

Adegi llama a Tomar Conciencia de los retos globales y propone una hoja de ruta y un gran "Pacto País" para la transformación competitiva del territorio

San Sebastián 28.05.2026

El Éxito del Modelo Construido

Gipuzkoa se sitúa en una posición de fortaleza económica excepcional en el contexto europeo.

Señales de alerta: Riesgos estructurales para el bienestar.

Bajo la superficie de éxito actual, se acumulan tensiones estructurales que amenazan el modelo de bienestar construido durante cuatro décadas. Son cuatro ejes de riesgo crítico: brecha de productividad, disrupción tecnológica y desafío chino, invierno demográfico y crisis de la vivienda.

Lecciones de la reconversión de los años 80.

La lección más relevante de los años 80 es que se actuó con rapidez, se articuló una visión colectiva compartida, se dotó de instrumentos propios y se movilizó el capital político necesario para la cooperación tripartita, Gipuzkoa no solo sobrevivió a la crisis, sino que la utilizó para reinventar sus bases productivas. Ese precedente es el mapa para el presente.

Las ocho palancas para la transformación competitiva del territorio.

Ante los retos descritos, debemos actuar y por ello se propone una transformación competitiva mediante un consenso tripartito, empleando herramientas fiscales, institucionales, financieras y de conocimiento propias.

Tomar Conciencia y un gran pacto país.

Para abordar todos estos retos descritos va a ser necesario Tomar Conciencia de ello y volver a los grandes pactos, actuando de manera coordinada con el consenso de todos, administración, empresas, sindicatos y la sociedad en su conjunto.

1.- El Éxito del Modelo Construido: Diagnóstico de la Coyuntura Económica

Gipuzkoa se sitúa en una posición de fortaleza económica excepcional en el contexto europeo. Gipuzkoa posee una **fortaleza económica excepcional** con un PIB per cápita que supera en un 18% la media de la Unión Europea. Su mercado laboral es muy robusto, alcanzando mínimos históricos de paro y un crecimiento sostenido de la afiliación. La **industria manufacturera** es el pilar central, representando el 27% del VAB y duplicando la media comunitaria.

El territorio destaca por su **cohesión social**, registrando el segundo nivel de desigualdad más bajo de toda la Unión Europea. Este factor estratégico facilita la cooperación y los acuerdos necesarios para impulsar la constante transformación económica. Asimismo, Gipuzkoa realiza una **apuesta firme por la innovación**, destinando un 2,74% de su PIB anual a I+D. Esta inversión empresarial supera proporcionalmente incluso a la realizada por potencias industriales de la talla de Alemania.

2. Señales de alerta: Riesgos estructurales para el bienestar

Bajo la superficie de éxito actual, se acumulan **tensiones estructurales** que amenazan el modelo de bienestar construido durante cuatro décadas. El informe destaca cuatro ejes de riesgo crítico:

- **Brecha de productividad**
Europa pierde terreno frente a EE.UU. y China, trabajando con una eficiencia sistémicamente inferior y un déficit de innovación tecnológica y organizativa.
- **Disrupción tecnológica y desafío chino**
El 18% del empleo industrial guipuzcoano está en riesgo por la automatización y la electrificación del automóvil. A esto se suma la competencia china en sectores estratégicos como la maquinaria, el acero.
- **Invierno demográfico**
El índice de dependencia pasará del 32% actual al 52% en 2040, generando un **déficit de hasta 20.000 trabajadores cualificados** que tensionará la sostenibilidad del sistema.
- **Crisis de la vivienda: La Vivienda entendida como Política Industrial**
La insuficiencia de oferta actúa como un "repelente demográfico" de triple efecto: bloquea la emancipación juvenil y la formación de hogares locales; impide la atracción de talento internacional, al elevar el coste de vida efectivo; y aumenta los costes laborales implícitos, ya que las empresas deben ofrecer salarios superiores para compensar el coste de la vivienda, erosionando su competitividad en costes.

3. Lecciones de la reconversión de los años 80

La respuesta de Euskadi ante la crisis de los 80, donde el desempleo alcanzó el 27%, constituye el principal referente inspirador para la acción actual. Aquella experiencia demostró que la crisis puede ser el **catalizador de una reinversión productiva** mediante la colaboración institucional y el consenso social. Las lecciones clave identificadas para el presente son:

- **El Plan de Reconversión Estatal (1983).**

La Ley de Reconversión de 1983 del Estado reestructuró la industria madura mediante financiación pública, subvenciones y avales para ajustar la capacidad y las plantillas. El País Vasco fue el principal beneficiario al recibir el 25% de los fondos nacionales, equivalentes a 2.250 millones de euros actuales. Este apoyo supuso más de un tercio de los recursos del Banco Industrial y del Ministerio de Industria durante los años ochenta.

- **El Plan de Relanzamiento Excepcional: La cirugía de las Pymes**

El Plan de Relanzamiento Excepcional (1985), liderado por el Gobierno Vasco buscó revitalizar pymes de sectores estratégicos como la máquina-herramienta mediante una inversión pública masiva del presupuesto autonómico. La estrategia se fundamentó en la viabilidad rigurosa, el fomento de fusiones para ganar dimensión y la profesionalización obligatoria de los equipos directivos. El programa priorizó territorialmente a Gipuzkoa, que recibió el 55,8% de los recursos debido a su alta concentración de empleo industrial en dichos sectores.

- **La Spri como instrumento de Política Industrial Activa**

Se crea la SPRI, motor de la política industrial vasca desde 1981, que impulsa la innovación tecnológica y la competitividad mediante infraestructuras estratégicas y presencia internacional. Su modelo destaca por asumir riesgos tecnológicos que el sector privado evita, fomentando la cooperación entre empresas y centros de conocimiento a largo plazo. Tras cuatro décadas, se consolida como el pilar fundamental para el crecimiento económico y la promoción industrial de Euskadi.

- **El Modelo Chino: Integración, Escala y Planificación**

Además de las lecciones de los años 80, la estrategia china ofrece a Gipuzkoa un modelo de transformación basado en la absorción tecnológica y la integración de cadenas de valor para controlar insumos críticos. Este sistema mitiga riesgos de mercado mediante políticas activas y economías de escala masivas que aseguran la competitividad industrial a largo plazo. La clave reside en la sinergia entre la coordinación estatal de objetivos estratégicos y la ejecución del gasto público por parte de los gobiernos locales.

4. Las ocho palancas para la transformación competitiva del territorio

Ante los retos descritos, debemos actuar y por ello se propone una transformación competitiva mediante un consenso tripartito, empleando, herramientas fiscales, institucionales, financieras y de conocimiento propias.

La agenda propuesta se articula en **ocho palancas de actuación**, divididas en cuatro verticales y cuatro transversales, así como 50 acciones.

Palancas Verticales

- **P1. Tecnología e Inteligencia Artificial:** Gipuzkoa debe posicionarse como un "*smart second mover*", liderando la **aplicación industrial de la IA** en sus sectores fuertes (maquinaria y automoción). Ejemplo de posibles actuaciones:

Creación del Centro de Aplicación Industrial de IA (CAIA) para acelerar la digitalización de las Pymes mediante **subsidijs del 70%, créditos fiscales** y programas de fluidez directiva. El plan se enfoca en la implementación de **robótica, IoT y gemelos digitales**, replicando modelos europeos para fortalecer la competitividad industrial mediante la modernización tecnológica. Asimismo, se prioriza la **ciberseguridad** y el uso de espacios de datos compartidos como activos estratégicos esenciales para proteger la integridad de todo el tejido productivo regional.

- **P2. Inversión Estratégica y Capital Paciente**

La ausencia de capital paciente representa una falla de mercado que obliga al Estado a intervenir como un **inversor estratégico** en proyectos de I+D de largo plazo. Al absorber los riesgos y pérdidas iniciales en las etapas más tempranas, el sector público asume desafíos tecnológicos que el mercado privado suele ignorar. Este respaldo es fundamental para que, una vez alcanzada la madurez, el sector privado pueda **escalar la innovación** de manera efectiva.

Posibles iniciativas:

Un Fondo de Transformación Industrial Gipuzkoa que movilizaría 750 millones para desarrollar infraestructuras digitales avanzadas, como **redes 5G y centros de datos** en campus de innovación abierta. La estrategia optimiza la inversión mediante mecanismos de cofinanciación europea y destina el 10% del presupuesto foral a la **compra pública innovadora** para impulsar nuevas tecnologías. Finalmente, se proporcionará capital estratégico a **startups deeptech** y proyectos que desarrollen soluciones críticas para la industria del territorio.

- **P3. Escala Empresarial. El talón de Aquiles**

Las empresas de Gipuzkoa enfrentan limitaciones en productividad e innovación debido a su pequeño tamaño, dificultando su competitividad global. Para superar barreras en talento y tecnología, se propone, estimular el crecimiento hacia dimensiones medianas y la creación de alianzas estratégicas. Estas medidas buscan alcanzar la masa crítica necesaria para asegurar su relevancia y éxito en los mercados internacionales.

- Algunos instrumentos propuestos:

El programa **Hazkundera (Crecimiento)**

Busca transformar pymes industriales en empresas medianas competitivas mediante incentivos a **fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas**.

Esta propuesta busca transformar pymes en empresas medianas competitivas mediante **incentivos fiscales a fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas**. Se establece ampliar el alcance de la exención de las plusvalías al alcanzar 50 empleados y ampliar el crédito por adquirir empresas en riesgo. Estos beneficios, junto con deducciones por crecimiento orgánico, premian la productividad y el **fortalecimiento de la capacidad tecnológica**. El objetivo final es impulsar la inversión en I+D, la exportación y la **creación de empleo cualificado** en el territorio.

Programa de "Scale-Up" y Capital para el Crecimiento

Este programa se dirige al acompañamiento de 100 pymes de Gipuzkoa con alto potencial en I+D y exportación mediante financiación estratégica y apoyo técnico especializado. La iniciativa facilita el acceso a capital privado y mercados europeos a través del "28th Regime" para acelerar significativamente su crecimiento empresarial. El objetivo final es fortalecer la competitividad de las empresas seleccionadas mediante una inversión coordinada de capital paciente y asistencia experta.

Programa relevo generacional y profesionalización directiva

Una parte del problema de escala en Gipuzkoa no es tecnológico, sino de propiedad, sucesión y gestión. Se podría crear un instrumento específico para transición accionarial, entrada de directivos externos y mejora de gobierno corporativo.

Plan Foral y municipal de revisión de barreras regulatorias y fiscales al crecimiento.

Si el salto de tamaño aumenta la complejidad regulatoria o los costes fiscales, se desincentiva justo lo que se quiere estimular.

- **P4. Talento y Personas**

Gipuzkoa se encamina hacia un déficit de 20.000 trabajadores cualificados para 2030, afectando principalmente a los sectores industriales y tecnológicos debido al declive demográfico. Ante esta situación, la inmigración seleccionada se vuelve imprescindible, complementándose con un plan estratégico centrado en la formación dual y la ingeniería local. El objetivo final es cerrar esta brecha mediante la atracción de talento internacional y el reskilling del capital humano ya disponible en el territorio.

Algunas medidas propuestas incluyen:

Plataforma de Inmigración Cualificada "Gipuzkoa Talent"

Se apuesta por crear una ventanilla única que gestione visas y salud para integrar profesionales extranjeros en un plazo máximo de 30 días. Esta estrategia incluiría un bono de vivienda de hasta 400 euros mensuales y acceso a alquileres protegidos durante los primeros dos años. Para las familias, se ofrecería una plaza escolar garantizada y programas de apoyo que facilitan la estabilidad en el proceso de reubicación. Por último, el portal "Jobs in Gipuzkoa" conectaría mediante un sistema de puntos a los expertos internacionales con las industrias locales.

Expansión de la FP Dual en Sectores Críticos

El plan busca duplicar las plazas de FP dual en sectores industriales estratégicos con riesgo de disrupción, como la inteligencia artificial y la ciberseguridad. Para ello, se pretende que el 40% de las empresas industriales colaboren mediante incentivos como la bonificación del 150% de los costes de tutorización. Además, se crearán nuevos centros de FP avanzada en parques tecnológicos para vincular la tecnología con la producción industrial.

Palancas Transversales

- **P5. Fiscalidad Inteligente:** Se pretende utilizar la autonomía del Concierto Económico para impulsar la competitividad a través de la adopción de diversas medidas como, por ejemplo:

Potenciar la innovación y el tamaño empresarial mediante el aumento de la deducción por I+D+i al 50% en IA y fabricación avanzada.

Asimismo, los startups industriales contarían con un tipo impositivo reducido del 10% durante sus primeros cinco años de actividad. El plan también contempla **créditos fiscales** para facilitar el alquiler de vivienda a los empleados, buscando así atraer y retener talento especializado en el territorio.

- **P6. Nueva Cultura de Empresa:** Transformar las organizaciones en proyectos compartidos basados en la confianza midiendo el bienestar de las personas y garantizando a su vez la competitividad empresarial.

- **P7. Alianza por el esfuerzo y el compromiso:** Impulsar una alianza entre todos los agentes sociales para reivindicar la importancia del esfuerzo, el compromiso y el trabajo. Reivindicar el valor del trabajo y el emprendimiento como señas de identidad del territorio.
- **P8. Pacto País por una agenda de transformación competitiva:** Un acuerdo entre administración, empresas y sindicatos, similar al de los 80, para movilizar todos los recursos disponibles ante el cambio de era.

El Pacto País por una agenda de transformación competitiva es una alianza estratégica que busca transitar hacia un modelo de crecimiento basado en la productividad y el conocimiento.

Para abordar todos estos retos descritos va a ser necesario Tomar Conciencia de ello y volver a los grandes pactos, volver al espíritu de los 80 apostando claramente por nuestra empresa y nuestra industria con un importante apoyo a la inversión en conocimiento, tecnología e innovación, apostando por el tamaño, abordando al mismo tiempo el reto demográfico y el reto de la vivienda, actuando de manera coordinada con el consenso de todos, administración, empresas, sindicatos y la sociedad en su conjunto.