

**VISIÓN Y PERSPECTIVAS SOBRE ALIANZAS Y ACUERDOS DE COMERCIOS
MINORISTAS DE LA CIUDAD DE ENCARNACIÓN
RESULTADOS PARCIALES DEL PROYECTO MULTICÉNTRICO “REDES
ASOCIATIVAS DE COMERCIOS MINORISTAS” UAI-UNAE-UCO**

EJE: Desarrollo y participación social

Claudia García¹
Fátima Garay²
Mónica Sigmund³
Marcelino Venialgo⁴
Yrma Bocian⁵

Resumen

Se presentan los primeros resultados del relevamiento realizado entre los meses de noviembre y diciembre de 2016 y, enero y febrero de 2017, como una experiencia de internacionalización entre las Facultades de Ciencias Empresariales de la Universidad Abierta Interamericana (UAI) y de la Universidad Autónoma de Encarnación (UNAE), como trabajo interdisciplinario multicéntrico para el estudio sobre condiciones de establecimientos comerciales de diversos rubros y con afinidades de localización regional, a los efectos de identificar la base de competencias esenciales comunes entre ellos y diseñar una matriz de compatibilidad que sirva como herramienta para el desarrollo de intervenciones de raíz pública y privada en la conformación de conglomerados comerciales de alto impacto y estabilidad en el tiempo. La formación de un equipo de investigación compuesto por docentes y estudiantes de diversas carreras ha permitido el relevamiento mediante una encuesta aplicada a un muestreo por conglomerados de comercios considerados como minoristas. Los comercios de la ciudad de Encarnación ven con poco afecto las alianzas comerciales, manifestando interés en las mismas siempre y cuando, esto garantice que su negocio obtenga beneficios a corto plazo. Los principales beneficios que buscan obtener son, la disminución de costos y el aumento de las ventas. La práctica proviene del propio esfuerzo para el crecimiento y de algunas alianzas y/o acuerdos que generalmente se dan con comercios de la misma rama de actividad y en un tiempo transitorio, con resultados positivos.

Palabras claves: Comerciante minorista. Redes asociativas. Competitividad. Competencias esenciales. Compatibilidad.

¹ Licenciada en Ciencias Contables por la UNAE, Maestrando en Auditoría y Control por la UNAE. Email: claugar.18@hotmail.com

² Lic. en Matemáticas por la UCI, Magíster en Educación y Desarrollo Humano, Doctoranda en Educación y Desarrollo Humano por la UNAE. Email: fatigaray46@gmail.com

³ Licenciada en Ciencias Contables, Magister en Auditoría y Control por la UNAE, Doctoranda en Educación y Desarrollo Humano por la UNAE. Email: moniktm@hotmail.com

⁴ Lic. en Ciencias Contables por la UNAE, Lic. en Administración de Empresas por la UNAE. Email: marcelinovenialgo@gmail.com

⁵ Lic. en Matemáticas por la UCI, Magíster en Docencia y Gestión Universitaria. Doctoranda en Educación y Desarrollo Humano por la UNAE. Email: yrmabocian@gmail.com

Introducción

Durante las últimas décadas, en los principales centros urbanos del mundo, la creación de redes asociativas de comercios minoristas ha significado una de las más genuinas transformaciones de la economía cotidiana de ciudades y estados.

Movilizada casi por una necesidad de supervivencia del pequeño comercio frente a las concentraciones generadas por la expansión de los grandes centros comerciales (shoppings), la constitución de espacios de cooperación activa entre los pequeños establecimientos ha promovido en forma bastante eficaz, no solamente la satisfacción de la necesidad de origen, sino la apertura de un conjunto de oportunidades de crecimiento para los implicados, de mejora de la calidad de la oferta de bienes y servicios para la comunidad, así como para la conservación y creación de nuevos empleos. Esta situación se torna significativa no sólo en el plano privado sino también desde la perspectiva de la gestión pública.

Si bien hoy día se encuentran instalados numerosos modelos que, adecuadamente gestionados, han probado ser exitosos en distintos contextos como los denominados “centros comerciales a cielo abierto” (CCCA), *cluster* y consorcios de actividad, constelaciones de afinidad y/o tránsito, todavía puede observarse que muchas iniciativas fracasan en sus objetivos o perduran precariamente, suboptimizando su potencial.

Más allá de vacíos evidentes en la teoría vigente acerca de la raíz de estos fracasos, puede especularse acerca de la extrema volatilidad de las alianzas constituidas así como del desaprovechamiento de posibilidades y recursos compartidos, probablemente como consecuencia de la carencia de claros patrones de compatibilidad entre los integrantes de la red, lo que dificulta la generación de iniciativas de alto impacto por parte de los entes promotores, generalmente entidades intermedias, administradores de conglomerados o la propia administración pública local.

El presente proyecto tiene por finalidad realizar un estudio sobre condiciones de establecimientos comerciales de diversos rubros y con afinidades de localización regional, a los efectos de identificar la base de competencias esenciales comunes entre ellos y diseñar una matriz de compatibilidad que sirva como herramienta para el desarrollo de intervenciones de raíz pública y privada en la conformación de conglomerados comerciales de alto impacto y estabilidad en el tiempo.

Validado en forma paralela por las expectativas e intereses del consumidor tipo, constituirán en conjunto un modelo de diagnóstico, planeamiento y acción replicable en numerosos entornos.

El trabajo se realiza simultáneamente en tres países: Argentina, Colombia y Paraguay, en una alianza entre universidades: la Escuela Argentina de Negocios de la Universidad Abierta Interamericana, proponente del proyecto; la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Autónoma de Encarnación y la Universidad de Colombia.

Se pretende desarrollar una matriz de competencias que establezca patrones comunes de referencia entre distintos tipos de comercio minorista con afinidades de localización regional. El nodo considerado para Paraguay se plantea identificar competencias esenciales características de comercios minoristas ubicados Encarnación, Paraguay; determinar patrones de interés y atracción de consumidores de cada región analizada, a los distintos estímulos generados por las estrategias comerciales empleadas por los comercios minoristas e identificar prácticas asociativas exitosas de comercios para su perfeccionamiento y replicabilidad. Ello conducirá finalmente a elaborar un análisis comparado entre los estudios realizados en cada una de las ciudades estudiadas.

En este artículo se presentan los primeros resultados del relevamiento realizado entre los meses de noviembre y diciembre de 2016 y, enero y febrero de 2017, como una experiencia de innovación educativa para la Facultad de Ciencias Empresariales, como trabajo interdisciplinario.

1. Referencial Teórico

Desde los mismos orígenes de las primeras civilizaciones humanas, el intercambio de bienes entre las personas en forma directa como a través de intermediarios fue una actividad natural que dio origen a lo que habitualmente llamamos “comercio”.

Partiendo de la más básica actividad de trueque hasta la aparición de las primeras monedas, la actividad comercial creció en cada espacio social en forma constante, constituyéndose en una de las principales acciones humanas de generación de riqueza, formando una nueva clase social que irrumpió con fuerza en la lógica de los primeros imperios.

El surgimiento de los “burgos” en las primeras ciudades emergentes de la baja edad media, dio un nuevo tenor a la actividad, llevando a un paulatino y creciente asentamiento de los individuos que ejercían su práctica, incorporando un elemento que sería distintivo de allí en más: la localización en términos de proximidad y acceso con un factor clave de éxito en el desarrollo y prosperidad de la actividad (BURRUELO GARCÍA, 1999).

Era el momento de apogeo de las primeras “ferias” donde la competencia, planteada de una manera abierta y con absoluta “transparencia” de mercado reunía tanto al viajante como al

lugareño, sin otra regulación que la que eventualmente efectuaban los gremios en determinados productos de sencilla manufactura aportados por los artesanos que dirigían sus pequeños talleres.

Este esquema se mantuvo prácticamente inalterable a lo largo de las centurias y lejos de restringirlo, la expansión de la revolución industrial durante los siglos XVIII y XIX, dotó de nuevos bríos la actividad comercial en mercados en desarrollo de creciente demanda.

Las primeras décadas del S. XX representaron la primera etapa de la instalación de grandes espacios comerciales, con el fenómeno de las grandes tiendas departamentales, que se constituían en sí misma en un lugar de atracción múltiple más allá de los actos de compra. El concepto de compra+entretenimiento comenzaba a instalarse, lo que signaría el futuro del sector de cara al resto del siglo (PARRA GUERRERO, 2011).

La grandes tierras de departamentos, ocuparon lugares de privilegio en los centros de las grandes ciudades, empujando a muchos pequeños establecimientos hacia las áreas suburbanas, lo que se constituía en una buena opción para el desarrollo de nuevas localizaciones a la luz de lo dificultoso del transporte público en distancias que hoy nos resultan nimias, pero que en aquel momento se hacían prácticamente inabordables (se estima que un ciudadano de una gran urbe de la segunda y tercera década del siglo pasado, no se desplazaba habitualmente en un radio superior a los 600/800 metros).

Por otra parte, las grandes tiendas estaban esencialmente centralizadas y en el desarrollo de sus negocios no estaba contemplado como opción primaria de expansión, el abordaje de nuevos territorios.

Este nuevo esquema: grandes tiendas de departamentos en el corazón de centros urbanos, tiendas pequeñas asociadas (en forma directa o indirecta) en su periferia y pequeños conglomerados en los suburbios, se constituyó en el fenómeno predominante en la segunda mitad del siglo y aún hoy característico de las pequeñas ciudades.

Sin embargo, a fines de las décadas del '70 y principios de los '80, los efectos de la creciente globalización llegó en plenitud al sector de la venta al menudeo: la expansión de los grandes centros comerciales, su diversificación y la formación de grandes superficies asociadas con un componente decisivo de variedad, calidad y opciones de tiempo libre, pasó a representar un creciente amenaza para la supervivencia de los comercios minoristas que comenzaron a enfrentar el desafío de adaptarse a nuevas formas competitivas (PERTMUTTER, 1997).

Tímidamente, la problemática de la gestión de los comercios minoristas, fue incorporada en la literatura empresaria, aunque ocupando un lugar de menor atención respecto de otras

actividades que seguían constituyéndose en el foco de la disciplina, siendo escasos los desarrollos específicos para ella, sino más bien en todo caso adaptaciones de conceptos comerciales de tipo genérico (MC KENNA, 1995).

Sin embargo, en los siguientes años el tema de la promoción y desarrollo del comercio minorista pasó a ocupar un lugar central en la agenda tanto del sector público como privado (FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, 2000), atento las implicancias positivas para el desarrollo urbano y las economías regionales que se advierten en su conservación y promoción (Comisión de Comunidades Europeas, 1999).

Una figura de singular relevancia en este sentido, ha sido la promoción de la formación de los llamados Centros Comerciales a Cielo Abierto (CCCA) que adquieren un rápido crecimiento, sobre todos en las comunidades europeas, tal vez el espacio geográfico donde más amplias y mejores experiencias de cooperación entre las administraciones gubernamentales locales, los pequeños comerciantes y sus entidades representativas han podido observarse (MOLINILLO JIMÉNEZ, 2000).

La estrategia de desarrollo de CCCA básicamente representa un proyecto de gestión urbana, donde la idea de la utilización del espacio público y su diseño arquitectónico se concibe con un elemento central de la potenciación de la actividad de los comercios minoristas radicados en una determinada zona geográfica (VECSLIR, 2010), impulsando a partir de la promoción de un mayor tránsito y estadia del comprador, incentivos específicos que fomenten las “ventas cruzadas” entre los establecimientos radicados, aunque las mismas se generan en forma muy limitada y fundamentalmente por razones vinculadas a los pequeños beneficios financieros que pudieran obtener (ej. cupones de descuento o similares).

Es un avance importante, pero no exento de críticas por los especialistas: el concepto de asociatividad instalado es esencialmente primario y depende fundamentalmente de la iniciativa del sector gubernamental local y de la actividad de las asociaciones intermedias, pero rara vez genera un empoderamiento genuino del pequeño comerciante, que de por sí es poseedor de una cultura empresaria escasamente cooperativa (PARRA GUERRERO, 2011).

Estas limitaciones han sido reconocidas aún por los conglomerados más dinámicos y tradicionalmente exitosos en sus iniciativas, que han tratado de incorporar en sus planificaciones estratégicas nuevos conceptos de cooperación que procuran la gestación de iniciativas que aseguren un más efectivo desempeño de los comercios participantes a partir de sus propias bases de autogestión (Consejería de Industria, Empresa e Innovación de la Región de Murcia, 2013).

Uno de los aspectos apuntados en torno al escaso desarrollo que han tenido en muchas ocasiones emprendimientos vinculados a la asociatividad comercial es la llamada “volatilidad” de las alianzas, producto de incompatibilidades en niveles de profesionalización, cultura empresarial, eficiencia en la gestión y capacidad innovadores de las partes involucradas (Serra & Murphy, 2013), aunque recorriendo las principales experiencias realizadas en los principales centros de comercio minorista del mundo, no se observan antecedentes de modificación de las bases por las que se promueve la asociatividad (proximidad y rubro en que se opera) y aunque la ampliación y redefinición de estos modelos ha sido reconocida como una necesidad y se ha comenzado a plasmar en planes de desarrollo regional de los países más avanzados en la disciplina (Junta de Castilla y León – Consejería de Economía y Hacienda, 2015), aún no se ha podido encontrar un modelo de tipificación que facilite la promoción de alianzas entre comercios minoristas sobre bases verdaderamente estratégicas con capacidad de expansión, perdurabilidad y replicabilidad.

En el contexto local, el Comercio se practicó en el Paraguay, el periodo Colonial, bajo el sistema del trueque. Los españoles intercambiaban bienes europeos por productos que los indígenas les podían proporcionar, principalmente alimentos y textiles (Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Paraguay: 114 años, 2012).

El comercio pareció mejorar en 1579 en donde se permitió al Paraguay participar del comercio con barcos provenientes de Cádiz y Sevilla. Desde entonces es posible despachar los bienes al Paraguay.

En el transcurso de la posguerra contra la Triple Alianza –primer caso de “guerra total”, registrado en la historia contemporánea, tras la gran conflagración que dejó al país totalmente devastado, inició la reconstrucción nacional. La parte más difícil de la vasta empresa de resucitar el Paraguay, recayó sobre el sector femenino, las mujeres de la posguerra se dedicaron a las tareas agropecuarias, al comercio y a la industria. Comercializaban sus productos en los mercados; viajaban en tren, en carros o en barcas de una localidad a otra, comprando y vendiendo, abasteciendo de esta manera a la población (Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Paraguay: 114 años, 2012).

Situación parecida es la que ocurrió en la ciudad de Encarnación, Paraguay, que a principios del siglo XX se situaba como referente de la economía paraguaya, con crecientes industrias y comercio floreciente, en su situación de comunidad fronteriza con la ciudad de Posadas, Argentina. El ciclón que devastó la denominada “Zona Baja” de la ciudad en 1926, sólo hizo que sus pobladores resurgieran y en poco más de medio siglo, la convirtieran de nuevo en un

polo de desarrollo comercial fronterizo. Nuevamente, los efectos del desarrollo desembocaron en la desaparición total de esta zona baja, portuaria y comercial entre los años 2010 y 2011, con los efectos de la subida del embalse de la represa hidroeléctrica de Yacyretá, construida por la empresa binacional del mismo nombre (ZUIDERWYK & otros, 2008)

“Nuestra Señora Santa María de la Encarnación” fue fundada el 25 de marzo de 1615 por el sacerdote jesuita Roque González de Santa Cruz, por lo que es una de las treinta ciudades considerada como producto de las reducciones jesuíticas.

Es la capital del Departamento de Itapúa, ubicada en el sudeste del país sobre la margen derecha del río Paraná, limita al sur con la ciudad argentina de Posadas, al este con Cambyretá, al norte con Capitán Miranda, y al oeste con San Juan del Paraná.

La ciudad de Encarnación también recibe el nombre de “La Perla del Sur” y últimamente conocida como capital del verano paraguayo, por la masiva cantidad de turistas que visitan a la ciudad en los meses veraniegos, gracias a la infraestructura resultante de las obras de terminación realizadas como consecuencia de la suba del embalse de la Represa de Yacyretá, como las avenidas costaneras y las tres playas artificiales.

Es un importante polo comercial, es la tercera ciudad más importante del país, que mantiene un fuerte vínculo con la ciudad de Posadas, es netamente comercial, conectada a través del puente carretero y ferroviario San Roque González de Santa Cruz, que cruza sobre el río Paraná.

La zona comercial fue relocalizada en un nuevo espacio constituido en el contexto del Plan de Terminación de Obras de la Represa de Yacyretá en lo que se conoce como el Nuevo Circuito Comercial, espacio que alberga a los antiguos negocios relocalizados y otros nuevos que fueron propiciando una nueva organización urbana de los comercios.

Los llamados comercios minoristas forman parte de ese conglomerado, por lo que describir la situación de los mismos, luego de esta serie de transformaciones de la ciudad, sería de mucha utilidad para la toma de decisiones de los referentes institucionales y empresariales de la región.

2. Estrategia de diseño metodológico

Atento las características del estado del arte sobre la cuestión que nos ocupa y la carencia de antecedentes objetivamente verificables sobre modelos de categorización como el que se pretende construir, el diseño de la investigación tiene un carácter exploratorio y descriptivo.

Este tipo de estudios, invalida epistemológicamente la formulación de hipótesis previas, no obstante, lo cual se plantean una serie de supuestos metodológicos que serán confrontados a lo largo del trabajo de campo y alimentarán en su validación las conclusiones del presente proyecto.

Se planteó un primer relevamiento de datos en la zona; donde se aplicó la técnica de la encuesta a través de un instrumento se seleccionaron veinte manzanas en el casco urbano de la ciudad de Encarnación para el relevamiento de encuestas a comercios minoristas, con un muestreo por conglomerados.

El equipo de investigación estuvo compuesto por docentes y estudiantes de diversas disciplinas, así como becarios de la Facultad de Ciencias Empresariales de la UNAE.

Se aplicaron 326 encuestas que fueron administradas y procesadas con la herramienta google drive, con lo que se ha logrado obtener una base de datos.

3. Resultados y discusiones

En este apartado se podrán visualizar los resultados del estudio de campo realizado a los comercios minoristas de la ciudad de Encarnación, con respecto a las alianzas o acuerdos de cooperación entre los distintos comercios existentes, se presentan la visión y expectativas que tienen con respecto a este tipo de iniciativas en caso de nunca haber participado en alguna y las experiencias ya sean positivas o negativas de los comercios que alguna vez han realizado algún tipo alianzas o acuerdos.

La mayoría de la población según el estudio realizado en los comercios de Encarnación corresponden a los rubros de indumentarias, alimentos, electrónicos o electrodomésticos, bazar y regalos, abarcando un 50,2%, y el 49,8% se reparten diferentes rubros.

El 79% de la población estudiada nunca realizó algún tipo de alianza con otros comercios, el 12,7% mencionan que alguna vez han realizado algún tipo de alianza o trabajo en conjunto con otros comercios y el 8,1% cuentan con alianzas o acuerdos permanentes. Del total de comercios que han realizado algún tipo de acuerdos o alianzas, en la mayoría de los casos lo han hecho con comercios de la misma rama, y una menor cantidad con comercios de otra rama de actividad. El 35,2% de las alianzas son realizadas para promociones o acciones comerciales conjuntas, el 31,5% acuerdos de tipo financiero y 22,2% contratación de proveedores y servicios.

Las alianzas o acuerdos llevados adelante han sido posible gracias a la iniciativa de algunos asociados o integrantes de los comercios encarnacenos, no se han tenido ayuda externa de instituciones municipales ni gubernamentales. En general las experiencias en alianzas o trabajos en conjunto han tenido resultados positivas, atrayendo nuevos clientes, disminuyendo costos, incentivando a la motivación del personal y consiguiendo nuevos proveedores. También han mencionado algunos puntos negativos en la práctica de estos acuerdos, como ser, que no se han

generado los resultados esperados, demasiado tiempo en la organización de algún evento y en algunos casos han aumentado costos llevando a la confusión del personal.

De acuerdo a las experiencias que han tenido, la mayoría de los encuestados estarían dispuestos a repetir o profundizar este tipo de prácticas o actividades, siempre y cuando sea beneficiosa para su negocio, una minoría compuesto por el 14,3% no estaría dispuesto a repetir esas experiencias. Estarían dispuestos a trabajar en alianza o acuerdos para realizar promociones comerciales, capacitación del personal, contratación conjunta de servicios técnicos/profesionales y compras conjuntas, que les permita aumentar las ventas, mejorar la atención a clientes y disminuir los costos.

Como se había mencionado en párrafos anteriores, el porcentaje mayoritario de la población estudiada nunca ha realizado ningún tipo de alianzas o acuerdos con otros comercios, y una de las principales razones mencionados es que no lo creen necesario, una minoría alega que nos es posible realizarlas por las características de su negocio y otra porque le han contado de malas experiencias.

4. Consideraciones finales

Habiendo visto las experiencias y las expectativas que han tenido los comerciantes sobre las alianzas y acuerdos se pueden reflejar algunos patrones de respuestas similares entre los comercios estudiados mencionándose algunos como; que la mejor forma de crecer es cooperar con otros, la experiencia compartida es un gran aprendizaje, nadie va a ayudar a un comercio si no se ayuda a si mismo. El criterio con la cual la mayoría de los encuestados representando entre el 75% a 90% han concordado que los clientes de la zona buscan variedad de opciones, lugar moderno e innovador y buen precio, complementado con la capacitación del personal que garantice la buena atención al cliente.

En las respuestas se han visualizado también la necesidad contar con el acompañamiento de los entes municipales para el crecimiento comercial.

Se debería promocionar y concretar alianzas y/o acuerdos, que posibiliten el trabajo conjunto entre los comercios minoristas. Se cuenta con experiencias satisfactorias de la aplicación de este tipo de asociaciones, a pesar de que fueron transitorios. Las principales expectativas respecto de dicha iniciativa apuntan al aumento de las ventas y la atención al cliente.

Conclusiones y recomendaciones de la Investigación.

El comerciante minorista de la ciudad de Encarnación se presenta como poco afecto a las alianzas y/o acuerdos con otros comercios para llevar adelante distintas actividades en su

negocio. La práctica proviene del propio esfuerzo para el crecimiento y de algunas alianzas y/o acuerdos que generalmente se dan con comercios de la misma rama de actividad y en un tiempo transitorio, pero con resultados positivos.

Los comercios de la ciudad de Encarnación ven con poco afecto las alianzas comerciales, manifestando interés en las mismas siempre y cuando, esto garantice que su negocio obtenga beneficios visibles a corto plazo, sin pensar en el fortalecimiento de las relaciones entre comercios. Los principales beneficios que buscan obtener son, la disminución de costos y el aumento de las ventas.

Este relevamiento ofrece posibilidades de abordajes multidisciplinarios de investigación para la producción de conocimientos y bases de datos requeridos por las instituciones y gremios que toman las decisiones en materia de gestión pública o privada. La universidad puede aprovechar esta oportunidad de ofrecer la investigación como un servicio a la comunidad a través de su Centro de Investigación y su Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación.

Se recomienda conseguir apoyo de las entidades que promueven el desarrollo en redes, como la Municipalidad y el Ministerio de Industria y Comercio.

Es importante el manejo en redes o cooperativas, teniendo en cuenta que mediante el trabajo en conjunto se pueden obtener diferentes beneficios tales como, distribución de riesgos y beneficios, unión de fortalezas, creación conjunta de estrategias, productos y servicios, potenciar el poder de negociación con respecto a empresas de mayor envergadura, compartir experiencias para mejorar la probabilidad de obtención de éxitos, acceder a recursos costosos o limitados. La práctica de este tipo de alianza tiene como finalidad el fortalecimiento del sector estudiado.

Referencias bibliográficas

- ATCM - Association of Town Centre Management: *What is Town Centre Management?*
Ediciones Association of Town Centre Management. London, 2000
- BARRUELO GARCÍA, J.C.: *Gestión Moderna del Comercio Minorista*. ESIC. Madrid, 1999.
- BEST ROGER, J.: *Marketing Estratégico*. 4ta Edición. Pearson Education. Madrid, 2007.
- CCE - Comisión de Comunidades Europeas: *Libro Blanco del Comercio*. Ediciones Comunidades Europeas. Bruselas, 1999
- Consejería de Industria, Empresa e Innovación – Región de Murcia (2013): *Estrategia de Dinamización del Comercio Minorista de la Región de Murcia. Horizonte 2014-2020*
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, R.: *Alternativas estratégicas para los mercados minoristas tradicionales*. Distribución y Consumo, 2000, Nro 49 diciembre/enero Pag. 45-65

- FRED, D.: *Conceptos de Administración Estratégica*. 11ma Edición. Pearson, México, 2008.
- Instituto Cerdá: *Estudio sobre Centros Comerciales Abiertos: tipificación y diagnóstico*. Barcelona, 2007.
- Junta de Castilla y León. Consejería de Economía y Hacienda: *Estrategia para el Comercio de Castilla y León 2016-19*, 2015.
- MC KENNA, R.: *Marketing de Relaciones*. Paidós Ibérica. Barcelona, 1995.
- MOLINILLO JIMENEZ, S.: *Centros Comerciales de Area Urbana*. Tesis Doctoral. Universidad de Málaga, Departamento de Economía y Administración de Empresas. Malaga, 2000.
- PARRA GUERRERO, F.: *Marketing Relacional y Actividad Comercial en los Centros Urbanos*. ESIC Market. Universidad de Málaga. España, 2011.
- PÉREZ, N.; FERREIRA, M.; BRUSQUETTI, M., MONTE DE LÓPEZ, M.: *Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Paraguay 114 años*. Editorial S.A. Paraguay, 2012.
- PERLMUTTER, H.: *La cooperación para competir en el mercado mundial*. Harvard Deusto Business Review, Nro 30, 1997.
- SERRA, R.; MURPHY, M.: *Retail Strategy: La revolución en category management*. Ediciones Cooperativas. Buenos Aires, 2013.
- VECSLIR, L.: *Nuevas centralidades del ocio y el consumo*. RIURB – Revista Iberoamericana de Urbanismo Nro 5, 2010.
- ZUIDERWYK, E. y otros: *Pasado, presente y futuro - Encarnación: La ciudad de los siete puentes*. Instituto Superior de Educación Divina Esperanza-Servilibro. Encarnación, 2008.