



**MIGUEL SÁNCHEZ,**  
presidente y CEO de PAPRESA

Por: *Sophie Ozanne*  
El Papel, ENP Publishing Group

**«Queremos seguir siendo el principal fabricante de Newsprint en el sur de Europa, pero además queremos diversificar una parte de nuestra producción hacia el papel de embalaje.»**

▣ **EL PAPEL:** *Papresa siempre ha ocupado una posición de primera línea en el mundo del papel prensa en Europa. ¿Podría describir brevemente las características de la fábrica y su situación actual?*

**Miguel Sánchez:** Papresa es una empresa con más de 125 años de historia. Es una papelera que siempre ha fabricado papel prensa y que, en volumen de facturación, ocupa la segunda posición en Euskadi y la séptima en el estado español. Papresa es actualmente el único fabricante de papel prensa y el principal proveedor en el sur de Europa. Hasta la fecha, se ha dedicado en exclusiva a ese segmento, pero el decrecimiento sostenido en la demanda de papel prensa hace que la situación no sea muy buena. La capacidad instalada de fábricas que fabrican *newsprint* está decreciendo y se presentan dos alternativas para este tipo de fábricas: en algunos casos la empresa desaparece y en otros la empresa se convierte hacia otros tipos de papeles. De ahí la situación que se encuentra Quantum Capital Partners cuando adquiere la compañía, en octubre de 2020. La empresa necesita una reorientación y una conversión hacia otros mercados. Al ser una empresa histórica, al tener una posición geográfica

muy buena, cerca de la frontera con Francia y al lado del puerto de Pasajes, el nuevo plan de negocio se basa en reorientar la compañía hacia papeles de **packaging**. El plan estratégico tras la adquisición de la compañía y el ambicioso plan de inversiones en 2021 nos va a llevar a diversificar el negocio y a incluir el papel de embalaje en nuestra oferta.

▣ **¿Qué ha motivado esta apuesta por parte del grupo Quantum Capital Partners y cuáles son los puntos fuertes de la fábrica de Rentería?**

Quantum Capital es un fondo de inversión industrial alemán especializado en transformar y optimizar empresas. En los diversos ámbitos industriales en los que trabaja, QCP tiene una gran experiencia en el desarrollo y la transformación de empresas y un profundo conocimiento del sector papelero, así que la apuesta por Papresa era evidente.

La fábrica de Rentería tiene la capacidad para crecer y diversificar su actividad, conservando el liderazgo en su segmento tradicional —el del papel para prensa— y manteniendo los máximos estándares medioambientales.

La intención es acometer un plan de inversión que desarrolle la compañía y la oriente hacia un nuevo mercado en crecimiento sostenido, el sector del papel para embalaje. Vamos a convertir una parte de la producción de Papresa hacia packaging y mantener la producción de newsprint adecuándola a la demanda existente en la actualidad.

► **¿En qué consistirá concretamente el proyecto de remodelación, qué etapas se han desarrollado hasta el momento y cuál será el calendario de operaciones en los próximos meses?**

De las tres máquinas que producían newsprint en Papresa, dos se van a convertir en máquinas de papel para embalaje, la PM5 y la PM4 (que tienen un ancho de 5,30 m y 4,10 m, respectivamente) y se mantendrá la PM6, la máquina más moderna, para seguir produciendo newsprint. Esta máquina de última generación (de un ancho de 5,30 metros) es muy apreciada por el mercado. Tras la inversión y completa conversión de la PM5, vamos a hacer papel para embalaje *fluting* y *liner* de gramajes de entre 70 y 120 gr/m<sup>2</sup>.

Además, en el mismo plan de inversiones, está prevista la construcción de dos nuevas instalaciones: una nueva línea de tratamiento de pastas OCC y una planta de tratamiento de aguas con tecnología anaeróbica, integrada en la fábrica, que generará biogás reutilizable como combustible para las calderas de producción de vapor utilizadas para la producción de papel.

Eso completará un ciclo de inversión, desde la preparación de pasta hasta el tratamiento de aguas, que llevará a Papresa a poder fabricar este tipo de papel en condiciones óptimas de calidad, de productividad y compromiso medioambiental. Se han adjudicado todas las inversiones entre enero y marzo. La expectativa es que dicho plan estratégico termine de implementarse durante el primer trimestre de 2022.

► **Su experiencia en Barcelona Cartón no es ajena a su nombramiento como líder de este proyecto. ¿Existe algún aspecto en común entre ambos proyectos?**

Llevo más de 30 años ligado al sector papelero en diferentes compañías y en diferentes sectores del mercado, liderando proyectos industriales al máximo nivel de responsabilidad.

La relación que tengo con QCP se inicia cuando Quantum adquiere Barcelona Cartón. En ese momento trabajaba en Stora Enso como director ge-

neral. En Barcelona Cartón, lideré el desarrollo del plan de negocio y el proyecto de transformación de la fábrica. El denominador común en ambos proyectos es que se trata de desarrollar una empresa en dificultad y su organización hasta los estándares de calidad y rentabilidad.

Quantum, al adquirir Papresa, decide contar conmigo basándose en esta experiencia que tuvimos anteriormente y que resultó exitosa.

► **Va a ir de la mano de Voith. ¿Cuáles han sido los elementos de decisión? ¿Qué otros proveedores participarán en el proyecto?**

Voith, que tiene un gran conocimiento de nuestra fábrica, será el encargado de convertir la PM5 de la fábrica de Rentería para adaptarla a la producción de papel de embalaje. Papresa ha tenido siempre a Voith como referente, puesto que históricamente es nuestro proveedor de referencia. Para una conversión completa, desde la parte húmeda hasta el final, es mejor que sea el fabricante original de la máquina el que haga la conversión. Este ha sido uno de los factores determinantes.

Voith también suministrará una unidad de mezcla de pasta y una caja de entrada con tecnología de agua de dilución. Para garantizar el aumento de capacidad de la PM5, la sección de prensa existente se ampliará con una prensa de zapata. Añadiremos unos nuevos cilindros de acero, con mayor presión de vapor en los dos últimos grupos de secado de la sección de presequería. Además, se instalará una *film*press en la sección de sequería para mejorar la calidad del papel. Por último, la bobinadora existente se modificará con un nuevo sistema de cambio de bobina.

Tras la conversión de la PM5, podremos producir papeles de bajos gramajes para embalaje de forma óptima y eficiente, con una capacidad cercana a las 200 000 toneladas anuales.

El otro proveedor seleccionado es Cadagua, una empresa de Bilbao, que será responsable de la planta de tratamiento de aguas. Hemos escogido este proveedor porque es muy conocido en el País Vasco y es un referente en el mercado español.

► **Un eje muy importante de la nueva estrategia es la sostenibilidad. ¿Cuál es el enfoque de Papresa y qué certificaciones posee actualmente la planta?**

Nuestro compromiso con la sostenibilidad empieza en el núcleo mismo de nuestro trabajo, nuestra

materia prima: trabajamos 100 % con papel recuperado, no utilizamos madera como materia prima ni tampoco cloro en su proceso de transformación. Con la nueva actividad de papel de embalaje, vamos a trabajar con cartón y material marrón que procede de la recogida selectiva. Y producimos un material 100 % reciclable, por lo que, en su conjunto, nuestro proceso es totalmente circular. Y, además de trabajar con fibra reciclada, tenemos un estricto sistema de gestión integrada de calidad y medioambiente que nos permite seguir mejorando de forma continuada.

No en vano, somos una papelera que sigue integrada en el centro del casco urbano de una población, precisamente porque estamos muy atentos a todo aquello que pueda generar impacto social negativo en términos acústicos, respiratorios, olfativos, visuales y medioambientales en general. Este factor se ha tenido en cuenta siempre, pero con la inversión que se va a acometer hemos querido reforzar este aspecto. La integración de la fábrica en la ciudad nos hace ser aún más estrictos en el cumplimiento de los estándares, de modo que el impacto sea el mínimo posible. La nueva planta de depuración, por ejemplo, mejorará bastante la calidad del agua.

Papresa ya tenía todas las certificaciones: gestión de la calidad ISO 9001, gestión medioambiental ISO 14001, gestión de la energía ISO 50001, cadena de custodia: Consejo de Administración Forestal (FSC®). Las mantenemos y, además, hemos conseguido todas las aprobaciones del proyecto.

### ▣ *¿Cuál ha sido el impacto de la crisis COVID-19 en Papresa? ¿Qué ha cambiado a corto y largo plazo en el negocio?*

Nuestro caso es especial. Estamos afrontando un cambio muy drástico. La pandemia ha afectado a casi todos los sectores y mercados con mayor o menor impacto. En el caso del sector de papel prensa, la tendencia negativa que ya existía, debido al desarrollo digital y a la decreciente lectura de periódicos en papel, se ha acelerado por las restricciones y la falta de actividad. El impacto en el newsprint está siendo muy negativo. Lo que ha hecho la pandemia es dramatizar el impacto. Este sector está sufriendo una bajada de un 30 % en 2020 respecto a 2019.

Por el contrario, el sector del packaging está viviendo un crecimiento ligado al comercio electrónico y al cambio de hábitos de compra en línea, con un crecimiento sostenido desde el inicio de la pandemia. La pandemia también ha acelerado esta tendencia. Por todo ello, la situación de Papresa ha sido a la

vez negativa y positiva. Hemos podido corregir la situación dramática de reducción de demanda de papel prensa con el packaging. Creemos que nuestra estrategia es la correcta porque es un mercado que crece, pero realmente la velocidad de la transformación ha sido más elevada de que pensábamos.

### ▣ *Hay que ser especialmente ágil en estos tiempos de cambio y, aparentemente, Papresa lo está siendo.*

Exactamente. Por eso, cuando hablamos de los plazos de la puesta en marcha, un año para acometer esta conversión es muy poco, pero queremos acelerar el calendario para tener la fábrica lista lo antes posible. Nos adaptamos al entorno, aprovechando nuestro potencial, nuestra experiencia acumulada en 125 años de existencia y el saber hacer de nuestra plantilla. En nuestro caso, nuestra flexibilidad y el hecho de disponer de tres máquinas de papel es un punto a favor a la hora de convertir el conjunto de la fábrica.

### ▣ *¿Qué apoyo se puede conseguir de las administraciones públicas? ¿Cómo se puede enmarcar este proyecto en los planes de recuperación o reindustrialización actuales, tanto a nivel regional como nacional y europeo?*

Hemos presentado nuestro plan de negocio a todas las administraciones locales y gubernamentales —Gobierno vasco, Ayuntamiento, Diputación de Guipúzcoa— con la idea de que sea un proyecto que se adecue tanto a normativas como a la estrategia industrial del gobierno, porque ayuda a tener una buena aceptación y colaboración a nuestros planes de innovación y crecimiento. Realmente, lo que hemos querido presentar es un plan de conversión y de diversificación de una empresa icónica en Guipúzcoa, haciendo hincapié en que vamos a mantener todo el empleo y que vamos a invertir, incluso en la economía local, escogiendo también preferentemente a proveedores. Este plan ha sido muy bien acogido por todas las administraciones.

### ▣ *¿Hay algún otro proyecto que quiera destacar? Formación, reorganización de procesos, seguridad, calidad, eficiencia energética, mejora continua...*

Desde octubre estamos trabajando en toda la organización de la compañía; queremos profesionalizarla y reorientarla al nuevo mercado de packaging

dotándola de todos los recursos técnicos y humanos necesarios.

Hay un proyecto muy importante que estamos acometiendo y que se inaugurará a finales de abril: la completa reorganización del departamento de calidad. Estamos construyendo un laboratorio de control de calidad totalmente nuevo, adecuado con los nuevos tiempos, con una estructura nueva, para la cual estamos incorporando nuevo personal. Queremos transmitir de cara al nuevo mercado del sector del embalaje que estamos preparados, tanto a nivel de recursos como de instalaciones, para afrontar estos nuevos retos de producir papel de embalaje con todos los estándares de calidad. Se trata de uno de los hitos importantes en esta primera fase de reorganización, que visualizaremos a través de las redes.

► **¿Con qué herramientas tienen previsto potenciar la innovación?**

Hemos creado un comité de innovación en la fábrica. Ya de por sí, cuando una fábrica se reorienta hacia un nuevo mercado, se intenta mover el catálogo de un monoproducción hacia una gama diversificada de productos. Para ello tendremos un comité de innovación y un comité técnico que será el encargado de desarrollar todos los papeles para embalaje. Es un trabajo muy extenso que nos está exigiendo un esfuerzo muy importante tanto a nivel de inversión como de personas. La empresa ha incorporado a nuevos profesionales que vienen del sector del embalaje para ayudar de una forma mucho más ordenada, técnica y sobre todo rápida, a operar esta transición hacia el papel de embalaje. Nos queremos especializar en papeles fluting y liner de bajo gramaje para cartón ondulado marrón. No vamos a hacer blancos.

► **En cuanto a nuevos mercados o productos, ¿cuáles son las perspectivas de futuro?**

Tenemos un gran plan de inversión por delante. Nuestro plan estratégico abarca consolidar Papresa, se basa en diversificar y reorientar la compañía hacia el mercado de papel para embalaje, adaptando la producción de papel prensa a la demanda actual. Exportaremos más del 65 % del total de nuestra producción y queremos seguir siendo un productor clave en el sur de Europa. El papel de embalaje es una gran oportunidad para Papresa de cara a reorientarse hacia el futuro

en un mercado creciente y de gran expansión. Creemos que finalmente alguien seguirá fabricando papel para prensa y tenemos la voluntad de que Papresa sea la última fábrica en Europa en hacerlo. Es el mensaje que queremos trasladar a nuestros clientes.

► **¿Se han previsto acciones a nivel local para dar a conocer lo que es la fabricación de papel de embalaje y de papel prensa?**

Históricamente existen convenios con diferentes universidades, es una tradición de la empresa. Queremos prepararnos internamente para consolidar esa apertura de la fábrica hacia el exterior, empezando por la propia Rentería. Recibir gente, hacer que nos conozcan. Nuestro objetivo es tener contacto con las universidades cercanas, de forma que los alumnos de nivel universitario puedan estudiar un máster y formarse profesionalmente en Papresa mediante un contrato de formación y aprendizaje. Podemos aprovechar este momento en que la juventud es más consciente de que el papel y el cartón son materiales renovables y reciclables. Nuestra fábrica es un claro ejemplo de este trabajo: que todo lo que echa en el contenedor azul se reaprovecha.

Por otra parte, tenemos pendiente una inauguración formal con las autoridades municipales y autonómicas, pero todo dependerá de las medidas sanitarias y de seguridad.

► **Para finalizar, queríamos darle la enhorabuena por el nuevo logotipo. ¿Qué se quiere transmitir a través de esta nueva imagen corporativa?**

¡Gracias! La compañía está en un momento de cambio y modernidad, y no hay cosa más elocuente o visual en una compañía que un cambio de logotipo. Papresa ha sobrevivido y ha sabido evolucionar durante más de 125 años a todos los cambios sociales e industriales que se han producido a lo largo de su historia. El elefante simboliza esa fuerza y a la vez esa adaptabilidad a los cambios. Hemos mantenido el elefante, pero con un grafismo más estilizado. Con el cambio de logotipo, queremos transmitir que Papresa está en un proceso de transformación hacia el futuro. Queremos modernizar la compañía con una imagen corporativa más fresca, que transmita toda la ilusión que tenemos por desarrollar la compañía hacia nuevos mercados y productos. La visualización de un inmenso logotipo nuevo en la fachada será el símbolo de este cambio. ■