

Incertidumbres y decisiones estratégicas en el sector industrial: Un análisis de perspectivas en La Pampa para 2025

*Perez, Santiago Agustín*¹ / sperez@agro.unlpam.edu.ar
*Ferro Moreno, Santiago*² / sferromoreno@agro.unlpam.edu.ar
Recibido 29/10/2024– Aceptado 16/12/2024

Resumen

El presente estudio analiza las incertidumbres percibidas por los empresarios industriales de la provincia de La Pampa y su impacto en decisiones estratégicas como producción, inversión, contratación, entre otras, en el contexto de 2025. Mediante encuestas a 86 industriales y un análisis de contingencia, se identificaron cuatro grupos principales de incertidumbres: macroeconómicas, financieras, de productividad y de mercado. Las mayores preocupaciones se centraron en la inflación, los costos de insumos, las fluctuaciones cambiarias y las incertidumbres políticas, destacando el entorno macroeconómico argentino como una fuente clave de inestabilidad.

A pesar de que no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre las características de los empresarios (formación, tamaño, sector) y las incertidumbres, sí se detectó una tendencia hacia una mayor percepción de incertidumbre financiera entre aquellos con mayor formación. Además, aunque las incertidumbres financieras podrían influir en las decisiones de inversión y pagos, en general, las decisiones empresariales no parecen estar fuertemente condicionadas por estas variables. Los resultados subrayan la necesidad de fortalecer las políticas de acceso al crédito y estabilización macroeconómica para mejorar la capacidad de planificación empresarial en un contexto de volatilidad.

Palabras clave: futuro, desafíos, competitividad, adaptación.

Abstract

This study analyses the uncertainties perceived by industrial entrepreneurs in the province of La Pampa and their impact on strategic decisions such as production, investment, hiring, among others in the context of 2025. Through surveys of 86 industrialists and a contingency analysis, four main groups of uncertainties were identified: macroeconomic, financial, productivity and market. The greatest concerns focused on inflation, input costs, exchange rate fluctuations and political uncertainties, highlighting the Argentine macroeconomic environment as a key source of instability.

Although no statistically significant relationships were found between entrepreneurs' characteristics (training, size, sector) and uncertainties, a trend towards a greater perception of financial uncertainty was detected among those with higher training. Furthermore, although financial uncertainties could influence investment and payment decisions, in general, business decisions do not seem to be strongly

¹ Universidad Nacional de La Pampa

² Universidad Nacional de La Pampa

conditioned by these variables. The results underline the need to strengthen credit access and macroeconomic stabilization policies to improve business planning capacity in a context of volatility.

Keywords: future, challenges, competitiveness, adaptation.

Clasificación JEL: L1

1. INTRODUCCIÓN

En un contexto socioeconómico marcado por la volatilidad y los rápidos cambios, la gestión de la incertidumbre se ha convertido en un factor clave que influye en la toma de decisiones empresariales (Vizuet Muñoz, 2021; Bracho y Arocha, 2024). Los empresarios industriales enfrentan múltiples desafíos que abarcan desde fluctuaciones en la demanda, cambios regulatorios, dificultades en la cadena de suministro, cambios de modelos políticos, costos de insumos y servicios, presiones de la competencia internacional, entre otros aspectos (Orlik y Veldkamp, 2014; Baker et al., 2016; Tossolini-Fernández, 2024). En este escenario, comprender las principales incertidumbres que perciben los tomadores de decisiones resulta esencial para anticipar movimientos estratégicos de corto y mediano plazo (Mendieta-Bejana y Mendoza-Salto, 2024).

La incertidumbre sobre variables críticas afecta no solo la planificación operativa de las empresas, sino también sus expectativas sobre variables críticas como el volumen de producción, la contratación de personal, la planificación de inversiones, niveles de ventas previstos, carteras de clientes actuales y potenciales, entre otras variables (Trillo Holgado et al., 2002; Aromí, 2022). Las reflexiones a estas incertidumbres no son homogéneas, sino que están condicionadas por las características específicas de cada empresa y su contexto (Kosacoff, 2008). Las percepciones pueden variar considerablemente según el sector económico y el rubro al que pertenece, la formación de los empresarios, el tamaño de las empresas y otros factores organizacionales (Mendieta-Bejana y Mendoza-Salto, 2024).

El sector industrial en La Pampa tiene un rol fundamental en la economía regional, no solo por su contribución al Producto Bruto Geográfico, sino también por su capacidad de generar empleo, valor agregado a materias primas, exportaciones y efectos multiplicadores directos e indirectos a la socioeconomía local (Pereira y Tacsir, 2017; Ferro Moreno et al., 2023). La gestión empresarial flexible se vuelve esencial para enfrentar los entornos de incertidumbre que caracterizan tanto a la economía argentina como a las economías regionales; adoptando enfoques adaptativos y ágiles para poder responder a factores externos que escapan de la planificación (Vizuet Muñoz, 2021).

El objetivo del presente trabajo es analizar las principales incertidumbres que enfrentan las empresas industriales para el año 2025, basándonos en una encuesta realizada a 86 industriales de La Pampa, Argentina. Además, se explora cómo estas percepciones de incertidumbre impactan en las expectativas sobre aspectos clave de la gestión empresarial, como el volumen de producción, inversiones proyectadas, contratación de personal y cartera de clientes. También se analiza si las percepciones de incertidumbre alternan en función de variables descriptivas organizacionales como la rama de actividad, el nivel educativo, la edad, el género y el tamaño de las empresas. El estudio no solo busca identificar las incertidumbres percibidas, sino también comprender cómo estas pueden influir en las decisiones estratégicas a corto plazo, proporcionando información valiosa tanto para los propios empresarios como para los responsables de la formulación de políticas públicas e instituciones que interactúan con el sector industrial.

2. FUENTES DE INCERTIDUMBRES Y DECISIONES EMPRESARIALES

La gestión de la incertidumbre ha sido reconocida como un factor determinante en la toma de decisiones empresariales desde los primeros trabajos de Knight (1921) y Keynes (1936), quienes diferenciaron entre el riesgo, que puede ser medido y gestionado, y la incertidumbre, que es inherentemente impredecible. En el contexto actual, la globalización, los avances tecnológicos y las crecientes fluctuaciones económicas han intensificado la exposición de las empresas a escenarios de

incertidumbre, especialmente en sectores como el industrial, donde las condiciones de mercado cambian constantemente (Vizueté Muñoz, 2021).

Diversos estudios han analizado la influencia de la incertidumbre sobre las decisiones empresariales (Rodríguez-Castellanos y Albizuri, 2020). Bloom (2009) sugiere que, en periodos de alta incertidumbre, las empresas tienden a retrasar inversiones y expansiones, lo que repercute negativamente en el crecimiento económico regional. De manera similar, Julio y Yook (2012) encuentran que los shocks de incertidumbre política afectan las decisiones de inversión de las empresas especialmente en contextos en los que las políticas gubernamentales son impredecibles.

En el ámbito industrial, la incertidumbre se ha manifestado de diversas formas. Por ejemplo, la volatilidad en los precios de los insumos y costo de la energía, los cambios en las regulaciones (ambiental, laboral, comerciales, entre otras) y las interrupciones en las cadenas de suministro han sido algunos de los principales desafíos identificados en estudios (Baker et al., 2016). Estos factores obligan a las empresas a ajustar continuamente sus estrategias de producción, comercialización, contrataciones y asignación de recursos, generando una dinámica de planificación cada vez más reactiva y menos proactiva.

La teoría de las expectativas adaptativas sostiene que las empresas forman sus expectativas sobre el futuro basándose en información pasada, ajustándose conforme emergen nuevas señales del entorno (Friedman, 1957). Sin embargo, en contextos de alta incertidumbre, esta adaptación se vuelve menos precisa y las decisiones se ven afectadas por las fuentes de incertidumbres. Guiso y Parigi (1999) muestran que las empresas tienden a reducir sus niveles de inversión y producción cuando la incertidumbre es alta debido a la falta de previsibilidad en la demanda y en los costos operativos.

Por otro lado, estudios empíricos sobre las expectativas empresariales sugieren que las percepciones de incertidumbre pueden variar en función de la industria y el tamaño de la empresa (Gennaioli et al., 2015). Las grandes empresas, con mayores recursos financieros y acceso a mejores herramientas de análisis suelen estar mejor preparadas para enfrentar la incertidumbre, mientras que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son más vulnerables a los shocks externos (Lucero, 2020). Es así como las empresas de mayor tamaño suelen tener mayor capacidad de adaptación a cambios en el entorno al contar con recursos que pueden afrontar distintos tipos de riesgos (Coad, 2010).

Además de las características organizacionales influyen en cómo perciben y gestionan estas variables de futuro, aspectos propios de los/as empresarios/as, como la formación, edad o género, han sido identificada como un factor relevante en la toma de decisiones en entornos inciertos (Mendieta-Bejana y Mendoza-Salto, 2024). Según Kaplan et al. (2012), los empresarios con mayor educación tienden a ser más resilientes y a adoptar un enfoque más analítico y menos emocional al enfrentar variables de incertidumbre. De manera similar, se ha observado que la experiencia de los/as empresarios/as, puede ser un factor mitigador de los efectos negativos de la alta incertidumbre y una mejor adaptación a las situaciones cambiantes (Vermeulen y Barkema, 2001). En cuanto al género, Sila et al. (2016) señalan que las mujeres en posiciones de liderazgo tienden a ser más conservadoras en sus decisiones de inversión en tiempos de incertidumbre, aunque las diferencias no son concluyentes en todos los sectores.

En el caso de economías emergentes, como la Argentina, la incertidumbre tiende a amplificarse debido a factores macroeconómicos estructurales como la inflación, la volatilidad cambiaria y la inestabilidad política (Fanelli, 2008; Tossolini-Fernández, 2024). Estos factores añaden una capa de complejidad adicional a las empresas industriales, que deben lidiar con condiciones de mercado aún

más impredecibles. En este sentido, Palomino y Rodríguez (2020) subrayan que, en contextos emergentes, la incertidumbre política y económica suele ser la principal preocupación para los empresarios, afectando de manera directa la inversión y el crecimiento empresarial.

En este marco, Kosacoff (2008) clasifica las fuentes de incertidumbre empresariales en tres categorías principales: la incertidumbre económica, la incertidumbre tecnológica y la incertidumbre política. En primer lugar, la incertidumbre económica está relacionada con la volatilidad de los mercados, la inflación y las políticas económicas que afectan el costo de insumos y los precios finales de los productos (Baker et al., 2016). En el contexto argentino, las fluctuaciones cambiarias y las crisis inflacionarias recurrentes son una fuente significativa de incertidumbre para las empresas, lo que impacta sus decisiones sobre inversiones y márgenes de ganancias (Cassini y Schorr, 2022).

En segundo lugar, la incertidumbre tecnológica se refiere a los cambios rápidos en las innovaciones tecnológicas que pueden hacer obsoletos los procesos actuales o requerir inversiones para mantenerse competitivos. Esta fuente de incertidumbre es especialmente relevante en sectores como el industrial y manufacturero, en los que la adopción de nuevas tecnologías es clave para mantener la competitividad (Dosi, 1988). En Argentina, el informe de CEPAL destaca cómo la capacidad de adaptación tecnológica en un entorno volátil ha sido crucial para la supervivencia de las empresas (Kosacoff, 2008).

Por último, La inestabilidad política y los cambios en las regulaciones gubernamentales también constituyen una fuente de incertidumbre (Tossolini-Fernández, 2024). Los cambios repentinos en las políticas fiscales, comerciales o laborales pueden modificar drásticamente las condiciones operativas de las empresas. En Argentina, la incertidumbre política ha sido particularmente alta en años recientes debido a la volatilidad macroeconómica y las elecciones recurrentes, lo que ha llevado a las empresas a adoptar una postura conservadora en sus inversiones (Maurice y Guérin, 2020; Longa, 2023).

3. METODOLOGÍA

Este estudio se basa en un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo-correlacional. Mediante este enfoque se busca especificar y describir las principales incertidumbres percibidas por los empresarios industriales de La Pampa, Argentina y variables de decisión y descriptivas del objeto bajo análisis y obtener relaciones sobre los resultados obtenidos (Hernández Sampieri et al., 2016). La investigación se plantea en torno a una encuesta estructurada realizada a 86 empresarios del sector industrial con características heterogéneas en términos de tamaño de la empresa, rama industrial y características propias de los empresarios. La heterogeneidad de la muestra permite captar una diversidad de percepciones sobre la incertidumbre, lo cual enriquece el análisis de las respuestas obtenidas.

El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para capturar las percepciones de incertidumbre y las expectativas de las empresas a corto plazo implementado en el mes de septiembre de 2024. El cuestionario incluyó preguntas abiertas y cerradas, enfocándose en tres aspectos principales:

1. Incertidumbres: los empresarios fueron consultados acerca de las principales incertidumbres que creen que enfrentarán sus empresas en 2025. Las respuestas se recogieron a través de una pregunta abierta que permitía a los encuestados indicar múltiples factores de incertidumbre.
2. Expectativas a corto plazo: se les pidió que planteen cómo esperan que evolucionen cinco variables claves de sus empresas en los próximos cuatro meses: volumen físico de producción, contratación de personal, inversiones en activos fijos, volumen de ventas reales y cartera de

clientes. Estas variables contaban con 5 opciones: 1) disminuirá más de un 25%; 2) disminuirá menos de un 25%; 3) se mantendrá sin cambios; 4) aumentará hasta un 25%; 5) aumentará más de un 25%. También se plantea sobre la existencia de problemas futuros en aspectos de gestión como: pago de salarios, tiempo de entregas de insumos, pago a proveedores, deudas financieras y cobros de ventas. Estas variables también contaban con 5 opciones: a) muy relevante; b) relevante; c) neutro; d) poco relevante; e) irrelevante.

3. Variables descriptivas: se recopilaron datos sobre el sector o rama industrial, el nivel educativo del empresario, la edad, el género y la cantidad de empleados de la empresa para determinar su tamaño.

El procedimiento de análisis de los datos recolectados se realizó en dos etapas. La primera mediante un análisis descriptivo para identificar las principales incertidumbres percibidas por los empresarios, agrupándolas en cuatro categorías: a) incertidumbres macroeconómicas y políticas; b) incertidumbres financieras y cambiarias; c) incertidumbres de productividad y gestión; d) incertidumbre de mercado y demanda. Se calculó la frecuencia de mención de cada categoría y el número promedio de incertidumbres mencionadas por empresario. Construyeron nubes de palabras muestra los diversos aspectos que, según las estadísticas de coocurrencia, están vinculados a la categoría de la incertidumbre. Luego se aplicó un análisis de prueba de hipótesis de independencia para datos categorizados de tablas de contingencia, utilizando el estadístico Chi-cuadrado de Pearson (Gonzalez et al., 2011; Farida y Sutopo, 2023). Busco explorar la relación entre las percepciones de incertidumbre y las expectativas sobre las variables empresariales clave –producción, personal, inversiones, ventas, clientes, pagos de salarios, entregas de insumos, pagos a proveedores, deudas financieras y cobros de ventas–. Además, se examinaron las interacciones entre las percepciones de incertidumbre y las variables descriptivas de las empresas –sector, formación, edad, género y tamaño de la empresa– para identificar patrones significativos. Estos análisis se desarrollaron mediante el software estadístico InfoStat actualización 2018 (Di Rienzo et al., 2018).

4. RESULTADOS

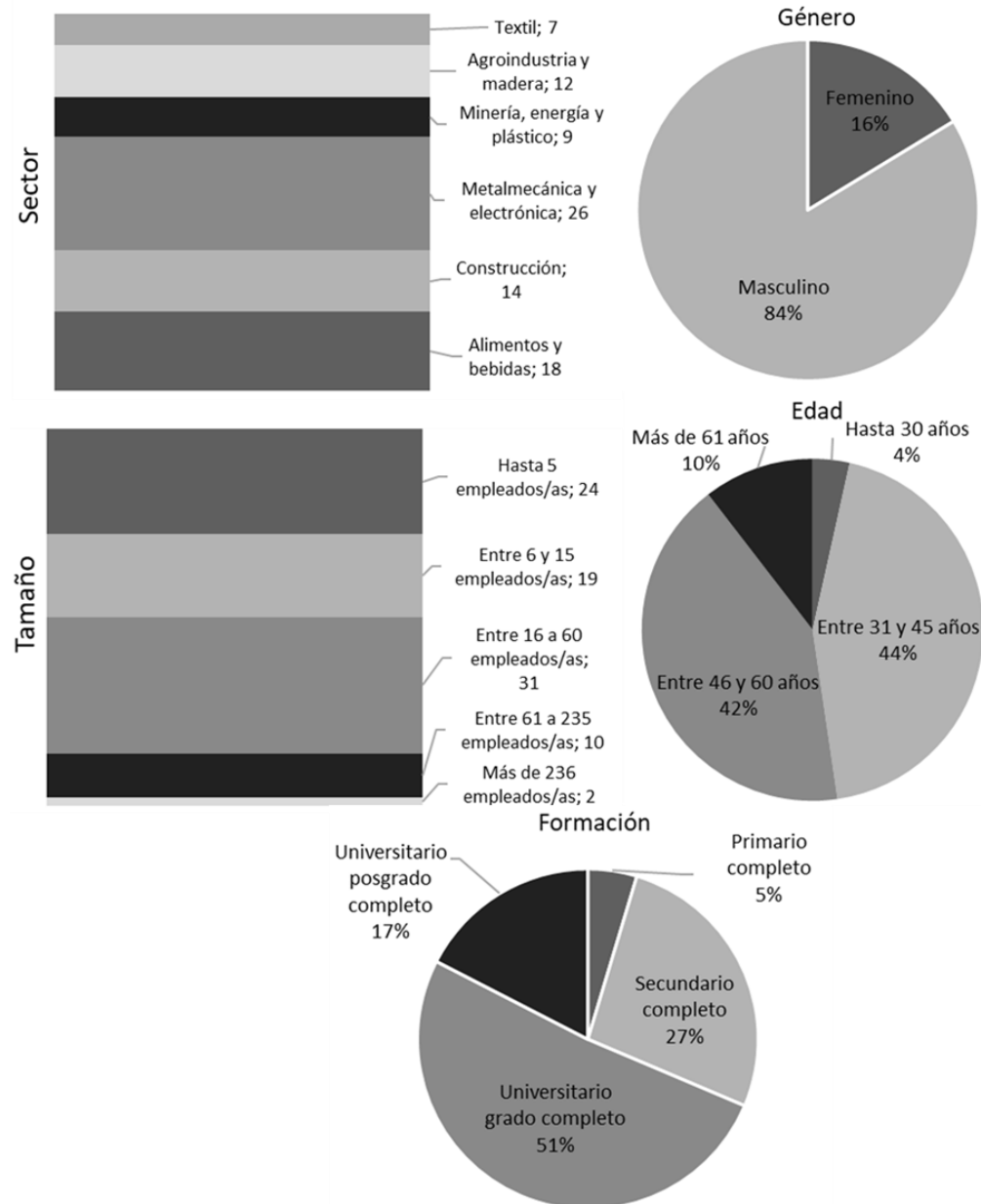
4.1 Análisis estructural, decisiones y problemas industriales

El análisis de las variables descriptivas de la estructura del entramado industrial revela varios aspectos clave sobre su perfil. En cuanto al tamaño de las empresas, la mayoría corresponde a pequeñas y medianas estructuras. Más del 27% de los empresarios cuentan con hasta 5 empleados, mientras que un 36% dirige empresas medianas, con plantillas que varían entre 16 y 60 empleados. Solo una pequeña proporción, cercana al 12%, está al frente de grandes empresas con más de 61 empleados. En términos de formación académica, se observa un alto nivel educativo entre los industriales: más de la mitad posee un título universitario completo y alrededor del 17% ha alcanzado estudios de posgrado. Los empresarios con educación secundaria completa representan aproximadamente un 27%, mientras que aquellos solo con educación primaria son una minoría, apenas superando el 4%.

En relación con la edad, la mayor parte de los empresarios se encuentra entre los 31 y 60 años, con una leve mayoría en el rango de 31 a 45 años. Este grupo, junto con el de 46 a 60 años, constituye más del 85% del total. Los industriales jóvenes, menores de 30 años, y aquellos mayores de 61 años representan los grupos menos numerosos. En cuanto al género, se evidencia una clara disparidad: más del 80% de los industriales son hombres, lo que refleja la predominancia masculina en los roles de liderazgo dentro del sector. Finalmente, en lo referente a los sectores productivos, el más representado es el de metalmecánica y electrónica, seguido de alimentos y bebidas. Otros sectores relevantes incluyen la construcción y la agroindustria, mientras que los sectores de minería, energía,

plásticos y textiles tienen una representación menor. La figura 1 presenta un resumen de las variables estructurales del entramado industrial relevado.

Figura 1: resumen de variables estructurales.

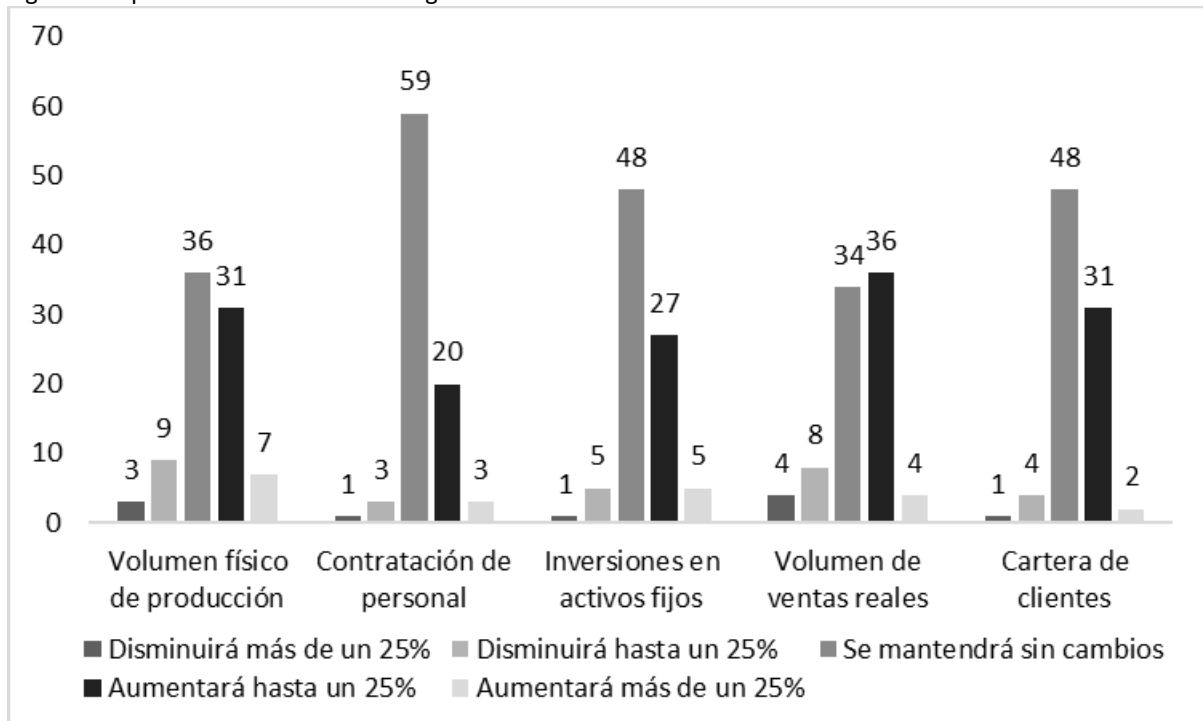


Fuente: elaboración propia.

En cuanto al análisis de decisiones sobre el volumen físico de producción, la mayoría de los empresarios anticipa que este se mantendrá estable, aunque un porcentaje considerable prevé un incremento moderado de hasta un 10%. Solo una minoría espera una disminución significativa. En lo relativo a la contratación de personal, predomina también la expectativa de estabilidad, aunque algunos empresarios expresan expectativas de aumento, lo que denota un leve optimismo en este ámbito. Las expectativas en relación con las inversiones reflejan una tendencia similar: la mayoría

espera mantener el nivel actual, mientras que una fracción menor anticipa un crecimiento moderado. En cuanto al volumen de ventas y la cartera de clientes, las expectativas son mayoritariamente de estabilidad, aunque un grupo relevante de empresarios proyecta un incremento en ambas áreas, lo que podría reflejar confianza en el mercado y en una demanda futura más robusta. Los resultados sobre la evolución esperada de estas variables empresariales se detallan en la Figura 2.

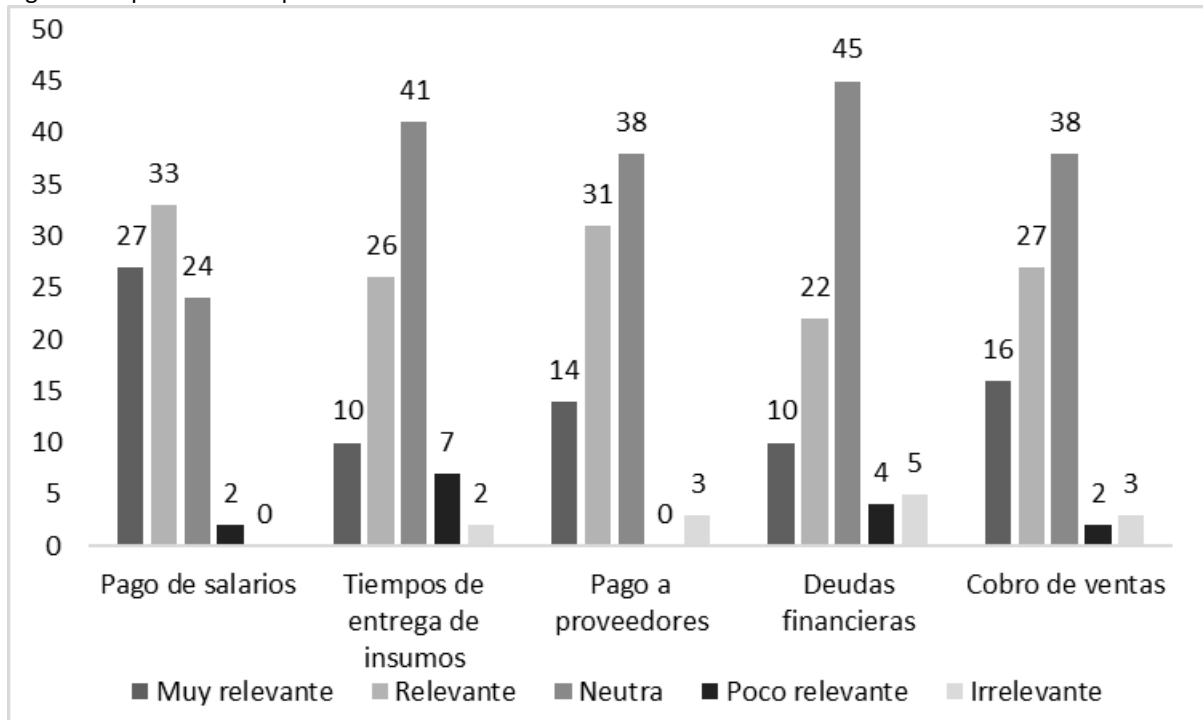
Figura 2: expectativas de evolución de gestión.



Fuente: elaboración propia.

Las preocupaciones relacionadas con el pago de salarios destacan entre los empresarios, considerándose un tema importante o muy importante para la mayoría, subrayando la relevancia de la gestión de los costos laborales. En contraste, los tiempos de entrega son vistos como una cuestión menos crítica, siendo percibidos como neutros o de baja relevancia por muchos. En cuanto a los pagos a proveedores, las opiniones están más divididas: cerca de la mitad de los empresarios lo considera un tema relevante, mientras que el resto lo percibe como una cuestión neutra. Las deudas bancarias generan menos preocupación, ya que la mayoría de los empresarios las considera de relevancia neutra. Por otro lado, el cobro de ventas es visto como un asunto importante por un número considerable de empresarios, reflejando su preocupación por mantener la liquidez y un flujo de caja positivo en un contexto incierto (Figura 3).

Figura 3: expectativas de problemas.



Fuente: elaboración propia.

4.2 Análisis de incertidumbres

El 80% de los encuestados mencionó al menos dos fuentes de incertidumbre, con un promedio de 2.7 incertidumbres por empresario. Las incertidumbres económicas, que incluyen la inflación y los costos de insumos, fueron las más frecuentes (mencionadas por el 68% de los encuestados), seguidas por las incertidumbres relacionadas con el acceso al crédito (46%) y la inestabilidad política, especialmente en torno a las fluctuaciones del dólar (39%). Esta concentración en aspectos económicos y financieros sugiere que el entorno macroeconómico representa las mayores dificultades para la planificación y toma de decisiones empresariales a corto y mediano plazo.

Las incertidumbres identificadas fueron agrupadas en cuatro grandes categorías. El grupo de incertidumbres macroeconómicas y políticas fue el más relevante, con un total de 50 menciones. Este grupo abarca preocupaciones vinculadas a la estabilidad económica general y al contexto político, tanto a nivel nacional como provincial. Entre las principales inquietudes se encuentran el control cambiario, la inflación, las tasas de interés y la obra pública, así como los factores que influyen en la reactivación económica. También se señalan la inestabilidad política y la corrupción que influyen de manera indirecta en el entorno económico. Las incertidumbres más recurrentes en este grupo están relacionadas con la inflación, la estabilidad macroeconómica y el contexto político, dada su incidencia en la previsibilidad de los negocios. La Figura 4 presenta una nube de palabras que resume las menciones en este grupo.

Figura 4: incertidumbres macroeconómicas y políticas.



Fuente: elaboración propia.

El grupo de incertidumbres financieras y cambiarias incluye aspectos como el tipo de cambio, los precios internacionales, el crédito y la disponibilidad de divisas e importaciones (Figura 5). También se mencionan preocupaciones sobre las exportaciones, la liquidez empresarial y los costos derivados del tipo de cambio y de las regulaciones gubernamentales. Los temas más recurrentes en este grupo son las incertidumbres vinculadas al tipo de cambio, el acceso al crédito y la disponibilidad de importaciones, cuestiones clave para la continuidad operativa y el abastecimiento de insumos.

Figura 5: incertidumbres financieras y cambiarias.



Fuente: elaboración propia.

El grupo de incertidumbres relacionadas con la productividad y la gestión empresarial incluye factores que afectan la gestión interna de las empresas, como los costos laborales, la disponibilidad de mano de obra calificada, la productividad, el mantenimiento de inventarios y la competitividad en el mercado (Figura 6). Además, abarca aspectos relacionados con la infraestructura y la necesidad de maquinaria para asegurar una operación eficiente. En este grupo también se contempla la incertidumbre climática, que impacta directamente en sectores como la agroindustria. Las principales preocupaciones en este ámbito son los costos salariales, las tarifas, la disponibilidad de mano de obra calificada y la productividad, ya que estos elementos determinan la capacidad competitiva de las empresas.

Figura 6: incertidumbres de productividad y gestión empresarial.



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las incertidumbres relacionadas con el mercado y la demanda, estas giran en torno a preocupaciones sobre el nivel de actividad del mercado, la demanda de productos o servicios, y factores como la competencia y el acceso a materias primas. También se incluyen el poder adquisitivo de los consumidores y las posibilidades de internacionalización de las empresas. Las principales incertidumbres en este grupo se centran en las ventas y el poder adquisitivo, ya que su impacto directo en los ingresos empresariales es determinante para el crecimiento en el mercado (Figura 7).

Figura 7: incertidumbres de mercado y demanda.



Fuente: elaboración propia.

4.3 Relaciones entre incertidumbres y decisiones empresariales

Las empresas dirigidas por ejecutivos con formación de posgrado tienden a reportar menos incertidumbres en general, lo que podría estar relacionado con una mayor capacidad para gestionar riesgos y anticipar cambios. El análisis de las incertidumbres empresariales revela cómo estas se distribuyen y afectan de manera diferencial a las empresas según su tamaño, sector y características organizacionales.

A partir de los resultados, no se encontraron relaciones estadísticamente significativas entre las variables descriptivas de los empresarios (sector, formación, tamaño, edad y género) y las diferentes categorías de incertidumbres (macroeconómicas y políticas, financieras y cambiarias, productividad y gestión, mercado y demanda) (Tabla 1). En el caso de la variable sector, los valores p en todas las categorías de incertidumbre fueron mayores a 0.05, lo que indica que no existen diferencias significativas en la percepción de incertidumbre entre los distintos sectores económicos. De forma similar, la formación académica no mostró una relación significativa, aunque la incertidumbre financiera y cambiaria presentó un valor p cercano al umbral de significancia ($p = 0.0504$), lo que sugiere una posible tendencia sin alcanzar la significancia estadística.

En cuanto al tamaño de las empresas, aunque los valores de chi-cuadrado para las incertidumbres macroeconómicas ($\chi^2 = 52.14$) y financieras ($\chi^2 = 53.47$) son elevados, los valores p correspondientes (0.1868 y 0.1551, respectivamente) no alcanzan el nivel de significancia, lo que indica que no hay una relación clara entre el tamaño de la empresa y la percepción de incertidumbre. De igual manera, para las variables de edad y género, los resultados no mostraron asociaciones significativas con la

percepción de incertidumbre, con valores p superiores a 0.05, lo que sugiere una percepción similar entre distintos grupos etarios y de género.

En términos de incertidumbres financieras, las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) son las más afectadas, con un 62% de ellas considerando el acceso al crédito como una de las principales barreras para su crecimiento. En contraste, las grandes empresas expresan mayor preocupación por la estabilidad política y cambiaria, con un 54% señalando el tipo de cambio como un factor crítico.

Tabla 1: relaciones entre grupos de incertidumbre y variables estructurales.

	Macroeconómicas y políticas	Financieras y cambiarias	Productividad y gestión	Mercado y demanda
Rama	$\chi^2=3,20$ Valor-p=0,6688	$\chi^2=4,03$ Valor-p=0,5445	$\chi^2=1,57$ Valor-p=0,9050	$\chi^2=4,22$ Valor-p=0,5175
Formación	$\chi^2=1,20$ Valor-p=0,7528	$\chi^2=7,80$ Valor-p=0,0504	$\chi^2=6,79$ Valor-p=0,0789	$\chi^2=1,73$ Valor-p=0,6302
Tamaño	$\chi^2=52,14$ $\chi^2=0,1868$	$\chi^2=53,47$ Valor-p=0,1551	$\chi^2=34,85$ Valor-p=0,8366	$\chi^2=47,83$ Valor-p=0,3200
Edad	$\chi^2=3,17$ Valor-p=0,3662	$\chi^2=3,90$ Valor-p=0,2727	$\chi^2=6,26$ Valor-p=0,0996	$\chi^2=5,77$ Valor-p=0,1234
Género	$\chi^2=0,34$ Valor-p=0,5591	$\chi^2=0,41$ Valor-p=0,5244	$\chi^2=1,54$ Valor-p=0,2144	$\chi^2=0,08$ Valor-p=0,7830

Fuente: elaboración propia.

El análisis de la relación entre las incertidumbres y las variables de decisión revela algunos patrones interesantes, aunque en la mayoría de los casos no se detectan relaciones estadísticamente significativas (Tabla 2). En el caso del volumen físico de producción, las incertidumbres macroeconómicas, financieras, de productividad y de mercado no muestran un impacto claro, con p-valores elevados (0.6638, 0.0623, 0.9052 y 0.6297 respectivamente), lo que sugiere una falta de relación estadística significativa.

Para la contratación de personal, las incertidumbres financieras presentan una ligera tendencia a influir en las decisiones ($p = 0.3684$), aunque sin alcanzar un nivel de significancia. De manera similar, en las inversiones en activos fijos se observa una tendencia de las incertidumbres financieras a ser relevantes ($p = 0.0690$), lo que indica un posible impacto en las decisiones de inversión, aunque sin ser concluyente.

En cuanto al volumen de ventas, no se identifican relaciones significativas con ninguna de las incertidumbres analizadas, aunque las incertidumbres macroeconómicas muestran una tendencia leve ($p = 0.1248$). La cartera de clientes, el pago de salarios y los tiempos de entrega de insumos tampoco parecen estar significativamente influidos por las incertidumbres.

Por otro lado, en el pago a proveedores y las deudas financieras, las incertidumbres financieras vuelven a mostrar cierta tendencia a ser relevantes, con p-valores de 0.0734 y 0.2566 respectivamente, aunque no alcanzan la significancia estadística. Finalmente, en lo que respecta al cobro de ventas, no se encuentra una relación significativa con las incertidumbres evaluadas.

Tabla 2: relaciones entre grupos de incertidumbres y variables de decisión.

	Macroeconómicas y políticas	Financieras y cambiarias	Productividad y gestión	Mercado y demanda
Volumen físico de producción	$\chi^2=2,39$ Valor-p=0,6638	$\chi^2=8,95$ Valor-p=0,0623	$\chi^2=1,03$ Valor-p=0,9052	$\chi^2=2,58$ Valor-p=0,6297
Contratación de personal	$\chi^2=2,62$ Valor-p=0,6234	$\chi^2=4,29$ Valor-p=0,3684	$\chi^2=3,71$ Valor-p=0,4472	$\chi^2=5,15$ Valor-p=0,2726
Inversiones en activos fijos	$\chi^2=6,62$ Valor-p=0,1576	$\chi^2=8,70$ Valor-p=0,0690	$\chi^2=3,03$ Valor-p=0,5536	$\chi^2=5,24$ Valor-p=0,2636
Volumen de ventas	$\chi^2=7,22$ Valor-p=0,1248	$\chi^2=5,62$ Valor-p=0,2298	$\chi^2=4,53$ Valor-p=0,3388	$\chi^2=1,99$ Valor-p=0,7384
Cartera de clientes	$\chi^2=1,69$ Valor-p=0,7932	$\chi^2=2,54$ Valor-p=0,6374	$\chi^2=6,15$ Valor-p=0,1884	$\chi^2=1,69$ Valor-p=0,7932
Pago de salarios	$\chi^2=2,77$ Valor-p=0,4280	$\chi^2=7,13$ Valor-p=0,0679	$\chi^2=2,46$ Valor-p=0,4817	$\chi^2=1,83$ Valor-p=0,6084
Tiempo de entregas de insumos	$\chi^2=2,32$ Valor-p=0,6769	$\chi^2=3,41$ Valor-p=0,4910	$\chi^2=6,25$ Valor-p=0,1810	$\chi^2=1,14$ Valor-p=0,8874
Pago a proveedores	$\chi^2=0,37$ Valor-p=0,9473	$\chi^2=6,95$ Valor-p=0,0734	$\chi^2=1,53$ Valor-p=0,6755	$\chi^2=2,34$ Valor-p=0,5046
Deudas financieras	6,96 Valor-p=0,1383	$\chi^2=5,31$ Valor-p=0,2566	$\chi^2=4,70$ Valor-p=0,3196	$\chi^2=7,25$ Valor-p=0,1231
Cobro de ventas	$\chi^2=2,79$ Valor-p=0,5933	$\chi^2=5,26$ Valor-p=0,2616	$\chi^2=2,32$ Valor-p=0,6763	$\chi^2=3,48$ Valor-p=0,4810

Fuente: elaboración propia.

5. REFLEXIONES FINALES

El presente estudio ha permitido identificar las principales incertidumbres que enfrentan los empresarios industriales de La Pampa en el horizonte del año 2025, así como explorar su impacto en

decisiones estratégicas clave, tales como la producción, inversión, contratación de personal y gestión de clientes. A través de un análisis detallado, se constató que las incertidumbres predominantes se concentran en factores económicos, financieros y políticos. En particular, la inflación, los costos de insumos, las fluctuaciones cambiarias y las incertidumbres políticas emergen como las mayores preocupaciones para los empresarios. Esta preponderancia de factores económicos refleja la influencia decisiva del volátil entorno macroeconómico argentino, caracterizado por una alta inestabilidad y dificultades crónicas en el acceso a financiamiento.

Si bien no se hallaron asociaciones significativas entre las características descriptivas de los empresarios (como formación, tamaño de la empresa o sector) y las incertidumbres percibidas, se detecta una ligera tendencia que sugiere que los empresarios con mayor formación podrían percibir con más intensidad las incertidumbres financieras y cambiarias. Este hallazgo merece una exploración más profunda, ya que podría arrojar luz sobre cómo la capacidad formativa influye en la percepción y gestión del riesgo. Aunque las incertidumbres financieras muestran algunas tendencias a influir en decisiones estratégicas clave, como las inversiones y los pagos, los resultados no permiten concluir con solidez que las decisiones empresariales estén fuertemente condicionadas por las incertidumbres macroeconómicas o de productividad. No obstante, las incertidumbres financieras parecen tener un papel más destacado en áreas específicas como las inversiones en activos fijos y la gestión de deudas financieras.

Estos hallazgos aportan un valor significativo a la comprensión de la percepción y gestión de la incertidumbre por parte de las empresas industriales de La Pampa. Asimismo, ofrecen información crucial para la formulación de políticas públicas orientadas a mitigar los riesgos asociados a este contexto de alta volatilidad. En particular, resulta imperativo fortalecer las políticas de acceso al crédito y las estrategias de estabilización macroeconómica. Tales medidas reducirían la exposición de las empresas a las fluctuaciones externas, mejorando así su capacidad de planificación y resiliencia a mediano y largo plazo.

Este trabajo también abre nuevas líneas de investigación, particularmente en lo relativo a la respuesta diferenciada de las empresas de diversos sectores económicos ante las mismas fuentes de incertidumbre. Además, sería de gran interés profundizar en el rol de las tecnologías de gestión de riesgos y las herramientas analíticas avanzadas en la toma de decisiones estratégicas en contextos de alta volatilidad. La incorporación de estos enfoques podría proporcionar nuevas perspectivas sobre los mecanismos de adaptación empresarial en economías emergentes como la de Argentina, donde la incertidumbre es una variable constante. En este sentido, el estudio contribuye tanto al ámbito académico como al desarrollo de estrategias empresariales más efectivas en entornos caracterizados por la inestabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aromí, J. D. (2022). *Medición de Incertidumbre Económica en Redes Sociales en Base a Modelos de Procesamiento de Lenguaje Natural*. Documento de trabajo RedNIE N°179.
- Baker, S. R., Bloom, N. y Davis, S. J. (2016). Measuring economic policy uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 131(4), 1593-1636. <https://doi.org/10.1093/qje/qjw024>
- Bloom, N. (2009). The impact of uncertainty shocks. *Econometrica*, 77(3), 623-685. <https://doi.org/10.3982/ECTA6248>
- Bracho, M. y Arocha, J. (2024). Gestión de la economía humana en ambientes de incertidumbre vinculada a la actualidad empresarial. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales*, 5(9), 50-72. <https://doi.org/10.35381/gep.v8i9.54>

- Cassini, L. y Schorr, M. (2022). Industria Argentina: Oportunidades para la Sustitución de Importaciones y desafíos de Política industrial. *Estado y Políticas Públicas*, 19, 197-224
- Coad, A. (2010). Neoclassical vs evolutionary theories of financial constraints: Critique and prospectus. *Structural Change and Economic Dynamics*, 21(3), 206-218. <https://doi.org/10.1016/j.strueco.2010.05.003>
- Di Rienzo, J. A., Casanoves, F., Balzarini, M. G., González, L., Tablada, M. y Robledo, C. W. (2018). *InfoStat, versión 2014, actualización 2018*. Grupo InfoStat, FCA, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- Dosi, G. (1988). Sources, Procedures, and Microeconomic Effects of Innovation. *Journal of Economic Literature*, 26(3), 1120-1171.
- Fanelli, J. M. (2008). Growth, instability and the convertibility crisis in Argentina. *CEPAL REVIEW*, 77, 25-43. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/10884/77025043I_en.pdf
- Farida, I. y Sutopo, B. (2023). The nexus between digital innovation technology and competitive advantage: Mediated by management business strategy. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(1), 18-28. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i1p2>
- Ferro Moreno, S., Perez, S. A., Gonzalez, R. L. y Mariano, R. C. (2023). *Las agroindustrias de La Pampa: gestión competitiva y desarrollo sostenible*. Ed. UNLPam.
- Friedman, M. (1957). *A theory of the consumption function*. Princeton University Press.
- Gennaioli, N., Ma, Y. y Shleifer, A. (2015). Expectations and investment. *NBER Macroeconomics Annual*, 29(1), 379-431. <https://doi.org/10.1086/685965>
- González, C., Vaamonde, A. y Felpeto, A. (2011). *Tratamientos de datos con R, STATISTICA y SPSS*. Edit. Díaz de Santos.
- Guiso, L. y Parigi, G. (1999). Investment and demand uncertainty. *The Quarterly Journal of Economics*, 114(1), 185-227. <https://doi.org/10.1162/003355399555981>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2016). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill.
- Julio, B. y Yook, Y. (2012). Political uncertainty and corporate investment cycles. *The Journal of Finance*, 67(1), 45-83. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01707.x>
- Kaplan, S. N., Klebanov, M. M. y Sorensen, M. (2012). Which CEO characteristics and abilities matter? *The Journal of Finance*, 67(3), 973-1007. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2012.01739.x>
- Keynes, J. M. (1936). *La teoría general del empleo, el interés y el dinero*. Fondo de Cultura Económica.
- Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
- Kosacoff, B. (2008). *Development of Technological Capabilities in an Extremely Volatile Economy: The Industrial Sector in Argentina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Longa, F. T. (2023). Argentina: Elecciones, crisis e incertidumbre. *Nueva Sociedad*, 5, 1-9.
- Lucero, N. (2020). *Análisis de las fuentes financieras y los obstáculos al financiamiento, que enfrentan las PyMEs en San Luis, Argentina, en contexto de incertidumbre*. Trabajo Final de Grado Manuscrito Científico. Universidad Siglo XXI. <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/24507>.
- Maurice, C. y Guérin, L. (2020). Political Uncertainty and Corporate Investment: The Argentine Case. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 828-845.
- Mendieta-Bejana, V. A. y Mendoza-Saltos, M. F. (2024). Gestión de crisis y resiliencia empresarial: estrategias para afrontar entornos de incertidumbre. *MQRInvestigar*, 8(3), 979-1000. <https://doi.org/10.56048/MQR20225.8.3.2024.979-1000>
- Orlik, A. y Veldkamp, L. (2014). *Understanding uncertainty shocks and the role of black swans* (No. w20445). National bureau of economic research.

- Palomino, H. y Rodríguez, J. P. (2020). Políticas públicas, incertidumbre y crecimiento económico en América Latina. *Revista Latinoamericana de Economía y Sociedad*, 12(1), 23-48.
- Pereira, M. y Tacsir, E. (2017). *Generación de empleo e innovación en la Argentina: un abordaje micro-económico para el período 2010-2012*. En Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), La Encuesta Nacional de Dinámica de Empleo e Innovación (ENDEI) como herramienta de análisis: la innovación y el empleo en la industria manufacturera argentina. Documento de Proyectos.
- Rodríguez-Castellanos, A. y Albizuri, N. (2020). Covid-19, globalización, complejidad e incertidumbre: algunas reflexiones sobre gestión empresarial en tiempos de crisis y más allá. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios)*, 7(2), 1-17. <https://doi.org/10.22579/23463910.219>
- Sila, V., Gonzalez, A. y Hagendorff, J. (2016). Women on board: Does gender diversity affect firm risk? *Journal of Corporate Finance*, 36, 26-53. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2015.10.003>
- Tossolini-Fernández, C. (2024). *Toma de decisiones en contexto de incertidumbre política: un estudio de la clase empresarial industrial Argentina*. Tesis de maestría. Centro de Investigación y Docencia Económicas. <http://hdl.handle.net/11651/6104>
- Trillo Holgado, M. A., León Urban, C. y López Caballero, R. (2022). La importancia de las capacidades dinámicas en el replanteamiento de una ventaja competitiva innovadora. Estudio de caso en empresas tecnológicas cordobesas. *Revista de Estudios Andaluces*, 43, 125-143. <https://doi.org/10.12795/rea.2022.i43.07>
- Vermeulen, F. y Barkema, H. G. (2001). Learning through acquisitions. *Academy of Management Journal*, 44(3), 457-476. <https://www.jstor.org/stable/3069364>
- Vizuite Muñoz, J. M. (2021). La gestión flexible en las organizaciones, en entornos de incertidumbre. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 6(11), 22-46. <https://doi.org/10.18041/2539-3669/gestionlibre.11.2021.8077>