



**Universidad Nacional de Misiones. Facultad de Ciencias Económicas.
Maestría en Administración Estratégica de Negocios**

Maestranda
Anabel Catalina Capasso

**Diferencias de frontera. Un análisis
comparado de las fuerzas competitivas de
los sectores comerciales de dos ciudades
fronterizas**

*Posadas (Misiones, Argentina) - Encarnación
(Itapúa, Paraguay)*

**Tesis de Maestría presentada para obtener el título de “Magister
en Administración Estratégica de Negocios”**

“Este documento es resultado del financiamiento otorgado por el Estado Nacional, por lo tanto,
queda sujeto al cumplimiento de la Ley N° 26.899”.

Directora
Carla Antonella Cossi

Posadas, Misiones, junio 2021



Esta obra está licenciado bajo Licencia Creative Commons (CC) Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

TESIS

**DIFERENCIAS DE FRONTERA. UN ANÁLISIS COMPARADO DE LAS
FUERZAS COMPETITIVAS DE LOS SECTORES COMERCIALES DE DOS
CIUDADES FRONTERIZAS.**

**POSADAS (MISIONES, ARGENTINA) — ENCARNACIÓN (ITAPÚA,
PARAGUAY)**

Autor: Anabel Catalina Capasso

Directora de Tesis: Carla Antonella Cossi

Posadas (AR), JUNIO 2021

ANABEL CATALINA CAPASSO

DIFERENCIAS DE FRONTERA. UN ANÁLISIS COMPARADO DE LAS FUERZAS
COMPETITIVAS DE LOS SECTORES COMERCIALES DE DOS CIUDADES
FRONTERIZAS.

POSADAS (MISIONES, ARGENTINA) — ENCARNACIÓN (ITAPÚA, PARAGUAY)

Tesis de maestría Presentada a la

Universidad Nacional de Misiones – UNAM como requisito para la obtención del
Título de Magister en Administración Estratégica de Negocios

Posadas (AR), JUNIO 2021

DIFERENCIAS DE FRONTERA. UN ANÁLISIS COMPARADO DE LAS FUERZAS
COMPETITIVAS DE LOS SECTORES COMERCIALES DE DOS CIUDADES
FRONTERIZAS.
POSADAS (MISIONES, ARGENTINA) — ENCARNACIÓN (ITAPÚA, PARAGUAY)

ANABEL CATALINA CAPASSO

Tesis de Maestría Defendida y Aprobada por el Tribunal Examinador constituido por los doctores que abajo firman

Fecha de Aprobación _____/_____/_____

Composición del Tribunal Examinador:

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Prof. Dr.Institución.....

Posadas (AR), JUNIO 2021

DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD

En este acto, dejo constancia de que el contenido escrito en esta Tesis fue producto de mi trabajo, siendo original e inédito dentro de mi leal saber y entender.

Cuando aparecen conceptos de otros están identificados explícitamente a quién pertenece a través de citas.

Asimismo, se aclara que este material no fue presentado en ésta u otra institución.

Nombre y Apellido: CAPASSO, ANABEL CATALINA

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Anabel Catalina Capasso', written over a dotted line.

Firma:.....

DEDICATORIA

A todos los miembros del sector comercial de la zona Posadas-Encarnación que, apostando al crecimiento y desarrollo de la economía local; de modo práctico, nos han enseñado todo sobre integración regional.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional de Misiones, por todos estos años de formación constante;

A todos los docentes de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios;

A mi directora Carla Cossi, por su confianza, paciencia, respeto y dedicación permanente en este proceso, dándome el impulso necesario cuando las tareas se complicaban;

Gracias a la profe Diana Arellano por haberme incentivado siempre a intentar y por todo lo que me enseñó, que trasciende lo académico;

A toda mi familia, por acompañar siempre con entusiasmo mis proyectos;

A mis padres Héctor y Gladys, copilotos incondicionales, siendo un ejemplo en todo para mí;

A mi hermano Andrés, por su amor, interés y compañía;

A mis abuelos maternos Chirulo y Nene, por su amor incondicional. Y a mis abuelos paternos, a quienes les hubiese gustado ver esto;

A Martín que me acompañó afectuosamente a transitar este camino;

A todos mis amigos, a los que veo mucho y a los que veo poco, los que están más cerca y a los que viven lejos... porque cada uno de ellos a su manera, siempre está;

A aquellos colegas que desinteresadamente me ayudaron para esta investigación;

Y finalmente, a todos aquellos que de una u otra manera han contribuido con este trabajo académico.

RESUMEN

La presente tesis, propone realizar un análisis comparado de las fuerzas competitivas de los sectores comerciales de las ciudades de Posadas (Misiones, Argentina) y Encarnación (Itapúa, Paraguay).

Para lograrlo, la propuesta parte de la teoría desarrollada por Porter (2008) sobre la generación de estrategias adecuadas que impulsen al desarrollo de un sector económico. Por las características y escala que presenta el objeto de estudio de esta investigación (el cual implica a los sectores comerciales, de dos ciudades y países distintos que compiten entre sí); el análisis se centra en aquellas fuerzas competitivas que aportan herramientas claves para la comparación de los elementos que hacen a la competencia entre ambos, dándoles forma, caracterizándolos individualmente, distinguiéndolos, y muchas veces, complementándolos sinérgicamente, de acuerdo a la coyuntura existente en la región.

Además de articular la descripción y comparación estructural de ambos, este trabajo, analiza la forma en que actúan los procesos sinérgicos que generan estas fuerzas, en un espacio de frontera en constante competencia; para proponer estrategias adecuadas para el desarrollo integral de ambos sectores, desde los marcos teóricos propios del campo de la administración estratégica de negocios.

PALABRAS CLAVES

Fuerzas Competitivas – Estrategias Comerciales – MERCOSUR – Desarrollo

INDICE

INTRODUCCIÓN	11
Fundamentación	11
Planteo del problema	14
Hipótesis	14
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Aporte de la investigación	15
Breve estructura de la tesis	16
CAPITULO I: MARCO TEÓRICO	18
Marco Teórico Referencial	18
Estudios referidos a las ciudades de frontera y economía	18
Estudios referidos a conceptos económicos	20
Estudios referidos a la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter a sectores comerciales	24
Marco Teórico Conceptual	27
Estrategias competitivas en regiones transfronterizas	28
Los nuevos entrantes al sector comercial en la frontera. El escenario que enfrentan	35
La rivalidad entre los competidores en la coyuntura económica de frontera	36
a. Barreras vinculadas a las Políticas Gubernamentales de cada coyuntura	37
b. Requisitos de Capital necesarios para incorporarse al sector	38
c. Costos de oportunidad. La clave de la elección	38
d. Efectos de Red	39
e. Ventajas de los actores establecidos frente a los nuevos	43
CAPITULO II: METODOLOGIA Y VINCULACIÓN DE LOS DATOS	45
Área de estudio	45
Metodología	47
Análisis e interpretación	51
La rivalidad entre los competidores	51
Barreras de entradas	52
a. Políticas gubernamentales	53

b. Requisitos de capital	57
c. Costos de oportunidad	63
d. Efectos de red	66
e. Ventajas de los actores ya establecidos	70
CAPITULO III: APORTE	72
Características centrales que adquiere la competencia entre los sectores comerciales (Objetivo I)	72
Determinación del modo en que actúan las fuerzas competitivas de los sectores comerciales objeto de estudio (Objetivo II)	74
Acciones focalizadas que contribuyen al desarrollo competitivo de los sectores comerciales de Posadas (Misiones, Argentina) y Encarnación (Itapúa, Paraguay). (Objetivo III)	78
a) Especialización en productos o servicios	78
b) Actividades de fidelización de los clientes	84
c) Estrategia enfocada en la diferenciación	87
Conclusiones	89
BIBLIOGRAFÍA	92
FUENTES	101
ANEXOS	105

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1: Cuadro resumen del apartado marco teórico conceptual	28
GRAFICO 2: Múltiples variables que influyen en las decisiones de los clientes de elegir una u otra plaza comercial.....	39
GRAFICO 3: Nuevas variables que influyen en la competencia entre sectores comerciales y los efectos que producen.....	40
GRAFICO 4: Factores de análisis de ventajas en la competencia entre actores establecidos y nuevos entrantes.....	44
GRAFICO 5: Cuadro comparativo de la recaudación tributaria en Posadas y Encarnación.....	56
GRAFICO 6: Comparación de las contribuciones patronales realizadas en Posadas y Encarnación.....	61
GRAFICO 7: Comparación de la participación de las contribuciones patronales realizadas en Posadas y Encarnación, sobre el total de erogaciones vinculadas a una relación laboral.....	62
GRAFICO 8: Análisis comparativo de egresos vinculados a la actividad comercial.....	63
GRAFICO 9: Cruce del puente Posadas-Encarnación.....	77
GRAFICO 10: Destino de las compras que realizan.....	77
GRAFICO 11: Frecuencia de cruce del Puente San Roque González	79
GRAFICO 12: Consideraciones a la hora de comprar en Posadas o Encarnación	80
GRAFICO 13: Preferencias a la hora de comprar en Posadas o Encarnación	80
GRAFICO 14: :Atención comercial en una y otra plaza comercial.....	83
GRAFICO 15: Cuadro resumen de acciones propuestas para el sector	87
GRAFICO 16: Cuadro resumen sobre los principales elementos a tener en cuenta al iniciar un negocio.....	88
GRAFICO 17; Resumen de la propuesta central de la tesis	91
GRAFICO 18: Resumen del apartado. Territorio estratégico durante la conformación de los Estados Nacional en el Siglo XIX.....	117
GRAFICO 19:: Los espacios económicos de interacción.....	118
GRAFICO 20: Resumen del apartado. Territorio estratégico como lugar de asilo y exilio político durante el Siglo XX.....	120
GRAFICO 21: Resumen del apartado. Territorio estratégico para planes de desarrollo económico de grandes obras hacia el Siglo XXI.....	123
GRAFICO 22: Estadística General de Movimiento Migratorio.....	132

INTRODUCCIÓN

Fundamentación

El avance de la globalización ha generado que el intercambio de bienes e información a nivel mundial, se dé de manera cada vez más fluida. Consigo, las limitaciones geográficas perdieron protagonismo y, por lo tanto, las medidas o acontecimientos acaecidos en el mercado global, repercuten con fuerza en las economías locales, provocando que en la actualidad, casi la totalidad de las compañías deban enfrentar la competencia global (Kotler y Armstrong, 2007).

En este contexto tan avanzado tecnológicamente, las empresas en crecimiento, los distritos regionales y las corporaciones de gran tamaño y competitividad, se integran a un diseño estructural, que impulsa a los miembros de los distintos sectores, a potenciar su desarrollo competitivo (Levy, 2010).

Frente a esta situación, los Estados-nación se sitúan actualmente en un escenario nunca antes visto, debiendo constantemente responder y adaptarse a los nuevos lineamientos competitivos y a la convivencia mundial. La apertura del mercado, y paradójicamente, la interdependencia que esto genera entre los países, son las características que marcan las estrategias económicas y los acuerdos comerciales y de desarrollo internacional (Medeiros, 2002).

En Latinoamérica, la regionalización dada en respuesta a estos factores, suele configurarse desde una estrategia defensiva contra el exterior, basada solamente en la cercanía geográfica. Por ello, suele echarse en falta la participación de diversos sectores y, por ende, en la convergencia de intereses, se refleja una falta de voluntad política a la hora de instrumentar un bloque económico como un mercado más amplio, que apunte a incrementar el comercio, las inversiones y la transferencia tecnológica, aumentando la competitividad.

El Mercosur, en tanto bloque económico que aquí nos interesa, tuvo origen el 26 de marzo de 1991 tras la firma del Tratado de Asunción por los Estados fundadores: Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay. Tres años después, por el Protocolo de Ouro Preto, fue creada su estructura institucional, que incluyó a la Comisión Parlamentaria Conjunta, compuesta por representantes nacionales de los Estados parte. Ya que el mencionado Tratado, siempre contempló la posibilidad de adhesión de otros Estados miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración, Venezuela en 2006, se constituyó en el primer Estado

latinoamericano en adherir al mismo, y actualmente, también son Estados Asociados: Bolivia, Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú y Surinam.

En el bloque económico, se pueden observar una multiplicidad de acuerdos entre los distintos Estados-nación, que si bien denotan la existencia de voluntad política de asociación, con frecuencia, hacen caso omiso de la participación de los actores de la sociedad civil, o no toman decisiones en pos de formar alianzas estratégicas de mediano y largo plazo, dando lugar al surgimiento de acuerdos que se superponen, o bien, generan mayores diferencias entre los Estados miembros; en vez de caracterizarse por alianzas y acuerdos estratégicos que fortalezcan el crecimiento de la región, y dejen establecidos mecanismos claros de ordenamiento jurídico-institucional de los mismos (Hummer y Mellado, 2006).

Para analizar en profundidad esta situación, esta investigación se abocará al estudio de las fuerzas competitivas que inciden en el sector comercial de dos ciudades de frontera muy particulares para el MERCOSUR, ya que ambas, a pesar de ser medianas en términos estadísticos, tienen una gran importancia económica para la Región a la que pertenecen. Ellas son: la ciudad de Posadas, en la provincia de Misiones, Argentina; y la ciudad de Encarnación, en el departamento Itapúa, Paraguay.

Retomando la conceptualización de que, en un sentido amplio, toda persona es un operador económico; y que cada sector de operadores económicos posee intereses propios como grupo, mientras cada integrante posee intereses particulares; se considera además, que las personas suelen pertenecer en forma concomitante, a más de un sector de la economía. Como este conjunto de intereses, constituyen tanto la causa, como el impulso del funcionamiento y dinamismo de la llamada realidad económica (Cartier y Yardin, 1988); en adhesión a esto, las ciudades de frontera analizadas, si bien muestran un abanico de elementos sociales, culturales e históricos propios de cada país al que pertenecen; en su dinámica interacción cotidiana, van creando y recreando una cultura propia de estos espacios, en la cual, si bien a menudo se destacan la hermandad, los valores comunes y la armonía entre ellas; esta relación jamás se encuentra libre de tensiones y enfrentamientos (Abínzano, 2009).

Con frecuencia impulsados por los medios de comunicación, que responden a los sectores económicos de cada ciudad, en momentos de crisis, suelen aparecer con fuerza en la opinión pública, tensiones entre ambos espacios, en los que reiteradamente se apela a la idea de las asimetrías existentes entre las dos orillas del río. Éstas, constantemente son mencionadas

desde el sentido común, que en general, las asocia únicamente a las diferencias cambiarias y tributarias propias de cada país. Pues, no se reflexiona en profundidad, sobre sus componentes e implicancias y, por lo tanto, jamás se termina de comprender el trasfondo de las disputas, ya que se dejan afuera, numerosos elementos que son fundamentales para los sectores económicos en competencia y, por ende, las soluciones que se proponen resultan siempre acotadas, paliativas y poco efectivas, debido a sus enfoques parciales (Cossi, 2014).

Al analizar las ventajas competitivas que una u otra nación tienen, no resulta suficiente basar la descripción en uno o dos determinantes, sino que además, se deben considerar la historia política y social, también denominada por Porter (2008) como Factores Culturales, los cuales determinan el ambiente en el cual actúan los sectores estudiados.

En consonancia con tal situación, el presente trabajo realiza un análisis de las fuerzas competitivas que inciden en el sector comercial de ambas ciudades, dando cuenta del fenómeno de estas asimetrías, con el fin de aplicar un conocimiento apropiado, que permita comprobar o refutar (parcial o totalmente) la veracidad de las afirmaciones que aparecen en la opinión pública; para poder elaborar propuestas de estrategias competitivas eficaces que contribuyan a mejorar y reforzar aquellas ya existentes, y generar nuevas; que les posibiliten a los integrantes de los sectores objeto de estudio, opciones para abandonar o adaptar las que habiendo sido probadas, obtuvieron limitados resultados.

Particularmente, se analiza el sector comercial de estas ciudades, mediante un estudio aplicado de las cinco fuerzas competitivas descritas por Porter (2008). Lo que permitirá luego, elaborar una descripción de la estructura del sector y así, evaluar la posibilidad de generar estrategias que permitan el desarrollo del mismo.

Como la teoría de las fuerzas competitivas, apunta al desarrollo de estrategias adecuadas para grandes entes económicos que se dedican a la transformación de insumos para su posterior comercialización. En este trabajo de investigación, se sitúa a la competencia entre ambos sectores, como fuerza transversal a partir de la cual, se describirá y comparará en profundidad la situación de ambas plazas comerciales. Además, de acuerdo a las características y escala que presenta el objeto de estudio (el cual implica dos sectores comerciales, de dos ciudades y países distintos que compiten entre sí) la investigación, se circunscribe al análisis de aquellas que nos brindan herramientas claves para comparar los elementos que influyen en la competencia entre

estos, dándoles forma, caracterizándolos individualmente, distinguiéndolos, y muchas veces, complementándolos sinérgicamente, de acuerdo a la coyuntura de la región.

A través del análisis de los datos municipales de Posadas y Encarnación, cotejados con los del plan de obras complementarias de relocalización de la EBY (Entidad Binacional Yacyretá) y los aportados por los Sindicatos de Empleados de Comercio de ambas ciudades, se corrobora que, a pesar de que con frecuencia desde el sentido común se piensa que la cantidad de locales comerciales en Encarnación es muy superior a la de Posadas, la proporción en función a la cantidad de habitantes de cada ciudad es bastante similar. Pues, de acuerdo a nuestro cruzamiento de datos, mientras en Posadas hay 21.3 comercios cada 1000 personas, en Encarnación hay 21.7.

En este sentido, se realiza un análisis multidimensional que compara la estructura del sector comercial a ambos lados de la frontera en base a:

- 1) La incidencia que tienen en el territorio de frontera las políticas gubernamentales;
- 2) Las implicancias que tienen en cada espacio los requisitos para incorporarse al sector;
- 3) Las rivalidades entre los competidores existentes.

Planteo del problema

Ante la existencia de una constante competencia entre los sectores comerciales de las ciudades Posadas (Misiones, Argentina) y Encarnación (Itapúa, Paraguay) dada por las diferentes estructuras económicas e impositivas con las que cuentan, que se suman a la influencia de otros factores; la pregunta inicial que da origen al desarrollo de esta investigación refiere a ¿Qué procesos sinérgicos complementarios e interdependientes se generan cuando entran en juego las fuerzas competitivas de ambos sectores comerciales?

Hipótesis

La estructura de los sectores comerciales de Posadas y Encarnación, muestra características muy particulares de acuerdo al contexto en el que están insertas, exponiendo fortalezas y debilidades en factores que también son dispares a cada lado del espacio fronterizo y; en el afán de imponer una plaza sobre otra, los sectores comerciales de ambos municipios implementan estrategias competitivas sin tener en claro, los factores que generan sus desigualdades, y por lo tanto, solo se ejecutan acciones puntuales, específicas y sectorizadas, cuyos beneficios no logran perdurar en el tiempo.

Objetivos

Objetivo General

Comparar los rasgos centrales que adquiere la competencia existente entre los sectores comerciales de Posadas (Misiones, Argentina) y Encarnación (Itapúa, Paraguay) a partir del análisis de las fuerzas competitivas que entran en juego en un espacio de frontera; para proponer estrategias que contribuyan al desarrollo competitivo de los mismos, y les permitan adaptarse a los contextos políticos, económicos y sociales de inestabilidad y turbulencia en los que se insertan las organizaciones empresariales locales en la actualidad.

Objetivos Específicos

- Identificar las características centrales que adquiere la competencia entre los sectores comerciales, a partir del análisis de la fuerza referida a los nuevos entrantes y a dos de las barreras que enfrentan quienes pretenden incorporarse al sector: a) las vinculadas a las políticas gubernamentales de cada coyuntura y; b) los requisitos de capital necesarios al iniciar el emprendimiento.
- Determinar el modo en que actúan las fuerzas competitivas de los sectores comerciales, comparando las ventajas que tienen aquellos actores que ya están establecidos, frente a los nuevos entrantes, y las estrategias competitivas desarrolladas por estos últimos para enfrentar la situación.
- Diseñar acciones focalizadas que contribuyan al desarrollo competitivo de los sectores comerciales de Posadas (Misiones, Argentina) y Encarnación (Itapúa, Paraguay).

Aporte de la investigación

Habiendo enfocado el estudio comparativo en los sectores comerciales de Posadas y Encarnación; descripto el particular contexto que estas ciudades de frontera presentan, y analizado las asimetrías existentes en la región, mediante el análisis de las fuerzas competitivas que inciden en los sectores objeto de estudio, y que determinan las características que definen su estructura; el aporte central de esta investigación, intenta brindar sugerencias de acciones focalizadas tanto en la incorporación de herramientas tecnológicas, en la creación de programas de fidelización de clientes, en la especialización de los productos y servicios ofrecidos, como en el control de indicadores de gestión, que posibiliten el impulso del desarrollo y crecimiento conjunto de los sectores comerciales de frontera.

Breve estructura de la tesis

La estructura de esta tesis de maestría sigue los lineamientos clásicos de presentación de las producciones de este posgrado: comenzando por un capítulo introductorio, que presenta la fundamentación, el planteo del problema de estudio, la Hipótesis, los objetivos, los aportes de la investigación y una breve estructura de la tesis.

Luego, se presentan tres capítulos con los siguientes contenidos:

El Capítulo I, expone el Marco Teórico del cual se partió en esta investigación, y que a su vez, se compone de dos grandes apartados: uno, llamado Marco Teórico Referencial, que incluye la revisión de trabajos y publicaciones científicas nacionales e internacionales que abordan la problemática en estudio, distinguiendo y agrupando, en primer lugar, aquellos trabajos enfocados en las características de las ciudades de frontera y su economía; en segundo lugar, aquellos estudios referidos al desarrollo de conceptos económicos y; en tercer lugar, a investigaciones abocadas a la aplicación del modelo de las fuerzas competitivas propuesto por Porter, en distintos sectores económicos. El segundo apartado del capítulo, incluye el Marco Teórico Conceptual, donde se desarrollan los principales aportes teóricos que recibe el trabajo, y las definiciones sobre las cuales se basa la investigación.

El Capítulo II, describe inicialmente el diseño metodológico implementado, donde se especifica el área de estudio seleccionada y la metodología empleada, detallando las técnicas y herramientas utilizadas en la realización de la investigación. Luego, expone de manera ordenada, la vinculación de los datos analizados e interpretados, contemplando: 1) la rivalidad entre los competidores; 2) la fuerza referida a los nuevos entrantes y a las barreras que estos deben enfrentar al incorporarse al sector, las cuales fueron profundizadas en los siguientes subapartados: a) las vinculadas a las políticas gubernamentales de cada coyuntura; b) las vinculadas a los requisitos de capital necesarios al iniciar el emprendimiento; c) los costos de oportunidad y; d) los efectos de red y las ventajas de los actores que ya están establecidos.

El Capítulo III, incluye cuatro apartados: el primero, se basa en el aporte de la presente tesis, que responde a los objetivos específicos planteados en la misma. En él se desarrollan ordenadamente, las características centrales que adquiere la competencia entre los sectores comerciales; luego se describe el modo en que actúan las fuerzas competitivas de ambos como objeto de estudio; y finalmente, se desarrolla la propuesta generada, centrada en acciones focalizadas que contribuyen al desarrollo competitivo de los sectores comerciales de Posadas y

Encarnación basadas en: la especialización en productos o servicios; la fidelización de los clientes y; las estrategias basadas en la diferenciación. Luego, se expone una reflexión final, que sintetiza los principales aprendizajes construidos en este trabajo, centrados en la determinación de los rasgos que caracterizan a la localmente llamada competencia asimétrica, dando cuenta del modo en que actúan los procesos sinérgicos que estos dos sectores comerciales generan en conjunto, mediante las fuerzas competitivas que entran en juego y que son desarrolladas en la tesis.

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO

Marco Teórico Referencial

El marco teórico referencial de la investigación, está constituido por trabajos previos realizados dentro del área de conocimiento. Producto de la revisión bibliográfica llevada adelante para la elaboración de esta tesis, aquí, las referencias fueron agrupadas en tres apartados: uno, que aglutina aquellos enfocados al análisis de las ciudades de frontera y los trabajos sobre economía, vinculados a aquellas temáticas que influyeron en la conformación de la coyuntura actual de los sectores comerciales estudiados; otro, que reúne trabajos que aportan conceptos económicos fundamentales para esta investigación; y un tercero, que agrupa aquellos estudios que analizan determinados sectores económicos, aplicando la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter.

Estudios referidos a las ciudades de frontera y economía

Numerosos estudios abordan cuestiones relacionadas a las ciudades de frontera, buscando alcanzar desde distintos enfoques y disciplinas científicas, múltiples objetivos; pero siempre apuntando a mostrar las particularidades de las características económicas de las ciudades de frontera.

En este sentido, Beker y Escudé (2007) brindan un análisis de la situación económica previa a la sanción de la Ley de convertibilidad del Austral N°23.928, describiendo los factores en los que consistió la misma, sus impactos socio económicos, y finalmente, aquellas situaciones que condujeron a dejarla sin efecto, con la consecuente crisis en la economía argentina, algo central que en este trabajo debió tenerse en cuenta, para comprender la competencia actual que se observa entre estas ciudades.

Asimismo, Levy-Yetay (2001) revisa las implicancias económicas de las juntas monetarias discutidas en la literatura, a la luz de la experiencia argentina con el Plan de convertibilidad, encontrando que, mientras el plan fue exitoso para reducir la inflación, lo hizo a expensas de una mayor volatilidad de salida. Además, contempla las principales alternativas a la convertibilidad, explorando un régimen flotante y una dolarización total.

Rapoport (2000) por su parte, efectúa un estudio cronológico del plan de convertibilidad y el contexto económico argentino en el cual ese conjunto de disposiciones monetarias, cambiarias y fiscales tuvieron lugar. El mismo, permite aquí contemplar desde un amplio espectro, los hechos previos a su implementación, que posibilitaron que el modelo se presente,

y mantenga una viabilidad inicial para luego, producto de las situaciones que dicho trabajo describe cronológicamente, presentarse como inviable, concluyendo en el colapso económico argentino del 2001.

Con relación a la dinámica fronteriza, se tuvo como referencia, el trabajo de Cantero (2013) que centra su análisis en la forma bajo la cual los habitantes de la frontera argentino-paraguaya trabajan y/o realizan compras en el vecino país, amparados por el régimen de TVF (Transito Vecinal Fronterizo) para personas residentes en este tipo de ciudades, y Oviedo (2001) por su parte, analizó en su trabajo, las luchas que llevaron adelante los comerciantes posadeños para lograr su implementación. En adhesión a esto, el trabajo de Rebolé (2002) también aportó conocimientos vinculados a las condiciones objetivas en que se realiza el comercio fronterizo y el tránsito de personas, mediante un informe de abordaje integral.

Avanzando ahora hacia estudios más enfocados en cuestiones económicas propias de esta zona transfronteriza, y circunscritas en particular al sector comercio de la frontera argentino-paraguaya, se trabajó con contribuciones generadas en investigaciones anteriores por Capasso y Cossi (2012) en las que se describieron los principales aspectos de la organización y ejecución del denominado Black Friday, un festival de ofertas llevado adelante conjuntamente entre algunas organizaciones sociales y los gobiernos municipales de la ciudad de Posadas en Argentina y de Encarnación en Paraguay, que tuvo lugar en agosto de 2012. Allí, se indaga en las particularidades del evento, que se desarrolló de manera conjunta entre dos ciudades fronterizas, en un marco histórico y político muy complejo, en el que no sólo los comerciantes de ambas ciudades compitieron de manera aguerrida por los clientes que preferían consumir a uno u otro lado de la frontera, sino que también, ambos países comenzaban a enfrentar en tal momento, una crisis económica que fue agudizándose cada vez más, y que afectó a uno y otro grupo, generando disputas no menores que fueron puestas al descubierto durante la organización del evento.

En la misma línea, también el trabajo de Capasso, Aliprandini, Rosenfeld y Sanabria (2014) aportó a esta tesis, una descripción de las políticas implementadas por el Estado argentino en el periodo 2011-2013, analizando su impacto en las economías transfronterizas, pero esta vez, enfocándose específicamente en los casos de las ciudades fronterizas de Clorinda (Formosa) y Posadas (Misiones) y destacando que, si bien ambas provincias son integrantes de un país con organización federal, las decisiones vinculadas a políticas económicas que se toman

a nivel nacional, tienen una fuerte impronta del Estado central, por lo cual, las mismas no contemplan ningún tipo de adecuación a las particularidades que las regiones transfronterizas presentan.

Estudios referidos a conceptos económicos

Investigaciones previas vinculadas a esta temática, señalan 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 los comerciantes enfrenta en ambas márgenes; por lo tanto, describir sus características, es central para comprender como éstas impactan en la competencia entre los sectores comerciales de cada ciudad (Villamayor y Arellano, 2015).

Entre aquellos que estudian cuestiones vinculadas a los sistemas tributarios, se destacan el trabajo de Villamayor y Arellano (2014) en el que ambos autores analizan las leyes impositivas argentino-paraguayas, verificando que existe en ambos, derechos tributarios con un alto grado de similitud en cuanto a la redacción de las normas y a las imposiciones en los tres parámetros para legislar sobre recursos del Estado: Renta, Patrimonio y Consumos (o gastos). Señalando además, que en los dos países, los recursos del Estado provienen fundamentalmente de la imposición a los consumos o gastos, aunque esto se da en mayor medida, en el de Paraguay.

Para entender las implicancias que tienen las diferencias entre los sistemas tributarios de ambos países, se tuvieron en consideración, los aportes de Cossi (2017) cuyo análisis contribuye a comprender los procesos de integración/inserción y estigmatización/rechazo de los trabajadores transfronterizos argentinos en la ciudad de Encarnación (Itapúa, Paraguay) y paraguayos en la ciudad de Posadas (Misiones, Argentina); observando y contrastando las condiciones de empleo bajo las cuales se desempeñan los miembros de este grupo particular de trabajadores.

En cuanto a los aportes teóricos estrictamente económicos, se trabajó con los de Porter (2001 y 2008) quien determina que el análisis de la competencia sirve no sólo para formular la estrategia corporativa, sino que, contribuye además, a planear las finanzas, el marketing, el análisis de valores (acciones) y muchos otros aspectos. En su trabajo, examina la forma en que una empresa puede competir más eficazmente y fortalecer su posición en el mercado, sosteniendo que toda estrategia se da dentro del contexto de las reglas del juego que rigen el comportamiento competitivo conveniente para la sociedad, y que provienen de las normas éticas

y de la política gubernamental. Es en este sentido, a los fines de esta investigación, también fue contributivo el material generado por autores vinculados a la gestión y marketing empresarial, como el de Bottaro, Jauregui y Yardin (2004) quienes proponen herramientas para la toma de decisiones empresarias apoyándose en el análisis del comportamiento de los costos, para una eficiente gestión. Y por otro lado, también los aportes de Kotler y Armstrong (2007) resultan interesantes, pues conceptualizan el marketing como proceso, contemplando el tipo mercado, e identificando las necesidades, deseos y demandas de los consumidores. Además, desarrollan la preparación de un plan y programa de marketing, considerando el microentorno de la empresa. Es importante contemplar dicho análisis, ya que se presenta vinculado a la comunicación, la publicidad y la promoción de ventas, todo esto, dinamizado por la era digital. De manera tal, que describe el crecimiento de Internet y las estrategias de marketing en esta nueva era digitalizada.

Por su parte, Baldomar (2005) aborda algunas de las posibilidades de comercio electrónico para potenciar la competitividad buscando llevar adelante un abordaje integrador, en el que profundiza y se detiene en algunas de las aplicaciones y conceptos que considera el autor, que posibilitan mayores innovaciones.

En principio, analiza las perspectivas del comercio electrónico en Latinoamérica, destacando un crecimiento de la conectividad física, en las ventas por internet, en el uso de este medio por parte de los consumidores y en la publicidad en línea. Otro factor que el autor destaca, es el uso de redes sociales en la región, citando el promedio de horas en línea por parte de los usuarios en este tipo de sitios, el cual es más del doble del promedio global. Posteriormente detalla las etapas del comportamiento de compra de los clientes, enfatizando en aquellas que requieran especial atención a la luz del comercio electrónico:

- Reconocimiento de necesidad y búsqueda de información: en esta etapa se contemplan tanto las búsquedas activas por parte de los consumidores, como las pasivas en las que la información se les presenta de manera autónoma, por ejemplo mediante banners. Aquí, se destaca también, que las comunicaciones digitales deben integrarse adecuadamente a las comunicaciones fuera de línea.
- Evaluación de alternativas y decisión de compra: al respecto, señala que las comunicaciones en internet y las acciones dentro de la tienda virtual, le permitan al

consumidor analizar más detalladamente lo que desea adquirir evacuando dudas y seleccionando el producto o servicio del que le interesa.

- Solicitud de pedido: el cliente confirma su voluntad de adquisición, con lo cual, lo más importante, es proveer un formulario de solicitud que sea claro y ofrezca simplicidad ante este proceso.
- Pago: el cliente debe optar por el modo de cancelación de la compra y proceder al pago de la misma. las empresas deberán determinar qué medios de pago ofrecerán debiendo enfocarse en transmitir claridad y confianza para la operación.
- Recepción del producto: lo más importante de esta etapa, es garantizar que lo solicitado llegue a destino en tiempo y forma.
- Comportamiento de uso y satisfacción: en esta etapa se destaca el rol que la digitalización de los procesos organizacionales, que el comercio electrónico puede aportar. Los servicios postventa suelen ser más eficientes cuando son digitales, esto a su vez, permite un seguimiento en tiempo real y control adecuado para una correcta atención. Los medios electrónicos además, facilitan la realización de encuestas de atención a los consumidores y el envío de recomendaciones acerca de los productos o servicios que se comercialicen.

Finalmente, el autor destaca que las innovaciones vinculadas al comercio electrónico deben ser implementadas adecuadamente, lo cual, implica un análisis previo, una detallada planificación, una permanente observación y, el control de aquellas herramientas que se incorporen. En adhesión a esto, menciona la importancia de que las organizaciones cuenten con estructuras flexibles, personal idóneo y una visión de conjunto, que evite la disociación entre los procesos que ocurren en el mundo digital y aquellos que se presentan fuera de internet.

Siguiendo esta línea temática, y haciendo foco en el ámbito local, el trabajo de Rosenfeld (2019) analiza los factores que permiten a los locales de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas, evaluar la conveniencia de la implementación del canal de venta electrónico. El mismo, afirma que si bien el sector objeto de estudio, reconoce la importancia de la incorporación del comercio electrónico, pero señala que los avances concretos en este sentido son incipientes. Por lo tanto, propone acciones puntuales, como capacitaciones, acompañamiento por parte del gobierno y de las cámaras empresarias, entre otras.

Asimismo, Aguado (2008) desarrolla una guía para emprendedores en la que menciona muchos de los problemas iniciales que a éstos se le plantean, cuando tienen una idea de negocio: entre ellas, no tener formación en la dirección o gestión de emprendimientos, no trabajar en un plan de negocios, enfocarse en lo que resulta una buena idea de negocio sin someterla a cálculos analíticos, etc. En referencia a esto, el autor propone una serie de soluciones a los mismos, como lo son: la redacción de un plan completo de negocios, contar con un equipo de trabajo (que incluya asesores profesionales) e implementar un estudio financiero con relación al proyecto, entre otros. De igual modo, Burin (1998) aportan conocimientos que son de utilidad para realizar un autodiagnóstico integral de las empresas: presentando el diagrama FODA, junto al desarrollo de los conceptos referidos al ciclo de vida de un negocio, desarrollando los distintos componentes de un marketing mix, y destacando la importancia de un plan de marketing que, además de brindar herramientas, permite conocer mejor a los clientes, detectar sus necesidades, y mejorar el valor de su producto o servicio.

Si bien no se han podido encontrar estudios aplicados de la propuesta teórica de Porter a ciudades de frontera, se incluye en este marco referencial, el trabajo de Ricci (2016) quien lo aplica a la provincia de Córdoba en el ámbito del turismo de eventos. En el mismo, concluye que las ventajas competitivas identificadas, están centradas tanto en la diferenciación por patrimonio cultural y paisajístico desde el punto de vista del destino turístico, como en la diferenciación por tradición académica, de ritos, de leyendas y de costumbres; las cuales conforman su acervo cultural, y son el origen de innumerables eventos.

Por otro lado, Baena, Sánchez y Montoya Suarez (2003) centran su trabajo en un análisis del entorno en el cual se encuentran las empresas, ya que sostienen que éste, determina su funcionamiento interno y, por lo tanto, incide directamente en sus resultados. Por tal razón, se hace necesario comprender cómo funciona el mismo, detectar cuáles son las fuerzas que lo componen y ver cómo se relacionan las mismas con la forma en que una empresa opera.

Asimismo, destacan que el entorno actual no es lineal ni se compone únicamente por variables cuantitativas fácilmente manipulables a través de modelos econométricos con los cuales se pretende hacer un pronóstico de la empresa y tomar decisiones; sino por el contrario, las fuerzas motrices de la dinámica del entorno se componen de factores de tipo cualitativo, como por ejemplo, las relaciones de intereses económicos y de poder, las relaciones de influencia, la diferenciación estructural de las empresas, etc.; y se complejizan el esquema de

funcionamiento de las empresas. Finalmente exponen como la interacción de las cinco fuerzas competitivas con el sector, determinan la ventaja competitiva de las empresas existentes en el mismo.

Ogliastri (2000) por su parte, lleva delante un estudio para el cual realiza mil quinientas entrevistas personales con preguntas abiertas, obteniendo información referida a experiencias de negociación, mediante las que arriba a conclusiones referidas al comportamiento negociador de los latinoamericanos, mencionando que prefieren cierta informalidad que facilite el acercamiento ante una negociación y que las mismas se den en ambientes cordiales, se hagan en bloque (todo el paquete de puntos a la vez e intercambiando unos por otros) y las lleven adelante, quienes están a cargo de la organización. Otra de las caracterizaciones que menciona, refieren al manejo del tiempo, mencionando que los latinoamericanos son policrónicos (les gusta hacer varias cosas a la vez) y orientados al presente, preocupados primordialmente por el corto plazo.

Finalmente, menciona que los latinoamericanos son negociadores tradicionales, similares a los del sistema árabe y del Medio Oriente, siendo las consideraciones a largo plazo el principal cambio que puede promoverse, realizando acciones o técnicas que lleven a crear valor.

Estudios referidos a la aplicación del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter a sectores comerciales

Gonzalez, Espilco y Aragón (2003) partiendo del desarrollo conceptual de la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter, las aplican el estudio a la economía peruana. En su estudio, proponen estrategias de liderazgo en costos, para productos de consumo masivo que necesitan de poca publicidad, como por ejemplo para el sector textil o de la industria cervecera.

Por otro lado, sostienen que la estrategia de diferenciación es la más adecuada actualmente, ya que se enfoca en la satisfacción total del cliente. No obstante, destacan que ésta requiere que las empresas lleven adelante inversiones en comunicación, empaque y canales de distribución, entre otros, lo cual, resulta incompatible con una buena posición en costos. La diferencia en costos entre el líder y las empresas diferenciadas, puede resultar elevada como para lograr retener la lealtad a la marca. Citan como ejemplo, a los restaurantes de comida rápida donde la diferenciación se da por el tipo de productos que ofrecen a sus clientes, y que son

calificados por sus atributos. Finalmente, sugieren que la estrategia de enfoque es la que debería ser usada por las Pymes ya que, como el mercado peruano es pequeño, deberían enfocarse en satisfacer ciertos sectores. Mencionan que esta estrategia, les permitiría satisfacer los requerimientos de precio y calidad abasteciendo solo un nicho de mercado.

Torres y Martínez (2018) sostienen que la globalización ha impulsado la gestión de la competitividad por parte de las empresas, independientemente de su tamaño y ubicación. Focalizan su estudio en identificar la aplicación de tácticas ante las fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector de las MiPYMEs del distrito de Santa Marta, Colombia.

En este sentido, comienzan elaborando un enfoque teórico y de revisión bibliográfica mediante el que exponen datos referidos a cinco empresas del sector y es en este sentido, que los resultados de su investigación permiten inferir que la gerencia de estas empresas, aplican estrategias para combatir las fuerzas competitivas, vigilando las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar al mercado, considerando al proveedor como un colaborador, ofreciendo garantías prolongadas o servicios especiales para ganar la lealtad de los clientes, prestando especial atención a los cambios en otras industrias que los convierten en sustitutivos atractivos y están conscientes de que la intensidad de la rivalidad es mayor, si los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia. Además, sostienen que los gerentes de las empresas piensan estratégicamente, tomando decisiones para obtener una ventaja competitiva y formulando estrategias frente a las amenazas del mercado. En este sentido, concluyen que los gerentes de estas organizaciones accionan para transformar situaciones, coordinando la utilización de los recursos en función de los criterios estratégicos adecuados, con el fin de crear una buena posición dentro de la industria, como la intención de mantener y fortalecer el éxito en el mercado, manteniendo a largo plazo su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

Por su parte, Then y otros (2014) analizan la injerencia de las cinco fuerzas competitivas de Porter en el mercado inmobiliario, pretendiendo que dicha investigación sirva como herramienta para tomar decisiones vinculadas a inversiones en el sector inmobiliario. El lugar escogido para su producción es el Gran Santo Domingo¹. Y en la investigación, detallan que en

¹ Distrito Nacional y los municipios de la provincia de Santo Domingo Este, Santo Domingo Oeste, Santo Domingo Norte, Boca Chica y Los Alcarrizos; República Dominicana)

dicha ciudad, existe un decrecimiento en el sector de construcción y vivienda, motivo por el cual resulta necesario efectuar un análisis que incentive la implementación de una política integral que comprenda un plan de urbanización. Es así, como incorporan al análisis una sexta fuerza, denominada complementaria, conformada por el rol del gobierno y las instituciones financieras, incidentes en el desarrollo del sector objeto de estudio.

Los resultados de dicho trabajo, muestran que la mayor fuerza del sector, es la rivalidad entre competidores existentes, en un mercado en el que conviven numerosas empresas de distinto tamaño, muchas de ellas, con gran participación en el mercado. Por otro lado, consideran el aspecto relativo al poder de los compradores, en tanto sostienen que, la fuera de estos, radica en la facilidad de cambios, y en la similitud de los productos ofertados. Finalmente exponen lo referido al poder de los proveedores, seguido de la amenaza de nuevos entrantes y, con menor influencia en el sector, la amenaza de productos sustitutos.

Gallardo, Guerrero, Hernández Soto y Monter Rico (2019) llevan adelante un estudio de tipo descriptivo, correlacional, no experimental, ex post facto y transversal, que centra su análisis, en el sector de la cerveza artesanal a través del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, pudiendo determinar que, si bien en este sector existe un rápido crecimiento y una gran diferenciación de los tipos de cervezas (aspectos propios de una baja intensidad en la rivalidad) presentan otros aspectos marcados, como:

- La existencia de numerosas empresas;
- Elevados costos fijos;
- Una alta facilidad con la que el cliente cambia de marca;
- Un alto interés por tener gran participación en el mercado;
- La necesidad de llevar al máximo la capacidad de producción;
- La existencia de barreras de salida que impiden abandonar el sector, dadas principalmente por las costosas inversiones en maquinaria y equipo especializado;
- Cierta división y competencia que existe entre algunos de los productores.

Esto, les da pie para señalar que existe una alta intensidad en la rivalidad, de acuerdo con el modelo de Porter. Y finalmente, arriban a las conclusiones de que, los factores con mayor incidencia en la intensificación de la rivalidad de los competidores, refieren a la gran cantidad de empresas en el rubro, y a la facilidad con que los consumidores optan por una u otra. Con relación a los productos sustitutos, es la cerveza industrial, la principal competencia. Por otro

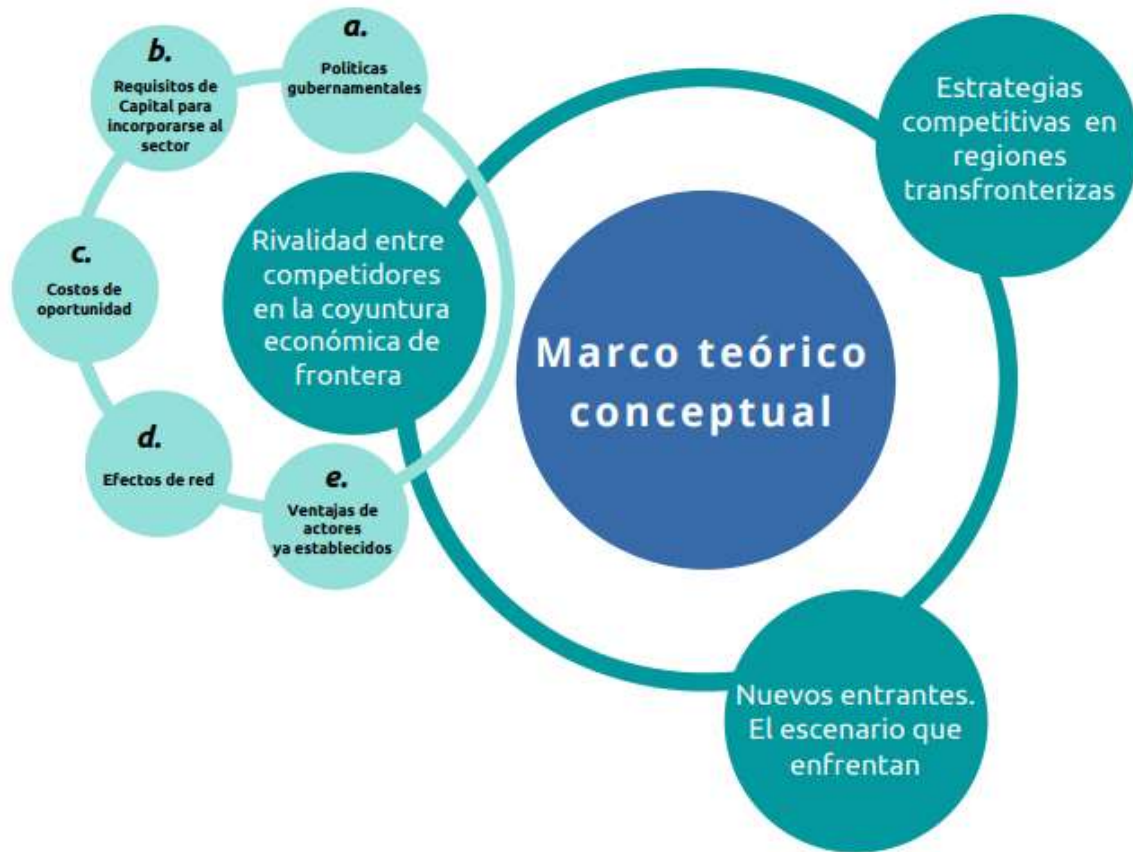
lado, definen como bajo, el riesgo de entrada de nuevos competidores por los altos costos de inversión necesarios para el ingreso al sector.

Este estudio por su parte, combinando distintos aspectos trabajados en las investigaciones arriba citadas, busca llevar adelante, un análisis más amplio y profundo, aplicando la teoría de Porter (2008) al sector comercial de estas dos ciudades; para luego, proponer estrategias que contribuyan al desarrollo competitivo de los mismos, y les permitan adaptarse a los contextos políticos, económicos y sociales de inestabilidad y turbulencia en los que se insertan las organizaciones empresariales locales en la actualidad.

Marco Teórico Conceptual

Este componente del marco teórico, delimita el área conceptual de la investigación, presentando una exposición ordenada de la teoría que da fundamento al trabajo, y hace referencia a todos los conceptos teóricos que son necesarios conocer y explicar al lector antes de pasar a la interpretación y vinculación de los datos, dado que estos conocimientos, serán utilizados en adelante, para poder concretar el aporte realizado. En este sentido, el marco teórico fue agrupado en tres apartados: uno, que aglutina aquellas definiciones vinculadas al análisis de la región transfronteriza y las estrategias competitivas; otro, que reúne aquellos conceptos que permiten analizar el escenario que enfrentan los nuevos entrantes al sector comercial de la frontera; y un tercero, que agrupa aquella teoría que posibilita una profundización analítica sobre la coyuntura económica de frontera, y la forma que toma la rivalidad entre los competidores existentes. Por la complejidad que este último apartado del marco teórico presenta, se lo subdividió en cinco sub ítems que desarrollan las conceptualizaciones acerca de: a) las barreras vinculadas a las políticas gubernamentales de coyuntura; b) los requisitos de capital necesarios para incorporarse al sector; c) los costos de oportunidad y las claves de su elección; d) los efectos de red y e) las ventajas de los actores sociales establecidos frente a los nuevos entrantes.

GRAFICO 1: Cuadro resumen del apartado marco teórico conceptual



FUENTE: Elaboración propia en base a los elementos desarrollados en la teoría de Michael Porter (2008).

Estrategias competitivas en regiones transfronterizas

El análisis de un objeto de estudio como el que aquí se aborda, que inserto en un espacio territorial complejo, con una cultura compartida y un desarrollo socioeconómico, cuyos procesos se han generado y llevado adelante de manera entrelazada a lo largo de la historia; requiere de la utilización de ciertos conceptos teóricos claves para lograr comprender de manera más profunda, sus características.

Por ello, se comienza acordando con lo que indica Abínzano (2009) quien señala que este es un escenario geográfico regional particular, pues las fronteras políticas se insertan en una matriz sociocultural compartida que permite articular relaciones económicas, comerciales, industriales, turísticas, parentales y socioculturales transnacionales.

En este sentido, Dilla (2008) propone el término de Complejos Urbanos Transfronterizos, en el marco de una tendencia predominante de evolución de las fronteras desde líneas geopolíticas de separación, a espacios sociales de contacto. Dicho concepto, permite partir

de la base de una interpretación de las fronteras como puentes por donde transitan bienes, servicios, personas, información y dinero, dejando de ser el final de un territorio y el comienzo de otro, para devenir en centros de intermediación.

Los diversos niveles de interacciones y, por lo tanto, también de conformación sistémica, invitan al autor a incorporar a su conceptualización los términos “Complejo” y “Transfronterizo”, lo cual, indica una relación que específicamente involucra a los actores locales o localizados de las comunidades en interacción. Es decir, un término flexible que puede dar cobertura conceptual a una variedad de situaciones específicas.

El autor conceptualiza a los complejos urbanos transfronterizos sobre una serie de variables que pueden mostrar grados diferentes de desarrollo en cada experiencia concreta. Así, permite abordar el estudio de manera tal, que la discusión no se centrará exclusivamente en la determinación de si un par urbano sobre un borde es o no es un complejo urbano transfronterizo (en adelante CUT) sino, en qué grado es o no, y sobre todo, de qué manera lo es. Éstos CUT, por consiguiente, se definen como sistemas complejos y contradictorios a partir de los siguientes indicadores cualitativos:

1. Compartición de un mismo medioambiente: Por razones elementales, tiene que haber cercanía geográfica entre los centros urbanos. Ello no significa adyacencia (de ahí la imprecisión del término conurbación) pero sí, proximidad suficiente como para compartir un mismo espacio ambiental y una serie de recursos naturales vitales para las ciudades. Por ejemplo, para este objeto de estudio, el compartir la cuenca hídrica Paraná.
2. Articulaciones espaciales diversas: Todo poblado fronterizo está expuesto tanto, a los roles de intermediación, como a los espacios en que se constituye, y de ahí, su fuerte connotación heterotópica.
3. Interdependencia económica. La definición de esta condición, habla de una relación (en última instancia) de mutua conveniencia que condiciona la reproducción material de las ciudades involucradas, pero no la define en su totalidad. Es decir, que la compenetración económica de las dos ciudades nunca es absoluta, y en cada una, habrá actividades que miran a cada realidad nacional, y no dependen de la relación transfronteriza. Las economías urbanas, por tanto, se muestran como solapamientos de actividades diversas, pero en las que las actividades primarias de cada ciudad se

derivan de la relación con la otra. Para la zona Posadas-Encarnación, se puede tomar como ejemplo lo que sucede con los centros de compras La Placita y el circuito comercial de Encarnación, los cuales se constituyen en espacios económicamente interdependientes entre ambas ciudades que tienen, no obstante, sus propios desarrollos económicos en función a sus respectivos estados Nación y con baja o nula relación con su par transfronterizo.

4. Existencia de relaciones sociales primarias intensas entre los pobladores de ambas ciudades: Son prácticas sociales que revelan tantas solidaridades como cálculos egoístas de beneficios, pero al margen de todo ello, son parte de las fuentes de energía más importantes que tiene un complejo urbano transfronterizo. En las ciudades en las cuales se focaliza este análisis se puede observar esto, manifestado en el comercio local transfronterizo y en la permanente circulación de sus habitantes.

Finalmente, el autor aporta conceptos y análisis vinculados a las relaciones sociales de regiones, como la que fue seleccionada para el objeto de estudio. Afirma que la mayor parte de las fronteras de América Latina se caracterizan por compartir rasgos culturales e incluso, por la maduración de perfiles culturales propios que revalidan con fuerza, aquel axioma de que los fronterizos, siempre se parecen más entre sí, que los habitantes de las capitales que los gobiernan. Por otro lado, reconoce que, si bien la homogeneidad cultural es un escenario positivo, no es suficiente para generar interacciones que conduzcan a la maduración del complejo urbano transfronterizo. La percepción de mutua necesidad, la interacción social y el despliegue de prácticas sociales transfronterizas no implican, como aspiraba la definición de las ciudades binacionales, que los habitantes de los CUT tengan un sentido de pertenencia conjunta (Ehlers y Buursink, 2000). Lo que con toda seguridad perciben los habitantes de uno y otro lugar —al menos aquellos que viven la transfrontericidad- es que son dos comunidades ligadas por lazos diversos, sin los cuales las cosas irían peor a ambas. Es decir, se perciben como mutuamente imprescindibles. Esto permitirá comenzar a problematizar y analizar críticamente las múltiples dimensiones de las relaciones transfronterizas con las tensiones y competencias permanentes que las caracterizan.

Son importantes también los aportes de este autor, vinculados a las relaciones institucionales formales, desde el Estado y la sociedad civil; ya que este tipo de regiones implican inevitablemente relaciones políticas e institucionales formales que intentan

acomodarse en el esquema de gobernabilidad que tome en cuenta la dualidad. Esto incluye, acuerdos integracionistas, arreglos de cooperación o contactos puntuales en torno a los cuatro temas claves que rigen toda frontera: comercio, migración, seguridad y medio ambiente.

Respecto de este estudio, se puede señalar que el desempeño cotidiano de los agentes que interactúan en esta zona de frontera, se ve fuertemente marcado por una estructura dispar, que responde principalmente al marco legal regulatorio del ejercicio de actividades económicas y el control sobre las mismas, a los roles que los Estados desempeñan en cada una de las ciudades, y los niveles de tolerancia de las actividades económicas informales, entre otras. Una de las manifestaciones de estas llamadas asimetrías, a las que más referencia se hace, es a aquella que responde a la dispar presión tributaria que cada ciudad presenta, la cual, es definida por el porcentaje de los ingresos que las personas y empresas aportan efectivamente al Estado, en concepto de impuestos en relación al Producto Bruto Interno (PBI). Siendo la presión tributaria de un país, el porcentaje del PIB recaudado por el Estado mediante impuestos, la cual se mide según el pago efectivo de impuestos y no según el monto nominal que figura en las leyes.

Al respecto, desde la creación del MERCOSUR, en 1991, estas condiciones dispares están en el foco de atención, buscando ser mitigadas mediante diversos acuerdos económicos. No obstante, el tratamiento de tales asimetrías, entró en la agenda del bloque, posteriormente. De hecho, al inicio sólo se plantearon diferentes plazos en la adopción de las liberalizaciones por parte de los países menores del bloque.

En cambio, en un sentido más amplio, Arellano (2015) y Cossi (2017) señalan que en las regiones de frontera, tanto los recursos disponibles en el territorio, como sus posibilidades de combinación, se diversifican en tanto operan en espacios vitales contiguos, sistemas normativos, sociales, culturales y económicos diversos y simultáneos; pues aunque pueda parecer en principio, una perspectiva decididamente etológica utilizada para explicar el comportamiento socio-económico en la frontera, es sabido que éste no se reduce sólo a pautas conductuales sino que, la multiplicidad de posibilidades disponibles transforma a su vez, los sistemas de representaciones sociales predominantes en dicho espacio.

De tal modo, considerando que las asimetrías arriba nombradas, engloban procesos mucho más amplios y complejos a los que se puedan abordar comparando la estructura del sector comercial de cada ciudad, este trabajo se basa en el planteo de Porter (2008) que intenta mostrar cómo cada sector comercial, formula sus propias estrategias competitivas en relación al

ambiente en el que está inserto, trabajando con un abordaje integral de la competencia, sin limitarla a los participantes que ofrecen los mismos productos o servicios; contemplando además, a los clientes, proveedores y participantes potenciales (a quienes denomina fuerzas competitivas). Y estos, combinados, muestran la intensidad de la competencia, la estructura y rentabilidad del sector. El autor, sostiene que la comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector, y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo, agregando que esto también, es clave para un posicionamiento estratégico eficaz.

Las fuerzas competitivas pueden ser definidas como aquellos factores de influencia con capacidad de generar cambios en el comportamiento de la industria. El autor, propone desarrollar el análisis de las mismas, aplicando una tipología que las clasifica en cinco grupos taxonómicos: amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre los competidores existentes.

Con relación a los nuevos entrantes, destaca la importancia de considerar aquellos factores o situaciones limitantes a las que denomina barreras de entrada, destacando:

Economías de escala por el lado de la oferta, beneficios de escala por el lado de la demanda, costos para los clientes por cambiar de proveedor, requisitos de capital, ventajas de los actores establecidos independientemente del tamaño, acceso desigual a los canales de distribución y políticas gubernamentales restrictivas. Éstas, deberían ser evaluadas según las capacidades de los potenciales entrantes, siendo el desafío, hallar formas de superar las barreras de entrada sin anular, mediante una pesada inversión, la rentabilidad de participar en el sector.

Con relación al poder de los compradores y proveedores, el autor hace referencia a la capacidad que estos pueden adquirir para tener influencia en la industria, obligando a que quienes ofrecen sus productos o servicios en ella deban: bajar sus precios, mejorar la calidad de lo que ofrecen, competir entre sí o resignar utilidades.

Con relación a los compradores, esto dependerá de diversas situaciones como por ejemplo, si el grupo de compradores se encuentra concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor; si los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza; si los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o son indiferenciados, de manera

tal, que siempre encontrarán proveedores; si el grupo tiene pocos costos cambiantes; si el grupo obtiene bajas utilidades; o bien, si el grupo tiene toda la información (conoce la demanda, los precios de mercado e incluso los costos de proveedor) contando con una ventaja negociadora.

En cuanto a los proveedores, su capacidad de influir será mayor o menor en función de si el grupo está dominado por pocas compañías y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende; el grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria; el producto de los proveedores es un insumo importante para el negocio del comprador; los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes; o bien si el grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical.

Además, el autor analiza la influencia que tienen aquellos productos o servicios que cumplen la misma función –o una similar– al ofrecido por un sector mediante formas distintas. Los denomina productos sustitutos y agrega que a menudo, es difícil identificarlos porque podrían ser muy diferentes de la oferta propia del sector. Si la oferta de un negocio no se distancia de los sustitutos mediante el desempeño de su producto, el marketing, o cualquier otro medio, sufrirá en términos de rentabilidad y, a menudo, de potencial de crecimiento. (Porter, 2008).

En este sentido, Porter (2008) señala que los estrategas deberían poner especial atención a los cambios en otros sectores que podrían transformarlos en atractivos sustitutos, cuando antes no lo eran. Es por este motivo, que se incorporó al desarrollo de esta investigación, nociones de marketing y comercio electrónico, focalizando la atención al dinamismo y cambios que el contexto socio económico mundial actual, ha impuesto.

Además, se consideran importantes para este trabajo, las conceptualizaciones de Alfaro (2004) quien sostiene que la fidelidad de los clientes puede definirse como una actitud favorable hacia una marca que se conforma en una repetición de actos de compra. De esta manera, se desarrolla el proceso de aprendizaje del cliente respecto a la capacidad de la misma marca de satisfacer sus expectativas y, por efecto, incrementa la confianza hacia la empresa. En adhesión a esto, Reichheld (2002) afirma que la fidelización es la única vía para alcanzar utilidades superiores sostenibles.

Finalmente, el análisis de Porter (2008) contempla la rivalidad entre los competidores existentes, definiéndola como la conocida forma de manipular para alcanzar una posición,

recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes. Esta situación de rivalidad, responde a que uno o más competidores se sienten presionados, o ven la oportunidad de mejorar su posición. En adhesión a esto, el autor amplía su análisis brindando ciertos puntos de análisis. Mediante ellos, sostiene que la rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia;
- El crecimiento del sector es lento, lo cual impulsa las luchas por participación de mercado;
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.

También se debe considerar que la rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad, si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que este tipo de competencia transfiere las utilidades directamente desde un sector, a sus clientes.

En este sentido, es importante destacar que, tan importante como las distintas dimensiones de la rivalidad, es preguntarse si los rivales compiten en los mismos espacios, motivo por el cual, el presente trabajo busca un análisis crítico y comparado de ambos sectores comerciales enfocándose en las características particulares de cada uno, e intentando dejar de manifiesto los orígenes de las respuestas o comportamientos ante la dinámica transfronteriza.

De tal modo, la estructura del sector, para Porter (2008) contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también, las estrategias a las que los diferentes agentes pueden tener acceso. Manifiesta que todos aquellos que compiten, tienen una estrategia, ya sea esta explícita (pudiéndose haberse desarrollado en un proceso de planeación) o implícita (en las actividades que realizan). De forma que, si se logran formular explícitamente las estrategias que desarrolla el sector comercial de cada ciudad, se podrá contribuir a futuro, a que las políticas (o al menos las acciones) funcionales que se desarrollen, lo hagan de manera coordinada, siendo canalizadas hacia un conjunto de metas comunes, sobre una base científica desde la cual se logre argumentar en qué se basan las disparidades existentes entre los sectores comerciales de Posadas y Encarnación.

Por otro lado, Levy (2010) también aporta conceptos vinculados al desarrollo competitivo, definiéndolo como una respuesta a la realidad actual de los negocios, en la que la demanda de los mercados se caracteriza por continuos saltos bruscos, y discontinuidades imprevisibles, y las fuerzas competitivas escalan a niveles cada vez más agresivos de rivalidad.

Afirma que, el desarrollo competitivo liga los cinco elementos clave de una organización -Estrategia, Cultura, Recursos, Gestión y Mercados- para lograr crear valor patrimonial y rentabilidad, crecimiento y desarrollo sostenido, lealtad y retención de la demanda y gente comprometida, integrada, alineada y de alto nivel de vocación y desempeño.

Además considera que esto permite instalar un marco claro para alinear y coordinar los cinco elementos cruciales que construyen y sostienen el éxito de la compañía: su estrategia, su cultura, sus recursos, su gestión y sus mercados; brinda herramientas de diagnóstico y variables de comparación para evaluar sus competencias, habilidades y conductas cruciales, y la relación entre éstas y las ventajas competitivas de cada producto y servicio y facilita el éxito en el desafío de crear un capital humano cohesionado en el que cada miembro de la organización pueda relacionar sus propias responsabilidades con los objetivos estratégicos de la compañía.

Se debe considerar además, que la gestión empresarial puede definirse como aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados tendrá como objetivo mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. En otras palabras, el objetivo de la gestión empresarial es que la empresa o compañía sea viable económicamente.

Los nuevos entrantes al sector comercial en la frontera. El escenario que enfrentan

En el recorte empírico trabajado, se consideró a los nuevos entrantes como aquellos comercios que desean incorporarse al sector, en cualquiera de las dos ciudades objeto de estudio, en pos de obtener una conveniente participación en el mercado. Éste, es atractivo para nuevos participantes cuando las barreras de entrada son fáciles de traspasar, o sea, cuando estos pueden obtener recursos para así tomar control de una parte del mercado (Restrepo y Rivera Rodríguez, 2008).

De tal modo, quien quiera iniciar un negocio, independientemente del capital que posea, lo primero que hará, será pensar en distintas acciones que le permitan instalarse en el mercado local/regional, como una alternativa más para atender las necesidades de los consumidores. Cada ingreso de un nuevo entrante, tiene un impacto directo en la situación del sector comercial de ambas ciudades, ya que, sin importar cuál sea su escala, ejerce presión en el sector compuesto

por los competidores ya existentes, es decir, en las empresas o negocios que actualmente están desarrollando sus actividades y compitiendo entre ellas, dentro del mismo rubro.

Según las posibilidades que el nuevo entrante tenga a su alcance, lo primero que hará (o al menos lo que debería hacer) será pensar en el segmento de mercado al que apunta; definir los objetivos que se propone alcanzar y; entre otras estrategias, diseñar campañas publicitarias que lo posicionen en la mente de los futuros clientes, generando también, promociones para invitarlos a probar sus productos.

La segmentación del mercado, tiene como objetivo dividir al mismo en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, basados en experiencias y situaciones comunes a sus vidas, que podrían requerir productos o mezclas de marketing específicas (Kotler y Armstrong, 2007).

En este sentido, el ingreso de nuevos miembros que compitan en el sector con aquellos que ya forman parte, ejerce presión en el mercado, y es vivido por quienes ya pertenecen a él, como una posible amenaza, aún, si este nuevo entrante se instala tras la frontera, como puede suceder en ésta área objeto de estudio. Por lo tanto, la competencia debe ser entendida y analizada de manera amplia y extendida más allá de los límites geográficos nacionales.

El éxito o fracaso del mismo en su ingreso, depende de las herramientas que tanto el nuevo entrante como quien ya está establecido, tenga para enfrentar por un lado, lo que respecta al posicionamiento particular en el mercado local/regional, ya sea en lo referente al segmento del mercado al que apunta, en la ubicación del negocio y en los objetivos que se propone alcanzar, no sólo en lo que implica utilidades, sino en lo que ofrece a la ciudad (productos, servicios y puestos de trabajo); además del respaldo que tenga para la generación de otras estrategias de posicionamiento como lo son: el diseño de campañas publicitarias y el tipo de promociones que pueda ofrecer.

La rivalidad entre los competidores en la coyuntura económica de frontera

Para Porter (2008) la rivalidad entre los competidores existentes, adopta muchas formas, entre ellas, se incluyen los descuentos de precios, los lanzamientos de nuevos productos, las campañas publicitarias, y el mejoramiento de los servicios. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende por un lado, de la intensidad con la cual las empresas compiten y; por otro, de la base sobre la cual compiten.

En este sentido, el autor señala que la rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarles negocios a sus pares.
- El crecimiento del sector es lento, y esto impulsa las luchas por participación en el mercado.
- Las barreras de salida son altas. Siendo el lado inverso de las de entrada, surgen debido a elementos tales como activos altamente especializados, o a la dedicación de la dirección a un negocio en especial.
- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular.
- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes

La rivalidad entre los competidores existentes, es una de las fuerzas que mayor manifestación presenta entre ambos sectores en esta tesis analizados. Y las opiniones de los distintos participantes, ya sean estos consumidores o vendedores, dejan rápidamente expuesta la constante tensión existente entre las plazas comerciales de uno y otro lado de la frontera.

Ya que por ejemplo, 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 acudiendo a la intervención gubernamental. Y, si bien las Cámaras de Comercio y otros organismos vinculados al sector llevan adelante distintos *eventos* que buscan promover el trabajo integrado, pocas veces se ponen en práctica acciones conjuntas, y cuando ejecutan, las mismas se realizan de manera aislada y no permiten una efectiva integración.

a. Barreras vinculadas a las Políticas Gubernamentales de cada coyuntura

Como señala Porter (2008) los nuevos entrantes, también deben enfrentar una combinación de distintas barreras que cada sector posee y que no tienen que ver sólo con su capacidad propia, sino más bien, con la coyuntura a la que se enfrentan.

En este sentido, Porter (2008) es muy claro cuando señala que el gobierno no se debe entender como una sexta fuerza, debido a que la participación del mismo no es inherentemente buena ni mala para la rentabilidad de un sector. Por ello, la mejor manera de entender como el gobierno influye en la competencia comercial entre los sectores comerciales objeto de estudio,

es analizar el modo en que las políticas gubernamentales específicas afectan las cinco fuerzas competitivas. En este sentido, cabe señalar que los gobiernos operan en varios niveles y mediante un amplio rango de distintas políticas, pero cada cual, capaz de afectar la estructura de distintas maneras.

Al respecto, es importante señalar que las distintas barreras que cada sector presenta a los nuevos entrantes, pueden ser definidas en términos generales como aquellas características o requisitos necesarios que cada nuevo miembro debe cumplir para incorporarse al sector; y si bien, en la frontera, muchas veces las políticas que representan barreras para unos, operan como ventajas para los competidores de la ciudad vecina y los ya establecidos.

b. Requisitos de Capital necesarios para incorporarse al sector

Todos aquellos que pretendan ingresar al sector comercial de una u otra ciudad, deben realizar ciertas inversiones iniciales.

En primera instancia y como se ha descrito arriba, además de aquellos requisitos burocráticos y tributarios referidos a los costos de inscripción iniciales que cualquier emprendimiento económico debe enfrentar para comenzar a funcionar, hay otros conceptos que también se deben contemplar en esta comparación, como por ejemplo, el del alquiler de los locales comerciales, la tributación y los costos laborales.

Tras identificar las características centrales que adquiere la competencia entre los sectores comerciales, respecto a estas dos barreras que enfrentan los nuevos entrantes, se puede determinar el modo en que actúan el resto de las barreras que enfrentan los mismos, y que a continuación se desarrollan teóricamente, para luego comparar los efectos de las demás fuerzas competitivas, incluyendo ahora, a los ya establecidos.

c. Costos de oportunidad. La clave de la elección

Si se piensa en el momento en el cual los clientes de Posadas y Encarnación se deciden por una u otra plaza comercial al momento de efectuar sus compras, deben ponderarse los diferentes costos de tomar tal decisión.

Estos, estarán dados principalmente por lo que en economía se llama costo de oportunidad, el cual puede ser definido como el sacrificio económico que se manifiesta a través de la pérdida de un beneficio que favorecería a quien elige entre distintas alternativas, en el supuesto de tomar una decisión distinta a la que se adoptó (Bottaro, Jauregui y Yardin, 2004).

En otras palabras, esta expresión designa el costo de la inversión de los recursos disponibles, en una oportunidad económica, a costa de las inversiones alternativas disponibles. (Von Wieser, 1914). El término costo de oportunidad, es también llamado: el valor de la mejor opción desechada.

Es decir, se entienden a los costos de oportunidad, como aquello que los clientes pierden al elegir una plaza comercial para realizar sus compras, y no otra. Por ello, estos deben ser ponderados para este análisis, en base a tres dimensiones: la confianza que se tiene en lo que la plaza ofrece, el tiempo que se invierte, y el dinero que se gastará una vez tomada la decisión.

GRAFICO 2: Múltiples variables que influyen en las decisiones de los clientes de elegir una u otra plaza comercial



FUENTE: Elaboración propia.

d. Efectos de Red

La transformación digital ha modificado o influido muchas de las formas de hacer negocios. Y en la actualidad, es más fácil para las pequeñas empresas crecer y llevar el valor de sus ofertas a más clientes. Cuando se dice que es más fácil, se hace referencia en realidad, a que ya no son necesarias grandes inversiones en publicidad para hacerse notar en el mercado. Pero

sin embargo, es necesario hacer un trabajo arduo y planificado de estructuración para alcanzar tal crecimiento.

Uno de los grandes responsables de estos cambios, es Internet, ya que gracias a este recurso, hoy es posible alcanzar un gran número de personas de un determinado segmento. Mediante internet, es mucho más simple obtener los efectos de red, que son características esenciales para la expansión del alcance de un negocio. Los efectos de red, ocurren cuando la demanda de un producto o servicio ofrecido, depende del número de usuarios que posee. Mientras más usuarios, mayor la demanda y el valor añadido del producto o servicio, lo que resulta en la formación de comunidades sólidas de usuarios.

Cuando se analizan 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, y la participación que las mismas tienen en el mercado. Asimismo, la escala de la plaza comercial de ambas ciudades, se ha visto influenciada en los últimos años por el incremento de la oferta en el sector, mediante el comercio electrónico.

Al respecto, Kottler y Armstron (2007) señalan que se deben tener en cuenta cuatro nuevas variables que incluye el comercio electrónico a la competencia en el contexto mundial actual, y que resultan inherentes para el análisis comparativo que aquí se desarrolla. Estas son: la digitalización y la conectividad; el crecimiento significativo en la utilización de Internet; los nuevos tipos de intermediarios existentes y; la personalización de las ventas.

GRAFICO 3: Nuevas variables que influyen en la competencia entre sectores comerciales y los efectos que producen



FUENTE: Elaboración propia.

Tal como se puede apreciar en el gráfico precedente, la digitalización refiere a la codificación de la información (datos, imágenes, sonidos, etc.) para que la misma sea transmitida entre distintos dispositivos. Para esto, se necesita conectividad, es decir, una red de telecomunicaciones. La utilización de Internet —definida como red pública de redes de computadoras— ha tenido un crecimiento exponencial en las últimas décadas, convirtiéndose en el eje de la nueva era digital. Esto, dio lugar a nuevos intermediarios y nuevas formas de relacionarse (Kottler y Armstrog, 2007).

Junto al crecimiento explosivo de internet, el desarrollo de tecnologías de la información y comunicación ha dado lugar a numerosos cambios en la sociedad, donde lo que cobra mayor relevancia es la información. Se considera como un nuevo paradigma social que ofrece una gran oportunidad, en la medida que la mayoría de las personas se encuentren conectadas a través de cualquier dispositivo electrónico, a los sistemas de telecomunicaciones, y más concretamente a Internet (Banegas, 2001; Laudon y Traver, 2011; Molla y Heeks, 2007). Esta situación, potencia de una manera casi ilimitada la posibilidad de compartir el conocimiento, afectando a todos los ámbitos, tanto a nivel social como económico, convirtiéndose en la expresión de la globalización, modernidad y progreso (Avgerou, 2008; Suárez, 2001).

Este crecimiento explosivo, ha producido en los últimos años, un crecimiento desmesurado del comercio electrónico que, según la conceptualización desarrollada por Baldomar (2005) es un tipo de comercio, que comprende todos aquellos procesos que conforman el intercambio de bienes y servicios mediante la utilización, en forma predominante, de medios electrónicos. Además, es importante señalar que cuando el autor destaca que el comercio electrónico trasciende lo meramente transaccional, lo hace en el sentido de que no sólo comprende los procesos ligados en forma directa a la relación de intercambio, sino también, a aquellos que lo facilitan, promueven y permiten. De esta manera, se contemplan procesos ligados al Marketing en general, como pueden ser, la promoción, la publicidad y la definición de políticas de precios, entre otros. Por otro lado, agrega también, que el comercio electrónico abarca todos los procesos de intercambio de bienes y servicios, y que requiere indefectiblemente, del uso de medios electrónicos. Con relación a esto último, no se refiere solamente al intercambio producido en Internet, sino también, a aquel que se desarrolla por otros medios electrónicos como la venta telefónica, las transacciones mediante cajeros automáticos, entre otros.

Asimismo, los efectos de red generados por la explosión de internet, y consecuentemente por el comercio electrónico, han posibilitado una mayor personalización de las ventas, debido a que actualmente las empresas no solo centran sus estrategias en el desarrollo de productos o servicios, sino que contemplan lo que los clientes necesitan. La personalización tiene como objetivo, aportar una experiencia diferencial en la que la oferta se adapta a los consumidores de manera tal que estos perciban un trato distintivo. Para ello, es importante llevar adelante una segmentación de los clientes. Esto, consiste en identificar grupos más pequeños de consumidores que comparten características o variables que puedan influir en su proceso de compra. Por otro lado se debe ofrecer un asesoramiento de ventas personalizado y llevar adelante una comunicación oportuna y efectiva.

Además, generan nuevos tipos de intermediarios, y puntualmente en el comercio electrónico, los intermediarios refieren a los generadores de tráfico que ofrecen contenidos de interés a los consumidores. En la actualidad, el desarrollo de aplicaciones y plataformas virtuales dio lugar a la aparición de numerosas posibilidades al momento de llevar adelante compras. Estas empresas, cuentan con la ventaja de no tener costos de inmovilización de inventarios, ya que se dedican a generar el acercamiento entre oferentes y adquirentes, obteniendo por esto, una comisión o ingresos producto de la financiación de las compras, entre otros.

El contexto socio económico actual influido por la globalización y dinamismo de los mercados, ha dado lugar a un notorio crecimiento de la competencia. En ese marco, como sostienen Cárdenas y Rozo (2007) los empresarios, al comparar los costos asociados al cumplimiento de las normas (principalmente de carácter tributario) y sus beneficios (acceso a ciertos bienes y servicios como la justicia y la protección de la propiedad física e intelectual) pueden decidir de manera racional si operan formal o informalmente. Por ello, los efectos de red también potencian procesos negativos, como lo señalan Perry, Maloney, Arias, Fajnzylber, Mason y Saavedra-Chanduvi (2007) tales como la informalidad, que para muchas personas resulta la única opción laboral al no encontrar otras posibilidades, ya sea por causa del desempleo o de otras restricciones del mercado laboral.

La informalidad puede reducir la productividad o eficiencia de una empresa debido a que afecta los derechos de propiedad que permiten acceder a ciertos bienes y servicios, y las formas legales de organización que protegen el patrimonio, entre otras. Pero, además de estas consecuencias directas, la informalidad tiene implicaciones indirectas, que afectan el

desempeño de una economía y de las personas en particular. En principio, el impacto en la recaudación de los recursos del Estado y, por lo tanto, en sus prestaciones; y por otro lado, la precarización laboral que atenta contra el empleo decente (OIT,2008).

e. Ventajas de los actores establecidos frente a los nuevos

Para Porter (2008) los actores establecidos tendrán ventajas de costos o de calidad que no están al alcance de sus potenciales rivales. Estas ventajas, se deben a varios factores tales como tecnología propietaria, acceso preferencial a las mejores fuentes de materias primas, haber copado las ubicaciones geográficas más favorables, las identidades de marcas establecidas, o la experiencia acumulada, que significa que los actores establecidos han aprendido como producir más eficazmente que los nuevos entrantes, que aún no tienen la misma trayectoria.

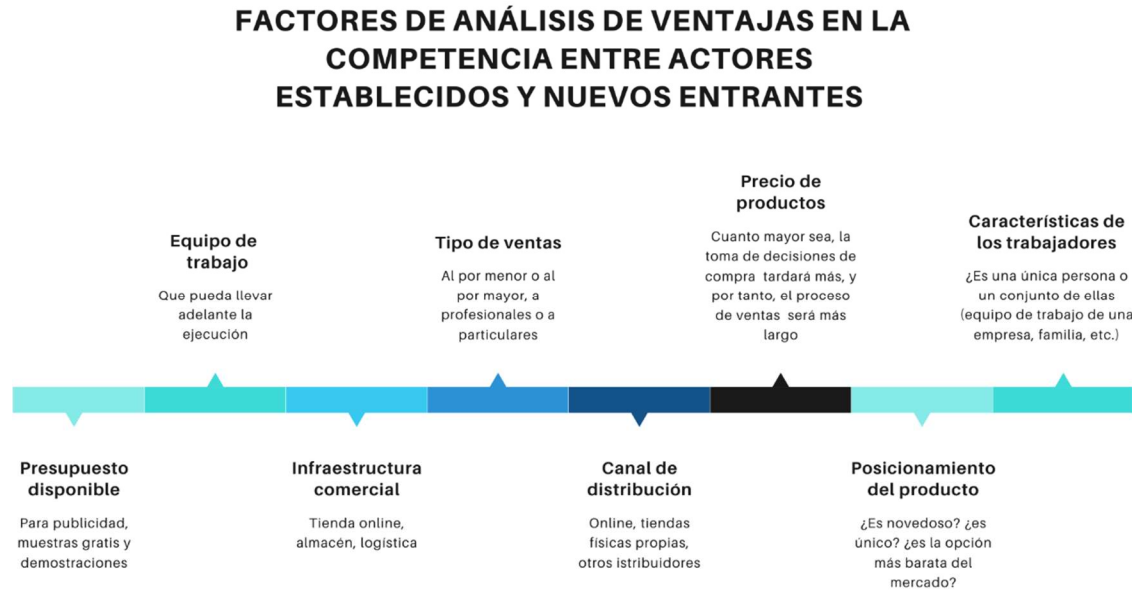
Por ello, resulta interesante aquí, hacer hincapié en el proceso de venta en sí mismo, que consiste en el conjunto de etapas o fases por las que pasa un comercio desde que inicia sus esfuerzos publicitarios hasta la consecución de una venta, que es la etapa final.

Pues es en el proceso de venta, donde se encuentra la principal distinción entre competidores ya establecidos y nuevos entrantes; ya que, los primeros tienen un mayor presupuesto disponible (para publicidad, muestras gratis, demostraciones, etc.); un equipo de trabajo que puede llevar adelante la ejecución del proceso; una infraestructura mayor (que puede incluir tienda online, almacén, logística, etc.); diferentes tipos de ventas para realizar, con distintos tipos de precios (al por menor o al por mayor, a profesionales o a particulares); diferentes canales de distribución (online, tiendas físicas propias, ventas mediante otros distribuidores, etc.); un mejor posicionamiento del producto (si es novedoso, si es único, si es la opción más barata del mercado, etc.); y una mayor cantidad de trabajadores (con distintas características: empleados, familiares, profesionales, etc.).

Frente a momentos de crisis, nuevamente la respuesta más rápida y efectiva, la tienen estos comerciantes ya establecidos, que concentran la mayor parte del mercado, ya que cuentan con capacidad para invertir en más y mejores herramientas de desarrollo tecnológico.

En ambos sectores comerciales objetos de estudio, los actores establecidos cuentan con ventajas que se traducen en una barrera alta de entrada, siendo muy difícil para los nuevos, insertarse a los mismos, con precios competitivos.

GRAFICO 4: Factores de análisis de ventajas en la competencia entre actores establecidos y nuevos entrantes



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de Burin (1998) y Carretero (2008).

CAPITULO II: METODOLOGIA Y VINCULACIÓN DE LOS DATOS

Área de estudio

Mientras Posadas, perteneciente al departamento Capital de la provincia de Misiones, cuenta con 324.756 habitantes (Según INDEC; Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Cuadro del Censo 2010, alcance provincial); Encarnación por su parte, alcanza apenas los 136.308 (Según Dirección General de Estadística de la República de Paraguay, Encuestas y Censos 2012. Censo Nacional de Población y Viviendas 2012). Ambas se encuentran unidas a través del Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz, inaugurado el 2 de abril de 1990, luego de casi nueve años de ejecución de obras. Este paso de frontera, hasta el cierre sanitario preventivo por la pandemia del virus SARS-COV 19, ocupaba el primer puesto en nivel de tráfico internacional para ambos países, con un promedio de 29.320 cruces diarios en ambos sentidos (Según Dirección Nacional de Migraciones Argentina. Ingresos y egresos de personas al territorio. Informe de Movimientos Migratorios 2019), debido al intenso intercambio económico, laboral y cultural existente en la región. Éste último dato, expone que la dinámica transfronteriza, en muchos aspectos, hace que estos dos espacios funcionen como una única comunidad, debido a los históricos lazos que tienen, y que se remontan a momentos previos a la creación de los Estados Nación, tras lo cual, los ciudadanos que habitan este territorio, en su desarrollo cotidiano detectan oportunidades a uno y otro lado del río, reaccionando ante los cambios coyunturales que se dan en una y otra ciudad.

El sector comercial de ambas ciudades, tiene una preponderancia central en la actividad económica de cada municipio. En el caso de Posadas, el comercio mayorista y minorista, es uno de los sectores con más importancia en el PBG (Producto Bruto Geográfico: que mide el valor de la producción, a precios de mercado, de bienes y servicios finales, atribuible a factores de producción físicamente ubicados en una determinada localización geográfica) con una participación promedio dentro del mismo del 14% junto a la industria manufacturera (20%); al de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (11%); y el de transporte, almacenamiento y comunicaciones (7%) (Según IPEC. Estadísticas. Economía. Cuentas Provinciales. Departamento de PBG).

En el caso de la ciudad de Encarnación, ésta, detrás de Asunción y Ciudad del Este, es una de las tres ciudades más importantes del país en su aporte a la economía nacional. La actividad comercial representa el 55.75% de la estructura económica de la ciudad. Por otro lado,

en lo que refiere a la producción de empleo, se ubica en el puesto 15 de los 288 distritos que más empleo genera. Las personas que se encuentran trabajando, se distribuyen por actividad: Industria (13%) Comercio (47%) y Servicios (40%) (Según Plan Encarnación Más 2015 - Plan de Desarrollo Sustentable y Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Encarnación, Paraguay - Diagnóstico y Objetivos. Parte 8. Economía y Actividades).

De modo que, en el último siglo, los sectores comerciales se han ido desarrollando a uno y otro lado, mostrando en cada ciudad, modificaciones relacionadas a diversos factores propios de una zona de frontera, como lo son las disparidades cambiarias, el efecto de las medidas gubernamentales, la presión fiscal, etc.

De tal modo, en los numerosos intentos realizados por parte del sector comercial para compensar las disparidades de una plaza frente a otra, se ha podido registrar que se llevaron a cabo algunas acciones conjuntas entre ambos, pero que las mismas no han prosperado, ya que usualmente, los empresarios definen a la competencia de manera estrecha, tomando en consideración, solamente a los competidores directos actuales, es decir, aquellas empresas o negocios que comercializan los mismos productos o servicios (o muy similares) apuntando al mismo mercado y satisfaciendo las necesidades de los mismos clientes.

Para determinar el área de estudio de esta tesis, se recurrió, por un lado, al digesto jurídico de la Municipalidad de la Ciudad de Posadas, siendo la Ordenanza N° 3372/13 de Ordenamiento Urbanístico (publicada en Boletín Oficial N° 613/13) que determina como núcleo histórico (Área Urbana 5.1) al recuadro formado por las calles La Rioja, Sarmiento, Ayacucho y Rivadavia, incluyendo a estas calles.

Esta zona, comúnmente conocida como el microcentro, se caracteriza por ser un área urbana de media densidad destinada a la consolidación y localización del equipamiento administrativo, comercial, financiero e institucional a escala regional y urbana, con diversidad de usos en relación de coexistencia con el uso residencial (Municipalidad de la Ciudad de Posadas, 2013. Ver ANEXO 1).

En el caso de Encarnación, la Ordenanza Municipal N°175/90 es la que establece la nomenclatura y límites de barrios de la ciudad. En este sentido, el sector comercial de Encarnación, históricamente dividido en dos polos: uno, ubicado en el centro de la ciudad, también conocido como La Zona Alta; y el otro, ubicado en el llamado Nuevo Circuito Comercial de Encarnación lugar inaugurado en 2011, tras la inundación de la antigua Zona Baja y producto de las obras de la Entidad Binacional Yacyretá (Ver ANEXO 2).

En relación al objetivo de la tesis, el microcentro de la ciudad de Posadas y la Zona Alta, junto al Nuevo Circuito Comercial de Encarnación, se corresponden con las áreas de mayor densidad de comercios de ambos ejidos, lo que fundamenta su selección como área de estudio (Ver ANEXOS 3 y 4).

Al definir como universo de estudio de esta investigación, a los sectores comerciales de las ciudades de Posadas y Encarnación, la muestra seleccionada en la presente investigación, se circunscribió, a aquellos ubicados en el área de estudio arriba señalada. Dentro de ella, se trabajó con los que se dedican a la comercialización de bienes (excluyendo a los que se abocan únicamente a la prestación de servicios); que además, contaban con local de atención al público (excluyendo a los que se dedican únicamente a la venta por internet).

Metodología

La presente tesis se realiza desde el campo de las ciencias económicas, aplicando al objeto de estudio, el enfoque que la maestría brinda durante el cursado, el cual está centrado en propiciar el desarrollo de la investigación en áreas de gestión empresarial en el MERCOSUR. La ubicación fronteriza estratégica de este posgrado, aportó herramientas teóricas y prácticas innovadoras, que permitieron pensar en distintos modos de adaptación a los contextos políticos, económicos y sociales de inestabilidad y turbulencia en los que se insertan las organizaciones empresariales locales en la actualidad.

El recorte espacio-temporal en el que llevo adelante la investigación, se centró en las ciudades de Posadas, en la provincia de Misiones, Argentina y la ciudad de Encarnación, en el departamento de Itapúa, Paraguay, en el contexto actual, pero recurriendo a la perspectiva diacrónica, cada vez que la comprensión de la evolución de los procesos y la complejidad del tema lo requiera.

Esta investigación, se desarrolló utilizando la metodología cuali-cuantitativa, la cual brindó la posibilidad de obtener una mayor y más acabada comprensión de las dinámicas socioeconómicas transfronterizas y sus estrategias implementadas y potenciales.

Los datos obtenidos mediante el formulario de encuesta (ver anexo 6) permitieron avanzar en el estudio a través de un análisis cuantitativo. La misma, fue respondida por 150 personas mediante un formulario virtual en el período diciembre 2019-febrero 2020. Esto dio lugar a la elaboración de matrices y gráficos de análisis.

La población blanco para el análisis cuantitativo, se constituyó en clientes del sector comercial Posadas-Encarnación. En adhesión a esto, la población elegible fue definida como clientes del sector comercial Posadas-Encarnación, buscando una representación equitativa de ambos sexos y en un rango etario de entre 18 y 60 años. La muestra, estuvo conformada por 150 personas que accedieron a responder el formulario. La unidad de análisis es cada uno de los clientes que integraron la muestra. Al respecto, el criterio de inclusión fue el haber revestido la calidad de comprador/consumidor en ambos sectores comerciales de las ciudades objeto de estudio en al menos ocho de sus últimas diez compras. El criterio de exclusión fue el rango de edad determinado y la frecuencia de compras en los sectores comerciales, dejando fuera a los menores de 18 años y a aquellos que nunca hayan realizado compras en uno de los sectores comerciales objeto de estudio.

Las variables que se utilizaron para medir el fenómeno en estudio fueron operacionalizadas, considerando como clientes o usuarios, a quienes participan frecuentemente como consumidores en las ciudades de Posadas y Encarnación. Las mismas se agruparon en:

- Datos personales: sexo, edad, nacionalidad, lugar de residencia, nivel educativo y ocupación;
- Caracterización de la participación como usuario y/o consumidor: motivo del cruce del puente, frecuencia, medio de transporte utilizado y permanencia en la plaza comercial;
- Caracterización de la compra o consumo: tipo de compras, tipo de consumos, prioridades en la elección, e inconvenientes afrontados en las compras;
- Caracterización de la atención comercial: preferencias y calificaciones.

Iniciado el análisis de datos primarios obtenidos en la encuesta, se elaboraron tablas, gráficos y mapas comparativos de variables significativas.

De tal modo, se llevó adelante un estudio de alcance exploratorio-descriptivo centrado en el método comparativo, que permitió analizar en profundidad, diferentes coyunturas y contextos, vinculando factores pertenecientes a los ámbitos locales, provinciales, nacionales, e internacionales, para lograr una descripción sistemática de los factores que los determinan; las oportunidades comerciales que se presentan; las necesidades existentes en la población; y los principales intereses que ambos sectores persiguen en el marco de la planificación gubernamental.

El desarrollo de la presente investigación constó de cuatro etapas en las que han sido utilizadas distintas técnicas de construcción de datos. La primera, consistió en la revisión de bibliografía afin al problema de investigación; la segunda, en el desarrollo del trabajo de campo, en el cual se realizaron encuestas que permitieron caracterizar a los actores intervinientes en los sectores objeto de estudio, para luego desarrollar entrevistas en profundidad semi estructuradas a actores claves de ambos sectores comerciales, lo cual permitió profundizar el problema de investigación. En la tercera etapa, se puso foco en el análisis comparado de la información obtenida, interpretando y triangulando los datos con la teoría trabajada, apuntando a la generación de propuestas; para finalmente en la conclusión, sintetizar los principales aprendizajes construidos en este estudio.

En este sentido, se dio inicio a la investigación mediante la exploración, selección y análisis de las principales discusiones y conceptos teórico-analíticos actuales que fueron considerados relevantes para la construcción del trabajo, así como también, de los datos secundarios disponibles en los institutos oficiales de estadísticas de Paraguay y Argentina, CEPAL, MERCOSUR y UNASUR, Cámaras Empresariales, Dirección Nacional de Migraciones, Consulado de Paraguay en Posadas, Dirección General de Aduanas argentina y paraguaya, Secretaría de Comercio Exterior e Integración Regional, municipalidades de Encarnación y Posadas, INDEC, IPEC de Misiones, entre otros.

Asimismo, se utilizaron estadísticas oficiales tanto de Argentina como de Paraguay, indagando en censos, notas periodísticas e investigaciones de ambos países. Fuentes que fueron relevadas, sistematizadas y analizadas para una mejor comprensión del objeto de estudio.

Con posterioridad, se crearon los instrumentos de construcción de datos y logística para el trabajo de campo, elaborando guías de entrevistas y observación, construyendo –y también actualizando- bases de datos de encuestas, y de variables e indicadores significativos.

En esta fase exploratoria de la investigación, los datos obtenidos mediante el formulario de encuesta (Ver anexo 6) permitieron caracterizar la población en estudio a través de un análisis cuantitativo. El mismo, propone una descripción lineal de las variables seleccionadas que son profundizadas con el análisis de naturaleza cualitativa del objeto de estudio. En función a esto, se elaboró una matriz de datos en el programa Excel del paquete de Microsoft Office donde se volcó la información obtenida para su posterior análisis, cálculos estadísticos y gráficos.

Con posterioridad, fueron incorporadas entrevistas en profundidad semi estructuradas a actores sociales claves (comerciantes, empleados de comercio y clientes de ambos sectores comerciales) indagando sobre el conocimiento e interpretación, que los integrantes de los sectores comerciales objeto de estudio, tienen acerca de las asimetrías que se presentan en la región transfronteriza Posadas-Encarnación y de las alternativas estratégicas que implementan a la hora de desarrollar sus actividades económicas.

Luego, se fue avanzando con la negociación para el acceso a distintas entidades vinculadas a la problemática de estudio y, si bien inicialmente se hizo con el propósito de fundamentar la importancia que para este estudio tenían los datos con los que sus repositorios contaban, y que fueron utilizados como datos secundarios; sus miembros realizaron aportes centrales a la hora de entender el panorama general de la situación. Entre ellos, se destacan las contribuciones de algunos sindicatos, como el Centro de Empleados de Comercio de la ciudad de Posadas (CECP) y el Sindicato de Empleados de Comercio de Itapúa (SIEMCOIT); la Confederación Sindical UNICOM, la Cámara de Comercio e Industria de Posadas y la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Encarnación, así como de abogados y contadores de ambas ciudades y de los miembros de los sectores comerciales y empleados de comercio que se constituyeron en informantes claves, pero que, por el compromiso que puede implicar su participación, se mantendrá en anonimato.

Para poder alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo, se relevó información respecto a los sectores comerciales, con el fin de poder efectuar una correcta descripción y análisis de los factores que influyen en su estructura. Habiendo contactado a los informantes de interés, se comenzó a ir sistemáticamente a campo, utilizando técnicas cualitativas de investigación, como la observación participante en espacios claves (los locales comerciales, las reuniones de las cámaras, el paso fronterizo, etc.). Tras cada encuentro, se pudieron mejorar las guías de observación y entrevista.

Luego se analizaron, cotejaron y triangularon las discusiones empíricas y conceptuales surgidas durante el análisis de la información relevada en campo, con la teoría sistematizada, lo cual permitió avanzar en la redacción de los capítulos que conforman este trabajo, y finalmente, arribar a las conclusiones aquí presentadas, que dieron origen a los aportes de esta investigación.

Análisis e interpretación

A partir del presente apartado, retomando la teoría de Michael Porter (2008) se da inicio a la comparación de las fuerzas competitivas del sector comercial de las ciudades de Posadas (Misiones, Argentina) y Encarnación (Itapúa, Paraguay). Por ello, el análisis y la interpretación desarrollada en este capítulo se centra por un lado, en la rivalidad existente entre los dos sectores comerciales objetos de estudio, comparando sus fuerzas competitivas y; por otro, en las barreras que enfrentan quienes pretenden incorporarse a los mismos, que son las vinculadas a: a) las políticas gubernamentales de cada coyuntura; b) los requisitos de capital necesarios para ingresar; c) los costos de oportunidad; d) los efectos de red y; e) las ventajas con que cuentan aquellos actores que ya se encuentran establecidos, frente a los que pretenden incorporarse como nuevos entrantes.

Esta descripción, nos permite identificar los principales rasgos que caracterizan la localmente llamada competencia asimétrica, para sobre esa base, analizar la forma en que actúan los procesos sinérgicos que generan en conjunto todas las fuerzas competitivas que entran en juego.

La rivalidad entre los competidores

El comportamiento de los compradores, claramente ejerce presión a los miembros del sector comercial de Posadas y Encarnación. De hecho, esta cuestión es central en la dinámica de la zona, ya que, sin el poder que tienen los compradores, no habría enfrentamiento entre ambos. En la zona transfronteriza objeto de estudio, esto se manifiesta de manera constante ante la conveniencia de realizar compras en uno u otro país. Algo que responde, tanto a las variaciones cambiarias como también, a la disponibilidad de oferta, a la relación entre vendedores y clientes, y a los medios de pago disponibles para la operatoria.

En este sentido, se pudo observar que en la mayor parte de los productos que se ofrecen en ambas plazas comerciales, no hay diferencias significativas, motivo por el cual, si bien el

precio juega un papel central a la hora de que los clientes tomen la decisión, otros factores entran en juego.

Por ello, para comprender en qué consisten estos otros factores que provocan una aguerrida rivalidad entre ambos sectores, se debe analizar el escenario legal, tributario y laboral que ambos sectores enfrentan, y a partir de allí, avanzar en aspectos específicos para los cuales se destacan en el marco teórico conceptual, las definiciones de digitalización y de proceso de venta —entendido como herramienta de comunicación que permiten lograr o incrementar la rentabilidad—; las cuales, como se ha podido apreciar, han cobrado especial relevancia ante un hecho histórico: la pandemia COVID-19. Pues, mientras que la cuarentena establecida globalmente, afectó transversalmente a todos los sectores y actividades comerciales; también fortaleció el poder de los compradores dentro de su propia plaza comercial, mediante la capacidad de ejercer presión entre los comercios locales. Ya que, la reclusión de la comunidad en general, les otorgo tiempo a los consumidores, para que analicen todo tipo de ofertas con relación a sus demandas. Ahora, incluso quienes solo se dedicaban a comercializar, debieron contemplar la prestación de servicios para concretar sus ventas (delivery, posibilidad de pago electrónico, etc.).

Pensar en la complejidad de estos factores, posibilitó la realización de un análisis profundo acerca del modo en que frente a esta situación se han fortalecido las ventajas con las que ya contaban aquellos actores establecidos, que además, tenían gran participación en el mercado, pues teniendo presencia en la mente de los consumidores, tuvieron recursos y herramientas para ofrecer nuevas alternativas de venta, y contaban con algún tipo de margen financiero que les permitió soportar el período de recesión económica. Por ello, a continuación se hará referencia a las barreras de entradas al sector, y se analizará comparativamente y en profundidad cada una de ellas.

Barreras de entradas

Como las barreras de entrada suponen un grado de dificultad para quienes deseen acceder a un sector económico, frenando la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los ya instalados, y preservando por lo tanto, sus expectativas de rentabilidad; en los siguientes subtítulos se hará una comparación de las características que presentan en cada uno de los sectores comerciales objeto de estudio.

a. Políticas gubernamentales

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

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 (con un alícuota general del 21%, e impuesto a las ganancias (con un alícuota general del 30%). Con relación a sus aportes jubilatorios, deberá abonar Autónomos (es un monto fijo por mes, clasificado en distintas categorías, la más baja es de actualmente \$2.947,98) y para contar con cobertura del sistema de salud, tendrá que contratar a alguna empresa de medicina 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, contemplando 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, la que a su vez, se diferencia 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 por su parte, 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, en 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 días 20 de cada mes y su importe surge del cálculo del 0,008% sobre el monto facturado mensualmente, neto del impuesto determinado en la declaración jurada mensual del tributo provincial previamente desarrollado. 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 efectúa inspecciones frecuentemente, controlando que los locales se mantengan aptos para una correcta atención al público.

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 –que asciende al 10% sobre la renta neta-(Villamayor y Arellano, 2015).

Por otro lado, el régimen tributario establecido para las Municipalidades (Conforme Ley N° 620/76 y sus modificatorias) determina que las personas y entidades que dentro del municipio de Itapúa ejercen industria, comercio o profesión, deben abonar el Impuesto de Patente. El mismo, cuenta con una estructura de tributación progresiva (que define que, en aquellos casos en los que la tasa impositiva aumenta, aumenta la base imponible; y el tipo de gravamen se incrementa ante una mayor capacidad económica de la persona obligada al impuesto), para lo cual deberán inscribirse y declarar anualmente el monto del activo (definido como bienes y derechos de los que es titular la persona física o jurídica) del emprendimiento; de esta manera al ser clasificado, se determinará cuánto abonará en concepto de dicho tributo. Este, se compone de un monto fijo y otro porcentual, aplicando este último al monto del activo declarado.

Al respecto, es pertinente agregar que los trabajadores independientes –definidos como aquellas personas que desempeñan habitualmente actividades lucrativas por cuenta propia sin relación de dependencia- pueden ser asegurados por el Instituto de Previsión Social (organismo autónomo encargado de dirigir y administrar el Seguro Social en el Paraguay. Conforme Ley

4913/13). Los mismos aportan solo a efectos jubilatorios, por lo que no se encuentran beneficiados con el seguro de salud que el instituto otorga.

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

En efecto, la recaudación tributaria que cada país tiene, se manifiesta en la asistencia estatal que se le brinda al ciudadano, y que se traduce en atención a las necesidades prioritarias de la sociedad (entendidas como salud, cultura y educación, defensa, bienestar y desarrollo social, economía, obras y servicios públicos, justicia, derechos humanos, trabajo y seguridad social) lo cual, le imprime diferencias notorias a las ciudades objeto de estudio, pues la asistencia estatal a los ciudadanos, con avances y retrocesos, es mucho mayor en Argentina.

De manera opuesta, en Paraguay se observa una menor presión tributaria, motivo por el cual el Estado cuenta con menos recursos y, consecuentemente, ofrece una asistencia menor a las necesidades sociales de su población. 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, lo cual se vuelve evidente en los altos niveles de evasión y elusión tributaria allí existentes.

GRAFICO 5: Cuadro comparativo de la recaudación tributaria en Posadas y Encarnación

RECAUDACIÓN TRIBUTARIA ANÁLISIS COMPARATIVO

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



FUENTE: Elaboración propia en base a datos obtenidos del marco normativo tributario. En Argentina: Ley 24.977, Ley 20.628, Ley 23.349, Ley XXII – N° 35, Ord. 2964/11.; En Paraguay: Ley 125/91; Ley 2421/04; Ley 620/76, Ley 135/92.

Como se expuso hasta aquí, ambas ciudades objeto de estudio, forman parte de países con un tipo de organización federal, no obstante, el comportamiento particular de los habitantes de las ciudades de frontera, que reaccionan rápidamente ante cualquier cambio en el contexto socio económico nacional, impacta constantemente en la actividad del sector comercio de Posadas y Encarnación.

b. Requisitos de capital

Al llevar adelante un análisis comparativo del costo de los alquileres de locales comerciales en ambas ciudades, a simple vista, la plaza encarnacena se presenta como más costosa si se piensa en el valor del metro cuadrado (u\$s 11.18/m²) respecto al valor del mismo en Posadas (u\$s 7.71/m²)². Sin embargo, se deben considerar varias cuestiones. Primero, que el sector comercial de Encarnación, históricamente estuvo dividido en dos polos: uno, ubicado en el centro de la ciudad, también conocido como La Zona Alta; y el otro, ubicado recientemente en el llamado Nuevo Circuito Comercial de Encarnación lugar inaugurado en 2011, tras la inundación de la antigua Zona Baja.

Como señala Cossi (2014) ambos polos comerciales siempre se han caracterizado por una triple contraposición que, en primer lugar refiere a la diferenciación urbanística que distingue habitantes y clientes de barrios céntricos y periféricos; en segundo lugar, a una diferenciación topográfica, que alude a las serranías típicas de esta zona, pues mientras antes, la Zona Baja era el espacio inundable de la ribera del Paraná, y ahora el nuevo circuito comercial, se encuentra ubicado casi en la frontera, junto al puente internacional; y finalmente, su connotación social, que distingue tanto a los comerciantes como a los clientes de las clases medias y altas, de los sectores populares que allí concurren.

Más en detalle, se puede decir que la Zona Alta, siempre ha sido el centro de la ciudad, contando con una estructura moderna y organizada urbanísticamente, con un notable movimiento económico y financiero, ya que es el lugar de referencia al que acuden los ciudadanos del interior del Departamento de Itapúa, para realizar sus trámites, atención a la salud, y comprar artículos a los que no acceden en los comercios de sus localidades. Además, allí hay centros culturales, instituciones oficiales privadas y públicas, bancos, universidades, comercios y una activa vida nocturna. La infraestructura urbanística de la Zona Alta, se caracteriza por la presencia de amplios locales, y de importantes negocios de marcas

² FUENTE: Conclusiones arribadas producto del análisis integral de la información relevada en entrevistas en profundidad a actores claves junto a revisión bibliográfica, a saber: *Plan Encarnación Más. Plan de Desarrollo Sustentable y Plan de Ordenamiento Urbano y Territorial. Documento director.* (2016). Recuperado de https://www.dropbox.com/s/cfmmf7g48ro7dmn/EncarnacionMas_DocumentoDirector_v1.0.pdf?dl=0; *Plan Estratégico Posadas 2022. (2010). Recuperado de* <https://www.mininterior.gov.ar/planificacion/pdf/planes-loc/MISIONES/Plan-Estrategico-Posadas-2022.pdf> y BRITTEZ, Walter (2019) *Ciudades, teorías e investigación urbana: una aproximación a los procesos urbanos de Posadas y Encarnación.* Ed. Ciccus. Posadas.

reconocidas, restaurantes, plazas y barrios residenciales, por lo que los precios y la calidad de los productos que allí se comercializan, son superiores a los del otro polo comercial de la ciudad. Además, éste, nunca se orientó específicamente al comercio transfronterizo, sino que su oferta más bien, se dirige a un sector social con mayor poder adquisitivo. Por lo tanto, sus costos de alquiler son más elevados que los del circuito comercial.

El Nuevo circuito comercial en cambio, que es el espacio al que fueron relocalizados los comerciantes que desarrollaban su actividad en la Zona Baja, antes de la elevación final a cota 83 del río Paraná. Inicialmente ubicado en las cercanías del Puente Internacional, conformado por 26 manzanas compuestas casi exclusivamente de locales comerciales; en pocos años se expandió en dirección a la frontera, a tal punto, que incluso ha avanzado sobre la zona de seguridad existente, contigua al edificio que realiza el control migratorio y de aduanas de Paraguay (Cossi, 2014). Asimismo, el nuevo Circuito Comercial, que reúne a una gran parte de los locales comerciales de Encarnación, está conformado mayormente por inmuebles construidos por la Entidad Binacional Yacyretá, la cual adjudicó la titularidad de los mismos a los comerciantes afectados por la relocalizaciones tras la subida del embalse del río a su cota final, y donde incluso, aquellos comerciantes que tenían puestos ambulantes en las veredas de la Zona Baja, localmente conocidos como mesiteros, fueron adjudicados con stands, para que continúen con su trabajo en mejores condiciones que las que tenían en su emplazamiento anterior. Por lo tanto, los costos de alquiler que afrontan estos comerciantes son mucho menores o bien, no deben afrontarlos ya que son dueños de los locales.

Posadas a diferencia de Encarnación, hasta finales de la década del 2000, concentró sus actividades comerciales y financieras dentro las cuatro avenidas que delimitan el centro de la ciudad, y como la afectación por la cota definitiva que alcanzó el Río Paraná tuvo otras características en la ciudad, ya que no inundó zonas comerciales, sino más bien barrios populares; el sector comercio no recibió el mismo tipo de beneficios por parte de la EBY (Ver ANEXO 4).

A partir del año 2000, de acuerdo a la ordenanza 510/00 de la Carta Orgánica Municipal de Posadas, que regula la actividad comercial en la ciudad instando a que los súper e hipermercados mayoristas se emplacen en las afueras de la ciudad, la actividad comercial comenzó a expandirse hacia la Av. Costanera, principalmente en lo que a vida nocturna y recreación refiere; y hacia inmediaciones del puente internacional, para el comercio

transfronterizo; ubicando en la periferia los grandes centros mayoristas (Oviedo, 2001).

Otro factor a tener en cuenta además del costo de los alquileres, son los usualmente denominados costos laborales, término con el cual suele hacerse referencia a las erogaciones que los empleadores deben efectuar a los distintos organismos recaudatorios encargados de la previsión social de los trabajadores que tienen en relación de dependencia.

En Argentina, dichas erogaciones consisten en contribuciones patronales con distintos destinos: obra social (6%), Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados (2%), Sistema Previsional (10.77%), Fondo nacional y Asignaciones Familiares (5.65%) seguros de vida y de riesgos de trabajo (4.27%) y sindicato (4%) (Conforme Resolución N°600/2008, el Instituto Argentino de Capacitación Profesional y Tecnológica para el Comercio se financia, entre otros ingresos, con una contribución patronal obligatoria a cargo del empleador). Todos estos importes son calculados de manera porcentual sobre la remuneración del empleado y garantizan la cobertura médica de los trabajadores, los aportes jubilatorios, seguros de vida, etc.

Con relación a la obra social, el porcentaje asciende al 6% sobre la remuneración correspondiente a una labor de jornada completa, aunque el mismo, estuviera contratado y prestara sus servicios con una menor carga horaria; además, dependiendo de las disposiciones particulares de la obra social a la cual se encontrara afiliado el empleado, pueden tener lugar aportes adicionales.

En Argentina, como parte del paquete de medidas liberales de la década de 1990, se estableció el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (Ley 24.241), conformado por dos regímenes previsionales: uno público, fundamentado en el otorgamiento de prestaciones por parte del Estado, financiado mediante un sistema de reparto; y otro, basado en la capitalización individual, y administrado por aseguradoras privadas. En 2008, la sanción de la Ley 26.425 dispuso la unificación del sistema previsional, constituyéndose el actual régimen previsional público denominado Sistema Integrado Previsional Argentino, el cual se compuso con los fondos del anterior régimen público y la absorción de aquellos que hubieran capitalizado las aseguradoras privadas. Actualmente, los empleadores deben abonar un 12% sobre los conceptos remunerativos de la masa salarial con este destino.

Por otro lado, los empleadores deben celebrar un contrato de cobertura referido al seguro colectivo de vida obligatorio, al cual aportarán una suma fija y otra porcentual calculada sobre

la remuneración de los empleados (variando según el tipo de actividad y los riesgos de accidentes laborales asociados a la misma). En el caso de los trabajadores de comercio, un porcentaje del 0.03% aproximadamente, considerando ambos conceptos.

Finalmente, quien tenga empleados en relación de dependencia, según la actividad, deberá inscribirse y, de corresponder (Dependiendo del régimen establecido para el financiamiento de las actividades del sindicato o institutos de capacitación asociados a la actividad económica), aportar al sindicato al que pertenezca. Estas organizaciones, tienen por objeto la defensa de los intereses de los trabajadores, entendiendo a éstos, como los referidos a aquellos vinculados con sus condiciones de vida y de trabajo. En el caso de los empleados de comercio, el empleador deberá aportar mensualmente a estas instituciones un importe fijo, que representa aproximadamente un 4% sobre la remuneración del empleado.

Por otro lado, en Paraguay el 18 de febrero de 1943 fue creado el Instituto de Previsión Social (Decreto Ley N° 17.071 de 1943 bajo el gobierno de Higinio Moringo; el 01 de diciembre de 1960, en la presidencia de Federico Chavez, fue modificado por el Decreto Ley N°1860, ampliando los servicios a los asegurados) con el propósito de proteger la salud de los trabajadores asalariados. El mismo, es un organismo autónomo encargado de dirigir y administrar el Seguro Social en el Paraguay. De acuerdo al Decreto Ley N° 1.860/50, aprobado luego por Ley N° 375/56, el Seguro Social se creó para cubrir los riesgos de enfermedad no profesional, maternidad, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, invalidez, vejez y muerte de los trabajadores asalariados. Se compone de dos regímenes: uno general y otro especial; el trabajador incluido en el general, cotiza para los beneficios de salud y jubilación, no así, el del régimen especial, que lo hace solo para los servicios de salud. Ser incluido en uno u otro, dependerá del tipo de trabajo que el empleado realice, siendo parte del régimen general, todas las actividades, excepto magisterio oficial, trabajadores de la Administración Nacional de Electricidad (ANDE) y del Ministerio Público. Actualmente, se encuentran incluidos en el Sistema Previsional todos los trabajadores en relación directa del Sector Privado y Entes Descentralizados, Docentes del Sector Público y Privado, Trabajadores Domésticos, Jubilados y Pensionados, y Docentes Jubilados, brindando incluso, una labor asistencial a los Excombatientes de la Guerra del Chaco. Es así como, conforme la legislación laboral, los empleadores deberán abonar de manera mensual el 16.5% sobre la masa salarial de los empleados que tuviera en relación de dependencia.

La Constitución Nacional paraguaya contempla la libertad sindical (Arts. 96, 97 y 98), el derecho a firmar convenios colectivos, derecho a la huelga y al paro, entre otros vinculados con la vida laboral de los ciudadanos. No obstante, los empleados de comercio de la plaza encarnacena, han manifestado en las entrevistas realizadas que, hasta la actualidad, si bien cuentan con el amparo de un sindicato, este aún tiene un poder limitado frente a la patronal, y hay temor por las represalias que puedan sufrir quienes se afilien a él, por lo tanto, la defensa de los derechos y las condiciones laborales dignas, es una lucha constante, con una fuerza dispar entre las partes.

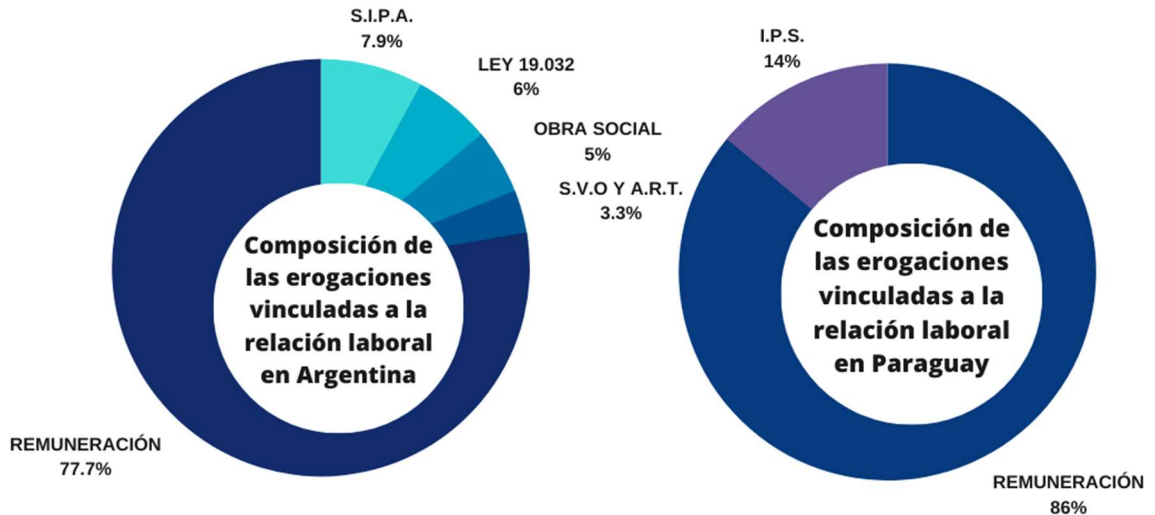
GRAFICO 6: Comparación de las contribuciones patronales realizadas en Posadas y Encarnación



FUENTE: elaboración propia.

Ahora bien, si el análisis se aborda con relación a las erogaciones totales que implican tener un empleado en relación de dependencia en una u otra plaza comercial, como se puede observar en el Gráfico 7, las diferencias en las participaciones se hacen aún más manifiestas: En Posadas la participación de las contribuciones patronales sobre el total de las erogaciones es de un 22% y en Encarnación del 14.16%.

GRAFICO 7: Comparación de la participación de las contribuciones patronales realizadas en Posadas y Encarnación, sobre el total de erogaciones vinculadas a una relación laboral



FUENTE: elaboración propia.

Nuevamente, se arriba a la conclusión de que la carga burocrática y tributaria, interpretada como capital necesario para afrontar la misma a la hora de formar parte del sector, es mayor en Posadas que en Encarnación. No obstante, se describe cómo esto se ve traducido en distintos factores que intervienen en la vida laboral e incluso personal de los trabajadores. En Argentina, se detecta una mayor y notoria presencia de distintos organismos que velan, regulan y controlan el desempeño de los distintos actores, evitando abusos por parte de los empleadores, garantizando salarios y coberturas tanto de seguros acordes a las tareas que desempeñen, como de seguridad social (Conjunto de medios o instrumentos mediante los cuales la comunidad social organiza de un modo sistemático la atención y la cobertura de los diversos acontecimientos que puedan afectar a cada uno de sus integrantes, especialmente los relativos a la enfermedad, el desempleo, la maternidad, la vejez y la muerte).

GRAFICO 8: Análisis comparativo de egresos vinculados a la actividad comercial



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de la normativa tributaria a nivel municipal provincial y nacional de Argentina y Paraguay.

c. Costos de oportunidad

Para los posadeños, dentro de las cuestiones que se ponderan al momento de tomar la decisión de cruzar la frontera, el tiempo que puede requerir ello es central, pues es el primer factor que tienen en cuenta, ya que es una situación bastante impredecible.

El tiempo de espera para hacer los trámites aduaneros, depende de la cantidad de gente que pretenda cruzar el mismo día, y esto, cambia frecuentemente por diversos motivos: ya sea por modificaciones en la situación cambiaria entre ambos países, las fechas cercanas al cobro de sueldos (entre el primer y el cuarto día hábil del mes), los días sábados, y los feriados a uno

y otro lado, ya que ciertos sectores no trabajan (empleados públicos, educación, algunas empresas privadas, etc.) o también, la cercanía a fechas conmemorativas o especiales (día de la madre, del padre, del niño, navidad, inicio escolar, etc.) .

Aun así, muchas veces, la cantidad de gente que pretende cruzar a la vez, no tiene correlato solo en el consumo que se hace a uno y otro lado, sino que también refiere a cuestiones laborales, vacaciones, espectáculos artísticos y deportivos, recreación, etc.; que generan extensas filas de vehículos, cuya espera suele superar las 4 horas con frecuencia o, que haya una enorme cantidad de pasajeros en los medios de transporte públicos internacionales. Además, es bastante limitado el horario en que los posadeños pueden dedicar tiempo a la espera en el puente, por el horario de trabajo corrido de 7 a 17 hs. en Encarnación.

Por otro lado, el pago de lo que se adquiriera es otra de las cuestiones centrales que se tienen en cuenta al momento de realizar la elección del lugar de compra. Por ello, ante la decisión por la plaza vecina, los clientes ponderan la modalidad en que se efectuará el pago. Esto, implica en primer lugar, que se analizan las posibilidades que cada comprador tiene, es decir, si poseen tarjetas de crédito, débito o sólo efectivo. También, se tiene en cuenta el tipo de moneda que utilizarán, y si el comercio al que acudirán acepta pesos, guaraníes, reales o dólares.

Asimismo, las posibilidades de financiación existentes, son claves en la elección, ya que en caso de decidirse por la plaza vecina (cualquiera ésta sea) el pago debe realizarse en una sola cuota, y de acuerdo a la inflación que históricamente existe en Argentina, la financiación siempre es preferida por los clientes.

En este sentido, otro de los factores a considerar es la desconfianza al pagar en otra moneda, el tipo de cambio al momento de la compra, y la posibilidad de quedar a merced del cálculo de conversión de moneda que el comerciante hace en el momento, el cual, suele hacerse con la suficiente velocidad, como para que el cliente no tenga oportunidad de repreguntar o interpretar claramente si el precio es de su conveniencia.

Para aquellos que opten por la plaza encarnacena, la misma, históricamente, admite guaraníes, reales, dólares y pesos argentinos y con relación a las monedas extranjeras, es difícil anticipar el tipo de cambio efectivo al que las tomarán, siendo esto muy sensible a las variaciones económicas diarias. Asimismo, la desconfianza no sólo queda en el ámbito cambiario, sino que, también se traslada a la calidad de los productos que se adquieren.

Producto de la adaptación a las medidas restrictivas cambiarias en Argentina, los comerciantes de Encarnación incorporaron la posibilidad de pagar con tarjetas de débito y crédito, pudiendo el comprador asegurarse de un cobro al tipo de cambio oficial, siempre conveniente con relación al informal, pero la contra partida de esta opción para los extranjeros, es la imposibilidad de financiar las compras en cuotas.

Esta operación, en el exterior es sinónimo de contraer un crédito internacional; motivo por el cual requiere, conforme lo establece el Banco Central de la República Argentina (Según las comunicaciones A-6844 y A-6915 del Banco Central de la República Argentina) convenios entre la entidad emisora de la tarjeta de crédito y el comercio que la reciba, o bien, la institución financiera con la que éste opere, y la declaración de la importación, encuadrando así la operación dentro del Sistema de Seguimiento de Pagos de Importaciones.

Por el contrario, cuando la plaza comercial posadeña es la opción adoptada por los encarnacenos, las monedas a utilizar sólo podrán ser pesos, reales o dólares. Los guaraníes solo son aceptados en algunas cadenas de supermercados de la ciudad. Para quienes cuenten con tarjetas del sistema bancario argentino, dependiendo de la misma, podrán financiar sus compras con los planes implementados desde el gobierno provincial como por ejemplo “AHORA 12”.

En este sentido, entonces, optar por una u otra plaza comercial implica analizar un juego de múltiples variables que influyen en la decisión.

Sumada a esta histórica cotidianeidad, el 2020 incorporaría un suceso único en la historia: un virus llamado COVID-19 afectó a la población mundial. La pandemia y las políticas de aislamiento social preventivo y obligatorio de las personas implementadas tanto en Argentina como en Paraguay, limitó las operatorias de consumo, con el consecuente estancamiento de la economía, potenciando el análisis del costo de oportunidad ante cada decisión económica.

Ante este nuevo escenario, la posibilidad de elegir entre una u otra plaza comercial se limitó a aquellos comercios que además de tener presencia en los medios digitales para la operatoria de su negocio, tuvieran medios para enviar lo que eventualmente se comprara. El cierre de las fronteras, y la restricción de la circulación y transporte de envíos paralizó a ambas plazas comerciales, pudiendo operar a medida que las autoridades gubernamentales lo fueran autorizando y ahora enfocados específicamente en el mercado local y digital.

d. Efectos de red

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

En líneas generales, al consultar con comerciantes posadeños se constató que ellos hasta 2020, no consideraban al comercio electrónico como una herramienta estratégica de marketing (Rosenfeld, 2019). Sin embargo, se corroboró que la mayoría cuenta con al menos una página en alguna de las redes sociales gratuitas de mayor uso actual (Facebook o Instagram).

No obstante, rara vez los comerciantes 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 permanente que los clientes requieren cuando acuden a la consulta por redes sociales. Es así, como en gran parte de los casos, los datos expuestos allí, suelen estar desactualizados y/o incompletos (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 comercio electrónico. 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 intenta 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.

Frente a esta dificultad, sobre todo en el sector comercial de Posadas, con el apoyo de la Cámara de Comercio e Industria de la Ciudad, en marzo de 2019 se desarrolló la actividad Impulsa tu empresa con Facebook. La misma, consistió en una charla gratuita desarrollada en el Centro del Conocimiento de la ciudad de la capital misionera, a cargo de Guillermo Oliva, gerente de políticas en dicha empresa en Argentina, con el objetivo de capacitar y brindar a los comerciantes, las herramientas que la red social ofrece para quienes deseen utilizarla como medio de promoción de sus emprendimientos y comercialización de sus productos.

Por su parte, el comercio encarnaceno, al contar con mayor acceso a importaciones (producto del marco tributario y aduanero con el que cuenta) mediante la digitalización de los

negocios, pudo aumentar su oferta, e incluso fue pionero en la apertura del primer local de la región que brindaba soluciones logísticas para envíos puerta a puerta a Paraguay denominado Paraguaybox.

Este sistema, luego se fue replicando en otros comercios, que recibían envíos de compras realizadas mediante páginas de Internet que requerían domicilio en Estados Unidos para concretar la operación. Empresas como Paraguaybox, al contar con sucursales alrededor del mundo, permiten el uso de dichos domicilios por parte de los clientes y efectúan, en caso de ser necesario, el posterior envío a la sucursal más cercana, donde podrá retirar sus encargos.

Por otro lado, y en adhesión a esto, han cobrado especial relevancia y practicidad para los consumidores argentinos ya que, el Decreto N° 221/ 2019 y la Resolución General de AFIP N° 4447/2019, dispusieron y reglamentaron el pago de un arancel por la recepción de envíos postales internacionales, incluido el servicio puerta a puerta. Bajo esta normativa, se debe confeccionar una declaración jurada respecto al contenido del mismo y tributar por dicha operación. Cada uno de los primeros 12 envíos en un año calendario y por persona, gozan de una franquicia de U\$S 50. En caso de que el valor de la compra (costo de la mercadería + seguro + flete) supere el mencionado monto, se pagará un impuesto equivalente al 50% del excedente de la franquicia mencionada. Una vez agotado el cupo franquiciado, se abonará el 50% del total de la compra. Adicionalmente, la empresa de correo cobra una tasa de servicio en todos los casos. Siendo este, otro ejemplo de cómo los compradores de la región transfronteriza, recurren a las ventajas que la cercanía geográfica con otro Estado les otorga, eludiendo las restricciones de su propio país.

Además, la comunicación entre comerciantes encarnacenos y compradores argentinos se facilitó, principalmente por la implementación de la aplicación 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 los inconvenientes que genera el cruce de la frontera, 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.

El impacto de la pandemia COVID-19, y la cuarentena global, dinamizó e impulsó forzosamente la utilización de internet como herramienta de comercialización. En un contexto

histórico único, las estrategias de ventas debieron reconfigurar sus objetivos ante una sociedad con nuevas reglas que hasta ahora desconocía.

No todas las industrias estaban preparadas para afrontar este cambio social, no obstante, quienes aún no habían incorporado herramientas digitales en su operatoria comercial, rápidamente buscaron la manera de ofrecer sus productos en las redes, dinamizando tanto los procesos de oferta, venta y cobro.

Como producto de la incorporación de medios digitales para cumplir con sus actividades en el período de aislamiento, los empleados de comercio, debieron capacitarse y adaptarse, lo cual, dio lugar a extensiones en las jornadas laborales y mayor cantidad de trabajo. Con la flexibilización paulatina de las medidas referidas al COVID-19 y la reincorporación a los puestos presenciales, la labor se duplicó, debiendo cumplir con lo presencial y lo virtual, dando lugar a una sobrecarga de tareas al empleado sin reconocimiento.

Producto de la comercialización virtual, tuvieron origen y rápida expansión en el comercio informal los Showrooms. Éstos son comercios informales que ofrecen todo tipo de productos, constituyéndose en una alternativa que, si bien se da dentro de un local, no cumplen ningún tipo de formalidad, fomentando la elusión impositiva y atentando contra las condiciones de empleo decente (OIT, 2008).

La mayoría de las veces, se encuentran dentro de otros comercios, por ejemplo, un centro de estética, que en su interior posee otro sector donde está el showroom —de productos vinculados al rubro o no, como por ejemplo zapatos- al que acceden solo quienes se contactan previamente con los dueños del emprendimiento, o directamente están en el domicilio de quien comercializa los productos.

Usualmente, realizan su oferta por redes sociales (principalmente Instagram) y por el mismo medio, comunican en que momentos abrirán sus puertas al público o bien, coordinan directamente con los clientes, por lo que hay una atención y seguimiento más directo de la clientela, mediante la creación de grupos de Whatsapp de clientes, donde constantemente se les envía fotos de los productos, se crea una relación más personal y fidelizada, y los propios clientes son los que van agregando a otros a la red, haciendo promoción del showroom.

Se caracterizan por trabajar con poco stock, el cual, se va ampliando y reponiendo en función a los requerimientos de los clientes que se contactan por distintos medios de comunicación. Esto, sumado al hecho de no tener local comercial propiamente dicho, reduce

enormemente los costos de entrada, y posterior mantenimiento del ciclo comercial. Por otro lado, permite la flexibilidad horaria, de manera tal, que pueden llevarse adelante otras actividades o trabajos que sí requieren el cumplimiento de horarios preestablecidos.

La gran aceptación de este tipo de negocios por parte de los consumidores, impulsó a que algunos, incorporaran medios de cobro electrónicos (MercadoPago, Todopago, Ualá, etc.) mitigando la desventaja de tener que comercializar todo estrictamente en efectivo.

La implementación de esta manera de trabajo, devino en una forma de comercializar, que no los obliga a cumplir con los requisitos legales y tributarios, pudiendo ofrecer mejores precios de venta. Para los organismos de contralor resulta sumamente difícil detectarlos y eventualmente sancionarlos, o intimarlos a que regularicen su situación.

La utilización de estos medios de cobro electrónicos mencionados reducen la evasión, ya que los ingresos se materializan mediante operaciones registradas en el sistema bancario, debiendo tributar por ellos. Siendo estas erogaciones, inferiores a las de mantener un local comercial que cumpla con todas las formalidades para su apertura al público.

En adhesión a esto, se presentaron nuevas modalidades. Por ejemplo, los propietarios de inmuebles con espacios independientes en los que tradicionalmente alquilaban oficinas por mes, comenzaron a ofrecer la locación de manera compartida, a distintos prestadores de servicios o vendedores de bienes, arrendando ahora, también por horas y por semana. De esta manera, una misma oficina puede ser por la mañana un consultorio nutricional, y por la tarde un gabinete de estética, una zapatería o un estudio jurídico. Estos espacios, además, se presentaron como una alternativa clave para aquellos integrantes de redes de mercadeo, las cuales se caracterizan por imposter determinado status entorno a sus actividades.

Mostrando así, que los costos de mantener un emprendimiento con todas las formalidades, da lugar a que constantemente se estén generando alternativas elusivas e innovadoras, incrementando y promoviendo la informalidad en el mercado, con las consecuencias que esto conlleva:

- Dificultades para acceder a cualquier tipo de líneas de financiamiento: ya sean éstas públicas o privadas, beneficios, programas de desarrollo impulsados por el Estado o cualquier otro organismo; dado que no cuentan con inscripciones o ingresos declarados que avalen sus operaciones, ni la actividad económica que desarrollan.

- Desprotección social: en lo que refiere al control sobre la cantidad de horas laborales, reposo semanal, trabajo nocturno, jubilación, pensión o cobertura ante accidentes que pueda sufrir el trabajador, obra social para el empleado y su familia y derecho a la sindicalización.
- Desamparo sobre las tutelas laborales: referidas al matrimonio, maternidad, infancia, vacaciones, los salarios diferidos de compensación, la enfermedad propia o de un familiar, la incapacidad, la vejez, e incluso, el fallecimiento del trabajador que sostiene la familia y aquellos derechos que velan por la conciliación entre la vida familiar y el trabajo.

Es decir, se trata del ejercicio de una actividad económica sin las garantías y derechos adquiridos que el trabajo decente establece y que, por otra parte, por su modalidad no permite a los organismos de contralor verificar que la actividad económica se desarrolle correcta y salubrementemente.

Por otro lado, la pandemia y sus efectos a nivel mundial demostraron todas las falencias de esa idea asociada al emprendedurismo, de que es posible hacerse millonario desde la comodidad de su casa. Pues, ante este repentino freno en las actividades productivas y comerciales en todo el mundo, quedaron plenamente expuestos los riesgos que implica cualquier emprendimiento propio, en adhesión a los costos fijos que deben soportarse, y más aún, si estos se dan de modo informal, impactando en las condiciones de trabajo decente.

e. Ventajas de los actores ya establecidos

El trabajo de campo realizado, permitió determinar (producto de los datos recabados mediante el análisis del digesto jurídico de la Municipalidad de la Ciudad de Posadas, y la recopilación de comprobantes de compra y posterior análisis de los datos contenidos en los mismos) que en la zona centro de la ciudad de Posadas, gran parte de los locales comerciales pertenecen a un número reducido de familias tradicionales de la ciudad; las cuales, históricamente se han dedicado al comercio en distintos rubros, pero sobre todo, a aquel vinculado a la venta de indumentaria y calzado. Esto, les da dos ventajas frente a los demás competidores de la misma plaza: pues por un lado, les permite cierta regulación de precios y oferta en la ciudad; pero también, al tener tantos locales que abastecer, acceden a mejores costos por volumen de compras, limitando fuertemente a quienes ingresan con intenciones de competir, ya que los locales con mejor ubicación, les pertenecen a estas familias y, si bien pueden

alquilarlos, siempre evitarán la incorporación de nuevos competidores que puedan afectar la rentabilidad propia, ejerciendo múltiples restricciones a la competencia, tanto en la plaza comercial como en el mercado inmobiliario.

Retomando lo expuesto en el apartado referido a los costos de capital, en la plaza comercial encarnacena, la relocalización otorgó titularidad a numerosos comerciantes. No obstante, al igual que en Posadas, quienes tienen mayor participación en el mercado, son pocos negocios concentrados en grupos reducidos de personas. Pero en cambio, estos pertenecen en su mayoría, a familias de nacionalidad china, surcoreana o sirio libanesa, que también han tenido que exiliarse de sus países de origen producto de procesos cívico-militares (Pereyra Dutra, Claudia, 2019).

Estos, efectúan compras e importaciones en grandes volúmenes, trabajando muchas veces en conjunto con comerciantes de Ciudad del Este y Asunción. Lo cual, les permite acceder a menores costos por el volumen de compras con el que operan y, sumada a la menor presión tributaria paraguaya, obtienen una clara ventaja competitiva en comparación con Posadas.

A la ventaja de contar con gran participación en la plaza comercial de su ciudad y de la vecina, los actores ya establecidos, con una larga trayectoria en la ciudad, clientes fidelizados y un mayor capital, cuentan con un margen de maniobra financiera mucho mayor, a la hora de operar y enfrentar vaivenes económicos.

A su vez, dentro de este grupo de comerciantes, se pueden distinguir a aquellas micro, pequeñas y medianas empresas locales, de las grandes corporaciones internacionales que comparten este espacio. Pues cuando la rentabilidad no es la deseada, mientras los primeros siguen en actividad —o hacen lo posible para que esto suceda, ya que es su fuente principal de ingresos-; los segundos buscan plazas más convenientes en cualquier parte del mundo, contando con los recursos para insertarse rápidamente en las mismas.

CAPITULO III: APORTE

A lo largo de esta investigación, se estudiaron los sectores comerciales de dos ciudades de frontera: Posadas, en la provincia de Misiones, Argentina y Encarnación, en el departamento de Itapúa, Paraguay. Dos ciudades de gran importancia para la región a la que pertenecen, más allá de que puedan ser definidas como medianas en términos demográficos, para los países de los cuales forman parte.

Por ello, como en este último capítulo se pretende plasmar y articular las respuestas a los objetivos planteados, que representan el aporte de la presente tesis, como corolario de todo el trabajo de investigación realizado; aquí se comenzarán desarrollando, las características centrales que adquiere la competencia entre los sectores comerciales (Objetivo I); para luego describir el modo en que actúan las fuerzas competitivas de ambos como objeto de estudio (Objetivo II) y; finalmente, plasmar la propuesta generada, centrada en acciones focalizadas que contribuyan al desarrollo competitivo de los sectores comerciales de Posadas y Encarnación (Objetivo III) basadas en: a) la especialización en productos o servicios; b) la fidelización de los clientes y; c) las estrategias de diferenciación.

Características centrales que adquiere la competencia entre los sectores comerciales (Objetivo I)

Como se ha podido ver hasta aquí, estas ciudades de frontera presentan características comunes que, producto de la interacción constante entre sus habitantes, son mucho más semejantes entre sí, que a las del centro de los países a las que pertenecen y; consecuentemente, su desarrollo diario interdependiente, con frecuencia se da de manera implícita.

Sin embargo, a pesar de que en numerosas oportunidades se hace referencia a los valores comunes y a la armonía entre los distintos actores sociales que forman parte de este territorio, sus relaciones no se encuentran libres de tensiones y enfrentamientos. Por ello, se comenzó el planteo de este trabajo, pensando en el modo en que los comerciantes posadeños manifiestan las dificultades que enfrentan en la competencia con la plaza comercial encarnacena, alegando recurrentemente en sus discursos, que las asimetrías se deben a dos cuestiones centrales: por un lado, a la fuerte presión tributaria existente en Argentina —desconociendo, o quizá menospreciando, lo que implicaría una disminución en la mismas, para la población en general, por el impacto que conllevaría esto en los sistemas públicos de educación, salud, protección social, etc.-; y por otro, al uso que los habitantes hacen de los recursos e información disponible

en el territorio, propiciado por la facilidad y rapidez en el flujo de circulación, que permiten las obras civiles existentes, y el avance en los medios de transporte, comunicación y tecnología.

Debido a esto, las reiteradas crisis económicas argentinas, las constantes fluctuaciones cambiarias, y la permanente modificación del marco legal regulatorio (debido a los cambios en las políticas monetarias y la regulación de la importación y exportación) implican que, en ambas orillas, los consumidores transfronterizos, estén constantemente pendientes de lo que ocurre al otro lado del río.

La dinámica que se puede observar diariamente en el puente que une ambas ciudades, es el reflejo de esta imprevisibilidad, siendo a su vez, el mayor generador de expectativas y deducciones de quienes habitan el territorio.

En consonancia con tal situación, y en relación al objetivo general planteado, el presente trabajo, llevó adelante un análisis de las fuerzas competitivas que inciden en el sector comercial de ambas ciudades, comparando los rasgos centrales que dan cuenta del fenómeno de estas asimetrías, con el fin de generar un conocimiento apropiado, que nos permita sentar bases claras que contribuyan a mejorar y reforzar las estrategias competitivas eficaces ya existentes, y crear otras más adecuadas, con una visión amplia, que contribuya a abandonar aquellas que habiendo sido probadas, obtuvieron limitados resultados.

Por ello, se llevó adelante un racconto de aquellos acontecimientos históricos que tuvieron incidencia directa en las ciudades donde se emplazan los sectores comerciales objeto de estudio (Ver ANEXO 7). Ello, permitió comprender la composición demográfica de la región, las relaciones sociales y laborales que históricamente tienen lugar aquí, y la dinámica comercial actual. También, se contempló la incidencia en este espacio transfronterizo de las obras complementarias de la Represa Hidroeléctrica Yacyretá, las cuales modificaron profundamente la morfología urbana y social de la región, dando lugar a una dinamización y fortalecimiento de las relaciones multipropósito que tienen lugar en territorios como estos, haciendo foco principalmente, en sus relaciones comerciales.

A la luz de la teoría desarrollada por Dilla (2004) sobre los Complejos Urbanos Transfronterizos, se pudo comprobar que las conexiones funcionales a lo largo de la historia han sido mutuamente imprescindibles, es decir que, si bien ambas ciudades tienen un desarrollo y crecimiento propio, como se pudo ver hasta aquí, hay una interdependencia económica entre los sectores comerciales de ambas; aunque no los defina de manera absoluta. Sin embargo, debido

al constante intercambio, de personas, bienes y servicios, sus lazos se ven permanentemente fortalecidos, y sin el flujo de circulación existente entre ellas, la región no tendría la importancia que tiene para sus Estados centrales.

Habiendo descripto y analizado el contexto social, cultural y económico que caracteriza a la composición demográfica, y a las relaciones sociales que se dan en esta región transfronteriza, se avanzó en la identificación de las principales barreras que deben afrontar quienes desean incorporarse a los sectores comerciales de ambas ciudades. Allí, se apuntó a un análisis comparativo del marco legal tributario de ambos municipios, que permitió comprobar la Hipótesis inicial de que existe una mayor presión tributaria en la ciudad de Posadas, que incide notablemente en el desarrollo del sector, y se constituye en una barrera de entrada alta para quienes deseen incorporarse al mismo. Pero que, a su vez, esto se traduce en una mayor prestación de servicios, asistencia y control por parte del Estado, lo cual implica un desarrollo íntegro de las personas, ya sea en su rol de comerciantes, de empleados del sector, o de consumidores.

También aquí, se avanzó sobre aspectos vinculados a la comercialización y digitalización, destacando la relevancia que este último concepto tuvo en el contexto histórico actual, marcado por la pandemia del COVID-19. Se analizó así, el fortalecimiento de aquellos actores establecidos en ambas plazas comerciales, quienes ya tenían gran participación en el mercado, y que contaban con recursos para enfrentar la crisis. Por otro lado, se indagó en aquellas herramientas que utilizaron quienes tienen menos participación en el mercado, y las nuevas estrategias de ventas que incorporaron algunos actores para sobrepasar el período de recesión económica, destacando la utilización de las aplicaciones Instagram y Whatsapp, como medios digitales de promoción y comunicación ante las restricciones a la circulación y apertura de locales comerciales de rubros no catalogados como esenciales y, en adhesión a esto, los showrooms. Esto, permitió describir distintos factores que completaron el análisis de la estructura que caracteriza a cada sector comercial.

Determinación del modo en que actúan las fuerzas competitivas de los sectores comerciales objeto de estudio (Objetivo II)

Si bien la incidencia de la coyuntura económica del MERCOSUR es central para las ventas de ambos sectores, los consumidores transfronterizos diferencian y planifican claramente

el tipo de consumo que realizarán a uno u otro lado del puente, conllevando esto, una organización particular para las economías domésticas de los pobladores del territorio.

Entonces, mientras los servicios públicos de educación y salud en Argentina, que se prestan en forma gratuita en Posadas, producto de una mayor presencia estatal, son atractivos y útiles para los residentes de Encarnación. Dichos pobladores también hacen uso de la oferta del sector privado, debido a que, al encontrarse en el territorio transfronterizo adyacente, presentan mayores facilidades de acceso y menores costos de traslado y tiempo, respecto a los que afrontarían si debieran acudir a las ciudades de referencia de Paraguay (Asunción o Ciudad del Este).

En Encarnación mientras tanto, si bien las prestaciones de salud y educación son privadas, o bien, públicas aranceladas y precarizadas, históricamente han sido para los pobladores del territorio transfronterizo, un complemento a la oferta local de Posadas, dando lugar a que frecuentemente, opten por hacer uso de los servicios que ofrecen, debido a los menores costos que implicaría el traslado para estudiar, trabajar o contratar servicios profesionales, a otras ciudades o provincias argentinas más alejadas, como Chaco, Corrientes, Córdoba o Buenos Aires.

Con relación al sector comercial posadeño concretamente, a lo largo de este trabajo se pudo observar que muestra variaciones en los niveles de venta hacia los consumidores transfronterizos, mayormente cuando la coyuntura económica lo propicia (por ejemplo, por la conveniencia en productos con regulación estatal de precios, por el tipo de cambio existente, o por la calidad en ciertos rubros de producción argentina). Esta elección, pocas veces implica por parte de los clientes encarnacenos, el consumo de otros servicios o paseos en la ciudad (gastronómicos, de entretenimiento, recreación, etc.) sino que más bien, vienen, realizan las compras que tenían pensadas, y regresan a su ciudad.

En cambio, en relación a la plaza comercial encarnacena, los clientes posadeños asocian los consumos que realizan, a una experiencia mucho más compleja, que excede la simple adquisición de productos a bajo costo, para ser concebida como un paseo de disfrute en sí. Siendo una práctica que por lo general, se planifica, se lleva adelante en grupo, y se realiza con un mayor tiempo de recorrido, que el que utilizan en su ciudad. Ir a Encarnación, para los posadeños, con frecuencia implica recorrer la ciudad y sus lugares turísticos, consumir distintos

servicios ofrecidos, y participar de los eventos que allí se realizan, lo cual, como plaza comercial, termina siendo convocante de manera constante.

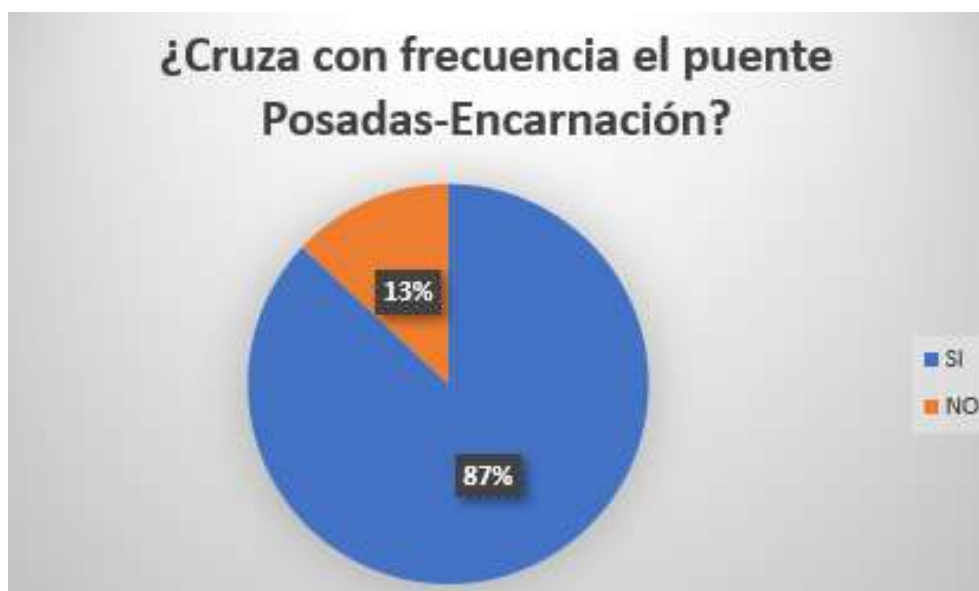
Dada esta distinción, se puede avanzar en el análisis, sobre los reclamos que hacen cada uno de los sectores, respecto a la cuestión fronteriza. Mientras el sector comercial de Encarnación, que enfoca sus estrategias de venta, hacia los clientes transfronterizos, reclama una mayor apertura de la frontera, que permita más circulación; el sector comercial de Posadas, por el contrario, intenta detener el flujo en ambos sentidos, y reclama por la presión tributaria que enfrenta. Allí, reside su principal dificultad para plantear estrategias competitivas, pues sus reclamos siempre están vinculados a factores exógenos sobre los cuales no pueden ejercer un control: por un lado, la estructura tributaria de una y otra ciudad, que producto de todo un desarrollo histórico de avances y retrocesos en derechos adquiridos, repercute en las condiciones de vida y el desempeño laboral de los habitantes del lugar y que, de ser modificada, implicaría una reestructuración integral de los recursos estatales, pues debería abarcar medidas que contemplen a todos los rubros de producción y comercio existentes en la frontera, y no a medidas puntuales de respuesta a los sectores objeto de estudio. Y, por otro lado, a las prácticas de circulación por el territorio, que no pueden detenerse, pues las preferencias de consumo están asociadas a los patrones culturales de la región transfronteriza, que repercuten en la elección al momento de adquirir productos o servicios en una u otra plaza comercial.

En este sentido, se puede observar que las políticas gubernamentales emanadas desde los organismos centrales, mientras para el sector comercial de una de las ciudades se manifiesta como una barrera de entrada dinámica, debido al movimiento económico que genera la frontera, para la otra plaza comercial resulta 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 comerciantes de las zonas de frontera, mientras las regulaciones se traducen en desventajas de una plaza comercial, para el sector comercial vecino, las mismas se convierten en fortalezas.

Habiendo analizado la presión que incorporan a la competencia entre sectores comerciales los nuevos entrantes, y descripto el marco legal tributario laboral de manera comparativa entre ambos municipios objeto de estudio, se puede inferir que efectivamente, existe una mayor presión tributaria en la ciudad de Posadas, que incide notablemente en el desarrollo del sector y se constituye en una barrera de entrada alta para quienes deseen

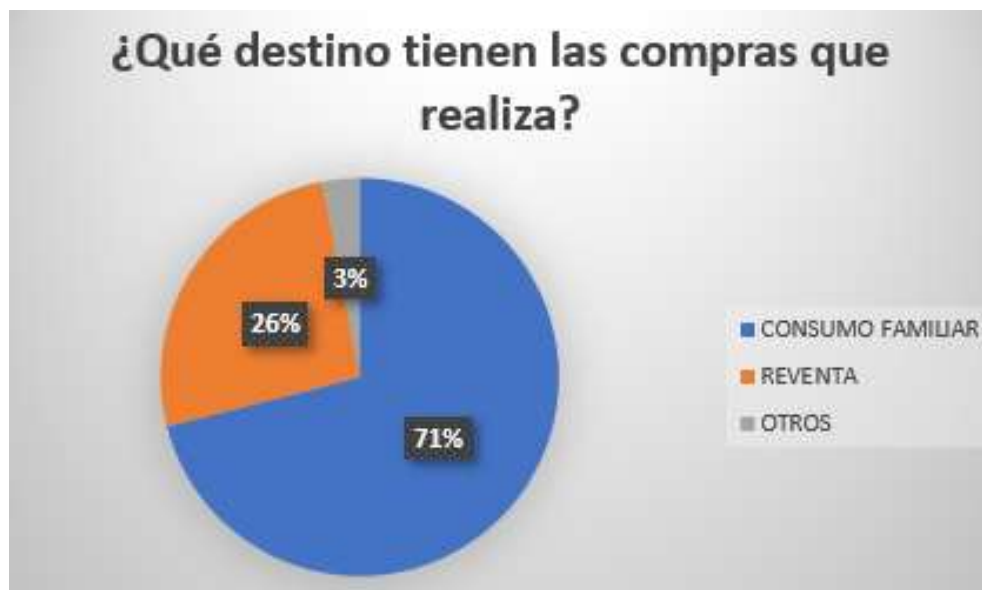
incorporarse al sector comercial de esta ciudad. Pero esto a su vez, se traduce en una mayor prestación de servicios, asistencia y control por parte del Estado, que permite un desarrollo integral de las personas, ya sea en su rol de comerciantes, de empleados del sector, o de consumidores.

GRAFICO 9: Cruce del puente Posadas-Encarnación



FUENTE: Elaboración propia en base a formulario de encuesta de ANEXO VI.

GRAFICO 10: Destino de las compras que realizan



FUENTE: Elaboración propia en base a formulario de encuesta de ANEXO VI.

Acciones focalizadas que contribuyen al desarrollo competitivo de los sectores comerciales de Posadas (Misiones, Argentina) y Encarnación (Itapúa, Paraguay). (Objetivo III)

Los resultados del análisis efectuado en el presente trabajo indican que las estrategias a implementar, desarrolladas en detalle en este apartado, deberían estar focalizadas en tres dimensiones principales:

- a) La especialización en productos o servicios;
- b) La fidelización de los clientes;
- c) La diferenciación en la oferta.

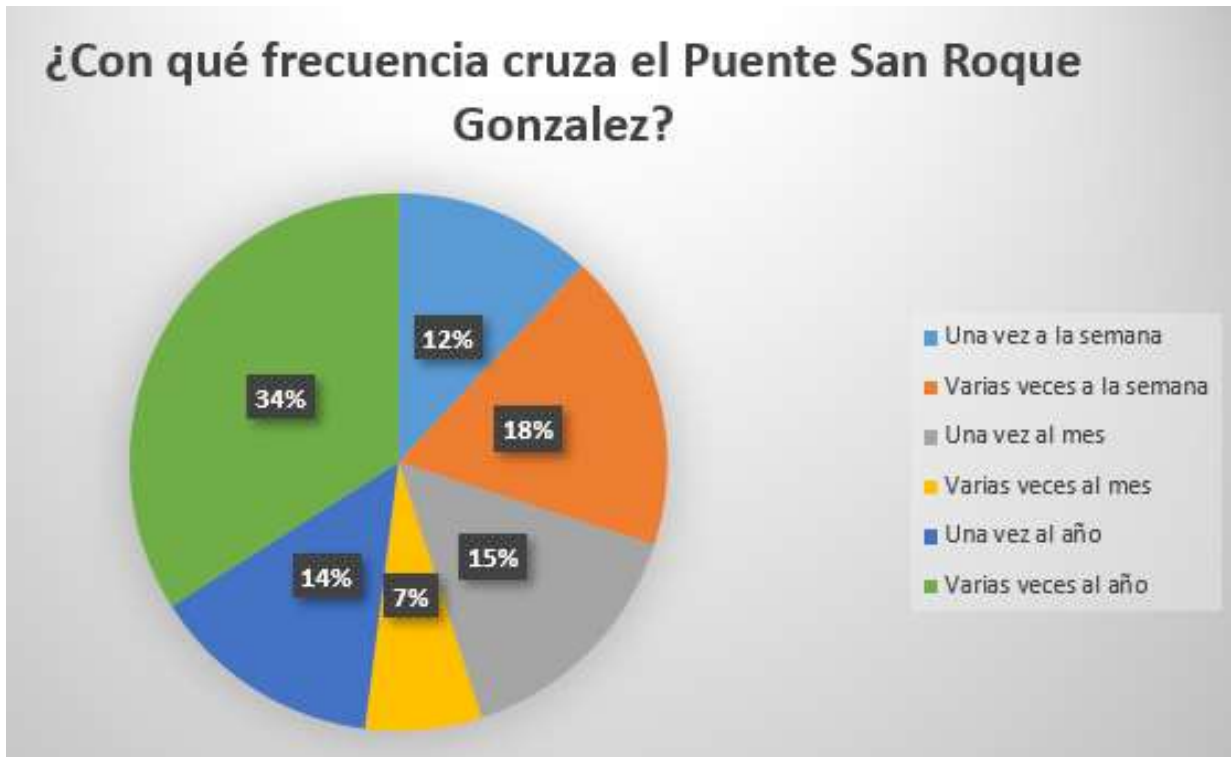
a) Especialización en productos o servicios

Para lograr la especialización en productos o servicios en cada sector comercial objeto de estudio, primero es necesario que se defina como sector, si hay un interés real por vender a clientes de la ciudad vecina; pues de lo contrario, las medidas que se tomen siempre apuntarán a imponer/prohibir/cooptar a la clientela para que consuma en su localidad, lo cual, como toda medida coercitiva, genera aún más deseo por hacer lo contrario a lo impuesto.

Posteriormente, debe determinarse el tipo de cliente que habita la región transfronteriza. Esto puede ser llevado adelante mediante la utilización de formularios de encuestas (preferentemente anónimos de manera tal que el consumidor no se sienta condicionado a la hora de dar su opinión) que sean claros, breves y puedan ser respondidos desde distintos dispositivos móviles (computadoras portátiles, celulares, tablets, entre otros). De esta manera, puede obtenerse información vinculada a las preferencias de los mismos, permitiendo hacer correcciones en la oferta de productos o servicios que se traduzcan en mayores volúmenes de venta.

En este sentido, en el presente trabajo, las entrevistas y encuestas realizadas confirmaron que, con relación a el consumo de bienes y servicios, existe una gran frecuencia en el cruce del Puente San Roque Gonzalez, lo que permitió luego, avanzar en la indagación sobre las preferencias de consumo en las plazas comerciales objeto de estudio.

GRAFICO 11: Frecuencia de cruce del Puente San Roque González



FUENTE: Elaboración propia en base a formulario de encuesta de ANEXO VI.

La principal consideración que los consumidores toman al momento de elegir una u otra plaza comercial, es el precio de lo que desean adquirir. Por otro lado, las preferencias de compras en la ciudad de Posadas refieren a combustible, productos perecederos y servicios gastronómicos; mientras que la plaza Encarnación, es la elegida al momento de adquirir juguetes, útiles y productos electrónicos.

GRAFICO 12: Consideraciones a la hora de comprar en Posadas o Encarnación



FUENTE: Elaboración propia en base a formulario de encuesta de ANEXO VI.

GRAFICO 13: Preferencias a la hora de comprar en Posadas o Encarnación



FUENTE: Elaboración propia en base a formulario de encuesta de ANEXO VI.

Continuando con la caracterización de los clientes de esta región, 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 predispuesto. La información obtenida mediante las encuestas llevadas adelante, muestra que efectivamente la clientela tiene esta concepción, ya que califican como mejor, la atención llevada adelante por los comerciantes encarnacenos respecto a la de los posadeños. En este sentido, sería oportuno para el sector comercial de Posadas implementar sistemas de remuneración incentivada o con comisiones, que se traduzcan en un mayor interés de concretar ventas por parte de los vendedores. Por otro lado, son importantes las capacitaciones desde las cámaras y organismos, para poder aportar conocimientos y herramientas que permitan a los comerciantes y empleados de comercio, un mejor desenvolvimiento y atención al público.

Además, conforme se pudo constatar mediante el trabajo de campo, los horarios de atención de ambas ciudades difieren: mientras los locales comerciales de Posadas están abiertos de lunes a viernes de 8 a 13 Hs. por la mañana, 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, los negocios abren sus puertas desde las 7 Hs. trabajando de corrido hasta las 17 Hs. de lunes a sábados.

Con relación a esto, hubo un cambio implementado forzosamente por las medidas restrictivas de la cuarentena en el sector comercial de Posadas, que tuvo una enorme aceptación por parte de todos sus miembros. Esta, fue la modificación a la que se vieron inducidos los comerciantes en la composición y extensión de la jornada laboral, ya que, previamente al ASPO, existía un consenso tácito sobre los horarios de atención al público, y la mayoría de los comercios, dividía su jornada de trabajo de ocho horas, en dos períodos de cuatro cada uno, dejando un intervalo de otras cuatro de descanso, entre uno y otro.

Con la implementación del Decreto 297/2020, en primera instancia, quienes abrieron sus comercios, podían hacerlo sólo hasta las 16 horas, lo cual los instó a experimentar nuevas maneras de organización de los tiempos y actividades cotidianas de empleadores/as, empleados/as y clientes/as o consumidores/as. Sin embargo, esto se fue modificando hasta la actualidad, dando como resultado, una extensión de los horarios en algunos casos, sin un consenso establecido entre los rubros y la ubicación del comercio, debido a la competencia interna entre los miembros del sector.

Se evidenció de esta manera, la inexistencia de un consenso para continuar con el horario de corrido por parte de los comerciantes y diferentes actores asociados al sector; y algunas de las razones de dicha situación fueron: la competencia interna entre miembros que comparten el mismo rubro/actividad; el ajuste del horario al de otras instituciones locales; la práctica de consumo de los clientes -que realizan sus compras mayormente por la tarde/noche-; la falta de infraestructura en los locales comerciales para contener al empleado en sus momentos de descanso, almuerzo, así como la falta de convenios con guarderías para aquellos que tienen hijos/as. Por lo tanto, se considera que es necesario un plan de acción integral, que, acompañado de políticas que guíen la reestructuración del horario comercial de la ciudad de Posadas, tenga en cuenta las condiciones de trabajo decente para los empleados del sector. Por otro lado, proponer por rubros y ubicación del comercio, los horarios más aptos para la apertura y cierre de los mismos, contemplando las dinámicas de las diferentes instituciones que acompañan el movimiento de circulación de los posadeños a lo largo y ancho de la ciudad, es una necesidad, en tanto afecta la conciliación laboral de los empleadores, así como de los empleados, con su vida personal y familiar. Cabe resaltar que la variedad de actividades que encierra el sector en el que se enfoca este trabajo, requiere a su vez, un análisis de mayor detalle para poder evaluar el impacto de un cambio de jornada laboral respecto a cada área en particular.

Por lo tanto, a la hora de implementar un plan sobre la distribución de horarios de atención al público, es necesario tener en cuenta primero:

Las desventajas del horario de Corrido, que son:

- El almuerzo está adentro de la jornada laboral.
- Para las familias que tienen niños en edad escolar, pueden presentarse dificultades en la organización de los horarios (turno mañana y turno tarde).
- Para la región objeto de estudio, el clima de verano suele tener altas temperaturas que afectan el desarrollo normal de las actividades laborales.

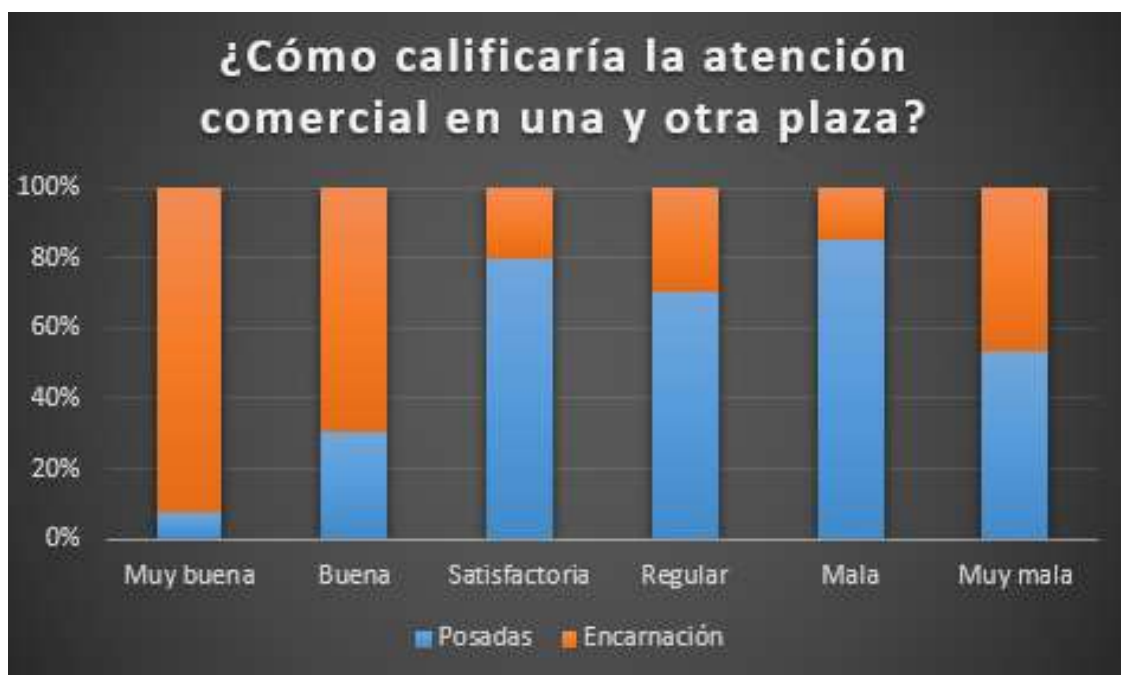
Pero también, las ventajas o beneficios del horario de corrido, que implican:

- La facilidad para los trabajadores que usan el transporte público de pasajeros (ahorro económico y tiempo).
- La mayor fluidez del tránsito, con disminución de horarios pico.
- Los bancos tendrían una mayor sincronización con los horarios habituales de las distintas entidades bancarias y financieras de todo el país.

- Las actividades recreativas y deportivas después de las 16 o 17 Hs. Para no estar expuestos en los horarios que presentan radiación solar más intensa y nociva.
- El favorecimiento de un descanso más prolongado.
- El horario escolar podría comenzar una hora más tarde. A partir de las 8 Hs. y finalizar a las 13 Hs. (en el turno mañana) y de 14 a 19hs (turno tarde).

En adhesión a esto se considera pertinente mencionar que las características del sector comercial encarnaceno que aquí desarrollamos como ventajas del mismo, tienen su antítesis, basada principalmente en la explotación que padecen los vendedores.

GRAFICO 14: :Atención comercial en una y otra plaza comercial



FUENTE: Elaboración propia en base a formulario de encuesta de ANEXO VI.

Otro de los cambios en las formas de compra de los clientes de ambas plazas comerciales que generó la cuarentena implementada en ambos países, producto de la pandemia por el COVID-19; tuvo su origen en el impulso del comercio electrónico como resultado de las medidas restrictivas a la circulación de personas. Con respecto a las compras por internet, se arribó a las conclusiones de que, en un primer momento, la desconfianza general y el desconocimiento de la operatoria, mantenían reticentes a los consumidores. 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 a él, chequeo de calidad, 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 qué, dónde y a quién comprar. Con esta nueva modalidad para las transacciones, quien toma protagonismo y, por ende valor, es la información.

Debe considerarse entonces, que la dinámica comercial actual requiere una permanente actualización, ya que la globalización incide notoriamente en los gustos, preferencias y moda de los consumidores, por lo tanto, el seguimiento y control si bien debe ser constante, no debe ser invasivo, pues genera rechazo en ellos; debiendo adoptarse una gestión de mejora continua con orientación hacia el cliente.

Al contar con información que caracterice a los consumidores, lo analizado permite afirmar, que en estos espacios deberían implementarse herramientas o beneficios que propicien la elección de una u otra plaza, a la hora de comprar. Como por ejemplo, los planes de financiación que el Estado provincial de Misiones implementa (Ahora 12, Ahora carne, Ahora papá, etc.) permitiendo la cancelación de compras con tarjetas de crédito en cuotas sin interés.

b) Actividades de fidelización de los clientes

La fidelización de los clientes cuenta con distintas definiciones enfocadas en elementos conductuales y actitudinales de los consumidores. La lealtad hacia una marca por ejemplo, puede ser definida desde una perspectiva conductual, como una respuesta de comportamiento no aleatorio asociada a procesos psicológicos de decisión, de evaluación y satisfacción, expresado por una elección repetida en el tiempo, con relación a una o más marcas alternativas. Por lo tanto, puede relacionarse la fidelidad hacia una marca o producto, por parte de los consumidores, con el índice de recompra del producto.

En este sentido, se propone la implementación de programas de fidelización de los clientes, centrados en algunos de los puntos desarrollados teóricamente por Reichheld (2002) como por ejemplo:

- Los de pago: que mediante el abono de un monto mensual, permiten al cliente acceder a beneficios;

- Los de caridad o valores comunes: que consisten en programas que proponen financiar, apoyar o llevar adelante acciones o causas benéficas de manera conjunta entre el negocio y los aportes de los clientes para las mismas;
- Los de niveles: que ante mayores consumos, les permite a los clientes acceder a mejores beneficios;
- Los de puntaje: que traducen los consumos de los clientes en puntos, que luego pueden canjear por beneficios.

En adhesión a esto, se plantea la iniciativa de la incorporación de los recursos tecnológicos actualmente disponibles, como las redes sociales y la utilización de aplicaciones para dispositivos móviles que faciliten y mejoren la experiencia de los consumidores, incorporándose al comercio electrónico. Es importante, al momento del diseño de la comunicación virtual, contemplar la adaptación a todos los dispositivos desde donde el consumidor pudiera acceder, garantizando una experiencia ágil, practica y satisfactoria.

Se propone la utilización de códigos QR (Quick Response). Estos, son códigos de barras que permiten almacenar determinado tipo de información, como una URL, SMS, E-Mail, Texto, etc., presentándose como un medio de acceso rápido, novedoso y práctico a la misma. De esta manera, todos los negocios pueden crear accesos directos a sus páginas de internet, o a tarjetas de contacto, facilitando a los clientes este proceso. Otro ejemplo novedoso, es ofrecer la posibilidad de grabar un saludo personalizado a quien adquiera un producto para regalar, almacenarlo en un código QR que acompañe la mencionada compra, para que el destinatario pueda escucharlo al escanear el mismo. No obstante, debemos considerar que es un instrumento de comunicación que no resultará atractivo a todas las generaciones de consumidores. Los denominados millenials o centenials³ se adaptan fácilmente, presentan familiaridad con los procesos tecnológicos y cuentan con dispositivos que permiten su utilización; no así generaciones adultas o mayores. En el caso de los sectores objeto de estudio, en el marco de las nuevas medidas sanitarias que debieron incorporarse para prevenir la propagación del virus SARS COV-19, el rubro gastronómico de ambas ciudades incorporó esta herramienta para que

³ Los conceptos de millenials y centenials han sido incorporados en los últimos años para definir a cohortes demográficas con determinadas características conductuales comunes principalmente vinculadas con un mayor uso y familiaridad con las comunicaciones, los medios de comunicación y las tecnologías digitales.

los consumidores puedan acceder al menú de los locales, sin la necesidad de manipular los menús en formato físico.

Retomando conceptos desarrollados previamente, vinculados a la temática, se destaca la necesidad de sincronizar los procesos que se dan en Internet y aquellos que se dan por fuera; brindando una adecuada y oportuna respuesta a las interacciones que surjan con los clientes. Puede ser de utilidad en este sentido y como primer paso, ofrecer los productos o servicios que se comercialicen mediante aplicaciones ya instaladas en el medio, referidas a este tipo de operaciones como Pedidos Ya o Rapi.

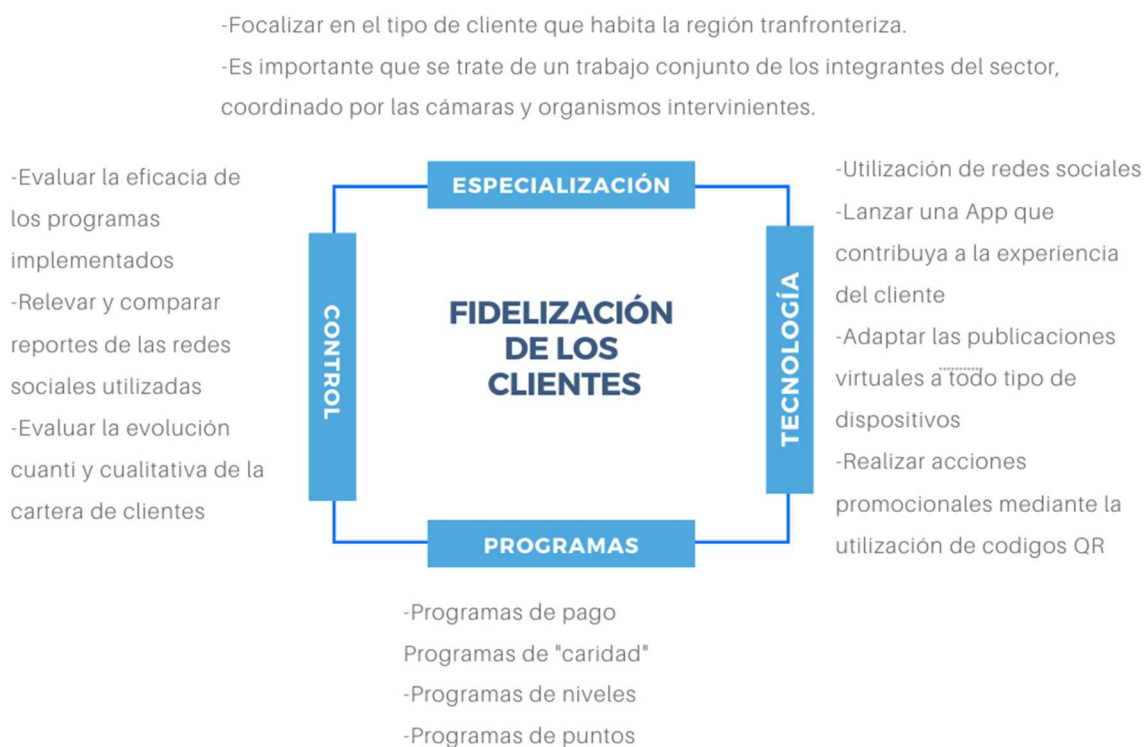
También es importante utilizar las herramientas de medición y control que estas ofrecen de manera tal, que se gestione el seguimiento y efectividad de las comunicaciones y contactos. En este sentido, actualmente las redes sociales ofrecen la provisión de informes referidos al impacto de las publicaciones o publicidades, detallando la cantidad de visualizaciones, de veces que el contenido fue compartido, y de las búsquedas relacionadas a las que accedieron los usuarios, entre otros datos de utilidad.

La fidelización de los clientes representa una preferencia y compromiso por parte de estos, para con la marca o negocio. En adhesión a lo expuesto en el apartado anterior, sobre la caracterización de los clientes, es necesario realizar un adecuado seguimiento de las preferencias de los consumidores, permitirá definir continuamente nuevas y mejores maneras de satisfacerlos, dando lugar a que perciban un compromiso por parte de la marca para con ellos, incrementando su fidelización.

De esta manera, se sugiere un enfoque integrador que contemple los aspectos de compra, como así también los cognitivos y actitudinales de los compradores. En este proceso, es importante considerar la gestión de las relaciones con: por un lado, los grupos de interés de la organización (proveedores, mayoristas, agentes de venta y otras personas o empresas que formen parte de la estructura de los canales de distribución de la empresa) y; por otro lado, con otras organizaciones o negocios que agreguen valor a las ofertas de la empresa, a través de la formalización de alianzas estratégicas e integraciones en el canal de distribución de manera tal, que se logre satisfacer las necesidades de sus clientes más eficientemente. En adhesión a esto, se arriba a la propuesta de que debería llevarse adelante un trabajo conjunto de los integrantes del sector, coordinado por las cámaras y organismos intervinientes, generando estrategias que

apunten a que la experiencia de compra sea íntegramente satisfactoria en ambas plazas comerciales, dando lugar a la diversificación de la oferta de productos y servicios.

GRAFICO 15: Cuadro resumen de acciones propuestas para el sector



FUENTE: Elaboración propia.

c) Estrategia enfocada en la diferenciación

Desde un punto de vista que contemple a los dos sectores comerciales objeto de estudio, y en base a la descripción de las características propias de los mismos, la estrategia competitiva conjunta que se propone en base a la teoría de Porter (2008) refiere a la diferenciación en la oferta, basada principalmente, en atributos vinculados con una mejor atención y servicio. De esta manera, se busca dotar al producto o servicio de cualidades que sean valoradas de forma positiva por los consumidores.

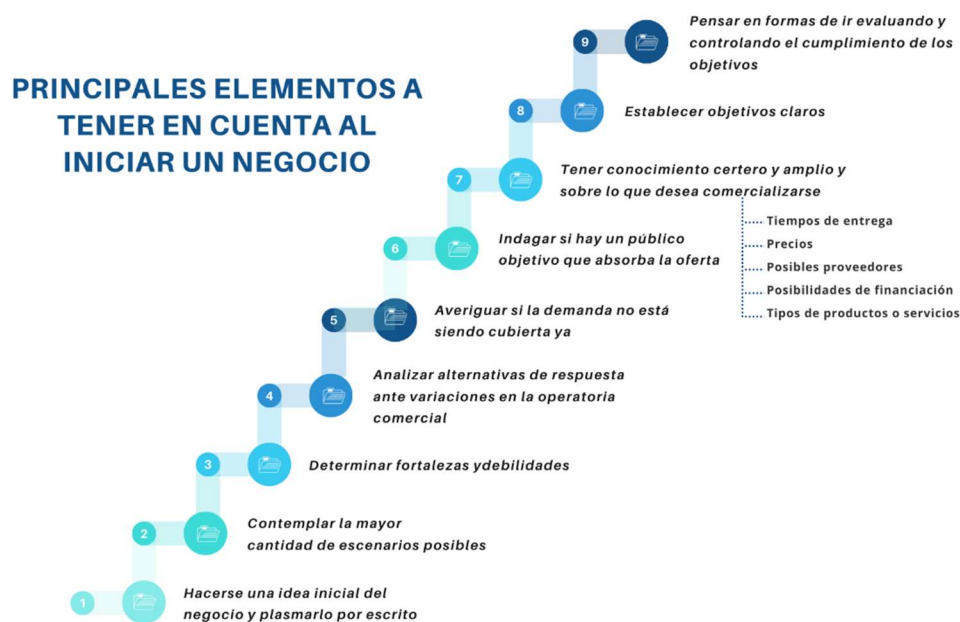
Para ello, se debe tomar en cuenta la subjetividad del consumidor al momento de elegir una u otra plaza comercial, ya que no siempre esto refiere a una comparación objetiva, sino a la

idea que posean al respecto, basada en información y experiencias anteriores. Por eso, se destaca la búsqueda de la satisfacción a sus requerimientos y que esto, se traduzca en fidelización.

La ventaja de esta estrategia es que no es exclusiva de una sola empresa en cada sector, sino que cada negocio puede enfocarse en un rasgo distintivo que lo beneficie. Por otro lado, retomando la importancia de la fidelización, esta estrategia permite reducir la injerencia del factor precio a la hora del consumo por parte de los clientes.

En este sentido se apunta a una diversificación horizontal en la que la variedad y oferta integral de bienes y servicios contribuyan a una experiencia de compra satisfactoria.

GRAFICO 16: Cuadro resumen sobre los principales elementos a tener en cuenta al iniciar un negocio



FUENTE: Elaboración propia en base a la propuesta de Burin (1998) y Carretero (2008).

Conclusiones

Como en la conclusión se sintetizan los principales aprendizajes construidos en este trabajo, centrados en la determinación de los rasgos que caracterizan a la localmente llamada competencia asimétrica, aquí se dará cuenta del modo en que actúan los procesos sinérgicos que estos dos sectores comerciales generan en conjunto, mediante las fuerzas competitivas que entran en juego y que son desarrolladas en la tesis.

En este sentido, se debe afirmar inicialmente que si bien no existe un manual o una guía paso a paso, que garantice qué acciones deben llevarse adelante y en qué orden ejecutarlas al momento de iniciar un emprendimiento, distintos autores expresan sugerencias al respecto, coincidiendo en algunos aspectos.

Entre ellas, podemos destacar la importancia que tiene la confección de un plan de negocios. Éste, consiste en un documento que describe el emprendimiento que se desea llevar adelante, permitiendo un análisis detallado del mercado y del proyecto económico, estableciendo objetivos y el curso de acciones a seguir para alcanzarlos.

Esta herramienta, posibilita partir de una idea inicial de negocio y plasmarlo por escrito de manera reflexiva, contemplando la mayor cantidad de escenarios posibles y las fortalezas y debilidades del mismo, de manera tal, que se analicen las alternativas de respuesta ante variaciones en la operatoria comercial. Por otro lado, da lugar a un estudio objetivo del emprendimiento que se desee llevar adelante pudiendo efectuar correcciones o modificaciones que permitan alcanzar el éxito del mismo.

Asimismo, deben considerarse críticamente dos cuestiones: la aversión al riesgo que se tenga y si la idea de negocio, producto o servicio que desea iniciarse, es en ese momento una demanda que no está siendo cubierta ya, existiendo realmente un público objetivo que absorberá la oferta de lo que se pretenda comercializar. Esto implica, entre otras cosas, como señalan Burin (1998) y Carretero (2008) tener el más amplio y certero conocimiento posible, sobre lo que se desea vender es decir:

- Tipos de productos o servicios que se ofrecerán;
- Posibles proveedores;
- Un análisis de los tiempos de entrega, precios, posibilidades de financiación y;
- Las implicancias legales e impositivas que pudieran estar asociadas al negocio.

Considerando el desarrollo anteriormente descrito y vinculándolo con la Hipótesis, se considera que las estrategias a implementar no deberían ser reactivas o basadas en restricciones como se vienen planteando hasta ahora, sino más bien, focalizadas en la especialización en productos o servicios, así como también buscar que las actividades a desarrollar se centren en la fidelización de los clientes.

Por ello, se considera que hay varias líneas sobre las cuales se debe seguir trabajando y profundizando en investigaciones posteriores. Entre ellas, sería importante indagar en la relación entre los regímenes de gobierno y el comercio transfronterizo; a los efectos de dar cuenta de los impactos particulares que tienen en la región, las disposiciones emanadas desde los gobiernos centrales, que dan lugar a innumerables reacciones y estrategias en una región como la que es objeto de este estudio, con prácticas cotidianas de interdependencia mutua.

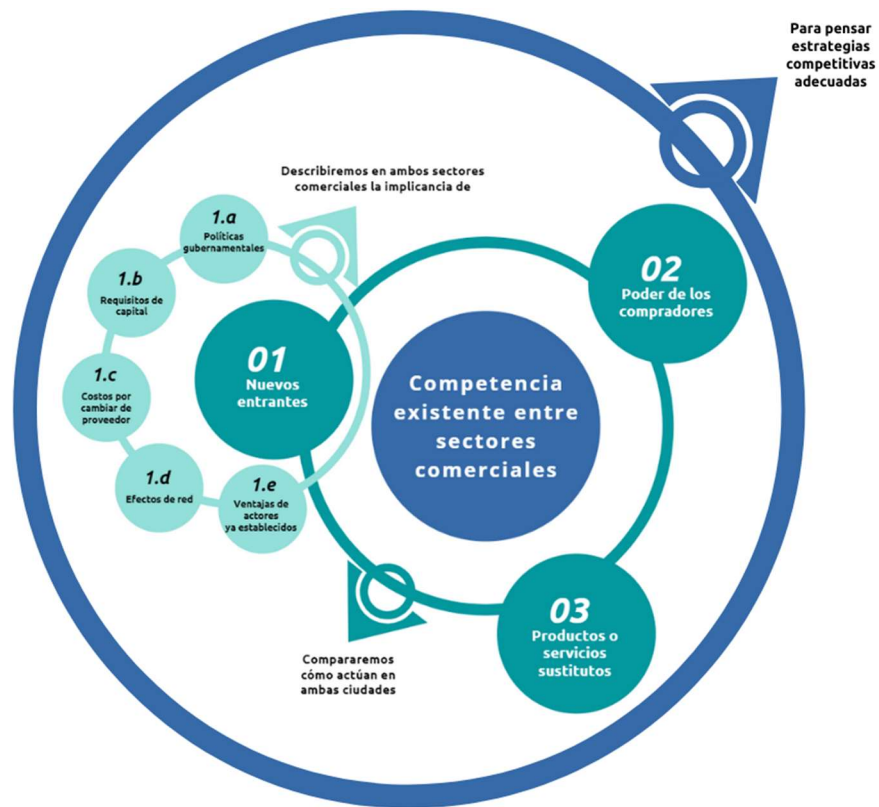
Asimismo, resulta pertinente profundizar en cuestiones vinculadas al mercado y su influencia en las condiciones laborales que tienen lugar en la región transfronteriza, considerando el impacto de las nuevas alternativas que propone el denominado trabajo del futuro centrado en el emprendedurismo y comercio electrónico, analizando los costos laborales que implica, y su consecuente impacto en los sectores comerciales de Posadas y Encarnación.

Finalmente, desde una visión general y regional las estrategias a implementar por parte del sector comercial transfronterizo, deberían ser formuladas de manera complementaria y sinérgica fortaleciendo las acciones conjuntas impulsadas desde las cámaras de comercio. Pues si bien Porter (2008) plantea el modelo de las cinco fuerzas competitivas en un plano de competencia casi perfecta, sin incluir las relaciones de fuerzas que intervienen en la economía real de los países latinoamericanos y en las interrelaciones empresas / Estado / sindicatos, que existen en la región transfronteriza, el análisis aplicado en este contexto en particular, requirió adecuaciones a las características de las empresas comerciales locales, sus planes de negocios, el tipo de proveedores que tienen y las relaciones laborales que sostienen en el marco de las economías emergentes.

La propuesta de esta tesis entonces, apunta a colaborar con el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas locales, que paradójicamente siendo las más afectadas por los vaivenes políticos y económicos, son las que más resisten, adaptándose y reinventándose con la complejidad que el territorio transfronterizo requiere; protegiendo su principal fuente de ingreso y la consecuente generación de una mejor actividad económica y laboral en su ciudad.

Y finalmente se destacará la importancia que tiene, para la generación de cualquier acción o estrategia, pensar esta región, como un complejo urbano transfronterizo, conforme señala Dilla (2004) contemplando la multiplicidad de relaciones sociales que existen en un mismo territorio —social y geográfico- con una clara interdependencia económica de ambas plazas comerciales, retomando siempre, la interpretación de la situación de la frontera como una fortaleza, como un punto de encuentro, y como una posibilidad de expansión de los mercados locales.

GRAFICO 17; Resumen de la propuesta central de la tesis



FUENTE: Elaboración propia en base a los elementos desarrollados en la teoría de Michael Porter (2008).

BIBLIOGRAFÍA

ABINZANO, Roberto Carlos (2009) *Informe Final Proyecto “Antropología de los procesos transfronterizos: la Triple frontera en el sistema mundo. Complejidad y resistencia regional”*. Secretaría de Investigación y postgrado, FHyCS-UNaM (Inédito)

AGUADO CARRETERO, Pilar (2008) *La guía del Emprendedor: De la idea a la empresa*. Ed. Asociación de Jóvenes Empresarios de Valencia. Valencia.

ALFARO, Manuel (2004) *Temas clave en marketing relacional*. McGraw-Hill - Interamericana de España. Madrid.

ARELLANO, Diana

(2012) *Proceso de Transición a la democracia y Políticas de Reparación Social. La Comisión de Verdad y Justicia del Paraguay*. Tesis de Maestría Programa de Postgrado en Antropología Social. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones. Disponible en <http://argos.unam.edu.ar>. Posadas.

(2005) *Movimiento 14 de Mayo para la Liberación del Paraguay*. EDUNAM. Posadas.

ARELLANO, Diana Mabel; COSSI, Carla Antonella; CAPASSO, Anabel; SOSA, Lautaro Armando Raúl (2015) *Dossier Transfrontera Sur I: Economía y Sociedad en Ciudades de Frontera*. FCE-UNAM. Posadas.

AVGEROU Chrisanthi (2008) Information Systems in Developing Countries: A Critical Research Review. *Journal of Information Technology*, 23(3), 133–146. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000136>

BAENA, Ernesto, SÁNCHEZ, John Jairo y MONTROYA SUÁREZ, Omar (2003) “El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas”. En: *Revista Scientia Et Technica*. Diciembre. ISSN 0122-1701.

BALDOMAR, Juan Pablo (2005) “Comercio Electrónico”. En libro *Las Claves del Marketing Actual*. Ed. Norma.

BANEGAS, J. (2001) “Efectos de las tecnologías de la información y comunicación en la vida empresarial” en: Revista del Instituto de Estudios Económicos, nº 1 y 2.

BARTOLOMÉ, Miguel Alberto (2006) “*Fronteras estatales y fronteras étnicas en América Latina. Notas sobre espacios, la temporalidad y el pensamiento de la diferencia*” En: Procesos interculturales. Antropología política del pluralismo cultural en América Latina. Siglo XXI Editores. México.

BARTOLOMÉ, Leopoldo José (Comp.) (1985) *Relocalizados: Antropología Social de Las Poblaciones Desplazadas*. Argentina. Instituto de Desarrollo Económico y Social. Buenos Aires.

BEKER, Víctor A. y ESCUDÉ, Guillermo J. (2007) *Vida, pasión y muerte de la convertibilidad en Argentina*. Estudios Económicos 2525-1295. 25.

BOTTARO, RODRIGUEZ JAUREGUI y YARDIN (2004) *El comportamiento de los costos y la gestión de la empresa*. Librería Editorial. Buenos Aires.

BREZZO, Liliana (2004) *La guerra de la Triple Alianza en los límites de la ortodoxia: mitos y tabúes*. Universum. Talca. Disponible en: <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-23762004000100002>

BRITEZ, Walter (2019) *Ciudades, teorías e investigación urbana: una aproximación a los procesos urbanos de Posadas y Encarnación*. Ed. Ciccus. Posadas.

BURIN, David (1998) *Marketing para emprendedores*. Formar Educación a Distancia e Instituto por la Calidad en la Empresa. Buenos Aires.

CALDERON, Carlos (2007). *Harvard Deusto business review*. “Por qué la satisfacción del cliente no siempre se convierte en lealtad”.

CANTERO, Alberto Anibal (2013) “Dinámica fronteriza entre Posadas (Argentina) y Encarnación (Paraguay)”. En: *Contribuciones Científicas G/EA*. Vol.25. Pags. 61-70.

CAPASSO, Anabel y COSSI Carla Antonella (2012) “Una experiencia de integración binacional: Black Friday Posadas-Encarnación”. *Jornadas Científico Tecnológicas. UNaM 40º Aniversario*. Ed. UNAM. Posadas

CAPASSO, Anabel y ROSENFELD Mauricio (2014), *Procesos económicos en ciudades de frontera*. En actas del congreso “VIII Jornadas de Investigadores de Economías Regionales: Desigualdades sociales y regionales. Políticas más allá de las fronteras. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones.

CARTIER, Enrique y YARDIN Amaro (1988) “Juicio a la contabilidad de costos”. En: *Revista española de financiación y contabilidad, Vol. XVIII*. Ed. AECA Asociación Española de Contabilidad y Administración de empresas. Madrid.

CAUSARANO, Mabel (2011) “Paraguay: Regiones metropolitanas fronterizas. Una puesta al día”. En: *Reunión de expertos sobre: Población territorio y desarrollo sostenible*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

COMISION DE VERDAD Y JUSTICIA DEL PARAGUAY (2008). *Informe Final. Anive haguã oiko*. Asunción.

COSSI, Carla Antonella (2012) *Memorias familiares del exilio paraguayo*. Ed. Dir. De Verdad y Justicia y Reparación de la Defensoría del Pueblo de Paraguay. Asunción.

(2014) “*Relaciones fluctuantes en los márgenes. La influencia del encuentro entre proyectos desarrollistas y políticas públicas en la comercialización y consumo de dos ciudades transfronterizas. Posadas-Encarnación 2011-2013*”. Tesis de maestría. Programa de Posgrado

en Antropología Social. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones. Inédito.

(2017) *Procesos de “Integración- inserción/estigmatización-rechazo” en ciudades de frontera. Las condiciones laborales de los trabajadores transfronterizos en Posadas, Argentina y Encarnación, Paraguay.* Tesis de Doctorado. Programa de Postgrado en Antropología Social. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales. Universidad Nacional de Misiones. Disponible en <http://argos.unam.edu.ar>. Posadas.

DIAZ PEÑA, Elías y STANCICH, Elba (2000) “No más daños en Yacyretá”. *Dossier sobre la historia, proceso y posición de organizaciones ecologistas y de derechos humanos sobre la represa de Yacyretá.* CEDHA, FUNAM, Fundación Proteger, Red de Asociaciones Ecologistas de Misiones, Taller Ecologista, BIC, CIEL, IRN, Sobrevivencia.

DILLA, Alfonso Haroldo (2015) *Los complejos urbanos en la frontera Dominico-Haitiana.* Ed. Aldea Mundo. Venezuela.

(2015) *Los complejos urbanos transfronterizos en América Latina. Estudios fronterizos*, 16(31), 15-38. Recuperado en 29 de mayo de 2020, de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-69612015000100002&lng=es&tlng=es

EHLERS, Nicole y BUURSINK, Jan (2000). “Binational cities: People, institutions and Structures”. En: M. V. der Velde y H. V. Houtum (Ed.), *Borders, Regions and People.* Pion Limited. Londres.

Entidad Binacional Yacyretá (2009) *Desarrollo social en ambas márgenes: El Plan de Acción para Reasentamiento y Rehabilitación (PARR)* Disponible en: <http://www.eby.org.ar/PTY/PTYPARR200909.pdf>

FINNIGAN, Jerome. (1997) *Guía Benchmarking Empresarial.* Ed. Prentice Hall. Mexico.

GALLARDO, Alicia, GUERRERO, Alicia, SOTO, Daniel, RICO, Hector (2019) “El sector de cerveza artesanal del estado de Guanajuato y su análisis a través del modelo de las cinco fuerzas de Porter”. En: Pistas Educativas, N°133, julio 2019. México.

GONZALEZ M., Claudio, ESPILCO B., Luz y ARAGÓN L., Elvia (2003) “Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú”. En: Industrial Data, vol. 6, núm. 2, diciembre, 2003, pp. 88-93. ISSN: 1560-9146.

HALPERN, Gerardo (2006) *Etnicidad, inmigración y política: representaciones y cultura política de exiliados paraguayos en Argentina*. Tesis de Doctorado. Mimeo. Universidad de Buenos Aires, Facultad de Filosofía y Letras. Buenos Aires.

HUMMER Waldemar y MELLADO Noemí (2006) “Cooperación y conflicto en el MERCOSUR”. En: *Primera Jornada Científica: El papel del derecho en la coyuntura del MERCOSUR*. Maestría en Relaciones Internacionales-Integración Regional-, Facultad de Derecho, Universidad de la República, Uruguay. 11-12 de setiembre de 2006. Montevideo

KAPLAN Robert y COOPER Robin (2007) *Coste y efecto*. Ed. Gestión 2.000. España.

KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary (2007) *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Ed. Pearson Educación. México.

LAUDON Kenneth. y TRAVER Carol (2011) *E-commerce: Business, technology, society*. Ed. Prentice Hall. ISBN.9780136091196. Reino Unido.

LEVY, Alberto (2010) *Desarrollo competitivo y dinámica de los sectores industriales*. Ed. El autor. Buenos Aires.

LEVY-YEYATI, Eduardo (2001) “10 años de convertibilidad: La experiencia argentina”. En: *Revista de Análisis Económico*. Vol. 16. Universidad Torcuato Di Tella. Buenos Aires.

MAGRIÑA, Verónica (2013) *Félix Rodríguez: procesos de formación, reproducción y permanencia de las ideas de cambio y revolución en el Paraguay de mediados del Siglo XX*. Tesis de Grado inédita. Disponible en el CEH Centro de Estudios Histórico Culturales de la Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones. Posadas.

MARTINEZ PUÑAL, Antonio (2005) *El sistema institucional del MERCOSUR: De la intergubernamentalidad hacia la supranacionalidad*. Ed. Tórculo Edicións. Santiago de Compostela.

MEDEIROS, Marcelo (2002) “Um exercício comparativo entre a União Europeia e o Mercosul”. En: *Revista de Ciências Sociais -Departamento de Sociologia-* Año XV N°20. CLACSO. Montevideo.

MOLLA, Alemayehu y HEEKS, Richard (2007) “Exploring E-Commerce Benefits for Businesses in a Developing Country” en *reviwe: Information Society*. https://www.researchgate.net/publication/220175100_Exploring_E-Commerce_Benefits_for_Businesses_in_a_Developing_Country

MUGERZA, Daniel y FERNANDEZ, Rodrigo (2014) *110 años de energía eléctrica en la provincia de Misiones. El relato económico en contexto*. Contratiempo ediciones. Buenos Aires.

OIT ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2008) Declaración de la OIT sobre la justicia social para una globalización equitativa. OIT. Ginebra.

OLIGASTRI, Enrique (2000) “Revista Latinoamericana de Administración”. ISSN: 1012-8255. Disponible en: <http://www.redalyc.org>

ORTÍZ, Carlos Andrés (2003) *Energía eléctrica y desarrollo socio-económico: investigaciones y estrategias sobre temas energéticos, ambientales, sociales, económicos y políticos de la realidad argentina*. Editorial Universitaria. Universidad Nacional de Misiones. Posadas.

OVIEDO, Alejandro (2001) *Comercio en las fronteras: conflictos y articulaciones en el contexto de la integración regional*. Tesis de maestría. Posadas, Argentina. Programa de Posgrado en Antropología Social. Universidad Nacional de Misiones.

OVIEDO, Norma (2014) *Relaciones comerciales y conflictos fronterizos Siglo XIX*. Ed. UNAM. Posadas.

PEREIRA DUTRA, Claudia Renata (2019) Desplazamientos, estigmatización y comunidad - Trayectorias migratorias y construcción de identidad en los grupos árabes musulmanes residentes en Encarnación, Paraguay. Observatorio Permanente del trabajo decente. Observatorio Permanente de Trabajo Decente en la Triple Frontera Argentina – Brasil - Paraguay. Posadas.

Plan Encarnación Más - Plan de Desarrollo Sustentable y Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Encarnación, Paraguay - Diagnóstico y Objetivos - Parte 8 - Economía y Actividades

PORTER, Michael E. (2001) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Ed. Compañía Editorial Continental. México.

(2008) *Harvard Business Review América Latina*. “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. Disponible en: [https://www.academia.edu/5151135/Las 5 fuerzas competitivas. Michael Porter](https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter)

(2008) *Revista Facetas N°91*. “La ventaja competitiva de las naciones”. Disponible en: http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1254/1254_u12_act1.pdf

RAPOPORT, Mario (2000) *El Plan de Convertibilidad y la economía argentina (1991-1999)* Economía e Sociedad. Campinas.

REBOLE, María Inés, MONTIEL Sandra, SOSA Lautaro, ARELLANO Diana, VILLANUEVA Sonia (2002) *Proyecto Comercio Fronterizo y Transito Vecinal de Personas Posadas- Encarnación*. Organización Internacional para las Migraciones. Posadas.

RELA, Walter (2012) “La guerra contra el Paraguay: los países de la Triple Alianza y las condicionantes de la guerra”. En: *Estudios Históricos Uruguay*. Disponible en: <http://www.estudioshistoricos.org/edicion8/eh0801.pdf>

REICHHELD, Fred. *The loyalty effect. The hidden force behind growth, profits ad last value*. Ed. Harvard School Press. Boston.

RESTREPO, L. F., & RIVERA, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos*. Bogotá.

RICCI, M. B. (2016) *Análisis estratégico de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la provincia de Córdoba en el ámbito del turismo de eventos*. En actas del de: “V CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPÚBLICA – DESAFIOS PARA LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES FRENTE A LAS NUEVAS REALIDADES DE LA SOCIEDAD”. Villa María.

ROSENFELD, Mauricio (2019) *Adopción del canal de venta digital por parte de comercios de indumentaria del microcentro de la ciudad de Posadas*. Tesis de maestría en Administración Estratégica de Negocios. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Misiones. Posadas.

SOSA, Estela Mary (2010) *El papel de las mujeres paraguayas en la Guerra del Chaco (1932-1935)* EDUNaM. Posadas.

SUÁREZ, Andrés (2001) *Nueva Economía y Nueva Sociedad*, Ed. Prentice-Hall. Madrid

VILLAMAYOR, Diego y ARELLANO, Diana (2014) *Sistemas tributarios comparados. Incidencia de las políticas tributarias en las economías locales transfronterizas Posadas – Encarnación*. En actas del congreso “VIII Jornadas de Investigadores de Economías Regionales: Desigualdades sociales y regionales. Políticas más allá de las fronteras. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Misiones.

VON WIESER, Friedrich (1914) *Theorie der gesellschaftlichen Wirtschaft*. Austria.

FUENTES

Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial – Universidad Tecnológica Nacional Argentina.

DINATRAN: Dirección Nacional de Transporte de Paraguay.

Dirección General de Estadística de la República de Paraguay, Encuestas y Censos 2012. Censo Nacional de Población y Viviendas 2012. Disponible en: <https://www.dgeec.gov.py/default.php?publicacion=33>.

Dirección Nacional de Migraciones Argentina. Ingresos y egresos de personas al territorio. Informe de Movimientos Migratorios 2018. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/interior/migraciones/estadisticas>

Entidad Binacional Yacyretá.

INDEC (2010) Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Cuadro del Censo 2010, alcance provincial. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=54&d=028&t=0&s=0&c=2010.

INDEC (2010) Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Cuadro del Censo 2010, alcance provincial. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=54&d=028&t=0&s=0&c=2010.

IPEC. Estadísticas. Economía. Cuentas Provinciales. Departamento de PBG. Disponible en: <https://ipecmisiones.org/>

LEY 23.928/1991

Municipalidad de Encarnación. Plan Estratégico Municipal. Planificación estratégica. Parte 8: Economía y actividades. Disponible en: <http://encarnacion.gov.py/plan-estrategico-municipal/>.

Municipalidad de Posadas. Comercios de Posadas. Disponible en: <https://www.posadas.gov.ar/comercio>

Plan Encarnación Más (2015) - Plan de Desarrollo Sustentable y Plan de Ordenamiento Territorial de la ciudad de Encarnación, Paraguay - Diagnóstico y Objetivos. Parte 8. Economía y Actividades.

Sindicato Comercio de Empleados Encarnación: Información confidencial.

Sindicato Comercio de Empleados Encarnación: Información confidencial.

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE MISIONES**

Formulario de autorización para la publicación de Tesis

1. **Identificación del material bibliográfico** Tesis Doctoral Tesis Magíster

2. **Identificación del documento / autor**

Programa de posgrado	Maestría en Administración Estratégica de Negocios
-----------------------------	--

Área de conocimiento	Economía
-----------------------------	----------

3. **Identificación Institucional**

Título	DIFERENCIAS DE FRONTERA. UN ANÁLISIS COMPARADO DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE LOS SECTORES COMERCIALES DE DOS CIUDADES FRONTERIZAS. POSADAS (MISIONES, ARGENTINA) – ENCARNACIÓN (ITAPÚA, PARAGUAY)
---------------	--

Autor	Capasso, Anabel Catalina
--------------	--------------------------

Tipo y N° de documento	DNI N° 33604404
-------------------------------	-----------------

Director	Dra. Cossi, Carla Antonella
-----------------	-----------------------------

Tipo y N° de documento	DNI N° 32893711
-------------------------------	-----------------

N° de páginas	116
----------------------	-----

Fecha de defensa: ___/___/___
archivo: ___/___/___

Fecha de entrega del

4. **Información de acceso al documento**

Autorizo Publicación SI NO

En la calidad de titular de los derechos de autor de la mencionada publicación, **autorizo** a la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones, a **publicar, sin resarcimiento de derechos de autor**, conforme a las condiciones arriba indicadas, en medio electrónico, en la red mundial de computadoras, en la biblioteca de la Facultad de Ciencias Económicas y sitios en la que ésta última haya otorgado licencias, para fines de lecturas, impresión y/o descarga por Internet, **a título de divulgación de la producción científica generada por la Universidad**, a partir de la fecha.-

Se deslindará a la Facultad de Ciencias Económicas y a la Universidad Nacional de Misiones de toda responsabilidad legal que surgiera por reclamos de terceros que invoquen la autoría de la obra de tesis cuya publicación se efectúe.-

Además se le informa que Ud. puede registrar su trabajo de investigación en el Registro de la Propiedad Intelectual, no siendo responsable la Universidad Nacional de Misiones y/o Facultad de Ciencias Económicas por la pérdida de los derechos de autor por falta de realización del trámite ante la autoridad pertinente.-

Asimismo, notificamos que para obtener el título de “Patente de Invención” es necesario presentar la solicitud de patente dentro del año de publicación o divulgación. (art. 5 Ley 24.481).-



Firma del Autor

Posadas
Lugar

20/06/2021
Fecha

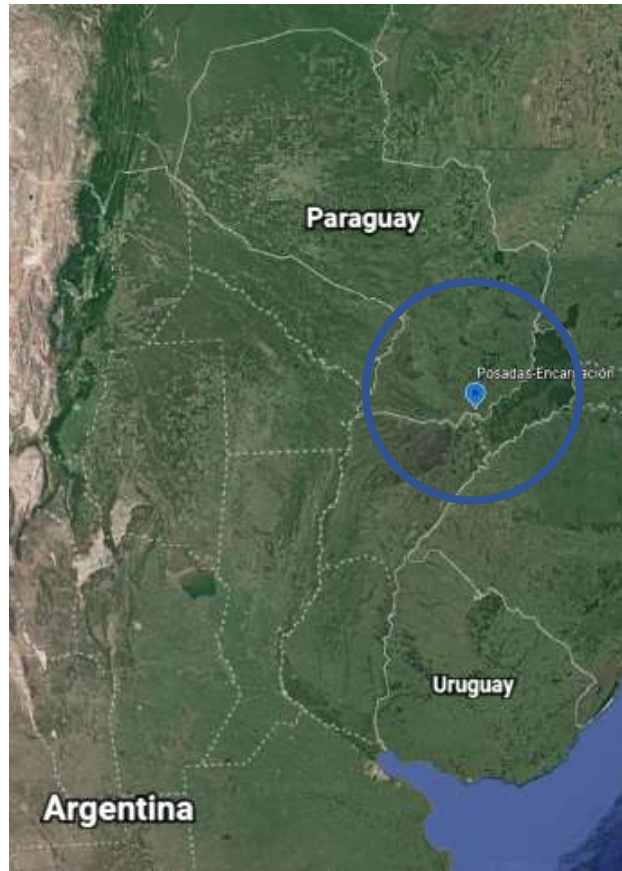
ANEXOS



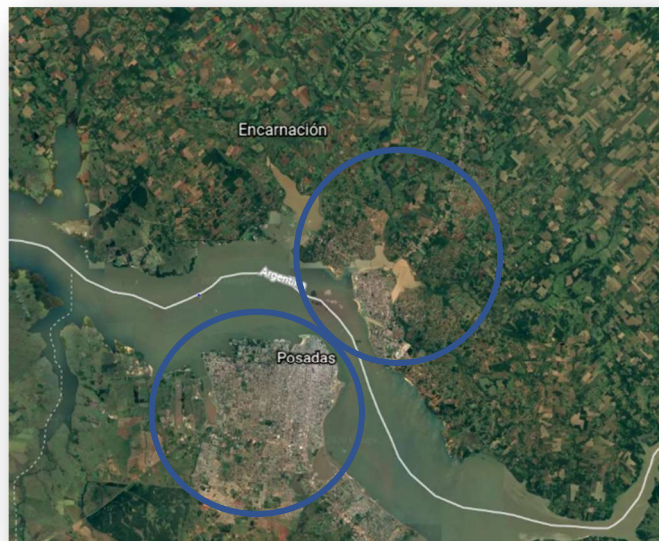
ANEXO 1: Principales polos comerciales de la ciudad de Posadas. FUENTE: Elaboración propia a partir de mapa de Google Earth.



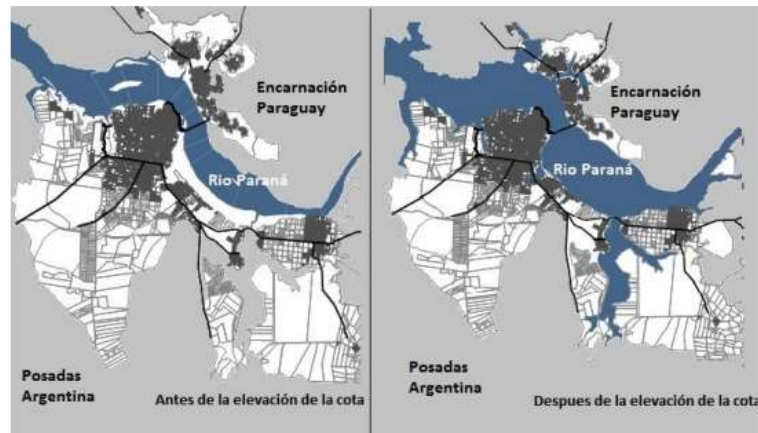
ANEXO 2: Principales polos comerciales de la ciudad de Encarnación. FUENTE: Elaboración propia a partir de mapa de Google Earth.



ANEXO 3: Localización geográfica de la región objeto de estudio. FUENTE: Elaboración propia en base a Google Earth.



ANEXO 4: Referente empírico de los sectores comerciales objeto de estudio. FUENTE: Elaboración propia en base a Google Earth.



ANEXO 5: Posadas-Encarnación antes y después del llenado del embalse de Yacyretá, a cota definitiva 83 Mts. sobre el nivel del mar. La imagen destaca el ensanche del río en ambas ciudades, que en el eje sur pasó de tener 2600 Mts. A 5500 Mts. entre ambas costas. FUENTE: Mapa elaborado por Brites (2014:Pag.93) en base a datos de la EBY, 2010.

ANEXO 6: FORMULARIO DE ENCUESTA REALIZADA A CLIENTES

Encuesta N°: ____ Fecha: ____ / ____ / 2019 Hora: ____ : ____ hs

1. ¿Cuál es el principal motivo por el que Ud. cruza el puente?

2. ¿Con qué frecuencia cruza el puente?

(Marcar con X)	¿Cuántas? (En número)
1. Una vez al día	
2. Varias veces al día	
3. Una vez a la semana	
4. Varias veces a la semana	
5. Una vez al mes	
6. Varias veces al mes	
7. Una vez al año	
8. Varias veces al año	
9. Otro (Especificar)	

(¿Cuándo fue la última vez que cruzó?)

3. ¿Qué medio de transporte utiliza frecuentemente para cruzar el puente?
(No excluyente, numerar según frecuencia)

1. Automóvil	
2. Motocicleta	
3. Ómnibus	
4. Taxi / Remis	
5. Lancha	

4. Generalmente, al cruzar la frontera ¿cuánto tiempo se queda del otro lado?

Cantidad de días: _____ (En número)

5. ¿Tiene tarjeta de TVF? (Marcar con X)

1. Tiene y la usa	
2. Tiene pero no la usa	
3. No tiene (¿Por qué?)	

Aclaración:

4. NS / NC

6. ¿Cruza para comprar mercaderías? (Marcar con X)

1. Sí (¿Cuáles?)	
2. No (Pasa a 7.)	

Aclaración:

6.A.1. ¿Compra para consumo familiar? (Marcar con X)

1. Sí	
2. No	
3. NS / NC	

6.A.2. ¿Compra para comercializar? (Marcar con X)

1. Sí	
2. No	
3. NS / NC	

6.B. ¿Qué tiene en cuenta a la hora de comprar?
(Marcar con X - No excluyente)

1. El precio	
2. La marca	
3. Las ofertas	
4. La calidad	
5. El volumen	
6. Otro (Especificar)	

7. NS / NC	

6.C.1. ¿Qué productos prefiere comprar en Posadas?
(Especificar)

6.C.2. ¿Por qué motivos?

Aclaración:

6.D.1. ¿Qué productos prefiere comprar en Encarnación?
(Especificar)

12.A. ¿Dónde viven esos familiares? (Marcar con X)	
(Indicar Localidad)	

12.B. ¿Cuál es la relación de parentesco con esos familiares? (Marcar con X, no excluyente)	
1. Cónyuge / pareja	
2. Padres / suegros	
3. Hijos / hijastros	
4. Yernos / nueras	
7. Hermanos	
8. Tíos / primos	
7. Abuelos	
8. Nietos	
9. Otros familiares (Ej.: amigos, compadres)	

12.C. ¿Cuánto tiempo hace que sus familiares viven allí? (Marcar con X)	
1. Menos de un año (Especificar)	
2. Más de un año (Especificar)	
3. Desde siempre	
Aclaración:	

13. ¿Cruza para pasear? (Marcar con X)	
1. Sí	
2. No (Pasa a 14.)	

20. ¿Qué nivel educativo alcanzó?			
(Marcar con X)		Completo	Incompleto
1. No cursó			
2. Primario			
3. Secundario			
4. Terciario			
5. Universitario			

13.A. ¿Qué finalidad tienen sus paseos? (Marcar con X)	
1. Entretenimiento (Ej.: cine, casino, boliches)	

2. Gastronomía (Ej.: restaurantes, bares)	
3. Eventos culturales (Ej.: recitales, muestras de arte)	
4. Ciudad (Ej.: centro, costanera, plazas)	
5. NS / NC	

14. Otros motivos por los que cruza
Aclaración:

15. ¿Tuvo alguna vez algún tipo de inconvenientes en la Aduana? (Marcar con X)		
(Indique el país de la Aduana)	Arg.	Py.
1. Por trámites de ingreso		
2. Por ingreso de mercaderías		
3. Por paros, cortes de puente		
4. Retraso en la espera		
5. Maltrato de autoridades		
6. Disgusto con otras personas		
7. Otros (Especificar)		

8. NS / NC		

16. Sexo (Marcar con X)	
1. Masculino	
2. Femenino	

17. Edad (En número)
_____ años

18. ¿En qué país nació?
_____ (País)

19. ¿Dónde vive actualmente?
_____ (País)
_____ (Localidad)

21.A. ¿A qué se dedica? <i>(Describir)</i>	
<hr/> <hr/>	
<hr/>	
21.B. ¿Tiene trabajo actualmente? <i>(Marcar con X)</i>	
1. Si	<input type="checkbox"/>
2. No	<input type="checkbox"/>

ANEXO 7:

ESTUDIOS ENFOCADOS EN EL CONTEXTO DE LAS CIUDADES OBJETO DE ESTUDIO

Para poder contar con un abordaje integral de la situación que pretendemos analizar, debimos examinar las particularidades que caracterizan a los habitantes del territorio, su composición social, su conformación histórica, y las motivaciones que impulsan los comportamientos de quienes habitan la zona objeto de estudio.

De este modo, trabajamos en la revisión de trabajos referidos al contexto histórico y socio económico de este territorio, entre ellos, el más contributivo resultó el de Oviedo (2014) quien, desde el campo de la Historia, estudia las redes y relaciones comerciales que aquí se establecieron a lo largo del tiempo -durante el periodo jesuítico y postjesuítico (1610-1810) y sostenido en el transcurso del periodo revolucionario y de emergencia de los Estados Nacionales (1810-1870)-, mostrando las transformaciones que, al territorio, le imprimieron las fuerzas económicas estructurales actuantes. En dicho análisis, desde esa perspectiva, y desmitificando la idea del espacio vacío o deshabitado afirmada por los historiadores clásicos, analiza, cómo los cambios económicos incidieron en la práctica del comercio durante casi todo el Siglo XIX; focalizando la cuestión desde un territorio particularizado en el cual entiende a Misiones como una espacialización de las relaciones sociales y punto estratégico en la región de frontera, puesto que vinculaba a Paraguay con las ciudades puertos de Argentina y Brasil. Su mirada, rescata lo local, contextualiza la conformación de lo territorial, y el proceso de ocupación y de poblamiento. En adhesión a esto, reconstruyendo las redes comerciales que, desde el Campamento de la Rinconada de San José (1834-1870) –actual ciudad de Posadas-, se extendían hasta la Cuenca Platina expandiéndola desde el Campamento de la Rinconada de San José a inicios del 1800.

Posteriormente, incorporamos los conceptos indicados por Abínzano (2009) quien expone los problemas específicos de las ciudades de frontera e interpreta a la misma como un escenario de múltiples dimensiones, conceptualizando a esta región como un escenario geográfico regional muy complejo, que se manifiesta en una matriz sociocultural compartida que permite articular relaciones económicas, comerciales, industriales, turísticas, parentales y socioculturales transnacionales.

Cuando analizamos distintos momentos históricos claves en la conformación de una cultura transfronteriza, el trabajo de Brezzo (2004) nos fue sumamente enriquecedor, pues ella examina las circunstancias y características de la producción historiográfica en torno a la Guerra de la Triple Alianza (1864-1870); partiendo de una recapitulación de las interpretaciones que de la misma, nos han ofrecido diversas reconstrucciones históricas de fines del Siglo XIX, en los países que fueron parte del conflicto, pero particularmente, de Paraguay y Argentina. Proponiendo una perspectiva que sitúa el análisis de la guerra dentro de interpretaciones de profundos cambios políticos, sociales, militares y culturales; en tanto historia de la guerra como forma de Historia cultural o cultura de la guerra.

Desde la misma mirada, pero hacia una historia contemporánea de la primera mitad del Siglo XX, también nos sirvieron las producciones de Rela (2012) y Estela Sosa (2010) quienes describen la situación general de cada uno de los países actores, al momento de estallar la Guerra del Chaco (1932-1935) puntualizando el contexto social, político y económico de los países involucrados en tal conflicto (Paraguay y Bolivia).

Y finalmente, dentro de esta revisión inicial de estudios históricos, pero más centrados en un análisis político, nos fueron de gran ayuda el trabajo de Cossi (2012) que analiza desde una perspectiva antropológica las memorias de un colectivo social conformado por distintos miembros de familias paraguayas exiliadas en Posadas tras la Revolución de febrero de 1947 en Paraguay, y la dictadura de Alfredo Stroessner (1954-1989); el estudio de Magriñá (2013) que, más específicamente, a través de la historia de vida de un militante que transcurre entre Posadas y Encarnación, examina el espacio fronterizo que entrecruza lugares del sur de Brasil y Paraguay y el nordeste de Argentina, donde los sujetos militan y se solidarizan para combatir la dictadura stronista; las investigaciones de Estela Sosa (2012) y Arellano (2012) que nos permitieron conocer la articulación pasado/presente en un contexto de cambio socio-histórico en las pautas de cultura política de una sociedad determinada, enfocando el análisis en la experiencia de la Comisión de Verdad y Justicia del Paraguay; y la investigación de Halpern (2006) y Arellano (2005) que nos sirvieron para percibir la centralidad de la intervención política en la construcción de la identidad de los paraguayos en Argentina, considerando aquí, el desarrollo de las representaciones y la cultura política de sus exiliados en nuestro país, lo cual fue central para comprender distintos fenómenos de construcción identitaria transfronteriza, luego de la segunda mitad del Siglo XX.

Siguiendo esta línea de trabajo, que enfatiza en las características propias de las fronteras contemporáneas y las interacciones de las regiones transfronterizas que trascienden los límites geopolíticos, el análisis de Dilla (2015) posibilitó comprender conceptualmente la coordinación e interacción existente en las zonas fronterizas, aplicando el concepto de complejos urbanos transfronterizos, y con él, proponiendo un debate en torno a una serie de variables de análisis que dan cuenta de la naturaleza de las relaciones de las ciudades componentes desde la demografía, la economía, la política y las relaciones sociales.

Al respecto, y circunscribiéndonos a trabajos vinculados estrictamente a la frontera que nos convoca, el estudio de Cossi (2014) analiza las estrategias de comercialización y consumo transfronterizo que desarrollaron los ciudadanos de Posadas (Misiones-Argentina) y Encarnación (Itapúa- Paraguay) durante el período 2011- 2014, en tanto espacio temporal caracterizado por presentar en esta frontera, un contexto social sumamente dinámico, que provocó que el flujo de personas y bienes circulante entre ambas plazas comerciales, se viera afectado de manera notoria, tanto por las consecuencias de los grandes proyectos desarrollistas, por la construcción de la represa de Yacyretá y sus obras complementarias en la región, como por las distintas medidas político-económicas tomadas por los poderes centrales de ambos países, modificando la circulación fronteriza. Por otro lado, los informes finales de los proyectos Economía y Sociedad: estrategias binacionales de Trabajo, Comercialización y Consumo en ciudades de frontera. Posadas – Encarnación (16E-129), Transfrontera Sur: estrategias binacionales transfronterizas argentino-paraguayas. Salud, Educación, Trabajo, Comercialización, Consumo. 2013 - 2015 (16E-160) y Transfrontera Sur II. Procesos de metropolización binacional transfronteriza en el Cono Sur. Posadas – Encarnación 2016-2018 (16E-179) los cuales fueron generados por equipos interdisciplinarios brindándonos vasta información referida a la región objeto de estudio, abarcando múltiples dimensiones desde una visión integral (salud, consumo, educación, trabajo, políticas monetarias, etc.).

Además, trabajamos con las investigaciones de Bartolomé (1985 y 2006) quien señala que las fronteras han sido un ámbito privilegiado para la investigación desde sus inicios, ya que desde aquella etnología que estudiaba los pueblos a los que llamaba “primitivos”, se intentaba marcar los contornos de los mismos como estrategia de definición del objeto de estudio, delimitándolos con la mayor claridad posible a través del reconocimiento o de la construcción

de las fronteras lingüísticas, culturales y territoriales, que los diferenciaban de las demás sociedades.

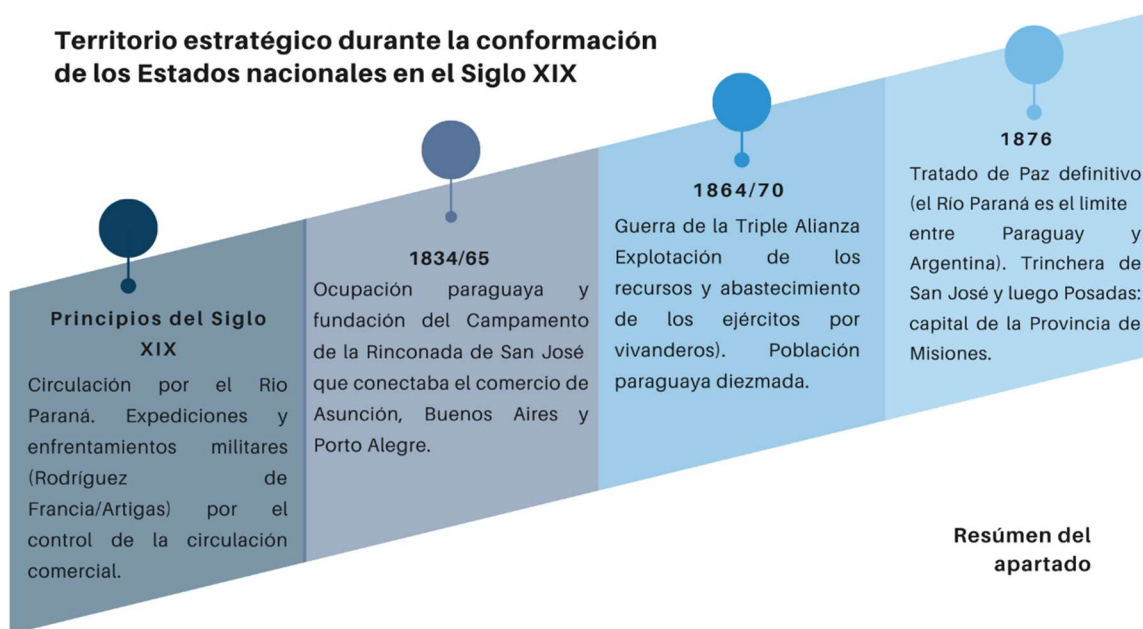
Otro aporte, lo constituye el trabajo de Britez (2019) quien ha generado investigaciones sobre la transformación urbana de Posadas (Misiones, Argentina) y Encarnación (Itapúa, Paraguay) en un particular contexto de grandes cambios urbanísticos y socio-espaciales. El autor analiza allí, la cuestión urbana en ambas ciudades, la cual es revisada desde el punto de vista histórico y procesal, pero también, desde la evaluación y el análisis crítico de los efectos que producen los grandes planes y proyectos de desarrollo. Asimismo, nos ayuda a reflexionar sobre diversas experiencias regionales, a la luz de distintas miradas teóricas, y propuestas conceptuales que discuten la planificación urbana, las fuerzas del mercado inmobiliario, la revalorización y otros procesos con múltiples consecuencias.

El estudio de Causarano (2011) también nos fue de utilidad, pues complementa el análisis de Britez (2019) enfocándose en la cotidianeidad de la ciudad de Encarnación, tras la mega-obra de la represa de Yacyretá, la cual pasó de ser una pequeña villa con unos pocos miles de habitantes, a ser una ciudad en proceso de metropolización, que convive con un territorio agroindustrial muy pujante y con dinámicas económicas y sociales autónomas.

Territorio estratégico durante la conformación de los Estados en el Siglo XIX

Indagando en estudios históricos sobre la región, pudimos notar que ya desde el siglo XIX, la circulación económica a través del gran territorio de la Cuenca Platina, dentro del que se incluye este espacio que aún no era conocido como Posadas y Encarnación, aparece mencionada su importancia estratégica en diferentes disputas por parte de los países miembros del Cono Sur. Las cuales, no sólo se circunscribían a Argentina y Paraguay, sino que, también incluían a Brasil y Uruguay, en tanto Estados que emergieron y tomaban partido en los conflictos por la apropiación y delimitación territorial.

GRAFICO 18: Resumen del apartado. Territorio estratégico durante la conformación de los Estados Nacional en el Siglo XIX.

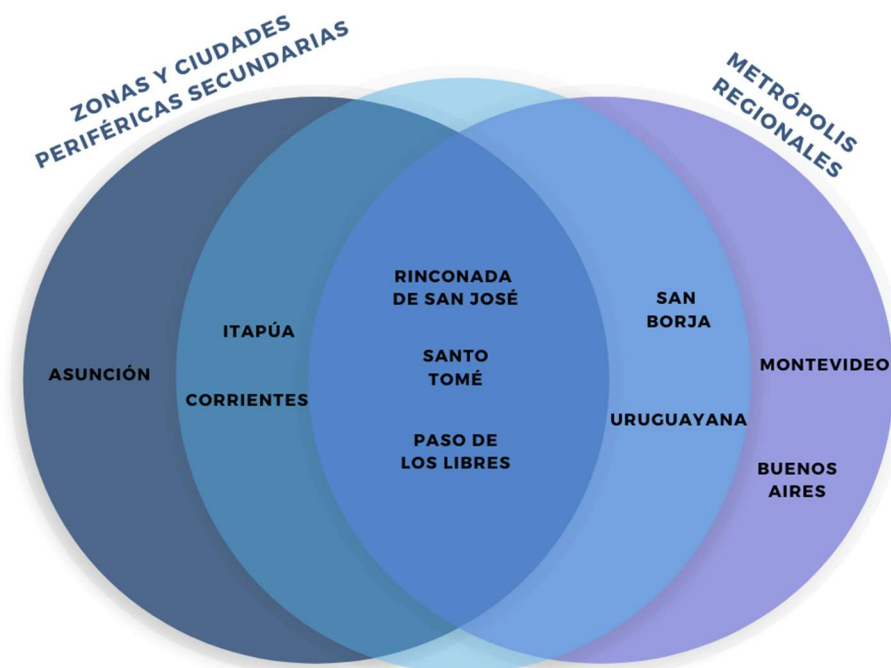


FUENTE: Línea del tiempo de elaboración propia en base a Oviedo (2014).

Según Oviedo (2014) en aquel entonces, la posesión de esta zona implicaría no sólo la posibilidad de explotación de los recursos económicos de la misma, sino el control sobre un espacio geográfico de gran circulación de bienes y de recursos humanos capacitados. La convergencia de habitantes representantes de grupos de aborígenes, criollos y blancos de los distintos Estados, en pos de esta apropiación territorial y de las vías de comercio tanto terrestres como marítimas, dieron lugar al intercambio de bienes como actividad económica característica de la región.

Los habitantes fronterizos, vincularon el comercio entre las naciones previamente citadas, mediante centros intermedios de intercambio (San Borja, Santo Tomé, Itaquí, Goya, Bella Vista, Concordia, Paso de los Libres, Uruguayana, Itapúa, Rinconada de San José) relacionados con las ciudades-puertos (Buenos Aires, Corrientes, Montevideo, Río de Janeiro, Porto Alegre y Rosario); siendo Buenos Aires, el mercado más frecuentado por ciudadanos y buques paraguayos, durante el predominio del comercio fluvial.

GRAFICO 19:: Los espacios económicos de interacción.



FUENTE: Elaboración propia en base a Oviedo (2014:157).

Es así, como los comerciantes se constituían en hombres de negocios con relevancia tal dentro de la sociedad, que tenían importante participación en la órbita política y, por lo tanto, conforme la época, en los procesos militares. Al respecto, podemos decir que las desavenencias entre los gobiernos de los Estados situados en la Cuenca Platina repercutían en la región. Por ejemplo, nuestro territorio objeto aparece implicado en las causantes e intereses del desacuerdo, cuando en 1863 se produce en Uruguay la denominada Cruzada Libertadora, que surge de un enfrentamiento entre dos partidos tradicionales de la sociedad civil: el Partido Nacional, también conocido como Partido Blanco, que obedecía en ese entonces al gobierno de Bernardo Prudencio Berro (1860-1864) y el Partido Colorado que, tras el conflicto bélico civil desatado, logra tomar el poder que queda a cargo de Benancio Flores Barrios (1865-1868).

Ello, se explica porque un año después de esta disputa, en la que Paraguay apoyaba al Partido Blanco, y Brasil al Colorado, aún en el contexto de esas oposiciones y alianzas, Brasil invade parte de Uruguay y en represalia a esto, Paraguay invade el Matto Grosso, imposibilitando a Brasil para navegar el río Paraguay y dejándolo incomunicado con dicho Estado. Sucedido esto, Paraguay intenta llegar a Uruguay por el actual territorio de Corrientes

(en Argentina) atravesando nuestro territorio fronterizo. Argentina, que hasta el momento se mantenía neutral en dichos conflictos, frente a esta situación se opone a Paraguay, aliándose entonces con Brasil y Uruguay, a cargo ahora del Partido Colorado (Rela, 2012).

El establecimiento de los límites político geográficos de cada país, con la consecuente circulación por este territorio, implicó numerosos acuerdos, guerras civiles, pactos, y tratados, hasta que el flagelo que generó la Guerra de la Triple Alianza, en la cual participaron las cuatro naciones, puso fin a esta cuestión.

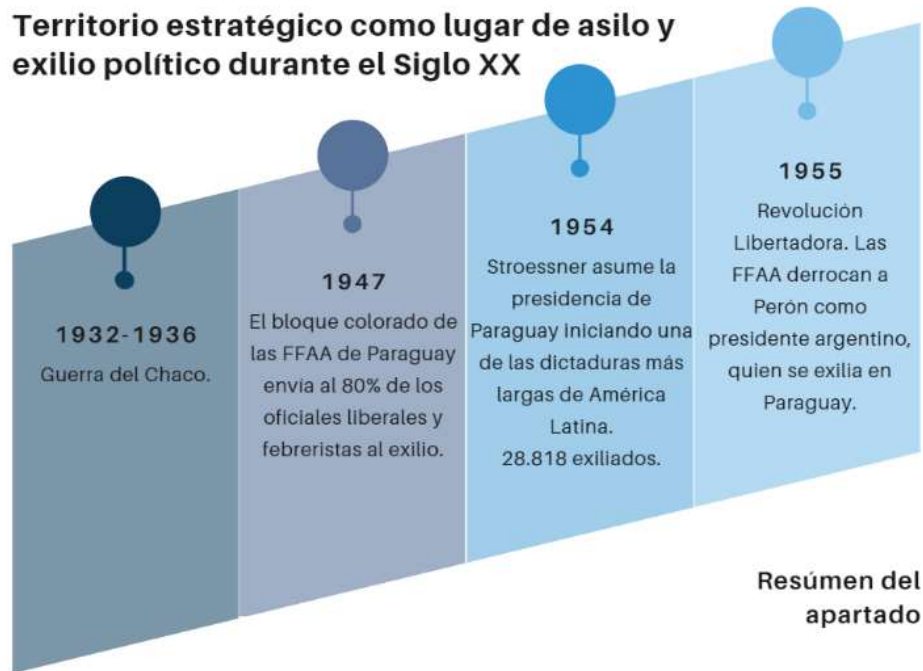
Ésta, también llamada Guerra Grande, comenzó en 1864 y se prolongó durante seis años, constituyéndose como un suceso bélico único en la historia latinoamericana, por ser una guerra de exterminio, cuyas consecuencias sociales han dejado huellas en la cultura y la formación social de todos los países involucrados; pero principalmente, en el país derrotado: Paraguay, que llevó la peor parte. Si bien resulta difícil precisar las cifras poblacionales de antes y después de la guerra, numerosos autores coinciden en que la población paraguaya, que era de aproximadamente de 1.200.000 habitantes, terminó siendo diezmada hasta verse reducida a 220.000. La mayoría de ellos, mujeres, ancianos y niños (Oviedo, 2014).

Las negociaciones posbélicas dieron lugar en el año 1876 al Tratado de Paz definitivo, en el cual Paraguay reconocía la obligación de pagar a la República Argentina el importe de los gastos en los que ésta hubiera incurrido, producto de la guerra. Esta deuda, fue renegociada en diferentes oportunidades hasta que, en 1942, bajo la presidencia de Ramón Castillo (1942-1943); Argentina haciendo más bien un uso político de la misma, condona la deuda, lo cual le es comunicado mediante el Senador Argentino Alfredo Palacios, al entonces presidente de Paraguay, el Gral. Higinio Morínigo.

Territorio estratégico como lugar de asilo y exilio político durante el Siglo XX

Indagando en trabajos sobre historia reciente de Posadas y Encarnación, pudimos notar que este territorio objeto de estudio, al estar inserto en un espacio de frontera, en el que se extienden redes familiares, laborales y de amistad, cada vez que hubo problemas de índole política en uno u otro país, la ciudad vecina ha actuado como receptora de quienes huían o eran perseguidos por los gobiernos de turno. De allí que, no es de extrañar que, en Posadas, la mayoría de los primeros profesionales de la ciudad (médicos, arquitectos, abogados, etc.) eran paraguayos, que por persecución política se radicaron en Posadas, y lo mismo sucedió en Encarnación. Sobre esto, tratará el presente apartado.

GRAFICO 20: Resumen del apartado. Territorio estratégico como lugar de asilo y exilio político durante el Siglo XX



FUENTE: Línea del tiempo de elaboración propia.

Entre los años 1932 y 1936, se dio la Guerra del Chaco, un conflicto que enfrentó a dos de los países más empobrecidos del subcontinente, implicando un desastre poblacional para la economía y la política de Paraguay. Aunque la necesidad de Bolivia de tener una salida hacia el Atlántico a través del Río Paraguay fue uno de los principales argumentos, muchos analistas afirman que en realidad, la misma se debió a los enfrentamientos entre empresas petroleras por conquistar el suelo chaqueño, rico en yacimientos petrolíferos que pueden ser explotados con cierta facilidad a un costo reducido (Sosa, 2010; Cossi, 2012).

En esta Guerra, hubo una importante colaboración de Argentina hacia el Paraguay, motivada por la defensa del capital argentino ligado al británico, que se encontraba en dicho país desde el final de la Guerra de la Triple Alianza. Finalizada la misma, se resolvieron las disputas por las fronteras nacionales, no solo entre Paraguay y Bolivia, sino también con Argentina, pero los resultados fueron sumamente críticos debido a que, si bien Paraguay resultó vencedor, perdió una importante cantidad de tierras, lo que derivó en una multiplicidad de conflictos internos que produjeron la Revolución de febrero de 1936.

Esta revolución, que marcó el fin del Estado oligárquico en Paraguay, en realidad se inició como un avance en las luchas de las clases populares por sus reivindicaciones tras la guerra del Chaco, lo cual derivó en algo inclinado hacia el fascismo europeo (Sosa, 2010).

En el año 1947, el bloque colorado de las Fuerzas Armadas paraguayas, bajo el gobierno de Higinio Morínigo y su gabinete cívico militar, decretó Estado de Sitio y envió al exilio a casi el 80% de los oficiales Liberales y Febreristas (Cossi, 2011:36).

Se desató así, el llamado Levantamiento de Concepción que dio lugar al proceso más largo e intenso de salida al exilio que haya existido en Paraguay. A partir de allí y por un espacio de cinco décadas, diversas fuentes cuentan que entre 200.000 y 500.000 ciudadanos paraguayos cruzaron la frontera sistemáticamente en forma individual, familiar o grupal, y se asentaron de manera legal o clandestina en diversos puntos de la República Argentina, muchos de ellos en Buenos Aires, aunque la mayoría lo hizo en pueblos fronterizos de Misiones, y gran parte, en la ciudad de Posadas (CVJ del Paraguay, 2008).

Desde ese momento y hasta 1954 (año en que el General Alfredo Stroessner asume la Jefatura de Estado paraguaya) el gobierno se caracterizó por su inestabilidad política y la sucesión de Golpes de Estado. Durante este período, los jefes de Estado de Paraguay —Federico Chávez- y de Argentina —Juan Domingo Perón- establecieron fuertes relaciones de integración, dando lugar incluso a la decisión del mandatario argentino de que los ciudadanos paraguayos pudieran ingresar y salir de la Argentina con su documentación —flexibilizando la política de frontera rígida- y prometiendo formular una declaración de principios por la cual se consideraría a los ciudadanos paraguayos con los mismos derechos y garantías que los argentinos (Halpern, 2006:105).

En Paraguay, el mandato de Stroessner (1954-1989) significó una de las más duras y extensas dictaduras de América Latina, con un proceso de constante desacreditación de los sectores populares, controlando y criminalizando la vida pública y privada de sus opositores políticos, incluso de aquellos que se encontraran fuera del país. La Comisión de Verdad y Justicia de Paraguay en su informe final, documenta que, a diferencia de otros modelos represivos que se encontraban gobernando países como Argentina o Chile, en Paraguay se perpetraron violaciones a los Derechos Humanos de manera visible y publicitada. Además, registra 20.818 ciudadanos paraguayos que debieron exiliarse, siendo las principales ciudades argentinas de destino Buenos Aires, Clorinda (Formosa) y Posadas (Misiones) (Magriñá, 2013).

Mientras tanto en Argentina, el 16 de Setiembre de 1955, el General Perón es derrocado por las Fuerzas Armadas de su país en la denominada Revolución Libertadora, asilándose en principio en la cañonera paraguaya Paraguay, que se encontraba en el puerto de Buenos Aires, y días después, el General Stroessner envía un hidroavión que lo traslada a Asunción, donde inicia su exilio.

Esta situación, era interpretada por la cúpula de las Fuerzas Armadas argentinas (especialmente por la Marina de Guerra) como una alianza entre el presidente paraguayo y el movimiento peronista, motivo por el cual, se entiende que, informalmente, algunos integrantes antiperonistas de las Fuerzas Armadas Argentinas y el propio gobierno de Arturo Frondizi apoyaban a los exiliados paraguayos en territorio argentino.

La globalización fortaleció las relaciones internacionales y dio lugar a una interdependencia tal entre los países, que los acontecimientos desarrollados en uno de ellos, pueden tener repercusión en cualquier parte del mundo. En este apartado, señalamos como las disputas políticas de los Estados nacionales fueron complejizando el comportamiento y evolución de la composición demográfica, la multiplicidad de las relaciones sociales y, consecuentemente, el comercio, especialmente en regiones transfronterizas, donde los habitantes cuentan con la posibilidad de expansión de sus mercados locales y obtención de algún provecho en el Estado vecino cuando las condiciones nacionales le resultan desfavorables.

Territorio estratégico para planes de desarrollo económico hacia el siglo XXI

El territorio que estudiamos, ha sido un espacio en el que ha tenido lugar uno de los más grandes proyectos desarrollistas existentes en la región, el cual modificó de manera rotunda la vida de las dos ciudades, obligando a su población, a adaptarse a los cambios que produjo, recreando distintas estrategias de supervivencia para afrontar dicha situación, teniendo un gran impacto en la circulación y el comercio por el territorio. Estamos hablando de la Represa Hidroeléctrica Binacional Yacyretá. Sobre la historia de su creación, nos detendremos en este apartado.

GRAFICO 21: Resumen del apartado. Territorio estratégico para planes de desarrollo económico de grandes obras hacia el Siglo XXI



FUENTE: Línea del tiempo de elaboración propia.

Bajo la presidencia de Juan Domingo Perón en Argentina, y de Alfredo Stroessner en Paraguay, en 1973 se suscribió en Asunción el tratado del Complejo Hidroeléctrico Yacyretá-Apiapé (más conocido como Yacyretá). Este, comprendía un conjunto de obras civiles realizadas entre Argentina y Paraguay, sobre el curso del río Paraná, cuya principal finalidad fue la generación de energía hidroeléctrica.

Diez años más tarde, Argentina retoma la vía institucional y mediante un proceso eleccionario asume la presidencia el Dr. Raúl Alfonsín. Éste, en dicho contexto de ejercicio democrático, denuncia las violaciones a los Derechos Humanos que se estaban llevando adelante en los distintos procesos dictatoriales de América Latina, y puntualmente en Paraguay, representando esto, una alianza política clave para la militancia paraguaya exiliada en Argentina.

Ese mismo año, comienzan los procesos de relocalización de aquellos habitantes de las zonas en las cuales se ejecutarían las obras civiles en ambos márgenes del río para la construcción de la represa, siendo gran parte de la población que vivía en la rivera del Río Paraná, exiliados paraguayos asentados a lo largo de toda la costa y principalmente en el sector

denominado El Chaquito, en torno a la Península Heller, ubicada en inmediaciones de la actual cabecera argentina del puente internacional, hoy sumergida en las profundidades del embalse.

En 1982, comienza la construcción del puente vecinal fronterizo San Roque González de Santa Cruz, que es habilitado en 1990. Y cuatro años más tarde, se inaugura la Central Hidroeléctrica Yacyretá en una multitudinaria ceremonia.

Durante esta década, y circunscribiéndonos al plano local, la ciudad de Posadas continúa con un proceso de expansión urbana, en el marco de las relocalizaciones llevadas adelante por la Entidad Binacional, que comienzan con la construcción de complejos habitacionales en distintos sectores de la ciudad, alejados de la zona céntrica.

Al mismo tiempo, en el plano económico nacional, en un contexto de crisis hiperinflacionaria y recesiva, buscando controlar esta situación, Argentina implementa un conjunto de políticas económicas que convergieron en el “Plan de Convertibilidad (conforme la ley 23.298, decretada el 27 de Marzo de 1991 por el Congreso de la República Argentina). Entre otras medidas, se estableció una relación cambiaria fija entre la moneda nacional y la estadounidense, a razón de un dólar estadounidense por cada 10.000 australes y posteriormente 1 peso argentino. Además, se determinó que la emisión de dinero debería encontrarse respaldada en un 100% por reservas de libre disponibilidad (oro, divisas, títulos de otros países y títulos nacionales emitidos en moneda extranjera).

Este período que fue denominado popularmente como el uno a uno haciendo referencia a esta paridad peso/dólar, con relación a los objetivos inmediatos de control de precios, fue efectivo y avanzó hacia la estabilidad de los mismos.

En adhesión a esto, se pusieron a disposición nuevamente los créditos con destino al consumo y se incrementaron los salarios reales. Todos estos factores, dieron lugar a tasas de crecimiento económico en la actividad comercial.

Bajo esta normativa, el déficit fiscal no podía ser financiado con emisión monetaria, motivo por el cual, la recaudación tributaria en Argentina fue analizada y se determinó el incremento de los tributos, entre ellos, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) cuyas alícuotas fueron determinadas primero al 18% y luego al 21%.

Este complejo escenario tuvo un impacto directo en las economías de frontera, como la de Posadas-Encarnación. Mientras este incremento impositivo colocó en inmediata desventaja al comercio posadeño, frente al de la plaza encarnacena, cuya oferta de bienes se encontraba

gravada con menos tributos; la mejora del poder adquisitivo de los argentinos, generó una gran estimulación en el consumo. Esto, se tradujo también, en el incremento de ciudadanos que comenzaron a cruzar la frontera para realizar sus compras en Encarnación dándose, además, un enorme crecimiento de dicha plaza comercial.

Un año más tarde, se firma el acuerdo Plan de Terminación de Yacyretá y en vistas a los atrasos en las relocalizaciones se procedió a ejecutar el Plan de Acción para el Reasentamiento y Rehabilitación (PARR) que había sido elaborado en 1992. Éste, se constituyó en el marco de referencia para las acciones sociales y estaba compuesto por el Plan Operacional de Reasentamiento (P.O.R.) que contemplaba las acciones de pre-traslado de las familias, cuyo fin era establecer un mecanismo predecible y participativo para la desocupación efectiva de las áreas de inundación; y el Plan de Rehabilitación y Apoyo Social (PRAS) vinculado a las acciones de rehabilitación para la población desplazada y reasentada, definiendo las acciones de adaptación social al nuevo barrio.

En Encarnación, las principales obras civiles complementarias a la represa fueron iniciadas entre 1984 y 1992. El embalse comenzó a llenarse en 1994, hasta cota 76 metros sobre el nivel del mar en la sección Posadas-Encarnación; habiéndose planeado que la capacidad total programada de la central al nivel final de llenado, sea de una potencia 2.700 Mw.

A fines de 1991, con la construcción de las obras ya muy adelantadas, se abrieron consultas para el diseño de planes de mitigación de impactos ambientales y de relocalización. Algunas organizaciones junto con miembros de las comunidades locales ofrecieron aportes sustanciales para estos programas, pero, por la continua falta de información y consideración por parte de la Entidad Binacional Yacyretá de los aportes ofrecidos, se crearon planes que no pudieron llevarse a cabo y; lo poco que pudo implementarse, se hizo de manera ineficiente. Por lo cual, al estar solamente las obras de ingeniería civil y electromecánicas necesarias para el funcionamiento de la central completas, al momento del primer llenado del embalse, las tareas de mitigación, relocalización y compensación continuaron muy atrasadas. Esto, tuvo como saldo, que la llegada a cota 76, provocase gravísimos problemas que aún hoy continúan sin resolverse (Muguerza y Fernández, 2014).

Díaz Peña y Stancich (2000) mencionan que para el momento en que la cota ya se encontraba a los 76 metros sobre el nivel del mar, habían sido inundadas un total de 29.000 hectáreas en Argentina y más de 93.000 hectáreas en Paraguay, provocando desastres

ambientales en lugares en los que existían ecosistemas únicos de gran diversidad biológica, especies endémicas de fauna y flora, y hábitats ancestrales de comunidades indígenas. Aunque diferentes estudios hablan de la cantidad de hectáreas que han sido inundadas, aún no se ha llegado a un acuerdo en el que se pueda especificar un número exacto.

Para Causarano (2011) esta situación ha provocado cambios que se han dado a gran velocidad en lo que a uso de la tierra refiere; ya que las zonas rurales de Encarnación y su entorno, han sido sometidas a la presión tanto de las empresas agrícolas, como inmobiliarias que urbanizan el lugar. Si bien la región ganó infraestructura, con las autopistas de acceso a Encarnación, el aeropuerto y la planta de tratamiento de afluentes; la brecha social aumentó cuando desaparecieron miles de puestos de trabajo tras la inundación, lo que se sumó al cierre de numerosas industrias, como desmotadoras, madereras, aceiteras, embotelladoras, olerías, etc. dando lugar a una reconfiguración del escenario ante el cual, sólo el comercio, la construcción y mucho más tarde el turismo, se presentaban como ofertas laborales en la ciudad.

Mientras el proyecto fue financiado en el lado argentino a través del gobierno nacional, recursos propios de la EBY, créditos de organismos internacionales, y también de los provenientes de la venta de energía; en el lado paraguayo, la obra fue financiada por la EBY y los créditos de organismos internacionales, con la idea de compensar los daños que se causarían a los ecosistemas y comunidades, debido a que la afectación allí, sería mucho mayor en cuanto a tierras perdidas.

Muchos años después, precisamente para finales de 2010 y con este antecedente de relocalizaciones en Posadas, tuvo lugar el reordenamiento de Encarnación, que además del sector rural involucró a 35 de los 50 barrios con los que esta ciudad cuenta. Unas 7.000 familias que allí residían, fueron reubicadas en los nuevos barrios de Encarnación: Buena Vista, Los Arrabales, Itá Paso, San Pedro, San Isidro, Arroyo Porá y San Francisco, y otros en los municipios de Cambyretá, Capitán Miranda y Carmen del Paraná. Además, en Encarnación el embalse dejó bajo las aguas al propio casco histórico de la ciudad y la Zona Baja, su principal polo comercial, el cual fue reubicado en cercanías del puente internacional con el nombre de Nuevo Circuito Comercial, planificado estratégicamente por la importancia que la movilidad y el comercio transfronterizo tienen en la ciudad (Entidad Binacional Yacyretá, 2009).

En efecto, tras la relocalización de los sectores populares, se pusieron en valor las riberas del río, produciendo un alto impacto en los valores inmobiliarios de dos modernas ciudades que

con sus modificaciones potenciaban la oferta turística con el aprovechamiento paisajístico y de las actividades náuticas. Esto, dejó al descubierto que el proyecto se construyó transformando el viejo paradigma que asociaba río y pobreza, en una nueva concepción, asociándolo ahora al esparcimiento, turismo y recreación de los sectores medios y altos.

Paraguay soportó la mayor pérdida de recursos naturales y ecosistemas que poseían un gran potencial, ya que la mayor parte de la represa, la casa de máquinas y ambos vertederos están ubicados en territorio paraguayo, sin contar otros impactos socio-ambientales adversos que el emprendimiento provocó, a cambio del resarcimiento económico por la energía que la represa produce (Brites, 2014). Si bien podría considerarse que Paraguay contaría con la posibilidad de hacerse de recursos económicos generados por la venta del excedente energético, las condiciones de inferioridad en las que tal transacción se produce frente a su par argentino, no provocaron el efecto económico previsto. Aunque los dos países se deben repartir la energía a medias, Paraguay consume mucho menos debido a su menor demanda y a su deficiente red de distribución eléctrica, y cómo este tipo de energía no puede almacenarse, el excedente lo absorbe Argentina (Ortíz, 2003). (Ver ANEXO 5)

Para mediados del 2010, una gran cantidad de vecinos, habían sido ya relocalizados o indemnizados por la pérdida de sus propiedades y abandono del lugar. Sin embargo, mientras algunos continuaban esperando el traslado, y otros resistían el desalojo –esperando muchas veces lo prometido por los punteros y operadores políticos-, la vida de las personas que continuaban en la Zona Baja seguía su curso, mientras los vecinos y comerciantes del lugar intentaban continuar con sus actividades diarias con la mayor normalidad que les era posible.

En ciertas zonas, el desalojo se realizó primero, y esos lugares fueron cerrados por la EBY, que trataba de que la gente no accediera a ellos. La pérdida de un territorio tan significativo para esta ciudad tuvo un gran impacto en su población por la importancia histórica que poseía la zona a ser anegada. Por ello, los lugareños presentaron cientos de recursos de amparo con la intención de salvar de la demolición a los edificios históricos y muchas casas de familia, organizando diferentes actividades de lucha y de rescate de la memoria para defender el casco histórico, de un destino inevitable.

Desde finales de 2010, sin ningún tipo de aviso oficial, las aguas del río Paraná comenzaron a subir por las calles de la Zona Baja, y a pesar de ello, la gente resistía, trabajando y residiendo en el lugar.

A principios del año 2011, la cota máxima del río llegó a su nivel final. Pero una vez más, las obras aún no habían finalizado. Hacia principios de 2010, apenas 200 locales comerciales de los 1.022 planificados habían sido terminados, adjudicados y ocupados. Las obras de relocalización en el Nuevo Circuito Comercial terminaron recién a mediados de 2011, situación que provocó indignación en la sociedad encarnacena que no dejaba de denunciar el atropello.

Los periódicos –tanto paraguayos como argentinos- afirmaban en sus notas que la ciudad de Encarnación aún no estaba preparada para la llegada a la cota 83. El diario digital Informe Corrientes.com del martes 15 de febrero de 2011 denunciaba en uno de sus artículos, que deberían haberse terminado por lo menos el 50% de las obras de saneamiento costero para que se dé lugar a la elevación del nivel del río.

Ya para el año 2011 la EBY tuvo que construir el nuevo circuito comercial de Encarnación, y por ello, los comerciantes de la zona baja trabajaron hasta último momento, incluso con el agua del río comenzando a circular en las calles.

Esta etapa de la obra consistió en la construcción de un nuevo espacio para los comerciantes de la localmente denominada Zona Baja, el cual además de otorgarles la propiedad sobre estos locales, incorporó casetas policiales y servicios básicos, entre otras cosas, y como señala Brites (2019) la EBY estima que son más de 2.500 locales comerciales de diversos tipos que han debido reponerse en la ciudad de Encarnación.

En adhesión a esto, las obras costeras dieron origen a áreas de recreación que posicionaron a Encarnación, junto a su nueva morfología urbana, como una ciudad turística con diversas ofertas para el entretenimiento: playa, eventos artísticos, deportivos y culturales, locales gastronómicos, oferta hotelera destacada, etc.

En diciembre de 2014, se inaugura el servicio de tren entre las ciudades de Posadas y Encarnación, incorporando así, otra alternativa para cruzar la frontera, evitando las impredecibles colas en el puente.

Producto de todas las obras en torno a la central hidroeléctrica, ambas ciudades se han visto fuertemente modificadas. En ambos márgenes del río se dio lugar a procesos de revalorización urbana, generando nuevos espacios de gran valor simbólico. Es así, como las zonas ribereñas que originalmente eran el lugar de vida de clases más bajas, se han convertido en espacios dedicados a la recreación y de un valor al cual ahora, sólo los miembros de las clases

altas pueden acceder a ellas si quieren habitar la zona, o bien, explotar un local comercial. Vemos así también como las relocalizaciones, que son presentadas como acceso a una vivienda propia, a estrenar para quienes tenían escasos recursos y vivían a orillas del río, se traduce en una segregación urbana que separa aún más a las clases sociales de ambas ciudades.

Territorio clave para pensar la circulación internacional de personas, bienes, ideas y objetos

El Complejo Hidroeléctrico Yacyretá-Apipé (Yacyretá) ha tenido un papel central en el desarrollo de ambas ciudades. Para llevar adelante la obra, debió primero desarrollar un numeroso e importante conjunto de obras civiles realizadas entre Argentina y Paraguay, sobre el curso del río Paraná. Esto, dio origen a grandes modificaciones en la disposición urbana de las dos ciudades que esperaban (o más bien resistían) la elevación de la cota del río Paraná, tras su puesta en funcionamiento a máxima capacidad.

Antes de la existencia del Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz, la única manera posible de realizar el cruce fronterizo entre ambas ciudades, era mediante el servicio de lanchas y ferri que llegó a transportar durante la década de 1990, 600.000 pasajeros por año. Tras la construcción del puente, y en un contexto de importantes disputas, esta actividad no solo se vio mermada a un promedio de 250.000 y 320.000 personas por año, sino que además, con la elevación de la cota del río, producto de la puesta en funcionamiento de la Represa de Yacyretá, cuando aún no se habían concluido las obras portuarias, el servicio debió ser suspendido entre los años 2009 y 2013. Cuando volvió a reactivarse en el período 2013-2015, existieron 20 servicios diarios de transporte fluvial internacional. A pesar de que, por este medio, el cruce podía realizarse en solo 20 minutos (situación que difería enormemente en practicidad, respecto de la espera de dos o más horas, cuando se hacía el mismo trayecto en automóvil) esta modalidad no recobró la magnitud de usuarios prevista, debido a que:

- a- El costo del pasaje fluvial duplicaba al del transporte público terrestre y;
- b- La extensa distancia que se debía recorrer entre el puerto Pacú - Cuá y el Circuito Comercial o la Zona Alta de Encarnación, exigía completar el trayecto por vía terrestre, con la consecuente incomodidad del cambio de transporte.

De tal forma, solo un promedio de 160 personas al día lo utilizaban, es decir, unas 6.000 al año, cifra que no permitía a quienes tenían la concesión, tener suficientes márgenes de

ganancia, y con la implementación del servicio ferroviario al cruce, las lanchas dejaron de funcionar (Cossi, 2017).

En el año 2010, las obras complementarias de la represa como parte del Plan de Terminación Yacyretá, mostraron un rápido avance en su ejecución. En Posadas, se construyó el acceso sur y oeste (los cuales dieron lugar a una gran descongestión del tráfico que ingresa a la ciudad y, además, su disposición permitió un mejor ordenamiento del tránsito fronterizo); la bahía El Brete (un espacio de recreación a orillas del río con acceso al mismo), puentes, entubamiento de arroyos, conjuntos habitacionales, etc. Por otro lado, en Encarnación el elevamiento progresivo de la cota del río dio lugar a numerosas relocalizaciones, entre ellas, la del sector comercial conocido como Zona Baja que se encontraba a escasos metros del puente (Bartolomé, 2006).

En diciembre de 2014, se ejecuta el proyecto entre Ferrocarriles del Paraguay S.A. (FEPASA) y Trenes Argentinos, inaugurando la red ferroviaria que conecta a las ciudades de Posadas y Encarnación, incorporando así, otra alternativa para cruzar, y evitando las impredecibles colas de automóviles y transporte internacional de pasajeros en el puente. Según la DINATRA (Dirección Nacional de Transporte de Paraguay) casi 8.000 personas usan el servicio a diario, favoreciendo la descongestión del tránsito vehicular por el puente internacional, que, por razones de control migratorio y aduanero, había llegado a picos de 3-4 horas de espera.

Hasta la construcción del Puente Internacional San Roque González de Santa Cruz, que une las ciudades de Posadas y Encarnación, la circulación fronteriza entre ambos municipios, se daba mediante el servicio de lancha y balsas. El control migratorio argentino se encontraba bajo la órbita de Prefectura Naval Argentina, registrando solamente los ingresos de turistas, de manera tal, que no se cuenta con registros de la cantidad de personas que efectivamente cruzaban la frontera.

Al momento de la determinación de la creación del Puente, se tomó como referencia un promedio general de 2000 personas que cruzaban la frontera a diario, sin contemplar siquiera el crecimiento poblacional esperado para los años siguientes.

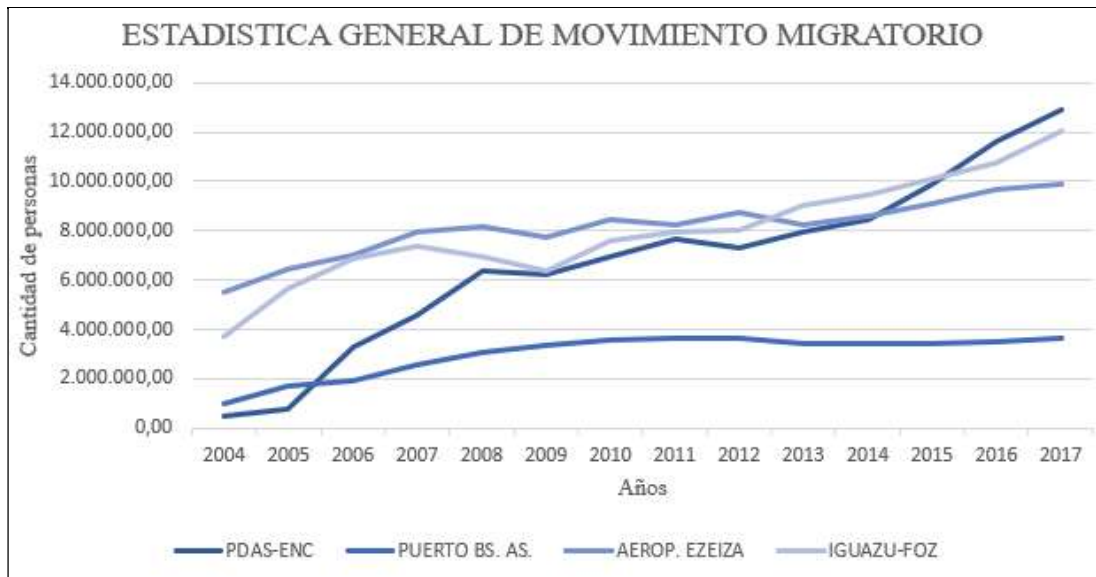
La incorporación del puente, en pleno contexto de estimulación del consumo conforme hemos descripto anteriormente, dinamizó el intercambio comercial. Pero, por otro lado, como podemos observar en el gráfico que a continuación presentamos, en el año 2006, la dinámica

transfronteriza se vio influida por numerosos factores, reflejándose un gran incremento en los movimientos migratorios a través del puente San Roque González, pasando de un promedio de 2.140 a 9.021 cruces diarios (Según Estadística General de Movimiento Migratorio; Ingreso y Egreso de personas por pasos terrestres, fluviales, marítimos o aéreos; años 2004 a 2017).

Ello responde, por un lado, a que las obras vinculadas a la represa, dinamizaron de manera notoria el tráfico entre ambas ciudades, y con él, la circulación de personas, debido que a los procesos de relocalización y construcción de viviendas se aceleraron, y cientos de personas comenzaron a cruzar a diario, para trabajar en la ciudad vecina. En adhesión a esto, la recuperación de la economía argentina en términos reales tuvo sus repercusiones en la economía de la zona, dando lugar también, a que la plaza encarnacena comenzara a ofrecer productos de mayor calidad, pero, además, desde la Dirección de Migraciones argentina, se establecieron nuevas disposiciones con relación al procesamiento de datos, impactando esto, en las cifras analizadas.

Producto de las entrevistas en profundidad llevadas adelante en el transcurso de la investigación se pudo determinar que hasta el año 2005 no se registraba el movimiento de personas de la categoría de Tránsito Vecinal Fronterizo. Luego desde la Dirección de Migraciones ordenaron que se registren todos los movimientos de los pasos fronterizos. Entonces, a partir del año 2006, se empezó cargar al sistema informático todos los movimientos migratorios, clasificados por categoría. Es por ello, que en los datos que tiene Migraciones, se produce ese cambio tan importante de movimientos migratorios. Resulta llamativo el cambio significativo de número, porque demostraba el real movimiento de los pasos fronterizos, donde el TVF era muy importante con el denominado contrabando hormiga que sigue hasta hoy, con la modalidad de las paseras en casi todos los pasos internacionales que enfrentan ciudades importantes, y que tienen mucha actividad comercial.

GRAFICO 22: Estadística General de Movimiento Migratorio



FUENTE: Elaboración propia en base a datos del Centro Tecnológico de Transporte, Tránsito y Seguridad Vial – Universidad Tecnológica Nacional Argentina.

Aun así, más allá de las modificaciones presentadas en los datos de los flujos fronterizos relevados estadísticamente en los últimos 30 años (Según datos del INDEC y Dirección Nacional de Migraciones Argentina), los cuales iremos explicando con más detalle en capítulos posteriores debido a que responden a fenómenos contemporáneos; a lo largo de este capítulo pudimos ver cómo este espacio transfronterizo en el que nos enfocamos, fue escenario, en el transcurso de la historia, de numerosos hechos que influyeron en la conformación actual de la sociedad, sus vínculos y los comportamientos propios de sus territorianos.

Es en este sentido, que podemos dar cuenta de que conflictos bélicos tan claves y dolorosos como la Guerra de la Triple Alianza, la Guerra del Chaco o las dictaduras militares, han tenido influencia directa en los patrones de asentamiento poblacional en las ciudades de frontera de ambos países, repercutiendo y dando origen también, a las formas que toman las relaciones sociales y laborales existentes aquí; por ejemplo, las de las históricas mujeres paraguayas que constituyéndose en la principal fuente de ingresos de sus hogares, por la muerte en las guerras o el exilio de sus esposos, comienzan a cruzar sistemáticamente la frontera en busca de sustento mediante el comercio de frutas, verduras y productos locales, siendo hoy conocidas como parte de la tradición del lugar, a quienes los locales conocemos mejor como “paseras”.

Las dictaduras militares y la criminalización de las acciones cívicas opuestas a los gobiernos de turno, no solo afectaron la vida cotidiana de las clases más bajas, sino también empujaron a las clases medias y medias altas a la frontera, dando a su vez, lugar a alianzas entre partidos políticos de distintas nacionalidades, que apoyaban ideas similares. Pues, es bien conocido que los primeros profesionales de la ciudad de Posadas, en su mayoría fueron exiliados paraguayos perseguidos por el gobierno de Alfredo Stroessner.

Asimismo, intentamos aquí, dejar en claro, cómo históricamente las comunidades de Encarnación y Posadas han ido desarrollando relaciones multipropósito: sociales, laborales, comerciales, familiares, etc. Ya sea, entre las personas de forma individual; pero también, desde el Estado y las organizaciones de la sociedad civil, mediante numerosas relaciones institucionales formales como acuerdos macroeconómicos, consejos de consulta y acción conjunta, etc.

Y por ello, para conocer cómo se produjo la realidad actual de esta zona de frontera, debimos dedicar un apartado a los impactos que ambas han tenido producto de la construcción de la Represa Hidroeléctrica Yacyretá, la cual modificó profundamente su morfología urbana y social, ya que dejó bajo agua grandes superficies, y otras tantas fueron dejadas a disposición para las obras en sí, generando un proceso de segregación urbana producto de las relocalizaciones. Por otro lado, también modificaron las relaciones comerciales entre ambas márgenes, viéndose fortalecidas y dinamizadas primero con la habilitación del puente y luego, con las obras complementarias. Esto mantuvo oscilante el flujo transfronterizo, de acuerdo a las decisiones que fueron tomándose desde los países centrales según la coyuntura económica de cada momento. Por lo tanto, si bien somos conscientes de que existe una interdependencia económica entre ambas, sabemos que ésta no las define de manera absoluta.

Si bien estas situaciones, entre otras, en principio se califican como de condicionamiento recíproco entre ciudades de frontera, estas conexiones funcionales se perciben como mutuamente imprescindibles, es decir, que ambas ciudades tienen desarrollo y crecimiento propio, pero fortalecido por estos lazos diversos sin los cuales las cosas irían peor para ambas. Es así, que observamos que, como señala Dilla (2015) las fronteras han dejado de ser el final de algo para devenir en centros de intermediación.