SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN CONVOCATORIA 2024

FORMULARIO DE PRESENTACIÓN DE PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

El presente formulario tiene como fin la formalización de las propuestas de proyectos de investigación de los docentes-investigadores de Eseade, a fin de facilitar a la institución la evaluación de la pertinencia y/o conveniencia de financiar los proyectos correspondientes.

El proyecto propuesto debe responder a las necesidades de las carreras que ofrece la institución y enmarcarse en alguna de las Unidades de Investigación que funcionan en la órbita de la Secretaría de Investigación de Eseade.

El formulario debe presentarse por el docente-investigador que estará a cargo de la dirección del proyecto ante el Secretario de Investigación, quien -en caso de estimarlo pertinente- propondrá la aprobación de su financiamiento al Consejo Académico.

La presentación del presente formulario supone el conocimiento y la aceptación -por parte del Director del Proyecto- de las condiciones establecidas por el Reglamento General de Investigación de Eseade (especialmente en lo que respecta a las atribuciones y deberes de los Directores de Proyectos de Investigación: Título V - Capítulo II).

(se solicita completar el formulario en letra "arial", tamaño 12 pt, sin negritas, interlineado 1.5., párrafo justificado, sin espacios entre párrafos)

1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.a. TÍTULO DEL PROYECTO:

"Capacidad de adecuación competitiva del pequeño negocio minorista (mercado tradicional) mediante la utilización de herramientas y técnicas de gestión gerencial".

1.b. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

“Desafíos actuales del pequeño comercio minorista tradicional en Argentina”.

1.c. UNIDAD DE INVESTIGACIÓN:

Administración y Ciencias empresariales

1.d. VINCULACIÓN ENTRE EL PROYECTO Y LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

El pequeño negocio minorista independiente tiene dificultades para sostener su capacidad competitiva frente al avance de las cadenas minoristas del canal moderno. A través de la investigación se busca detectar si el mismo efectivamente está en inferioridad de condiciones en términos de gerenciamiento y gestión de negocio y si existe una oportunidad de mejora para poder enfrentar el avance de dichas cadenas. El trabajo tiene por objetivo detectar si algunas de las herramientas claves que caracterizan la gestión comercial del negocio minorista moderno pueden ser adaptadas y adecuadas para ser aplicadas en el canal tradicional de productos de consumo masivo en la Argentina, es decir aplicadas en el pequeño negocio minorista independiente con el fin de mejorar su nivel de competitividad.

A partir del análisis de cómo se maneja dicho negocio se pretende detectar y analizar la existencia de oportunidades para la mejora. Se pretende evaluar la posibilidad de formular una propuesta, basada en la adecuación de algunas técnicas modernas de gestión del management minorista, para ser utilizada por el minorista tradicional con el fin de mejorar su competitividad. La finalidad del trabajo es, en el caso de confirmar la hipótesis, proponer un modelo que pueda ser aplicado por el pequeño minorista tradicional y le permita mejorar la gestión de su negocio y finalmente su competitividad frente al nuevo contexto de mercado

1.f. RELACIÓN ENTRE EL PROYECTO Y LAS NECESIDADES DE LAS CARRERAS QUE OFRECE LA INSTITUCIÓN:

El proyecto, a través de su investigación y las esperadas conclusiones está muy vinculado a la formación de los profesionales en las carreras y la maestría de administración de negocios al Investigar herramientas claves para el gerenciamiento del canal moderno,

analizar las características del desarrollo comercial del negocio minorista tradicional de productos de consumo masivo en la Argentina, relevar los distintos estilos de dirección y gerenciamiento (en el caso que exista más de uno) que prevalecen en su negocio, analizar las estructuras, los organigramas, la gestión y las actividades comerciales que se desarrollan, estudiar sobre los distintos caminos utilizados (si es que existe más de uno) para adecuar el manejo de su negocio a los nuevos contextos competitivos, analizar la gestión comercial del pequeño minorista tradicional en comparación con el negocio minorista moderno y evaluar la posibilidad de trabajar con el pequeño minorista tradicional para mejorar su capacidad competitiva

2. INTEGRANTES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN:

2.a. DIRECTOR DEL PROYECTO

2.a.1. INFORMACIÓN PERSONAL

Nombre: Alfredo E. Blousson

DNI: 7823254

Teléfono: 1165198999

Correo electrónico: blousson@eseade.edu.ar

Vínculo con Eseade: Director del Departamento de Administración y Ciencias Empresariales

2.a.2. RESUMEN CURRICULAR DEL DIRECTOR DEL PROYECTO

-Títulos de grado y posgrado:

Ingeniero industrial (UBA 1974), Magister en Administración orientación Marketing (UDES 2002) Doctor en Administración de Negocios (ESEADE 2011)

-Antecedentes laborales:

Consultor integrante de GDA Consulting, focalizado en gestión y productividad del retail. Trabajando con empresas de Argentina, Uruguay, Perú, Colombia, Ecuador, Mexico- Director del Centro de investigaciones CLEMER del IAE.

Antecedentes laborales en el ámbito empresario consultor Especializado en Dirección de Empresas y Retail Management, Chairman Vistage. Ex: Director de J. Llorente y Cia; Gerente General del grupo Friar/Nutryte/Cabaña Las Lilas; VP Ventas del grupo Nabisco-Terrabusi; Gerente comercial de Suchard, Group Brand Manager del grupo Philip Morris; Director de Planeamiento Estratégico en Deloitte & Simonsen; Director de Marketing en Pragma/FCB

-Actividad docente:

Vp del consejo de administración de ESEADE, Director de Departamento y del SIED, miembro del consejo del Doctorado, Vicerrector y Rector en ESEADE; Director Operativo en el centro de investigación CLEMER del IAE; Director de Programas Especiales, Coordinador del CMO, Director de Relaciones Corporativas y Educación Ejecutiva de UADE/EDDE/UBS.

Antecedentes docentes como profesor regular e invitado de materias y carreras de posgrado en ESEADE, UBS, UDESA, IAE, UNSTA, IDEA, UMUC (Maryland USA), UPC (Perú), BARNA (República Dominicana), ADEN (América Central). Expositor en conferencias y programas focalizados tanto en Universidades de Argentina como de distintos países de Latinoamérica y Estados Unidos. Expositor y conferencista en Cámaras y Asociaciones de empresas en Argentina y en el extranjero.

Tutor y jurado de innumerables tesis de maestrías y doctorados de ESEADE, UDESA, UBS, UNSTA, UCA y UBA.

Autor y coautor de artículos en medios de negocios y de especialización profesional, tanto en revistas de opinión como en periódicos de circulación nacional e internacional.

Autor de distintos trabajos de investigación desarrollados y publicados en el IAE, ESEADE, UDESA y en algunos casos publicados en revistas de opinión

-Producción en investigación:

Proyecto de investigación en curso

2.b. DOCENTES-INVESTIGADORES (indicar la Información solicitada de cada uno de los Docentes-Investigadores que integran el equipo)

Excluyendo al director del proyecto el equipo de investigación no cuenta con otros Docentes-Investigadores.

2.c. ALUMNOS COLABORADORES (GRADO O POSGRADO):

Nombre: Eduardo Antonio Chang Muñoz

DNI:

Correo electrónico: echangx@gmail.com

Vínculos con Eseade (si corresponde): alumno del Doctorado en Administración de Negocios.

Nombre: Marcelo Karbiner

DNI:

Correo electrónico: Marcelo.Karbiner@bancogalicia.com.ar

Vínculos con Eseade (si corresponde): alumno del Doctorado en Administración de Negocios.

Nombre: María Angélica Chávez Chuquimango

DNI:

Correo electrónico: mangiechavez2207@gmail.com

Vínculos con Eseade (si corresponde): alumna del Doctorado en Administración de Negocios.

2.d. EGRESADOS COLABORADORES (si al momento de completar el formulario el egresado se encuentra realizando un posgrado -especialización, maestría o doctorado- la información debe colocarse en el punto 2.c; si el egresado es docente-investigador -incluso si se encuentra realizando un posgrado- la información debe colocarse en el punto 2.b; docente-investigador es quien tiene antecedentes que acreditan capacidad para emprender por sí mismo actividades de investigación):

El equipo de investigación no cuenta con egresados-colaboradores en los términos del presente formulario.

3. CONTENIDO DEL PROYECTO

3.a. RESUMEN

El objetivo de este trabajo es el de evaluar si el pequeño minorista independiente está en condiciones de adecuar y adoptar herramientas y técnicas de gestión del management minorista moderno para mejorar su capacidad competitiva. Partiendo de algunas consideraciones generales del negocio minorista a nivel global, el estudio se centrará en la situación competitiva en la Argentina y en forma particular en el pequeño negocio independiente generalmente definido como minorista tradicional.

3.b. ESTADO ACTUAL DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL TEMA

El sector minorista internacional

El sector de la distribución comercial de productos de consumo masivo ha vivido en las últimas décadas un contexto de alto dinamismo sufriendo un proceso de cambio muy importante basado en la modernización del mismo. La distribución comercial de productos de consumo masivo es, desde hace muchos años un sector de actividad relevante en el mundo y también en la Argentina. A nivel internacional los procesos de transformación del negocio minorista se aceleran partir de los años ochenta fuertemente impulsados por los cambios originados en la oferta, es decir por la transformación de los mismos, por la evolución del contexto competitivo impulsada por la aparición de grupos empresarios internacionales y por una tendencia a la globalización.

Este proceso de internacionalización que sufre el negocio de retail de productos de consumo masivo en el mundo se debe a:

- Un cierto nivel de saturación en los mercados de origen, debido al significativo crecimiento y las economías de escala en sus propios mercados domésticos (creciente saturación de tiendas y formatos).
- El desarrollo de los mercados foráneos y la aparición de nuevas fuentes de recursos financieros y de crecimiento (pasos que los fabricantes habían experimentado décadas atrás).
- Las crecientes oportunidades frente a nuevos mercados internacionales con menor densidad de tiendas, y condiciones demográficas y socioeconómicas adecuadas.
- Oportunidad adicionales a partir de la mayor brecha entre crecimiento económico y oferta minorista existente lo que da lugar a un mayor atractivo de instalarse en el nuevo mercado. (ATKearney, Emerging Markets Offer Growth Opportunities for Apparel Retailers Battling Declines in Domestic Consumer Spending, 2009)

A su vez este proceso de internacionalización a través del desarrollo de nuevos mercados está fuertemente impulsado por: Una creciente liberación del comercio, mayor nivel de comunicaciones globales, tendencia a menores costos de la logística, una presencia universal de fabricantes multinacionales, la posibilidad de construir surtidos atractivos de productos de consumo masivo para segmentos de consumidores que mostraban similitudes con aquellos que los minoristas habitualmente servían en sus mercados de origen

Hoy la distribución comercial se enfrenta a un mundo en el que las grandes cadenas minoristas tanto internacionales como locales han alcanzado volúmenes de facturación y de negocio que en muchos casos superan ampliamente los valores correspondientes a muchos de sus proveedores. Existen un sinnúmero de casos internacionales tales como Walmart, Carrefour, Home Depot e incluso de casos nacionales tales como La Anónima, Musimundo, Farmacity. Surgen también negocios de integración vertical en el que se combina el proceso de producción industrial con el servicio de distribución (IKEA, Zara) y en los que la clave de la gestión pasa por el desarrollo de su capacidad de manejo del negocio minorista al mismo tiempo que la gestión de la cadena de abastecimiento integrada. Las estrategias de crecimiento dinámicas que han venido desarrollando las empresas minoristas más grandes, las cadenas minoristas y los grupos empresarios mayoristas provocan importantes cambios (que se desarrollarán más adelante) dentro del sector de los negocios minoristas más pequeños, los que constantemente ven afectado el rendimiento de su negocio. Todos estos cambios sin ninguna duda también afectan a las empresas fabricantes debido en parte al aumento del poder de negociación de los grandes minoristas y en parte a la movilidad, renovación y desaparición de pequeños minoristas a través de los cuales distribuían sus productos. Si bien hasta ahora las tendencias no hacen prever que la elevada competencia entre las empresas de distribución comercial pueda ocasionar la eliminación de los minoristas más pequeños y más débiles, la disminución de la cantidad de negocios es un riesgo posible a ser tenido en cuenta y necesario a ser considerado.

El gerenciamiento del negocio minorista

El análisis respecto de la evolución del gerenciamiento del negocio minorista es un tema muy vigente (Trends in retail Management, editorial en Business World Journal, 8/6/2007). En general se puede afirmar que existen por lo menos dos niveles de dirección claramente definidos en los canales minoristas:

- El de las grandes cadenas nacionales y las corporaciones internacionales que en muchos casos están en una etapa de profesionalización muy avanzada y desarrollada y

- El de los pequeños comercios minoristas independientes o tradicionales e incluso las pequeñas cadenas minoristas locales que tienden a desconocer o no aplicar en su gran mayoría los principios del gerenciamiento moderno y simplemente operan en base a su propia curva de experiencia y en el accionar del día a día (D'Andrea y otros, 2009).

Para simplificar y facilitar la lectura del presente trabajo se ha considerado una denominación primaria para la clasificación del canal minorista de productos de consumo masivo, la cual es ampliamente aceptada (Cámara Argentina de Supermercados, 31/3/2009) entre las empresas del mercado y es la de definir el:

- Canal minorista moderno como el constituido por los negocios minoristas pertenecientes a cadenas y grupos de retailers internacionales y nacionales y franquicias que sean por lo general de origen internacional o nacional.
- Canal minorista tradicional como el constituido por el pequeño negocio independiente que conforma el mayor porcentaje en cantidad de comercios minoristas y que generalmente son denominados como negocios de barrio, locales, y también de proximidad.

El pequeño negocio minorista independiente:

Para definir al pequeño minorista independiente se puede tomar la descripción del mismo realizada hace más de cuatro décadas por Doody y Davidson (1964, pág. 69):

“Cualquier organización de una o varias tiendas que pertenece y funciona a partir de un individuo o un pequeño grupo de individuos cuya escala de operación permite una participación cercana y continua del personal en las operaciones cotidianas”.

A nivel internacional el pequeño local o tienda minorista de un solo dueño se lo denomina: pequeño negocio minorista independiente. En el mercado Argentino y Latinoamericano es común reconocer, identificar y denominar a este mismo pequeño negocio minorista independiente simplemente como minorista tradicional.

A partir de lo mencionado vamos a aceptar y adoptar como denominación genérica del canal minorista tradicional a aquel integrado por pequeños minoristas independientes.

Finalmente es importante agregar dos consideraciones adicionales con relación a estas pequeñas empresas minoristas de productos de consumo masivo que componen el canal tradicional:

- Desde la visión del marketing tradicional generalmente han sido analizadas como una de cuatro “P’s” (Kotler y Keller, 2006). Entre las variables tradicionales del marketing la empresa minorista se corresponde con la “P” de plaza (place) o su traducción que es canal de distribución. Es decir que los minoristas han sido considerados más como un medio: el intermediario, para llegar al destinatario final de la acción

comercial: el consumidor final, que una negocio en sí y por lo tanto han sido analizados más desde la óptica del fabricante que desde la visión propia e intrínseca de una empresa comercial.

- En su gran mayoría son empresas de tipo familiar y si bien con el tiempo han ido evolucionando e incrementando el volumen de su negocio, no parecen haber incorporado toda la tecnología del management moderno que ha estado más orientada al desarrollo de las empresas de manufactura, industriales y de servicios.

3.c. HIPÓTESIS

El pequeño negocio minorista independiente tiene dificultades para sostener su capacidad competitiva frente al avance de las cadenas minoristas del canal moderno. A través de la investigación se busca detectar si el mismo efectivamente está en inferioridad de condiciones en términos de gerenciamiento y gestión de negocio y si existe una oportunidad de mejora para poder enfrentar el avance de dichas cadenas. El trabajo tiene por objetivo detectar si algunas de las herramientas claves que caracterizan la gestión comercial del negocio minorista moderno pueden ser adaptadas y adecuadas para ser aplicadas en el canal tradicional de productos de consumo masivo en la Argentina, es decir aplicadas en el pequeño negocio minorista independiente con el fin de mejorar su nivel de competitividad.

A partir del análisis de cómo se maneja dicho negocio se pretende detectar y analizar la existencia de oportunidades para la mejora. Se pretende evaluar la posibilidad de formular una propuesta, basada en la adecuación de algunas técnicas modernas de gestión del management minorista, para ser utilizada por el minorista tradicional con el fin de mejorar su competitividad. La finalidad del trabajo es, en el caso de confirmar la hipótesis, proponer un modelo que pueda ser aplicado por el pequeño minorista tradicional y le permita mejorar la gestión de su negocio y finalmente su competitividad frente al nuevo contexto de mercado

3.d. OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES (máximo 1000 palabras)

- investigar herramientas claves para el gerenciamiento del canal moderno.
- investigar sobre las características del desarrollo comercial del negocio minorista tradicional de productos de consumo masivo en la Argentina:
- relevar los distintos estilos de dirección y gerenciamiento (en el caso que exista más de uno) que prevalecen en su negocio,

-
- analizar las estructuras, los organigramas, la gestión y las actividades comerciales que se desarrollan,
 - estudiar sobre los distintos caminos utilizados (si es que existe más de uno) para adecuar el manejo de su negocio a los nuevos contextos competitivos y
 - analizar la gestión comercial en comparación con el negocio minorista moderno.
 - evaluar la posibilidad de trabajar con el pequeño minorista tradicional para mejorar su capacidad competitiva
 - detectar si existen herramientas claves de la gestión del negocio minorista moderno que pueden ser adecuadas para la mejora de la capacidad competitiva del negocio minorista tradicional en la Argentina
 - revisar si existe la posibilidad de adecuar un modelo de gestión del negocio minorista moderno para mejorar la competitividad de las empresas minoristas tradicionales.

3.e. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El pequeño negocio minorista independiente tiene dificultades para sostener su capacidad competitiva frente al avance de las cadenas minoristas del canal moderno. A través de la investigación se busca detectar si el mismo efectivamente está en inferioridad de condiciones en términos de gerenciamiento y gestión de negocio y si existe una oportunidad de mejora para poder enfrentar el avance de dichas cadenas. El trabajo tiene por objetivo detectar si algunas de las herramientas claves que caracterizan la gestión comercial del negocio minorista moderno pueden ser adaptadas y adecuadas para ser aplicadas en el canal tradicional de productos de consumo masivo en la Argentina, es decir aplicadas en el pequeño negocio minorista independiente con el fin de mejorar su nivel de competitividad.

A partir del análisis de cómo se maneja dicho negocio se pretende detectar y analizar la existencia de oportunidades para la mejora. Se pretende evaluar la posibilidad de formular una propuesta, basada en la adecuación de algunas técnicas modernas de gestión del management minorista, para ser utilizada por el minorista tradicional con el fin de mejorar su competitividad

3.f. METODOLOGÍA

Para este proyecto, la metodología seleccionada fue la de iniciar el trabajo con un proceso de investigación documental en la que se recabará información por medio de

bibliografía relacionada con el tema analizado y luego se continuará con una investigación de campo por medio de entrevistas en profundidad. Adicionalmente se realizará un trabajo también de investigación de campo basado un proyecto piloto que se realizará con grupos constituidos por minoristas del canal tradicional.

Para construir el marco teórico se realizará una indagación de material bibliográfico, con la finalidad de crear una plataforma o base teórica que fundamentará el resto del trabajo. Esto permitirá aplicar distintos conceptos e información que, junto con la investigación de campo, permitirán acercar el estudio a la realidad del fenómeno estudiado.

En general el marco del estudio es de tipo exploratorio. De esta manera se obtendrán resultados que intentarán reflejar la realidad referente al tema en estudio y que puedan en el futuro ser la base de un posible futuro proyecto de tipo experimental. El presente tema de investigación no ha sido abordado anteriormente en forma específico en la Argentina. No obstante existen algunos datos de trabajos realizados en forma circunstancial y sin una estructura u objetivo concreto. Esto es fácil de comprobar mediante la revisión de la literatura local, que otorga ideas vagamente relacionadas con el problema en estudio. La construcción de un respaldo y una fundamentación académica resultado de la exploración de investigaciones y publicaciones científicas previas tanto en Europa como en América permitirá tener un mejor entendimiento de los resultados de las investigaciones en terreno y realizar un análisis más completo del tema. De esta forma, la finalidad de la primer etapa del estudio servirá para familiarizarse con el tema central y así obtener la información necesaria que será la base para las entrevistas posteriores en campo, de modo que optimizarán el tiempo de entrevista y permitirán mayor complejidad y profundidad en la investigación.

El diseño de estudio utilizado será no experimental, ya que los fenómenos se observarán tal como se presentan, extrayendo los efectos sin ninguna manipulación ni intervención, para un posterior análisis.

Las investigaciones de campo que se aplicarán serán de tipo cualitativas, lo cual permitirá, dadas las características del público objetivo a entrevistar, estudiar la realidad en su contexto natural, es decir, tal y como sucede, intentando interpretar los fenómenos investigados.

3.g. RELEVANCIA SOCIAL DE LA INVESTIGACIÓN (máximo 1000 palabras)

-
- AMA, American Marketing Association, (2010) Registrado el 1/4/2010 en [http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Pages/Content%20Partner%20Article%20Pages/POPAI/From Marketing Management to Marketing at-Retail.aspx?sq=retail+marketing](http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Pages/Content%20Partner%20Article%20Pages/POPAI/From%20Marketing%20Management%20to%20Marketing%20at%20Retail.aspx?sq=retail+marketing)
 - Anónimo, (2009). Panorama del Retail Latinoamericano. *América Economía* Registrado el 16/08/2010 en <http://mba.americaeconomia.com/systemfiles/retail.pdf>
 - Anónimo, (2001). The Scoop on the Shelf. *Frozen Food Age*, (Julio), pág.12-13
 - Anónimo, (2010) Reportaje al CEO de Walmart. *América Economía México* en AsaRetail web. Registrado el 8/7/2010 en <http://webretail.com.ar/Noticias/noticia.php?ke-nota=18056>
 - Armstrong, P. Baker, A. Johnson, J. (1987). Ambition and achievement: a study of small retailers. *International Small Business Journal* Vol. 5, N°4, pág.59–63

A.T.Kearney. (2009). *Emerging Markets Offer Growth Opportunities for Apparel Retailers Battling Declines in Domestic Consumer Spending*. Registrado el 27/11/2010 en <http://www.atkearney.com/index.php/News-media/emerging-markets-offer-growth-opportunities-for-apparel-retailers-battling-declines-in-domestic-consumer-spending.html>

Baker, M. J., (1998). *Dictionary of marketing and advertising* (3rded.). London, UK, Macmillan, pág.238.

Baron, S., Davies, B., Swindley, D., (1991). *Dictionary of retailing*. London, UK: Macmillan.
 - Baron, S., Harris, C., Leaver, D., Oldfield, B.M. (2001). Beyond convenience: the future for independent food and grocery retailers in the UK. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.11 N° 4, pág.383-402.

Barrios, M. (2004). *Modelo de revisión estratégico*. Programa de estrategia del MBA, EDDE - UADE

Barry, M.J., Mayer, M.L., Ezell, H.F., (1991). *Retailing*. (4thed). Homewood, IL. Irwin.
 - Bates, P., (1976). The Independent Grocery Retailer: Channel problems. Research Report 23, Manchester: Outlets Research Unit, Manchester Business School.
 - Bechhofer, F., Elliot, B., Rushforth, M., Bland, R., (1974). Small shopkeepers: matters of money and meaning. *Sociological Review*. Vol.22, N°4, pág.465–82.

Bennett, P.D., (1995). *Dictionary of marketing terms*. (2nded). Chicago, IL. American Marketing Association.

Benzie, E., Pearce M. (2003). *An Introduction to Category Management*. Richard Ivey School of Business. N°9A95A005

- Berenstein, M. (2006). Estudio del mercado de franquicias en Argentina 2006. *Emprendedores*. AAF publicado el 18/4/2006. Registrado el 5/7/2010 en [http://www.emprendedoresnews.com/notaR/estudio del mercado de las franquicias en argentina 2006-1224-2.html](http://www.emprendedoresnews.com/notaR/estudio%20del%20mercado%20de%20las%20franquicias%20en%20argentina%202006-1224-2.html)

Berman, B. Evans, J.R., (2001). *Retail management*. (8thed). Upper Saddle River, NJ. Prentice Hall.

Berry, L. L., Wilson, I.H., (1977). Retailing: the next ten years. *Journal of Retailing*, Vol.53 (otoño), pág.5–28.;

- Blattberg, R., Fox, E., (1995). *Category management, a series of implementation guides*. Research Dpt. Food marketing Institute, Washington DC
- Blattberg R., (1996) *Conferencia del FMI*, Chicago
- Boletín Económico de ICE, (2009). *La Distribución comercial en España 2008* Registrado el 17/4/2010, p101, en http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2969_99-126_5851634ED7852BFADE93229E74B66EF8.pdf
- Bookbinder, J, Zarour, F., (2001). Direct product profitability and retail shelf-space allocation models. *Journal of Business Logistics*, Registrado el 8/12/2010 en http://findarticles.com/p/articles/mi_qa3705/is_200101/ai_n8930422/
- Booz Allen Hamilton, (2003) Para Coca Cola Retailing Research Council Latin America 2003.

Borin, N., Farris, P., Freeland, J. (1994). A Model for Determining Retail Product Category Assortment and Shelf Space Allocation. *Decision Sciences*, (Mayo), pág.359-384.

- Bromley, R., Birkbeck, C., (1988). *Urban economy and employment In the geography of the third world: Progress and prospect*. Ed M.Pacione, London Routledge, pág.114-147
- Burstiner, I., (1991). *Basic retailing*. (2nded).Homewood, IL. Irwin.
- Burt, S. L. (2000). The Strategic Role of Retail Brands in British Grocery Retailing. *European Journal of Marketing*, Vol.34, pág.875–890.
- Business Dictionary – *Merchandising*. Registrado el 13/11/2010 en <http://www.businessdictionary.com/definition/merchandising.html>
- Business World Journal., (2007) Trends in Retail management -.Editorial en *Weekender: marketing*. *Business World Journal* del 8 de Junio.

-
- Byrnes, N., Eidam, M. (2004). Toy "R" Us beaten at its own game. *Business Week*, March 29, 2004. Registrado el 3/12/2010 en http://www.businessweek.com/magazine/content/04_13/b3876105_mz017.htm
 - CADAM, Cámara de Autoservicios Mayoristas. *Conal 2010*. registrado el 1/10/2010 en <http://www.cadam.com.ar/2010/index.php?m=nota&idTipo=1&id=39>
 - Cámara Argentina de Supermercados Registrado el 27/10/2010 en http://www.cas.com.ar/informes/minorista_31-03-09.php C.A.S.
 - Cámara Argentina de supermercados, (2009) *Clasificación de los minoristas*. C.A.S. Informe publicado el 31/03/2009.
 - Campa, R. (2010) Pequeños y poderosos. *Entrepreneur* el 23/4/2010. Registrado el 1/10/2010 en <http://espanol.entrepreneur.com/article/3819/>
 - Carbonetto, D. (1987) *La heterogeneidad en los mercados de trabajo de América Latina. El sector informal urbano en los países Andinos*. Ed CEPESIU e ILDIS Guayaquil y Quito, pág.46-58
 - Casanova, E. (2006) Desarrollo ferretero. *Pymes al día* 1/6/2006 - Fundación Banco Credicop. Registrado el 1/10/2010 en http://www.newsmatic.e-pol.com.ar/index.php?pub_id=7&sid=6&aid=10032&eid=27&NombreSeccion=Portada&Accion=VerArticulo
 - Casanovas, R (1987). *Los trabajadores por cuenta propia en el mercado de trabajo: el caso de la ciudad de La Paz. El sector informal urbano en los países Andinos*. Ed CEPESIU e ILDIS Guayaquil y Quito, pág.207-246
 - Casares Ripol, J. (1982). Dualismo en el Comercio Interior: Alternativas Futuras, *Información Comercial Española ICE*, (febrero).
 - Casares Ripol, J., (1999). *Polimorfismo en la Distribución Comercial. Marcas, Formas Comerciales e Impacto de la Globalización*. Ponencia en el seminario 25 Años de Administración Pública y Distribución Comercial, Escuela de Estudios Comerciales y Distribución. Alvarez, V.A. Universidad Internacional Menéndez Pelayo
 - Casares Ripol, J., Cerdeño, V.J. (2003). Evolución de la distribución comercial y de los hábitos de compra: del dualismo al polimorfismo. *ICE, Información Comercial Española*, Diciembre N°811, pág.323
 - Casey B. (2005) Channel blurring becomes identity crisis *DSN Retailing Today*, Registrado el 4/12/2010 en http://findarticles.com/p/articles/mi_m0FNP/is_3_44/ai_n9526650/

-
- CEDES. OIT *Economía informal. Conceptos, Medición y Política Pública*. Registrado el 25/4/2010 en http://www.cedes.org/informacion/ci/novedades_ci/ProgramaSeminarioEconomiaInformal.pdf

Chen, Y., Hess, D., Wilcox, R., Zhang, J., (1999). Accounting Profits Versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management, *Marketing Science*. Universidad de Florida.

- Chétochine, G., (2001) *Marketing estratégico de los canales de distribución*. Ed. Gráfica S.A. España

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail*. Boston, Harvard Business School Press.

- Cliquet, G., Perrigot, R., Gil Saura, I. (2006). El futuro de los hipermercados en España: ¿Qué se puede aprender de la experiencia Francesa. Tendencias de la Distribución Comercial en el ámbito Internacional. *ICE, Información Comercial Española*, Enero-febrero 2006, N°826, pág.38

- Columbia University. Graduate School of Architecture. *Big Boxes*. Registrado el 15/7/2010 en http://www.columbia.edu/itc/architecture/bass/newrochelle/extra/big_box.html

Conover, E., (2010). *El trabajo informal en Latinoamérica seguirá creciendo*. LACEA 2010, Universidad EAFIT, Colombia. Registrado el 19/12/2010 en <http://www.lacea2010medellin.org/espanol/sala-prensa/Paginas/trabajo-informal-america-latina-lacea-eafit.aspx>

- Cooper, M, Lambert, D. Pagh, J. (1997) Supply Chain Management: More Than a New Name for Logistics. *International Journal of Logistics Management*, Vol.8 N°1

Crewe, L., (2000), Geographies of retailing and consumption. *Progress in Human Geography*, Vol.24, pág.275-90

Cross, W., (1995). *Encyclopedic dictionary of business terms*. Englewood Cliffs, NJ. Prentice Hall.

- Cruz Roche, I., (1991). *Fundamentos de Marketing*, Editorial Ariel, Barcelona, pág.250

- Cuesta Valiño, P. (2004). Treinta años de Hipermercados en España. *Distribución y consumo* N° 56, Marzo–Abril, pág.46

- Cuesta Valiño, P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. Registrado el 25/4/2010. Tesis doctoral accesible a texto completo en <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv>

-
- D'Andrea G., Ring L., Tigert, D.(2004) .*Retail Management*. Ed. Temas Octubre
 - D'Andrea G., Lopez-Aleman B., Stengel A. (2006a). Why small retailers endure in Latin America. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Bradford. Vol.34, N° 9, pág.661
 - D'Andrea G., Ring L., Lopez Aleman B., Stengel A.(2006b) .Breaking the myths on emerging consumers in retailing. *International Journal of Retail & Distribution management*. Vol.34, N° 9, pág.674-687
 - D'Andrea G., Ring L., Lopez Aleman B. (2009). *Value Creation in Small Scale Retailing*. Documento publicado Davies, G. and Harris, K., (1990). *Small Business: The Independent Retailer*, Houndmills: Macmillan
 - Davidson, W.R., Bates, A.D., Bass, S.J (1976). The Retail Lyfe Cycle. *Harvard business Review*. Noviembre-Diciembre, pág.89-96
 - Davidson W.,y otros.(1984). *Retailing Management*, John Wiley and Sons, 5ªed, pág.197
 - Dawson, J. A. (2000). Viewpoint: Retailer Power, Manufacturer Power, Competition and Some Questions of Economic Analysis. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.28, N°1, pág.1–4.
 - Dawson, J.A. (1983). *Small firms in retailing: terminal illness or just a cold?*, IRS Working Paper 8303, University of Stirling
 - Dawson, J.A. Kirby, D.A. (1979). *Small Scale Retailing in the United Kingdom*. Farnborough, Saxon House.
 - Dawson, J.A., (1994). *Review of Retailing Trends*, Edinburgh: Scottish Office, Documentos CRU.
 - Dawson, J.A., Sparks, L., (1990), Editorial. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol.1, N°1, pág.1-4.
 - Dawson, J. A., Shaw, S.A. (1993). *El Comercio Minorista en Europa. La Experiencia de las Alianzas Empresariales.*, Distribución y Consumo, nº 7, Diciembre 92/Enero 93, pág.73-83.
 - Day, J. (2000). The value and importance of the small firm to the world economy. *European Journal of Marketing* Vol.34, pág.1033-7.
 - DeCoster, K., (2003). *The Case for Wal-Mart*. Registrado 21/10/2006 en Mises Daily Article, Ludwig von Mises Institute, en <http://www.mises.org/story/1151>
 - Definición de retail. Diccionario Wordreference virtual. Registrado el 12/3/2010 en <http://www.wordreference.com/es/translation.asp?tranword=retail>

-
- Deloitte, (2009). *The Global Powers of retailing 2009*. Registrado el 14/10/2010 en http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/consumer-business-transportation/retail/e29655baf1001210VgnVCM100000ba42f00aRCRD.htm. y en www.deloitte.com/
 - Deloitte, (2010). *Global Powers of retailing*. Registrado el 28/11/2010 en www.deloitte.com/consumerbusiness http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/Consumer%20Business/dtt_globalpowersofretailing2010.pdf
 - Di Mateo, L (2010). Aliarse contra los gigantes. *Diario Clarín del 6/6/1999*. registrado el 20/11/2010 en <http://edant.clarin.com/suplementos/economico/1999/06/06/o-00801e.htm>
 - Díaz Morales, A., (2000). *Gestión por Categorías y Trade Marketing*. Prentice-Hall, Madrid.
 - Diccionario Espasa Concise © 2000 Espasa Calpe
 - Didier Vaquiro, J., (2009) Punto de equilibrio. *Pymes y futuro*. Registrado el 27/10/2010 en <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>
 - Dilnot, A., Morris, C., (1981). What do we know about the black economy in the United Kingdom? *Fiscal Studies*2, Marzo, pág.163-179
 - Dirección General de Comercio Interior (1999): *La Distribución Comercial en España. Informe 1.998*, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid, pág.81
 - Doms, M. E., Jarmin, R. S., Klimek, S. D., (2004). Information technology investment and firm performance in US retail trade. *Economics of innovation and new Technology*. Vol.13, N°7, pág.595-613
 - Doody, A.F., Davidson, W.R., (1964), Growing strength in small retailing. *Harvard Business Review*, Vol.42, N°4, pág.69-79.
 - Doody, A.F., Davidson, W.R., (1967). Next revolution in retailing. *Harvard Business Review*, Vol.45, (Mayo/Junio), pág.4–16, 20,188.
 - Dreze, X. y otros. (1994). Shelf Management and Space Elasticity. *Journal of Retailing*, Invierno 1994
 - Dunne, P., Lusch, R., Griffith, A., (2002). *Retailing*. (4thed). Hartcourt College Publishers Fort Worth, TX.
 - Dussart, C. (1998) Category management: strengths, limits and developments. *European Management Journal*, Vol.16, N°1, pág.50–62.
 - ECR Europe (1997) Category Management: Best Practice Report. Brussels: ECR Europe.
 - ECR. Respuesta eficiente al consumidor. ECR community. Registrado el 7/12/2010 en <http://ecr-all.org/>

-
- El país.com Economía, del 23 de marzo de 2010. Registrado el 17/4/2010 en http://www.elpais.com/articulo/economia/supermercados/copan/distribucion/alimentacion/Espana/elpepueco/20100323elpepueco_6/Tes
 - Ellis, B., Kelly, S. (2001). Competitive advantage in retailing. *Int'l Review of retail research*, pág.382-396
 - Elsevier, (2010). *Journal of retailing*. Registrado el 1/4/2010 http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/620186/description#description
 - EPOS Electronic Point of Sales Technology News. *Retail Technology Review*. Registrado el 8/12/2010 en http://www.retailtechnologyreview.com/epos_systems/
 - Euromonitor, (2004). 2003 sales from Mass Merchandisers, Variety/Discount Stores, Grocery Stores, Warehouse Clubs and Pharmacies. *Retailing in Canada.*, (Abril)
 - Evers R. (2010). *Consumer Trends*. En Trendwatching. Registrado el 1/4/2010 en <http://trendwatching.com/briefing/>
 - Éxito Exportador (2009). En *América Estadísticas*, registrado el 25/4/2010 en <http://www.exitoexportador.com/stats2.htm>;
 - Falcioni N., (2008). *Autoservicios más vale prevenir*. Registrado el 12/11/08 en <http://www.nicolasfalcioni.com.ar/index.html>
 - Farlex, (2010). Entrepreneurship. The Free dictionary Farlex. Registrado el 7/11/2010 en <http://www.thefreedictionary.com/self-made>
 - Fayerwayer, (2009). Registrado el 8/7/2010 en <http://www.fayerwayer.com/2009/10/argentina-encabeza-penetracion-de-internet-en-latinoamerica/>
 - Ferman, L., Ferman, P., (1973). The structural Underpinnings of the Irregular Economy. *Poverty and Human Resources Abstracts*, Vol.8 (Marzo), pág.3-17
 - Fernie, J. (1995). Retailing in Scotland. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.26, N°10, número especial.
 - Fernie, J., (1990). The Changing Nature of Food Retailing, en Fernie, J. (ed.): *Retail Distribution Management, A Strategic Guide to Developments and Trends*, London, Kogan, pág.167-171.
 - Ferrell, O.C, Hartline, M., D., (2006) *Estrategia de Marketing*, Tercera edición, México, D.F., Thomson Editores,
 - Findlay, A. Sparks, L., (2002). *Critical Concepts: Retailing*. Routledge, London.
 - Findlay, A., Sparks, L., (2002b). European Retail Journals; A Bibliometric analysis. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol.30, N°8, pág.373-382

Findlay, A.M. and Sparks, L., (1999). *A Bibliography of Retail Planning*, NRPF, Londres.

Food Marketing Institute, FMI., (2003). *Supply Chain Management , Category Management.* , en <http://www.fmi.org>

Fortune Magazine, (2008). *Global 500: Our annual ranking of the world's largest corporations.* Registrado el 28/11/2010 en http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/full_list/

Foster, L., Haltiwagner, J, Krizan, C.J. (2006a). Market selection, reallocation and restructuring in the US retail trade sector in the 1990s. *The review of Economics and Statistics.* Vol.88, N°4, pág.748-758

- Foster, L., Haltiwanger, J., Krizan, C.J.,(2006b). *The Evolution of National Retail Chains: How We Got Here.* Documento de trabajo

Freeman, R. (2003). Wal-Mart Collapses U.S. Cities and Towns. *Executive Intelligence Review*, Registrado 1/9/2006 en. http://www.larouche-pub.com/other/2003/3045Wal-Mart_iowa.html

- Friedman, T., (2005). *The world is flat.* Farrar, Straus & Giroux.

- Fundación Banco Credicop. (2010) Pymes al día. Registrado el 1/10/2010 en http://www.newsmatic.e-pol.com.ar/index.php?pub_id=7&sid=6&aid=10032&eid=27&NombreSeccion=Portada&Accion=VerArticulo

- Gilmore, A., Carson, D. Grant, K., (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.19, N°1, pág.6-11.

- Gilmore, A., Coviello, N., (1999). Methodologies for research at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol.1, N°1, pág.41-53

Girón, A. (2009). *Argentina: su recurrente inestabilidad financiera.* CoEd CLACSO ISBN 978-987-1543-21-2. Registrado el 11/12/2010 <http://lahistoriadeldia.wordpress.com/2010/01/27/argentina-su-recurrente-inestabilidad-financiera-descargar-libro/>

- Glaser, B.G., Strauss, A., (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research.* Weidenfeld and Nicolson, London.

- Goldman , A (1974).Growth of large food stores in developing countries. *Journal of retailing.*Vol.50, N°2

- Goulding, C., (2002). *Grounded Theory. A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers.* Sage, London

-
- Gutmann P.. (1977) The Subterranean Economy. *Financial analysis Journal* Noviembre/ Diciembre, pág.26-77
 - Guy, S. (2010). Walmart may announce today plan to open small, urban stores. *Chicago Suntimes* Registrado el 31/1/2011 en <http://www.suntimes.com/business/2797562,CST-NWS-WALMART13.article>
 - Halliday, J. (2007). Uk leads the way in Europe´s private label market. *Food Navigator* 18-apr-2007. Registrado el 31/1/2011 en <http://www.foodnavigator.com/Financial-Industry/UK-leads-the-way-in-Europe-s-private-label-market>
 - Haggin, J., Kartomten, B., (1990). Predictions for the 1990s. *Catalog Age*, Vol.7, Marzo, pág.95–96.;
 - Hale, T.(2004) *ACNielsen Homescan SVP-consumer insights.*(Mayo 3) Registrado el 4/12/2010 en http://www.fmi.org/facts_figs/conference_pdfs/Channel_Blurring.pdf
 - Haltiwanger, J., Jarmin, R., Krizan,C.J. (2010). Mom and Pop meet Big Box: complement or substitute? *Journal of Urban Economics*. Vol.67, pág.116-134
 - Hamel, G., Sampler, J., (1998).The E-corporation. *Fortune*,138 (7 de Diciembre), pág.80–87.
 - Harvey, M. (2000). Innovation and Competition in UK Supermarkets. *Supply Chain Management*, Vol.5, N°1, pág.15–21.
 - Hausman, J, Leitbag,E. (2005) *Consumer benefits from increased competition in shopping outlets: measuring the effect of Walmart*. NBER working paper N° 11809
 - Hermida, J. A.,Serra R., (1984). *Oportunidades estratégicas en ciclos de alta inflación e inestabilidad*. Buenos Aires, Ediciones Macchi.
 - Herrera Lasalle, C., (2010). Local de cercanía un arma clave en la batalla de las góndolas. *Clarín, I-Eco* registrado el 31/1/2011 en http://www.ieco.clarin.com/empresas/Local-gondolas-batalla-clave-arma_0_95700012.html
 - Hill, J. (2001), A multidimensional study of the key determinants of effective SME marketing activity: part I. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, Vol.7, N°5, pág.171-204
 - Hofer, C. W. (1975). Towards a contingency theory of business strategy. *Academy of Management journal*, Vol.18, n°4, pág.784—810.
 - Hollander, S.C. (1966) Notes on the Retailing Accordion. *Journal of retailing*, Vol.47, Verano, pág.29-40, 54
 - Hollander, S.C. (1960). The Wheel of retailing. *Journal of Marketing*. Vol.24, Julio, pág.37-42

-
- Howe, W.S. (ed.) (1992) *Retailing Management*, London: Macmillan.
 - Huete, L., Lovelock C., Reynoso, J. y D'Andrea, G., (2004). *Administración de servicios*. Ed Pearson, Mexico.
 - Hussain, S.B. (2004). Retail. *The encyclopedia of Capitalism*. N.Y. (ed) Facts on files
 - Hyde, L.L., Steidtmann, C., Sweeney, D.J., (1990). *Retailing 2000. Management Horizons*. Columbus, OH
 - IJRDM The international journal of retail and distribution management, (2010). Registrado el 1/4/2010 en <http://info.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?PHPSESSID=uvdqtsq7d7masejt5mkgar7k3&id=IJRDM>
 - IKEA invade USA. (2004).Harvard Business School HBS caso N° 9-505-S08
 - IKEA, caso. Registrado el 3/12/2010 en http://www.ikea.com/ms/en_US/IKEA_Food/restaurant.html
 - INE 2005 Directorio Central de Empresas DIRCE. CNAE 52 (excepto venta y reparación de motocicletas y vehículos)
 - Infobrand (2006). Retail 2007 ¿Qué se va a servir? *Infobrand*. Septiembre. Registrado el 12/11/08 en <http://www.infobrand.com.ar/notas/7941-Retail-2007-%BFQu%E9-se-va-a-servir%3F>
 - Instituto Nacional de Empleo (INEM) 1987,1990 *Encuesta permanente de hogares sobre empleo, desempleo y subempleo*. Quito, Ecuador
 - International Labour Office (ILO) (1972) *Employment, incomes and equity: A strategy for increasing productive employment in Kenya*. Geneva, ILO. Registrado el 25/4/2010 en <http://www.jstor.org/stable/143653>
 - IRRDC The international review of retail, distribution and consumer research, (2010). Registrado el 1/4/2010 en <http://www.tandf.co.uk/journals/titles/09593969.asp>
 - James, D. L., Walker, B.J., Etzel, M.J., (1981). *Retailing today*. (2nded). New York. Harcourt Brace Jovanovich.
 - Jarmin, R.S., Klimek, S., Miranda, J., (2009). *The role of retail chains: national, regional, and industry results*. en Dunne, Jensen, Roberts (Eds.), *Producer Dynamics*. NBER/University of Chicago Press, Chicago
 - Jimena, J. (2010) *Hay una migración del consumo hacia los súper chinos y almacenes*. Los Andes. Argentina, (2 de Julio de 2010). Registrado el 5/8/2010 en <http://www.losandes.com.ar/notas/2010/7/2/economia-500031.asp>

-
- JIPECR, Joint Industry Project on Efficient Consumer Response, (1995). *Category Management Report: Enhancing consumer value in the grocery industry*. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response
 - Johnson, H., Sung Min K., (2009). *When Strategy pales: Lesson from the department store industry*. Kelley School of Business, Business Horizons Vol.52, pág.583-593. Registrado en www.sciencedirect.com
 - Johnson, J. L., (1990). The future of retailing. *Discount Merchandiser*, Vol.30, Enero, pág.70–72.;
 - Jones, B. and Oliphant, R. (1976) Local Shops: Problems and Prospects, *Retail Planning Information*.
 - Journal of retailing. (2010) .Elsevier. Registrado el 1/4/2010 en http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/620186/description#description
 - JRCS The journal of retailing and consumer services, (2010). Registrado el 1/4/2010 en http://www.elsevier.com/wps/find/journaldescription.cws_home/30446/description#description
 - Kerin, R.A., Jain, A., Howard, D.J., (1992). Store shopping experience and consumer-quality-value perceptions. *Journal of Retailing*. Vol.68, pág.376-397
 - Kirby D., (2001) Revisión de libro: Davies, G., Harris, (1990). *Small Business: The independent retailer*, Macmillan Basingstoke, ISBN 0-333-48836-9. - Durham University business School
 - Kirby, D.A., (1984) Training for the small retail business: The results of a British experiment. *International Small Business Journal*, Vol.2, N°3, pág.28–41.
 - Kirby, D.A., (1985). Management training for the smaller retailer. *Retail and Distribution Management*, Vol.13, N°5, pág.42–7.
 - Kirby,D.A., (2001). *Davies and Harris Small Business: The independent retailer*. Durham University business School Book review. Macmillan Basingstoke, 1990 ISBN 0-333-48836-9
 - Koch, R., (2001) *Guía Financial Times de Estrategia*. Ed. Prentice Hall, Madrid, España.
 - Koschnick, W. J., (1995). *Dictionary of marketing*. Brook field, VT. Gower.
 - Kotler, P y Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. USA Ed. Pearson, Duodécima Edición. Cap 15,16
 - Kotler, P. y otros (1999): *Introducción al Marketing*, 2ª ed Europea, Prentince Hall, Madrid.

Kotler, P. y otros (2000): *Dirección de Marketing*, Ed Milenio, 10ªed, Prentice Hall, Madrid.

Lamb, Charles W. Jr.; Hair, Joseph F.; McDaniel, Carl.(2006) *Marketing*, 8ed, México, D.F., Thomson Editores

- Lambin, J., (1995). *Marketing strategique*. USA Ed. McGraw Hill., pág.323
Lambin, J., (1995b), *Marketing Estratégico*. 3ª ed, McGraw-Hill, Madrid.
- Lashinsky, P. (2005) Alternative channels gateway to better sales. *DSN Retailing Today* (25 de abril) New York, Vol44, p8. Registrado el 12/5/2010 en <http://proquest.umi.com.ezproxy.umuc.edu/pqdweb?did=833128431&sid=7&Fmt=4&clientId=8724&RQT=309&VName=PQD>

- Lashisky P. (2005b). *Alternative channels gateway to better sales*. DSN Retailing Today. (25 de Abril) Nota encabezado de Leber Friedman Inc.

- Lee, J. y Runge, J. (2001). Adoption of information Technology in Small Business: Testing Drivers of Adoption for Entrepreneurs. *The Journal of Computer Information Systems*, Vol.42, N°1, pág.44-57.

Lee, M., Cunningham, L. (2001). A cost/benefit approach to understanding service loyalty. *Journal of Services Marketing*, Vol.15, N°2, pág.13-30.

Levy, M., Grewal, D., Peterson, R. A., & Connolly, B. (2005). The concept of the “Big Middle.” *Journal of Retailing*, Vol.81, N°2, pág.83—89.

Levy, M., Weitz, B.A., (1996). *Essentials of retailing*. Boston, MA. Irwin Mc Graw-Hill.

- Levy, M., Weitz, B.W. (2004) *Retailing Management* New York NY: Mc Graw-Hill Irwin. 4thed

Lewison, D., (1997). *Retailing. Upper Saddle River*. NJ. Prentice Hall.

Lewison, D., (1999). *Ventas al Detalle*, 6ª ed, Prentice Hall, México.

- Lincoln, D., McCain, G., (1985). Marketing decision –making problems faced by small business retailers. *Journal of Academy of marketing Science*. (Verano). Vol.13,N°3, pág.183
- Logistics Today. Registrado el 5/5/2010 en <http://logisticstoday.com/> relacionado con www.infoamericas.com y http://logisticstoday.com/global_markets/outlog_story_8984/index.html

- London Business School (2006). *Aldi: the hard discount phenomenon* (version 22/5/07) CS 05-053-01

Lucas, G.H., Bush, R.P. Gresham, L.G., (1994). *Retailing*. Boston, MA. Houghton Mifflin.

Mahler, D. Q. (2000). An American century of retailing. *Discount Store News Retailing* 2000 Supplement

- Marrero Cabrera, J.L., (1997). Apuntes para una Política de Comercio Interior. *ICE Información Comercial Española* .Nº763, Junio, pág.7-21.

Mayer, M., (1989). 1914-1989: Retail reflections. *Journal of Retailing*, Vol.65, pág.396-401.

- Mc Naire, M.O. (1958). *Significant Trends and Development in the Postwar Period*. Smith A.D. (1958).Pittsburgh: University of Pittsburgh Press

- McCrohan, K., Smith, J. (1987). Consumer participation in the informal economy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.15, Invierno, pág.62-68

- McCrohan, K., Smith, J. (1986). A consumer expenditure approach to estimating the size of the underground economy. *Journal of Marketing*, Vol.50 Abril, pág.48-60

McGahan, A. M. (2005). *How industries evolve*. Boston, Harvard Business School Press.

MCGoldrick, P. J. (1990). *Retail Marketing*. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill.

MCGoldrick, P. J., (2002). *Retail Marketing*. 2nded. Maidenhead, Berkshire: McGraw-Hill.

- McGrath, N. (1997). *A guide to Category Management*. Ed London: IGD publications ISBN 1-898044-31-7

- McKinsey. (2006) *Tackling the informal economy*.(8 de Mayo) Registrado el 25-4-2010 en <http://www.mckinsey.com/aboutus/mckinseynews/tacklingeconomy.asp>

- McLarty, R. (1998). Case study: evidence of a strategic marketing paradigm in a growing SME. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol.4, pág.105-17

McNair, M. P., & May, E. G. (1963). *The American department store 1920-1960*. Boston, Harvard University , School of Business Administration.

- McNair, M.P. (1958): Significant Trends and Developments in the Post War Periods, en Smith, A. B. (ed.), *Competitive Distribution in a Free High Level Economy and Its Impact for the University*. University of Pittsburgh Press, Pittsburgh, pág.1-25.

McNair, M.P. May, E.G., (1978).The next revolution of the retailing wheel. *Harvard Business Review*, Vol56, Septiembre/Octubre, pág.81–91.

- Medina, E., (2010) *Arranca combate integrado al tráfico ilegal en la frontera*. Ultimahora.com. Registrado el 10/12/2010 en <http://www.ultimahora.com/notas/385028-Arranca-combate-integrado-al-trafico-ilegal-en-frontera>

-
- Megicks, P., Warnaby, G., (2008). Market Orientation and performance in small independent retailers in the UK . *The international Review of Retail, Distribution and consumer Research*. Vol.18, Nº1,Febrero, pág.105-119
 - Metters R., Ketzenberg M., Guillen G.(2000). Welcome Mom and POP 2000: Big retailers are starting to think small again. *Harvard Business Review*. Vol.24, Mayo-Junio.
 - Ming-Hsien Y., Wen-Cher, C. (1999).A study on shelf space allocation and management. *International Journal of Production Economics* .Vol.60-61, 20de Abril, pág.309-317
 - Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Presidencia de la Nación. Registrado el 16/5/2010 en <http://www.siaa.gov.ar/index.php/series-por-tema/indicadores>
 - Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (2003). *Safari a la estrategia*. Ed. Granica Buenos Aires, Argentina
 - Moon, Y., (2004). *Ikea invade Estados Unidos*. Harvard Business School Caso Lacc 9505S08,
 - Morgenstein, M., Strongin, H., (1983). *Modern retailing: principles and practices*. NewYork: JohnWiley & Sons.
 - Morrison K.(2006) *Note on Retail Format*. Richard Ivey School of Business , 9B05A034
 - Muñoz R. (2010) *Marketing en el siglo XXI*. Ed. Centro de estudios financieros Cap. 11. Registrado el 11/12/2010 en <http://www.marketing-xxi.com/el-plan-de-marketing-en-la-empresa-132.htm>
 - Murillo,G. (1987).El sector informal urbano colombiano: El caso de Bogotá. In *El sector informal urbano en los países Andinos*, ed. CEPESIU e ILDIS.Quito y Guayaquil, pág.247-271
 - Nadler, D., Shaw, R. and Walton, A., (1995) *Discontinuos Change*..San Francisco. Jossey Bass
 - National Post (2005) *Thinking Small: Home Depot shrinks to win*. Octubre 2005
 - New Zealand Retailers Association,(2008). *Top ten retail trends*. Registrado el 15/6/2009 en <http://www.retail.org.nz/top10retailtrends.html>
 - Newsletter ASARetail. *El retail en el 2009*. *Webretail* del 6/1/09 Registrado el 6/01/2009 en <http://www.webretail.co>
 - O'Keeffe, M. and Fearne, A. (2002) From commodity marketing to category management: insights from the Waitrose category leadership programme in fresh produce., *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol.7, Nº5, pág.296–301.

-
- Ofertas en la web <http://www.misdescuentos.com/> ; <http://mejorestarjetas.com.ar/promociones-con-tarjetas-de-credito-por-banco> <http://www.zonabancos.com/ar/analisis/noticias/13913-los-bancos-refuerzan-este-ano-las-promociones-para-la-vuelta-a-clases.aspx> ;registrado el 27/10/2101,
 - Oxford Dictionary of business
 - Pearce M. (2004). *Note on Retail Shopping Experience*. Richard Ivey School of Business - 9B05A018
 - Pearce M. (2005). *Note on Retail Value and Price*. Richard Ivey School of Business - 9B05A036
 - Pearce M. (2006). *Note on Retail Convenience*. Richard Ivey School of Business , 9B05A031
 - Pearce, M. (2005) *Note on retail assortment*.2005 Richard Ivey School of Business. University of Western Ontario. 9B05A035
 - Pearce, M. (2005) *Note on retail assortment*. IVEY Management Services Version (A) 2005-12-01
 - Peris S.,Parra Gerrero, F., Lhermie, C., Romero M., (2006). *Distribución Comercial*, Madrid: Ed. Esic, 5ªed, pág.202
 - Perris, T., Noonan J.(2001) *The Big Box retail development*. Maryland Department of Planning – Registrado 15/7/2010 en <http://www.mdp.state.md.us/>
 - Peterson, R.A , Balasubramanian, S., (2002). Retailing in the 21st century: reflections and prologue to research. *Journal of Retailing* Vol.78, pág.9-16
 - Peterson, R.A., (1992). A context for retailing predictions en R.A. Peterson(Ed.), *The future of U.S. retailing: an agenda for the 21st century*. NY. Quorum Books, pág.1–25.
 - Phillips, K. (1996). Space Wars. *Beverage World*. Diciembre, pág.128, 129.
 - Pioch, E., Byrom, J., (2004). Small independent retail firms and locational decision-making: outdoor leisure retailing by the crags. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. Bradford. Vol.11, N°2; pág.222
 - Pioch, E.A., Schmidt, R.A., (2001). German retail pharmacies: regulation, professional identity and commercial differentiation. *Marketing Intelligence & Planning*. Vol.19, N°5, pág.330-40
 - Porter, M., (1991). *Estrategia competitiva*. Ed. Rei, CECSA, Argentina.
 - Porter, M. (1986). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. CECSA, 5ª impresión, México.

Porter, M., (1980). *Competitive Strategy: Tecchiques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York; traducido al castellano por Vasseur Walls, A., (1987) CECSA, México.

- Portes, A., Sassen –Koob,S..(1987) Making it underground: comparative material on the informal sector in western market economies. *American Journal of Sociology*, Vol.93, pág.30-61

- Pueyrredón, M (2008). El e-commerce en pleno auge. Diario La Nación del 8/8/2008, registrado el 2/3/2011 en <http://www.lanacion.com.ar/1037445-el-e-commerce-argentino-en-pleno-auge>

- Ramirez A., (2007). Direct Sales in Latin America – continuous innovation. *Highbeam Business..* Registrado el 8/7/2010 en <http://www.accessmylibrary.com/article-1G1-191316240/direct-sales-latin-america.html>

- Randall, G. (1994). *Trade Marketing Strategies*. 2nded. Butterworth, Heinemann. Boston USA

- Reardon, J., Vida, I. (1998) .Measuring retail productivity: monetary versus physical input measures. *The international Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Vol.8, N°4, Octubre, pág.400-412

Rebollo Arevalo, A., (1994). Gestion Empresarial, Estrategias del Comercio Minorista. *Distribución y Consumo*, N° 15, Abril-Mayo, pág.10-24.

- Rebollo Arévalo, A., (1993). Situación y Tendencias del Sistema de Distribución Comercial en España. Un Análisis del Entorno de la Política de Reforma de las Estructuras Comerciales. *ICE Información Comercial Española*. N°713, Enero, pág.7-15.

- Registrado el 24 de octubre de 2010 en http://www.argentinamunicipal.com.ar/despachos.asp?cod_des=8602&id_seccion=65

Reichheld, F. (1996). The loyalty effect, the hidden force behind growth, profits and lasting value. *Harvard Business School Press*.

- RFID Organization. *Association for Automatic Identification and Mobility*. Registrado el 8/12/2010 en <http://www.rfid.org/>

- Rice, G.H., Lindecamp, D.P., (1989). Personality types and business success of small retailers. *Journal of Occupational Psychology* Vol.62, N°2, pág.177–82.

Rico, R, Doria, E., (2004) *Retail Marketing*. Ed Prentice Hall, Buenos Aires, Argentina

- Rifo I., 2010. *El grupo de discusión. Los grupos de investigación*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Registrado el 13/11/2010 en <http://www.facso.uchile.cl/investigacion/genetica/cg05.htm>

-
- Ring, L.J y Tigert, D.J.(1995) *Building Competitive Advantage in Retailing*, Graduate School of Business Administration of the College of William and Mary
 - Ring, L.J. Tigert, D.J. Building competitive Advantage in Retailing 1995 en *Strategic Planning & Management in Retailing* en Retail Management D'Andrea G. , Ring L.J y Tigert, D.J. ed. Temas 2004, pág.201
 - Ring, L.J. Tigert, D.J. y Serpkenci , R.R.(2002). The Strategic Resource Management (SRM) Model. Analizado en *The International Journal of Retail and Distribution Management* ,Vol.30, N°11.
 - Rioseco, J. (2010). Cencosud vs Paulmann. *Be strong business consulting. Consultora empresarial*. Registrado el 3/10/2010 en <http://consultoraempresarialbestrongretail.blogspot.com/2010/08/cencosud-versus-paulmann.html>

Rodríguez Gomez ,G., Gil Flores,J., García Jiménez, E., (1999). *Metodología de investigación cualitativa*. España. Ediciones Aljibe. 2ºed.
 - Rosales L., (2005) Reseña sobre la economía informal y su organización en Latinoamérica. *Global labor institute*, Registrado el 15/4/2010 en http://www.global-labor.org/la_economia_informal.htm

Rosenberg, J. M., (1993). *Dictionary of business and management*. New York, John Wiley & Sons.
 - Rosenberg, L.J., Hirschman, E.C., (1980). Retailing without stores. *Harvard Business Review*, Vol.58, Julio/Agosto, pág.103–112
 - Roubaud, F. (1995) *La economía informal en México*. Ed, Fondo de Cultura Económica, México. por Ramos Soto, A. y Gómez Brena, R.,: "¿Qué es la economía informal?" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, Número 60, mayo 2006. en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/index.htm>
 - Roubaud, F.(1995b) . Registrado el 25/4/2010 en http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2006/rsgb-informal.htm#_ftn10
 - Runyan R.C. Droge C (2008). Categoryzation of small retailer research streams. *Journal of Retailing*. Vol.84, N°1, pág.77-94

Sainz de Vicuña Ancin, J.M. (1996b). Comercio Tradicional: Opciones Estratégicas. *Distribución y Consumo*, N°39, Abril-Mayo, pág.6-29.

Sainz de Vicuña Ancin, J.M. (1996a): *La Distribución Comercial: Opciones Estratégicas*, Madrid: ESIC Editorial.

Sanguinetti, A., (2010) Los súper extienden a Internet la pelea por llenar el changuito. En el Cronista comercial 23/11/2010. Registrado el 2/3/2011 en http://www.cronista.com/contenidos/2010/11/22/noticia_0014.html

Santesmases Mestre, M., (1999). *Marketing. Conceptos y Estrategias*, 4ª edición, Ediciones Pirámide, Madrid, pág.509

Santos Requejo, L., González Benito, O., (2002). El comercio minorista independiente español ,*Boletín económico del ICE* N° 2652 , (1º de mayo) - Información Comercial Española - Secretaria de Estado y Comercio

Savitt, R. (1999). Innovation in American retailing, *International Review of Retail, Distribution, and Consumer Research*. Vol.9, N°3, pág.307-320.

- SBA “Guide to SBA’s definition of Small Business” Registrado el 23/3/ 2010 en http://www.sba.gov/idc/groups/public/documents/sba_homepage/guide_to_size_standards.pdf
- SBA Franchise Overview Registrado el 23/3/2010 en <http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/start/buyfranchise/index.html>
- SBA Small Business Administration. Página web. Registrado el 23/3/2010 en <http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/index.html>
- SBA U.S. Small Business Administration (2006) *Small Business*. Registrado el 28/11/2020 en <http://www.sba.gov/tools/monthlywebchat/2006/index.html>
- Schmidt, R.A. and Pioch, E.A., (2001), Ten years after: the impact of German unification on retail pharmacies. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol.29, N°5, pág.247-58.
- Secretaría de Agricultura Ganadería, Pesca y Alimentos Dirección Nacional de Alimentos. Buenos Aires. República Argentina. Registrado el 7/12/2010 en <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/estudios/logistica/ecr-resp-eficiente%20.pdf>
- Serra R. Iriarte, J., Le Fosse, G., (2000). *El Nuevo Juego de los Negocios*. Ed. Norma Buenos Aires
- Serra, R. (2000) *La Gestión por Categorías*. Universidad de San Andres. Capítulo V, pág.178
- Serra, R. (2000b) *Category Management*. Documento de la Universidad de San Andres.
- Serra, R. (2008) *Category Management y Estrategia*. Documento de la Universidad de San Andrés

Sheth, J.N., (1983). Emerging trends for the retailing industry. *Journal of Retailing*, Vol.59, Otoño, pág.6–18.

Sheth, J.N., Sisodia, R.S., (1997). Consumer behavior in the future. In R.A. Peterson (Ed.), *Electronic marketing and the consumer*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pág.17–37

- Skerratt, S., (1999), Food availability and food choice in rural Scotland: the impact of 'place. *British Food Journal*. Vol.101, N°7, pág.537-44.

Smith, A., Sparks, L., (2000b).

The role and function of the independant small shop: the situation in Scotland. *The International Review of Retail*. Vol.10, N°2, Abril.

- Smith, A.,Sparks, L., (2000a), The independent small shop in Scotland: a discussion of roles and prospects. *Scottish Geographical Journal*. Vol.116, N°1, pág.41-58.

Sobel, R., Dean, A.. (2008) Has Wal-Mart buried mom and pop?: the impact of Wal-Mart on self-employment and small establishments in the United States. *Economic Inquiry*. Vol.46, N°4, Octubre, pág.676-695

Solanet, M (2010). Tres cadenas de Supermercados controlan el 70% de las ventas.. *DiarioHoy.net* Registrado el 1/04/2010 en <http://www.taringa.net/posts/info/1273380/Tres-cadenas-de-supermercados-controlan-el-70%25-de-las-ventas.html>

- Spaceman. AcNielsen. Registrado el 8/11/2010 en http://es.nielsen.com/products/crs_spaceman.shtml
- Sparks, L. (1996a). Challenge and change: Shoprite and the restructuring of grocery retailing in Scotland. *Environment and Planning*. Vol.28, pág.261–84.
- Sparks, L. (1996b) *Space wars: Wm Low and the auld enemy*, *Environment and Planning*. Vol.28, pág.1465–84.

Sparks, L., (2002). European retail journals: a bibliometric analysis *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol.30, N°8

Spector, R. (2005). *Category killers: The retail revolution and its impact on consumer culture*. Boston: Harvard Business School Press.

Standard & Poor (2001). *Industry Surveys, Volume 2* . (Abril). New York: McGraw-Hill.

- Stern L., W., El-Ansary, A.I. Coughlan, A., Anderson, E.(2006) *Marketing Channels*. USA, 6th.ed, NJ, Prentice Hall
- Stern, L.W., El-Ansary A.I., (1992). *Marketing Channels*. 4thed, NY, Prentice Hall. Pág.42

Tamila, R. D., & Reid, S. E. (2007). Technological innovation and the rise of the department store in the 19th century. *International Journal of Technology Marketing*, Vol.2, N°2, pág.119-139.

- Telam, (2010). Los supermercados reconocen que las ventas y la rentabilidad están en niveles de los 90. *Argentina Municipal*. Registrado el 24 de octubre de 2010 en http://www.argentinamunicipal.com.ar/despachos.asp?cod_des=8602&id_seccion=65

- Teltscher, S.(1994) Small trade and the world economy: informal vendors in Quito Ecuador *Economic Geography*. Vol.70, N°2, Abril, pág.167-187

Thomas J. (2009) The US private label food market - forecasts to 2013. *Just Food*. (Julio) Registrado el 10/12/2010 en . http://www.just-food.com/market-research/the-us-private-label-food-market-forecasts-to-2013_id78016.aspx?lk=amlt

- Tigert, D. y otros., (1988). Change the strategy, Change the management system. Sobre la base de Homans. *Journal of Services Marketing*. Primavera 1988

- Tigert, D.J.(1995). Building competitive Advantage in Retailing en *Strategic Planning & Management in Retailing* en Retail Management D'Andrea G. , Ring L.J y Tigert, D.J. (2004) ed. Temas, pág.201

- Treewater, E., Price, J.(2007) .Navigating Latin American Distribution. *Transportation and Distribution Management*. Septiembre, pág.37-43

- Treewater, E., Price, J..(2007) Navigating Latin American Distribution Channels..Logistics Today. Cleveland. Vol.48, N°9, Septiembre, pág.1, 8

- Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Los grupos de investigación. Registrado el 13/11/2010 <http://www.facso.uchile.cl/investigacion/genetica/cg05.htm>

- US Census Bureau, (2006).Current business reports annual revision of monthly retail and food services; Sales and inventories . January 1992 through February 2006, Washington DC: US Census Bureau

- US Census Bureau, (2008) Statistical abstracts of the United States 2008 section 22 wholesale and retail trade. Washington DC: US Census Bureau

- US Census Bureau. (2010). *Advanced monthly sales for retail and food services. December 2010.January 14/2011*. Registrado el 2/2//2011 en http://www.census.gov/retail/marts/www/marts_current.pdf

- US Census Bureau. (2010). *E-commerce as a percentage of all US retail sales*. Registrado el 27/11/2010 en <http://www.marketingcharts.com/interactive/retail-e-commerce-sales-rise-in-q309-11125/us-census-bureau-ecommerce-percentage-retail-sales-november-2009jpg/>

-
- Vázquez Casielles, R. Trespalacios Gutiérrez, J.A., (1997). *Distribución Comercial. Estrategias de Fabricantes y Detallistas*. Editorial Cívitas, Madrid, pág.49
 - Vorzimer, L. H. (1986). Rx Smal Retailer Survival: Community Demand Analysis. *Journal del Academy of Marketing Science* .Vol.1, N°2, Otoño 1973, pág.180
 - Watson, J., Everett, J., (1996). Do small businesses have high Failure Rates? Evidence from Australian retailers. *Journal of Small Business management*. Vol.34
 - Web Companies and markets report. Registrado el 8/7/2010 en <http://www.companiesandmarkets.com/Market-Report/hypermarket,-supermarket,-and-discounters-in-brazil-329219.asp>
 - Wikipedia , registrado el 24/3/2010 http://en.wikipedia.org/wiki/List_of_superstores
 - Wikipedia, registrado el 24/3/2010 http://en.wikipedia.org/wiki/Big-box_store
 - Wileman, A. y Jary, M. (1997): Retail Power Plays, de *Trading to Brand Leadership*. Macmillan, Basingstoke.
- Wingate, J. W., (1931). *Manual of retail terms*. New York: Prentice Hall, pág.16

4. TRANSMISIÓN DE RESULTADOS

Los resultados del proyecto deben difundirse mediante la publicación de un artículo en una revista científica con referato. Si bien no se prevén más especificaciones en cuanto al tipo de revista en que debe publicarse, se espera que el Director del Proyecto haga los esfuerzos pertinentes a fin de que el artículo sea publicado en revistas de calidad reconocida.

5. COLABORACIÓN ESPERADA

Sin perjuicio de la publicación aludida, el Director del proyecto se compromete a colaborar con Eseade en la difusión de los resultados del proyecto de la forma en que lo estime conveniente el Secretario de Investigación (colaboración en libros, participación en jornadas de investigación, etc.), con la aprobación correspondiente del Consejo Académico.

6. PAUTAS GENERALES

6.1. El proyecto de investigación debe concluirse en el plazo de treinta meses y no antes de los veinticuatro meses. Estos plazos comienzan a computarse desde que el Secretario

de Investigación comunica al Director del proyecto la aprobación del financiamiento por parte del Consejo Académico.

6.2. Los montos correspondientes serán asignados al Director del proyecto, quien hará uso de los mismos con absoluta discrecionalidad.

6.3. La mitad del dinero se otorgará al presentarse el Informe Parcial, que deberá ser firmado por todos los integrantes del equipo de investigación, y ser confeccionado por el Director del Proyecto.

6.4. El Informe Parcial debe presentarse luego de cumplido el plazo de un año desde que el Secretario de Investigación realiza la comunicación aludida en el punto 6.1. y hasta cumplirse el plazo de dieciocho meses contado desde el mismo momento.

6.5. El Informe Parcial debe dar cuenta de las actividades realizadas y especificar cuál fue la participación en ellas de cada integrante del equipo de investigación; también debe contener una evaluación general acerca de la marcha del proyecto.

6.6. El resto del dinero asignado se entregará al Director del Proyecto una vez concluido el mismo.

6.7. El Proyecto concluye cuando el Secretario de Investigación aprueba el Informe Final presentado por el Director del Proyecto.

6.8. El Informe final debe ser presentado por el Director del Proyecto ante el Secretario de Investigación luego de transcurridos veinticuatro meses y antes de cumplirse treinta meses desde la comunicación aludida en el punto 6.1.

6.9. El Informe Final debe ser suscripto por todos los integrantes del equipo de investigación y contener: a) una evaluación general vinculada a los objetivos propuestos; b) un recuento de las actividades realizadas, c) una especificación de la participación efectiva de cada uno de los integrantes del equipo de investigación en las actividades realizadas; y d) una constancia fehaciente de que el proyecto dio lugar a la publicación a que se refiere el punto 4.

6.10. Todos los plazos previstos son prorrogables por el Secretario de Investigación en caso de mediar pedido fundado del Director del Proyecto.