

**Miguel González-Mohino**

Universidad de Córdoba  
Email: td2gosam@uco.es

**Fernando J. Fuentes-García**

Universidad de Córdoba  
Email: fernando.fuentes@uco.es

**Sandra M. Sánchez-Cañizares**

Universidad de Córdoba  
Email: sandra.sanchez@uco.es

**L. Javier Cabeza-Ramírez**

Universidad de Córdoba  
Email: r62caral@uco.es

## Efectos de la integración vertical en la distribución de productos de gran consumo. Resultados comparados entre participantes

### Resumen

El artículo trata los efectos de la integración vertical en la distribución de productos de gran consumo. Para una mejor comprensión, analizamos la estrategia de cadena de suministro de la mayor empresa española de distribución, la empresa valenciana Mercadona. Reflexionamos sobre las ventajas e inconvenientes de la cuasi integración vertical como estrategia de cooperación interempresarial y se contrastan las aportaciones teóricas en el caso de una muestra de 87 proveedores y la propia empresa citada. A partir de información contable se compara el crecimiento y resultados de la empresa en un período de período de 7 años en relación con la evolución de los proveedores que constituirían su red más estable suministro.

**Palabras clave:** Sector de Distribución, Integración vertical, Rendimiento, Mercadona



## Effects of vertical integration in FMCG distribution of fast-moving consumer goods products. Results compared between participants

### Abstract

The article examines the effects of vertical integration in the distribution of the largest Spanish fast-moving consumer goods (FMCG) products. For a better understanding, we analyze the supply chain strategy of the largest Spanish retailer, the Valencian company Mercadona. We reflect on the advantages and disadvantages of vertical quasi-integration as a strategy of inter-firm cooperation and contrast the theoretical contributions in the case of a sample of 87 suppliers and the company itself. Based on accounting information, we compare the growth and results of the company over a period of 7 years in relation to the evolution of the suppliers that constituted its most stable supply network.

**Keywords:** Distribution sector, vertical integration, performance, Mercadona.

**JEL Classification:** M11, M21, L14, L81



## **DIRECTORES**

**Dña. María José Sanzo Pérez**

Catedrática Comercialización e Investigación de  
Mercados. Universidad de Oviedo

**D. Eduardo Estrada Alonso**

Profesor Titular de Derecho Civil. Universidad de  
Oviedo

## **COORDINADORA**

**Dña. Nuria Viejo Fernández**

Profesora Ayudante Doctor Comercialización e  
Investigación de Mercados. Universidad de  
Oviedo

## **CONSEJO EDITORIAL**

**D. Raimundo Pérez Hernández y Torra**

Director de la Fundación Ramón Areces

**D. Jaime Terceiro Lomba**

Presidente del Consejo de Ciencias Sociales de la Fundación Ramón Areces

**D. Miguel Jerez Méndez**

Catedrático Economía Cuantitativa. Universidad Complutense de Madrid

La colección de **Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS)** trata de fomentar una investigación básica, pero a la vez aplicada y comprometida con la realidad económica española e internacional, en la que participen autores de reconocido prestigio en diferentes áreas relevantes para el diseño de estrategias y políticas de distribución comercial.

Las opiniones y análisis de cada DOCFRADIS son responsabilidad de los autores y, en consecuencia, no tienen por qué coincidir con las de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo.

La difusión de los documentos de trabajo se realiza a través de INTERNET en la siguiente página web:  
<http://www.catedrafundacionarecesdcuniovi.es/documentos.php>

La reproducción de cada DOCFRADIS para fines educativos y no comerciales está permitida siempre y cuando se cite como fuente a la colección de Documentos de Trabajo de la Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial (DOCFRADIS).

ISSN: 2253-6299

Depósito Legal: AS-04989-2011

Edita: Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial de la Universidad de Oviedo

# **EFFECTOS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO. RESULTADOS COMPARADOS ENTRE PARTICIPANTES**

*Miguel González-Mohino*

*Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*

*Universidad de Córdoba*

*Plaza Puerta Nueva s/n, 14002 Córdoba (España)*

[td2gosam@uco.es](mailto:td2gosam@uco.es)

*Fernando J. Fuentes-García*

*Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*

*Universidad de Córdoba*

*Plaza Puerta Nueva s/n, 14002 Córdoba (España)*

[fernando.fuentes@uco.es](mailto:fernando.fuentes@uco.es)

*Sandra M. Sánchez-Cañizares*

*Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*

*Universidad de Córdoba*

*Plaza Puerta Nueva s/n, 14002 Córdoba (España)*

[sandra.sanchez@uco.es](mailto:sandra.sanchez@uco.es)

*L. Javier Cabeza-Ramírez*

*Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*

*Universidad de Córdoba*

*Plaza Puerta Nueva s/n, 14002 Córdoba (España)*

[r62caral@uco.es](mailto:r62caral@uco.es)

## 1. INTRODUCCIÓN

El sector de la distribución de productos de gran consumo (en adelante PGC) es un sector clave de la economía en el que conviven en España empresas de diversos tamaños y estrategias que alcanzan actualmente un total de 13.581.500 m<sup>2</sup> de superficie destinada a la venta (Cesce, 2019). El sector vende algo más de 100.000 millones de euros en España con márgenes muy ajustados por la elevada competencia existente en sus distintos formatos y con una especialización muy diferente desde tiendas tradicionales, autoservicios pequeños, supermercados, hipermercados, empresas de hard discount e inclusive grandes almacenes con amplias secciones de PGC. En los últimos años ha cambiado el liderazgo en el sector donde algunas distribuidoras apuestan por nuevos formatos como franquicias, venta en gasolineras o la irrupción del comercio electrónico, afectando a un sector antes muy tradicional y ahora en fase de reorientación estratégica.

Frente a la pérdida de supremacía de empresas que explotan el formato tradicional de grandes superficies/almacenes (en España Carrefour, Eroski e Hipercor) crecen exponencialmente nuevas empresas globales (Amazon) y también Mercadona que ha alcanzado un indiscutido liderazgo en el sector.

Alejada de estrategias clásicas de liderazgo en costes o de diferenciación Mercadona ha sido considerada un modelo de estrategia híbrida (Bowman y Faulkner, 1997) donde los clientes encuentran una buena relación entre la calidad y el precio de adquisición basada en un modelo de colaboración con proveedores estables. Actualmente Mercadona se ha convertido en la mayor empresa española con un impacto que alcanza un 2,09% del PIB español, alcanzando los 660.751 empleos (incluyendo directos, indirectos e inducidos) según el informe de Maudos y otros (2022).

El liderazgo conseguido por Mercadona le proporciona un elevado poder de negociación frente a sus proveedores. En 2021 sus aprovisionamientos supusieron nada menos que 21.500 millones de compras en España y de 500 en Portugal según las memorias de la empresa (Mercadona, 2022). Durante años (desde 1998 hasta 2019) su modelo de suministro se ha basado principalmente en una serie de empresas denominadas interproveedores, definidos como proveedores estables de contratación exclusiva de categorías completas de producto. En 2019

la empresa anunció que paulatinamente iba a revisar los contratos de suministro buscando una relación de proveedor *totaler* que elevaría el número de número de suministradores<sup>1</sup>.

Analizamos en este trabajo precisamente los resultados del funcionamiento del modelo de negocio de Mercadona en cuanto a relaciones con sus proveedores estables (interproveedores), que puede calificarse de cuasi integración vertical en los últimos 7 años anteriores al cambio de política (período 2012-2018), momento en que la empresa comunica que rompe con ese modelo exitoso de vínculos. Se pretende profundizar en las ventajas e inconvenientes de estas relaciones estudiando una muestra comparada de desempeño económico-financiero de Mercadona frente a 87 de sus suministradores (que suponen el 79% de las empresas consideradas que la firma consideraba interproveedores).

Hemos estructurado este trabajo en cinco partes. Tras la introducción, en la segunda parte se aporta un marco teórico de la literatura sobre las relaciones de integración vertical cliente-proveedor. En la tercera parte analizaremos la integración vertical en la distribución de productos de gran consumo, ofreciendo las cifras del sector de la distribución en el que compete Mercadona (empresa a analizar). La cuarta parte describe la metodología del análisis. A continuación, se aporta un análisis empírico de magnitudes económico-financieras tanto de Mercadona como de las empresas satélite que participan de en el modelo de suministro y asociación a fin de determinar si estas organizaciones se benefician del éxito de la primera. Terminaremos con el resumen de resultados, conclusiones y limitaciones del estudio.

## **2. MARCO TEÓRICO: INTEGRACIÓN VERTICAL (IV)**

En la compleja y dinámica economía globalizada en la que las empresas operan en la actualidad es notorio que existen empresas que crecen de forma rápida cuando se especializan en determinadas tareas nucleares y establecen una red de alianzas de cooperación con otras empresas con las que comparten objetivos comunes. Consiguen unir recursos y capacidades y un elevado poder de mercado con grandes ventajas de flexibilidad y a la vez disminuyendo la incertidumbre y los problemas de acudir al mercado. Ya Coase (1937) con la Teoría de los Costes de Transacción (desarrollada con los avances de Williamson, 1979 y 1985) intentaron establecer los factores que determinan los límites de la empresa. En concreto, el postulado de

---

<sup>1</sup> Por ejemplo, el Grupo Siro era el interproveedor que proporcionaba las galletas, pastas y todos los panes, hoy sólo fabrica aquellas referencias en las que tiene capacidad plena de atender la demanda de Mercadona. También antes Estrella Galicia suministraba todas las cervezas, hoy se reparten entre más de 40 proveedores, algunos extranjeros.

esta teoría es que las empresas deben organizar la actividad económica optando entre relaciones de mercado y empresa al asignar los recursos de la forma más eficiente. Si los mercados fueran perfectos serían el mejor sistema de asignación de recursos, pero, la incertidumbre, excesiva concentración, barreras de entrada, imperfecta movilidad de los recursos, especificidad de activos, racionalidad limitada y oportunismo hace que utilizar el mercado tenga un coste. El empresario debe analizar las transacciones y decidir qué actividades realizar internamente y qué otras operaciones pueden ser obtenidas en el mercado de forma más ventajosa.

Muñoz y Montoro (2007) indican que las empresas cuando internalizan actividades realizan una coordinación interna de actividades de la cadena de valor evitando los riesgos asociados a los costes de transacción. Sin embargo, las empresas no crecen de forma ilimitada dado que el crecimiento lleva aparejado un incremento de complejidad organizativa y a la postre ineficiencias.

La integración vertical es una estrategia empresarial que implica la adquisición de empresas proveedoras o distribuidoras, en una cadena de suministro, por parte de una empresa para controlar y coordinar mejor el proceso productivo de principio a fin. En otras palabras, la integración vertical se refiere a la expansión de una empresa hacia adelante o hacia atrás en su cadena de valor, adquiriendo o controlando a los proveedores o distribuidores respectivamente. Con esta estrategia, la empresa puede mejorar la eficiencia, reducir costos, mejorar la calidad y tener un mayor control sobre su cadena de suministro (Cohen et al., 2022; Ayers y Odegaard, 2017).

Así, diversos autores han aportado nuevas perspectivas al concepto de integración vertical (en adelante IV). García y Hernangómez (1998) realizan una revisión de evolución de este concepto en las principales aportaciones:

- Desde la consideración de IV como decisiones directivas de delimitación de la estrategia de la empresa (hay importantes escritos de Stigler, 1951; Porter, 1982; Buzzell, 1983; Romme, 1990 y otros).
- La IV como estrategia de diversificación relacionada debida a la orientación elegida del vector de crecimiento de la empresa (Johnson y Scholes, 1993).

- La forma híbrida de organización con crecimiento basado en la cooperación contractual de empresas interdependientes de la cadena constituyendo una IV parcial en la que se difumina el límite de la empresa y sus empresas complementarias (Montmorillon, 1989; Canals, 1991).

La relación entre integración vertical y rentabilidad ha sido abordada por numerosos trabajos desde distintas perspectivas teóricas y sectoriales. Diez (2005) realiza una revisión teórica de desde las aportaciones de la economía industrial, la nueva economía institucional, la perspectiva basada en los recursos y los modelos dinámicos de integración vertical. En particular, la nueva economía institucional explica que la IV por la existencia de imperfecciones en los mercados intermedios debidas a las asimetrías de información y oportunismo entre los agentes que intervienen en la cadena de valor.

La definición de IV de García y Hernangómez (1998) intenta integrar con la mayor amplitud las posibles formas racionales de forma que una empresa se integra verticalmente cuando su dirección adopta una serie de decisiones estratégicas en torno a su intervención en las sucesivas y tecnológicamente separables etapas que se complementan en una cadena y que son necesarias para la elaboración y distribución de un producto hasta ponerlo en manos del usuario. También decide acerca de su desarrollo bajo una única propiedad y administración (alcanzada mediante inversión interna de la propia empresa o por medio de fusiones, absorciones o tomas de participación) o bien bajo la administración de empresas independientes entre las que, sin necesidad de una participación en capital, existe un compromiso estable o un acuerdo en el que existe una clara relación de dominio-dependencia o interdependencia. Esta problemática también es analizada por Camisón y Guía (2001), Donk (2008) y Bălăsescu y Bălăsescu (2014).

Por su parte, Porter (1982) aporta un matiz y crea un nuevo término afín la cuasi integración. Para este autor es el establecimiento de relaciones entre negocios verticalmente relacionados, en algún lugar entre los contratos a largo plazo y la propiedad total. Las empresas conjuntas y las franquicias pueden ser alternativas valiosas en diferentes situaciones, como un contexto industrial que muestra rápidos avances tecnológicos (Barney y Hesterly 2019; Harrigan 1983). De la misma opinión Harrigan (1985) y Contractor y Lorange (1988) indican que las alianzas de empresas cuasi integradas pueden ofrecer ventajas estratégicas y de coste minimizando los riesgos de la IV (excesiva concentración, falta de flexibilidad, etc.). Las numerosas ventajas e importantes riesgos de la IV han sido ampliamente debatidos en la literatura. En la tabla 1 se relacionan los numerosos aspectos positivos de la cuasi integración y los negativos efectos de esta que se ven atenuados al no tratarse de integración completa.



**Tabla 1. Ventajas e inconvenientes de las alianzas de cuasi integración vertical según la literatura**

Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crea una comunidad de intereses entre comprador y vendedor aprovechando las ventajas competitivas de ambos.</li> <li>▪ Disminución de costos unitarios y de transacción de mercado.</li> <li>▪ Estabilidad en las transacciones.</li> <li>▪ Mayor certeza en la provisión de materiales y servicios.</li> <li>▪ Mejora del control sobre los productos de distribución.</li> <li>▪ Mejora del control de calidad.</li> <li>▪ Pronta revisión de las políticas de producción y distribución.</li> <li>▪ Mejora el control de inventarios.</li> <li>▪ Obtención de beneficios marginales adicionales o la posibilidad de cargar bajos precios al producto final.</li> <li>▪ Elimina la necesidad de comprometer toda la oferta y demanda entre productor y cliente.</li> <li>▪ Permite evitar la inversión total del capital requerido y la administración del negocio adyacente distribuyendo riesgos.</li> <li>▪ Puede ser la vía de entrada a mercados donde es imprescindible hacerlo a través de un socio local.</li> <li>▪ Creación de barreras de entrada frente a competidores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pueden presentarse disparidades entre las capacidades de producción en varias etapas de la producción.</li> <li>• Presiones de la opinión pública y gubernamental en temas relacionados con la integración.</li> <li>• Se acentúa la carencia de especialización.</li> <li>• Inflexibilidad de operaciones.</li> <li>• Carencia de presiones competitivas directas sobre los costos de los productos intermedios.</li> </ul>

**Fuente. Elaboración propia, a partir de Blois (1972), Porter (1982), Muñoz y Montoro (2007) Fuentes (2018).**

Muñoz y Montoro (2007) al analizar enfoques teóricos sobre cooperación empresarial afirman que las alianzas es una herramienta estratégica muy utilizada por las empresas. En nuestro entorno García Canal (2004) indica que cualquier empresa puede estar participando en más de treinta alianzas cuando hace años era algo poco habitual, Morcillo Bellido (2009) analiza también las alianzas en la industria agroalimentaria española, la cuasi integración sería una de las formas de cooperación más frecuentes.

Mercadona en su información corporativa no utiliza el término IV ni cuasi integración, en cambio utiliza el termino interproveedor, un proveedor fijo con contrato a largo plazo, con relación de “libros abiertos” y que fabrica los productos en el estado que aquella quiere, pero siempre asegurándoles la venta. Principalmente los interproveedores elaboran productos con marca blanca, pero también canalizan, a veces, alguna producción con marca del fabricante (ejemplo COVAP elabora leche Hacendado para Mercadona y utiliza también su marca propia en las mismas tiendas).

Este modelo, que parece ser la base del éxito de Mercadona en los últimos años se encuentra en evolución. La expansión internacional de la empresa, que ha comenzado por Portugal, la creación de nuevas secciones (por ejemplo “Listo para comer”), la tendencia a la coinnovación con equipos multidisciplinares... son algunos de los cambios más evidentes. En 2019 la empresa declara que está evolucionando y cambia el concepto de interproveedor y se acuña un nuevo término el proveedor *totaler*, constituido por proveedores especializados en producto, y no por categoría, con soluciones desarrolladas desde la demanda de los clientes, se busca aumentar el surtido y la calidad. Se pretende conseguir el mejor producto y al mejor precio. Se trabaja ahora con contratos individualizados por producto (no por empresa) y a cambio se deja a las empresas proveedoras más margen para elaborar sus propias marcas o para vender a otras grandes cadenas de distribución en otros países. En la memoria de la empresa se indica que actualmente se trabaja ya con 1.400 proveedores *totaler* (Mercadona, 2020).

### **3. LA INTEGRACIÓN VERTICAL EN LA DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO. MERCADONA, LA MAYOR EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN ESPAÑOLA**

La empresa valenciana de supermercados Mercadona, surge en 1977 como consecuencia de la transformación de una pequeña empresa familiar cárnica en empresa distribuidora de ultramarinos. Es un claro ejemplo de estrategia exitosa en un sector antes dominado por hipermercados (Carrefour, Alcampo y Eroski, las dos primeras multinacionales). López González et al. (2013) destacan que el crecimiento de la empresa combina características de supermercado y de *hard discount*. En la Tabla 2 se puede comprobar el liderazgo alcanzado hoy por Mercadona en cuota de mercado y atracción de compradores frente a sus competidoras cuando la empresa supera su cuarta década y mantiene su carácter de empresa familiar no cotizada en bolsa (se encuentra en su segunda generación) centrada en el mercado español con un ritmo sostenido de crecimiento autofinanciado y presente ya desde 2019 en el mercado portugués.

Esta alta cuota de mercado que hoy alcanza en España Mercadona es frecuente en otras empresas de distribución, por ejemplo, en nuestro entorno, así en Reino Unido es Sainsbury+Asda líder con un 31,4%, seguida de Tesco con un 27,6%; en Francia Leclerc alcanza el 21% seguida de Carrefour con un 20,5%; en Alemania Edeka detenta el 20%), sin

embargo, los resultados económicos de estas firmas no alcanzan las elevadas cifras de la distribuidora española.

**Tabla 2. Cuotas de mercado de las principales empresas distribuidoras al por menor con predominio en productos de gran consumo en 2021<sup>2</sup>.**

	CUOTA DE MERCADO	% COMPRADORES
Mercadona	24,9%	91,6%
Grupo Carrefour	9,0%	64,1%
Lidl	5,4%	65,9%
Dia	4,8%	54,7%
Eroski	4,5%	28,2%
Consum	3,2%	18,5%
Alcampo	3,1%	32,8%

Fuente. Elaboración propia, a partir de Kantar (2022).

En el Gráfico 1 recogemos la evolución de los ingresos de explotación de los últimos años de las empresas con mayor número de compradores. Tomando como base los ingresos de 2001 sólo dos empresas muestran una evolución claramente positiva (la empresa de supermercados Mercadona y Lidl). En cambio, las grandes superficies desde 2009 muestran un grave deterioro de la cifra de ingresos (especialmente las grandes superficies Carrefour y Eroski) especialmente durante los años de la crisis económica que, en cambio, no ha supuesto un freno al despegue del modelo de negocio de Mercadona.

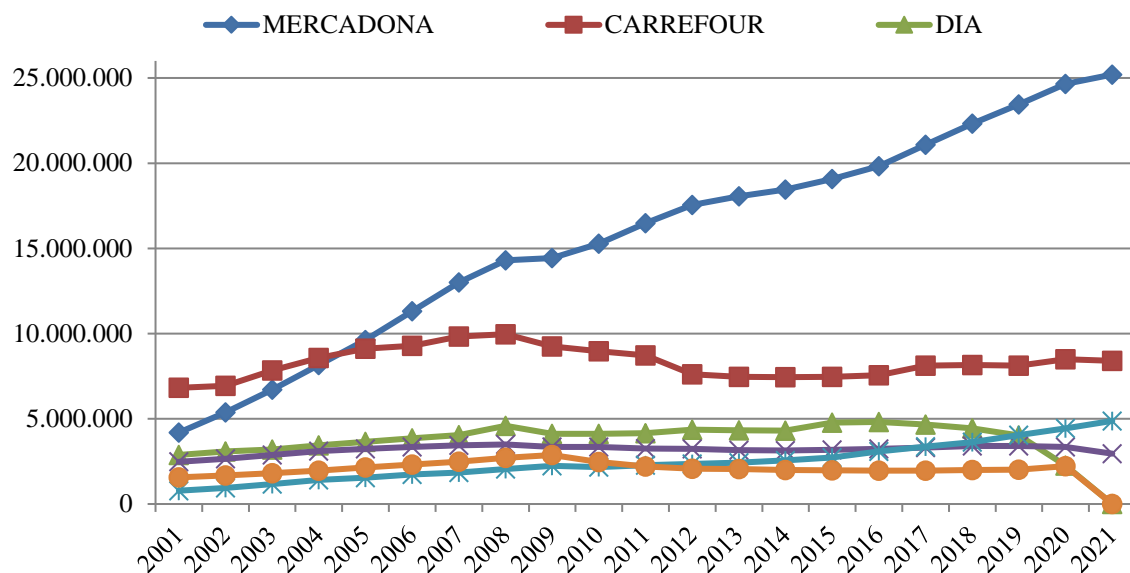
Las claves del éxito de Mercadona han sido explicadas desde la propia empresa como modelo de negocio que integra en un proyecto común a proveedores (que son considerados aliados internos y se denominan interproveedores) y el resto de los grupos de interés que logran un equilibrio, comparten una cultura propia fuerte y diferente al resto de rivales (véase la Tabla 3). La empresa a través de su memoria y página web muestra información detallada del conjunto de empresas que configuran su modelo interproveedor mostrando como propios los datos de inversiones y empleo indirecto generado.

Las razones del éxito de Mercadona han sido estudiadas por diversos autores (Amat y Valls, 2010; Alonso, 2013, López González et. al., 2013; Fuentes, 2018; García, 2018; Hernando et. al., 2019 y Fuentes et al. 2022). Pese al carácter familiar de la empresa, y a que Mercadona se centra en un solo país, el informe de Deloitte (2023) sitúa ya a la empresa valenciana en la

<sup>2</sup> En esta tabla se incluyen las principales empresas de distribución española de productos de gran consumo. Se incluyen supermercados, *hard discount* e hipermercados con predominio de alimentación y droguería, no se incluye El Corte Inglés por su orientación de mayor surtido ni su filial Hipercor por su volumen inferior a los aquí representados y absorbida en 2017 por la matriz). El enfoque y surtido de las seis cadenas de esta tabla es muy diferente siendo mayor en los hipermercados (Carrefour, Alcampo y Eroski) que en el resto de las empresas de la tabla.

posición 37º del *Global Powers of Retailing*, el listado de las 100 mayores empresas del mundo en la distribución.

**Gráfico 1. Evolución de la cifra de negocio en España de las principales empresas distribuidoras de PGC entre 2001 y 2021**



Fuente. Elaboración propia a partir de SABI<sup>3</sup>.

**Tabla 3. Grupos de interés de Mercadona y algunas claves de logro y cifras**

Grupo de interés	Claves
Proveedores	Principalmente empresas españolas. Se fomenta la figura del denominado <i>interproveedor</i> (120 en 2017) con los que se mantienen relaciones sólidas y de colaboración en el largo plazo. En 2018 la figura evoluciona a <i>proveedor totaler</i> . Hoy son un total de 3000 proveedores.
Clientes	Considerado “el jefe” de la organización dado que es la base del negocio. Se fomenta la buena relación calidad precio y la mejora del surtido. En 2021 5,6 millones de hogares son clientes en las 1.633 tiendas que están distribuidas por toda España.
Trabajadores	Alcanzan 102.871 en 2021 y gozan de empleo estable, mejoras en permisos (por ejemplo, maternidad), salarios superiores a la media del sector y se reparten 375 millones de euros en primas variables.
Sociedad	La empresa estima que genera un 2,09% del PIB español, alcanzando los 660.751 empleos (incluyendo directos, indirectos e inducidos). Importante generación de impuestos (1.955 millones de euros) e importante mecenazgo.
Capital	Incremento sostenido del volumen de ventas, beneficios y activos.

Fuente. Elaboración propia a partir de memorias de Mercadona (2017, 2018, 2019 y 2021).

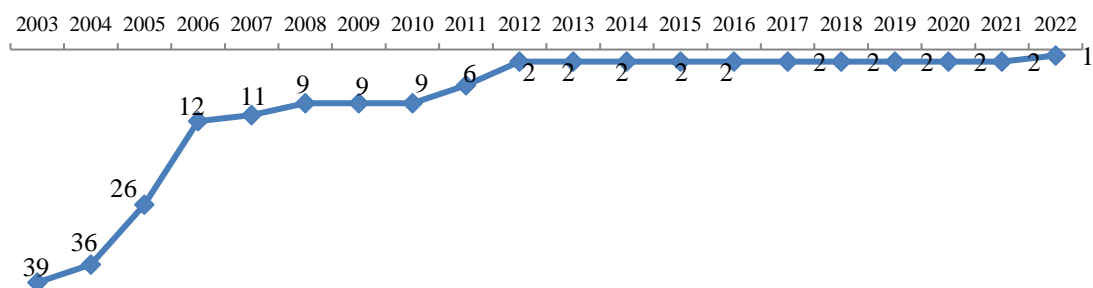
Amat y Valls (2010) analizan la expansión de Mercadona y concluyen que se trata de un modelo de negocio sólido basado en la excelencia en los procesos con recursos humanos satisfechos y motivados, lo que fomenta la productividad y la innovación, la asociación con proveedores, la calidad a precio razonable, clientes satisfechos, sociedad satisfecha y generación de valor para

<sup>3</sup> SABI, es una base de datos que contiene los estados financieros de empresas ibéricas obtenidos de registros oficiales.

el accionista. Fuentes, *et. al.* (2022) comparan el desarrollo de la empresa con los *Keiretsu* japoneses. El *Keiretsu* es un término japonés que se refiere a una forma de organización empresarial que se caracteriza por la interconexión y colaboración estrecha entre diversas compañías, ya sea en términos de propiedad, suministro, financiamiento u otros aspectos. Los *Keiretsu* suelen incluir empresas de distintos sectores económicos, y su objetivo es aumentar la eficiencia y competitividad del conjunto, así como lograr cierto grado de estabilidad a largo plazo (Lincoln, et al., 1996; Tomeczek, 2022).

El éxito de la empresa es patente no sólo en el rápido crecimiento en términos de volumen de ventas, participación en el mercado y rentabilidad sino, a la vez también es líder en gestión de recursos humanos y reputación. En el Gráfico 2 se refleja el avance de Mercadona en el índice Merco de Reputación Corporativa Español (Merco, 2022) que situaba a la empresa en el puesto 39º nacional en el año 2003. Desde ese puesto ha ido escalando posiciones hasta la 1º posición que ha alcanzado en 2022 (desbancando a Inditex que ha sido líder en años anteriores).

**Gráfico 2. Evolución de Mercadona en el ranking Merco-Monitor Empresarial de Reputación Corporativa español (posición ordinal)**



**Fuente. Elaboración propia, a partir de Merco (2022).**

Una vez conocidas algunas características del modelo de negocio de Mercadona y las magnitudes de su evolución analizaremos en el siguiente apartado la bibliografía que estudia el avance y complejidad de las redes de empresas integradas verticalmente en otros países y sectores económicos para poder profundizar en el modelo de crecimiento de esta empresa.

#### **4. METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE MERCADONA FRENTE A EMPRESAS SATÉLITE**

El objetivo de este artículo es acertado ante el cambio de modelo de relaciones entre Mercadona y las empresas con las que mantenía la relación de interproveedores. Intentamos conocer si la empresa ha estado creciendo junto a estas empresas o a costa de éstas. A partir de la información económico-financiera de la empresa se analizará el crecimiento y desempeño comparados.

Para este análisis contamos con las memorias corporativas de Mercadona. Tradicionalmente aportan una relación de los denominados interproveedores, hasta 2018 se correspondían nominalmente, se incluía información, mapas de ubicación de tales empresas y se presentaban datos agregados de inversiones y empleo generado. Por ello, es relativamente fácil conocer la población de empresas con esa relación estable, son 120 empresas en la última relación publicada (Mercadona, 2018). En cambio, desde enero de 2019 la comunicación de la empresa da un giro y transmite la idea de que comienza el citado nuevo modelo de proveedor totaler.

A partir de las memorias de Mercadona y de la central de balances SABI se ha construido una base de datos de las empresas que han mantenido la relación de interproveedor y cuya información económico-financiera se encontraba disponible para todos los ejercicios comprendidos entre 2012 y 2018 (ambos inclusive) obteniéndose un total de 87 empresas (73 alimentarias, 13 de productos de droguería/perfumería y una especializada en transporte). Se ha construido una base de datos de estas empresas que relacionamos en la Tabla 4. Son un conjunto de empresas muy representativas del total de interproveedores pues son numéricamente el 79% de las empresas.

A partir de la información económica-financiera en la base de datos SABI disponible de Mercadona y de estos 87 interproveedores se pretende:

- a) Calcular y analizar variables representativas del crecimiento y evolución de los negocios para comparar el progreso de las empresas.
- b) Calcular medidas de evolución del rendimiento y desempeño que complementen el anterior análisis.

**Tabla 4. Interproveedores de Mercadona analizados**

SECTOR	EMPRESA	SECTOR	EMPRESA
TRANSP.	Acotral	ALIM	Jesús Navarro Proaliment S.A.
ALIM	Agromediterránea	ALIM	José Estévez S.A.
ALIM	Anitín Panes Especiales S.L.	ALIM	José Luis Montosa S.L.
ALIM	Antonio Álvarez Jamones S.L.	ALIM	Jr Sabater
ALIM	Apisol	DROG	Korott S.L.
ALIM	Arrocerías Pons SA.	ALIM	La Española S.L.
ALIM	Asoc.in.ali.h(helados Alacant)	ALIM	Lacteos Romar S.L.
ALIM	Audens Food S.A.	ALIM	Lactiber León S.L.
DROG	Berner Plastic S.L.	ALIM	Las palmeritas SAT
ALIM	Bodegas Ontañon S.L.	ALIM	Logifruit
ALIM AN.	Bynsa	ALIM	Martínnavarro
DROG	Ca (Essity)	ALIM	Martínez Loriente (Delisano)
ALIM	Caladero	ALIM	Martínez y Cantó S.L.
ALIM	Casa Pons	ALIM	Mascato
ALIM	Casa Tarradellas	ALIM	Mercomancha
ALIM	Catafruit	ALIM	Mesturados Canarios
ALIM	Cebollas Javaloyes	DROG	Multy Abrasponge
ALIM	Cebollas tara S.L.	ALIM	Naturvega
ALIM	Champinter	ALIM	Panificadora de Alcalá
ALIM	Chic-kles	DROG	Persán
ALIM	Conservas el Cidacos	DROG	Plasbel Plásticos S.A.U.
ALIM	Conservas Franco-riojanas	ALIM	Platos Tradicionales
DROG	Corchos Oliva S.L.	ALIM	Procavi
ALIM	Cortijo Cuevas	ALIM	Pr. Cárnicos Manacor-Procan
ALIM	Delibreads	ALIM	Productos solubles sa-prosol
ALIM	Elab. Naturales de la ribera	ALIM	Profand
ALIM	Embutidos Monter	ALIM	Proyecto Ondarroa S.A.
ALIM	Entrepinares	ALIM	Queseria la Fuente S.A.U.
ALIM	Escuris	ALIM	Riveira Peixe Frecso S.L.
ALIM	Estiu Helados S.A.	DROG	Rnb S.L.
ALIM	Font Agudes	ALIM	Salinas del Odiel
ALIM	Forns Valencians	ALIM	Sanchis Mira_Antiuxixona
DROG	Francisco Aragón S.L.	DROG	Saplex
ALIM	Francisco Gil Comes	ALIM	Seprolesa (Sel.Prod.Leoneses)
ALIM	Frutas Esparza	ALIM	Sovena S.A.
ALIM	Frutas Perichán S.L.	DROG	Suavizantes y plastificantes SPB
ALIM	Frutas Tono	ALIM	Tana
ALIM	Grupo Cunicarn	DROG	Ubesol
ALIM	Grupo Siro	ALIM	Ultracongelados Virto S.A.
ALIM	Huevos Guillén S.L.	ALIM	Uniland S. Coop.
ALIM	Ignacio Prieto S.L.	ALIM	Unión Martín S.L.
ALIM	Incarlopsa (Cárnicas Loriente)	ALIM	Verdifresh
ALIM	Interal	DROG	You Cosmetics S.L.
ALIM	Iparlat		

**Fuente. Elaboración propia.**

Como variables representativas del crecimiento de los negocios se analizarán la magnitud del balance, el volumen de recursos propios, el endeudamiento la cifra de negocio, el conjunto de gastos de personal y el número de empleados. Se trata de los parámetros más habituales de medida de éxito utilizados en la literatura (Blázquez, et al., 2006, Vázquez et al., 2018). En todos los casos se utilizarán las cifras que proporciona la base de datos SABI y dado el muy diferente tamaño de las empresas se utilizará el año 2012 como base 100 de forma que se pueden calcular medias y representar gráficamente este conjunto de empresas de muy diverso tamaño:

- Total de Activos. Se ha considerado la evolución del total de activos como medida del conjunto patrimonial de las empresas analizadas calculada con criterios contables que permiten la comparabilidad de los recursos empleados.
- Fondos propios. Total de fondos propios según balance.
- Autofinanciación. Cociente de dividir la financiación propia de las empresas incluyendo capital, reservas y beneficios no distribuidos entre el total de activos del balance.
- Ingresos de explotación. Magnitud que integra la cifra de ventas y otros ingresos de explotación y que permite conocer la evolución de las actividades ordinarias.
- Número de empleados. Es un dato no contable pero disponible en las cuentas anuales de las empresas y es otra magnitud habitual de evaluación del tamaño de las empresas.

Como indicadores de performance o rendimiento se ha considerado necesario utilizar indicadores que respondan a intereses de los *stakeholders* primarios (propietarios-accionistas y empleados) tal como indican Venkatraman y Ramanujan (1986), López e Iglesias (2006) y Juárez Tárraga (2011). Preferentemente se trabaja excluyendo resultados ajenos a la explotación y sobre magnitudes que no contemplan el impacto fiscal para evitar distorsiones externas al negocio o a las relaciones ordinarias entre proveedor y cliente. En concreto, e igualmente a partir de las magnitudes de SABI, se calcularán para Mercadona y el conjunto de interproveedores las siguientes ratios:

- RSI (Retorno de la inversión) se estima esta medida de rentabilidad como el cociente de dividir el beneficio antes de impuestos (BAI) entre los recursos propios.
- ROI (Rentabilidad económica) definido como el cociente de dividir el beneficio antes de impuestos (BAI) entre los activos totales, es una medida de retorno de las inversiones.



- RBV (Rentabilidad bruta de las ventas), beneficio antes de impuestos (BAI)/cifras de ingresos, rentabilidad total obtenida por cada unidad monetaria ingresada.
- N° empleados y costes por empleado, estimado por el cociente salarios totales y otros g. de personal/empleados, es una ratio que permite evaluar la retribución y comparar entre las distintas empresas.

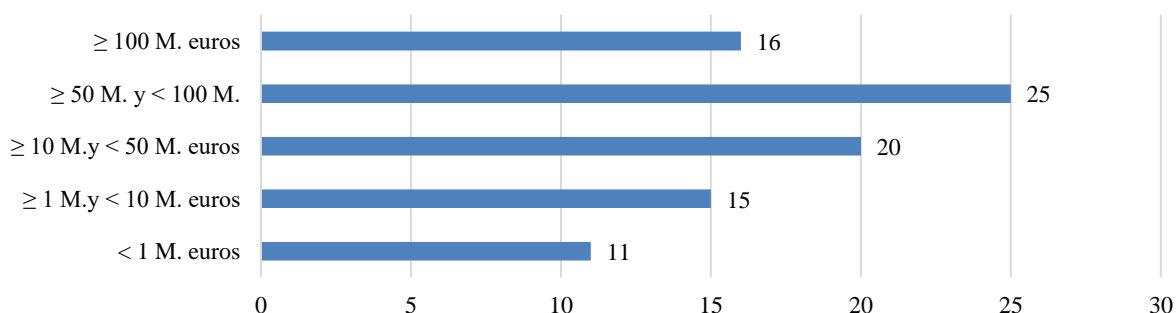
## 5. RESULTADOS COMPARADOS

Como hemos mencionado anteriormente, el objetivo principal del texto es analizar el modelo de negocio de Mercadona en cuanto a relaciones con sus proveedores estables (interproveedores), que puede calificarse de cuasi integración vertical en los últimos 7 años anteriores al cambio de política (período 2012-2018). En este sentido, el texto tiene como objetivo principal analizar el desempeño económico-financiero de Mercadona y sus interproveedores y estudiar las ventajas e inconvenientes de su modelo de negocio en cuanto a relaciones con los proveedores estables.

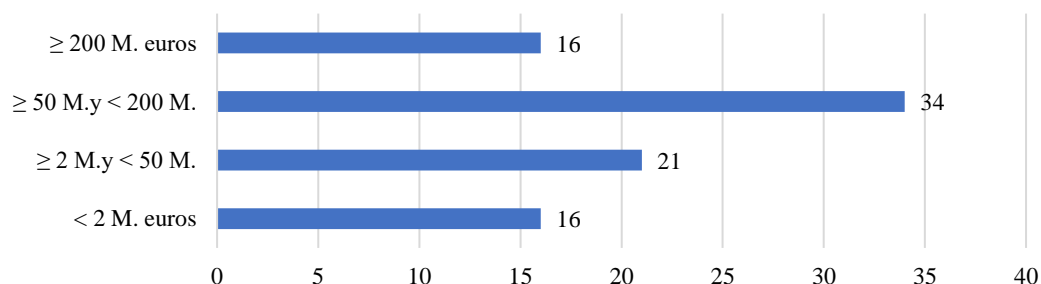
### 5.1. Descripción del conjunto de empresas interproveedores

El conjunto de interproveedores analizado es muy variado en cuanto a tamaño empresarial, predominan las empresas medianas y pequeñas, siendo grandes empresas sólo 26 de los 87 interproveedores analizados. Con mayor detalle en los Gráficos 3, 4 y 5 se describe la muestra de interproveedores según tamaño. Es destacable el predominio del tamaño mediano, pero hay 11 empresas que tienen un activo inferior al millón de euros, 16 empresas cuya cifra de ingresos no llega a 2 millones de euros y 17 empresas que no alcanzan los 50 empleados. En cuanto a las mayores empresas, son 16 las que superan los 100 millones de activo, 16 superan los 200 millones de cifra de negocio y 18 sobrepasan los 500 empleados en el ejercicio 2018.

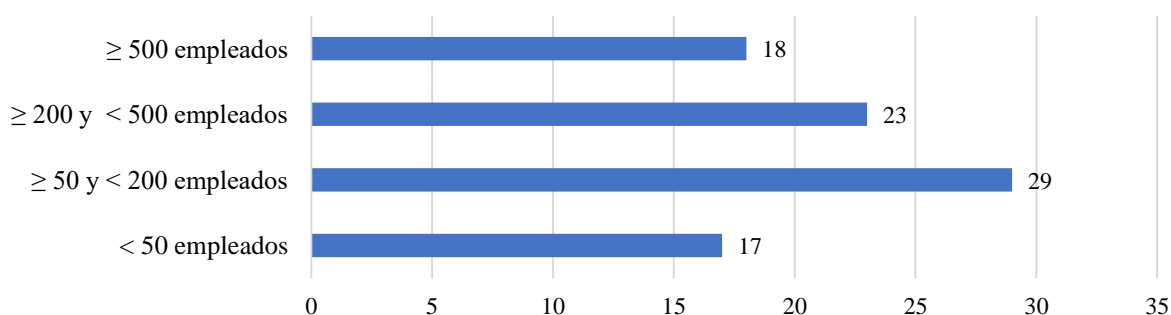
**Gráfico 3. Interproveedores vol. activo 2018**



**Fuente. Elaboración propia, a partir de SABI.**

**Gráfico 4. Ídem cifra de negocio**

**Fuente. Elaboración propia, a partir de SABI.**

**Gráfico 5. Ídem por núm. Empleados.**

**Fuente. Elaboración propia, a partir de SABI.**

## 5.2. Crecimiento y evolución de los negocios

Analizar la información económico-financiera del conjunto de empresas interproveedoras frente a Mercadona presenta la dificultad de encontrarnos con empresas de muy variado tamaño, donde decisiones estratégicas, o incluso criterios contables pueden alterar notablemente los resultados. Además, hay empresas que exclusivamente venden a ésta y otras que no tienen exclusividad, por lo que no es posible utilizar un análisis o modelo estadístico que cuantifique con precisión el impacto de sus relaciones estables con Mercadona, el análisis debe ser más prospectivo ante semejantes obstáculos al análisis.

Si podemos afirmar que los proveedores que se incorporaron al selecto grupo de interproveedores de Mercadona han tenido un importante efecto en el tamaño de sus negocios. Hemos analizado en términos de medias de las diferentes variables representativas de forma gráfica pero la heterogeneidad de las empresas requiere un análisis más detallado. Se ha realizado el análisis teniendo como patrones de crecimiento la información financiera de partida (tomando como valor 100 el año 2012 de cada empresa) y comparando los valores relativos

sobre esa base<sup>4</sup> con la empresa Mercadona (también con la misma base) y varias ratios de estructura. En la Tabla 5 se muestran los resultados al final del período (en 2018) y en los Gráficos 6 a 11 se representan la evolución de las medias (se han separado las empresas alimentarias frente al resto). Del análisis consideramos destacable:

- En cuanto a la evolución del tamaño empresarial, en los años que van de 2012 a 2018 la empresa Mercadona ha incrementado su activo total en un 45,44%, cifra muy similar al del conjunto de interproveedores que han crecido paralen un 43,18%. Casi un tercio de los interproveedores crecen a un ritmo superior (27 empresas), y casi todas han incremento su tamaño en este período (el 79%).
- Los ingresos de explotación han avanzado en Mercadona un 27,18% entre 2012 y 2018, durante este período ha incrementado también el número de tiendas. Los interproveedores se han beneficiado subiendo sus ventas en un 35,07% en el período, 69 de las 87 empresas han incrementado su facturación, especialmente las empresas de droguería/perfumería superan aún más a las alimentarias. Sólo 7 empresas han disminuido en más del 20% en sus ingresos de explotación.
- En resultado ordinario antes de impuestos Mercadona ha tenido un incremento durante el período (salvo en 2017<sup>5</sup>) alcanzando al final del período un +6,9%, este dato refleja un crecimiento muy inferior al referido de incremento de ventas. En cambio, los interproveedores en promedio han duplicado este valor (en concreto un +103,2%), aunque la dispersión estadística de este valor es elevada el 55% de las empresas interproveedoras superan a Mercadona, siendo las alimentarias las que obtuvieron mejores resultados. En cambio, hay 8 interproveedores (el 9%) que declararon pérdidas en 2018.
- En cuanto al personal, Mercadona alcanzó en 2018 una plantilla de 89.500 empleados. La evolución es bastante similar al incremento de las ventas, en concreto el gasto de personal total creció el 29,02% y en número de empleados avanzó un 25,47% entre 2012 y 2018. Los interproveedores, en cambio avanzaron a un ritmo muy superior, un 59,36% en gasto y un 65,48% en empleados, más de la mitad de las empresas interproveedoras superan a Mercadona en el crecimiento en estos años.

---

<sup>4</sup> Se utilizan los valores en euros corrientes, por tratarse de valores contables que no son habitualmente actualizados y en un período en el que la inflación ha sido muy baja.

<sup>5</sup> Según la memoria de Mercadona (2018) en ese ejercicio se contabilizaron importantes gastos de las reformas de tiendas.

**Tabla 5. Resumen de resultados comparados de crecimiento y evolución de los negocios de Mercadona frente a sus interproveedores en 2018**

Variable	Mercadona	Interproveedores media	Interproveedores Desv. Típica	Nº interp. superan a Mercadona (% s.87 emp.)
Total de Activos (base 100 en 2012)	145,44	143,18	65,51	27(31%)
Fondos propios (base 100 en 2012)	184,93	161,43	133,52	22(25%)
Autofinanciación (R.Propios/Activo)	61,1%	51,4%	21,56%	38(44%)
Ingresos explotac. (base 100 en 2012)	127,18	135,07	49,51	48(55%)
BAI (base 100 en 2012)	106,9	203,2	357,89	47(54%)
Núm. de empleados (base 100 en 2012)	125,47	165,48	181,50	48(55%)

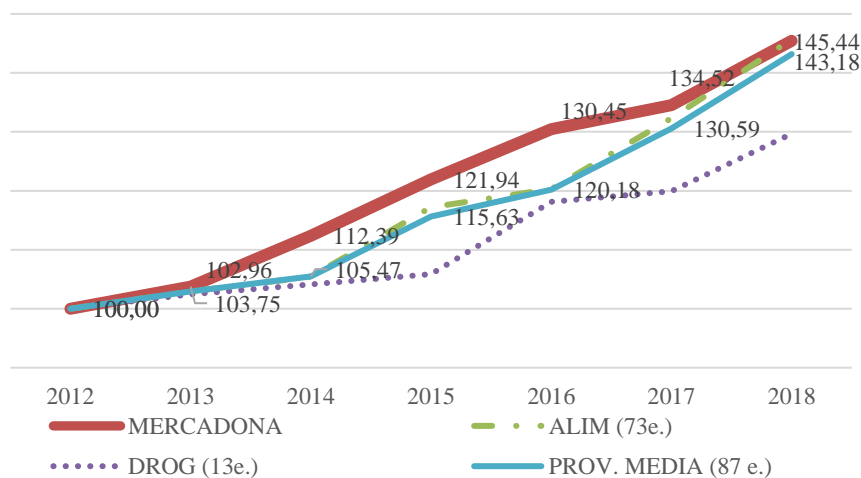
**Fuente. Elaboración propia, a partir de SABI.**

### 5.3. Rendimiento de los negocios

El análisis de *performance* o rendimiento se ha basado en el cálculo de las ratios indicadas en el apartado metodológico. Se detallan en promedio en la Tabla 6 y la evolución de las medias en los Gráficos 12 y siguientes. Podemos observar:

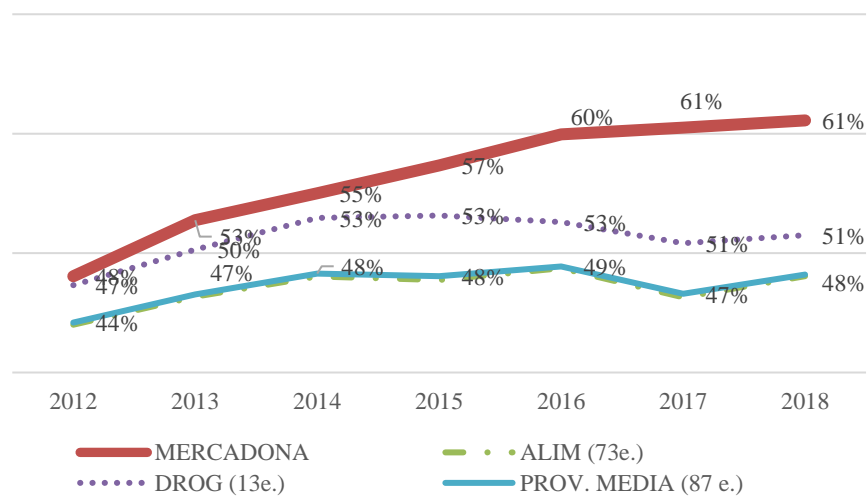
- El retorno de la inversión promedio es algo más alto en Mercadona (17,1%) que en la media de interproveedores (16,3% en promedio), pero los interproveedores de droguería/perfumería superan a Mercadona. En el caso de ésta hay una tendencia al decrecimiento siendo más estable en los interproveedores. Estas diferencias pueden estar relacionadas con las peculiaridades sectoriales de la distribución frente a las industrias alimentaria y de otros productos.
- La rentabilidad económica tiene similar comportamiento. Mercadona obtiene un mejor desempeño (9,5%) frente al 7,9% de los interproveedores. En estos años hay una tendencia convergente dado que la primera partía de unos valores muy superiores y terminan en 2018 en términos coincidentes en torno al 8%.
- En cambio, la rentabilidad de las ventas es superior en las industrias proveedoras (4,6%) frente a Mercadona que obtiene sólo un 3,7% en promedio. Es especialmente notable la gran diferencia con los interproveedores no alimentarios (que obtienen el 7,5%) frente a los alimentarios que trabajan con márgenes más ajustados pero superiores también a los de Mercadona. Casi dos tercios de los interproveedores (62%) obtienen mayor rentabilidad de las ventas que Mercadona.

**Gráfico 6. Activos totales (año 2012= base 100)**



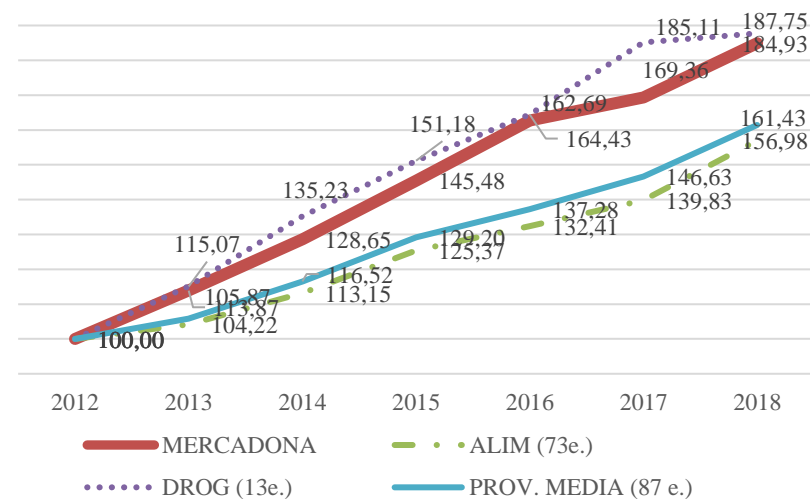
Fuente. Elaboración propia a partir de SABI.

**Gráfico 8. Autofinanciación**



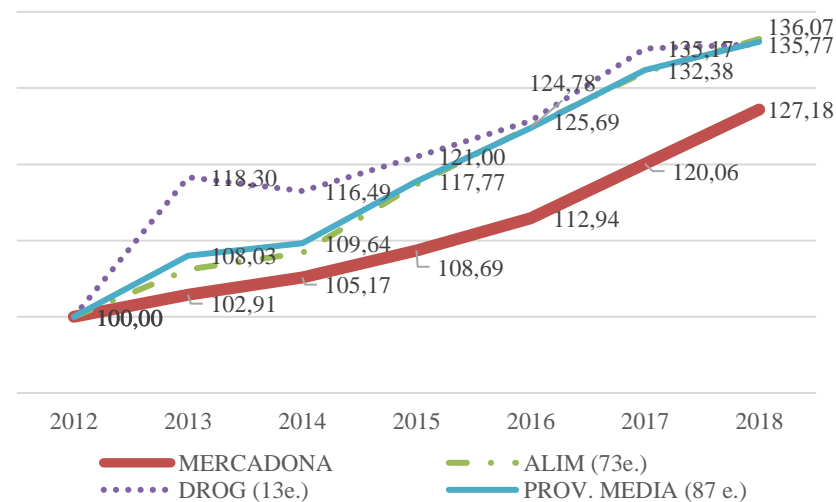
Fuente. Elaboración propia, a partir de SABI.

**Gráfico 7. Recursos Propios totales (año 2012= base 100)**

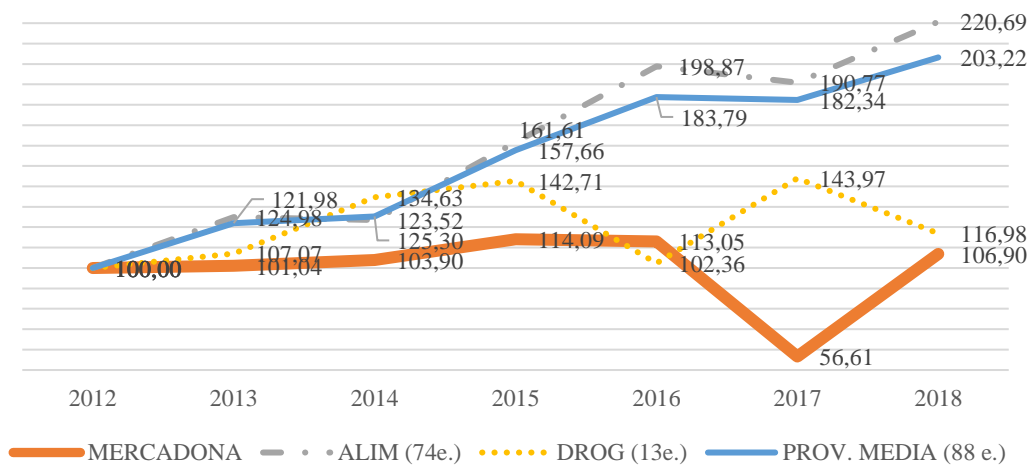


Fuente. Elaboración propia, a partir de SABI.

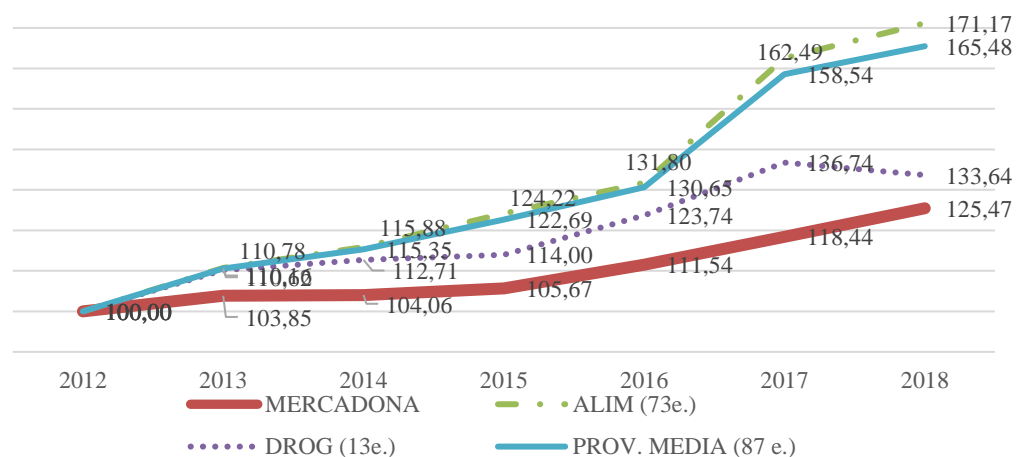
**Gráfico 9. Ingresos de explotación (año 2012= base 100)**



Fuente. Elaboración propia, a partir de SABI.

**Gráfico 10. Resultados de explotación (año 2012= base 100)**

Fuente. Elaboración propia a partir de SABI.

**Gráfico 11. Número de empleados (año 2012= base 100)**

Fuente. Elaboración propia a partir de SABI.

- Finalmente, el coste de personal medio (incluyendo tanto salarios como otros costes sociales) en Mercadona alcanzó al final del período 31.972 euros con una tendencia ligeramente ascendente. En cambio, el personal de los interproveedores es más costoso (situándose entre 35.100 de los alimentarios y los más de 40.000 de los empleados de empresas de droguería/perfumería), en todo caso con coste superior en más de un 10%. Las variaciones pueden explicarse en gran medida con las subidas salariales que en términos medios pueden verse un poco frenadas por tratarse de plantillas en crecimiento donde van incorporándose nuevos empleados (suponemos que con menor salario por carecer de complementos de antigüedad).

**Tabla 6. Resultados comparados de performance de los negocios de Mercadona frente a sus interproveedores, promedios 2012-2018.**

Variable	Mercadona	Interproveedores media	Interproveedores Dev. Típica	Nº Interp. superan a Mercadona
Retorno de la inversión promedio (BAI/RP)	17,1%	16,3%	25,3%	38(44%)
Rentabilidad económica promedio (BAI/AT)	9,5%	7,9%	7,7%	30(34%)
Rentab. bruta de las ventas promedio (BAI/Ing. ventas)	3,7%	4,6%	6,6%	54(62%)
Cifra negocio/nº empleados promedio(euros)	248.519	399.896	2.410.067	58(67%)
Coste Personal medio en 2018 (euros) (G.personal/nºempleados)	31.972	36.408	46.669	51(59%)

**Fuente. Elaboración propia, a partir de SABI.**

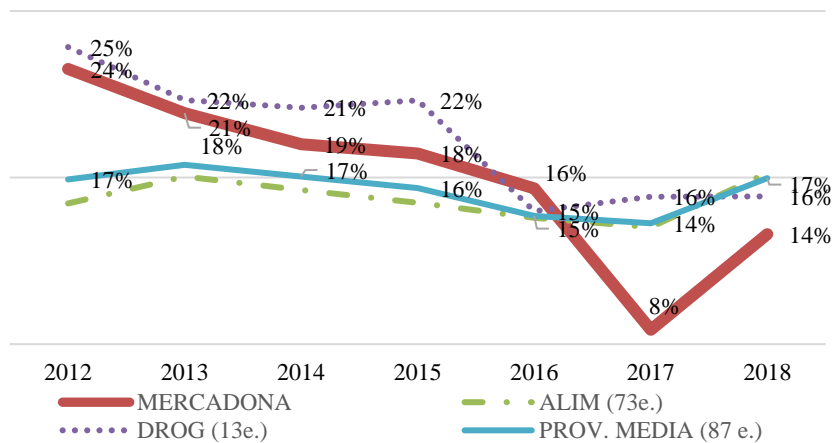
## 6. CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

El análisis del sector de la distribución de PGC en España evidencian que hay un claro vencedor en los últimos años: la empresa Mercadona. El mérito de este liderazgo es aún mayor si se tiene en cuenta que se trata de una empresa familiar en segunda generación, formada con capital propio no cotiza en los mercados de capitales y que compite con grandes empresas multinacionales y también frente a un elevado número de empresas tradicionales locales. En la base de la estrategia de Mercadona parece encontrarse el haber encontrado un equilibrio razonable en el cumplimiento de expectativas de todos sus *stakeholders* y haber alcanzado la mejor reputación, algo muy difícil de obtener cuando se alcanza el máximo tamaño y dominio de un mercado.

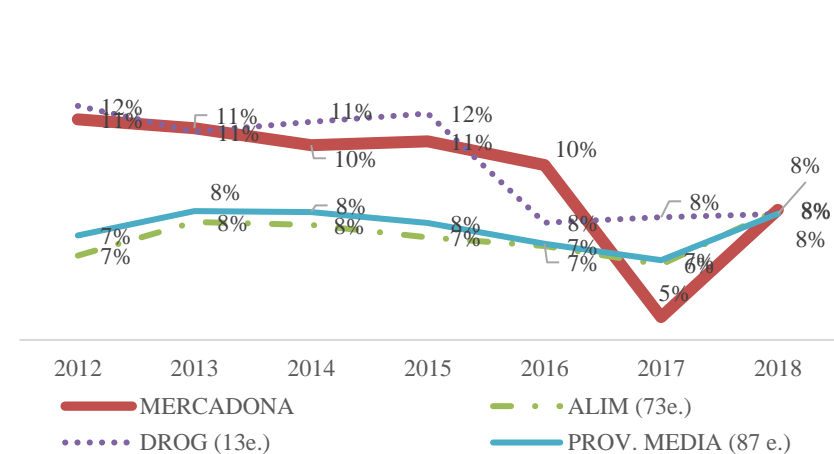
Este trabajo se ha enfocado a analizar en paralelo el crecimiento y desempeño de Mercadona frente a sus proveedores preferentes, los denominados interproveedores que son poco más de un centenar de los 2.700 suministradores<sup>6</sup> con los que la empresa se relacionaba y que constituyen una red de empresas.

<sup>6</sup> Tomamos esta cifra de la memoria Mercadona (2017).

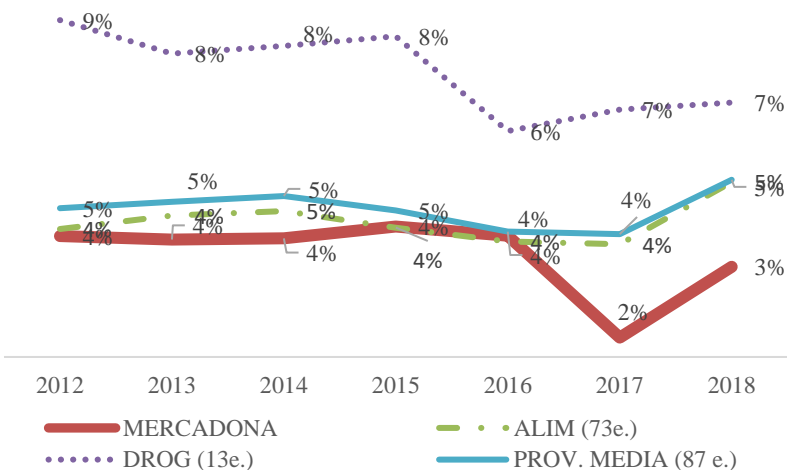
**Gráfico 12. RSI Retorno de la inversión**



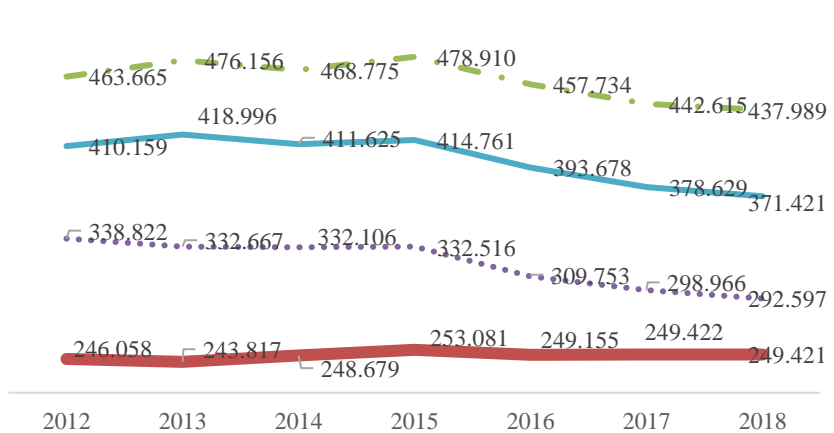
**Gráfico 13. ROI, Rentabilidad económica**



**Gráfico 14. Rentabilidad bruta de las ventas (RBV)**

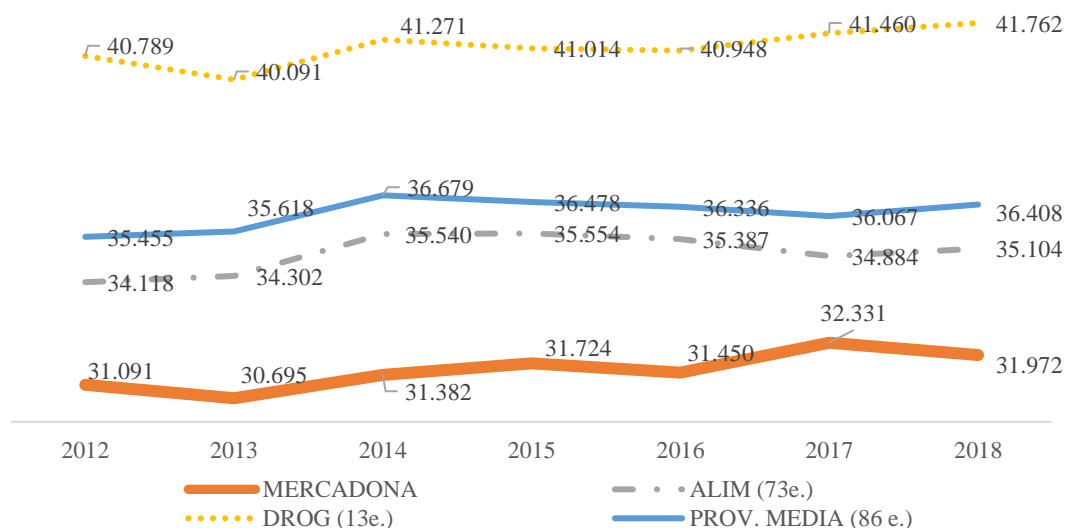


**Gráfico 15. Cifra de negocio/nº empleados.**



Fuente: Elaboración propia, a partir de SABI.



**Gráfico 16. Coste personal medio (euros).<sup>7</sup>**

**Fuente. Elaboración propia a partir de SABI.**

Aunque es evidente que los márgenes en actividades de fabricación y de distribución son muy diferentes, hemos comparado el avance de la distribuidora Mercadona y de las empresas que le elaboran los productos de las marcas de distribuidor en diversos años. Hemos constatado que se han beneficiado de un incremento de su facturación paralelo al de Mercadona y, en muchos casos superior a ésta. Han necesitado, eso sí, también incrementar notablemente su activo para seguir el ritmo del avance de la distribuidora, los resultados económicos han crecido también y propiciado el avance de los recursos propios y que el crecimiento no haya requerido un nivel de endeudamiento inasumible. En términos del clásico objetivo de crecimiento empresarial podemos concluir que los interproveedores se han beneficiado de la relación y especialmente en cuanto al avance de los resultados antes de impuestos que han superado netamente a Mercadona en términos medios relativos. Aquellos han crecido y han podido invertir sin incertidumbre estratégica (por los compromisos de compra a largo plazo de Mercadona), presumiblemente en el sector industrial se han beneficiado de economías de escala y del efecto experiencia.

También se ha analizado la performance comparada. En este caso la distribuidora ha ido ajustando los márgenes en los últimos años y parece haber exigido que también lo hagan las proveedoras. En cuanto a la rentabilidad bruta de las ventas sigue habiendo una importante

<sup>7</sup>Se excluye Casa Tarradellas del grupo de interproveedores pues no figura en SABI su cifra de empleados en varios ejercicios.

ventaja a favor de las proveedoras y también en cuanto al retorno de la inversión. El desempeño parece también demostrar algunos de los planteamientos de la literatura sobre la cuasi integración vertical. Hay ventajas para las empresas que constituyen la red, pensamos que operar para Mercadona de forma estable supone simplificar la gestión comercial, un incremento de eficiencia y minimizar costes de transacción, se ha demostrado que no se ha hecho perjudicando el salario de los empleados de las industrias. En definitiva, que el crecimiento de la distribuidora líder no ha sido a costa de las industrias interproveedoras, han existido sinergias siendo un proceso simbiótico.

Aunque en este estudio se ha analizado una muestra elevada de empresas proveedoras (87) presenta evidentes limitaciones pues se trata de una red singular vinculada a una sola empresa de cabecera, sería conveniente comparar estos resultados con otros grupos. Además, los distintos integrantes de la red tienen diverso grado de compromiso (desde empresas que venden en exclusiva a Mercadona a empresas que tienen más diversificada su oferta de productos y venden en proporciones variables a aquella). Otra limitación es el impacto de factores externos al grupo, la variedad sectorial y coyunturas diferentes pueden causar importantes efectos en los resultados contables al margen de la relación con la empresa compradora<sup>8</sup>.

Otra limitación a este trabajo es que no conocemos en detalle las condiciones contractuales de los acuerdos entre Mercadona y sus proveedores, sólo sabemos que se trata de relación de “libros abiertos”, de largo plazo y con unos compromisos anuales de qué productos se van a intercambiar, en qué cantidades, condiciones, plazos de pago...pero nos falta por conocer mucha letra pequeña de obligaciones, penalizaciones o revisiones de precios...

Finalmente, y según lo declarado en las últimas memorias de Mercadona y en sus declaraciones a los medios de comunicación el modelo de relación con interproveedores está transformándose en los últimos tiempos. Se están reconvirtiendo al citado nuevo modelo de *proveedores totaler* que deberá ser analizado dentro de unos años cuando se tenga el suficiente rodaje, una futura línea de investigación a futuro y donde se deberá contrastar si mejora las virtudes de la cuasi integración tradicional aquí estudiada. También sería conveniente analizar cómo se han desarrollado los procesos de “desenganche” de las empresas que han perdido la condición de proveedores exclusivos de categoría completa y cómo han reorientado su estrategia con menor

---

<sup>8</sup> Por ejemplo, en el sector productor de aceite de oliva en estos años se han producido importantes variaciones de precios que han afectado con diverso signo al interproveedor Sovena.

dependencia de la distribuidora. Queda también pendiente de conocer cómo se comportará el nuevo modelo de relaciones en el contexto actual de elevadísima inflación y en un previsible cambio de ciclo económico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alonso, R. (2013). *El modelo interproveedor de Mercadona, conferencia ciclo Marketing Days*, Universidad CEU Cardenal Herrera, Elche.
- Amat, O. y Valls, J.F. (2010). Mercadona: adaptando el modelo de negocio en años de recesión. *Revista de contabilidad y dirección*, 11, pp. 183-195. <https://accid.org/es/revistas-publicadas/>
- Ayers, J. B., y Odegaard, M. A. (2017). *Retail supply chain management*. CRC Press.
- Bălănescu, S. and Bălănescu, M. (2014). Optimization methods for supply chain activities. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov, Series V: Economic Sciences*, Vol. 7 (56)-2, pp 9-16. <http://DOI:10.12691/ijefm-2-2-2>
- Barney J, Hesterly W (2019). *Strategic management and competitive advantage: concepts and cases*. Pearson Education Limited, Harlow.
- Blázquez-Santana, F., Dorta-Vázquez, J.A. y Verona-Martel, M.C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial, *Cuadernos de Administración*, vol. 19, núm. 31, pp. 165-195. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503107>
- Blois, K.J. (1972). Vertical Quasi-integration. *Journal of Industrial Economics*. No. 20, pp. 253-272. <https://doi.org/10.2307/2098058>
- Bowman, C. y Faulkner, D. (1997). *Competitive and corporate strategy*. Irwin, 320 pp.
- Buzzel, R.D. (1983). Is vertical integration profitable? *Harvard business review*, 61(1),92-102. <https://hbr.org/1983/01/is-vertical-integration-profitable>.
- Camisón Zornoza, C, Guía Julve, J. (2001). Integración vertical, cooperación interempresarial y resultados: el efecto contingente de la coordinación implícita en un distrito industrial. *Cuadernos de economía y dirección de la empresa*, 8, pp.51-76. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/195497.pdf>.
- Canals, J. (1991). *Competitividad internacional y estrategia de empresa*, Ariel, Barcelona.
- Cesce (2019). *Distribución alimentaria. Información sectorial de la economía española 2019*. Cesce, Madrid, 40 pp.
- Coase, R. H. (1937). The Nature of Firm. *Económica* (4), pp. 386-405. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Cohen, M., Cui, S., Doetsch, S., Ernst, R., Huchzermeier, A., Kouvelis, P., Lee, H., Matsuo, H., y Tsay, A. A. (2022). Bespoke supply-chain resilience: The gap between theory and practice. *Journal of Operations Management*, 68( 5), 515– 531. <https://doi.org/10.1002/joom.1184>
- Contractor, F. y Lorange, P.(1988). *Cooperative strategies and aliances*, International Business, Pergamon, Amsterdam,1988.

- Deloitte (2023). *Global Powers of Retailing*, Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 45pp. Disponible en: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>
- Diez Vial, I. (2005). La integración vertical, imperfecciones en el mercado intermedio, cualidades de la empresa y cambios en la industria. *Essic Market*, vol. 122, pp.149-178. [https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130\\_598452\\_e.pdf](https://www.esic.edu/documentos/revistas/esicmk/060130_598452_e.pdf)
- Donk, D.P, Akkerman, R., Vaar, T. (2008). Opportunities and realities of supply chain integration: the case of food manufacturers. *British Food Journal*, Vol. 110- 2, pp. 218-235. DOI:[10.1108/00070700810849925](https://doi.org/10.1108/00070700810849925)
- Fuentes García, F.J. (2018). Mercadona, éxito y bases de la estrategia de la mayor empresa española. *RA y DEM: Revista de Administración y Dirección de empresas*, N° 2, PP. 5-21. [https://www.uco.es/docencia\\_derecho/index.php/RAYDEM/article/view/153](https://www.uco.es/docencia_derecho/index.php/RAYDEM/article/view/153)
- Fuentes García, F.J., Cabeza Ramírez, L.J. y Sánchez Cañizares, S.M. (2022). “Cuasiintegración vertical. El keiretsu de Mercadona, crecimiento y desempeño (2012-2018)”, *Business and society review*, Vol 19, nº 73 pp. 18-68. DOI:10.3232/UBR.2022.V19.N2.01.
- García Canal, E. (2004). El papel de las alianzas estrategias en alianzas estratégicas en la internacionalización de la empresa española, *Universia Business Review*, Vol.3, 2004, pp. 70-83.
- García del Pueyo, J.L. (2018), Mercadona renovando el modelo de éxito, *Harvard Deusto Business Review*, nº 274.
- García Merino, M.T. y Hernangómez Barahona, J. (1998). A vueltas con el concepto de integración vertical, *Anales de estudios económicos y empresariales*. 13, pp. 43-64. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/116420.pdf>
- Harrigan, K.R. (1985). *Strategies for Joint Ventures*, Lexington Book.
- Hernando Cuñado, J.Colvín-Diez, J. y Enriquez Román, J.(2019). Mercadona A successful business Case, *Academicus - International Scientific Journal*, N°1. PP. 128-141. DOI: [10.7336/academicus.2019.20.10](https://doi.org/10.7336/academicus.2019.20.10)
- Johnson, G. Scholes, K. (1993). *Exploring Corporate Strategy. Texts and cases*, Prentice Hall, Cambridge.
- Juárez Tárraga, A. (2011). Uso de indicadores financieros para evaluar el impacto de las Prácticas de Alta Implicación. *Working Papers on Operations Management; Valencia 2-2*, pp. 32-43. <https://doi.org/10.4995/wpom.v2i2.847>
- Kantar (2022). *Balance distribución en España 2022*, disponible en: <https://www.kantar.com/es/inspiracion/retail/balance-distribucion-2022>
- Lincoln, J. R., Gerlach, M. L., y Ahmadjian, C. L. (1996). Keiretsu networks and corporate performance in Japan. *American sociological review*, 67-88.
- Lobo, R. (2012). *Keiretsu for a new age*, World finance. <https://www.worldfinance.com/strategy/keiretsu-for-a-new-age>.
- López González, A., Lois-González, R.C. y Fernández Casal, R. (2013). Mercadona (Spain): a retail model in expansión, *Journal of Retail & Distribution Management*, 41.1, pp. 6-26. <https://doi.org/10.1108/09590551311288148>

- López López, V.A. e Iglesias Antelo, S.(2006). Percepciones directivas del recurso reputación. Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial, *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, n.28 pp.139-160.
- Maudos, J., Fuenmayor, A., Granell, R. y Albert, C. (2022). *Resumen Ejecutivo sobre el Impacto Económico de Mercadona 2021*. IVIE, Valencia. <https://info.mercadona.es/document/es/resumen-ejecutivo-del-estudio-sobre-el-impacto-economico-de-mercadona-2021-ivie.pdf>
- Mercadona (2018). *Memoria Anual 2017*. Mercadona S.A, Valencia, 112 pp.
- Mercadona (2020). *Memoria Anual 2019*. Mercadona S.A, Valencia, 130 pp.
- Mercadona (2022). *Memoria Anual 2021*. Mercadona S.A, Valencia, 134 pp.
- Merco (2022). Monitor empresarial de reputación corporativa. Recuperado de <https://www.merco.info/es/>
- Montmorillon, B. D. (1989). La croissance contractuelle. *Revue française de gestion*, 77, 97-106.
- Morcillo Bellido, J. (2009). *Mejora de la competitividad en la industria alimentaria española a través del desarrollo de capacidades en alianzas*. Tesis Doctoral, UNED, 352 pp.
- Muñoz Martín, J. y Montoro Sánchez, M.A. (2007). Enfoques teóricos para el estudio de la cooperación empresarial. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, vol. 17, pp. 141-163. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2533275>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Cecs, Mexico.
- Romme, A. G. L.(1990) Vertical integration as organizational strategy formation. *Organization studies*, vol. 11, no 2, p. 239-260. Stigler, G., (1951), The Division of Labor is Limited by the Extent of the Market, *Journal of Political Economy*, 59, pp. 185-193.
- Tomeczek, A. F. (2022). The evolution of Japanese keiretsu networks: A review and text network analysis of their perceptions in economics. *Japan and the World Economy*, 101132.
- Ton, Z. y Harrow, S. (2010). “Mercadona HBS Case”, *Harvard Business School Technology & Operations Mgt. Unit*, n°610-789. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1607757](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1607757).
- Vázquez Carrazana, X.E., Rech, I. J., y Miranda, G. J. (2018). Identificación de grupos estratégicos en el sector de agronegocio. *Pensamiento & Gestión* (44) pp.191-216. <https://doi.org/10.14482/pege.44.10073>.
- Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of Management Review*, Vol. 11-4, pp. 801-814. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>.
- Williamson, O.E. (1979). “Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations”, *Journal of Law and Economics*, vol. 22 (octubre), pp. 233-261.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press.