

DISPUTAS Y RIVALIDADES DE FRONTERA. COMPARACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS ENTRE EL SECTOR COMERCIAL DE LAS CIUDADES DE POSADAS (ARGENTINA) Y ENCARNACIÓN (PARAGUAY)

Anabel Catalina Capasso

El presente trabajo, se propone desarrollar un análisis comparado de las fuerzas competitivas del sector comercial de las ciudades de Posadas (Misiones, Argentina) y Encarnación (Itapúa, Paraguay); aplicando la teoría de Michael Porter (2008) que, si bien analiza grandes entes económicos que se dedican a la transformación de insumos para su posterior comercialización; nos brinda herramientas claves para analizar de qué modo en una escala más amplia, diversos factores económicos actúan en la competencia entre los sectores comerciales de las ciudades de frontera, dando forma, caracterizando, distinguiendo y complementándolos, según la coyuntura existente en la región.

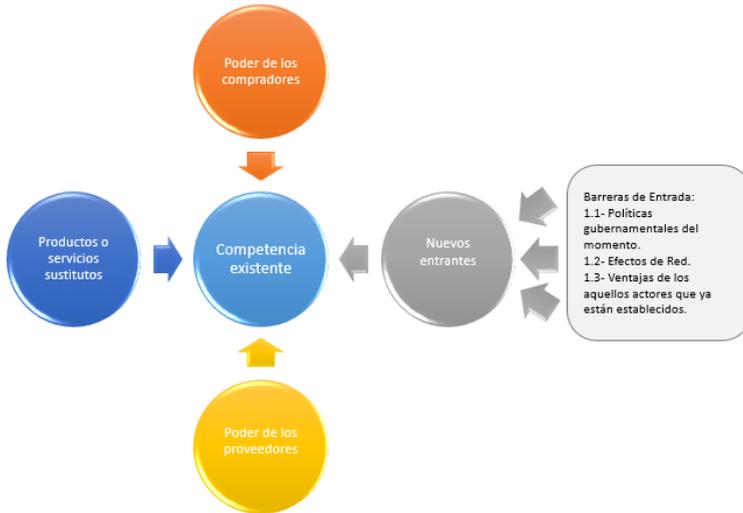
Por ello, en este trabajo, nos proponemos comparar las estructuras de los sectores comerciales de las ciudades de Posadas (Argentina) y de Encarnación (Paraguay), focalizando en los factores propios que conforman sus fuerzas competitivas en un espacio de frontera, de manera tal, que podamos a futuro, sugerir estrategias competitivas para una eficaz, conjunta e integrada implementación.

Lo haremos, desde el campo las ciencias económicas, con una metodología cuali-cuantitativa, que nos brindará la posibilidad de obtener una mayor y más acabada comprensión de las dinámicas socioeconómicas transfronterizas, y sus estrategias reales y potenciales.

El estudio, es aún de alcance exploratorio-descriptivo, que estará centrado en el método comparativo, lo que nos permitirá analizar en profundidad, diferentes coyunturas y contextos, vinculando factores pertenecientes a los ámbitos locales, provinciales, nacionales e internacionales; en un intento de descripción sistemática de los factores que los determinan, las oportunidades comerciales que se presentan, las necesidades existentes, y los principales intereses que ambos sectores persiguen en el marco de la planificación gubernamental.

Las Fuerzas competitivas y el sector objeto de estudio

Gráfico N°1. Las cinco fuerzas competitivas.



Fuente: Elaboración propia en base a la teoría desarrollada por Michael Porter (2008).

En el cuadro precedente, buscamos exponer brevemente el punto de partida de la teoría de Michael Porter (2008), quien sitúa en el centro del gráfico, a la competencia existente, buscando exponerla, como el principal foco de análisis al momento de buscar estrategias que permitan el desarrollo de un sector o industria. No obstante, existen otros factores influyentes, y la sinergia de todos ellos, es la que da lugar a una estructura característica del sector que, a su vez, está conformado por: nuevos entrantes, productos o servicios sustitutos y poder de negociación -tanto de los compradores como de los vendedores-. A continuación, expondremos aquellos que tienen manifestación en el sector objeto de estudio en ambas ciudades.

Nuevos Entrantes

Los *nuevos entrantes* son aquellos participantes que deseen incorporarse a determinada industria o, como es este caso, a un sector. En

pos de obtener una conveniente participación en el mercado, implementarán distintas acciones con el objetivo de instalarse en el mercado regional como una alternativa más para atender las necesidades de los consumidores. Para ello, según sus posibilidades, hacen estudios de marketing, generan campañas publicitarias, lanzan promociones, etc.

Esto, tiene impacto directo en la situación del sector comercial de ambas ciudades, pues ejerce presión a los *competidores ya existentes*, es decir, a las empresas o negocios que actualmente están desarrollando sus actividades dentro del sector.

El caso de la reconocida marca de *fast food* Mc Donald es un ejemplo que aplica a ambas ciudades y a las particularidades en sí, de la zona de frontera.

Ésta ha instalado una sucursal en Encarnación en el año 2014, constituyéndose como la primera franquicia de la marca en la zona. Los anuncios de su inauguración, rápidamente cruzaron los límites geográficos, ya que, hasta el momento, quienes residían en la ciudad de Encarnación o Posadas, encontraba a 400 km. o más, las sucursales más próximas de esta cadena.

Cuando se instaló en Encarnación, ésta contó con una localización sumamente estratégica y propia del público hacia el que apunta: la costanera de la ciudad, un lugar ambientado para la recreación, el disfrute frente al río, y escenario de múltiples eventos de gran convocatoria como, por ejemplo, festivales artísticos, competencias deportivas, carnavales, recitales, etc. Además, es de muy fácil acceso, incluso para quienes no residen en la ciudad.

Cinco años más tarde, es anunciado por múltiples medios de comunicación, la llegada de la cadena de comida rápida a la ciudad de Posadas. Nuevamente, al pensar el tipo de productos ofrecidos, se pensó en innovación, ya que más allá de la opción encarnacena, ahora, para el acceso a sus productos, los consumidores argentinos no debían especular con el tipo de cambio o con las largas esperas en el cruce del puente. En adhesión a esto, y en el contexto de crisis socioeconómica de Argentina, se vio también, como una posible fuente de trabajo para los jóvenes de la ciudad.

De tal modo, las posibles amenazas de ingreso de nuevos miembros que compitan con aquellos que ya forman parte del sector comercial de una y otra ciudad, dependerá de las herramientas que cada uno tenga, para enfrentar la combinación de distintas barreras de entrada que cada sector posee, tal como lo resume el Gráfico 1, arriba expuesto. Las mismas, pueden ser definidas en términos generales como aquellas características o requisitos necesarios que cada nuevo comerciante, debe cumplir para incorporarse al sector (Porter, 2008). No obstante, en la frontera, éstas muchas veces actúan como ventajas frente a los competidores del sector comercial vecino.

A ellas, Porter (2008) las denomina *Barreras de entrada al sector*, las cuales aquí referirán a: 1) las políticas gubernamentales del momento; 2) los efectos de red; 3) las ventajas que tienen aquellos actores que ya están establecidos y; 4) los costos que enfrentan cuando cambian de proveedores.

En adelante, pondremos en consideración a cada una de ellas.

Barreras vinculadas a las Políticas Gubernamentales de cada coyuntura

Quienes vivimos en zonas de frontera, sabemos que uno de los principales factores a los que la población refiere, cuando se les pregunta sobre los motivos que generan asimetrías entre las ciudades limítrofes, es la dispar presión tributaria que la población enfrenta en ambos márgenes; por lo tanto, describir sus características, es central para comprender como ésta impacta en la competencia entre los sectores comerciales de cada ciudad.

Al respecto, podemos señalar que Argentina por su parte, cuenta con un sistema tributario con tres niveles de recaudación: nacional, provincial y municipal, teniendo cada comerciante, que efectuar previamente al ejercicio de cualquier actividad económica, las inscripciones y posterior tributo en cada uno de los organismos recaudadores: Administración Federal de Ingresos Públicos, Dirección General de Rentas y Municipalidad.

A nivel nacional la Administración Federal de Ingresos Públicos, es el organismo recaudador. Ante el mismo, cada contribuyente debe inscribir las actividades que desarrollará, dejando registro de sus datos biométricos (foto, huella y firma digitalizada), y efectuar todas las gestiones vinculadas a la facturación y tributación bajo uno de los dos regímenes previstos: El Régimen General o, el Régimen Simplificado.

De incluirse dentro del *Régimen General*, el contribuyente deberá tributar el impuesto al valor agregado, e impuesto a las ganancias. Con relación a sus aportes jubilatorios, deberá abonar Autónomos, y para contar con cobertura del sistema de salud, deberá contratar a alguna prepaga, dado que el sistema no prevé otra forma de aporte a las obras sociales.

En cambio, si el contribuyente se incluye en el Régimen Simplificado –usualmente llamado *monotributo*- que se origina con la ley 24.977/98, y consiste en un régimen tributario integrado y simplificado, que contempla el tributo del impuesto al valor agregado, impuesto a las ganancias y sistema previsional (destinando parte de los aportes a cobertura de obra social) mediante el pago de una suma fija mensual cuyo importe depende de la categoría en la que se encuadre, las que a su vez, se diferencian según parámetros tales como el monto anual de facturación, la superficie ocupada (de tener local comercial para el desempeño de la actividad) y el consumo de energía eléctrica.

A nivel provincial en cambio, la recaudación de tributos referidos al ejercicio de una actividad comercial, es realizada por la Dirección General de Rentas. Este organismo, lo efectúa a través del cobro del Impuesto a los Ingresos Brutos, el cual se calcula de manera porcentual, dependiendo de la actividad -en general es alrededor del 5%- sobre los montos de venta mensuales.

Y finalmente, para la localidad de Posadas, la Municipalidad es la encargada de la recaudación de la Tasa de inspección, registro y servicio de contralor. Este tributo, se abona los 20 de cada mes y su importe surge del cálculo del 0,008% sobre el monto facturado mensualmente, neto de lo que hubiera tenido que tributar por el Impuesto a los Ingresos Brutos.

Este organismo, mediante el cobro de la tasa, supervisa y garantiza la correcta instalación de los locales comerciales, con las medidas de

higiene y seguridad que fueran necesarias, y efectúan inspecciones frecuentemente, controlando que los locales se mantengan aptos para una correcta atención al público.

“Yo soy profesional, soy nutricionista y estudié esto, siempre pensando en la idea de trabajar de manera independiente, tener mi negocio, mi emprendimiento... Y uno tiene la idea y las ganas de hacer algo, pero empezás a hacer números y se hace cuesta arriba. Yo tengo un negocio chico, empecé hace un año y medio, y todos los meses es una complicación el tema de los impuestos... pago \$3.500 de Monotributo... cerca de \$5000 de Ingresos Brutos y entre \$600 y \$1000 de municipalidad. Es decir, son cerca de \$10.000 solo en impuestos, sin tener empleados... sino los costos se me van al doble prácticamente... Si me pongo a calcular creo que salgo casi empatada entre lo que gano y lo que pago de impuestos, ¡una locura!” (M. D. Dueña de un local de viandas en Posadas).

Gráfico N°2. Comparación de la estructura tributaria de Posadas, Misiones (Arg.) y Encarnación, Dto. De Itapúa (Py.).

RECAUDACIÓN TRIBUTARIA ANÁLISIS COMPARATIVO

POSADAS, MISIONES (ARG.) - ENCARNACIÓN, ITAPÚA (PY)



Fuente: Elaboración propia.

En Paraguay en cambio, los niveles de recaudación son dos: nacional y municipal, teniendo una organización departamental intermedia entre ambos, pero que no cuenta con cartera propia.

De los impuestos a nivel nacional se encarga el Ministerio de hacienda, a través del organismo recaudador denominado Secretaria de Estado de Tributación. Ante el mismo, se tributa el Impuesto al Valor Agregado -aplicando un alícuota general del 10% sobre el monto de ventas- y el Impuesto a la Renta Comercial, Industrial y de Servicios -asciende 10% sobre la renta neta-.

Frente a esta comparación inicial del panorama tributario de cada ciudad, podemos decir en primera instancia, que los requisitos burocráticos y fiscales presentan una barrera de entrada mucho más alta en Posadas que, en Encarnación, para quienes pretenden abrir nuevos comercios.

Ambas ciudades objeto de estudio, forman parte de países con un tipo de organización federal, no obstante, soportan el impacto del comportamiento particular de los habitantes de las ciudades de frontera, que reaccionan rápidamente ante cualquier cambio en el contexto socio económico nacional. Las particularidades propias del movimiento económico de las ciudades de frontera, pocas veces son contempladas por los gobiernos nacionales al momento pensar políticas económicas y su posterior materialización en regulaciones, más aún, cuando las mismas son de carácter tributario. Esto, da origen a numerosas reacciones por parte de los participantes del sector, siendo esta barrera de entrada un factor transversal a más de una de las fuerzas competitivas, como veremos con el desarrollo del presente trabajo.

Durante el período 2011-2014 el gobierno argentino dispuso una serie de reglamentaciones que limitaban la adquisición de moneda extranjera y bienes en el exterior, las cuales fueron dando lugar a numerosas técnicas por parte de los compradores argentinos para mitigar la carga fiscal o bien, evadir los controles implementados. Como primera consecuencia, se incrementó el comercio paralelo de moneda extranjera, surgiendo así, tácticas alternativas para el acceso a las divisas. Es de esta manera, como los residentes argentinos comenzaron a ir a Paraguay para efectuar las extracciones en dólares de sus cuentas bancarias argentinas

en pesos, evitando las restricciones gubernamentales de su país y accediendo al tipo de cambio oficial.

Ante esta situación, de manera generalizada y buscando adaptarse a la normativa del país vecino para mantener sus niveles de ventas, los comerciantes encarnacenos incorporan la posibilidad de pago con tarjetas de crédito o débito, aprovechando este valor diferencial del dólar argentino. De esta manera, los consumos en el exterior con medios de pago electrónicos se incrementaron notablemente, dando lugar a una nueva reglamentación argentina en materia cambiaria: ahora las adquisiciones efectuadas en el exterior que se cancelen con tarjetas de crédito o débito emitidas por entidades financieras argentinas tendrían un recargo. Esta modalidad de cobro, siempre había estado disponible, pero la desconfianza de los consumidores argentinos hacía que no fuera considerada. Al confirmar que las operaciones eran ejecutadas sin inconvenientes ni estafas, en la mayoría de los casos, pudo observarse cómo los clientes argentinos hicieron de esto, una práctica habitual que se mantiene hasta la actualidad al momento de comprar en locales del circuito comercial encarnaceno. La desventaja que esto presenta, es la imposibilidad de financiación en cuotas. En vista de esto, actualmente el gobierno de la provincia de Misiones implementó “*AHORA DOCE*”, un programa de financiación de las compras en 3, 6, 12 y 18 cuotas sin interés al que se adhirieron unas 200 cadenas comerciales.

Por otro lado, estas mismas restricciones generaron inconvenientes a los trabajadores transfronterizos. Las mismas limitaban las operaciones vinculadas a los pesos cobrados por éstos, producto de su trabajo, ya que no podían ir y cambiarlos libremente por dólares o guaraníes antes de volver a su país, y al hacerlo allí, perdían dinero.

Así, podemos observar que las políticas gubernamentales emanadas desde los gobiernos centrales, mientras para el sector comercial de una de las ciudades se manifiesta como una barrera de entrada dinámica, debido el movimiento económico que genera en la frontera, para la otra plaza comercial, aparece como una ventaja, pues frente a cualquier cambio, rápidamente comienza a registrarse la concurrencia de clientes del país vecino en búsqueda de productos específicos. Es decir,

para los clientes de las zonas de frontera, las desventajas de una plaza comercial, se convierten en fortalezas para el sector comercial vecino.

Finalmente, agregamos que la presencia estatal, la cual se traduce en atención a las necesidades prioritarias de la sociedad (entendidas como salud, cultura y educación, defensa, bienestar y desarrollo social, economía y obras y servicios públicos, justicia y derechos humanos, trabajo y seguridad social) es notoriamente mayor en Argentina.

De manera opuesta, en Paraguay podemos observar un Estado con una estructura tributaria más holgada y, por lo tanto, con menos recursos y con una menor cobertura de estas necesidades sociales. Este Estado débilmente presente, es percibido por los ciudadanos, quienes no esperan su asistencia y, por lo tanto, tampoco encuentran sentido al aporte de recursos para esto, manifestándose esta situación en altos niveles de evasión y elusión tributaria.

Efectos de Red

Cuando pensamos en las condiciones bajo las cuales compiten los sectores comerciales de Posadas y Encarnación, es importante tener en cuenta la preferencia que los compradores tienen por ciertas empresas, productos y servicios disponibles a uno y otro lado de la frontera.

En líneas generales, se encuentra instalada y aceptada la idea de que el trato recibido en el sector comercial de Encarnación es muy amable y predispuerto:

“A mí me encanta ir a comprar a Paraguay, si no fuera por la cola del puente compraría todo allá. Mas allá de los precios... ¡el trato! No tienen, buscan, consiguen, te traen del otro local...” (J.F. Posadeña).

“Allá en Posadas, una vez en un local de ropa me dijeron que no podía seguir probándome si no iba a llevar algo... ¿a vos te parece? Tampoco es que me había probado mil cosas... Eso no me gustó y desde ahí me cuesta ir a comprar allá...sin contar con que no reciben nuestros guaraníes” (E.M. Encarnacena).

Por otro lado, los horarios de atención de ambas plazas comerciales difieren: mientras los locales comerciales de Posadas están abiertos de lunes a viernes de 8 a 13 hs. por la mañana, y de 16 a 20 por la tarde, y eventualmente, los sábados de 9 a 13 en su gran mayoría, con algunas excepciones o variaciones; En Encarnación en cambio, los negocios abren sus puertas desde las 7 am. trabajando de corrido hasta las 17hs. de lunes a sábados. De esta manera, la plaza encarnacena se constituye en una alternativa particular para quienes deben cumplir horario comercial en Posadas, no pudiendo realizar sus compras por el coincidente horario de trabajo que poseen, y en general, para quienes les resulte una opción práctica *“aprovechar el horario de la siesta”*.

De tal modo, consideramos pertinente mencionar que las características del sector comercial encarnaceno que aquí mencionamos como ventajas del mismo, tienen su antítesis, basada principalmente en la explotación que padecen los vendedores.

“Trabajo en un local de ropa, entro a trabajar a las 5 am. Vivo cerca del lugar donde trabajo, pero de todos modos tengo que levantarme como a las 4 am.” (J.B. Empleada de Comercio en Encarnación).

“Trabajo hasta las 17 hs. De corrido de lunes a sábado y muchas veces los domingos también. Me gustaría trabajar las 8 horas dispuestas por convenio...y que paguen lo que corresponde, pero ningún empleador acá respeta eso. Tengo muchos conocidos que son muy maltratados...si entra un cliente, mira, pregunta y se va sin comprar -que muchas veces pasa y no tiene que ver directamente con quien le está vendiendo, sino que simplemente la persona quiere seguir mirando o comprar en otro lado- le llaman la atención al vendedor, le echan la culpa de eso. El Ministerio de trabajo aquí no controla...no interviene.” (E.V. Empleada de Comercio en Encarnación).

La escala de la plaza comercial de una y otra ciudad, en términos de la fuerza que le da a la hora de competir con la otra por los clientes de

la zona, también se vio afectada en los últimos años por el incremento de la oferta en el sector, mediante el comercio electrónico. En un primer momento, la desconfianza general y desconocimiento de la operatoria, mantenían reticentes a los consumidores, y tranquilos a los comerciantes. Con las sucesivas experiencias, y la comprobación de que *comprar por internet* era un proceso simple y garantizado (si se toman las precauciones propias de cualquier proceso de adquisición: conocer al proveedor o las devoluciones de clientes anteriores con respecto al chequeo de calidad, y especificaciones técnicas concordantes con lo que se desea adquirir, etc.) muchos consumidores fueron incorporando esta opción, ya que la misma brinda acceso a la oferta mundial de bienes y servicios, sin que las disposiciones geográficas sean una limitación al momento de elegir a qué, dónde y a quién comprar. Con esta nueva modalidad para las transacciones, quien toma protagonismo y, por ende, valor es la información.

“Yo miro primero en las páginas y comparo precios... ahí decido si comprar en Encarnación, en Posadas o en internet. Y uno ya se va acostumbrando a esperar una semana o quince días el producto... A veces, encontrás el mismo precio en internet que en Paraguay, otras veces... capaz preferís comprar con la tarjeta de crédito en cuotas en Posadas, y otras bueno... ya sabés que la electrónica de los árabes de Encarnación es buena...” (D.R. Comprador posadeño).

Internet a su vez, dio lugar a la interacción e intercambio de datos en forma directa de manera constante y en tiempo real, la cual con un correcto análisis permite la mejora continua en la oferta, la rápida detección de necesidades insatisfechas, incluso si la interacción lo permite, un diálogo con el cliente ante consultas o reclamos que reduce notablemente los tiempos de respuesta e incertidumbres.

“Me ha pasado varias veces, que preguntaba precios por internet en Encarnación y me pasaban bajísimos... iba allá, y resulta que o no tenían el producto, o había bajado el valor del peso, o no se... cosas así me

decían... era mentira, seguro... te tiran ese precio, uno va confiado y cuando llega allá no es... y bueno... por no volver sin nada uno termina comprando.” (B.R. Comprador posadeño).

En líneas generales, al consultar con comerciantes posadeños notamos que ellos no consideraban como una herramienta estratégica de marketing al comercio electrónico. Sin embargo, profundizando al respecto, pudimos corroborar que la mayoría cuenta con al menos una página en alguna de las redes sociales gratuitas de mayor uso actual (Facebook o Instagram). Sin embargo, rara vez recurren a algún profesional que pueda asesorarlos al respecto, y al ser administradas por sus propios dueños, o por el personal, no presentan el dinamismo, enfoque y actualización constante que los clientes requieren cuando acuden a la consulta por redes sociales. De tal modo, en la mayoría de los casos, los datos expuestos allí, suelen no estar actualizados y/o completos (dirección, horarios de atención, medios de contacto, etc.). Además, no se desarrolla una planificación del contenido bajo algún criterio estético, en el cual se contemplen orden y horario de publicación del mismo, o rapidez de respuesta ante consultas, entre otras cuestiones inherentes a una propicia comunicación enfocada en el e-commerce. Esto, genera que no se determine el público al cual se desea llegar, dificultando el seguimiento y control, de ciertas instancias que son claves cuando se intentan implementar medidas en pos de un objetivo, como sería el aumento de la rentabilidad, y una mejor competencia con el sector comercial de la ciudad vecina como en este caso.

Por su parte, el comercio encarnaceno, al contar con mayor acceso a importaciones (producto de la holgada fiscalización al respecto) mediante la digitalización del comercio, pudo aumentar su oferta e incluso fue pionero en la apertura del primer local que brindaba soluciones logísticas para envíos puerta a puerta a Paraguay, más conocido en la zona como “Paraguaybox”, sistema que luego se fue replicando en otros comercios, que recibían envíos de compras realizadas mediante páginas de internet, como por ejemplo Amazon, facilitando los requisitos para las mismas y disminuyendo costos de envío. Pues ciertas

compras que se realizan por internet, requieren contar con domicilio en el exterior (principalmente en Estados Unidos) y estos negocios, al contar con sucursales alrededor del mundo, permiten la consignación de los mismos y efectúan, en caso de ser necesario, el posterior envío a la sucursal más cercana al cliente donde podrá retirar sus encargos. Además, la comunicación entre comerciantes encarnacenos y compradores argentinos se facilitó, principalmente por la implementación del WhatsApp, algo que fortaleció la fidelización de la relación, y amplió las comodidades para las compras al otro lado del puente. De tal modo, al alcance de la mano, de manera instantánea y sin el inconveniente del *cruce del puente*, se puede averiguar si el local encarnaceno cuenta con el producto que el cliente desea, cuándo lo recibirá, y a qué precio. Esta modalidad de comunicación, recién a fines de 2018 empezó a ser implementada en los comercios posadeños.

Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores existentes, es una de las fuerzas competitivas que entendemos que mayor manifestación presenta entre ambos sectores. Y las opiniones de los distintos participantes, ya sean estos consumidores o vendedores, dejan rápidamente expuesta la constante tensión entre las plazas comerciales de uno y otro lado de la frontera. Cada vez que la situación cambiaria favorece el consumo en uno u otro país, el sector comercial coyunturalmente perjudicado, rápidamente reacciona buscando la reversión de la situación. Y si bien se llevan adelante distintos *eventos* que buscan promover el trabajo integrado, pocas veces esto se lleva adelante efectivamente, y cuando se hace, se ejecutan acciones aisladas que no permiten una efectiva integración.

Un claro ejemplo de esta situación fue el Black Friday llevado adelante de manera integrada entre los comerciantes posadeños y encarnacenos en agosto de 2012. El evento en principio, fue organizado y lanzado por los comerciantes del sector comercial de Encarnación, sumándose con posterioridad, la contraparte posadeña, alegando una falsa

“organización en conjunto” ya que simplemente se trató de una actitud reactiva, que buscaba mitigar el éxodo masivo de posibles consumidores.

Durante el período de organización previa, se evidenció que las cámaras de comercio de ambas ciudades no cooperarían mutuamente, a tal punto, que ni siquiera se logró acordar una misma línea gráfica para la promoción y desarrollo del evento. Además, surgieron otras propuestas con el mismo sentido, como por ejemplo pedir que se haga control del pago de patentes de los autos en el Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz, solicitar que los trámites migratorios sean más lentos, entre otras medidas relacionadas a la competencia desleal.

Finalmente, el evento fue realizado de manera simultánea y la gente participó superando todas las expectativas, contando con una participación de más de 700 comercios de diferentes rubros en Encarnación, y 600 en Posadas. El traslado a través del paso fronterizo que une a ambas ciudades, si bien fue intenso, se desarrolló de la manera habitual.

Los “Black Friday” continuaron llevándose adelante, pero más allá de este resultado positivo, nunca más se ejecutaron de manera integrada entre ambas ciudades.

Reflexiones finales

Preliminarmente, podemos decir que las estructuras tributarias dan el puntapié inicial a las diferencias entre una plaza comercial y la otra, teniendo más tributos, regulaciones y controles del lado argentino.

Esto, da origen a múltiples situaciones características de ciudades transfronterizas como las que son objeto de estudio del presente trabajo, tanto en el comportamiento de los consumidores, que buscan sacar provecho de esto en uno u otro lado de la frontera; como en los vendedores que se adaptan rápidamente a los cambios en el contexto y las preferencias de los consumidores.

Por otro lado, producto de este esquema de tributación, la presencia estatal también es mayor, manifestándose no solo en la atención a necesidades sociales, sino garantizando y velando por los derechos sociales y laborales de los ciudadanos, entre otras cosas.

No obstante, situaciones como por ejemplo el comercio electrónico -rápidamente implementado en diversas formas en la plaza comercial encarnacena y no así en Posadas- dan lugar a considerar que existen otros factores sociales incidentes que influyen y conforman el contexto, haciendo de este, una estructura dinámica, que nos lleva a preguntarnos sobre cuáles estrategias, podrían llevarse adelante como acciones que permitan un crecimiento o desarrollo conjunto, o bien, sin que se efectúe en detrimento del otro.

Bibliografía

KOTLER, P. y GARY A., (2007), Marketing. Versión para Latinoamérica, México, Pearson Educación.

PORTER, M. E., (2008), *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*, Harvard Business Review América Latina.

Ley N° 60/90. Registro Oficial de la República del Paraguay, Asunción, 26 de Marzo de 1991.

Ley N° 2421/04 DE ADECUACION FISCAL. Registro Oficial de la República del Paraguay, Asunción, 11 de Junio de 2004.

Ley N° 24.977. Boletín Oficial de la República Argentina, C.A.B.A. 3 de Junio de 1998.

Ley N° 27.253. Boletín Oficial de la República Argentina, C.A.B.A. 27 de Diciembre de 1973.

Ley N° 20.628. Boletín Oficial de la República Argentina, C.A.B.A. 06 de Agosto de 1997.