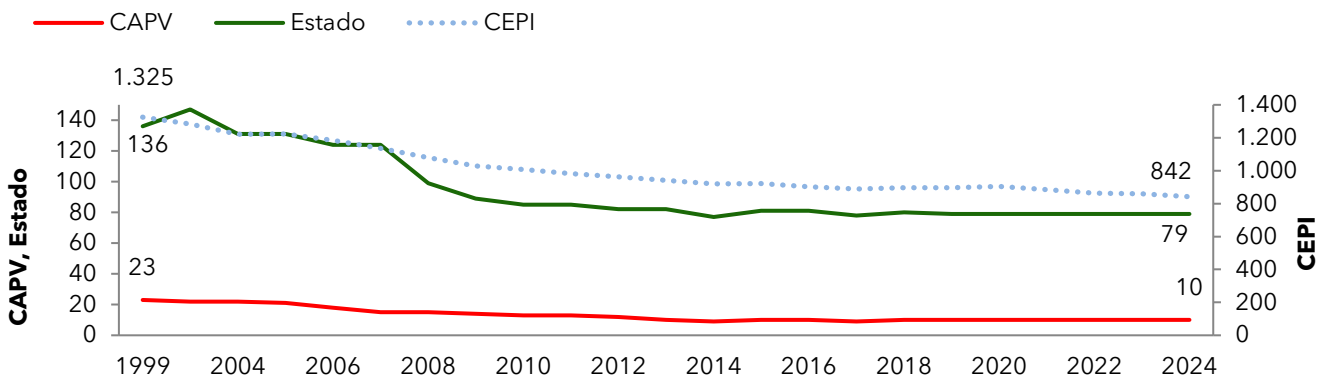
- El peso del sector del papel frente al PIB de Euskadi se mantiene estable desde 2008, con ligeras fluctuaciones que no han alterado su aportación estructural a la economía regional.
- Frente al PIB manufacturero, el sector aumenta 2,6 p.p., hasta 2023, reflejando su consolidación industrial y su papel estratégico dentro del tejido productivo vasco.

DETALLE - EL SECTOR EN EUSKADI

El sector papero en Euskadi presenta una mayor concentración empresarial, reflejo de un modelo más especializado y competitivo que el conjunto de España y Europa. Euskadi lidera el proceso de consolidación del sector, con una reducción de empresas más acusada que en el resto del Estado o Europa, en un contexto de transformación industrial hacia modelos de mayor escala y eficiencia.

Evolución del número de empresas papeleras en Europa, España y Euskadi (1999-2023)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



- Desde 1999, el número de empresas papeleras en Euskadi ha descendido un 57%, frente al 42% en el conjunto del Estado y al 36% en Europa (CEPI), lo que evidencia una dinámica de ajuste más intensa que en su entorno.
- Esta evolución apunta hacia un modelo industrial más concentrado y especializado, donde la reducción del número de actores se ha visto compensada por mejoras en productividad, escala y eficiencia operativa.

En paralelo, el ecosistema papero vasco ha mostrado trayectorias diferenciadas en otros eslabones de la cadena de valor:

- **Proveedores sectoriales:** entre 1990 y 2010 se produjeron cierres relevantes de empresas históricas, particularmente en bienes de equipo y componentes especializados. Sin embargo, el conocimiento técnico y capital humano generado fue capitalizado por nuevos agentes – algunos de origen exterior– que se implantaron en Euskadi, contribuyendo a regenerar y reforzar el tejido industrial.
- **Manipulación y transformación de papel y cartón:** el número de empresas ha permanecido relativamente estable en el tiempo. A pesar de algunos cierres, la facturación del subsector ha aumentado de forma significativa, y en ciertos casos también el empleo, reflejando un proceso de crecimiento sostenido basado en la especialización y en la respuesta a nuevas demandas del mercado.

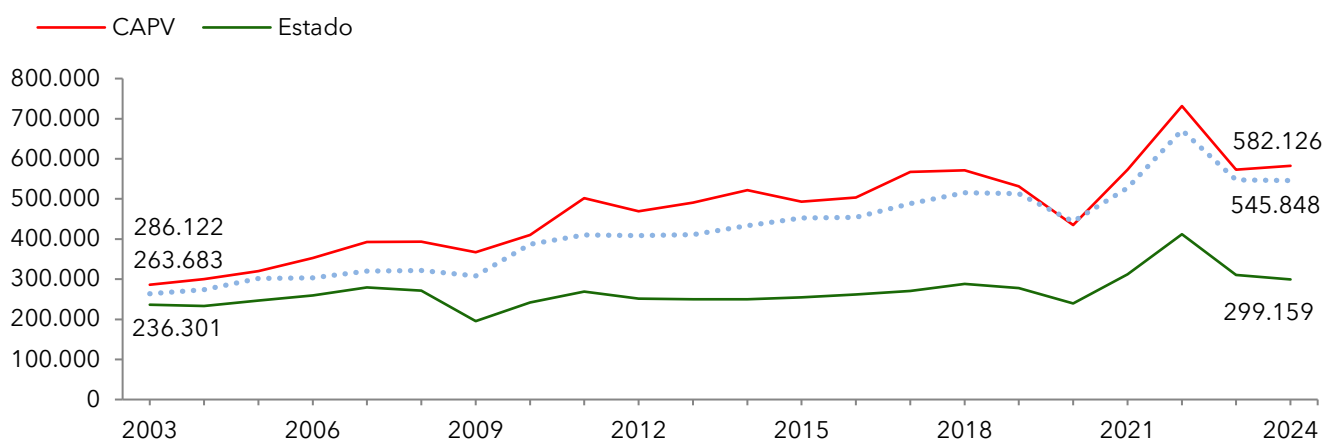
DETALLE - EL SECTOR EN EUSKADI

En este contexto, el sector papeler vasco destaca también por su elevada productividad por empleado, superando con holgura al conjunto del Estado y situándose por encima de la media europea..

Euskadi no solo mantiene su ventaja histórica en facturación por empleado, sino que la amplía a más de 280.000 € respecto al Estado, consolidando una posición diferencial dentro del panorama europeo.

Facturación media por empleado (€ / empleado)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



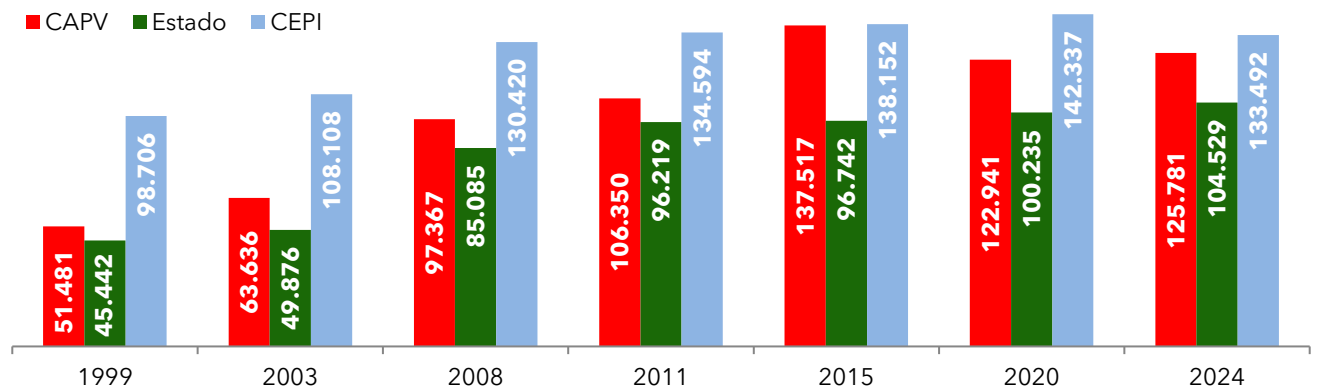
- La facturación media por empleado en Euskadi ha pasado de 286.000 € en 2002 a más de 582.000 € en 2023, representando un incremento del +103%.
- En contraste, el crecimiento en el conjunto del Estado ha sido mucho más moderado (+27%), alcanzando una media de 299.000 €.
- En el ámbito europeo (CEPI), la evolución ha sido más estable y ligeramente inferior a Euskadi, lo que refuerza la posición del **modelo industrial vasco, basado en mayor automatización, tecnificación y eficiencia operativa.**

DETALLE - EL SECTOR EN EUSKADI

Así, la combinación de mayor concentración empresarial, plantas más productivas y personal más eficiente permite a Euskadi consolidar su liderazgo en eficiencia industrial dentro del sector papelerero. Frente a la tendencia europea y estatal, Euskadi mantiene una mejora sostenida de su rendimiento industrial, impulsada por fábricas más productivas y personal más eficiente.

Producción media por fábrica (Toneladas de pasta y papel por fábrica)

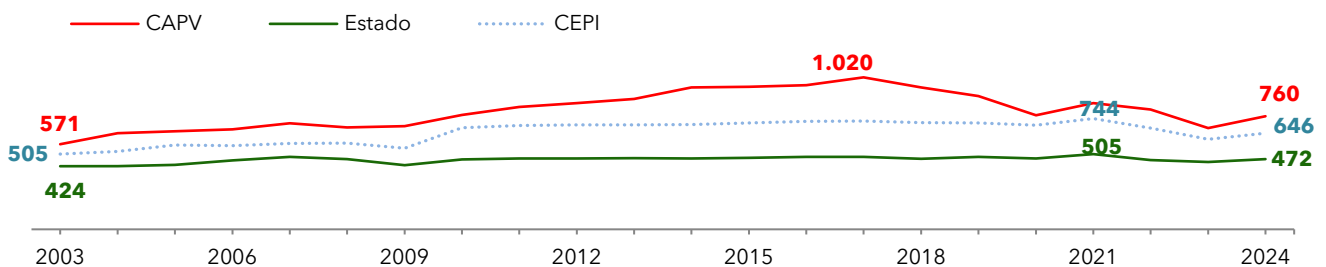
Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



- Desde 1999, la producción media por planta en Euskadi se ha multiplicado por 2,4, mientras que en el conjunto del Estado el crecimiento ha sido ligeramente inferior (x2,3), y en Europa (CEPI) mucho más moderado (+35%).
- Esta evolución refleja un modelo productivo más concentrado, tecnificado y eficiente, con plantas de mayor escala operativa.

Productividad media por empleado (Toneladas de Pasta y Papel / Empleado)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



- Euskadi mantiene la mayor productividad laboral del sector, con un rendimiento un 18% superior al promedio europeo y un 61% por encima del estatal.
- A pesar del descenso desde el pico de 2015, el sector vasco continua por encima de sus referentes, apoyado en una mayor tecnificación y optimización de procesos.

1.2

Identificación de Tendencias



ANÁLISIS PESTEL

Las tendencias presentadas derivan del análisis conjunto de fuentes estadísticas, documentos sectoriales referentes y aportaciones cualitativas recogidas en los procesos participativos con agentes del sector.

P

Políticos

- Intensificación de la competencia internacional asociada a dinámicas geopolíticas y regulatorias que afectan a la UE y a países competidores, ya sea de la UE (no toda la regulación intracomunitaria está armonizada) como de fuera.
- Percepción creciente de la sobreregulación europea limita la competitividad que incluso se acentúa a nivel de Euskadi.
- Mayor presión institucional y normativa en torno a la sostenibilidad y la transición energética.
- Progresivo requerimiento de alineamiento entre políticas públicas y estrategias empresariales en torno a los ODS y la bioeconomía.
- Refuerzo necesario del posicionamiento institucional del sector como interlocutor en agendas industriales y sostenibles.
- Tendencia a la anticipación normativa como ventaja competitiva (ej. EUDR, transición energética).

E

Económicos

- Evolución del modelo productivo desde productos *commodities* hacia referencias de mayor valor añadido.
- Volatilidad prolongada de precios en materias primas y energía, afectando márgenes y sostenibilidad financiera.
- Polarización de capacidades de inversión entre grandes empresas y pymes, con efectos sobre la modernización.
- Incremento de costes regulatorios que impactan especialmente en pymes con menor capacidad de adaptación.
- Presión sostenida por mantener niveles de exportación, en un contexto de alta dependencia de la demanda externa.
- Mayor atención al retorno y retención del valor económico generado localmente por el sector.
- El liderazgo de unas pocas empresas fabricantes de celulosa configura una estructura de mercado cercana al oligopolio.
- Sector intensivo en capital.

ANÁLISIS PESTEL

Dinámicas que, por la propia naturaleza del sector papelero, tienden a reproducirse de forma similar en los distintos niveles geográficos, desde el ámbito local hasta el europeo o global.

S

Sociales

- Mayor valoración social de sectores industriales percibidos como sostenibles, innovadores y alineados con valores éticos.
- Menor atractivo del sector para nuevas generaciones, motivado por su imagen tradicional, escasa visibilidad tecnológica y ritmos de trabajo exigentes (turnos, fines de semana y noches), incluso con niveles retributivos atractivos.
- Débil conexión estructural con el sistema educativo y con la formación profesional como vía de acceso al empleo.
- Consolidación de la sostenibilidad y la ética como criterios sociales de decisión de consumo, especialmente entre públicos jóvenes.
- Transformación de la cultura laboral, que otorga centralidad al talento, la motivación y la proyección profesional.
- Presencia de tensiones en la organización derivadas de niveles relevantes de absentismo y conflictividad.
- Baja percepción social de la industria pesada tradicional, y de las infraestructuras necesarias para asegurar su sostenibilidad medioambiental.

T

Tecnológicos

- Consolidación de procesos de digitalización y automatización como base del modelo industrial.
- Integración paulatina de inteligencia artificial en procesos de fabricación, control y toma de decisiones.
- Presión competitiva por innovar en producto, proceso y modelo de negocio (diversificación hacia packaging, bioproductos...).
- Impulso creciente de la servitización como enfoque complementario en bienes de equipo y mantenimiento.
- Avance hacia modelos de innovación abierta y colaborativa, especialmente mediante clústeres y alianzas tecnológicas.
- Necesidad estructural de fortalecer canales de transferencia tecnológica entre centros de conocimiento y empresas.
- El liderazgo del conocimiento sectorial está concentrado en pocos fabricantes de bienes de equipo. Aunque muchas están presentes en Euskadi, sus centros de decisión en I+D+i se ubican mayoritariamente fuera de Euskadi.

ANÁLISIS PESTEL

E

Eco-lógicos

- Transición ecológica como exigencia estructural impulsada por políticas, mercado y sociedad.
- Soluciones en biomateriales sostenibles y modelos de bioeconomía circular como palancas de innovación y posicionamiento sectorial.
- Gestión ambiental integrada como vector estratégico, incluyendo residuos, agua, eficiencia energética y descarbonización.
- Aumento de expectativas sociales sobre huella ambiental y trazabilidad como elemento reputacional.
- Revalorización del papel como material con potencial para liderar transiciones sostenibles en el ámbito del packaging y otros sectores.
- Incremento de la presión climática sobre recursos primarios clave, materias primas forestales y agua.

L

Legales

- Aumento de la complejidad regulatoria, especialmente en materia de sostenibilidad, trazabilidad y transición energética.
- Inflación regulatoria sin límite que requiere un elevado esfuerzo de adaptación por parte de las empresas.
- Costes de cumplimiento como limitante para la innovación en pymes.
- Brecha regulatoria entre capacidades reales del tejido empresarial y exigencias normativas.
- Marco legal variable según países (incluso dentro de la UE), CCAA y áreas geográficas a nivel mundial.
- En Euskadi los ayuntamientos tienen la última palabra en las concesiones de autorizaciones, lo que puede generar dificultades de implantación asociadas a criterios político-institucionales locales.



fase 2.

Análisis interno de la Asociación Clúster

- 2.1 Evolución del Clúster del Papel de Euskadi
- 2.2 Proceso participativo
- 2.3 Análisis DAFO
 - DAFO Sectorial
 - DAFO de la ODC
- 2.4 Retos y Oportunidades

2.1

Evolución de Clúster del Papel de Euskadi



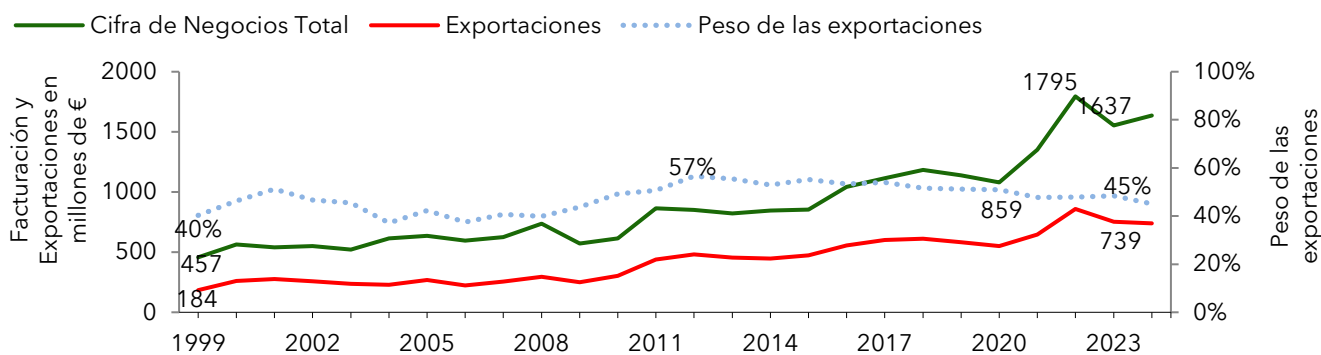
EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER 2021-2025

Tras cerca de tres décadas, el Clúster del Papel consolida su peso económico en Euskadi, con una trayectoria de crecimiento sostenido en producción, facturación e inversión industrial (superior a los 1.000 M€).

El Clúster agrupa un ecosistema industrial robusto, con producción anual estabilizada por encima de 1,2 Mt, una facturación que se ha multiplicado por 3,5 desde 1999 y una apuesta continuada por la inversión y la modernización. El peso exportador pierde intensidad en la última década, en parte por la diversificación de asociados, la reorganización administrativa de algunos socios, así como por la evolución de los mercados exteriores.

Cifra de ventas y exportaciones (Millones de €)

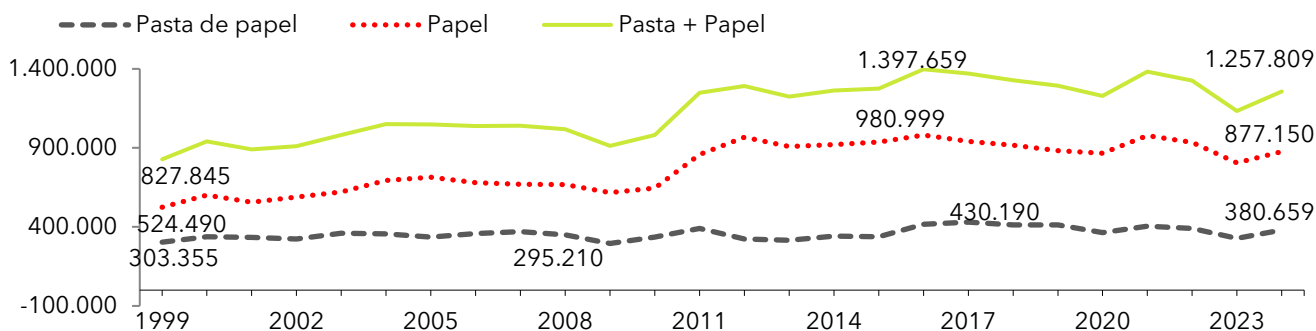
Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



- La facturación de las entidades asociadas se ha multiplicado por 3,5 desde 1999, y las exportaciones se han cuadruplicado en el mismo periodo. No obstante, el peso relativo de las exportaciones sobre la facturación desciende 11 p.p. desde su máximo en 2012.

Producción de pasta y papel (Toneladas)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



- La producción del sector se mantenido por encima del millón de toneladas anuales desde 2008, reflejando una base industrial sólida y continua.

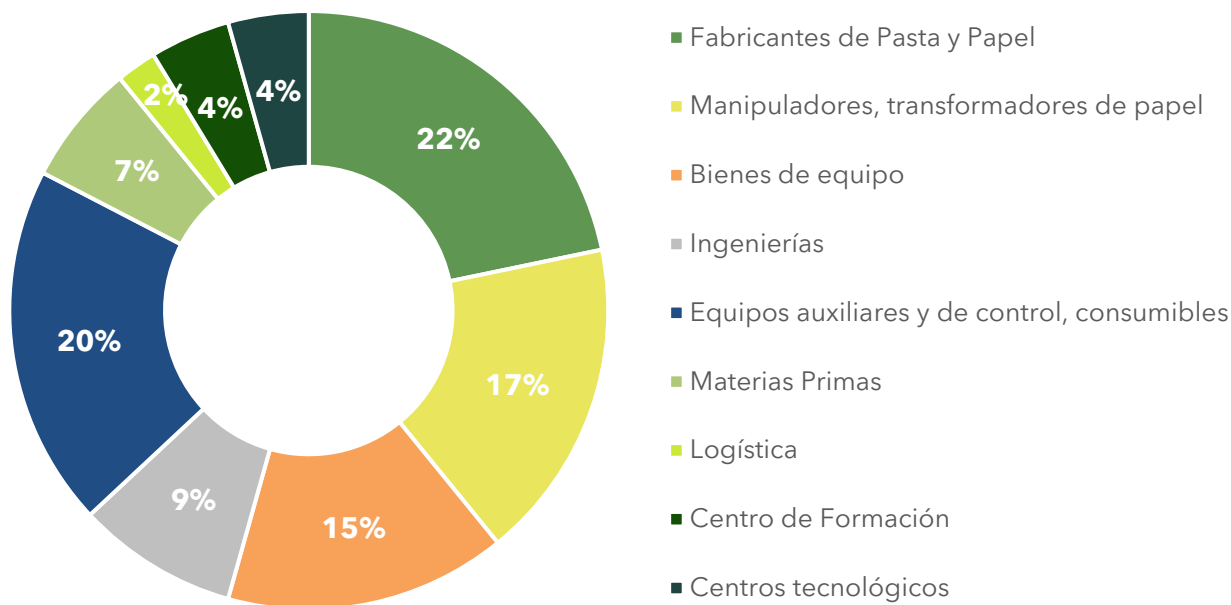
EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER 2021-2025

Así, el Clúster configura un ecosistema empresarial diverso y especializado, donde predominan los proveedores industriales y la actividad exportadora se concentra en mercados europeos.

Con 47 entidades de perfiles diversos, y una mayoría de pymes industriales proveedoras del sector y una notable concentración de su actividad internacional en la UE, las entidades asociadas presentan, en su mayoría, estructuras reducidas en empleo y facturación, con niveles de internacionalización dispares pero crecientes.

Asociados por tipo de actividad (2024, %)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



- En cuanto a estructura empresarial, **predomina un tejido de pymes industriales**: casi tres de cada cuatro socios cuentan con menos de 100 trabajadores, y más del 75% factura por debajo de 50 M€, lo que refleja un **ecosistema ágil, tecnificado y especializado**.
- La intensidad exportadora es desigual: 23 entidades exportan menos del 25% de su facturación, mientras que 7 superan el 75%, lo que evidencia **perfiles muy diferenciados en apertura internacional**.
- Las exportaciones se dirigen principalmente a la Unión Europea (63%), seguida de África y Oriente Medio (11%) y América Latina (10%), lo que muestra una **clara apuesta por mercados de proximidad**.
- La diversidad multisectorial del Clúster ofrece una base sólida para avanzar hacia una plataforma más integrada, con margen para ampliar colaboraciones a lo largo de la cadena de valor.

EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER 2021-2025

Este ecosistema se vertebra en una cadena de valor interrelacionada, con empresas tractoras en los segmentos industriales clave y fuertes sinergias entre proveedores y fabricantes. El modelo de cadena de valor del Clúster refleja una fuerte interdependencia entre eslabones industriales, destacando el papel tractor de los fabricantes de bienes de equipo e ingenierías, que ejercen un rol motor clave sobre el resto de los agentes.

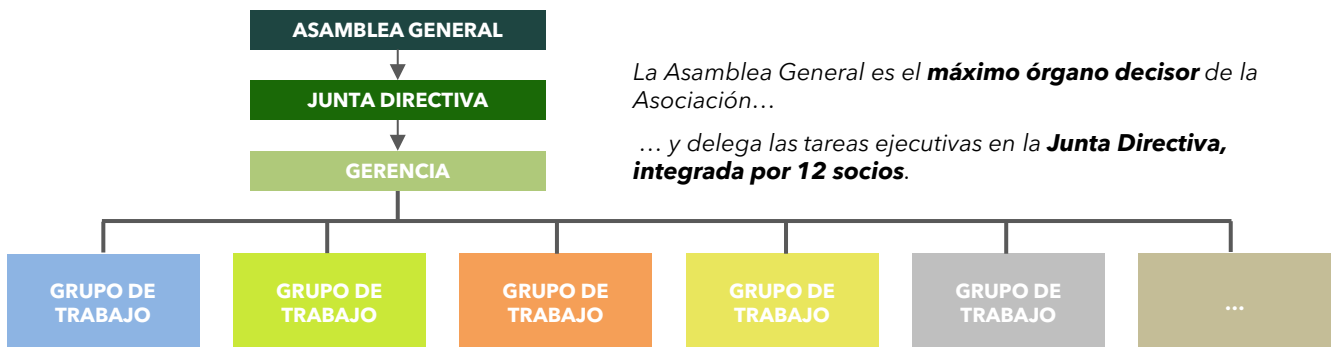


- La cadena de valor del Clúster se articula en torno a relaciones estrechas entre fabricantes, transformadores y proveedores industriales.
- La visualización refleja una red densa de interacciones, con epicentro en los procesos de producción y transformación de papel.
- Aunque también hay empresas tractoras en los segmentos de fabricación de bienes e ingenierías, actuando como núcleos de tracción tecnológica y organizativa del ecosistema.

Organigrama Asociación Clúster del Papel de Euskadi (2024)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.

Por su parte, la Asociación Clúster cuenta con una estructura organizativa ágil y operativa, articulada en torno a la Asamblea, la Junta Directiva, la Gerencia y grupos de trabajo funcionales. El modelo organizativo combina órganos de gobernanza con una gerencia operativa y una red flexible de grupos de trabajo, tanto estables como ad hoc. La dinamización y coordinación recaen en un equipo técnico reducido, con competencias centralizadas en la gerencia.



La Asamblea General es el **máximo órgano decisor** de la Asociación...

... y delega las tareas ejecutivas en la **Junta Directiva, integrada por 12 socios.**

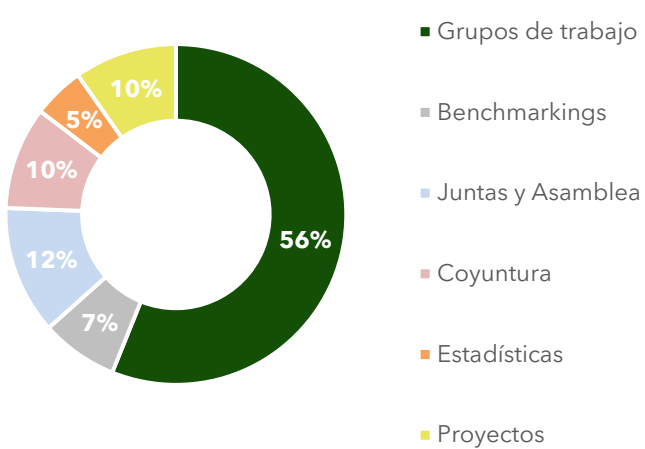
EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER 2021-2025

Los grupos de trabajo concentran más de la mitad de la actividad colaborativa del Clúster, y se consolidan como su principal espacio para compartir conocimiento y avanzar en prioridades comunes.

Las actividades colaborativas del Clúster en 2024 se han articulado mayoritariamente a través de grupos de trabajo, complementados por espacios de seguimiento coyuntural, proyectos, benchmarking y órganos de gobernanza. Su contenido temático ha priorizado la sostenibilidad, la energía y el bienestar laboral.

Actividades colaborativas del Clúster (2024, %)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.

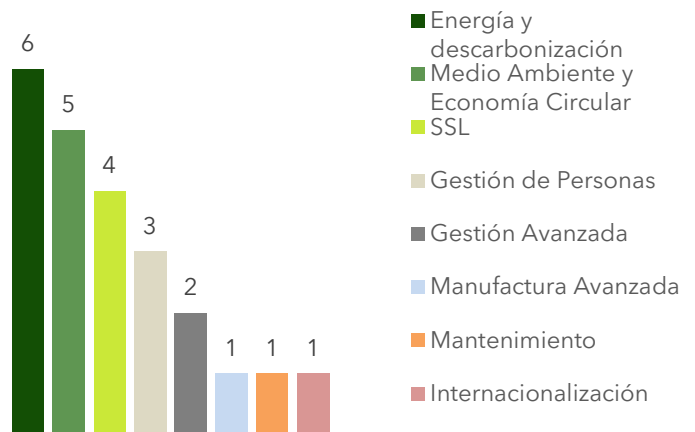


- El peso estructural de los grupos de trabajo refleja la madurez del modelo colaborativo, con una agenda diversa que cubre retos transversales (energía, sostenibilidad, salud laboral) y capacidades organizativas clave.
- La concentración temática en cuestiones medioambientales y sociales sugiere una alineación con prioridades de país y políticas industriales, reforzando el rol del Clúster como agente tractor sectorial.

Detalle Grupos de Trabajo del Clúster (2024)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.

- Ámbitos como internacionalización, mantenimiento o manufactura avanzada registran niveles bajos de actividad, lo que puede interpretarse como áreas de interés latente o espacios por activar en el horizonte 2026-2030.
- El equilibrio entre contenidos técnicos, espacios de coordinación y actividades de seguimiento sectorial aporta solidez al ecosistema del Clúster, aunque la evolución futura exigirá ajustar focos y formatos para mantener la implicación de los socios.



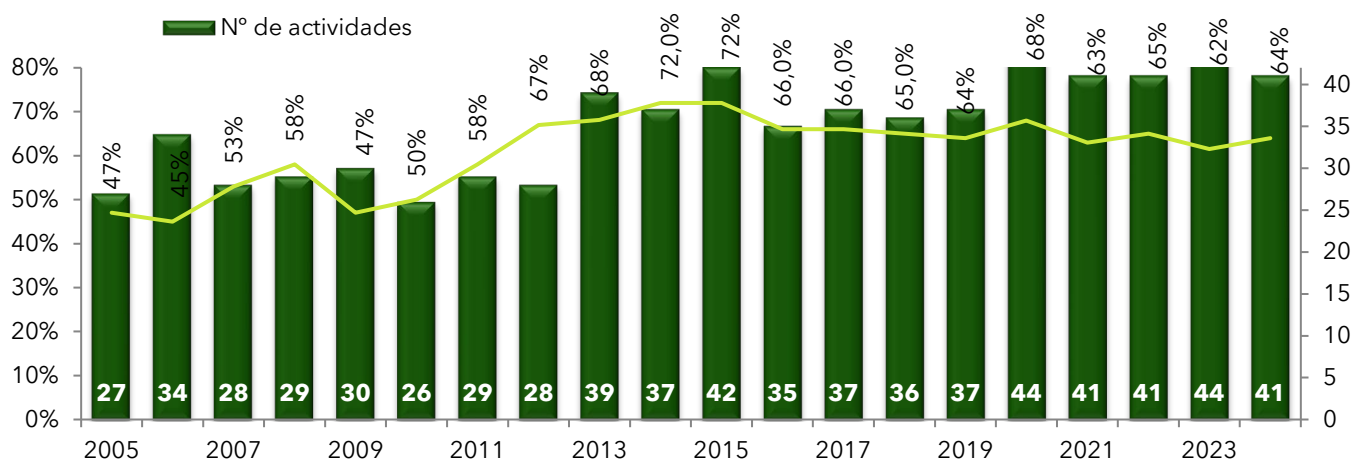
EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER 2021-2025

Además, el Clúster mantiene una actividad colaborativa estable y diversa, con altos niveles de participación que refuerzan el compromiso colectivo a lo largo del tiempo.

Con una media de más de 40 actividades en colaboración anuales en los últimos años y una participación sostenida superior al 60%, el Clúster ha consolidado un modelo de trabajo colaborativo con alto grado de implicación de sus asociados, especialmente desde 2013.

Actividades colaborativas anuales y nivel de participación media

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



- El número de actividades colaborativas ha experimentado un incremento del 50% respecto a los niveles de 2005, consolidando una dinámica estable con máximos sostenidos en los últimos cinco años.
- La participación media por actividad muestra una tendencia ascendente, especialmente desde 2012, situándose de forma estable en torno al 65%-72% durante la última década, reflejando un compromiso alto y continuado por parte de los socios.
- El equilibrio entre volumen de actividades y participación sostenida indica una madurez operativa del modelo de gobernanza colaborativa, aunque existen oportunidades para renovar formatos o explorar nuevas temáticas que mantengan la implicación a largo plazo.

EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER 2021-2025

El modelo colaborativo del Clúster se ha consolidado en 2024 con una agenda estructurada en torno a ocho áreas estratégicas y un conjunto de herramientas operativas que refuerzan su acción sectorial.

Estas áreas permiten alinear prioridades del sector con los retos estratégicos vigentes, activando mecanismos de colaboración, representación y posicionamiento compartido, con especial foco en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Herramientas de Trabajo de la Asociación Clúster (2024)

Fuente: Asociación Clúster del Papel de Euskadi

- 1 Grupos de Trabajo
- 2 Jornadas Técnicas
- 3 Foro Técnico Papelero
- 4 Cooperación con otros Clústeres / Asociaciones
- 5 Informes: de Coyuntura, de Cooperación Sectorial (Memoria anual)
- 6 Benchmarking en distintas áreas
- 7 Estadísticas
- 8 Informe de Responsabilidad Social Sectorial
- 9 Relación con los Medios, Boletín y LinkedIn
- 10 Relación con la Administración
- 11 Identificar proyectos de I+D+i en cooperación
- 12 Acuerdos con prestatarios de servicios
- 13 Documentación didáctica sobre el sector del papel
- 14 Campañas de promoción del sector y del papel
- 15 Informe sobre cooperación sectorial (Memoria anual)

Áreas de Trabajo de la Asociación Clúster (2024)

Fuente: Asociación Clúster de Papel de Euskadi.



2.2

Proceso Participativo



Visión del Proceso participativo realizado

La participación activa de los socios se ha garantizado mediante un proceso estructurado y multicanal, que ha combinado herramientas telemáticas y sesiones presenciales, asegurando la representación de los diferentes perfiles del ecosistema papelero.

Mecanismo de participación	Fecha	Participación alcanzada
Lanzamiento Plan Estratégico	Junio 2025	53% de los socios
Encuesta online de diagnóstico	Julio 2025	44% de los socios
Jornada participativa presencial	16/9	28% de los socios+ SPRI + 1 no socio
Entrevistas individuales a agentes clave	Oct. 2025	13 entrevistas
<i>Entrevistas individuales a socios</i>		2 entrevistas
<i>Entrevistas individuales a agentes no socios</i>		2 entrevistas (PASABAN y Cartonajes Arregui)
<i>Entrevistas a representantes del Gobierno Vasco (áreas de industria, energía, medioambiente)</i>		3 entrevistas
<i>Entrevistas a representantes de Diputaciones Forales (Bizkaia y Gipuzkoa)</i>		3 entrevistas
<i>Entrevistas a agentes intermedios y de apoyo (desarrollo empresarial y sostenibilidad)</i>		3 entrevistas (IHOBE, SPRI, HAZTI)
Seguimiento y validación por Junta Directiva	24/9, 10/12 y 12/03	67%, 75% y 67% de los miembros de la Junta Directiva
Participación teniendo en cuenta todos los socios diferentes que han participado de una forma u otra		67%

Las aportaciones de los socios y agentes clave se han recogido y canalizado a través de distintas herramientas participativas, cada una con un enfoque complementario:

- **Questionario online:** ha permitido identificar la percepción de los socios sobre la situación actual del sector y del clúster, recogiendo opiniones sobre lo que debe reforzarse, lo que ya funciona y las iniciativas prioritarias para el nuevo ciclo.
- **Jornada participativa:** sirvió como espacio de reflexión colectiva para profundizar en fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, lo que permitió definir una base compartida de retos y oportunidades estratégicas para el periodo 2026-2030, tanto a nivel sectorial como de la organización clúster.
- **Entrevistas individuales:** han facilitado un conocimiento más cualitativo y matizado, aportando propuestas específicas y posibles mecanismos de colaboración futura que refuerzan la dimensión operativa del Plan Estratégico.

Resultados de la Encuesta a Socios

En el marco de la elaboración del nuevo Plan Estratégico del Clúster del Papel, se lanzó en el mes de julio un cuestionario dirigido a todo el colectivo asociado para recoger los principales desafíos y oportunidades que enfrenta el sector.

ANÁLISIS DE RESPUESTAS RECIBIDAS



La encuesta ha contado con la **participación del 56% del colectivo asociado** del clúster (24 respuestas totales), siendo el **83% de las respuestas representativas** (20 respuestas representativas).



Con una **muestra total válida de 20 empresas**, la participación se reparte mayoritariamente entre PYMES (53%) y Gran empresa (47%), destacando los perfiles de fabricantes de bienes de equipo y servicios de ingeniería por segmento de actividad principal.



Con respecto a la cadena de valor, los **proveedores de fabricantes y manipuladores (36%) y la fabricación de papel (32%)** son los **roles con mayor representatividad** dentro de la muestra participante.



Transformación verde en marcha: el sector papelero se está posicionando ante ella; donde Euskadi lidera con innovación y compromiso la evolución hacia una mayor sostenibilidad del sector.

Resultados de la Encuesta a Socios

I- Información, Organización, Visión del mercado

- El **embalaje y los nuevos papeles avanzados** concentran las **principales oportunidades de crecimiento**, marcando la dirección de la innovación hacia productos de mayor valor añadido.
- La **descarbonización y la digitalización, con un papel creciente de la IA**, se perfilan como **palancas inmediatas de transformación**, combinando sostenibilidad, eficiencia y competitividad.
- El clúster debe **integrar segmentos aún poco representados en la cadena de valor**, como el cartón ondulado o la maquinaria para este subsector, para reforzar su visión integral del sector.

II- Evaluación Plan Estratégico 2021-2025

- El **posicionamiento sectorial y la cooperación intersectorial** han sido los **principales logros**, junto al impulso de proyectos en digitalización, eficiencia energética y economía circular.
- Los retos transformadores requieren **mayor impulso colectivo** (de la aceptación del cambio a su implementación real y sostenida).
- La **eficiencia en el uso de recursos y la economía circular** han sido las **líneas más relevantes**, reflejando una clara alineación con la estrategia de sostenibilidad.

III- Participación en las actividades del Clúster

- **Las jornadas técnicas, los informes coyunturales y los grupos de trabajo son las actividades más valoradas**, al aportar conocimiento especializado y conexión empresarial.
- El clúster se percibe como un **espacio de articulación sectorial**: facilita sinergias y refuerza la visibilidad institucional del sector.
- Existe margen para **potenciar actividades de inteligencia de mercado, vigilancia tecnológica y promoción de negocio**, hoy con menor participación.

IV - Clúster del Papel 2030. Aspectos que considerar

- **Innovación, digitalización e IA, junto con sostenibilidad y descarbonización, marcan los espacios de oportunidad prioritarios** para el próximo periodo estratégico.
- La **captación de talento, la interlocución institucional y la colaboración interclúster** se perfilan como **factores críticos** para reforzar la competitividad.
- El sector deberá **gestionar turbulencias internas y mayor presión regulatoria**, al tiempo que impulsa productos de mayor valor añadido.

V - Identidad y Proyección del Clúster

- Actualmente **se valora como un agente que une empresas, impulsa colaboración y representa al sector con recursos limitados**, reconocido por su cercanía y proactividad.
- **A futuro se proyecta como un líder sectorial moderno y fiable**, referente en sostenibilidad, circularidad y transformación digital.
- El **refuerzo de la unidad interna, la visibilidad institucional y las relaciones internacionales** serán **claves** para consolidar su proyección.

Dinámica Participativa World Café

El valor del diálogo estructurado: una dinámica para pensar el presente y proyectar el Clúster del Papel de Euskadi del futuro.

Socios y agentes clave se reunieron en una jornada presencial de reflexión compartida. A través de tres mesas temáticas, se abordaron los retos del sector papelero en Euskadi, el papel actual del Clúster y las claves para su evolución hacia 2030. La conversación fue estructurada, activa y diversa, integrando además una reflexión transversal sobre los ODS prioritarios.



M1

Mapa del Sector: Luces y Sombras

Percepción compartida sobre la situación actual del sector papelero en Euskadi.

- Se recogieron aportaciones sólidas y diversas que permiten construir un diagnóstico compartido sobre las tensiones estructurales, retos de competitividad y condicionantes del sector a futuro.
- Destacó la necesidad de renovar el relato del papel y reforzar su atractivo para nuevas generaciones, con especial atención al talento y la innovación



M2

El Clúster Hoy: ¿Cómo Vamos?

Percepción sobre el valor real que ofrece actualmente el clúster.

- Se valoró positivamente el rol del clúster como interlocutor institucional y dinamizador de espacios colaborativos.
- También emergieron propuestas concretas para reforzar su visibilidad, capacidad operativa y relación con nuevos perfiles de la cadena de valor.



M1

El Clúster que Queremos

Imaginar el rol del Clúster 2030 (nuevos servicios, enfoque estratégico y evolución).

- Las aportaciones para profundizar en el rol del Clúster a 2030 pusieron el foco en talento, innovación, internacionalización y visibilidad.
- La búsqueda de alianzas con otros clústeres y agentes tecnológicos se configura como eje estratégico para el nuevo ciclo.



REFLEXIÓN TRANSVERSAL SOBRE ODS

Se mantuvo una línea de trabajo continuista con los ODS prioritarios del Clúster, aunque se planteó su adecuación o síntesis, en función de su impacto.

- ODS 6* - Agua y Saneamiento (*sujeto a posible revisión*)
- ODS 8 - Trabajo Decente y Crecimiento Económico
- ODS 12 - Consumo y Producción Sostenibles
- ODS 17 - Alianzas para Lograr los Objetivos

Dinámica World Café – Conclusiones (I)



Mapa del Sector: Luces y Sombras

Percepción compartida sobre la situación actual del sector papelero en Euskadi.

RETOS Y TENSIONES ACTUALES

Transformación en curso con fuertes tensiones estructurales

El sector está en transición hacia la sostenibilidad, pero con una sensación de "involución" provocada por la **sobrerregulación europea**, el **coste energético** y las **tensiones en el mercado de materias primas**, que fuerzan a diversificar productos y dificultan la competitividad.

Problemas crecientes de relevo generacional y atracción de talento

A pesar de los programas existentes, los jóvenes muestran escaso interés por trabajar en turnos o fines de semana, lo que pone en jaque la continuidad operativa. La curva de aprendizaje es larga, y el COVID ha acentuado el absentismo. **Talento y cultura laboral como reto transversal prioritario.**

Necesidad de renovar el relato del sector

El sector papelero requiere una **revisión profunda de su narrativa social y educativa**, incorporando innovación, sostenibilidad e impacto positivo en el mundo. **El objetivo: generar ilusión y hacer visible su papel en la transición ecológica.**

Amenazas externas crecientes

Se señala una fuerte presión internacional (Asia-Pacífico, Portugal) con condiciones energéticas/laborales más favorables. **Europa debe diferenciarse por su valor añadido, no por precio.**

CONDICIONANTES Y PALANCAS PARA EL FUTURO DEL SECTOR

Tecnología e innovación: El futuro del sector estará condicionado por su capacidad de **adoptar tecnologías avanzadas** como la IA para mantenimiento predictivo, eficiencia energética y optimización de procesos.

Transición circular y nuevos productos: Se mantendrá la presión para desarrollar productos que **reemplacen plásticos**, sin que sea posible depender solo de papel reciclado. **La materia prima virgen seguirá siendo indispensable.**

Costes y disponibilidad de recursos: La **gestión del coste energético** y el **acceso sostenible a materias primas** serán determinantes, agravados por el impacto del **cambio climático.**

Adaptación regulatoria: Las exigencias normativas (como EUDR) seguirán creciendo. La **capacidad de cumplimiento regulatorio sin perder competitividad** será un factor crítico.

Posicionamiento del papel como alternativa sostenible: El discurso del papel como sustituto del plástico sigue siendo una **palanca reputacional clave** para conectar con la agenda ambiental y captar oportunidades de mercado.

Fortaleza estructural como base: La consolidación industrial del sector en Euskadi, con experiencia exportadora y colaboración entre empresas, ofrece una **base sólida para evolucionar.**

Dinámica World Café - Conclusiones (II)



El Clúster Hoy: ¿Cómo Vamos?

Percepción sobre el valor real que ofrece actualmente el clúster.

M2

FORTALEZAS Y LIMITACIONES DEL MODELO ACTUAL

Interlocución eficaz y espacios de participación bien valorados

El clúster ha actuado como un canal ágil para trasladar las necesidades del sector a las instituciones, especialmente al Gobierno Vasco. Se valoran positivamente los espacios de participación (grupos de trabajo, boletines, foros técnicos) y la accesibilidad del equipo gestor.

Gobernanza eficiente, pero con estructura limitada

La estructura operativa es reconocida como eficaz, pero insuficiente para cubrir la creciente demanda de servicios. Existe consenso en que **el modelo actual ha rendido bien, pero tiene techo operativo.**

Falta de visibilidad pública y debilidad en proyección del relato sectorial

Se señala la **escasa presencia del clúster en medios generalistas y redes sociales**, lo que impacta en el posicionamiento social e institucional del sector. *Se echa en falta un relato estructurado sobre el valor del papel en sostenibilidad, bioeconomía y empleo.*

Conexión con el sistema educativo aún parcial

Aunque hay buena relación con la FP, se considera insuficiente el trabajo de **divulgación técnica hacia el profesorado**, limitando el conocimiento del sector entre futuros profesionales y reduciendo su atractivo formativo- laboral.

CLAVES DE MEJORA Y EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER

Comunicación sectorial: Se propone lanzar **campañas de visibilidad con datos e informes** de impacto para mejorar la imagen del sector y hacer comprensibles sus avances en sostenibilidad, empleo e innovación.

Organización de visitas estructuradas a empresas: Se valora la utilidad de organizar visitas técnicas internas (entre socios) y externas (centros educativos, institucionales), diseñadas en función de los distintos eslabones de la cadena de valor.

Ampliación de grupos de trabajo: Consolidar los grupos actuales (mantenimiento, prevención, personal) e **impulsar nuevos** sobre innovación, digitalización y regulación, adaptados a los retos en evolución.

Anticipación normativa y apoyo al cumplimiento: El clúster debería ayudar a las empresas a adaptarse a nuevas exigencias legales, como la EUDR (trazabilidad sostenible de la madera, aplicable desde 2026), a través de formación o proyectos colaborativos.

Impulso a la formación dual y conexión temprana con el talento: Se propone reforzar la relación con FP mediante **visitas a planta** y promover proyectos de **formación dual**, donde el clúster tenga un papel activo como puente entre centros y empresas.

Apertura de la cadena de valor: Hay acuerdo en abrir el ecosistema del clúster a nuevos perfiles, aunque no se concretaron roles. Se ve como una **vía para enriquecer capacidades y diversificar agentes** en torno al papel.

Dinámica World Café – Conclusiones (III)



El Clúster que Queremos

Imaginar el rol del Clúster 2030 (nuevos servicios, enfoque estratégico y evolución).

SERVICIOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS PARA EL CLÚSTER 2030

REQUISITOS Y CONDICIONES PARA HACER REALIDAD ESA VISIÓN

Acompañamiento activo al sector en la atracción y desarrollo de talento, con un enfoque claro en perfiles jóvenes y femeninos. Se plantea **fomentar capacidades en digitalización, sostenibilidad e inteligencia artificial**, articulando alianzas con FP, universidad, cursos de postgrado y programas de atracción externa.

Impulso a nuevos servicios (alianzas interclúster e intrasectoriales), con 1) **Clústeres vascos**, estatales o europeos, para abordar retos comunes; 2) **Centros científico-tecnológicos**, para co-diseñar soluciones de innovación, tecnología y sostenibilidad adaptadas a las empresas del sector.

Nueva estrategia de internacionalización, según madurez empresarial. Para empresas ya internacionalizadas, el clúster debería facilitar el acceso a observatorios, tendencias globales y posicionamiento sectorial. Para empresas con interés incipiente, se propone ofrecer servicios de apoyo individualizado, con asesoramiento y acompañamiento personalizado.

Visibilidad y proyección pública del papel como sector estratégico. Se trabajará para **consolidar una presencia más activa y sostenida en redes sociales (LinkedIn), y para promover eventos individuales o compartidos con otros clústeres**, que refuercen la identidad y reputación del sector ante la sociedad, las administraciones y los jóvenes. Se asume que esta proyección requerirá una implicación más activa de las entidades socias en la comunicación positiva del sector.

Reorientación operativa del clúster con mayor corresponsabilidad interna: Ante las limitaciones actuales de estructura, se propone **reordenar esfuerzos hacia servicios estratégicos**, externalizar algunos ámbitos y asumir una mayor implicación directa de las empresas socias para hacer viable el salto cualitativo.

Reconocimiento institucional diferenciado del clúster vasco: Se subraya su singularidad frente a Aspapel, y se plantea **consolidarlo como interlocutor propio y prioritario ante Gobierno Vasco y Diputaciones**, especialmente en el marco de la bioeconomía, la economía circular y las políticas de transición industrial.

Fortalecimiento de relaciones estratégicas clave con Diputaciones forales, donde se percibe aún un desconocimiento mutuo relevante; la universidad, para generar formaciones adaptadas a las necesidades del sector.

También se trabajará para consolidar relaciones ya positivas con FP y centros tecnológicos.

Posicionamiento del sector como tractor de país: El clúster debe contribuir a que el papel sea reconocido no solo como una industria tradicional, sino como un **actor clave para la sostenibilidad, el empleo cualificado, la transformación territorial y la modelización del paisaje de Euskadi.**

2.3

Análisis DAFO



DAFO Sectorial 2026-2030

Realizado a partir del análisis interno, el externo, el trabajo participativo (entrevistas, encuestas, sesiones de trabajo), y el análisis de otros clústeres a nivel de Euskadi e internacional.

F **1. Integración vertical avanzada**, materia prima, celulosa, papel, manipulación, bienes de equipo, ingenierías, equipos auxiliares, formación, I+D+i, cogeneración).

- 2. Altos niveles de productividad y eficiencia**, con +61% de productividad y +103% de facturación por empleado frente a la media estatal.
- 3. Base industrial consolidada (1,2 Mt/año)**, con empresas orientadas a valor añadido y modernización tecnológica sostenida.
- 4. Alineamiento con la sostenibilidad**, gracias a productos reciclables, biodegradables y desarrollos en bioproductos.
- 5. Conocimiento del proceso productivo y de los mercados exteriores**, con experiencia en automatización e internacionalización.
- 6. Diferenciación** (inversiones y trazabilidad de materia prima a cliente final).
- 7. Sistemas de gestión y certificación consolidados** (ISO, EMAS, cadena de custodia), con potencial de evolución hacia modelos más avanzados.
- 8. Contribución al PIB manufacturero vasco (11%)**, y encaje estratégico en RIS3 y políticas de transición industrial.

O **1. Crecimiento del e-commerce y la demanda de packaging sostenible** (cartón ondulado, papeles funcionales, reciclados).

- 2. Impulso normativo europeo** (PPWR, prohibición de plásticos, RAP) que favorece al papel como alternativa preferente.
- 3. Disponibilidad de ayudas públicas** para descarbonización, circularidad, innovación e internacionalización.
- 4. Desarrollo de nuevos bioproductos dentro de la bioeconomía circular** como vía de diferenciación tecnológica y reputacional.
- 5. Nuevos usos y aplicaciones del papel**, ligados a sostenibilidad, digitalización o sustitución de otros materiales.
- 6. Digitalización y tecnologías habilitadoras** (IA, automatización, trazabilidad digital) aplicadas a producto y procesos.
- 7. Alianzas estratégicas en la cadena de valor y con otros sectores**, para diversificación, innovación compartida y economía circular.

D **1. Presión sobre márgenes por costes elevados y precios de venta a la baja**, especialmente en productos básicos.

- 2. Baja adopción de tecnologías avanzadas y cultura digital** en parte del tejido.
- 3. Escasez de talento cualificado y visibilidad limitada como sector innovador.**
- 4. Limitada protección de la innovación** (patentes, marcas) y acceso restringido a financiación de I+D.
- 5. Inercia cultural al cambio y modelos poco atractivos** para el talento joven.
- 6. Débil conexión con centros tecnológicos y universidades.**
- 7. Imagen sectorial estereotipada** (industria pesada, sostenibilidad cuestionada).
- 8. Tejido empresarial:** dimensión reducida y menor capacidad de escala influencia.
- 9. Modelos de gestión con margen de mejora** (sostenibilidad y trazabilidad digital).

A **1. Elevada exposición a la volatilidad de costes energéticos, materias primas y fibras recicladas**, que condiciona márgenes y planificación operativa.

- 2. Incremento de exigencias regulatorias y ambientales** (EUDR, RAP, reciclabilidad, PFAs), con especial impacto en las pymes del sector.
- 3. Sobreoferta global derivada de la reconversión de plantas hacia embalaje**, que intensifica la competencia y presiona a la baja los precios en segmentos básicos.
- 4. Competencia creciente de regiones con menores costes o exigencias normativas** (Asia, Turquía, Portugal), especialmente en productos estandarizados.
- 5. Riesgos geopolíticos y disrupciones logísticas persistentes**, que afectan la estabilidad de las exportaciones y las cadenas de suministro.
- 6. Falta de relevo generacional y pérdida de perfiles técnicos cualificados**, que debilitan la continuidad operativa y la capacidad de innovación.

DAFO DE LA ODC 2026-2030

Realizado a partir del análisis interno, el externo, el trabajo participativo (entrevistas, encuestas, sesiones de trabajo), y el análisis de otros clústeres a nivel de Euskadi e internacional.

F

- 1. Alto grado de ejecución estratégica:** +80% de cumplimiento anual sostenido entre 2021 y 2024.
- 2. Posicionamiento institucional consolidado** como interlocutor ante Gobierno Vasco y diputaciones.
- 3. Alta participación de socios** en jornadas, grupos de trabajo e informes estratégicos.
- 4. Capacidad para articular colaboración sectorial,** impulsar proyectos interempresariales y generar conocimiento útil.
- 5. Reconocimiento como espacio de conexión y representatividad sectorial.**
- 6. Relaciones de confianza y cooperación estables entre socios.**
- 7. Representatividad sectorial reforzada,** incluyendo a la mayoría de los fabricantes y empresas líderes del sector.
- 8. Conocimiento operativo del sector,** con fuerte implantación territorial y experiencia.
- 9. Trabajo realizado en su mayoría con medios propios,** lo que refuerza la autonomía técnica y organizativa.

D

- 1. Recursos humanos y técnicos limitados** para responder a una demanda creciente de servicios.
- 2. Baja visibilidad pública y presencia en medios,** dificulta posicionamiento externo.
- 3. Débil conexión estructural con FP, universidad y sistema educativo,** especialmente en la divulgación técnica.
- 4. Participación desigual según temáticas:** menor en digitalización, generación de negocio...
- 5. Alcance limitado en la cadena de valor y consecuente reducción de explotación de nichos o servicios a medida.**
- 6. Escasa interiorización del proyecto Clúster** entre parte de los socios, que dificulta una visión compartida y sostenida en el tiempo.
- 7. Recursos financieros y capacidad de captación aún restringidos,** con peso excesivo del presupuesto estructural.
- 8. Falta de servicios facturables o de alto valor,** lo que limita la diferenciación frente a otras entidades de soporte.

O

- 1. Refuerzo del rol clúster** en políticas industriales, sostenibilidad y bioeconomía en Euskadi.
- 2. Demanda creciente de servicios colaborativos** en descarbonización, digitalización y atracción de talento.
- 3. Posibilidad de diseñar nuevos servicios** con otros clústeres y CCTTs.
- 4. Acceso a financiación regional/europea** para proyectos de innovación e internacionalización.
- 5. Expansión de la base social** mediante la integración de nuevos socios, actores...
- 6. Actualización del relato sectorial,** vinculándolo con sostenibilidad, packaging avanzado y economía circular, reforzando su legitimidad y posicionamiento.
- 7. Integración con el ecosistema forestal y bioeconómico de Euskadi** (ej. Basquegur), para fortalecer el posicionamiento en sostenibilidad y E^a circular).
- 8. Oportunidad para reforzar la proyección internacional** a través de redes europeas y cooperación transnacional.

A

- 1. Sobrecarga operativa** sin refuerzo estructural proporcional.
- 2. Dificultad para mantener la implicación** si no se renuevan temáticas, formatos o servicios.
- 3. Percepción limitada del valor aportado entre empresas no asociadas** si no se plantean nuevos vínculos operativos (proyectos piloto con empresas no socias, etc.).
- 4. Riesgo de abandono por parte de socios clave,** por decisiones corporativas, cambios de propiedad o desalineación con los objetivos del clúster.
- 5. Desajustes entre prioridades del clúster y directrices de la política pública,** que pueden condicionar la elegibilidad o el encaje estratégico de la ODC.

2.4

Retos y Oportunidades



RETOS ESTRATÉGICOS 2026-2030

MAPA DEL SECTOR: LUCES Y SOMBRAS

El diagnóstico compartido ofrece una visión sólida y matizada sobre la situación actual del sector papelero en Euskadi, marcada por tensiones estructurales, retos de competitividad y condicionantes clave para su futuro. Destaca la necesidad de renovar el relato del papel y reforzar su atractivo entre las nuevas generaciones, con especial atención al talento y la innovación.



RETOS Y TENSIONES ACTUALES

Transición bajo fuertes tensiones estructurales: El sector avanza hacia la sostenibilidad en un contexto de sobrecarga regulatoria, alto coste energético y tensión en materias primas, lo que limita la competitividad y exige diversificación.

Déficit de relevo generacional y atracción de talento: Falta interés juvenil por empleos con turnos exigentes, curva de aprendizaje larga, la formación papelera se adquiere en las empresas, absentismo elevado y conflictividad laboral dificultan la operativa en materia de gestión de personas.

Necesidad de profundizar en la renovación del relato sectorial papelero: revisar el discurso sectorial haciendo hincapié en sostenibilidad, innovación e impacto positivo, y así generar ilusión y visibilidad como actor de la transición ecológica.

Creciente presión internacional: La competencia desde regiones con menores costes (Asia-Pacífico, Portugal, Turquía, por ejemplo) refuerza la necesidad de competir por valor añadido, no por precio.



CONDICIONANTES Y PALANCAS PARA EL FUTURO

Tecnología e innovación como palanca competitiva: La adopción de tecnologías avanzadas (IA, mantenimiento predictivo, eficiencia energética) será clave para optimizar procesos y mejorar competitividad.

Impulso a nuevos productos circulares: El desarrollo de alternativas al plástico seguirá siendo esencial, sin depender solo del reciclado: el uso de materia prima virgen sigue siendo necesario.

Costes y disponibilidad de recursos: El acceso sostenible a materias primas y energía será crítico, con impactos directos del cambio climático.

Adaptación a normativa cada vez más amplia y exigente, sin comprometer la competitividad.

El papel como alternativa sostenible: El papel puede posicionarse como sustituto del plástico, alineado con las agendas ambiental y de mercado.

Fortaleza industrial como base: La estructura productiva y exportadora de Euskadi y la colaboración empresa-centro refuerzan la capacidad del sector para evolucionar en un entorno complejo.

RETOS ESTRATÉGICOS 2026-2030

ROL DEL CLÚSTER (ODC): BALANCE ACTUAL Y OPORTUNIDADES DE REFUERZO

La percepción compartida valora el papel actual del clúster como interlocutor institucional y dinamizador de espacios colaborativos. Sobre esta base sólida, emergen propuestas para reforzar su visibilidad, capacidad operativa y conexión con nuevos perfiles estratégicos dentro de la cadena de valor.

FORTALEZAS Y LIMITACIONES DEL MODELO ACTUAL

Interlocución eficaz y espacios de participación bien valorados: El clúster es percibido como un canal ágil para trasladar las necesidades del sector a las instituciones, especialmente al Gobierno Vasco, destacando la utilidad de sus espacios participativos y la accesibilidad del equipo gestor.

Gobernanza eficiente, pero con estructura limitada: Aunque la estructura operativa actual ha funcionado bien, se considera insuficiente para responder un eventual incremento de servicios.

Falta de visibilidad pública y debilidad en la proyección del relato sectorial: La escasa presencia del clúster en medios generalistas y redes sociales dificulta su posicionamiento institucional y social; se identifica la necesidad de un relato estructurado que proyecte el valor del papel en sostenibilidad, bioeconomía y empleo.

Conexión con el sistema educativo aún parcial: Pese a una relación positiva con la FP, se considera insuficiente la labor de divulgación técnica hacia el profesorado, limitando el conocimiento del sector entre los futuros profesionales y su atractivo formativo o laboral.

CLAVES DE MEJORA Y EVOLUCIÓN DEL CLÚSTER

Refuerzo de la comunicación sectorial: Se propone lanzar campañas de visibilidad basadas en datos e informes de impacto que transmitan con claridad los avances del sector en sostenibilidad, empleo e innovación.

Organización de visitas estructuradas a empresas: Se valora la utilidad de visitas técnicas internas (entre socios) y externas (a centros educativos e institucionales), adaptadas a los distintos eslabones de la cadena de valor.

Ampliación de grupos de trabajo: Además de consolidar los grupos existentes (mantenimiento, prevención, personal), se sugiere impulsar nuevos centrados en temas emergentes (digitalización, regulación...).

Anticipación normativa y apoyo al cumplimiento: El clúster puede ayudar a las empresas a adaptarse a nuevas exigencias legales mediante formación o proyectos colaborativos en trazabilidad y sostenibilidad.

Impulso a la formación dual y conexión temprana con el talento: Se propone reforzar los vínculos con FP mediante visitas a planta y proyectos compartidos, actuando el clúster como puente entre centros y empresas.

Apertura de la cadena de valor: Existe margen para integrar nuevos perfiles y agentes en el ecosistema del clúster.

RETOS ESTRATÉGICOS 2026-2030

EL CLÚSTER (ODC) QUE QUEREMOS: VISIÓN 2030 Y NUEVOS IMPULSOS ESTRATÉGICOS

Las propuestas para evolucionar el rol del clúster hacia 2030 destacan la necesidad de reforzar su posicionamiento en torno al talento, la innovación, la visibilidad y la internacionalización. La colaboración con otros clústeres y agentes tecnológicos se plantea como un eje para activar nuevos servicios y desplegar una agenda compartida de valor añadido.



SERVICIOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS 2030

Acompañamiento activo al sector en la atracción y desarrollo de talento: Se propone impulsar perfiles jóvenes y femeninos mediante alianzas con FP y universidad, programas de postgrado y formación externa en competencias clave (digitalización, sostenibilidad, IA...).

Impulso a nuevos servicios mediante alianzas interclúster e intrasectoriales: El clúster debe colaborar con otros clústeres y centros científico-tecnológicos para codiseñar servicios en innovación, tecnología y sostenibilidad adaptados a las necesidades del sector.

Nueva estrategia de internacionalización, adaptada al grado de madurez empresarial: Se plantea facilitar el acceso a tendencias globales y posicionamiento para empresas internacionalizadas, y ofrecer acompañamiento personalizado a las que inician ese camino.

Visibilidad y proyección pública del papel como sector estratégico: Se subraya la necesidad de reforzar la presencia en redes sociales, promover eventos vinculados a otros clústeres y fomentar una mayor implicación activa de las entidades socias en la comunicación sectorial, especialmente hacia jóvenes, instituciones y sociedad.



CONDICIONES PARA HACER REALIDAD ESA VISIÓN

Reorientación operativa del clúster con mayor corresponsabilidad interna: Ante las limitaciones estructurales actuales, se plantea reordenar esfuerzos hacia servicios estratégicos, externalizar algunas funciones y reforzar la implicación directa de las empresas socias.

Reconocimiento institucional diferenciado del clúster vasco: Se propone consolidar al clúster como interlocutor prioritario y con identidad propia frente a ASPAPEL, especialmente en las agendas de bioeconomía, economía circular y transición industrial ante Gobierno Vasco y diputaciones.

Fortalecimiento de relaciones estratégicas clave: Se identifican oportunidades de colaboración con diputaciones y universidad, ámbitos donde persiste un desconocimiento mutuo. También se propone intensificar las relaciones con FP y centros tecnológicos.

Posicionamiento del sector como tractor de país: Se aspira a que el papel sea reconocido no solo como industria tradicional, sino como agente clave para una Euskadi más sostenible, circular y tecnológicamente avanzada.



fase 3.

Formulación Estratégica 2026 - 2030



MISIÓN

“Impulsamos la transformación competitiva del sector industrial papelero y su imagen desde la cooperación, con un firme compromiso con la sostenibilidad, la digitalización, las personas y la innovación, con el objetivo de generar valor compartido para Euskadi.”



VISIÓN

“Ser una organización clúster de referencia por impulsar la transformación de la cadena de valor de la industria papelera vasca, promoviendo la bioeconomía circular descarbonizada, la innovación y la generación de valor para la sociedad.”



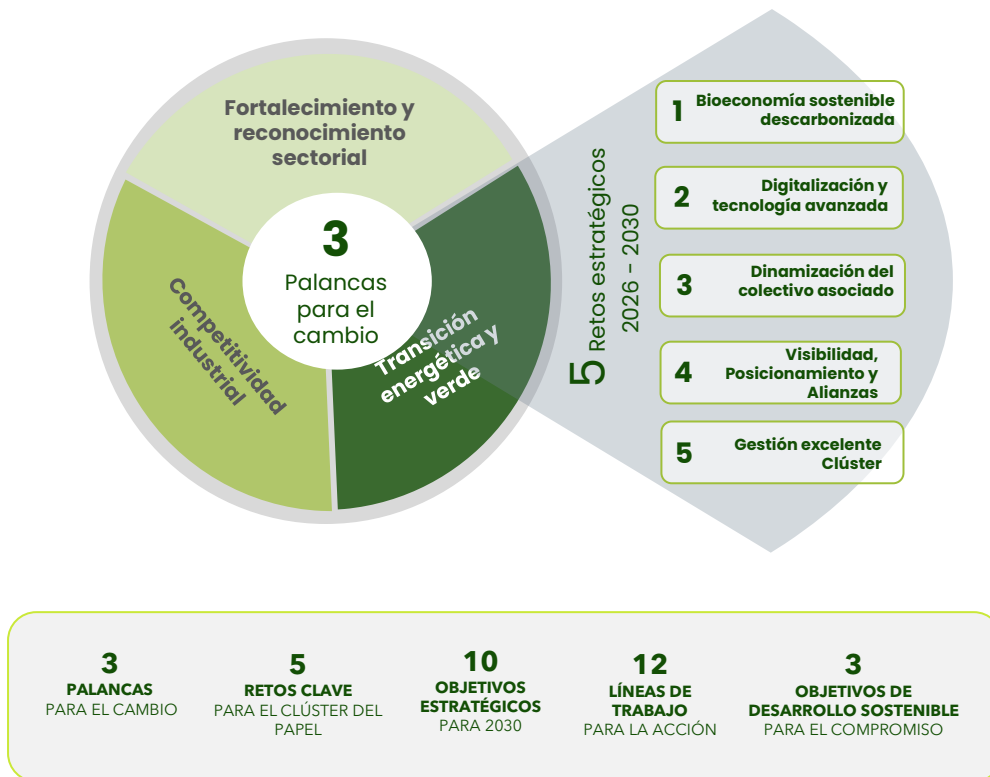
VALORES

Tanto los asociados como la propia organización dinamizadora clúster compartimos los siguientes valores:

- **Colaboración abierta y multiagente:** creemos en la cooperación entre personas, empresas, instituciones y centros de conocimiento como base del progreso común.
- **Innovación, mejora Continua y Orientación al Logro:** Promovemos la iniciativa, la creatividad y la transformación tecnológica constante. En un entorno de cambio permanente, impulsamos una cultura innovadora y de superación que refuerza la capacidad del sector –y del propio Clúster– para adaptarse, anticipar retos y avanzar con determinación, generando soluciones de valor y contribuyendo a su competitividad sostenida.
- **Sostenibilidad:** trabajamos por un sector descarbonizado, eficiente en el uso de recursos y alineado con la bioeconomía circular. Creemos en la sostenibilidad como una oportunidad de innovación y de liderazgo responsable, y por ello nuestras acciones se alinean con las agendas internacionales y objetivos de transición ecológica.
- **Personas y Talento:** situamos a las personas en el centro de la transformación del sector. Apostamos por el desarrollo del talento, la diversidad generacional y la colaboración con el sistema educativo para asegura el relevo y la innovación.
- **Transparencia y Compromiso Ético:** actuamos con integridad, responsabilidad y apertura. Fomentamos una cultura de confianza y rendición de cuentas que refuerce la imagen positiva del sector ante la sociedad.

Mapa Estratégico

Sobre la base de **3 PALANCAS** para avanzar como territorio y como sector, se materializan **5 RETOS CLAVE**, entorno a los cuáles se estructura el **PLAN ESTRATÉGICO** de la Asociación Clúster del Papel de Euskadi.

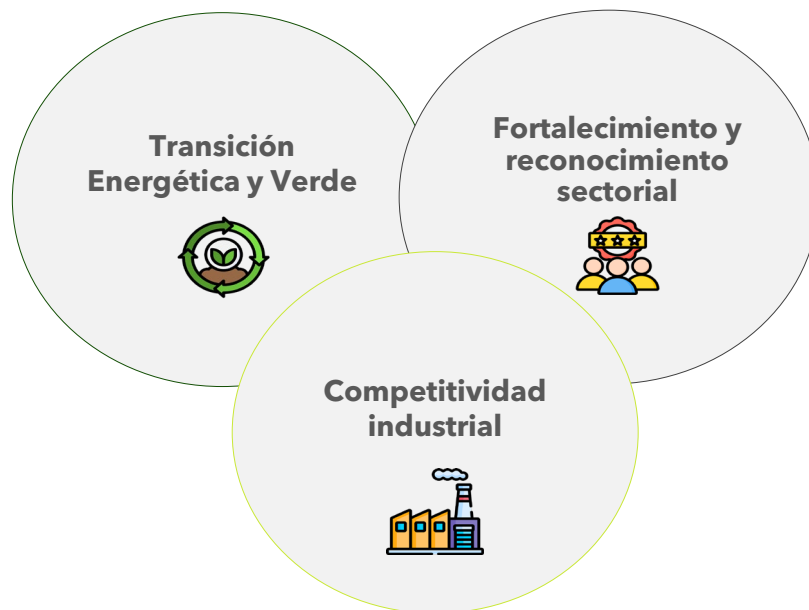


- En cuanto a estructura empresarial, **predomina un tejido de pymes industriales**: casi tres de cada cuatro socios cuentan con menos de 100 trabajadores, y más del 75% factura por debajo de 50 M€, lo que refleja un **ecosistema ágil, tecnificado y especializado**.
- La intensidad exportadora es desigual: 23 entidades exportan menos del 25% de su facturación, mientras que 7 superan el 75%, lo que evidencia **perfiles muy diferenciados en apertura internacional**.
- Las exportaciones se dirigen principalmente a la Unión Europea (63%), seguida de África y Oriente Medio (11%) y América Latina (10%), lo que muestra una **clara apuesta por mercados de proximidad**.
- La diversidad multisectorial del Clúster ofrece una base sólida para avanzar hacia una plataforma más integrada, con margen para ampliar colaboraciones a lo largo de la cadena de valor.

Palancas del Cambio



Estas son las palancas que impulsan el futuro del sector, y que inciden directa e indirectamente en la configuración de nuestra actividad y retos estratégicos



TRANSICIÓN ENERGÉTICA Y VERDE

La apuesta institucional de Euskadi por un modelo industrial descarbonizado exige a todos los sectores –incluido el papelero– una transformación estructural en eficiencia energética, reducción de emisiones, eco-diseño y economía circular. Esta palanca responde a los compromisos climáticos europeos y a un marco regulador cada vez más exigente, impulsando un cambio profundo en los modelos productivos.

FORTALECIMIENTO Y RECONOCIMIENTO SECTORIAL

El desarrollo industrial sostenible de Euskadi pasa por reforzar el papel estratégico de las Organizaciones Dinamizadoras de Clústeres (ODCs). Esta palanca pone el foco en su consolidación como agentes estructurantes de las cadenas de valor, con capacidad para activar proyectos tractores, ampliar redes de colaboración y representar los intereses sectoriales ante las instituciones y la sociedad.

COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL

La presión global sobre los márgenes industriales obliga a los sectores productivos a diferenciarse a través de la innovación, la digitalización y la colaboración. Esta palanca impulsa un modelo de industria inteligente y conectada, en el que sectores como el papel deben combinar tecnología, talento y nuevos modelos de negocio para reforzar su posicionamiento competitivo.

Retos Estratégicos



Los retos estratégicos que articulan nuestra actividad y entorno a los cuales se estructura el nuevo Plan Estratégico

R1- BIOECONOMIA SOSTENIBLE DESCARBONIZADA



Nos enfrentamos al reto de completar la **transición ecológica del sector papelero** para dar respuesta a las crecientes exigencias regulatorias y de sostenibilidad industrial. Desde el Clúster impulsaremos iniciativas que promuevan la **descarbonización, fomenten inversiones transformadoras** y refuercen el papel del papel como material clave de una bioeconomía circular y baja en carbono.

R2- DIGITALIZACIÓN Y TECNOLOGÍA AVANZADA



El sector necesita avanzar en la adopción efectiva de **tecnologías digitales y soluciones inteligentes** para mejorar su competitividad. Abordamos este reto facilitando la transformación digital, apoyando la incorporación de tecnologías avanzadas y conectando a las empresas con agentes científico-tecnológicos para **activar dinámicas de innovación**.

R3- DINAMIZACIÓN DEL COLECTIVO ASOCIADO



Mantener y **enriquecer la oferta de valor para el sector**, basada en los **Grupos de Trabajo y en nuevas dinámicas de colaboración en las distintas áreas funcionales de las empresas asociadas**. Buscamos responder de forma ágil y efectiva a las necesidades del ecosistema papelero.

R4- VISIBILIDAD, POSICIONAMIENTO Y ALIANZAS



Una imagen desactualizada del sector dificulta su reconocimiento institucional y social. Nos proponemos **renovar el relato sectorial, reducir la brecha entre percepción y realidad**, y reforzar nuestro posicionamiento institucional. Para ello, trabajaremos en ampliar la colaboración dentro y fuera de la cadena de valor, activando nuevas alianzas estratégicas.

R5- GESTIÓN EXCELENTE CLÚSTER



Para asegurar un modelo de Clúster más robusto y sostenible, debemos **fortalecer nuestra estructura operativa, nuestras capacidades, nuestra gestión, así como y ampliar progresivamente la base de empresas asociadas y fomentar una participación más activa de los socios**.

Formulación Estratégica

Retos	Objetivos estratégicos	Líneas de trabajo
R1. Bioeconomía sostenible descarbonizada	O1: Promover la sostenibilidad y contribuir a una bioeconomía circular descarbonizada	L1.1- Impulso de la descarbonización del sector L1.2- Desarrollo de capacidades sectoriales en bioeconomía, sostenibilidad medioambiental y circularidad
	O2: Impulsar la transformación digital y la adopción de tecnologías avanzadas	L2.1- Fomento y apoyo a la digitalización y liderazgo tecnológico sectorial
R2. Digitalización y tecnología avanzada	O3: Impulsar la innovación colaborativa para desarrollar soluciones tecnológicas de valor añadido	L3.1- Identificación de retos compartidos y coordinación de proyectos de innovación
	O4: Consolidar la oferta de valor del Clúster	L4.1- Consolidación y evolución de los Grupos de Trabajo en áreas funcionales de las organizaciones asociadas
	O5: Atraer, capacitar y gestionar talento para el sector	L5.1- Identificación y gestión continua de necesidades de talento en el sector
R3. Dinamización del colectivo asociado	O6: Reforzar la proyección del sector en mercados globales	L6.1- Proyección exterior del Clúster y sus empresas
	O7: Renovar la comunicación y el relato sectorial para fortalecer la imagen del papel	L7.1- Desarrollo de una estrategia de comunicación
	O8: Consolidar el papel del Clúster como interlocutor institucional de referencia	L8.1- Fortalecimiento de relaciones con administraciones públicas y Agentes de referencia
R4. Visibilidad, Posicionamiento y alianzas	O9: Impulsar la colaboración para afrontar retos comunes y generar mayor valor colectivo	L9.1- Refuerzo de alianzas interclúster e intersectoriales y participación en redes estratégicas
	O10: Impulsar la excelencia del Clúster y la atracción de nuevos asociados	L10.1- Consolidación del modelo de gestión interna L10.2- Ampliación y participación sectorial
R5. Gestión excelente Clúster		

Alineación con los ODS: El Clúster del Papel de Euskadi refuerza su compromiso con los ODS como palanca estratégica en el nuevo ciclo 2026-2030

En el marco del nuevo Plan Estratégico 2026-2030, el Clúster del Papel de Euskadi mantiene y refuerza su compromiso con la Agenda 2030 y el desarrollo sostenible, alineando su contribución activa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con las tres palancas estratégicas que guían su transformación: transición energética y verde, competitividad industrial y fortalecimiento del ecosistema sectorial.

Esta apuesta refleja la voluntad del Clúster de consolidar una industria innovadora, sostenible y generadora de valor colectivo para Euskadi.



El Clúster apuesta por reforzar la competitividad del sector a través del talento, la innovación y la mejora continua.

La industria papelera vasca combina estabilidad en el empleo, alta productividad y capacidad para generar valor y riqueza de forma eficiente, promoviendo entornos laborales seguros y adaptados a los nuevos desafíos industriales y globales.



El sector papelero de Euskadi impulsa la transición ecológica mediante la eficiencia en el uso de recursos, el ecodiseño, la economía circular y la descarbonización de sus procesos productivos.

El nuevo plan posiciona el papel como material clave para modelos de producción sostenibles, integrando la gestión de residuos, el ecodiseño y la innovación ambiental.



El Clúster fomenta una gobernanza colaborativa y activa, promoviendo alianzas entre empresas, agentes tecnológicos e instituciones para afrontar retos compartidos.

Esta cooperación estructurada refuerza el posicionamiento del sector como agente tractor del desarrollo industrial sostenible en Euskadi.

Una contribución activa y alineada: metas ODS seleccionadas en coherencia con la estrategia del Clúster

Tras reforzar su compromiso con los ODS en el nuevo ciclo estratégico, el Clúster del Papel de Euskadi concreta esta contribución en un conjunto de metas específicas alineadas con los retos estructurales del sector y la hoja de ruta 2026-2030.

Esta selección responde a una correspondencia directa entre cada meta y los ejes estratégicos, el modelo de gobernanza y las palancas que orientan la transformación del Clúster.

ODS	Metas seleccionadas	Justificación
	<p>8.2: Aumentar la productividad mediante innovación y modernización tecnológica.</p> <p>8.3: Promover la creación de empleo decente, el emprendimiento y la mejora de pymes.</p> <p>8.5: Lograr empleo pleno y productivo, con igualdad salarial por trabajo de igual valor.</p> <p>8.8: Proteger los derechos laborales y fomentar entornos laborales seguros.</p>	<p>El Clúster impulsa la calidad del empleo en una industria altamente productiva, con talento especializado y entornos laborales seguros.</p> <p>La apuesta por la digitalización, la gestión avanzada y la formación refuerza la sostenibilidad del empleo y contribuye a la reducción de brechas laborales.</p> <p>Las metas seleccionadas se alinean directamente con los objetivos O2, O3, O4 y O5, en conexión con los retos R2 y R3 y la palanca de Competitividad Industrial.</p>
	<p>12.2: Uso eficiente y sostenible de los recursos naturales.</p> <p>12.5: Reducción de desechos mediante prevención, reciclado y reutilización.</p> <p>12.6: Fomento de prácticas sostenibles en las empresas e información de sostenibilidad.</p>	<p>La cadena de valor papelera vasca es un referente en circularidad, tecnificación y eficiencia energética.</p> <p>El Clúster contribuye a la economía circular a través de la valorización de residuos, la eco-innovación y la mejora continua de procesos industriales.</p> <p>Las metas se vinculan directamente con los objetivos O1 y O10, reflejo de los retos R1 y R5 y de la palanca de Transición Energética y Verde.</p>
	<p>17.16: Fortalecer alianzas multiactor para el desarrollo sostenible.</p> <p>17.17: Promover alianzas eficaces entre sector público, privado y sociedad civil.</p>	<p>La colaboración entre empresas, centros tecnológicos y administraciones constituye un eje esencial de la estrategia del Clúster.</p> <p>La nueva estrategia promueve espacios de innovación compartida, redes intersectoriales y procesos colaborativos que refuerzan el papel tractor del sector.</p> <p>Las metas seleccionadas se conectan con los objetivos O3, O6 y O9, en relación con los retos R3 y R4 y la palanca de Fortalecimiento del ecosistema.</p>

Alineación entre las metas ODS prioritizadas y la formulación estratégica del Plan 2026-2030

ODS y metas seleccionadas	Objetivos estratégicos relacionados	Retos clave asociados	Palancas estratégicas alineadas
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico			
8.2 Aumentar la productividad mediante innovación y modernización	O2. Transformación digital O3. Innovación colaborativa	R2. Digitalización y tecnologías avanzadas	Competitividad Industrial
8.3 Promover empleo decente, emprendimiento, pymes	O3. Innovación colaborativa O5. Gestión del talento para el sector	R3. Dinamización del colectivo	Competitividad Industrial
8.5 Empleo pleno y productivo con igualdad	O4. Oferta de valor del Clúster O5. Gestión del talento para el sector	R3. Dinamización del colectivo	Fortalecimiento y reconocimiento sectorial
8.8 Entornos laborales seguros y derechos laborales	O4. Oferta de valor del Clúster O10. Excelencia de gestión	R3. Dinamización sectorial R5. Gestión excelente	Fortalecimiento y reconocimiento sectorial
ODS 12. Producción y consumo responsables			
12.2 Uso eficiente de los recursos naturales	O1. Sostenibilidad como eje transformador O10. Excelencia del Clúster	R1. Bioeconomía R5. Gestión excelente	Transición energética y verde
12.5 Prevención, reciclado y reutilización de residuos	O1. Sostenibilidad circular O10. Excelencia en gestión	R1. Bioeconomía R5. Gestión excelente	Transición energética y verde
12.6 Prácticas sostenibles y reportes de sostenibilidad	O1. Sostenibilidad como eje sectorial O8. Papel como interlocutor de referencia	R1. Bioeconomía R4. Posicionamiento	Transición energética y verde
ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos			
17.16 Alianzas multiactor para los ODS	O3. Innovación colaborativa O9. Colaboración intersectorial	R3. Dinamización sectorial R4. Visibilidad y alianzas	Fortalecimiento y reconocimiento sectorial
17.17 Alianzas eficaces entre sectores público-privados	O6. Proyección internacional O9. Colaboración intersectorial	R3. Dinamización sectorial R4. Visibilidad y alianzas	Fortalecimiento y reconocimiento sectorial



fase 4.

Plan de Acción

4.1 Despliegue de Actuaciones

4.2 Cuadro de Mando de Indicadores

Despliegue de Actuaciones

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE TRABAJO	ACCIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS
R1 - Bioeconomía Sostenible Descarbonizada			
O1: Promover la sostenibilidad y contribuir a una bioeconomía circular descarbonizada	L1.1- Impulso de la descarbonización del sector	A 1.1.1: Grupo de Trabajo de descarbonización	<ul style="list-style-type: none"> % empresas objetivo participantes en GT Descarbonización y sostenibilidad % Global de Indicadores con mejora en desempeño medioambiental
	L1.2: Desarrollo de capacidades sectoriales en bioeconomía, sostenibilidad medioambiental y circularidad	A.1.2.1: Grupo de Trabajo de bioeconomía sostenible circular	
R2- Digitalización y Tecnología Avanzada			
O2: Impulsar la transformación digital y la adopción de tecnologías avanzadas	L2.1- Fomento y apoyo a la digitalización y liderazgo tecnológico sectorial	A 2.1.1: Vigilancia y difusión de buenas prácticas en el ámbito de transformación digital	<ul style="list-style-type: none"> N.º de proyectos digitalización e innovación identificados % empresas objetivo participantes en GT de uso de Nuevas tecnologías y Mantenimiento
		A 2.1.2: Grupo de trabajo de mantenimiento y uso de nuevas tecnologías (buenas prácticas, referencias, colaboración entre empresas....)	
O3: Impulsar la innovación colaborativa para desarrollar soluciones tecnológicas de valor añadido	L3.1- Identificación de retos compartidos y coordinación de proyectos de innovación	A 3.1.1: Identificar retos sectoriales de innovación	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de necesidades tecnológicas de los socios (S/N)
		A 3.1.2: Promover, identificar y facilitar proyectos en cooperación de innovación	
R3 - Dinamización del Colectivo Asociado			
O4: Consolidar la oferta de valor del Clúster	L4.1- Consolidación y evolución de los Grupos de Trabajo en áreas funcionales	A 4.1.1: Grupo de trabajo de mejora de gestión (ODS, ESG, financiación alternativa, colaboraciones ...)	<ul style="list-style-type: none"> % empresas objetivo participantes en GT Funcionales N.º nuevas herramientas / iniciativas compartidas
		A 4.1.2: Grupo de trabajo de desarrollo de ciberseguridad sectorial (desde perspectiva de usuario)	
O5: Atraer, capacitar y gestionar talento para el sector	L5.1: Identificación y gestión continua de necesidades de talento en el sector	A 5.1.1: Grupo de Trabajo de gestión de personas	<ul style="list-style-type: none"> Evolución anual de indicadores de absentismo y accidentalidad % empresas objetivo participantes en GT Personas y SSL N.º colaboraciones formalizadas con Centros Formativos
		A 5.1.2: Grupo de Trabajo de seguridad y salud laboral	
		A 5.1.3: Colaboración con agentes que faciliten la incorporación de talento al sector	
O6: Reforzar la proyección del sector en mercados globales	L6.1: Proyección exterior del Clúster y sus empresas	A 6.1.1: Proyección internacional de Jornadas Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> N.º de actividades de internacionalización realizadas % de exportaciones de socios Clúster
		A 6.1.2: Identificación y atención a colectivo con interés en acceso a mercados (Colaboración con SIDEREX)	

Despliegue de actuaciones

OBJETIVO ESTRATÉGICO	LÍNEA DE TRABAJO	ACCIÓN	INDICADORES ESTRATÉGICOS
R4- Visibilidad, Posicionamiento y Alianzas			
O7: Renovar la comunicación y el relato sectorial para fortalecer la imagen del papel	L7.1- Desarrollo de una estrategia de comunicación	A 7.1.1 : Presencia en RSS, medios y eventos	<ul style="list-style-type: none"> N.º de eventos de referencia sectoriales con presencia del Clúster Incremento de seguidores en RRSS (respecto año anterior) N.º total publicaciones en medios
		A 7.1.2: Creación de materiales divulgativos	
O8. Consolidar el papel del Clúster como interlocutor institucional de referencia	L8.1: Fortalecimiento de relaciones con administraciones públicas y agentes de referencia	A 8.1.1: Mantener y ampliar la Agenda relacional institucional con entidades del ámbito geográfico de actuación (GV, DFFF)	<ul style="list-style-type: none"> Nuevos contactos Institucionales activados
O9. Impulsar la colaboración para afrontar retos comunes y generar mayor valor colectivo	L9.1: Refuerzo de alianzas interclúster e intersectoriales y participación en redes estratégicas	A 9.1.1 : Mantener colaboraciones activas e identificar potenciales colaboraciones en base a intereses sectoriales	<ul style="list-style-type: none"> N.º proyectos en colaboración
R5 - Gestión Excelente Clúster			
O10: Impulsar la excelencia del Clúster y la atracción de nuevos asociados	L10.1: Refuerzo de la estructura organizativa y los modelos de gestión internos	A 10.1.1: Calidad de la Gestión interna	<ul style="list-style-type: none"> % de indicadores operativos cumplidos Evolución anual del n.º total de socios Grado satisfacción general en encuesta de valoración Grado de cooperación entre socios Nuevas dinámicas participativas con socios
		A 10.1.2: Atención y relación con socios	
		A 10.1.3: Formación y mejora continua	
	L10.2: Ampliación y participación sectorial	A 10.2.1: Identificar y captar nuevos socios de la cadena de valor papelera	
		A 10.2.2: Identificar e implantar nuevos grupos de trabajo	
		A10.2.3: Diseño de nuevas dinámicas participativas y alternativas de financiación para las acciones desarrolladas	

Cuadro de Mando de Indicadores

A Nivel de Objetivos Estratégicos

CUADRO DE MANDO ESTRATÉGICO

RETO	OBJETIVO	N.º	INDICADORES ESTRATÉGICOS	Meta 2026	Meta 2027	Meta 2028	Meta 2029	Meta 2030
R1- Bioeconomía sostenible descarbonizada	O1: Promover la sostenibilidad y contribuir a una bioeconomía circular descarbonizada	1	• % total empresas objetivo participantes en GT Descarbonización y sostenibilidad	70%	70%	70%	70%	70%
		2	• % Global de Indicadores con mejora en desempeño medioambiental	60%	60%	60%	60%	60%
R2- Digitalización y tecnología avanzada	O2: Impulsar la transformación digital y la adopción de tecnologías avanzadas	3	• N.º de proyectos digitalización e innovación identificados	6	6	6	6	6
		4	• % empresas objetivo participantes en GT Nuevas tecnologías y Mantenimiento	60%	60%	60%	60%	60%
	O3: Impulsar la innovación colaborativa para desarrollar soluciones tecnológicas de valor añadido	5	• Identificación de necesidades tecnológicas de los socios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
R3- Dinamización del colectivo asociado	O4: Consolidar la oferta de valor del Clúster	6	• % empresas objetivo participantes en GT Funcionales	50%	50%	50%	50%	50%
		7	• Análisis de nuevas iniciativas/temáticas compartidas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
	O5: Atraer, capacitar y gestionar talento para el sector	8	• % de Absentismo general anual	9%	9%	9%	9%	9%
		9	• % de indicadores de accidentalidad que mejoran	50%	50%	50%	50%	50%
		10	• % empresas objetivo participantes en GT Personas y SSL	70%	70%	70%	70%	70%
		11	• N.º colaboraciones formalizadas con Centros Formativos	2	2	3	4	5
		12	• N.º de actividades promovidas para incentivar la actividad internacional de socios	3	3	4	4	5
O6: Reforzar la proyección del sector en mercados globales	13	• % de exportaciones de socios Clúster	45%	45%	45%	45%	45%	
R4- Visibilidad, Posicionamiento y alianzas	O7: Renovar la comunicación y el relato sectorial para fortalecer la imagen del papel	14	• N.º de eventos de referencia sectoriales con presencia del Clúster	5	5	5	6	6
		15	• Mejora del impacto en RRSS	5%	5%	5%	5%	5%
		16	• N.º total publicaciones en medios de comunicación	6	7	7	8	8
	O8: Consolidar el papel del Clúster como interlocutor institucional de referencia	17	• Nuevos contactos Institucionales activados	S	S	S	S	S
	O9: Impulsar la colaboración para afrontar retos comunes y generar mayor valor colectivo	18	• N.º proyectos en colaboración	3	3	4	4	5
R5- Gestión Excelente Clúster	O10: Impulsar la excelencia del Cluster y la atracción de nuevos asociados	19	• % de indicadores operativos cumplidos	80%	80%	80%	80%	80%
		20	• Grado satisfacción general en encuesta de valoración	8	8	8	8	8
		21	• Grado de cooperación entre socios	7	7	7	8	8
		22	• Evolución anual del n.º total de socios	2	2	2	3	3
		23	• Nuevas dinámicas participativas con socios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí





CLUSTERPAPEL
Asociación Cluster del Papel de Euskadi

Asociación Clúster del Papel de Euskadi

Portuetxe 23B, 3ª . Oficina 314.

20018 - Donostia / San Sebastián

943 309 413 - mail@clusterpapel.com

www.clusterpapel.com



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO
EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

nexio.
consulting