

Quan Mercadona va refer la seua venda en línia: un bloc del Canvas que es va moure sencer

Cas real sobre el canvi de model de la venda en línia de Mercadona —de preparar les comandes a les botigues a construir magatzems dedicats— analitzat bloc a bloc al Business Model Canvas per a vore què es va moure, què va arrossegar i què va continuar igual.

DURADA

50 min · 1 sessió

AGRUPAMENT

grups xicotets (3-4)

UNITAT 12

El projecte empenedor: model de negoci, prototip, finançament i pitch

MATERIALS

- Un Business Model Canvas en A3 per grup, amb els nou blocs buits
- Fitxa del cas amb els dos models, el d'abans i el de després
- Retoladors de dos colors (un per al model vell i un altre per al nou)

ENCAIX CURRICULAR · Sabers Design Thinking y modelo de negocio (Business Model Canvas), Prototipado, producto mínimo viable y validación con personas reales, Presupuesto, precio, punto muerto y tamaño de mercado del proyecto, Fuentes de financiación de un proyecto, Marketing básico, elevator pitch, pitch deck y demo day · **Comp. específiques** CE6 · **Comp. clau** CE, CPSAA, CD

Plantejament

El Business Model Canvas s'ensenya quasi sempre emplenant-lo de zero per a una idea que no existix. És útil, però deixa fora el que de veres passa a les empreses: que el model **ja hi és** i cal canviar-li una peça sense trencar la resta.

Este cas fa just això amb una empresa que l'alumnat coneix. Mercadona venia en línia preparant les comandes a les seues pròpies botigues, amb els mateixos empleats i el mateix estoc. El sistema funcionava malament: els repartidors competien pel passadís amb els clients, i les comandes grans eren lentes i cares. L'empresa va decidir construir **magatzems dedicats només a les comandes en línia** —el que internament van anomenar *ruscos*—, començant per València el 2018.

Canviar un bloc del Canvas mai canvia només eixe bloc. Trobar què va arrossegar és l'exercici.

Fitxa del cas: els dos models

BLOC DEL CANVAS	MODEL ANTIC (COMANDES DES DE BOTIGA)	MODEL NOU (MAGATZEM DEDICAT)
Segment de clients	El mateix client de sempre, comprant des de casa	Client en línia amb comandes grans i recurrents
Proposta de valor	Comoditat, mateix assortiment i mateixos preus	Comoditat més rapidesa i fiabilitat en l'entrega
Canals	La botiga del barri fa de magatzem	Magatzem propi, sense botiga pel mig
Recursos clau	Els que ja hi havia: botiga, personal, estoc	Nau, cintes, flota pròpia, programari de rutes

Activitats clau	Preparar la comanda entre els clients del passadís	Preparar en línia, optimitzat, sense públic
Estructura de costos	Quasi sense inversió nova, però cost per comanda alt	Inversió inicial molt alta, cost per comanda baix

Objectius didàctics

- Llegir un canvi empresarial real a través dels nou blocs del Canvas.
- Distingir el bloc que es canvia a propòsit dels que es mouen com a conseqüència.
- Relacionar una inversió alta amb una baixada del cost per unitat, i veure a partir de quin volum compensa.
- Reconèixer que un model de negoci no és un document fix, sinó una cosa que es refà.

Preguntes del cas

1. Empleneu el Canvas del **model antic** amb un color, usant la fitxa.
2. Damunt, amb l'altre color, marqueu què canvia en el **model nou**.
3. Quin diríeu que és el bloc que l'empresa va decidir canviar **a propòsit**? Quins es van moure **com a conseqüència**?
4. Quins blocs **no van canviar**? Per què creieu que l'empresa els va voler mantindre igual?
5. El model nou té una inversió inicial molt més alta i un cost per comanda més baix. Expliqueu amb les vostres paraules a partir de quin **volum de comandes** compensa el canvi.
6. Un competidor xicotet, amb tres botigues, podria fer el mateix? Justifiqueu la resposta amb dos blocs concrets del Canvas.
7. Quin **risc** va assumir l'empresa en construir el magatzem abans de saber si les comandes creixerien?

Passos

1. **Lectura de la fitxa (7 min).** En grup, sense escriure encara.
2. **Canvas del model antic (10 min).** Pregunta 1. Només el primer color.
3. **Superposar el nou (10 min).** Pregunta 2. En acabar, l'A3 mostra d'un colp d'ull què s'ha mogut.
4. **L'anàlisi (13 min).** Preguntes 3 a 5, per escrit.
5. **Les dues preguntes difícils (7 min).** Preguntes 6 i 7, en gran grup. La 6 introduïx la idea que un model no és copiable si no tens els recursos clau.
6. **Tancament (3 min).** Cada grup diu en una frase quin bloc canviaria del seu propi projecte emprenedor després d'este cas.

Criteris d'avaluació

CRITERI	DESCRIPCIÓ	PES
Canvas del model antic	Els nou blocs emplenats amb coherència	25 %
Identificació del canvi	Distingix el bloc intencionat dels arrossegats	30 %
Cost i inversió	Explica bé per què el canvi depén del volum	25 %
Preguntes 6 i 7	Justifica amb blocs concrets, no en general	20 %

Variants i extensions

- **Variant curta (25 min):** donar el Canvas del model antic ja emplenat i treballar només les preguntes 2 a 5.

- **Variant amb una altra empresa:** el mateix esquema funciona amb qualsevol negoci del barri que haja començat a repartir a domicili. La fitxa la construïx la classe preguntant a la botiga.
- **Extensió cap al projecte (15 min).** Cada grup agafa el seu propi Canvas i canvia un bloc a propòsit. Després rastreja quins altres dos blocs es mouen. És la millor manera de comprovar si el Canvas està ben fet: si no arrossega res, és que estava buit.
- **Connexió amb l'exercici del BMC llampec** de la mateixa unitat: allí es dissectiona un model estàtic; ací es veu moure's.

Material obert de profedeeconomia.es · Llicència Creative Commons BY-NC-SA · Currículum LOMLOE