

# **Isabel Busto. Presidenta de Adegi**

## **Discurso de Clausura. Día de la Empresa**

**28 de mayo 2026**  
**Fabrika**

Agintariak, bazkideak, empresari lagunak, ... Eguerdi on guztioi!

Desde que Adegi comenzó a organizar el Día de la Empresa, cada edición ha sido única.

Cada año nos reunimos como lo que somos: una comunidad que emprende, que innova, que avanza, que genera empleo y bienestar. Una comunidad de la que debemos sentirnos profundamente orgullosos.

Y si cada edición es especial, esta no lo es menos.

Y no lo es porque en vísperas de nuestro 50 aniversario, que, por cierto, cumpliremos el año que viene, en 2027, hemos tenido la oportunidad de mirar hacia atrás.

Es muy gratificante recordar como Guipúzcoa ha disfrutado de cuatro décadas de éxito, con un crecimiento sostenido y una cohesión social envidiable gracias a la cultura del esfuerzo y al buen hacer de todos los agentes que integran nuestra sociedad. Es, sin duda, un logro colectivo, fruto del esfuerzo compartido de instituciones, empresas, sistema educativo, asociaciones, emprendedores y emprendedoras, y todas las personas que forman parte de nuestras empresas.

En definitiva, de todos y cada uno de nosotros y de nosotras.

Si analizamos los niveles de empleo, recaudación, los niveles de desigualdad, la calidad de vida o los servicios públicos, solo podemos sentir orgullo por lo logrado hasta ahora.

Pero el mundo está cambiando a una velocidad de vértigo. Y ante la tentación de pensar que el contexto que hoy disfrutamos va a mantenerse inalterable, hagamos lo que hagamos, conviene ser claros: si queremos preservar este bienestar que tanto valoramos, es momento de actuar. Y de actuar rápido.

Porque un exceso de confianza en el éxito del pasado puede convertirse en una anestesia muy peligrosa. Gipuzkoa ha competido durante años con regiones europeas de referencia como Baden-Wurtemberg en Alemania o Emilia-Romaña en Italia. Pero el tablero de juego global ha cambiado por completo, y hoy, Europa se encuentra en medio de una fuerte competencia entre Estados Unidos y China.

Y en todo este contexto, el factor clave es la productividad. La productividad y la competitividad son el verdadero campo de batalla del siglo XXI. Y los datos son muy claros: si fijamos la productividad en Europa en 2015 en un valor de 100, apenas hemos llegado a 107 en diez años. En China, sin embargo, han pasado de 100 a 165, ¡¡¡en sólo diez años!!!

Un salto de 65 puntos frente a los 7 de Europa indica que el problema es estructural, no coyuntural. Y significa que, a medio plazo, Europa puede quedarse fuera del mapa. Es un deterioro silencioso que, además, tiene un reflejo directo en el sector manufacturero europeo que de representar el 19 % del PIB, se ha desplomado al 14,5 %. Lo que demuestra que se está perdiendo terreno en los mercados internacionales a una velocidad imparable.

Si esta es la realidad en la que está inmersa toda Europa, pensar que no nos va a afectar podría llegar a entenderse como una irresponsabilidad.

No podemos pasar por alto tampoco el alto nivel de envejecimiento, la baja natalidad, la falta de personas suficientes para responder a las necesidades de nuestras empresas, la escasez y el elevado coste de la vivienda, la evolución de la inversión privada, el auge de determinadas modalidades estrictamente financieras de compraventa de empresas, el creciente nivel de absentismo, los bajos niveles de emprendimiento, el cambio de paradigma de las nuevas generaciones o la creciente complejidad regulatoria de una Europa en permanente crisis de identidad.

Cuestiones muchas de ellas que más allá de su componente económico tienen también una dimensión social que no podemos obviar, como es el caso del absentismo, que es un problema de país, y así lo deberíamos abordar, para seguir siendo competitivos.

Con estos ingredientes, parece claro que debemos hacer una reflexión profunda sobre el medio plazo, con preguntas que afectan a todas y cada una de las personas que formamos parte de esta sociedad.

No se trata, en absoluto, de ser agoreros ni alarmistas, y mucho menos de desconfiar de nuestras capacidades y recursos. Pero es evidente que nos toca tomar conciencia y actuar de forma conjunta y con anticipación, estableciendo pactos, generando alianzas y definiendo un plan de acción a medio plazo, desde la serenidad que nos da saber que el presente está ordenado. Con ilusión, pero también con determinación. Como se hizo antes, como se ha hecho siempre. Eso es lo que nos define y, en última instancia, lo que garantizará nuestro estado de bienestar.

Desde una concepción colectiva, conviene preguntarnos si estamos utilizando todas las herramientas a nuestro alcance, como la fiscalidad o la inversión pública. También debemos plantearnos cómo podemos ayudar a que nuestras empresas crezcan y sean más competitivas; cómo podemos avivar las ganas de emprender; o cómo podemos impulsar la dedicación a proyectos —ya sean propios o ajenos— que sean estimulantes, motivadores y que trasciendan la satisfacción de nuestras legítimas necesidades o intereses.

En definitiva, cómo despertar el compromiso de la sociedad con nuestro futuro, que pasa por un mayor reconocimiento con la actividad de las empresas y de las pymes en particular.

Está claro que nos estamos adentrando en materias desconocidas y complejas, en las que nos jugamos la sostenibilidad de nuestro estado de bienestar. Y, en este contexto, no podemos olvidar el papel esencial de la empresa como agente de transformación social, generador de riqueza y garante de ese estado de bienestar.

Existen, por suerte, muchos motivos para la esperanza. Las nuevas generaciones pueden tener otras prioridades, pero cuentan con más formación, más información, mayor conciencia y un mayor compromiso con causas elevadas. El reto también está en promover una nueva cultura de empresa, en saber alinear lo que ofrecemos desde nuestras empresas con lo que demandan las personas. Si lo logramos, esa conexión será definitiva: la realización individual será uno de los mejores motores, y el resultado nos permitirá afrontar el futuro desde una posición privilegiada.

Es imprescindible prepararnos para esta transformación y atender a lo que subyace a toda esta reflexión: Europa se está quedando atrás, y con Europa, Euskadi y Gipuzkoa, frente a Estados Unidos y China, perdiendo factores clave de competitividad como la innovación, la tecnología, la energía, las materias primas, la seguridad económica o la creación de empresas globales. Y si perdemos estas capacidades, será muy difícil recuperarlas.

En esta dirección, si queremos mantener nuestro carácter industrial, debemos volver a los grandes pactos.

Debemos recuperar el espíritu de los años 80 y apostar decididamente por nuestra empresa y nuestra industria, con un firme apoyo a la inversión en conocimiento, tecnología e innovación.

Debemos reivindicar la cultura del esfuerzo, recuperar el valor del tiempo de trabajo, el compromiso, el emprendimiento y la vinculación con los proyectos empresariales. Es el momento de construir una alianza colectiva en torno a estos valores.

El reto que tenemos por delante es muy serio y nos afecta a todos y a todas. Es el momento de dejar de buscar culpables y asumir responsabilidades, tomar conciencia y actuar.

Por eso, hoy, desde aquí, hacemos un llamamiento a un gran pacto de país por una agenda de transformación competitiva.

Adegi quiere contribuir a este debate con propuestas concretas, articuladas en torno a ocho palancas, que nacen de una reflexión honesta y de una profunda preocupación por el medio plazo: qué podemos hacer, desde nuestra posición, para responder a los retos que nos plantea el futuro.

Puede que no acertemos, pero habremos cumplido con nuestra responsabilidad de abrir el debate y aportar, con honestidad y con nuestro mejor saber y entender, a la construcción de un futuro mejor.

Porque el futuro no va a depender de lo que hemos sido, sino de lo que decidamos hacer juntos y juntas a partir de ahora. Sin esfuerzo no hay futuro.

Ezina, ekinez egina.

Mila esker danori.