

Planteo del problema

“Los modelos de negocio minoristas exclusivamente en línea no funcionan en Brasil”. Con esa provocativa frase, Frederico “Fred” Trajano (45 años), director ejecutivo (CEO) de Magazine Luiza, una de las mayores tiendas minoristas para el mercado masivo de Brasil, caracterizó el ingreso inminente de Amazon al país.

Trajano atravesaba una iniciativa de varios años de transformación digital de Magazine Luiza, que implicaba un cambio de cultura, adoptar y luego priorizar el comercio electrónico, la creación de un mercado en línea y la integración del marketing y las operaciones finales de las 858 tiendas minoristas con sus negocios en línea para fines de 2017. Todo esto requería una cantidad significativa de capital de inversión que Trajano decidió obtener a través de una oferta de venta de acciones comunes (Oferta de seguimiento, o FOO por su sigla en inglés). La FOO inspiró a Trajano a reflexionar sobre el futuro de la empresa.

Antes de que Trajano se convirtiera en director ejecutivo, la empresa era una tienda minorista física tradicional que crecía con prósperas tasas de un dígito. A fines del año 2017, luego de que Trajano fuera designado director ejecutivo, más del 30 % de las ventas provenían de canales en línea. A medida que Trajano se preparaba para la FOO, debatía sobre si debería transformar su negocio en una empresa de tecnología o mantener su posición como minorista. Finalmente decidió convertirla en una empresa de tecnología. Para acompañar este cambio, el director financiero de Magazine Luiza, Roberto Bellissimo, lo ayudó a ejecutar un plan de inversión para la FOO, con la intención de atraer inversionistas interesados en tecnología. Estos inversionistas financieros evaluarían la empresa principalmente en base a las tasas de crecimiento, que por lo general las empresas de tecnología logran a expensas de la rentabilidad. Sin embargo, Magazine Luiza históricamente utilizaba la forma tradicional de evaluación de minoristas masivos, donde la rentabilidad era más importante que el crecimiento. Quedaban dos preguntas. ¿Cómo lograría Trajano cumplir con las expectativas de crecimiento de los inversionistas en tecnología? ¿Trajano debería encauzar a Magazine Luiza hacia el crecimiento más rápido posible renunciando a utilidades, o debería priorizar la rentabilidad y renunciar a los niveles de crecimiento típicos de la tecnología?

Elementos que deben estar presentes en el análisis del caso.

1. Analizar la industria en la que participa Magazine Luiza en términos de incertidumbre y maleabilidad. Elegir el o los enfoques estratégicos que correspondan y **justificar su elección**.
2. Investigar cuál es la **trayectoria típica** de un cliente en su contacto con una tienda minorista. Construir un **diagrama de trayectoria del cliente explicando cada una de sus etapas**.
3. Diseñar nuevas trayectorias del cliente digitales para Magazine Luiza, **maximizando la excelencia operativa y la experiencia del cliente**. El diseño debe incluir **al menos** los siguientes componentes del modelo marco de transformación digital: **habilitadores tecnológicos, personas y organizaciones**. Tome en cuenta el modelo de experiencia del cliente de siete pasos.
4. Proponer soluciones a la pregunta ¿Crecer o no crecer como empresa de tecnología? Esa es la cuestión.
5. De todas las ideas generadas en 3 y 4, desarrolle no más de cuatro acciones estratégicas, en base a una ponderación de oportunidad, viabilidad e impacto de la implementación.

Requerimientos del entregable

- Cuerpo central: hasta 15 páginas.
- Anexo: sin límite, si es **relevante**.