

# CLUSTERPAPEL

The background of the page is a large, abstract graphic composed of numerous thin, wavy lines in various shades of green and yellow. These lines are arranged to form a large, stylized 'X' or 'A' shape that dominates the left and center of the page. The lines are layered, creating a sense of depth and movement.

Informe Anual  
**2008**  
Urteko Txostena



# índice / aurkibidea

<b>Introducción</b> Sarrera	4
<b>Misión y Visión</b> Xedea eta Ikuspuntua	6
<b>Líneas estratégicas y Objetivos estratégicos</b> Lerro estrategikoak eta helburu estrategikoak	7
<b>Excelencia en Gestión</b> Bikaintasuna kudeaketan	10
<b>Innovación</b> Berrikuntza	12
<b>Medioambiente</b> Ingurumena	15
<b>La Asociación y sus Asociados</b> Elkartea eta Kideak	20
<b>Plan de gestión 2009</b> Kudeaketa Plana	24
<b>Estadísticas 2008</b> ko estatistikak	26
<b>El valor añadido de la cooperación y de la Asociación Cluster del Papel de Euskadi</b> Lankidetzaren eta Euskadiko Paperaren Klusterra Elkartearen balio erantsia	30
<b>Asociados</b> Kideak	34

# CLUSTERPAPEL

2008 ha sido el año del décimo aniversario de nuestra Asociación. Tras 10 años de esfuerzo por la cooperación entre empresas de la cadena de valor del sector papelero en Euskadi seguimos aquí, impulsados por una industria que ha trabajado duro para especializarse, internacionalizarse y mejorar su productividad para poder hacer frente a empresas de mucha mayor dimensión, en un contexto de incrementos importantes de costes de todo tipo y de reestructuración sectorial a nivel internacional, en el que muchas empresas han quedado por el camino. Todo ello sin olvidar el firme compromiso medioambiental que ha supuesto la realización de importantes inversiones así como la superación de los retos marcados por la legislación medioambiental.

2008 ha vuelto a ser una carrera de obstáculos en la que, además de la reestructuración sectorial, desde después del verano en particular, sufrimos con rudeza las consecuencias de la crisis financiera. En algunos casos hasta forzar el cierre de empresas y el uso de instrumentos tan poco deseados como expedientes de regulación de empleo. Todo ello nos hacía presagiar un muy difícil 2009.

Además nuestros productos se veían, con más fuerza que nunca, en el ojo de un torbellino que los estigmatizaba como medioambientalmente poco sostenibles dentro de la encrucijada de la minimización de costes de muchas organizaciones. Sin embargo, pocos productos pueden presumir de ser naturales, renovables y reciclables, no estando en absoluto justificado que, por la razón que sea, nadie los tilde de otra forma. No se trata de ir contra los tiempos, contra la evolución y la digitalización o contra la minimización del impacto ambiental de la actividad humana y el desarrollo sostenible. Se trata de pedir el respeto que se merecen nuestros productos y nuestra industria, equilibrando

un discurso que ha empezado a demostrar una deriva poco razonable. Productos que, dicho sea de paso, nos acompañan todo el día, incluso más allá de lo que imaginamos, facilitándonos la vida, aportándonos calidad de vida y cuyo uso valoramos en general todas las personas.

Para hacernos más fuertes frente a todo ello, nuestra particular forma de celebrar la primera década de vida de la Asociación nos ha llevado a transformarnos y crear una Asociación más abierta a todo tipo de empresas y así proseguir con nuestro trabajo por fomentar y alcanzar la cooperación entre empresas de la cadena de valor del sector papelero. A mayor representación, más fácilmente podremos alcanzar nuestro objetivo de mejora de la competitividad.

Al cooperar, no sólo somos más fuertes por representar a un colectivo más amplio, sino sobre todo porque podemos aprovechar el conocimiento y la experiencia que está fuera de nuestra organización. Todos sabemos que no hay organización en el mundo que sea capaz de aglutinar y aprovechar uno y otra de forma ilimitada. Todos sabemos que la vía de la cooperación no resulta fácil pero por ello ésta asegura una primera ventaja competitiva difícilmente imitable. La primera en un deseable proceso de transformación de las organizaciones para generar otras ventajas competitivas también difícilmente imitables. Tanto en gestión, personas, producción, producto o en la forma de vender entre otros ámbitos.

Nuestra transformación nos permitió ganar en 2008 siete asociados y además nuestros objetivos de trabajo se vieron consolidados por un nuevo Plan Estratégico y sentamos las bases para una nueva década de progreso en la cooperación. Así que, nos volveremos a ver naturalmente en 2018.



2008 gure elkartearen hamargarren urteurrena izan da. Euskadiko paperaren sektoreko balio-katearen inguruko enpresen arteko lankidetzaren alde 10 urtez ahalegindu ondoren hemen dihardugu, industriak bultzaturik. Industria hori espezializatzen, nazioartekotzen eta produktibitatea hobetzen gogor saiatu da askoz tamaina handiagoko enpresei aurre egin ahal izateko, sektorean era guztietako kosteen igoerak eta nazioarte mailako berregituratzeak hainbat enpresa bide bazterrean geratzea eragin dutelarik. Horrekin batera, ingurumenarekiko konpromisoak inbertsio handiak ekarri ditu eta ingurumenari buruzko legeek ezarritako errokkak gainditu behar izan dira.

2008 urtea ere oztopo lasterketa bat izan da, sektorearen berregituratzeaz gain, uda ostean bereziki, finantza-krisialdiaren ondorio latzak jasan behar izan baikenituen: zenbait kasutan enpresak ixtera ere heldu zen eta beste batzuetan hain gogoz kontrakoak diren enplegua egokitzeko espedienteak bideratu behar izan ziren. Haren aurrean 2009 oso urte zaila izango zela aurreikusten zen.

Gainera, gure produktuak inoiz baino bortitzagoa zen zurrumbilo baten erdian zeuden: erakunde askoren kosteen minimizatzearen bidegurutzean, hain zuzen ere, gure produktuak ingurumenarekiko ez-iraunkortzat hartzen baitziren. Hala ere, guztiz natural, berriztagarri eta birziklagarritzat aurkez daitezkeen produktuak ez dira asko, eta ez da bidezkoa, arrazoia edozein delarik ere, norbaitek bestelakoak direla esatea. Gure jokaera ez da denboraren bilakaeraren kontra joatea, ezta digitalizatzearen kontra, giza jarduerak ingurumenean duen eragina minimizatzearen kontra edo garapen iraunkorraren kontra. Gure produktuek eta gure industriak merezi duten begirunea eskatzen dugu eta, baita ere,

zentzugabeko norabidea hartu duen diskurtsoa orekatzea. Azken finean, produktu horiek gure eguneroko bizitzan daude, pentsatu baino hein handiagoan, bizitza errazten digute, bizi-kalitatea ematen digute eta haien erabilera oro har pertsona guztiek ontzat hartzen dugu. Horren aurrean sendoagoak izateko, gure Elkarteak bete dituen hamar urteetan zehar zenbait aldaketa izan ditugu. Elkartea orain era guztietako enpresentzako irekiagoa da eta horrela lanean segi dezakegu paperaren sektoreko balio-katearen enpresen arteko lankidetzak sustatzen eta lortzen. Zenbat eta ordezkari handiagoa izan, errazago bete ahal izango dugu lehiakortasuna hobetzeko gure helburua.

Lankidetzari esker sendoagoak gara, ez bakarrik kolektibo handiago baten ordezkariak izateagatik, baizik eta gure erakundetik at dauden ezagutza eta esperientzia balia ditzakegulako. Guztiok dakigu munduan ez dagoela ezagutza eta esperientzia mugarik gabe bildu eta baliatu ahal dituen erakunderik. Guztiok dakigu lankidetzaren bidea ez dela erraza, baina lankidetzak lehiakortasunerako hasierako abantaila paregabea bermatzen du. Erakundeen eraldatze prozesuan, hasierako abantaila horren atzetik beste abantaila paregabe batzuk datoz, besteak beste kudeaketan, langileengan, produktzioan, produktuan edo saltzeko moduan. Gure eraldatzeari esker, 2008an zazpi kide berri izan genituen eta, gainera, gure lan-helburuak Estrategia Plan berrian sendoturik geratu ziren eta lankidetzaren aurrerapenerako hamarkada berri baterako oinarriak finkatu genituen. Hortaz, jakina, 2018an berriro ikusiko dugu elkar.

Nuestro sincero agradecimiento a asociados y colaboradores

Gure kide eta kolaboratzaileei eskerrik beroenak emanaz



Iñaki UGARTE LAGUARDIA  
Gerente Gerentea



## Misión

---

“Somos un grupo de organizaciones del Cluster\* del Papel de la Comunidad Autónoma del País Vasco que, bajo la figura de asociación, persigue generar ventajas competitivas a través de la cooperación y el aprovechamiento de sinergias.”

## Visión

---

“Ser reconocidos como una organización de referencia para la promoción y desarrollo de la innovación, de la competitividad y del desarrollo sostenible a través de la cooperación y del aprovechamiento de sinergias dentro del Cluster del Papel de la Comunidad Autónoma del País Vasco.”

\* Un Cluster es una concentración geográfica de empresas interconectadas, suministradores especializados, proveedores de servicios e instituciones conexas (centros de formación, centros de investigación, etc.), relacionadas entre sí dentro de un campo de actividad, que cooperan aunque puedan competir entre ellas.

## Xedea

---

“Euskadiko Autonomia Erkidegoko Paperaren Klusterra\* osatzen duen erakunde-taldea gara eta, gure xedea, elkarre egiturarekin, lehiakortasun abantailak sortzea da lankidetzaren bidez eta sinergiak baliatzearen bidez.”

## Ikuspuntua

---

“Euskadiko Autonomia Erkidegoko Paperaren Klusterraren barruan lankidetzaren bidez eta sinergiak baliatzearen bidez, berrikuntzaren sustapen eta garapenerako, lehiakortasunerako eta garapen iraunkorrerako erreferentziatzko erakunde bezala ezagunak izatea.”

\* Klusterra jarduera esparru baten barruan elkarloturiko enpresen, hornitzaile espezializatuen, zerbitzu-hornitzaileen eta inguruko erakundeen (prestakuntza-zentroak eta ikerketa-guneak...) bilgune geografikoa da. Enpresak lankidetzan aritzen dira, nahiz eta elkarren kontra lehia daitezkeen arren.



# Líneas Estratégicas y Objetivos Estratégicos

## Lerro estrategikoak eta helburu estrategikoak

### Línea estratégica 1

Progresar en la cooperación interempresarial

#### Objetivos estratégicos

- 1- Potenciar el papel de la Asociación Cluster como foro de encuentro
- 2- Incrementar el número de asociados
- 3- Identificar oportunidades, fomentar y desarrollar proyectos en cooperación
- 4- Identificar oportunidades, fomentar y desarrollar alianzas y colaboraciones
- 5- Adecuar los recursos de la Asociación Cluster a sus necesidades

### Línea estratégica 2

Mejorar la competitividad a través de la innovación y la excelencia

#### Objetivos estratégicos

- 6- Buscar ventajas competitivas en la gestión empresarial
- 7- Desarrollar acciones de formación específicas para el sector
- 8- Avanzar por la vía del desarrollo sostenible
- 9- Incrementar y mejorar la socialización del conocimiento en el sector
- 10 - Innovar en producto / servicio
- 11 - Mejorar la eficiencia a través de los procesos
- 12- Incrementar los niveles de apertura a mercados exteriores
- 13- Gestionar Bolsas de trabajo sectoriales

### Línea estratégica 3

Mejorar la relación con el entorno

#### Objetivos estratégicos

- 14 - Mejorar la imagen del sector y de los productos ante la sociedad
- 15 - Mejorar las relaciones con la administración

Mejorar la competitividad

# CLUSTERPAPEL







# Excelencia en Gestión

## Sistemas de Gestión en las empresas asociadas

---

Compromiso de gestión: **86%** de las empresas asociadas están certificadas ISO 9001.

Compromiso de desarrollo sostenible: **90%** de la producción de pasta y papel está regulada por un Sistema de Gestión Medioambiental, ISO 14001, EMAS o Ekoscan.

Compromiso de gestión medioambiental y forestal sostenible: **90%** de la producción de pasta y papel a partir de fibra virgen de las empresas asociadas está certificada con cadena de custodia FSC y/o PEFC.

Además una empresa certificada OHSAS 18001 y otra con reconocimiento Q de plata, siendo el compromiso de la Asociación con la excelencia en gestión, total. Incluso el propio gerente de la misma es evaluador E.F.Q.M. para EUSKALIT, teniendo en su agenda de trabajo anual la evaluación de empresas que optan a Q de oro o plata.

## Organizaciones y personas

---

El desarrollo de cualquier actividad empresarial se realiza gracias al trabajo de las personas que integran las organizaciones, sus capacidades, actitudes y conocimientos. Cómo desarrollar el potencial de las personas que componen las organizaciones de las empresas asociadas es el principal eje de trabajo de uno de los Grupos de Trabajo de la Asociación.

Al margen de las actividades de aprendizaje, intercambio de informaciones y búsqueda y aprovechamiento de sinergias, éste realiza estudios cuantitativos de la situación de las empresas en base a indicadores definidos en este campo. En 2008 se trabajaron 18 indicadores (3 más que en 2007) por un colectivo de 11 empresas asociadas.

En materia de Prevención de Riesgos Laborales la Asociación elaboró un informe

de Buenas Prácticas de Gestión de la Coordinación de Actividades Empresariales. Para ello se partió de las mejores prácticas de las 8 empresas participantes en el trabajo y se completó con la experiencia de otras organizaciones externas a la Asociación y al sector.

## Formación de Directivos

---

Enmarcado en el programa Directiv@21, y por extensión en el marco de acciones generadoras de organizaciones innovadoras, la propuesta de SPRI de formación para directivos ha tenido un éxito importante entre nuestros asociados.

El objeto último de la formación es desarrollar organizaciones innovadoras en base a suscitar en ellas cambios en su gestión. Para ello la formación actúa sobre directivos de las empresas, de modo que éstos sirvan de palanca de cambio en sus respectivas organizaciones.

En 2008, segundo año de la formación, se desarrollaron un total de 11 jornadas de formación hasta completar el programa previsto. Concretamente las sesiones versaron sobre liderazgo y valores, equipos de alto rendimiento, estrategia y procesos, y sistemas y procesos de innovación.

## 5ª edición del Benchmarking de indicadores de gestión

---

Quinto año consecutivo en el que se desarrolla esta actividad que, con carácter anual, recoge los resultados de indicadores consensuados entre las empresas. Esta herramienta es reconocida como un instrumento de mejora, tanto por los sistemas de gestión como por las propias empresas participantes. La misma implica la comparación con otras organizaciones con el objeto de detectar mejores prácticas y, en el caso del cluster, la búsqueda de sinergias para la realización de actividades en común.

En 2008 participaron 6 empresas que trabajaron con un panel de 23 indicadores.

Estos abarcan distintas áreas de gestión de la empresa: desde el mantenimiento hasta los consumos energéticos, pasando por la generación de residuos o el nivel de calidad del producto final.

La comparativa se ve además enriquecida por el estudio de la evolución de los indicadores en el tiempo. Concretamente, en esta ocasión, el periodo 2003 – 2007.

## Estudio de proyectos de cooperación en materia de internacionalización

---

Las empresas asociadas mantienen niveles de internacionalización muy elevados. No obstante desde la Asociación se exploran nuevas fórmulas para seguir avanzando en esta área sobre la base de la cooperación entre ellas.

## Escuela Papelera de Tolosa

---

Existe una relación permanente entre la Escuela Papelera de Tolosa y la Asociación Cluster del Papel de Euskadi. Buena prueba del compromiso de la Asociación con la Escuela es su participación como Vice-presidente de la Junta Directiva de la Asociación para el Desarrollo del Instituto Tecnológico Escuela de Papel de Tolosa o la participación de la misma en las jornadas de orientación a alumnos.

La Escuela Papelera tiene desarrollado un sistema de formación e-learning además de los cursos y seminarios que imparte habitualmente. La Escuela además prepara programas de formación ad-hoc para las empresas que así se lo soliciten y apoya a las mismas a la hora de gestionar ayudas a nivel estatal o autonómico para poder desarrollar los programas de formación deseados.

La Escuela trabaja en los ámbitos de la formación reglada y continua que complementa con sus servicios de análisis de laboratorio a empresas.



# Bikaintasuna kudeaketan

## **Kudeaketa Sistemak enpresa kideetan**

Kudeaketarako konpromisoa: Enpresa kideen **%86k** ISO 9001 ziurtagiria dute.

Garapen iraunkorrerako konpromisoa: orearen eta paperaren produkzioaren **%90** ISO 14001, EMAS edo Ekoscan Ingurumenaren Kudeaketa Sistemaz arauturik dago.

Ingurumenaren eta basoen kudeaketa iraunkorrerako konpromisoa: enpresa kideetan zuntz hutsetik produzitzen den orearen eta paperaren **%90ek** FSC edota PEFC zaintza-katearen ziurtagiria du.

Gainera, enpresa batek OHSAS 18001 ziurtagiria du eta beste batek zilarrezko Q ziurtagiria. Elkartek erabateko konpromisoa du kudeaketaren bikaintasunarekiko. Elkarteko kudeatzailea bera E.F.Q.M. ebaluatzailea da EUSKALITerako, bere urteko betebeharren arteko bat urrezko edo zilarrezko Q agiria izateko aurkezten diren enpresak ebaluatzea delarik.

## **Erakundeak eta pertsonak**

Edozein enpresa-jarduera erakundeak osatzen dituzten pertsonen lanari, gaitasunei, jarrerari eta ezagupenei esker gauzatzen da. Elkarteko lan-talde baten lan-ardatz nagusia enpresa kideen antolamendua osatzen duten pertsonen gaitasunak nola garatu daitezkeen ikertzea da.

Ikaste-jardueraz, informazio-trukeaz eta sinergiak bilatzeaz eta baliatzeaz gain, lan-talde horrek enpresen egoerari buruzko ikerketa kuantitatiboak gauzatzen ditu, arlo horretako adierazle batzuetan oinarriturik. 2008an elkarteko 11 enpresako talde batek 18 adierazle landu zituen (2007an baino hiru gehiago).

Lan Arriskuen Prebentzioaren arloan Elkartek Enpresen Jardueren Koordinazioa Kudeatzeko Jardunbide Egokiak izeneko txostena sortu zuen. Hartarako, lan hartan parte hartu zuten 8 enpresen jardunbiderik oinarritat hartu ziren eta Elkartetik

eta sektoretik kanpoko erakundeen esperientziez osatu zen txostena.

## **Zuzendaritzako prestakuntza**

Directiv@21 programaren barruan eta erakunde berritzaileen ekintzen esparrua zabaldu nahian, SPRIk zuzendaritzako prestakuntzarako egindako proposamenak harrera ezin hobea izan du gure kideen artean.

Prestakuntzaren helbururik behinena erakunde berritzaileak garatzea da, erakunde barruan norbere kudeaketan aldaketak sustatuz. Horretarako, prestakuntza enpresetako zuzendaritzakoek jasotzen dute, gero nor bere erakundearen aldaketen eragilea izan dadin.

2008an, prestakuntzaren bigarren urtean, programan zeuden 11 prestakuntza-jardunaldi gauzatu ziren. Jardunaldietan jorratutako gaiak hauek izan ziren, hain zuzen ere: lidergoa eta balioak, errendimendu handiko tresneria, estrategiak eta prozesuak eta berrikuntza sistemak eta prozesuak.

## **Kudeaketaren adierazleen Benchmarking jardueraren 5. urtea**

Jarduera hori hurrenez hurreneko bost urtez gauzatu da eta enpresen artean adostutako adierazleen emaitzak urtero biltzen ditu. Hobekuntza-tresna garrantzitsu bezala onartzen dute bai kudeaketa-sistemek, baita parte hartu duten enpresek berek ere. Jardueraren barruan beste erakundeekiko konparazioa sartzen da, jardunbide hobekak bilatzearen, eta klusterraren kasuan, jardunbide komunak gauzatzeko sinergiak.

2008an 6 enpresek hartu zuten parte eta 23 adierazleko multzo batekin lan egin zuten. Adierazleek enpresaren kudeaketa-arlo ezberdinak barne hartzen zituzten: mantentze-lanetatik energia-kontsumoraino, ekoizkinak sortzea edo

bukaerako produktuaren kalitate-maila ere aztertu zirelarik.

Adierazleek denboran zehar izan duten bilakaeraren azterketak aberastu egin du konparazioa. Oraingo honetan 2003-2007 tartea aztertu da.

## **Lankidetzaproiektuen azterketa nazioartekotzearen arloan**

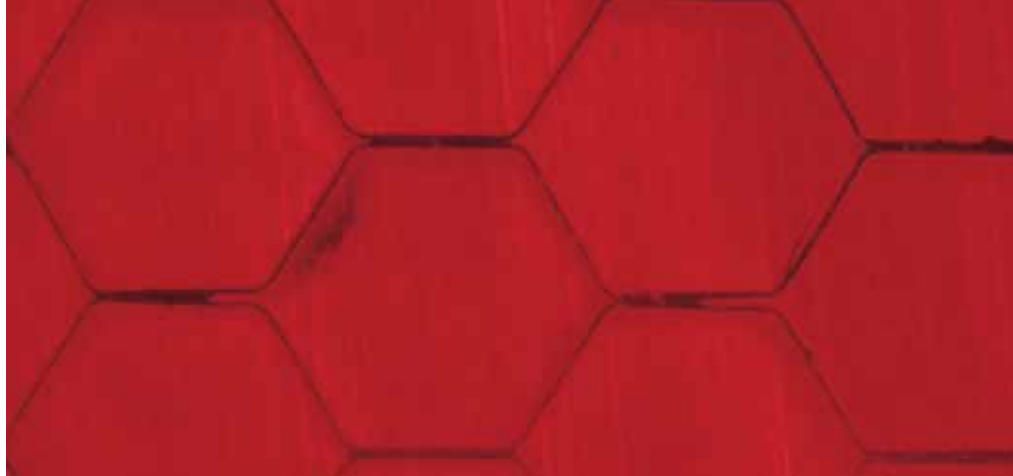
Enpresa kideek oso maila altua dute nazioartekotzearen arloan. Hala ere, Elkartean formula berriak ikertzen ari dira arlo horretan enpresen arteko lankidetzan oinarriturik aurrera egin ahal izateko.

## **Tolosako Paper Eskola**

Euskadiko Paperaren Klusterra Elkartearen eta Tolosako Paper Eskolaren artean etengabeko harremana dago. Elkartek Paper Eskolarekin duen konpromisoaren seinale gure Elkartea Tolosako Paper Eskolako Teknologik Institutuaren Garapenerako Elkartearen Zuzendaritza Batzordeko Lehendakariordea izatea da eta ikasleentzako orientazio-jardunaldietan parte hartzea.

Paper eskolak, aldi behin ematen dituen ikastaroek eta mintegiek gain, e-learning prestakuntza-sistema bat garatu du. Gainera, eskolak ad hoc prestakuntza-programak ere diseinatzeko dituzten eskatzen duten enpresentzako eta prestakuntza-programak garatu ahal izateko behar diren Estatu edo autonomia mailako laguntzak eskatzerakoan laguntza ematen die.

Eskolak irakaskuntza arautuaren eta iraunkorraren esparruan jarduten du eta laborategiko analisien zerbitzua eskaintzen die.



# Innovación

**“Innovación es la introducción en el mercado de un producto (bien o servicio) o proceso nuevo, o significativamente mejorado, de un método de comercialización o de un nuevo método organizativo aplicado a las prácticas internas de la empresa, a la organización del lugar de trabajo o a las relaciones externas”.** (OCDE, Manual de Oslo, 3ª edición)

En este campo, la principal tarea de la Asociación es la de identificar, impulsar y realizar proyectos de I+D+i.

## **VALOPAP (3er y último año)**

Proyecto estratégico en cooperación entre 9 empresas. Este persigue la valorización de lodos papeleros transformándolos en materias primas de valor añadido para el propio sector o para fabricantes de cementos y morteros.

Empresas participantes asociadas además de la propia Asociación Cluster: Celulosas de Hernani, S.A. – Gureola; Celulosas Moldeadas, S,A - CEMOSA; Munksjö Paper, S.A.; Papel Aralar, S.A.; Papelera del Oria, S.A. y Pastguren, S.L..

Otras empresas participantes: Cementos Lemona, S.A., Morteros y Revocos Bikain, S.A. y PAPRESA, además del centro tecnológico Labein.

Este proyecto, apoyado por el programa Gaitek de SPRI, ha alcanzado sus objetivos tecnológicos. Después de estudiar los recursos materiales embebidos en los diferentes lodos papeleros producidos en la CAPV se han obtenido, a escala de laboratorio, productos de valor añadido en

aplicaciones constructivas a partir de la activación térmica controlada de los lodos. Además se ha validado técnicamente la utilización de los productos valorizados en aplicaciones constructivas. Tanto como adición puzolánica o como filler calizo para elaborar materiales base-cemento.

Este proyecto ha representado una suma de sinergias en la búsqueda de una solución común para la gestión de los lodos papeleros generados en el ámbito geográfico de la CAPV. Es más, la última de las fases del mismo ha permitido realizar un primer estudio de viabilidad económica de implantación de un proceso de valorización de este tipo a escala industrial. Desde finales de 2008, con el impulso de la Asociación se está trabajando para traducir este proyecto de investigación en una planta de valorización de lodos papeleros para distintas empresas del sector en la CAPV.

## **Berrikuntza Agenda – Agenda de Innovación**

La Asociación se ha encargado de promocionar esta actividad, enmarcada en la iniciativa de SPRI Euskadi+innova, entre las empresas del sector. El objetivo principal

es sistematizar la innovación en las empresas y que ésta forme parte regular y decidida de cada estrategia empresarial. Es decir, establecer modelos de gestión en las empresas que favorezcan la creatividad y el desarrollo de la capacidad de innovar como base del proceso de creación de valor de la actividad empresarial.

Además de realizar un foro de innovación en el mes de junio de 2008 en la Escuela Papelera de Tolosa, al objeto de fomentar en el sector la I+D+i, la parte de la Asamblea General abierta a todas las empresas del sector se centró en temas de innovación para lo cual se invitó a Pedro Luís Uriarte, Presidente de Innobasque.

## **Agenda de Innovación Sectorial**

Con objeto de identificar proyectos comunes de innovación, la Asociación preparó a mediados de 2008 una agenda de innovación sectorial basada fundamentalmente en aspectos organizacionales ya que se trataba de que los proyectos abarcaran a un máximo número de empresas potenciales. Los proyectos se introdujeron en el posterior desarrollo del Plan Estratégico 2009 – 2011.

# Berrikuntza

**“Berrikuntza produktu (ondasun nahiz zerbitzu) edo prozesu berria edo oso hobetua, merkaturatze-metodo berria edota enpresaren barne praktikei, lantokiaren antolakuntzari zein kanpo harremanei aplikatutako antolaketa-metodo berria ezartzea da”.** (OCDE, Osloko Eskuliburua 3. edizioa)

Arlo horretan Elkartearen zereginik behinena I+G+b proiektuak identifikatzea, bultzatzea eta gauzatzea da.

## **VALOPAP (3. urtea eta azkena)**

9 enpresaren arteko lankidetzako-proiektu estrategikoa. Bere xedea paper-lokatzen balioztatzea lortzea da, lokatzak balio erantsiko lehengai bihurtuz, bai sektorerako baita zementuen eta morteroen fabrikatzaileentzako.

Klusterre Elkartean gain parte hartu duten enpresa kideak: Celulosas de Hernani, S.A. – Gureola; Celulosas Moldeadas, S.A. - CEMOSA; Munksjö Paper, S.A.; Papel Aralar, S.A.; Papelera del Oria, S.A. eta Pastguren, S.L..

Bestelako partaideak: Cementos Lemona, S.A., Morteros y Revocos Bikain, S.A. eta PAPRESA, Labein teknologia-gunearekin batera.

Proiektuak, SPRIren Gaitek programak lagundurik, bere teknologia-helburuak bete ditu. EAEn sortzen diren paper-lokatz ezberdinetan blaitutako baliabide materialak aztertu ondoren, etxegintzan balio erantsia duten produktuak lortu dira, laborategi mailan, lokatzak termikoki eta

kontrolpean aktibatzearen bidez. Gainera, balio erantsiko produktuek etxegintzan duten erabilera.

teknikoki balioztatu da, bai puzolana-gehigarri bezala baita zementu-oinarrizko materialak fabrikatzeko kareharrizko betegarri bezala.

Proiektuak sinergia ezberdinak batzea lortu du, EAEn esparru geografikoan sortzen diren paper-lokatzen kudeaketari konponbide komun bat emateko. Areago, proiektuaren azken faseak hasierako ikerketa bat egiteko aukera eskaini du: era horretako balioztatze-prozesu bat industria-mailan ezartzeko bideragarritasun ekonomikoa. 2008aren bukaeraz geroztik eta Elkartearen bultzadarekin, lan egiten ari da ikerketa-proiektu hori errealitate bihurtu dadin, hots, paper-lokatzen balioztatzerako planta EAEn esparruko sektoreko enpresa ezberdinentzako.

## **Berrikuntza Agenda**

Elkartea Berrikuntza Agenda izeneko jarduerak, SPRIren Euskadi-Innova ekimenaren barruan txertatua, sektoreko enpresen artean sustatzen arduratu da. Helbururik behinena enpresetan berrikuntza

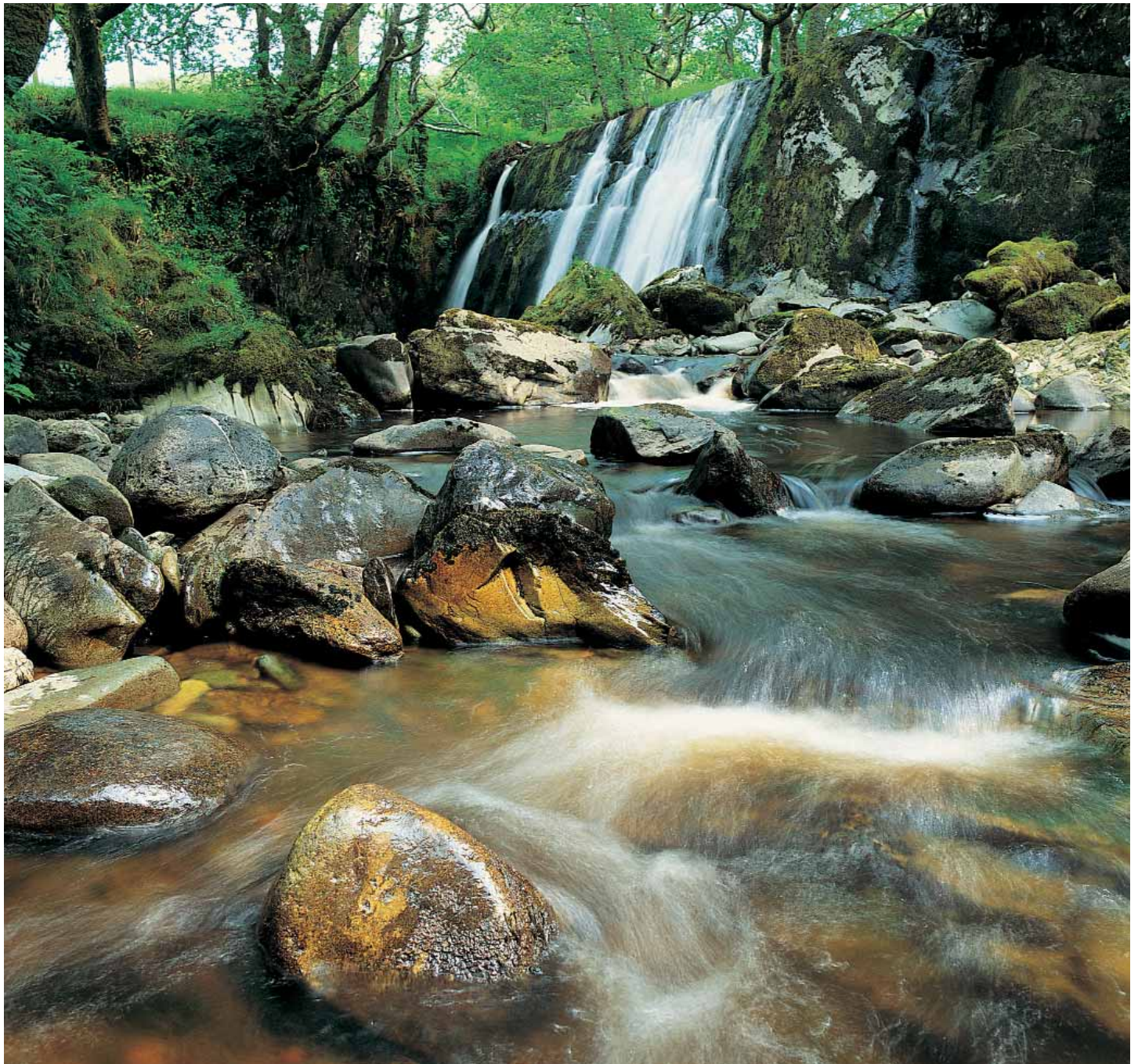
sistematizatzea da, berrikuntza enpresaren estrategia bakoitzaren eguneroko alderdi garrantzitsu bihurtzen delarik. Hau da, enpresetan kudeaketa-ereduak finkatu behar dira sormena eta berrikuntzarako gaitasunaren garapena indartzeko, enpresen jardueretan balioa sortzeko prozesuaren oinarri gisa.

Tolosako Paper Eskolan 2008ko ekainean, sektorean I+G+b jarduerak bultzatzeko asmoz, berrikuntzari buruzko foro bat antolatu zen. Horrez gain, sektoreko enpresentzako irekia izan zen Batzar Orokorraren atalean gai nagusia berrikuntza izan zen. Pedro Luis Uriarte Innobasqueko presidenteari gonbidapena luzatu zitzaion bertan parte hartzeko.

## **Sektoreko Berrikuntza Agenda**

Berrikuntza proiektu komunak identifikatu ahal izateko, Elkartean sektoreko berrikuntza-agenda bat prestatu zuen 2008aren erdialdean, batez ere antolamendu-alderdian oinarriturik, helburua proiektuetan ahalik eta enpresa gehienek parte hartzea baitzen. Proiektuak 2009-2011 Estrategia Planaren ondorengo garapenaren barruan sartu ziren.

# CLUSTERPAPEL



# Medioambiente

## Claves de una industria medioambientalmente sostenible: Materia prima natural y renovable, Procesos productivos con tecnologías limpias, Papel y cartón: 100% reciclables

### **Materia prima natural y renovable**

---

De forma poco rigurosa se relaciona la producción y consumo de papel con la desaparición de masas forestales. Sin embargo:

1. No se utilizan especies exóticas para la producción de papel.
2. Sólo se utilizan especies de crecimiento rápido: eucalipto y pino radiata.
3. Se trabaja con madera procedente de plantaciones desarrolladas con el objetivo de servir de proveedores del sector.
4. Las certificaciones de cadena de custodia se generalizan entre fabricantes de celulosa y fabricantes de papel. Estas garantizan la gestión forestal sostenible y aseguran la trazabilidad, desde el bosque al papel que día a día consumimos.
5. No hay que olvidar que los árboles plantados y cultivados para la industria del papel son además importantes sumideros de CO<sub>2</sub> y previenen la erosión.

### **Procesos productivos con tecnologías limpias**

---

#### **Agua: uso versus consumo**

El sector papelero usa, que no consume, ya que devuelve a los ríos el 90% del agua que capta, importantes cantidades de agua. Sin agua no se puede fabricar papel, ésta es el vehículo que permite fabricarlo en la máquina de papel.

Los importantes esfuerzos realizados han permitido reducir en más de un 25% el agua captada por tonelada producida de pasta y papel por el sector en el País Vasco en los últimos 5 años.

#### **Eficiencia energética: energías limpias y cogeneración**

Emisiones y eficiencia energética están íntimamente ligadas y los datos avalan los esfuerzos realizados por la industria del País

Vasco. Por un lado el sector emplea combustibles limpios como es el gas natural. Por otro sus emisiones por tonelada de pasta y papel fabricadas se mantienen en 0,38 Toneladas de CO<sub>2</sub> claramente por debajo de la media a nivel estatal por ejemplo. Y por último hay que recordar la apuesta sectorial por la cogeneración de energía térmica y eléctrica, con las ventajas medioambientales de sobra conocidas que ello supone. El 85% de la producción de pasta y papel del País Vasco se hace en instalaciones dotadas de cogeneración.

Gracias a ello, el consumo medio anual de papel y cartón por habitante equivale a un recorrido de menos de 3.200 kms en un vehículo que cumpla la restrictiva norma EURO 5 (120grs de CO<sub>2</sub> /km).

Es más, gracias al uso de una materia prima natural que sirve de sumidero de CO<sub>2</sub>, cada tonelada de papel fabricado encierra 1.300 kgs. de CO<sub>2</sub>. Es decir el papel apresa más de 3,4 veces de CO<sub>2</sub> que el que genera al producirlo.

#### **Valorización de residuos**

La depuración de aguas de proceso y de destintado del papel recuperado genera un residuo no peligroso que puede ser valorizado de distintas formas. En 2008 el nivel de valorización alcanzó prácticamente el 60% en la industria papelera vasca y sin embargo una gran mayoría de las empresas continuó buscando alternativas de valorización.

### **Papel y cartón: 100% reciclables**

---

Gracias a la colaboración de toda la sociedad, a las iniciativas públicas y privadas, es posible hacer la realidad de fabricar papel a partir de papel recuperado. La fabricación de papel reciclado absorbe todo el papel que se recupera y permite así cerrar el ciclo además de evitar su deposición en vertedero. Sin embargo:

- **NO** en todos los casos la opción de trabajar con esta materia prima es viable. Determinados tipos de papel, por las características que requieren, sólo pueden fabricarse a partir de fibra virgen.

- **NO** se podría trabajar exclusivamente, y siempre, a partir de papel recuperado ya que las propiedades de las fibras de celulosa se van deteriorando con los sucesivos usos. Se estima que puede ser reciclada y reutilizada una media de seis veces. Además, alrededor del 19% del papel que utilizamos no puede recuperarse, ya sea porque lo guardamos (libros, documentos, fotografías,...) o porque se deteriora o se destruye (papel higiénico y sanitario).

- **NO** se ahorran árboles por fabricar papel a partir de papel recuperado ya que la materia prima papelera procede de plantaciones de árboles que sólo existen para este fin.

### **Autorización ambiental integrada**

La Autorización Ambiental Integrada (AAI) es una novedad impuesta por la directiva IPPC que todas las empresas de los sectores contemplados en la misma deben de tener para desarrollar su actividad. En este sentido, la AAI es un documento en el que la administración concede a cada empresa un permiso de funcionamiento dentro del marco de unos límites de emisiones al aire, al agua, al suelo, ruidos, residuos,..., reagrupando además distintos permisos necesarios para el desarrollo de toda actividad industrial.

La Asociación ha apoyado a las empresas en esta tarea. Tanto organizando trabajos en común como explicando a la Administración las características del sector y los esfuerzos realizados por el mismo.

Si bien esta exigencia legal debería armonizar el tratamiento que reciben desde el punto de vista de aplicación de la legislación medioambiental todas las empresas del sector a nivel de la UE, la experiencia demuestra lo contrario. Nuestras empresas se verán sometidas a exigencias más rigurosas, no sólo respecto al resto del Estado sino de la UE.

La principal consecuencia de este procedimiento administrativo, junto con el reporte anual de información al registro EPTR (Registro Europeo de Emisiones y Transferencia de Contaminantes), los procesos de vigilancia ambiental del Gobierno Vasco,... es que el sector papelero está entre los sectores medioambientalmente más controlados y seguros.



## Ingurumena

### **Lehengai berezkoak eta berriztagarriak**

Paperaren produkzioa eta kontsumoa, zehaztasun handirik gabe, baso-masak desagertzeari lotzen zaizkio. Hala ere:

1. Paperaren fabrikazioan ez da espezie exotikorik erabiltzen.
2. Hazkunde arineko espezieak bakarrik erabiltzen dira: eukalipto eta radiata pinua.
3. Erabiltzen den egurra sektoreko hornikuntzarako bereziki sortutako sailetatik dator.
4. Zaintza-katearen ziurtagiriak gero eta hedatuagoak daude zelulosaren eta paperaren fabrikatzaileen artean. Agiri horiek basoen kudeaketa iraunkorra ziurtatzen dute eta prozesuaren jarraipena bermatzen dute, basotik egunez egun kontsumitzen dugun papereraino.
5. Ezin da ahaztu paperaren industriarako landatu eta hazitako zuhaitzak CO<sub>2</sub> xurgatzaile handiak direla eta higadura prebenitzen dutela.

### **Teknologia garbiko produkzio-prozesuak**

#### **Ura: erabilera versus kontsumoa**

Paperaren sektoreak ur kopuru handiak erabiltzen ditu, baina ez ditu kontsumitzen, hartzen duen uraren %90 ibaietara itzultzen baitu. Ur gabe ezin paperik fabrikatu: ura da papera makinan fabrikatzeko baliabide nagusia.

Euskadiko paperaren sektorean azken urteotan egindako ahalegin handiei esker, fabrikatutako tona ore eta paper bakoitzeko hartzen den ur kopurua %25ean murriztu da.

#### **Energia-eraginkortasuna: energia garbiak eta aldi bereko energia-sorketa**

Igorpenak eta energia-eraginkortasuna hertsiki lotuak daude eta datuek Euskadiko industriak egindako ahaleginak erakusten dituzte. Alde batetik, sektoreak erregai garbiak erabiltzen ditu, gas naturala adibidez. Beste alde batetik, igorpenak maia berean mantentzen dira (0,38 tona CO<sub>2</sub> fabrikatutako tona ore eta paper bakoitzeko), Estatuko batezbestekoa baino nahiko maila baxuagoan, adibidez. Azkenik, gogoratu beharrekoa da sektoreak energia termikoa eta elektrikoa aldi berean sortzearen alde egin duen apustua, sistema horrek ingurumenerako dakartzan abantaila ezagunak kontuan harturik. Euskadiko



## Ingurumenarekin iraunkorra den industria baten giltzarriak: Lehengai berezkoak eta berriztagarriak, Teknologia garbiko produkzio-prozesuak, Papera eta kartoia: % 100ean birziklagarriak

orearen eta paperaren produkzioaren %85 aldi bereko energia-sorketa duten instalazioetan fabrikatzen da.

Horri esker, urteko paper eta kartoi batezbesteko kontsumoa biztanleko hurrengo honen baliokidea litzateke: EURO 5 arau estua (120 gr CO<sub>2</sub> /km) betetzen duen ibilgailu batean 3.200 km baino gutxiagoko ibilbidea egitea.

Areago, CO<sub>2</sub> xurgatzailea den berezko lehengaia erabiltzeari esker, fabrikatutako tona paper bakoitzak 1.300 kg CO<sub>2</sub> hartzen du bere baitan. Hau da, paperak bere baitan hartzen duen CO<sub>2</sub> kopurua bere fabrikazioan sortzen den kopurua baino 3,4 aldiz handiagoa da.

### ekoizkinen balioztatzea

Berreskuartutako paperaren prozesuan eta tindua kentzean erabiltzen den uraren arazketak ekoizkin ez-arriskutsua sortzen du eta modu ezberdinetan balioztatu daiteke. 2008an balioztatze maila paperaren Euskadiko industriaren %60ra heldu zen eta, hala ere, enpresarik gehienek balioztatze-aukera ezberdinak bilatzen segitu zuten.

### Papera eta kartoia: % 100ean birziklagarriak

Gizarte osoaren lankidetzari eta ekimen publiko eta pribatuei esker, papera berreskuratutako paperetik fabrikatzea errealitate bihurtu ahal izan da. Paper birziklatuaren fabrikazioak berreskuratzen den paper guztia hartzen du eta horren ondorioz zikloa ixten da eta papera ez da zabortegira bota behar. Hala eta guztiz ere:

- lehengai horrekin lan egiteko aukera ez da kasu guztietan bideragarria. Paper mota jakin batzuk, haien ezaugarri bereziengatik, zuntz hutsetik bakarrik fabrika daitezke.

- ezinezkoa litzateke berreskuratutako paperetik soilik eta beti lan egitea, zelulosa zuntzen ezaugarriak hondatuz doaz behin eta berriro erabili ahal. Zuntza batez beste sei aldiz birzikla eta berrerabil daitekeela jotzen da. Gainera, erabiltzen dugun paperaren %19 inguru ezin da berreskuratuz, gordetzen dugulako (liburuak, dokumentuak, argazkiak...) edo hondatzen edo desegiten delako (komuneko papera, osasun-papera...).

- papera berreskuratutako paperetik fabrikatzeak ez dakar zuzeneko aurreztea, paperaren lehengaia horretarako bereziki landatutako zuzen zailtatik baitator.

### Ingurumen Baimen Integratua

Ingurumen Baimen Integratua (IBI) IPPC zuzentarauaren ezarpen berria da, bertan aipatzen diren sektoreetako enpresa guztiek lanean jarduteko aitortua izan behar dutena. IBI agiriaren bidez, administrazioak airerako, lurzorurako eta uretarako igorpenak, zaratak, hondakinak eta abar mugatzen dituen marko baten barruan funtzionatzeko baimena ematen dio enpresa bakoitzari, edozein industri jarduera garatzeko behar diren baimen guztiak ere biltzen dituelarik. Elkarrekin enpresei lagundu die lan horretan, bai lan komunak prestatzen, baita Administrazioari sektorearen ezaugarrien eta sektoreak egindako ahaleginen berri ematen.

Lege-betekizun horrek sektoreko enpresa guztiek ingurumenari buruzko legeak aplikatzerakoan EBtik jasotzen duten trataera harmonizatu beharko lukeen arren, esperientziak kontrakoa erakusten du. Gure enpresek Estatukoek eta baita EBkoek baino betekizun zorrotzagoak bete beharko dituzte.

Administrazio-prozedura horrek, eta baita EPTR (Agente Kutsatzaileen Igorpen eta Transferentziaren Europar Erregistroa) erregistrora urtero bidaltzen den informazioak eta Eusko Jaurlaritzaren ingurumenaren zaintza-prozesuek ere, dakarten ondorioz behinena paperaren sektorea ingurumenari dagokionez sektorerik kontrolatuen eta seguruen arteko bat izatea da.

# CLUSTERPAPEL





# La Asociación y sus Asociados

## Órganos de Gobierno

---

La Asamblea General tuvo lugar el 5 de junio y celebró el 10º aniversario de la Asociación, aprobó la gestión del año precedente y las líneas de trabajo a desarrollar a lo largo de 2008. Además se realizó una importante modificación de Estatutos para facilitar la asociación a pequeñas empresas del sector y así contar con una mayor representatividad y favorecer las actividades de cooperación entre asociados.

La Asamblea contó con la participación del 88% de las empresas asociadas y, por primera vez, con una sesión abierta a empresas del sector no asociadas. Así, esta sirvió de punto de encuentro a un total de 27 empresas.

La Junta Directiva, máximo poder ejecutivo entre Asambleas, se reunió en cinco ocasiones a lo largo del año.

## Auditoria de cuentas

---

A pesar de no tener obligación legal por nuestra dimensión, nuestro compromiso de transparencia de cara a nuestros asociados y a nuestras fuentes de financiación, nos empuja anualmente a someter nuestras cuentas anuales a auditoria externa por parte de una empresa de reconocido prestigio.

## Una Asociación abierta

---

Por la naturaleza de la misma, la Asociación Cluster del Papel de Euskadi está abierta a todas las empresas de la cadena de valor del sector papelero establecidas en el País Vasco. El cambio de Estatutos acordado en la última Asamblea refuerza esta idea y la prueba es que en 2008 la Asociación ganó 7 nuevos asociados.

Sin embargo, la difícil coyuntura supuso el cierre de la empresa Diacser, y el anuncio del ERE definitivo para la planta de Sarriopapel El Carmen situada en Amorebieta.

Los nuevos socios son:

Socios de número: ITASA y VOITH PAPER, S.A

Socios colaboradores: IDM TEST, S.L., INDUSTRIAL BOROBIL, S.A., KADANT LAMORT, S.L., MUPAP INTERNACIONAL, S.L. y SAFEM.

## Grupos de trabajo para impulsar la cooperación

---

A lo largo de este ejercicio la Asociación ha continuado trabajando con las empresas asociadas en forma de grupos de trabajo. El papel fundamental de la Asociación en las actividades de los grupos es fomentarlos, impulsarlos, coordinarlos, cohesionarlos y dinamizarlos con objeto de que se lleguen a resultados palpables: identificación de sinergias, evaluación de las mismas y realización de proyectos en común.

Los grupos con actividades en 2008 fueron: Energía, Gestión/Calidad, Medio Ambiente, Recursos Humanos, Prevención de Riesgos Laborales, Producción/Tecnología. En total se celebraron 16 reuniones.

Este trabajo se vio complementado por las labores del Grupo de Reflexión Estratégica que contó con la participación de la práctica totalidad de empresas asociadas además de algunas no asociadas en un total de 6 reuniones.

## Comunicación interna

---

La comunicación interna es uno de los pilares de toda organización y ésta se basa en la Asociación, además de en la relación personal y directa con los asociados, en la elaboración y distribución de un Boletín mensual así como en la difusión de circulares para temas más concretos y/o puntuales. El primero ha cubierto el 4º año de publicación. En cuanto a las circulares se remitieron cerca de 60.

En 2008 se inició el envío del Boletín electrónico que permite mantener a los asociados al corriente de la actividad de la Asociación entre Boletines mensuales.

## Comunicación externa

---

La imagen del sector papelero, en particular de los fabricantes de pasta y papel, no responde a la realidad actual. Se trata de un sector dinámico, abierto al mundo con altos niveles de exportación, con alto grado de desarrollo tecnológico, con niveles de remuneración superiores a otros sectores y medioambientalmente sostenible. La Asociación tiene por función hacer llegar esta realidad por distintas vías a toda la sociedad.

En 2008 se consiguió una presencia regular en los medios con más de 30 apariciones en prensa escrita, radio y televisión. El esfuerzo por romper mitos injustificados es importante y nuestra comunicación externa ha apoyado de forma positiva esta tarea.

## Relaciones con la Administración

---

Entre las líneas estratégicas de la Asociación figura la de mejorar la relación del sector con su entorno, y no cabe duda que uno de los actores principales del mismo, es la Administración. Así pues, el Cluster se constituye como un importante puente de interlocución empresa – administración, desarrollándose a lo largo del año distintas actividades en este ámbito.

## Comparecencia ante la Comisión de Industria, Comercio y Turismo del Parlamento Vasco

---

Con objeto de hacer llegar a la sociedad un mensaje que equilibrara los duros ataques que sufre el papel en distintas campañas privadas e institucionales, la Asociación explicó ante la Comisión de Industria, Comercio y Turismo la realidad sectorial respecto a la sostenibilidad medioambiental del sector papelero y los productos que fabrica.

El mensaje principal: el consumo de papel no implica ni deforestación ni destrucción de especies exóticas de árboles. El papel es un producto natural, renovable y reciclable.



# Elkartea eta Kideak

## Aginte Organoak

Batzar Orokorra ekainaren 5ean izan zen eta bertan, Elkartearen 10. urteurrena ospatzeaz gain, aurreko urteko kudeaketa eta 2008an zehar egingo den lanaren lerro nagusiak onetsi zituen. Gainera, Estatutuen aldaketa garrantzitsu bat onartu zen, sektoreko enpresa txikiei kide izateko aukera errazteko eta haren ondorioz ordezkari handiagoko izateko eta kideen arteko lankidetzajarduerak errazteko.

Elkarteko enpresa kideen %88k hartu zuten parte Batzarrean eta lehenengoz kideak ez diren sektoreko enpresentzako saio ireki bat egin zen, Batzarra 27 enpresen elkargunea izan zelarik.

Zuzendaritza Taldea, Batzar Orokorren arteko organo gorena, bost aldiz bildu zen urtean zehar.

## Kontu ikuskaritza

Gure dimentsioetatik legez beharturik ez gauden arren, gure kideekiko eta gure finantza-iturriekiko daukagun gardentasun konpromisoak bultzaturik, gure kontuak izen handiko kanpoko enpresa batek ikuskatzen ditu urtero.

## Elkarte irekia

Euskadiko Paperaren Klusterra Elkarte, izaeraz, Euskadin kokatutako paperaren sektoreko balio-katearen inguruko enpresentzako irekita dago. Azken Batzar Orokorrean onetsitako Estatutuen aldaketak ideia hori sendotzen du eta horren seinale Elkarteak 2008an 7 kide berri irabazi izana da.

Hala ere, gaur egungo egoera zailak Diacser enpresa ixtea ekarri zuen eta, baita ere, Sarriopapel enpresaren Zornotzako El Carmen plantarako behin betirako EEEa (Enplegua Egokitzeko Espedientea).

Kide berriak honako hauek dira:

Kide osoak: ITASA eta VOITH PAPER, S.A

Kide laguntzaileak: IDM TEST, S.L., INDUSTRIAL BOROBIL, S.A., KADANT LAMORT, S.L., MUPAP INTERNACIONAL, S.L. eta SAFEM.

## Lankidetzaz sustatzeko lan-taldeak

Ekitaldi osoan zehar Elkarte enpresa kideekin lanean aritu da lan-talde bidez. Elkarteak lan-taldean jardueretan duen zereginik nagusia lan-taldeak sustatzea, bultzatzea, koordinatzea, kohesionatzea eta dinamizatzea da, emaitza nabarmenak lor ditzaten: sinergien identifikazioa eta ebaluazioa eta proiektu komunentzako gauzapena.

2008an honako lan-talde hauek aritu ziren lanean: Energia, Kudeaketa/Kalitatea, Ingurumena, Giza Baliabideak, Lan Arriskuen Prebentzioa, Produktzioa/Teknologia. Guztira 16 bilera egin ziren.

Lan horren osagarri gisa, Estrategiari buruzko Hausnarketarako Taldeak jardun zuen lanean, bertan enpresa kide ia guztiek eta kideak ez diren zenbait enpresak parte hartu zutelarik. Guztira 6 bilera egin ziren.

## Barne komunikazioa

Barne komunikazioa edozein erakunderen oinarrietako bat da. Elkarteko barne komunikazioa, kideekiko harreman pertsonal eta zuzenean oinarritzeaz gain, hileroko idatzi eta bidaltzen den buletin baten bidez gauzatzen da, gai zehatzagoak eta unean uneoak zirkularren bidez jakinarazten direlarik. Buletina hurrenez hurrenko laugarren urtez argitaratu da. 60 bat zirkular bidali ziren.

2008an buletin elektronikoa bidaltzen hasi zen, kideei Elkartearen jardueraren berri hileroko buletinaren tartean helarazteko.

## Kanpo komunikazioa

Paperaren sektorearen irudia, orearen eta paperaren fabrikatzaileena bereziki, ez dagokio gaur egungo errealitateari. Sektore dinamikoa da, mundu zabalera irekia, esportazio maila altuak dituen, maila altuko teknologia-garapeneko, beste sektore batzuek baino soldata maila altuagoa duena eta ingurumenarekiko iraunkorra. Elkartearen betebeharrak bat errealitate hori gizartera bide ezberdinetatik helaraztea da.

2008an maiztasun egonkorraz ageri izan zen komunikabideetan. Prentsa idatzian, irradian eta telebistan 30 agerraldi baino gehiago izan ziren. Oinarririk gabeko mitoak apurtzeko ahalegina oso garrantzitsua da eta gure kanpo komunikazioa laguntza handikoa izan da alde horretatik.



### **Informes de coyuntura trimestrales**

---

Con la colaboración de una treintena de empresas de todo el sector papelerero (fabricantes de pasta y papel, fabricantes de bienes de equipo, suministradores varios, ingenierías, manipuladores y transformadores,...) se elabora un informe de coyuntura trimestral que refleja la evolución del sector, así como las perspectivas y aspectos más relevantes de la situación del mismo.

### **Nuevo Plan Estratégico 2009 - 11**

---

Con el apoyo financiero de SPRI, la Asociación realizó en el último cuatrimestre de 2008, en colaboración con un agente externo, un nuevo Plan Estratégico válido para el periodo 2009 – 2011. Este trabajo contó con la participación activa de asociados y no asociados.

Si bien se mantienen las líneas generales de trabajo, el proceso supuso un enriquecimiento notable respecto a planes anteriores.

El proceso sirvió para revisar nuestra misión y visión, además de para definir aspectos que hasta la fecha no se habían hecho, tales como factores críticos de éxito, valores de las empresas asociadas y del personal que trabaja en la Asociación.

Las propias empresas definieron las 3 líneas estratégicas, priorizaron un total de 15 objetivos estratégicos así como las acciones para alcanzarlos.

### **Administrazioarekiko harremanak**

---

Elkartearen lerro estrategikoen arteko bat sektoreak ingurunearekin dituen harremanak hobetzea da eta ingurune agenterik garrantzitsuenetako bat Administrazioa da, dudarik gabe. Hortaz, Klusterra enpresen eta Administrazioaren arteko harremanetarako zubia da, urtean zehar arlo horretan jarduera ezberdinak gauzatzen direlarik.

### **Eusko Legebiltzarreko Industria, Merkataritza eta Turismo Batzordearen aurreko agerraldia**

---

Paperaren sektoreak kanpaina pribatu eta instituzional ezberdinetan jasaten dituen eraso gogorrei aurre egiteko eta gizartera mezu orekatuagoa helarazteko, Elkartek sektorearen ingurumen-iraunkortasunari eta fabrikatzen dituen produktuei dagokien errealitatea azaldu zuen Industria, Merkataritza eta Turismo Batzordearen aurrean.

Mezu nagusia: paperaren kontsumoak ez dakar inolako basogabetzerik ezta zuhaitz espezie exotikoak desagertzerik ere. Papera produktu naturala, berriztagarria eta birziklagarria da.

### **Hiruhilabeteko egoera-txostenak**

---

Paperaren sektore osoko 30 enpresaren lankidetzarekin (orearen eta paperaren fabrikatzaileak, hornidura ondasunen fabrikatzaileak, hornitzaile ezberdinak, ingeniaritzak, erabiltzaileak eta transformatzaileak...) hiru hilabetez behin egoera-txosten bat idazten da sektorearen bilakaera jakinarazteko eta, baita ere, sektorearen etorkizuna eta egoerari buruzko alderdirik garrantzitsuenak.

### **2009-11 Estrategia Plan berria**

---

SPRIren dirulaguntzarekin, Elkartek 2008ko azken lauhilabeteen eta kanpoko agente baten laguntzaz Estrategia Plan berria egin zuen 2009-2011 aldirako. Lan hartan enpresa kideek eta kideak ez zirenek hartu zuten parte aktiboa.

Lan-lerro nagusiak mantentzen diren arren, prozesuak, aurreko planekin konparaturik, aberastasun handia ekarri zuen.

Prozesuak gure xedea eta gure ikuspuntua berrikusteko balio izan zuen eta, baita ere, ordura arte definiturik ez zeuden zenbait alderdi definitzeko, besteak beste, arrakastaren giltzarriak, enpresa kideen balioak eta Elkartean lan egiten duten pertsonen balioak.

Enpresek berek definitu zituzten 3 lerro nagusiak, guztira 15 estrategia-helburu lehenetsi zituzten eta baita helburuak lortzeko behar diren ekintzak ere.



### Análisis de satisfacción de los asociados

Como todos los ejercicios se distribuye una encuesta entre nuestros asociados para analizar el grado de satisfacción con el trabajo realizado en la Asociación. Esta se remite a gerentes de empresas asociadas así como a todas aquellas personas que se han visto vinculadas al Cluster a lo largo de año, participando en alguna de sus actividades.

Para evaluar el grado de satisfacción se remitió una encuesta a un total de 42 personas obteniendo respuestas de un 74% de las mismas que cubrían un 86% de las empresas asociadas.

Las principales conclusiones son:

La media general es de 8,01 mejorando la de 2007. Los aspectos mejor valorados han sido la atención recibida en la Asociación, su dedicación y la satisfacción con las actividades en las que ha participado. Las áreas de mejora detectadas han sido la coordinación de la participación de socios en actividades y proyectos así como el intercambio de información de interés común entre socios. Siendo ello el vivo reflejo de que a pesar de haber mejorado mucho en los últimos años aún hay margen para alcanzar mayores cuotas de cooperación entre empresas.

### Kideen adostasun mailaren analisia

Ekitaldi guztietan bezala, inkesta bat banatu da gure kideen artean Elkartean egindako lanarekiko adostasun maila aztertzeko. Inkesta enpresa kide guztietako gerentziei bidaltzen zaie eta, baita ere, urtean zehar jarduera ezberdinetan parte hartzeagatik Klusterrarekin harremanetan izan diren pertsona guztiei.

Adostasun maila ebaluatzeko inkesta 42 pertsonari bidali zitzairen. Pertsona haien %74k erantzun zuten, enpresa kideen %84 ordezkatzen zutelarik.

Ondorio nagusiak hauek dira:

Batezbesteko puntuazio orokorra 8,01 izan da, 2007koa baino hobea. Baloraziorik onena izan duten alderdiak Elkartean jasotako arreta, bere ardura eta Elkartean parte hartu dueneko jarduererikiko adostasuna. Hobetu beharra duten arloak hauek dira: kideen partaidetzaren koordinazioa jardueretan eta proiektuetan eta, baita ere, interes komuneko informazioaren elkartrukea kideen artean. Argi dago, beraz, azken urteotan hobekuntza nabarmena izan den arren, oraindik ere badagoela enpresen arteko lankidetzat maila altuagoak lortzeko aukera.

### Imagen proyectada por el Cluster

#### Klusterrak ematen duen irudia

- 1 Atención recibida en la Asociación.  
*Elkartean jasotako arreta.*
- 2 Solidez, fiabilidad, experiencia.  
*Sendotasuna, fidagarritasuna, esperientzia.*
- 3 Representatividad del Cluster ante terceros para los Socios.  
*Klusterraren ordezkartasuna kideentzat kanpoko jendearen aurrean.*

#### Actividades en las que has participado con el Cluster

#### Klusterrarekin parte hartu duzuneko jarduerak

- 4 Dedicación del Cluster.  
*Klusterraren ardura.*
- 5 Adecuación de la actividades a las necesidades existentes.  
*Jardueren egokitasuna benetako beharrekiko.*
- 6 Satisfacción general en las actividades en las que ha participado.  
*Atsegin maila orokorra parte hartu duzuneko jardueretan.*

#### Información recibida acerca de las actividades realizadas en el Cluster: antes, durante y después de las mismas

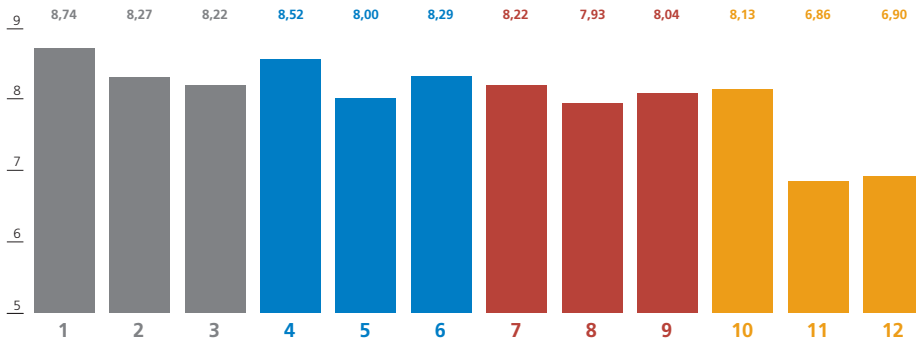
#### Klusterrean burututako jardunei buruz jaso duzun informazioa: jardueren aurretik, bitartean, ondoren

- 7 Cantidad de información recibida.  
*Jasotako informazio kopurua.*
- 8 Utilidad, interés y actualidad de la misma.  
*Informazioaren erabilgarritasuna, interesa eta gaurkotasuna.*
- 9 Calidad de los documentos.  
*Agirien kalitatea.*

#### Relaciones con otros socios del Cluster

#### Klusterreko beste kideekiko harremanak

- 10 Facilidades encontradas en el Cluster para la relación entre socios.  
*Klusterrean kideen arteko harremanetarako aurkitu dituzun erraztasunak.*
- 11 Coordinación de la participación de socios en actividades y proyectos.  
*Jardueretako eta proiektuetako kideen partaidetzaren koordinazioa.*
- 12 Intercambio de información de interés común entre socios.  
*Interes komuneko informazioaren trukea kideen artean.*



# Plan de Gestión 2009 Kudeaketa Plana

## LE 1: PROGRESAR EN LA COOPERACION EMPRESARIAL

### Objetivos Estratégicos y Acciones

#### Potenciar el papel de la Asociación Cluster como foro de encuentro

Comunicación con asociados

Gestión interna

Fomentar, coordinar y dinamizar reuniones de grupos de trabajo estables y/o equipos ad-hoc para dar respuestas a inquietudes puntuales

#### Incrementar el nº de asociados

Desarrollo de acciones de comunicación y sensibilización directas o indirectas dirigidas a no asociadas

#### Identificar oportunidades, fomentar y desarrollar proyectos en cooperación

Identificar oportunidades, fomentar y desarrollar proyectos en cooperación

#### Identificar, fomentar y desarrollar alianzas y colaboraciones

Identificar y promover alianzas y colaboraciones entre empresas asociadas y/o no asociadas

Identificar y desarrollar actividades y proyectos en común con otras Asociaciones Cluster, con otras entidades relacionadas o no con la actividad del papel

#### Adecuar los recursos de la Asociación Cluster a sus necesidades

Aumentar recursos financieros sin incrementos de cuotas individuales

En caso de que la actividad lo requiera, trabajar con personal adicional

## LE 2: MEJORAR LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA INNOVACIÓN Y LA EXCELENCIA

### Objetivos Estratégicos y Acciones

#### Buscar ventajas competitivas en la gestión empresarial

Jornadas de sensibilización y de formación-acción sobre liderazgo, política y estrategia, gestión por procesos, gestión de personas y colaboraciones y alianzas

#### Desarrollar acciones de formación específicas para el sector

Identificar y desarrollar contenidos de formación

Desarrollar acciones formativas

Analizar la posibilidad de crear un grupo de personas experimentadas para que transmitan su conocimiento colaborando en la elaboración de contenidos formativos

#### Avanzar por la vía del desarrollo sostenible

Grupos de trabajo estable para trabajar en aspectos medios ambientales y mejora de la eficiencia energética

Desarrollar proyectos de ecoeficiencia

#### Incrementar y mejorar la socialización del conocimiento en el sector

Desarrollar jornadas de formación-acción, resolución de problemas, mejora y buenas prácticas entre empresas similares o entre empresas de la cadena de valor.

Desarrollar actividades de benchmarking entre empresas asociadas o no

Elaboración de un informe sectorial anual y de informes de coyuntura trimestrales

### **Innovar en producto/ servicio**

Desarrollar jornadas de sensibilización y de formación-acción sobre innovación, modelos de gestión de la innovación e innovación en modelo de negocio

Implantar un Sistema de Inteligencia Competitiva (SIC)

Establecer un comité de inteligencia competitiva

Identificar y desarrollar proyectos de innovación (tecnológica o no, producto/servicio) en cooperación en producto/ servicio

### **Mejorar la eficiencia a través de los procesos**

Identificar oportunidades de mejora de la eficiencia a través de los procesos

Equipos de trabajo estables en materia de procesos

Divulgar los mejores valores de determinados indicadores para promover la mejora en procesos

### **Incrementar los niveles de apertura hacia mercados exteriores**

Estudiar la posibilidad de poner en marcha un equipo de trabajo estable para la identificación y desarrollo de nuevos mercados

Trabajar en el desarrollo de nuevos canales de distribución, acciones conjuntas de promoción, etc.

Identificar proveedores a nivel internacional desde el equipo de trabajo para la mejora del proceso de compras y aprovisionamientos

### **Gestionar bolsas de trabajo sectoriales**

Evaluar las necesidades de trabajadores a medio plazo

Crear una bolsa de trabajo

## **LE 3: MEJORAR LA RELACION CON EL ENTORNO**

### **Objetivos Estratégicos y Acciones**

#### **Mejorar la imagen del sector y del producto ante la sociedad**

Llevar a cabo acciones de sensibilización en centros educativos

Llevar a cabo acciones de sensibilización hacia la sociedad respecto al impacto medioambiental de la actividad papelera y de los productos

Llevar a cabo acciones de sensibilización hacia la sociedad respecto al dinamismo del sector papelero

Mejora y actualización de la página web

Relación con los medios de comunicación

Encuesta de percepción de la imagen del sector en la sociedad

#### **Mejorar las relaciones con la administración**

Relaciones institucionales con la Administración a nivel local, provincial y autonómico.

Identificar convocatorias de subvenciones aplicables a las empresas asociadas

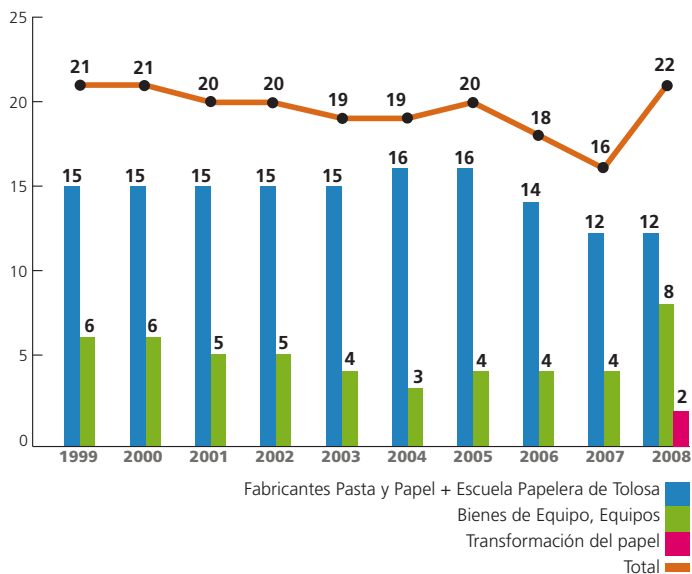
Notas: Por razones de espacio, se han reflejado las acciones de forma extractada respecto al Plan de Gestión original.

Oharra: Toki arazoak direla eta, ekintzak laburturik aurkeztu dira jatorrizko Kudeaketa Planarekiko.

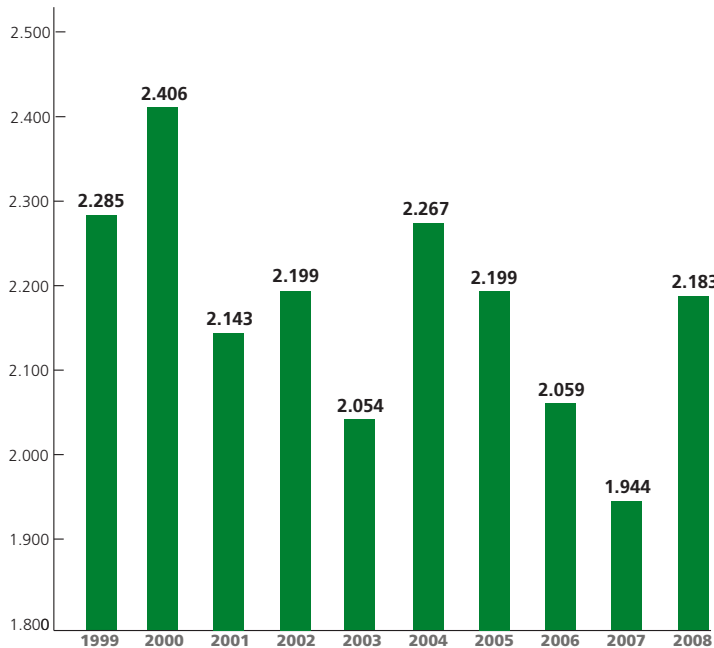
# Estadísticas 2008 empresas asociadas

## Enpresa kideen 2008ko estatistikak

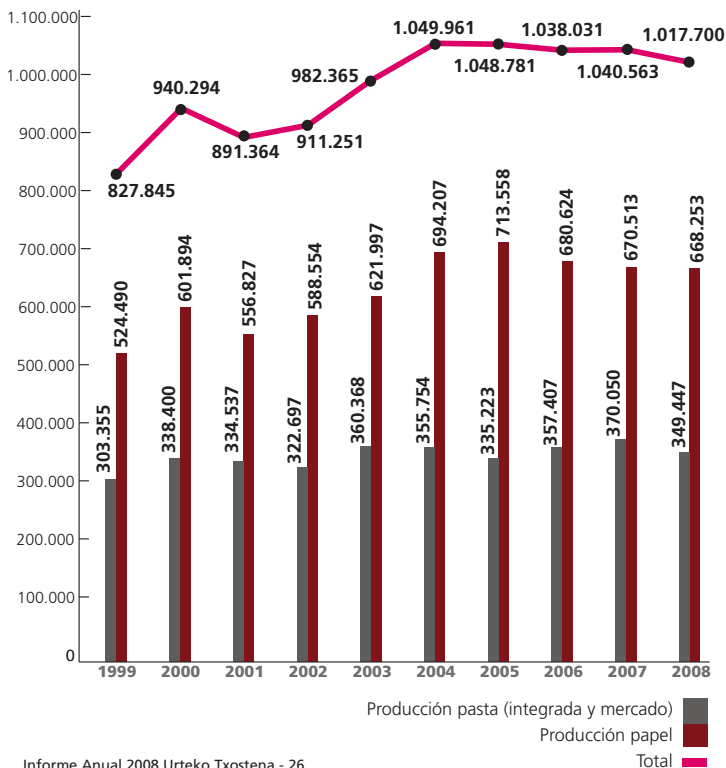
EVOLUCIÓN 1999 - 2008 DEL Nº DE EMPRESAS EN LA ASOCIACIÓN CLUSTER  
(Datos a 31 de Diciembre de cada año)



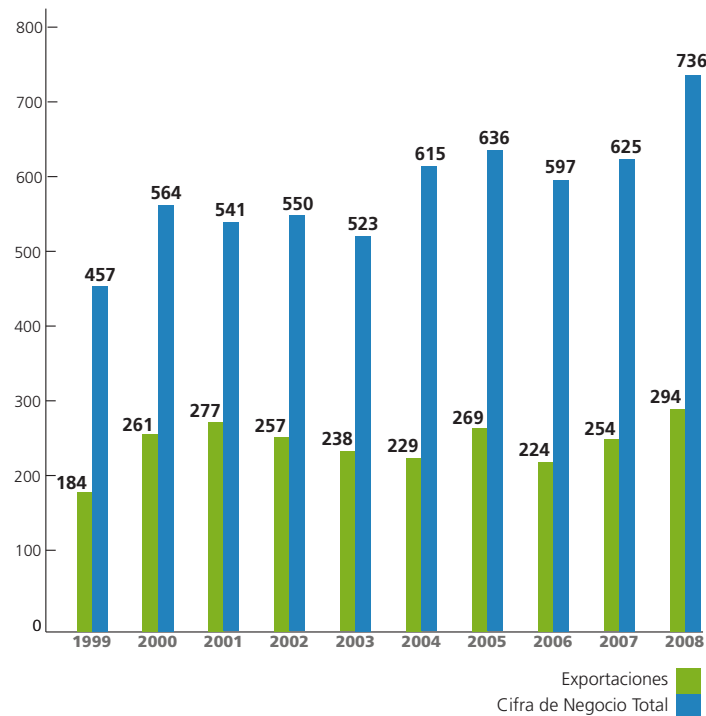
EVOLUCIÓN DEL EMPLEO EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL CLUSTER  
(Personas)



EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE PASTA Y PAPEL  
EN LAS EMPRESAS ASOCIADAS AL CLUSTER  
(Toneladas)



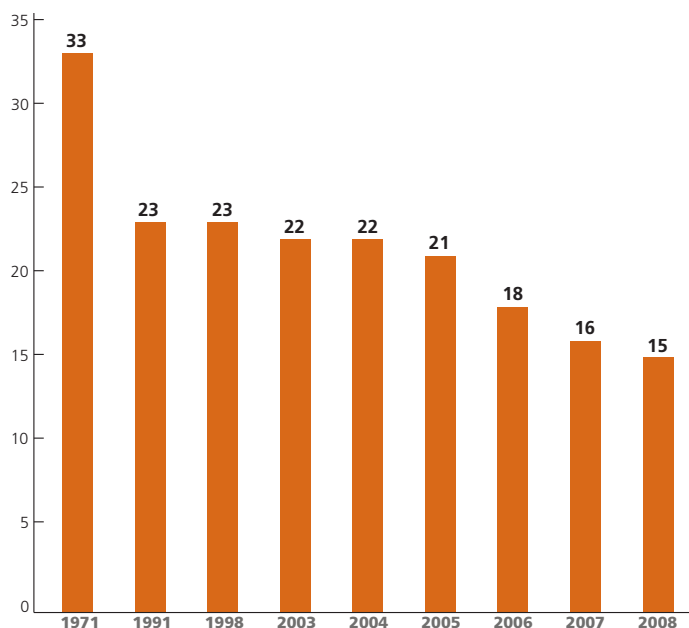
EVOLUCIÓN DE LA CIFRA DE NEGOCIOS Y LAS EXPORTACIONES DE LAS EMPRESAS  
ASOCIADAS AL CLUSTER  
(Millones de €)



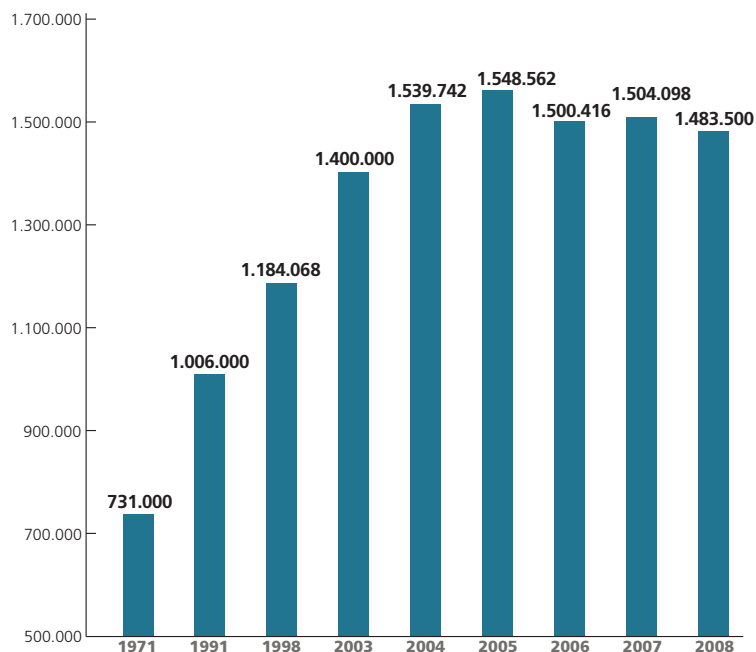
# Estadísticas fabricantes pasta y papel de la CAPV

## EAEko orearen eta paperaren fabrikatzaileen estatistikak

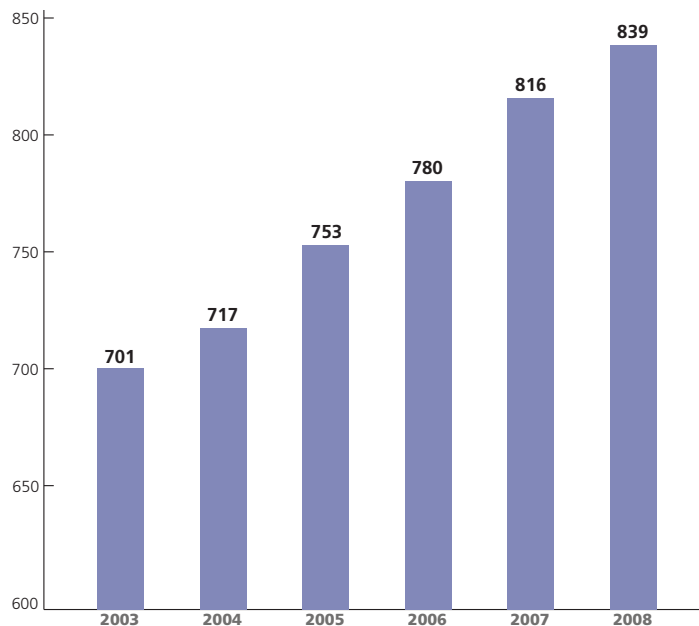
EVOLUCIÓN Nº DE FÁBRICAS DE PASTA Y PAPEL EN LA CAPV



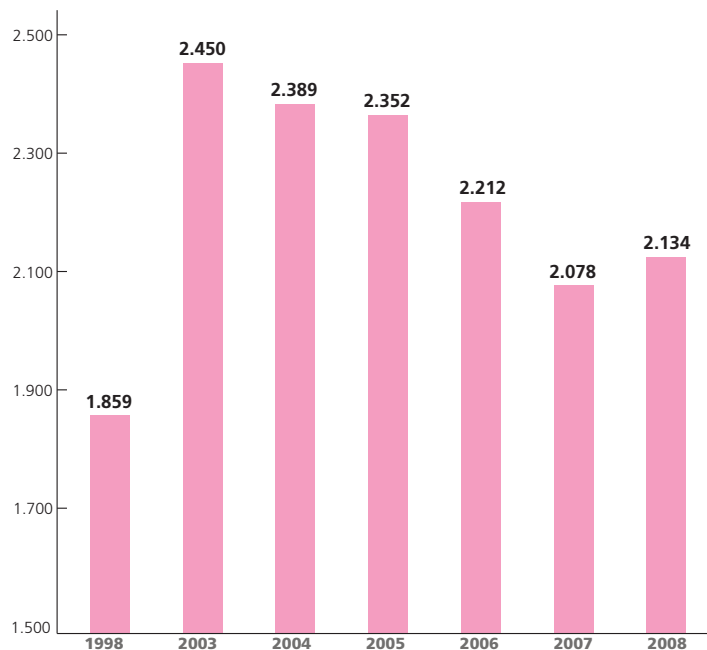
EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE PASTA Y PAPEL EN LA CAPV (Toneladas)



EVOLUCIÓN DE LA FACTURACIÓN ANUAL, FABRICANTES PASTA Y PAPEL EN LA CAPV (Millones de €)



PLANTILLA FABRICANTES PASTA Y PAPEL EN LA CAPV (Personas)



# CLUSTERPAPEL







# El valor añadido de la cooperación...

## Lankidetzaren eta Euskadiko Paperaren...

### VALORES DE LAS EMPRESAS ASOCIADAS

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

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

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

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

### Por qué la Cooperación

- Buena parte del conocimiento y la experiencia está fuera de la organización.
- Cooperar y competir es el lema de muchas de las grandes compañías en todo el mundo.
- Permite la búsqueda de ventajas competitivas más allá de las que puedan aportar los factores de producción tradicionales.
- Permite la identificación y aprovechamiento de sinergias.
- Realizar actividades en común en vez de hacerlo de forma individual para disminuir costes.
- Está más que demostrado que el intercambio de ideas y la comunicación son un potente motor de generación de valor añadido.
- Permite obtener ventajas de las grandes organizaciones, sin perder la flexibilidad y reactividad de las más pequeñas.
- Comparación y aprendizaje con y de otras empresas.

### Zer dela-eta lankidetzaz

- Ezagutzaren eta esperientziaren parte handi bat erakundetik kanpo dago.
- Lankidetzan aritzea eta lehiatzea da mundu osoko konpainia handi askoren leloa.
- Lehiakortasunerako abantailak bilatzeko modua ematen du ekoizpen faktore tradizionalak eman ditzaketenetatik harago.
- Sinergiak identifikatzea eta aprobetxatzea ahalbidetzen du.
- Jarduerak komunean egitea ahalbidetzen du banaka egin barik; hala, kostuak murriztu egiten dira.
- Askotan frogatu da ideiak trukitzea eta komunikatzea balio erantsia sortzeko elementu indartsuak direla.
- Enpresa handien abantailak eskuratzea ahalbidetzen du, enpresa txikiagoen malgutasuna eta erreaktibotasuna galdu barik.
- Beste enpresa batzuekin konparatzea eta horietatik ikastea.



# ...y de la Asociación Cluster del Papel de Euskadi ...Klusterra Elkartearen balio erantsia

## Rol de la Asociación

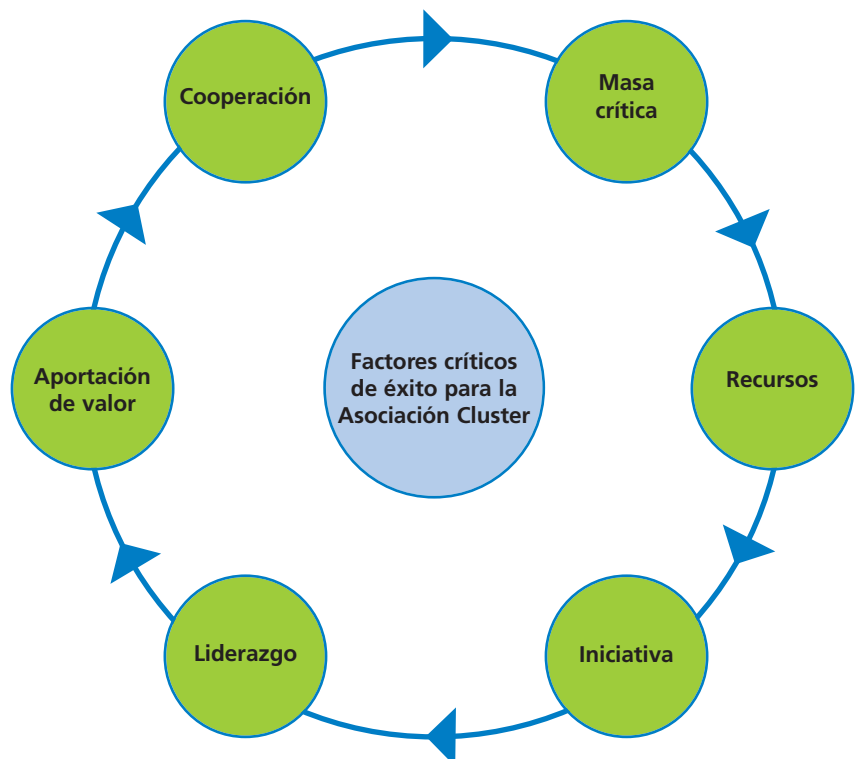
No se trata de una asociación sectorial al uso en la que el objetivo principal es la defensa de los intereses de sus asociados. Aunque también se realizan este tipo de tareas, la Asociación busca la mejora de la competitividad de sus empresas asociadas utilizando como herramienta la cooperación.

Para ello se trabaja, al menos, en las siguientes áreas: formación, gestión, internacionalización, medio ambiente, personas, tecnología.

## Elkartearen eginkizuna

Ez da ohiko elkarte sektoriala, hots, xede nagusia bazkideen interesak defendatzea duena. Horrelako atazak egiten badira ere, elkartearen xedea bere enpresa elkartuen lehiakortasuna hobetzea da lankidetzat tresnatzat hartuta.

Horretarako, arlo hauek lantzen dira gutxienez: trebakuntza, kudeaketa, internacionalizazioa, ingurumena, pertsonak, teknologia.



## Las Ventajas

### Respecto al sector papelero

- Considera toda la cadena de valor del sector papelero.
- Permite el encuentro en un mismo foro de clientes y proveedores.
- Permite mejorar las relaciones y comunicación entre empresas del sector.
- Permite dar una imagen de sector fuerte, de valor añadido y dinámico otorgándole al mismo una mayor representatividad.
- Permite que el sector papelero pueda ser considerado por lo que de verdad representa, en cuanto a potencial y generación de riqueza.

### Respecto a la Administración

- La política de Clusters es una actividad promovida y apoyada por el Departamento de Industria. En este sentido, el Cluster del sector papelero es uno de los Clusters prioritarios junto a otros como el de la aeronáutica, el automóvil, la electrónica, la energía, la industria naval,...
- Permite tener a la Administración mejor conocimiento de la realidad del sector.
- Permite acceder a programas que el Departamento de Industria desarrolla para empresas asociadas a Clusters (Formación, tecnología, internacionalización,...).
- Permite un acceso más fácil al Departamento Industria.

### Formación

- Permite analizar necesidades de formación en común y la búsqueda de formas de satisfacer las mismas independientemente de la oferta de formación del mercado.
- Permite detectar y preparar la transmisión del conocimiento en las organizaciones.

### Gestión

- Para aquellas empresas que no tienen certificaciones ISO, impulsar el desarrollo de sus sistemas de gestión para alcanzarlas.
- Trabajar en la línea de calidad total o excelencia en la gestión.
- Intercambio de experiencias en gestión.



### Medio Ambiente

- Relación con el Departamento de Medio Ambiente.
- Trabajar en común problemas colectivos de minimización de impactos ambientales, asegurando la competitividad de las empresas.
- Afrontar con mayor seguridad los nuevos desarrollos legislativos.

### Internacionalización

- Aprovechar sinergias en mercados exteriores.
- Aprovechar el conocimiento de mercados exteriores.

### Personas

- Conocer la forma en que las distintas organizaciones gestionan las personas y

los equipos, así como nuevas posibilidades de gestión de ambas.

- Trabajar en común para conseguir el desarrollo de las personas en las organizaciones y así mejorar la competitividad de las mismas.
- Actividades en el área de prevención de Riesgos Laborales.

### Tecnología e Innovación

- Detectar necesidades comunes de I+D+i para luego desarrollar investigaciones o proyectos y alcanzar cotas tecnológicas superiores.
- Aprovechar el conocimiento de empresas de distintos niveles de la cadena de valor en el desarrollo de proyectos de investigación.



## Abantailak

### Papergintzari dagokionez

- Papergintzaren balio-kate osoa hartzen du aintzat.
- Foro berean bezeroak eta hornitzaileak biltzea ahalbidetzen du.
- Sektoreko enpresen arteko harremanak eta komunikazioa hobetzea ahalbidetzen du.
- Sektore indartsuaren eta balio erantsia eta dinamismoa dituen sektorearen irudia ematea ahalbidetzen du, adierazgarritasun handiagoa ematen baitzaio.
- Papergintzari benetan duen balioa aintzatestea ahalbidetzen du ahalmenari eta aberastasuna sortzeari dagokienez.

### Administrazioari dagokionez

- Industri Sailak bultzatu eta sustaturiko jarduera da klusterren politika. Ildo horretan, papergintzaren klusterra lehentasunezko klusterretako bat da beste hauekin batera: aeronautika, automobila, elektronika, energia, ontzigitza,...
- Sektorearen errealitatea hobeto ezagutzeko modua ematen dio administrazioari.
- Industri Sailak klusterreko kideak diren enpresentzat garaturiko programak eskuratzeko modua ematen du (Trebakuntza, teknologia, internazionalizazioa,...).
- Industri Sailarekin harremanetan jartzeko modua errazten du.

### Trebakuntza

- Trebakuntzaren arloko behar komunak aztertzeko eta horiek betetzeko moduak bilatzeko modua ematen du, merkatuaren trebakuntzaren eskaintza edozein dela ere.
- Ezagutzaren eskualdaketa aurkitzeko eta prestatzeko modua ematen du elkarteetan edo enpresetan.

### Kudeaketa

- ISO egiaztagiriak ez dituzten enpresentzat, horiek lortzeko kudeaketa sistemen garapena sustatzea.
- Guztizko kalitatearen edo kudeaketa bikaintasunaren ildoan lan egitea.
- Kudeaketaren inguruko esperientziak trukatzea.

### Ingurumena

- Harremanak Ingurumen Sailarekin.
- Lan komuna egitea ingurumen-eraginak gutxitzeko arazo kolektiboak, enpresen lehiakortasuna ziurtatuz.
- Segurtasun handiagoaz aurre egitea legeen garapen berriei.

### Internazionalizazioa

- Kanpoko merkatuetako sinergiak aprobetxatzea.
- Kanpoko merkatuen ezagutza aprobetxatzea.

### Pertsonak

- Elkarrekin edo enpresek pertsonak eta ekipoak antolatzeke modua ezagutzea, baita horiek kudeatzeko posibilitate berriak ere.
- Lan komuna egitea pertsonak elkarteetan garatu ahal izateko eta, hala, elkarrekin lehiakortasuna hobetzeko.
- Laneko arriskuen prebentzioaren arloko jarduerak.

### Teknologia eta berrikuntza

- I+G+i-ko behar komunak aurkitzea, ondoren ikerketak edo proiektuak garatzeko eta maila handiagoko teknologiak lortzeko.
- Balio-katearen hainbat mailatako enpresek ikerketa proiektuen garapenean duten ezagutza aprobetxatzea.

# Asociados Cluster del Papel

## Euskadiko Paperaren Klusterreko kideak

FABRICACIÓN DE PASTA	INSTALACIÓN	TIPO DE PASTA
	Papelera Guipuzcoana de Zicuñaga, S.A. Smurfit Kappa Nervión, S.A.	Pasta kraft (Fabricas integradas)

FABRICACIÓN DE PAPEL	INSTALACIÓN	Nº DE MÁQUINAS DE PAPEL	TIPO DE PAPEL
	Papelera de Amaro, S.A.	2	Papel de impresión y escritura
	Papelera del Oria, S.A.	1	
	Papelera Guipuzcoana de Zicuñaga, S.A.	3	
	Celulosas de Hernani, S.A. - GUREOLA	2	Papel tisú
	Celulosas Moldeadas, S.A. - CEMOSA(*)	7	Moldeados
	Munksjö Paper, S.A	2	Papeles decorativos
	Papel Aralar, S.A.	3	Papeles especiales
	Sarriópapel y Celulosa, S.A. (Uranga)	2	Papeles térmicos y autocopiativos
	Smurfit Kappa Nervión, S.A.	2	Papel kraft para sacos

(\*) En este caso, las máquinas para fabricación de moldeados no tienen ningún parecido con el resto de máquinas

BIENES DE EQUIPO, EQUIPOS Y SERVICIOS A LAS EMPRESAS DEL SECTOR	INSTALACIÓN	ESPECIALIDAD
	Brunnschweiler, S.A.	Sequerías, recuperación de calor, secaderos, instalaciones de vapor, instalaciones de desempolvado para tisú, campanas de alto rendimiento y alta temperatura para tisú, ventilación de naves.
	Emusi, S.A.	Maquinaria para el parque de madera y la preparación de pastas, máquinas de papel y cartón, bobinadoras de alta producción y otros sistemas de acabados. Mantenimiento.
	Gorostidi, S.A.	Máquinas de papel, cajas de entrada con controles de dilución, mesas de fabricación, prensas convencionales LNP y de zapata, sequerías y sistemas de acabado. Proyectos llave en mano.
	Idm test, S.L.	Desarrollo, fabricación y venta de software y equipos de laboratorio.
	Kadant Lamort, S.L.	Equipos para la preparación de pastas, accesorios para la máquina de papel, tratamiento de aguas.
	Mupap Internacional, S.L.	Compra-venta de maquinaria papelera usada.
	Safem	Fabricación, comercialización y reparación de bombas de vacío y compresores de anillo líquido.
	Voith Paper, S.A.	Desarrollo y fabricación de líneas completas de fabricación de papel.

MANIPULACION Y TRANSFORMACION DE PAPEL	INSTALACIÓN	ESPECIALIDAD
	Industrial Borobil, S.A.	Transformación de papel y cartón de bobinas a hojas.
	Itasa	Fabricación de papeles siliconados y antiadherentes.

CENTRO SECTORIAL DE FORMACIÓN	Escuela Papelera de Tolosa	Formación reglada, continua, ocupacional. Seminarios y cursos a la carta.
----------------------------------	----------------------------	---

BRUNNSCHWEILER, S.A.	946 741 962	<a href="http://www.brunnschweiler.com">www.brunnschweiler.com</a>
CELULOSAS DE HERNANI, S.A. - GUREOLA	943 550 700	<a href="http://www.gureola.es">www.gureola.es</a>
CEMOSA - CELULOSAS MOLDEADAS, S.A.	946 231 717	<a href="http://www.cemo.es">www.cemo.es</a>
EMUSI, S.A.	943 690 550	<a href="http://www.emusi.es">www.emusi.es</a>
ESCUELA DEL PAPEL / PAPER ESKOLA	943 672 900	<a href="http://www.escuela-papel.com">www.escuela-papel.com</a>
GOROSTIDI, S.A.	943 697 044	<a href="http://www.gorostidi.com">www.gorostidi.com</a>
IDM TEST, S.L	943 571 670	<a href="http://www.idmtest.com">www.idmtest.com</a>
INDUSTRIAL BOROBIL, S.A	943 696 064	<a href="http://www.borobil.com">www.borobil.com</a>
ITASA	943 304 070	<a href="http://www.itasa.es">www.itasa.es</a>
KADANT LAMORT, S.L	902 194 760	<a href="http://www.kadant.com">www.kadant.com</a>
MUNKSJÖ PAPER, S.A.	943 683 032	<a href="http://www.munksjo.com">www.munksjo.com</a>
MUPAP INTERNACIONAL, S.L	943 426 629	<a href="http://www.mupap.com">www.mupap.com</a>
PAPEL ARALAR, S.A.	943 653 050	<a href="http://www.papelaralar.com">www.papelaralar.com</a>
PAPELERA DE AMAROS, S.A.	943 670 100	<a href="http://www.amaroz.com">www.amaroz.com</a>
PAPELERA DEL ORIA, S.A.	943 690 200	<a href="http://www.papeleradeloria.es">www.papeleradeloria.es</a>
PAPELERA GUIPUZCOANA DE ZICUÑAGA, S.A.	943 551 100	<a href="http://www.iberpapel.es">www.iberpapel.es</a>
SAFEM	943 362 940	<a href="http://www.safem.com">www.safem.com</a>
SARRIOPAPEL Y CELULOSA, S.A. (Uranga)	943 683 409	<a href="http://www.sarriopapel.com">www.sarriopapel.com</a>
SMURFIT KAPPA NERVIÓN, S.A	946 205 105	<a href="http://www.smurfitkappa-papersack.com">www.smurfitkappa-papersack.com</a>
VOITH PAPER, S.A	943 673 799	<a href="http://www.voithpaper.com">www.voithpaper.com</a>



**CLUSTERPAPEL**  
Asociación Cluster del Papel de Euskadi

Parque Tecnológico de San Sebastián  
Paseo Mikeletegi, 56 - 3ª planta  
20009 Donostia - San Sebastián - Gipuzkoa  
Tel.: +34 943 30 94 13 - Fax: +34 943 30 94 12  
[www.clusterpapel.com](http://www.clusterpapel.com) - e-mail: [mail@clusterpapel.com](mailto:mail@clusterpapel.com)