

Cuando Mercadona rehízo su venta online: un bloque del Canvas que se movió entero

Caso real sobre el cambio de modelo de la venta online de Mercadona —de preparar los pedidos en las tiendas a construir almacenes dedicados— analizado bloque a bloque en el Business Model Canvas para ver qué se movió, qué arrastró y qué siguió igual.

DURACIÓN

50 min · 1 sesión

AGRUPACIÓN

grupos pequeños (3-4)

UNIDAD 12

El proyecto emprendedor: modelo de negocio, prototipo, financiación y pitch

MATERIALES

- Un Business Model Canvas en A3 por grupo, con los nueve bloques vacíos
- Ficha del caso con los dos modelos, el de antes y el de después
- Rotuladores de dos colores (uno para el modelo viejo y otro para el nuevo)

ENCAJE CURRICULAR · **Saberes** 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. específicas** CE6 · **Comp. clave** CE, CPSAA, CD

Planteamiento

El Business Model Canvas se enseña casi siempre rellenándolo de cero para una idea que no existe. Es útil, pero deja fuera lo que de verdad pasa en las empresas: que el modelo **ya está** y hay que cambiarle una pieza sin romper el resto.

Este caso hace justo eso con una empresa que el alumnado conoce. Mercadona vendía online preparando los pedidos en sus propias tiendas, con los mismos empleados y el mismo stock. El sistema funcionaba mal: los repartidores competían por el pasillo con los clientes, y los pedidos grandes eran lentos y caros. La empresa decidió construir **almacenes dedicados solo a los pedidos online** —lo que internamente llamaron *colmenas*—, empezando por Valencia en 2018.

Cambiar un bloque del Canvas nunca cambia solo ese bloque. Encontrar qué arrastró es el ejercicio.

Ficha del caso: los dos modelos

BLOQUE DEL CANVAS	MODELO ANTIGUO (PEDIDOS DESDE TIENDA)	MODELO NUEVO (ALMACÉN DEDICADO)
Segmento de clientes	El mismo cliente de siempre, comprando desde casa	Cliente online con pedidos grandes y recurrentes
Propuesta de valor	Comodidad, mismo surtido y mismos precios	Comodidad más rapidez y fiabilidad en la entrega
Canales	La tienda del barrio hace de almacén	Almacén propio, sin tienda de por medio
Recursos clave	Los que ya había: tienda, personal, stock	Nave, cintas, flota propia, software de rutas
Actividades clave	Preparar el pedido entre los clientes del pasillo	Preparar en línea, optimizado, sin público
Estructura de costes	Casi sin inversión nueva, pero coste por pedido alto	Inversión inicial muy alta, coste por pedido bajo

Objetivos didácticos

- Leer un cambio empresarial real a través de los nueve bloques del Canvas.
- Distinguir el bloque que se cambia a propósito de los que se mueven como consecuencia.
- Relacionar una inversión alta con una bajada del coste por unidad, y ver a partir de qué volumen compensa.
- Reconocer que un modelo de negocio no es un documento fijo, sino algo que se rehace.

Preguntas del caso

1. Rellenad el Canvas del **modelo antiguo** con un color, usando la ficha.
2. Encima, con el otro color, marcad qué cambia en el **modelo nuevo**.
3. ¿Cuál diríais que es el bloque que la empresa decidió cambiar **a propósito**? ¿Cuáles se movieron **como consecuencia**?
4. ¿Qué bloques **no cambiaron**? ¿Por qué creéis que la empresa quiso mantenerlos igual?
5. El modelo nuevo tiene una inversión inicial mucho más alta y un coste por pedido más bajo. Explicad con vuestras palabras a partir de qué **volumen de pedidos** compensa el cambio.
6. Un competidor pequeño, con tres tiendas, ¿podría hacer lo mismo? Justificad la respuesta con dos bloques concretos del Canvas.
7. ¿Qué **riesgo** asumió la empresa al construir el almacén antes de saber si los pedidos crecerían?

Pasos

1. **Lectura de la ficha (7 min)**. En grupo, sin escribir todavía.
2. **Canvas del modelo antiguo (10 min)**. Pregunta 1. Solo el primer color.
3. **Superponer el nuevo (10 min)**. Pregunta 2. Al acabar, el A3 muestra de un vistazo qué se movió.
4. **El análisis (13 min)**. Preguntas 3 a 5, por escrito.
5. **Las dos preguntas difíciles (7 min)**. Preguntas 6 y 7, en gran grupo. La 6 introduce la idea de que un modelo no es copiable si no tienes los recursos clave.
6. **Cierre (3 min)**. Cada grupo dice en una frase qué bloque cambiaría de su propio proyecto emprendedor después de este caso.

Criterios de evaluación

CRITERIO	DESCRIPCIÓN	PESO
Canvas del modelo antiguo	Los nueve bloques rellenos con coherencia	25 %
Identificación del cambio	Distingue el bloque intencionado de los arrastrados	30 %
Coste e inversión	Explica bien por qué el cambio depende del volumen	25 %
Preguntas 6 y 7	Justifica con bloques concretos, no en general	20 %

Variantes y extensiones

- **Variante corta (25 min)**: dar el Canvas del modelo antiguo ya relleno y trabajar solo las preguntas 2 a 5.
- **Variante con otra empresa**: el mismo esquema funciona con cualquier negocio del barrio que haya empezado a repartir a domicilio. La ficha la construye la clase preguntando en la tienda.
- **Extensión hacia el proyecto (15 min)**. Cada grupo coge su propio Canvas y cambia un bloque a propósito. Después rastrea qué otros dos bloques se mueven. Es la mejor forma de comprobar si el

Canvas está bien hecho: si no arrastra nada, es que estaba vacío.

- **Conexión con el ejercicio del BMC relámpago** de la misma unidad: allí se disecciona un modelo estático; aquí se ve moverse.

Material abierto de profedeeconomia.es · Licencia Creative Commons BY-NC-SA · Currículo LOMLOE