

La empresa estatal (EE) y sus distorsiones: mirando al 2030

Dr. C. Humberto Blanco
Seminario Científico Anual
Diciembre 2025



La presentación

1. Evolución reciente
del sistema
empresarial estatal

2. Las Bases del Plan
2030: ¿el nivel que
falta?

3. El Programa de
Gobierno y la EE

4. La EE en su
laberinto



1. Evolución reciente...

(Onei, set. 2025)

Año	Empresas	Soc. Merc.	Filiales	Mipymes	Totales
2022	2051	247	139	51	2488
2023	1934	275	175	113	2497
2024	2028	287	207	170	2682
2025 (set.)	2038	292	210	221	2741

77 agrupaciones empresariales nacionales
(6 uniones , 71 grupos : 12 Minagri)
130 empresas mixtas . Set 2025



Top 5 por actividades...

Actividad económica	Entidades (empresas, SM...)	% del total (2741)
Comercio	573	20.9
Manufactura	520	19.0
Inmobiliarias y serv. prof.	432	15.8
Agricultura, silvicultura...	297	10.8
Construcción	208	7.6

36,7 % comercio e inmobiliarias

26,6% manufactura y construcción

1.7 % Ciencia y tecnología



Algunos datos... (Onei, nov. 2025)

Respecto a ene- set 2024:

- Entidades con pérdidas :de 308 a 264
- Valor agregado bruto (VAB) : 101.0 %
- Rentabilidad sobre las ventas: 88.2 %
- Utilidad antes impuestos/ peso de venta: 88.2 %
- Salario por peso de VAB: 1.17 %

Rango de utilidades, septiembre 2025

- Hasta 5 MMP: 31.1 %
- Más de 5 hasta 8: 7.9 %



2. Las Bases del Plan 2030: ¿el nivel que falta?

Las Bases no abordan el desarrollo de empresas y su papel en el desarrollo

Al menos tres ejes requieren directamente del tejido empresarial y los nexos entre sus actores

La situación de la EE y la visión / objetivos al 2030



Desempolvando la DPO (Dirección por Objetivos)

Introducción en la Administración Central del Estado y Gobiernos Provinciales (1995... inicios de los 2000)

MES y universidades : entrenar, asesorar, evaluar...

Problemas detectados entonces....¿ Y ahora?

- Redacción ambigua y abigarrada de objetivos
- Definición de las Áreas de resultados clave
- Líneas de deseos vs. resultados ...y recursos
- Calidad de los criterios de medida



3. El Programa de Gobierno y la EE

OG 4: “Avanzar en el redimensionamiento, desarrollo y gestión de la EES y ... ”

- Formulación del objetivo
- Reitera el carácter socialista de la EE y por omisión el ¿no socialista? del SNE
- El OG2: fomento sólo de coops. agrup



El Programa...

- OG 4: dos objetivos específicos para la EE y uno compartido
 - 4.1. Perfeccionar, transformar y modernizar ...
 - 4.2. Potenciar la creación de mipymes y filiales (prioridad : empresas de base tecnológica)
 - 4.3 . Constituir empresas mixtas entre entidades estatales y **FGNE** –



Sobre el Programa...

¿Cuales son las distorsiones ?

DPO: Plazos indefinidos y falta de indicadores , redacción...

Creación de instituciones y su arrancada

¿Sobre qué bases se fijaron los indicadores? ¿Y los recursos?

Fomentar alianzas:¿ y las diferencias de gestión entre actores?



4. La EE en su laberinto al 2030

Entre el tiempo necesario para su transformación y la urgencia

Entre documentos programáticos, medidas y viejos problemas

Entre sus distorsiones y las acciones previstas:
clasificar las empresas, Inst. Activos Estatales, OSDEs, Juntas, más normativas...

Entre los propósitos 2030 y el estado actual de la EE



4. La EE en su laberinto ...¿cuáles son sus distorsiones? (v.1)

Base:
problemas
centrales
de las EE

Institucional: gobernanza, relaciones con el Estado

Incentivos: fiscales, cambiarios...

Asignativa: acceso a recursos críticos

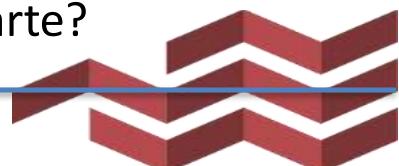
De precios : cómo se forman

Decisoria: autonomía y la distorsión institucional

De gestión: estrategia, innovación, transformación digital...

Estructura por actividades y concentración de resultados (+,-)

Implicación: formar, tomar parte... ¿y tener parte?

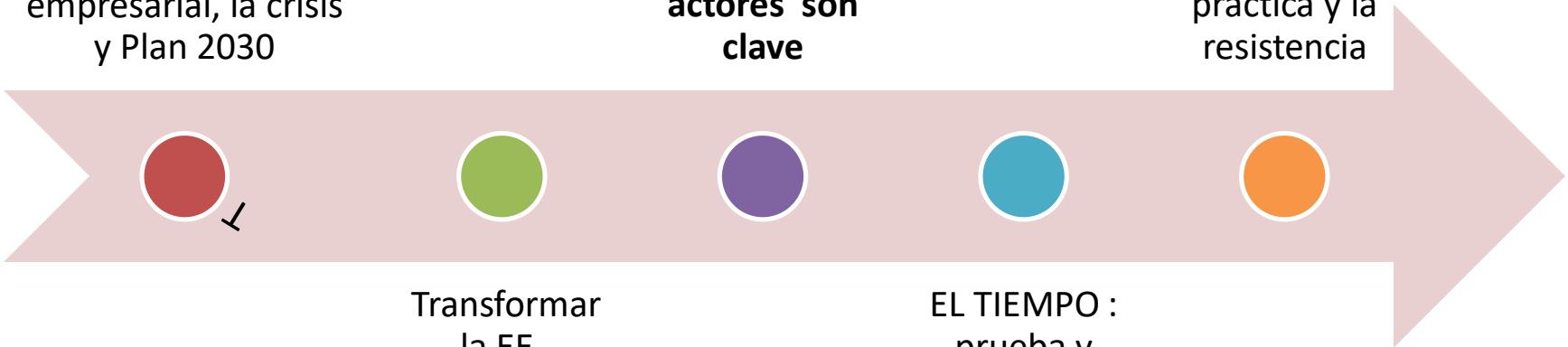


Concluyendo ...

La capacidad
empresarial, la crisis
y Plan 2030

**Las alianzas
entre
actores son
clave**

OJO con la
puesta en
práctica y la
resistencia



Transformar
la EE,
relanzar las
coops y
fomentar
mipymes

EL TIEMPO :
prueba y
error,
laboratorio,
excepciones



La empresa estatal (EE) y sus distorsiones: mirando al 2030

Dr. C. Humberto Blanco
Seminario Científico Anual
Diciembre 2025

