

MERCADONA

M'ENCABRONA

- **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:** houkuttaa
- **invertir:** sijoittaa
- **la formación:** koulutus
- **equivalente:** vastaava
- **de hecho:** itse asiassa
- **la plantilla:** henkilöstö
- **el contrato fijo:**
vakaata työsuhde
- **el salario:** palkka
- **la medida:** toimenpide
- **la conciliación:** työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen



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 internamente 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 surtido 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 temporales 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 exponencialmente su facturación tras llegar a un acuerdo con la cadena. Como ejemplo, la marca “Hacendado” es especialmente 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:** käännyä 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 llegar buenas noticias, pero, mientras, los problemas caen hacia abajo. Si la salud de un trabajador empeora 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 pequeño comercio con el que compite en productos frescos. Mercadona es una empresa con luces y sombras que poco a poco se extiende a Portugal y que ya empieza a mirar a Italia, pero que aún no está preparada para “revolucionar” Internet ya que, en palabras del propio Roig, su página web “Es una mierda”.

PREGUNTAS

1. ¿Por qué Mercadona no hace rebajas? ¿Qué objetivo crees que tienen?
2. ¿Es una buena opción trabajar en Mercadona si alguien quiere tener hijos? ¿Por qué?
3. ¿De qué maneras cuida Mercadona su imagen? Da dos ejemplos totalmente distintos.
4. ¿Mercadona pone en peligro algún derecho fundamental de sus trabajadores?
5. ¿Qué posibilidades tienen quienes fabrican las marcas de Mercadona de aumentar sus beneficios? ¿Por qué?
6. ¿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?