

* **la cadena:** ketju
* **la empresa:** yritys
* **la facturación:** liikevaihto
* **el negocio:** kauppa
* **el éxito:** menestys
* **aplicar:** soveltaa
* **satisfacer:** tyydyttää
* **pilar:** pilari, pylväs
* **conseguir:** saavuttaa
* **el/la proveedor(a):** toimittaja
* **el capital:** pääoma
* **el/la inversor(a):** sijoittaja
* **la encuesta:** kysely
* **la entrevista:** haastattelu
* **adaptar:** mukauttaa
* **el surtido:** valikoima
* **el/la consumidor(a):** kuluttaja
* **el informe:** raportti
* **la competencia:** kilpailijat
* **a pesar de:** jtk. huolimatta
* **evitar:** välttää
* **recurrir a:** turvautua jhk.
* **temporal:** väliaikainen
* **atraer:** houkutella
* **invertir:** sijoittaa
* **la formación:** koulutus
* **equivalente:** vastaava
* **de hecho:** itse asiassa
* **la plantilla:** henkilöstö
* **el contrato fijo:**

vakaa työsuhde

* **el salario:** palkka
* **la medida:** toimenpide
* **la conciliación:** työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen

**MERCADONA**

*M’ENCABRONA*

Mercadona es una popular cadena de supermercados en España. Es desde 2018 la empresa de mayor facturación dentro del país, gracias a un modelo de negocio único que lleva años estudiándose en la *Harvard Business School* (HBS), y ya controla cerca de la cuarta parte del mercado español. ¿Cuál es el secreto de su éxito?

Mercadona aplica en su gestión el MCT o “modelo de calidad total”, basado en satisfacer a los cinco “pilares” de la compañía para conseguir una sinergia completa entre ellos. Estos pilares son “el jefe”, que es como se llama inter-namente al cliente, “el trabajador”, “el proveedor”, “la sociedad” y, por último, “el capital”, que representa a los inversores.

Por ejemplo, la empresa hace encuestas telefónicas y entrevistas en centros de coinnovación para adaptar el sur-tido al gusto del consumidor. Según un informe del Institut Cerdá, el 82 % de sus nuevos productos tienen éxito frente al 24 % de la competencia, a pesar de su política “PSB” o de precios siempre bajos, que evita recurrir a ofertas tem-porales para atraer al cliente.

En cuanto a los trabajadores, Harvard dice que la empresa invierte en formación 20 veces más que sus equivalentes de EE.UU. De hecho, la reputación de Mercadona es buena, porque un 85% de la plantilla tiene contrato fijo, las tiendas cierran los domingos y se ofrecen salarios más altos de lo normal junto con medidas que facilitan la conciliación.



* **alardear:** kerskailla
* **la comercialización:**

kaupallistaminen

* **la marca blanca:** kaupan merkki
* **a menudo:** usein
* **fabricar:** valmistaa
* **aumentar:** lisätä/lisääntyä
* **llegar a un acuerdo:**

päästä sopimukseen

* **el banco de alimentos:**

ruokapankki

* **publicitar:** mainostaa
* **tributario:** vero-
* **visibilizar:** tehdä näkyväksi
* **el compromiso:** sitoumus
* **dedicar:** käyttää jhk.
* **el impuesto:** vero
* **el sueldo/salario:** palkka
* **el reparto:** jako
* **dividendo:** osinko
* **vacío/-a:** tyhjä
* **reducir:** pienentää
* **el grosor:** paksuus
* **el envase:** pakkaus
* **ahorrar:** säästää
* **la pegatina:** tarra
* **la bandeja:** tarjotin
* **el establecimiento:** liike
* **rentable:** kustannustehokas
* **sin embargo:** kuitenkin
* **la política laboral:**

henkilöstöpolitiikka

* **la clave:** avain(tekijä)
* **el bazar:** rihkamakauppa
* **quejarse:** valittaa
* **en privado:** kahden kesken
* **exigir:** vaatia
* **la dedicación:** omistautuminen
* **la productividad:** tuottavuus

Además, Mercadona alardea de comprar casi todos sus productos en España y prioriza la comercialización de marcas blancas de calidad, a menudo fabricadas por pequeños productores que ven aumentar exponencial-mente su facturación tras llegar a un acuerdo con la cadena. Como ejemplo, la marca “Hacendado” es espe-cialmente popular entre los consumidores.

Por último, Mercadona colabora con bancos de alimentos y otras organizaciones, y publicita sus responsabilidades tributarias para visibilizar su compromiso con la sociedad. Así sabemos que dedica aproximadamente un 25 % de su facturación anual al pago de impuestos, otro 25 % a suel-dos y bonus, un 40 % a inversiones y un 10 % al reparto de dividendos.

En parte, todo esto es posible gracias a la optimización de procesos logísticos. Mercadona ha eliminado espacios vacíos entre los productos, ha reducido el grosor de los envases y se ha ahorrado pegatinas, pinturas caras y bandejas de fruta. Según Harvard, tiene un 43% menos de referencias en el mismo espacio que los establecimientos de Estados Unidos y es la cadena de supermercados más rentable por metro cuadrado.

Sin embargo, la política laboral también es clave, como dio a entender el presidente de la empresa Juan Roig cuando en 2012 puso a los bazares chinos como ejemplo para salir de la crisis económica. Muchos empleados se quejan en privado de que les exigen una dedicación total: los hombres deben ir afeitados; las mujeres, maquilladas; nadie puede llevar *piercings* o tatuajes visibles, y se espera una productividad cada vez mayor.



* **denunciar:** tuoda esiin
* **la tolerancia:** sietokyky
* **la baja por enfermedad:**

sairausloma

* **lesionarse:**

loukkaantua (rasitusvamma)

* **acudir:** kääntyä jonkun puoleen
* **poco dispuesto:** haluton
* **conceder:** myöntää
* **debido a esto:** tämän vuoksi
* **el nivel de absentismo:**

poissaolojen taso

* **la vez:** kerta
* **la media:** keskiarvo
* **la noticia:** uutinen
* **caer:** pudota
* **empeorar:** huonontua
* **el esfuerzo:** ponnistelu
* **afiliarse:** liittyä jäseneksi (ammattiliitto/poliittinen puolue)
* **el sindicato:** ammattiliitto
* **combativo:** taistelutahtoinen
* **despedir:** irtisanoa
* **el lastre:** rasite
* **afectar:** vaikuttaa
* **implicar:** tarkoittaa (ei määritelmä)
* **beneficiar:** olla hyödyksi
* **dependiente:** riippuvainen
* **el derecho:** oikeus
* **el margen comercial:** myyntikate
* **la cuota de mercado:**

markkinaosuus

* **a costa de:** jnk. kustannuksella
* **el pequeño comercio:** pienliikkeet
* **competir:** kilpailla
* **fresco:** tuore
* **extenderse:** levittäytyä
* **revolucionar:** mullistaa
* **la mierda:** paska



Algunos denuncian que hay muy poca tolerancia con las bajas por enfermedad. Cuando alguien se lesiona, no debe acudir al sistema público, sino a un médico de la empresa poco dispuesto a conceder bajas que lo llama todos los días para preguntarle cuándo va a volver al trabajo. Es en parte debido a esto que el nivel de absentismo de la compañía es 6 veces menor que la media española.

En general se piensa que hacia arriba solo deben lle-gar buenas noticias, pero, mientras, los problemas caen hacia abajo. Si la salud de un trabajador em-peora debido al esfuerzo continuado, si este llega a cierta edad o si se afilia a un sindicato combativo, lo despiden, pues su situación personal no debe ser un lastre para la empresa.

Esta jerarquía afecta también a los proveedores. Mercadona sigue con ellos una política de “libros abiertos”, lo que implica que cualquier aumento de la productividad debe beneficiar a los otros pilares del MCT. Muchos de ellos son “interproveedores”, o fabricantes en exclusiva de marca blanca, y son tan dependientes que pierden el derecho de decidir sus márgenes comerciales.

Sea como sea, Mercadona ha seguido ganando cuota de mercado año tras año, a menudo a costa del pe-queño comercio con el que compite en productos frescos. Mercadona es una empresa con luces y som-bras que poco a poco se extiende a Portugal y que ya empieza a mirar a Italia, pero que aún no está prepa-rada para “revolucionar” Internet ya que, en pala-bras del propio Roig, su página web “Es una mierda”.

1. **¿Por qué Mercadona no hace rebajas? ¿Qué objetivo crees que tienen?**

**Preguntas**

1. **¿Es una buena opción trabajar en Mercadona si alguien quiere tener hijos? ¿Por qué?**
2. **¿De qué maneras cuida Mercadona su imagen? Da dos ejemplos totalmente distintos.**
3. **¿Mercadona pone en peligro algún derecho fundamental de sus trabajadores?**
4. **¿Qué posibilidades tienen quienes fabrican las marcas de Mercadona de aumentar sus beneficios? ¿Por qué?**
5. **¿El éxito de Mercadona ha afectado mucho a otras cadenas? ¿Por qué?**

**Debate**

1. **¿Externaliza Mercadona algún coste de su actividad a la sociedad?**
2. **¿La estricta jerarquía de Mercadona es una ventaja o un inconveniente? ¿Por qué?**