

PLAN ESTRATÉGICO

ASOCIACIÓN CLÚSTER DEL PAPEL DE EUSKADI

2026-2030

Resumen Ejecutivo



Horizonte 2026-2030

Un plan compartido para impulsar el futuro de la cadena de valor del papel en Euskadi

Presentamos el **Plan Estratégico 2026-2030 de la Asociación Clúster del Papel de Euskadi** en un momento de profunda transformación del entorno industrial, económico y geopolítico. La incertidumbre global, la presión regulatoria, la volatilidad energética y de las materias primas, y la evolución de la demanda nos exigen una capacidad de adaptación cada vez mayor. En este contexto, **reafirmamos nuestro compromiso con una respuesta ágil, coordinada y apoyada en la cooperación sectorial.**

Para un sector intensivo en capital y energía, con clara vocación exportadora, altamente regulado y muy expuesto al mercado, este escenario plantea retos relevantes. Pero también abre una oportunidad de futuro: consolidar el papel del sector en el avance hacia una **bioeconomía circular, descarbonizada y competitiva.**

Con este Plan queremos dar una respuesta útil y compartida a ese contexto, reforzando la capacidad del Clúster para transformar necesidades comunes en proyectos, servicios y alianzas de valor para las empresas. Apostamos por impulsar la innovación, la descarbonización, la eficiencia productiva, la digitalización y el desarrollo de soluciones sostenibles de mayor valor añadido.

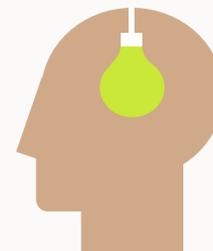
Al mismo tiempo, queremos ampliar el alcance del Clúster, reforzar la representatividad de toda la cadena de valor y ganar visibilidad e influencia en el ecosistema industrial. En definitiva, este Plan es una hoja de ruta realista y ambiciosa para **adaptarnos, cooperar y fortalecer la competitividad del sector papelero vasco en los próximos años.**

Iñaki Ugarte Laguardia
Gerente

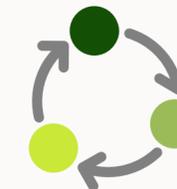




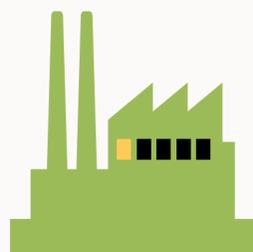
Asia lidera la producción y el consumo mundial de papel y cartón, mientras Europa reorienta su modelo hacia segmentos de mayor valor añadido, apoyados en la innovación y la sostenibilidad.



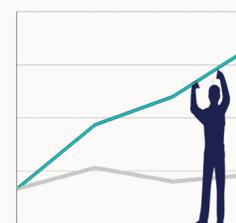
Europa avanza hacia la eficiencia y concentración: Desde 1991, Europa reduce fábricas y empleo, pero mantiene una facturación cercana a los 95.000 M€ en 2024, reflejando una mayor capacidad de generar valor con menos recursos.



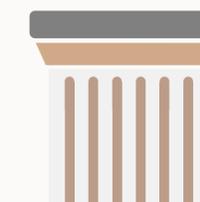
España mantiene un modelo más estable y adaptativo que Europa: fábricas y empleo permanecen estables desde 2019, mientras que la facturación acumula un crecimiento del 26% desde 2020.



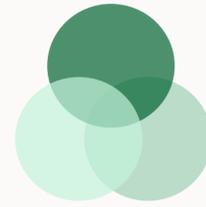
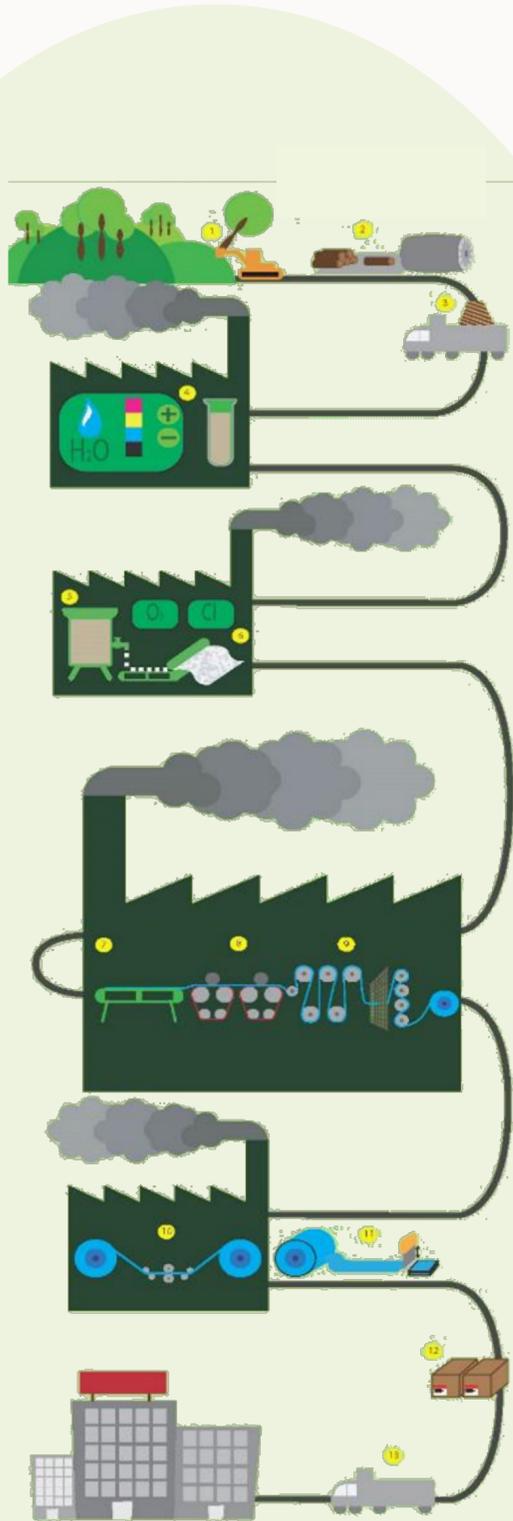
Euskadi destaca por su productividad: Aunque el número de fábricas cae un 54% desde 2001, la producción se mantiene, la productividad media por planta se duplica y la facturación media por empresa se triplica desde 2003



Con exportaciones en crecimiento y una inversión acumulada cercana a 1.000 M€, el sector refuerza su perfil competitivo apoyado en un ecosistema industrial y tecnológico de alto nivel.



Un pilar de la industria vasca: La aportación del sector al PIB manufacturero de Euskadi crece 2,6 p.p. desde 2008, con especial concentración en Gipuzkoa y Bizkaia.



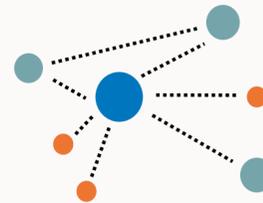
Cadena de valor completa

Euskadi cuenta con una cadena de valor integrada, desde el ámbito forestal hasta la manipulación y transformación de papel y cartón, reforzada además por bienes de equipo, componentes e ingenierías especializadas.



Liderazgo con proyección internacional

El ecosistema papeler vasco integra empresas y agentes con posiciones de referencia internacional en nichos de alta especialización, reforzando la competitividad del conjunto del sector.



Un núcleo tractor claro

El análisis se centra en los fabricantes de pasta y papel por su mayor peso económico, tecnológico y exportador, y por disponer de una base estadística más sólida para seguir la evolución del sector.



Concentración territorial en Gipuzkoa y Bizkaia

La mayor parte de la actividad sectorial se localiza en Gipuzkoa y Bizkaia, donde se concentra el grueso de las plantas productivas y de los principales agentes tractores. En Álava la actividad se centra en empresas manipuladoras y transformadoras de papel y cartón.



Factores determinantes

01

POLÍTICOS

- Se intensifica la competencia internacional y crecen las tensiones geopolíticas y regulatorias.
- La sobrerregulación europea supone un freno competitivo, también en Euskadi.
- Crece la presión institucional y normativa en sostenibilidad y transición energética.
- Se exige mayor alineamiento entre políticas públicas y estrategias empresariales.
- El sector necesita reforzar su posicionamiento institucional.
- La anticipación normativa gana valor como ventaja competitiva.

02

ECONÓMICOS

- Evolución a productos de mayor valor añadido.
- La volatilidad en energía y materias primas sigue presionando márgenes.
- Persiste la brecha inversora relevante entre grandes empresas y pymes.
- Los costes regulatorios afectan más a pymes.
- La competitividad sigue muy ligada al mantenimiento de las exportaciones.
- Gana importancia el retorno y la retención local del valor económico generado.
- El mercado mantiene una estructura concentrada en la producción de celulosa.
- Sector intensivo en capital.

03

SOCIOCULTURALES

- Mejora la valoración social de la industria cuando se percibe sostenible e innovadora.
- El sector sigue teniendo menor atractivo para las nuevas generaciones.
- La conexión con educación y FP sigue siendo insuficiente.
- La sostenibilidad y la ética pesan más en las decisiones sociales y de consumo.
- La cultura laboral sitúa cada vez más al talento en el centro.
- Persisten tensiones organizativas por absentismo y conflictividad laboral.
- La industria pesada sigue arrastrando una percepción social negativa.

Factores determinantes

04

TECNOLÓGICOS

- Digitalización y automatización como base del modelo industrial.
- La IA empieza a incorporarse a procesos, control y decisiones.
- Crece la presión por innovar en producto, proceso y modelo de negocio.
- La servitización gana peso en bienes de equipo y mantenimiento.
- Avanza la innovación abierta y colaborativa a través de clústeres y alianzas.
- Sigue siendo clave reforzar la transferencia tecnológica.
- El conocimiento más especializado sigue concentrado y, en parte, fuera de Euskadi.

05

ECOLÓGICOS

- La transición ecológica ya es una exigencia estructural.
- Los biomateriales y la bioeconomía circular abren oportunidades de innovación y posicionamiento.
- La gestión ambiental integrada gana peso estratégico.
- Aumentan las exigencias sobre huella ambiental y trazabilidad.
- El papel refuerza su potencial como material para transiciones sostenibles.
- Crece la presión climática sobre recursos como materias primas forestales y agua.

06

LEGALES

- La complejidad regulatoria sigue aumentando, más aún en sostenibilidad, trazabilidad y transición energética.
- La inflación normativa eleva el esfuerzo de adaptación empresarial.
- Los costes de cumplimiento limitan especialmente a las pymes.
- Persiste una brecha entre exigencia regulatoria y capacidad empresarial.
- El marco legal sigue siendo muy variable según países y territorios.
- En Euskadi, el papel de los ayuntamientos condiciona implantaciones industriales.

Nuestro mapa estratégico



5 Retos estratégicos 2026 - 2030

- 1 Bioeconomía sostenible descarbonizada**
- 2 Digitalización y tecnología avanzada**
- 3 Dinamización del colectivo asociado**
- 4 Visibilidad, Posicionamiento y Alianzas**
- 5 Gestión Excelente Clúster**

3 PALANCAS PARA EL CAMBIO

5 RETOS CLAVE PARA EL CLÚSTER DEL PAPEL

10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA 2030

12 LÍNEAS DE TRABAJO PARA LA ACCIÓN

3 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE PARA EL COMPROMISO



¿Qué nos guía?



MISIÓN

Impulsamos la transformación competitiva del sector industrial papelerero 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 Asociación 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 asegurar 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.

3 Palancas del cambio

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.



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 se deben combinar tecnología, talento y nuevos modelos de negocio para reforzar su posicionamiento competitivo.

FORTALECIMIENTO Y RECONOCIMIENTO SECTORIAL

El desarrollo industrial sostenible de Euskadi pasa por reforzar el papel estratégico de las Organizaciones Dinamizadoras Clúster (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.

5 Retos estratégicos

R1 BIOECONOMÍA SOSTENIBLE DESCARBONIZADA

Completar la **transición ecológica del sector paplero** para responder a las crecientes exigencias regulatorias y de sostenibilidad. Desde el Clúster impulsaremos iniciativas que aceleren la **descarbonización**, movilicen **inversiones transformadoras** y refuercen el papel del papel como material clave en 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. Facilitaremos esta transformación, 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

Queremos **mantener y enriquecer la oferta de valor del Clúster**, apoyándonos en los Grupos de Trabajo y desarrollando nuevas dinámicas de colaboración extendidas a las distintas áreas funcionales de las empresas asociadas. El objetivo es responder de forma ágil y efectiva a las necesidades del ecosistema paplero.

R4 VISIBILIDAD, POSICIONAMIENTO Y ALIANZAS

La imagen desactualizada del sector sigue dificultando su reconocimiento social. Por eso, trabajaremos para **renovar el relato sectorial**, reducir la brecha entre percepción y realidad y reforzar nuestro posicionamiento, ampliando la colaboración dentro y fuera de la cadena de valor y activando nuevas alianzas estratégicas.

R5 GESTIÓN EXCELENTE CLÚSTER

Para consolidar un modelo de Clúster más robusto y sostenible, debemos **fortalecer la estructura operativa, las capacidades y la gestión**, al tiempo que ampliamos progresivamente la base asociativa y promovamos una participación más activa de las empresas socias.



RETOS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

R1. Bioeconomía sostenible descarbonizada

O1: Promover la sostenibilidad y contribuir a una bioeconomía circular descarbonizada

R2. Digitalización y tecnología avanzada

O2 : Impulsar la transformación digital y la adopción de tecnologías avanzadas

O3: Impulsar la innovación colaborativa para desarrollar soluciones tecnológicas de valor añadido

R3. Dinamización del colectivo asociado

O4: Consolidar la oferta de valor del Clúster

O5: Atraer, capacitar y gestionar talento para el sector

O6: Reforzar la proyección del sector en mercados globales

R4. Visibilidad, Posicionamiento y alianzas

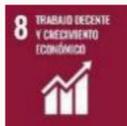
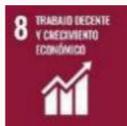
O7: Renovar la comunicación y el relato sectorial para fortalecer la imagen del papel

O8: Consolidar el papel del Clúster como interlocutor institucional de referencia

O9: Impulsar la colaboración para afrontar retos comunes y generar mayor valor colectivo

R5. Gestión excelente Clúster

O10: Impulsar la excelencia del Clúster y la atracción de nuevos asociados



¿Cómo lo haremos?

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 O3: Impulsar la innovación colaborativa para desarrollar soluciones tecnológicas de valor añadido	L2.1- Fomento y apoyo a la digitalización y liderazgo tecnológico sectorial L3.1- Identificación de retos compartidos y coordinación de proyectos 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 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
	O6: Reforzar la proyección del sector en mercados globales	L6.1- Proyección exterior del Clúster y sus empresas
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
	O8: Consolidar el papel del Clúster como interlocutor institucional de referencia	L8.1- Fortalecimiento de relaciones con administraciones públicas y Agentes de referencia
	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
R5. Gestión excelente Clúster	O10: Impulsar la excelencia del Cluster y la atracción de nuevos asociados	L10.1- Consolidación del modelo de gestión interna L10.2- Ampliación y participación sectorial



Compromiso con el desarrollo sostenible

Compromiso ESG

ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico

El Clúster impulsa la calidad del empleo en una industria productiva y especializada, apoyándose en la digitalización, la gestión avanzada y la formación.

Estas metas contribuyen a reducir brechas laborales y se alinean con los objetivos O2-O5, en conexión con los retos R2 y R3.

Metas seleccionadas

8.2: Aumentar la productividad mediante innovación y modernización tecnológica.

8.3: Promover la creación de empleo decente, el emprendimiento y la mejora de pymes.

8.5: Lograr empleo pleno y productivo, con igualdad salarial por trabajo de igual valor.

8.8: Proteger los derechos laborales y fomentar entornos laborales seguros.

ODS 12. Producción y consumo responsables

La cadena de valor papelera vasca es un referente en circularidad, tecnificación y eficiencia energética.

El Clúster contribuye a la economía circular mediante la valorización de residuos, la eco-innovación y la mejora continua de procesos industriales, en línea con sus objetivos estratégicos O1 y O10 y los retos R1 y R5.

Metas seleccionadas

12.2: Uso eficiente y sostenible de los recursos naturales.

12.5: Reducción de desechos mediante prevención, reciclado y reutilización.

12.6: Fomento de prácticas sostenibles en las empresas e información de sostenibilidad.

ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos

La colaboración entre empresas, centros tecnológicos y administraciones es un eje clave de nuestra estrategia.

La nueva etapa refuerza la innovación compartida, las redes intersectoriales y los procesos colaborativos que impulsan al papel como sector tractor. Metas que conectan con los objetivos O3, O6 y O9 (retos R3 y R4) y la palanca de Fortalecimiento del Ecosistema.

Metas seleccionadas

17.16: Fortalecer alianzas multiactor para el desarrollo sostenible.

17.17: Promover alianzas eficaces entre sector público, privado y sociedad civil.



CLUSTERPAPEL

Asociación Cluster del Papel de Euskadi

Asociación Clúster del Papel de Euskadi

Portuetxe 23B, 3^a . Oficina 314.

20018 - Donostia / San Sebastián

943 309 413 - mail@clusterpapel.com

www.clusterpapel.com



Síguenos