



1

La Magia de LEGO: Un caso de estudio sobre su éxito empresarial.

## Resumen

El presente documento contiene el resultado de la investigación de mercado sobre el éxito empresarial de LEGO, este se conforma por un estudio de su entorno donde comprenderemos desde la década de los 70 en adelante los diferentes entornos en los cuales se enfrentó LEGO, luego encontraremos todos los antecedentes que marcaron un hecho especial y que fueron fundamentales para comprender su historia y como llegaron a ser la marca de juguetes más reconocida a nivel mundial, y por ultimo resaltaremos los hallazgos, estos enfocados en las estrategias que permitieron que LEGO sea un caso de éxito empresarial lleno de magia, innovación, creación e inspiración que hoy en día despues de más 90 años sigue muy latente.

**Palabras Clave:** Estrategia, innovación, exito, juguetes, magia, creatividad.

## Introducción

A lo largo de la historia, LEGO, una compañía danesa, fundada en la década de los 30's por un carpintero que no tenía otra intención que encontrar un sustento para su familia después de una fuerte crisis financiera se ha convertido en un referente de innovación, calidad y éxito empresarial.

En este trabajo, trataremos de entender dónde radica la magia y el éxito de esta compañía. Cómo a pesar de las crisis por las que ha atravesado, ha podido enfrentarlas y sacar de ellas las mejores enseñanzas, no solo para ellos como compañía sino para el resto de las empresas que siguen sus pasos. La importancia de este documento radica en que el lector podrá adentrarse en

la historia de la marca, sus principales características y las estrategias que los han llevado a lo más alto del top mundial empresarial.

Esta investigación tendrá un abordaje de 3 tipos: Exploratoria, pues se hará una recopilación de hechos históricos sobre el caso de éxito; descriptiva, porque se explicarán los motivos que hacen a LEGO un referente para otras marcas; y explicativa, pues se enlazarán diferentes conceptos para lograr llegar a conclusiones y recomendaciones que sirvan al lector como punto de partida a otras investigaciones o análisis más profundos.

### 1. Antecedentes

Para comprender el éxito de LEGO en el mercado de la juguetería, debemos entender primero la evolución del juguete en el tiempo y como LEGO marcó un hito que hoy lo posiciona como la compañía de juguetería más grande del mundo.

Hablar del juguete es hablar de historia, donde hay registros arqueológicos que evidencian juguetes desde la época de Mesopotamia, una época atrás de más de cinco mil años, donde niños tenían como juguetes tabas que eran huesos de animales, canicas, pelotas, yoyos y peonzas. También existen registros de épocas como el antiguo Egipto, la antigua Grecia, Roma imperial y en china de más de dos mil años, estos juguetes básicamente eran muñecas, casitas, pelotas, yoyos, canicas, aros, trompos, armas etc. Estos registros nos pueden confirmar que muchos de los juegos y juguetes que hoy conocemos de estas civilizaciones mantienen su vigencia actual, lo que nos da a entender que un verdadero cambio de esta industria se empieza a percibir tan solo



en el siglo XX, y principalmente con la entrada de los videojuegos en las décadas de los años 90`s.

LEGO actualmente es la compañía de juguetes más grande del mundo a nivel de ingresos, por encima de grandes y reconocidas marcas como Bandai Namco, Fisher Price, Barbie, nerf, hasbro etc. Pero para que esto fuese posible, LEGO tuvo que pasar por varios momentos claves durante su historia que iban determinar su futuro actual. (Terán, Los juguetes de Olivia, s.f.)

Figura 1

The World's most valuable toy Brand



Nota: Tomado de, [bit.ly/3qYzQ6Z](https://bit.ly/3qYzQ6Z)

En el año 1926 un carpintero llamado Ole Kirk Kristiansen abre su taller con el fin de fabricar productos para el hogar y construcción, en el año de 1924 por accidente su pequeña fabrica se incendia, desatando su primera crisis, pero al poco tiempo logra restaurar la fábrica y ampliarla.

*Figura 2 La historia de LEGO*



*Nota: Tomado de La historia de LEGO, [bit.ly/3r19IZl](https://bit.ly/3r19IZl)*

En el año de 1932 Ole tuvo que decidir por la carpintería o el negocio de la juguetería, esto debido a una crisis financiera que vivía en ese entonces su negocio de carpintería, pero no es hasta el año de 1936 donde Ole decide bautizar su empresa especializada en la fabricación de juguetes con el Nombre de LEGO, que en su traducción del danés “Leg godt” significa “Jugar bien”. Los primeros juguetes de LEGO eran fabricados en madera, sus modelos eran animales, vehículos y yoyos.



5

*Figura 3*

*La historia de LEGO*



*Nota: Tomado de La historia de LEGO, [bit.ly/3r19IZI](http://bit.ly/3r19IZI)*

Después de atravesar crisis como la SEGUNDA GUERRA MUNDIAL y un nuevo incendio en el año 1942, LEGO decide transformar la industria del juguete dando un paso a fabricarlos en resina plástica, y es en el año de 1947 donde adquieren su primera máquina de inyección de

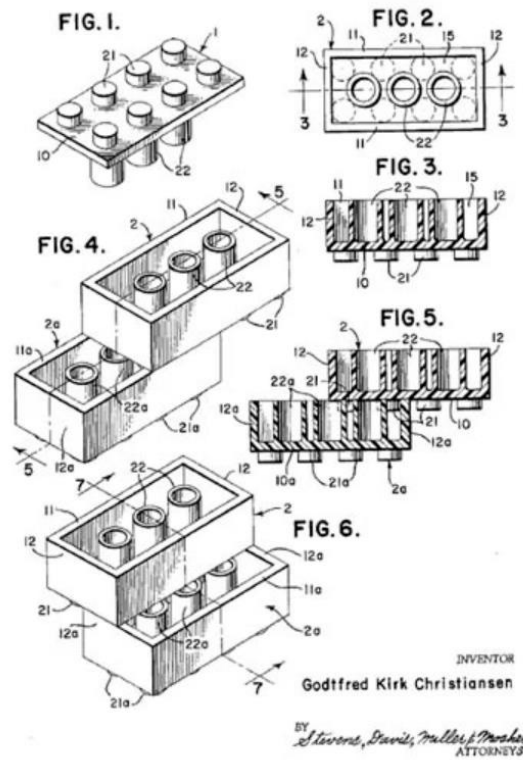


plástico, y ahí es donde se marca unos de los hitos más grandes de LEGO y es la introducción de sus primeros bloques encajables.

Pero no es sino hasta el año de 1955 donde aparece oficialmente el primer sistema de juego de LEGO, y su patente se da en el año de 1958.

Figura 4

La historia de LEGO



Nota: Tomado de La historia de LEGO, [bit.ly/3r19IZI](http://bit.ly/3r19IZI)



7

Hacia la década de los años 50 LEGO logra expandir su mercado, logrando posicionar tiendas y canales de distribución en países como Alemania, Suiza, Holanda, Austria, Bélgica, Italia y Portugal. En los años 60 LEGO logra empezar a distribuir sus productos en EEUU y Canadá a través de un tercero, pero en el año de 1972 Lego decide tomar control de su distribución en estos dos países y así crea su propia filial.

En el año 1963 LEGO deja un precedente que hoy en día mantiene parte de su esencia y es fijar sus 10 características que deben tener los sets LEGO, estas son:

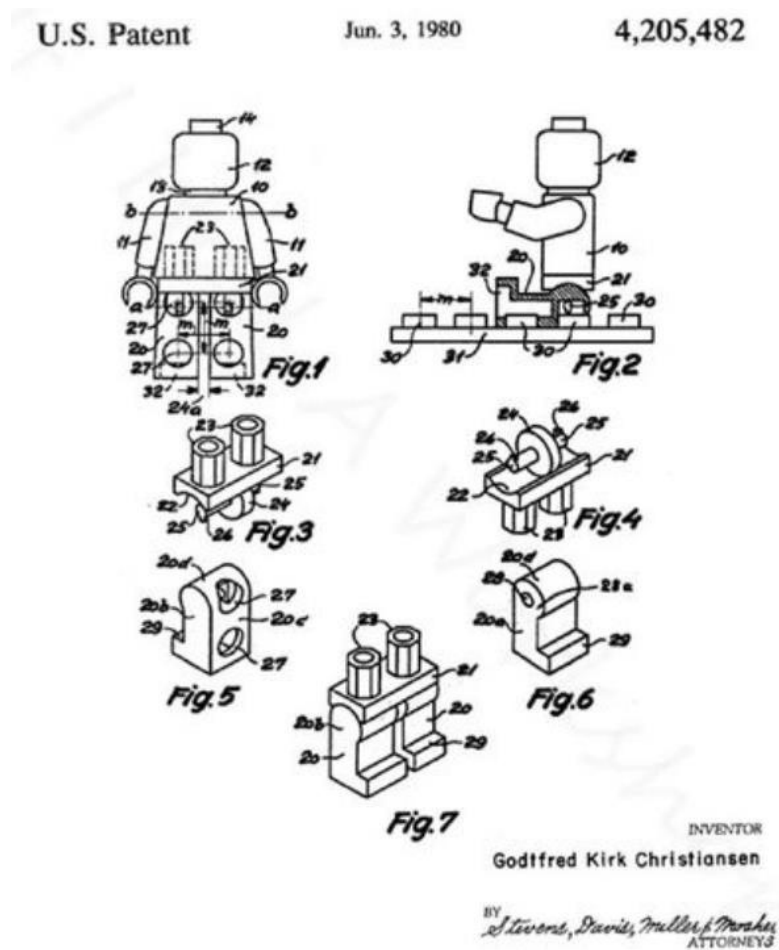
1. Posibilidad de juego sin limitaciones
2. Para niños y niñas
3. Atractivo para todas las edades
4. Posibilidad de juego en cualquier época del año
5. Juego estimulante y armonioso
6. Horas de juego infinitas
7. Imaginación, creatividad y desarrollo
8. Cuanto más LEGO, mayores posibilidades de juego
9. Siempre de actualidad
10. Seguro y de calidad

Estas 10 características marcan parte de su estrategia de mercado y fidelización a sus usuarios (Brand Finance, 2015).

Lego sigue su expansión y decide diversificar sus productos y es en el año de 1968 donde inaugura su primer parque temático Legoland Billund. En 1978 se lanzan las famosas minifiguras de LEGO, que en 2020 alcanzó los 4 billones de minifiguras fabricadas y así es como los resultados empieza a versen en 2005, donde la empresa retoma utilidades.

Figura 5

La historia de LEGO



Nota: Tomado de La historia de LEGO, [bit.ly/3r19IZI](https://bit.ly/3r19IZI)

LEGO sigue creciendo en la década de los 80, aumentando sus ventas, lanzando nuevos productos, llegando a los 5.000 trabajadores, abriendo su primera tienda en Sídney Australia, y así logran convertirse para el año de 1990 en unas de las jugueteras principales del mundo y la principal en Europa, pero al mismo tiempo se acercaba una gran crisis para la compañía donde por primera vez sus números se verían en rojo, en la década de los 90 la forma de divertirse toma una gran revolución al llegar las primera consolas de videojuegos y computadoras, ahora los niños para esa época daban más valor a esa nueva forma de diversión y los juguetes tradicionales iban perdiendo prestigio, LEGO no hace caso a ese llamado del mercado y aunque hizo unos lanzamientos de videojuegos no fue suficiente, ya que iba a marcar por primera vez perdida en el año de 1998, sin embargo LEGO hace caso omiso y sigue con su política de expansión de mercado haciendo nuevos lanzamientos que representaban gran cantidad de dinero, esto no termino bien ya que el retorno en sus ingresos no eran los esperados, no lograban recuperar sus inversiones en los nuevos lanzamientos, pero dentro de todas estas decisiones LEGO logro dar un paso acertado y es y es la adquisición de licencias comerciales como Stars Wars, lo que represento todo un éxito en sus ventas, pero esto significaba una gran dependencia y además de unos ingresos marcados por estacionalidades, que eran muy altos cuando había un lanzamiento de una película, después de un estudio que realizo LEGO determino que el 90% de los sets que salían al mercado daban perdida, y las gamas de Star Wars y Harry Potter eran las que mantenían a flote la compañía, y es acá donde se decide un cambio de directivo para LEGO, esto trae una nueva visión y como prioridad reducir los gastos que eran muy altos, tomando decisiones como



10

reducir el personal efectuando más de dos mil despidos, además de vender sus parques temáticos y enfocar sus productos a los inicios y principios de LEGO, dejando a un lado gran parte de las innovaciones de ese entonces pero que no dejaban rentabilidad para la compañía.

Después de vivir esa crisis LEGO concluye que debe respetar su sistema de juegos basado en bloques al tiempo que se integre en toda la revolución tecnológica actual, y parte de la estrategia era lograr ir digitalizando la compañía, creando una gran comunidad digital en redes sociales, foros, minijuegos, aplicaciones, LEGO ideas y LEGO Club.

Esta integración tecnológica tiene sus años calves en el 2013 y 2014 con el lanzamiento del videojuego LEGO Marvel Super Héroes y el estreno de la película The LEGO Movie, su primera película,

“Toda esta estrategia tuvo un gran éxito, y convirtió a LEGO en la marca que es hoy. Un claro ejemplo de esto es que, en febrero de 2015, LEGO reemplaza a la marca Ferrari como la marca más poderosa del mundo” (Brand Finance, 2015)

LEGO es hoy la empresa de juguetería más grande del mundo, con ingresos superiores a los 7000 millones de euros, en 2021 se abrieron 165 nuevas en el mundo, y la cifra de establecimientos propios ascendió a 832 tiendas. Como dato curioso y dimensión de esta compañía se fabrican 500 bloques de LEGO por segundo, por minuto se crean 30.000 y al año 21 millones de bloques.

## 2. Marco Teórico

Con el fin de entender un poco sobre los factores determinantes del éxito actual de LEGO, debemos adentrarnos y detallar algunos conceptos teóricos y generales que nos ayudarán a tener un panorama más amplio y claro sobre lo que diferencia a una empresa exitosa de un líder absoluto en una categoría específica a nivel mundial.

### 2.1 Definiciones de creatividad e innovación dentro de las empresas.

#### 2.1.1 Creatividad

*“la habilidad para generar de manera fácil ideas, alternativas y soluciones a un determinado problema”* (Crea Business Idea, s.f., pág. 8)

Es difícil hablar de creatividad sin relacionarla con la palabra innovación. Esto porque son conceptos similares y a veces las personas tienden a confundirlos. Pues bien, tenemos que la creatividad es la capacidad que tiene una persona de generar ideas nuevas, que nunca se habían pensado antes. Y la innovación es la tener la capacidad de generar soluciones aplicables a solucionar problemas con estas ideas generadas.

La creatividad siempre ha estado asociada con el arte y los artistas. Pero desde hace un tiempo, hemos visto ejemplos de empresas, no precisamente de la industria artística, aplicando la creatividad a sus procesos y haciendo más eficiente su operación, dejando una huella en el mercado.

Muchas personas piensan que, si una persona tiene la habilidad de la creatividad desarrollada, por ende, también puede ser una persona muy innovadora. Esto no está más alejado



12

de la realidad, pues si bien, puede existir una persona con grandes capacidades de generación de ideas, no siempre tendrá la capacidad de crear soluciones innovadoras a problemas reales (Crea Business Idea, s.f.).

### 2.1.2 Innovación

“Es un proceso dinámico y abierto nos lleva a resaltar su carácter continuo y adaptativo. No es un hecho ocasional, ni una experiencia transitoria o puntual sino algo que se va construyendo conforme se avanza en su ejecución” (Correa, Ledesma, & Peñaherrera, 2019, pág. 6).

A diferencia de la creatividad y aunque sean conceptos que van muy de la mano, la innovación no corresponde a un momento dónde nacen ideas espontáneas, si no por el contrario es una disciplina que se va mejorando poco a poco con la práctica y que, mediante pequeñas mejoras, podemos transformar procesos dentro de las compañías

Anteriormente, se creía, erróneamente, que la innovación empresarial era una disciplina exclusiva de las áreas de I + D, que era un proceso aislado de esta área de la empresa y que no afectaba las demás esferas de las compañías. Pues bien, esta creencia se ha ido transformado a través de los años, entendiendo que la innovación es un proceso transversal a toda la empresa y sus colaboradores, llegando así a transformar estructuralmente la competitividad de los mercados, las naciones e incluso la sociedad (Canizales, 2020).

## 2.2 Branding empresarial



13

Para Llopis (2011), las marcas son un elemento fundamental en la supervivencia de las compañías debido al gran potencial de generar ingresos y al valor monetario de las mismas. Por ende, la marca es uno de los activos más importantes y su gestión estratégica es una necesidad para las empresas.

Es importante mencionar a continuación una serie de conceptos y metodologías de branding corporativo que le ayudará a entender al lector algunos aspectos que han hecho a LEGO una empresa memorable gracias, en parte a su exitoso modelo de Branding corporativo, según (Limonta, Andraus, & Lazo, 2020):

**Modelo de Urde:** En este modelo se ve la visión de la empresa enfocada alrededor de la marca y cómo los empleados de esta se identifican y alinean sus funciones en torno a esta generando valor y significado a través de esta.

**Modelo de Aaker y Joachimsthaler:** Este modelo difiere un poco del anterior, pues no solo tiene en cuenta la estrategia y la marca como el centro de las operaciones y decisiones, sino que tiene en cuenta una serie de tácticas y se compone de 4 aspectos para la construcción de esta: Estructuras y procesos organizativos, arquitectura de la marca, planes de construcción de la marca e identidad de la marca.

**Modelo de Hatch y Schultz:** Aquí se fundamenta la interdependencia entre la identidad y la imagen de una compañía. Es decir, la forma cómo la empresa se concibe a sí misma y sus valores, tienen mucho que ver con su imagen y el público que interactúa con ella.

**El modelo de Ghodeswar:** También conocido como modelo PCDL, tiene 4 componentes que determinan la construcción de una marca en mercados competitivos, los cuales son: Posicionamiento, comunicación del mensaje, entrega de rendimiento o desempeño de la marca y aprovechamiento del valor de la marca.

**Modelo de Brand Management:** En este modelo, se ve el desarrollo de la marca en tres fases: Análisis de marca y gestión del riesgo, dónde en esta fase se identifican aspectos externos para determinar los valores e identidad iniciales de la marca; una segunda fase llamada diferenciación y relevancia dónde se define la manera en que es percibida por el consumidor, ya sea positiva o negativamente. Muchas empresas se quedan en esta fase pues es aquí donde la marca empieza a ser rentable. La tercera etapa es dónde se ubican aquellas marcas memorables y que crean un vínculo emocional con su consumidor.

### 2.3 Servicio al cliente

Hay muchas definiciones de servicio al cliente estudiadas por diferentes autores. “El servicio consiste en el conjunto de vivencias resultado del contacto entre la organización y el cliente, por lo que se considera la mejor manera de generar una relación adecuada, de la cual dependen su supervivencia y éxito. La satisfacción que se brinde a través del servicio deriva que la empresa conserve el cliente y, por eso, debe entender la importancia esencial de esta práctica” (García, 2016, pág. [OBJ])



15

Muchas empresas piensan que el servicio al cliente se basa en una estrategia aislada de postventa, sin entender que se debe vivir como una cultura dentro de la compañía y como una extensión del área de ventas, que debe ser transversal a toda la compañía.

Se ha demostrado en diversos estudios que, una excelente estrategia de servicio al cliente es hasta un 65% más efectiva para traer ventas que una campaña de marketing. Incluso muchas compañías han entendido que el valor que tiene un cliente satisfecho es mucho mayor que el atraer nuevos clientes.

De acuerdo con la revista Electrical contractor, citada en el primer capítulo del libro “Servicio al cliente: el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia” hoy en día es tan importante la calidad en la prestación del servicio al cliente como lo es la calidad del producto en sí. Las compañías que han comprendido este concepto son aquellas que se diferencian del resto y sobresalen en un mercado tan competitivo con el actual (Tschohl).

## **2.4 Fidelización de clientes**

La fidelización de clientes es aquel proceso de crear una relación duradera con un cliente o consumidor. Dónde generamos confianza y resultados positivos de parte y parte y propiciamos compras repetidas, alta satisfacción de necesidades y recomendaciones a otras personas (Pursell, 2023).

Se nombran a continuación algunos objetivos que tiene este proceso y que hace que una gran marca se diferencie de las demás, según (Pursell, 2023):



16

**2.4.1 Generar lealtad:** Mayor sentido de identidad con la marca. Genera base sólida y sostenible para asegurar el éxito de la empresa.

**2.4.2 Incrementar frecuencia de compra:** A mayor satisfacción del cliente mayor repetición de compra. Además, un cliente recurrente suele incrementar el gasto en cada compra lo que hace más rentable la compañía.

**2.4.3 Aumentar rentabilidad:** Al generar mayor desembolso por compra, el cliente se vuelve un embajador de la marca.

**2.4.4 Conseguir recomendaciones:** Un cliente satisfecho usará el voz a voz para recomendar nuevos clientes y será más efectivo que una campaña de mercadeo.

**2.4.5 Obtener retroalimentación:** Los clientes fidelizados serán los mayores críticos de la marca y no dudarán en dar todas sus observaciones y recomendaciones para que la marca esté siempre en proceso de mejora continua.

## **2.5. Proceso de venta de un producto**

El proceso de venta es la secuencia de pasos necesarios para atraer, convertir y retener a un cliente y puede ser definido como un esquema que ayuda a los profesionales para anticipar las necesidades de los clientes (Salesforce, 2022).

El proceso de venta está compuesto por cuatro fases o etapas, las cuales se encuentran detalladas a continuación, según (Thompson, 2005):

**Prospección:** Consiste en la búsqueda de clientes en perspectiva, estos clientes son aquellos que aún no son clientes de la empresa, pero tienen probabilidad de serlo. Este proceso consta de tres pasos:

1. Identificar los clientes en perspectiva: Para encontrar estos clientes en potencia, se pueden consultar bases de la empresa, clientes referenciados, clientes de otras empresas que ofrezca productos o servicios similares, entre otras.
2. Calificar a los candidatos según su potencial de compra: Los clientes en potencia se califican considerando diferentes factores: capacidad de compras, accesibilidad, decisión de compra, entre otras. Se le asigna a cada factor una calificación de 1 a 10 y luego se califica cada cliente.
3. Elaborar una lista de clientes en perspectiva: En esta lista se ordenan los clientes según su prioridad e importancia. La lista es diferente a la inicial, ya que tiene los clientes potenciales y están calificados según los criterios mencionados, con los que tenemos los clientes que tienen la necesidad, la capacidad y decisión de compra, con lo que aumentamos la probabilidad de venta del producto o servicio.

**El acercamiento previo:** En esta fase se debe adquirir información más detallada de cada cliente en perspectiva, con esta información se debe realizar un plan de ventas de acuerdo con las características de cada cliente; para lograr esta caracterización de los clientes se debe cumplir con el siguiente proceso:

1. Exploración de las características de cada cliente: En esta fase del proceso se indagarán a profundidad cada cliente en perspectiva, para conocer sus datos demográficos y obtener información sobre los productos o productos similares que utiliza y su opinión sobre estos.
2. Preparación de la presentación de venta: Con la información obtenida en el paso anterior, se prepara una presentación adaptada a cada cliente, con las características del producto o servicio, los beneficios y las ventas de este en comparación con los similares de la competencia.
3. Teniendo en cuenta la información obtenida de cada cliente, se decide solicitar una cita antes o visitarlo en frío, tocar su puerta sin que el cliente se lo espere.

**La presentación del mensaje de venta:** En esta fase se debe contar la historia del producto o servicio al cliente en perspectiva, utilizando el método AIDA el cual significa: atención, interés, deseo y acción. Luego se debe realizar la presentación del mensaje de venta, el cual se basa en la siguiente estructura:

- Características del producto o servicio.
- Ventajas del producto o servicio en comparación de su competencia.
- Beneficios para los clientes.

**Servicio posventa:** Es un complemento del producto o servicio, con el cual se busca incrementar la satisfacción del cliente y con esto asegurar futuras compras. El servicio posventa

es la etapa final del proceso de venta en el cual se puede ofrecer: instalación, soporte técnico, garantía, asesoramiento, etc.

## 2.6. Implementación de la creatividad mediante juegos

En un futuro, la creatividad es fundamental para un óptimo desenvolvimiento del adulto; en la educación y ámbito tradicional de un niño se centra en el pensamiento convergente, donde se espera una sola solución a un problema, lo que genera frustración en los niños que no cumplen con las expectativas de los adultos. Debido a lo anterior se recomienda fomentar un pensamiento divergente, en el que se generen múltiples soluciones a un problema.

Actualmente existe la necesidad de educar personas capaces de adaptarse a los cambios y manejar la gran cantidad de información que se tiene disponible; teniendo en cuenta que la creatividad es inherente al ser humano y puede ser estimulada por el entorno familiar y social, se recomienda estimular la creatividad desde una temprana edad ya que en ese momento el niño no está condicionado por experiencias o aprendizajes anteriores, por el contrario cada situación vivida es una nueva experiencia que le permite el desarrollo de su creatividad y mantener su naturalidad (Ramírez, 2008).

Es importante implementar una educación con enfoque constructivista que permita el desarrollo de la creatividad del niño, donde construya su propio aprendizaje y pensamiento, un ámbito que le permita crecer con libertad, investigar y aplicar lo aprendido en la escuela en un contexto de su vida, adquiriendo un pensamiento tanto convergente como divergente (Ramírez, 2008).



20

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente es importante resaltar que “El constructivismo sostiene que el aprendizaje es esencialmente activo. Una persona que aprende algo nuevo, lo incorpora a sus experiencias y a sus propias estructuras mentales. Cada nueva información es asimilada y depositada en una red de conocimientos y experiencias” (Constructivismo., s.f.).

### 2.7. Metodología LEGO “Serious Play”

Es una metodología utilizada para la capacitación de equipos de alto rendimiento en la que se implementa la ingeniería de construcción como juego, fue creada por Robert Rasmussen director de desarrollo de productos de LEGO (Prieto, 2019).

Serious Play está basada en las ciencias del constructivismo y construccionismo, con la cual se proporcionan herramientas poderosas con el fin de fomentar el desarrollo de estrategias ante negociaciones, productividad, investigación de mercados, trabajo en equipo, entre otras. Con la implementación de esta metodología se podrían reducir las reuniones tradicionales de trabajo y generar reuniones más eficientes que incentiven la participación de gran parte del equipo, estimulando su creatividad y participación generando una mayor resolución de problemas y mejorando la toma de decisiones (Prieto, 2019).

La metodología LEGO consta de las siguientes etapas según (Prieto, 2019):

- Etapa 1: Reconectar el cerebro con las manos “Construcción individual”.

- Etapa 2: La construcción de estrategias y soluciones, partiendo de la concepción individual para entender el punto de vista de cada integrante del equipo y así comprender su visión de la empresa, del producto o servicio.
- Etapa 3: Llegar a un acuerdo considerando las visiones individuales aportadas por cada integrante para lograr una visión compartida del producto o servicio.
- Etapa 4: Se crea una estrategia teniendo en cuenta las soluciones planteadas por cada integrante del equipo.

Esta metodología se centra en proporcionar herramientas para crear estrategias y soluciones viables para tomar las mejores decisiones posibles.

### 2.7.1 Toma de decisiones

Consiste en elegir una alternativa que dé solución a un problema, el proceso de toma de decisiones consta de cuatro etapas según (Ambrosio & Acevedo, 2018):

- Análisis de la naturaleza del problema: Es en la que se identifica, define y diagnostica la situación actual y la esperada.
- Generación de soluciones alternativas: Se identifican las posibles soluciones existentes para el problema planteado.
- Evaluación de alternativas: Reconocer el valor de cada posible solución, antes de tomar la decisión, especialmente cuando los costos y beneficios son significativos.
- Elección entre soluciones alternativas: Finalmente se elige la solución más viable de las planteadas.

### 3. Metodología y hallazgos

Esta investigación es de tipo exploratoria ya que se busca hacer una recopilación de tipo histórica sobre los factores de éxito que han posicionado a LEGO en la industria de la juguetería, descriptiva y explicativa debido a que se describen las estrategias implementadas por LEGO luego de la década de los 70's y sus grandes innovaciones para mantenerse a la vanguardia (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991).

Dado lo anterior, la investigación tiene una metodología cualitativa con enfoque primaria y secundaria, este estudio tiene una revisión histórica de un caso de éxito ocurrido en la industria.

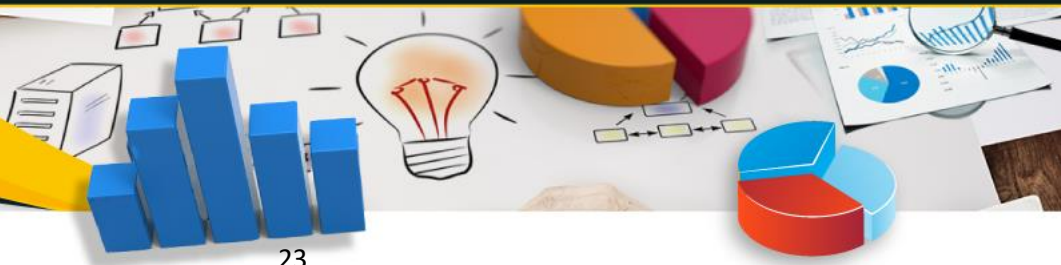
#### 3.1. Pregunta de investigación.

¿Cuáles son los factores de éxito que ha posicionado a LEGO como un referente en la industria de la juguetería a nivel mundial a partir de los años 70's?

#### 3.2. Hallazgos

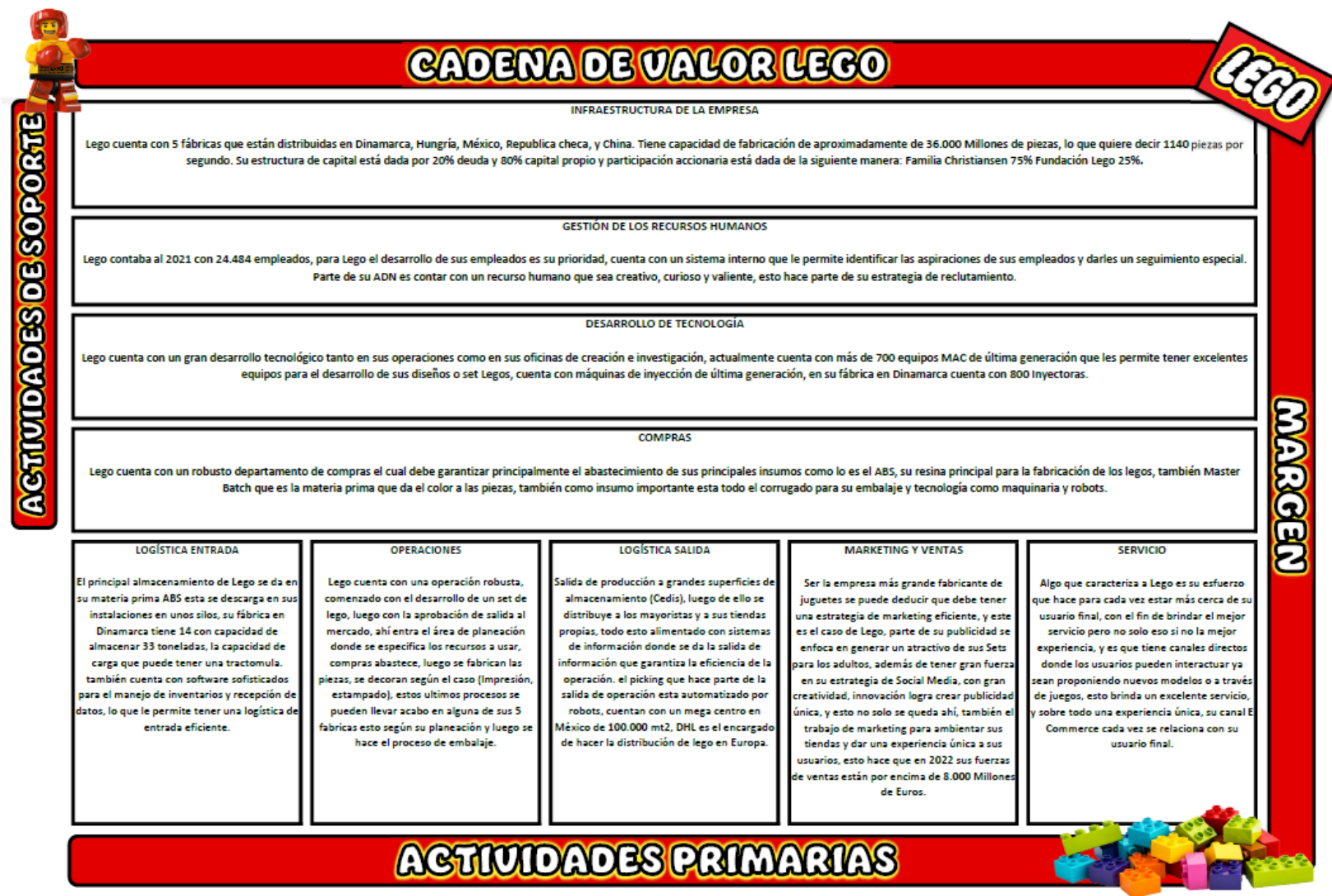
##### 3.2.1. Cadena de valor

Parte del éxito de una compañía es generar valor, para aquellas empresas deben crear una identidad dentro del mercado, y LEGO es un claro ejemplo de aquello, estructurar varias estrategias que le permitan generar ese valor. La cadena de valor permite identificar de la cadena de valor permite identificar de forma detallada como una empresa construye valor desde sus diferentes áreas, y podemos percibir a través de la figura 6 como el valor de LEGO, nos da parte de los factores de éxito de LEGO en su operación.



23

Figura 6. Cadena de valor de Lego



Nota. Elaboración propia.

3.2.2. Estrategias exitosas

**Colaboraciones estratégicas:** A lo largo de su trayectoria LEGO ha realizado numerosas colaboraciones con diferentes marcas que lo han mantenido como un referente en la industria de



24

la juguetería, algunas de las marcas icónicas con las que LEGO tiene alianzas estratégicas son: Star Wars, Marvel, DC Comics y Harry Potter. Estas alianzas estratégicas le permitieron expandir su línea de productos y atraer a fanáticos de esta marca, y contribuyeron a que LEGO se mantuviera en la industria y lo ayudó a sobreponerse de las crisis económicas que ha tenido.

**Entretenimiento:** LEGO ha incursionado exitosamente en el ámbito del entretenimiento, lanzando películas, series de televisión y videojuegos basados en su universo de creatividad y construcción. Estos lanzamientos han posicionado a LEGO en la industria, aumentando su popularidad en las nuevas generaciones y dando la oportunidad de continuar incursionando en el mercado con líneas de negocio que han sido un éxito, manteniéndolo vigente tras su larga trayectoria en el mercado.

**Adaptación a nuevas tendencias:** En su búsqueda de mantenerse en el mercado LEGO ha incorporado temas y productos relacionados con tecnología, como robótica y programación, para atraer a los niños de las nuevas generaciones interesados en la ciencia y la ingeniería. También, ha abrazado la era digital, lanzando productos como LEGO Boost, LEGO mindstorms y LEGO Dimensions, los cuales combinan la construcción física con elementos virtuales.

La iniciativa Ideas de LEGO consiste en tener interactividad con sus fans, así escuchan lo que sus clientes quieren para crear nuevos productos, cualquiera puede dar su idea en el sitio oficial de LEGO Ideas, colocar una descripción, imágenes incluso un concepto detallado del producto que quieren, luego los fans votan para escogerlo, el equipo de LEGO revisa los

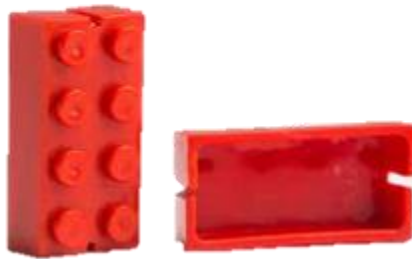


25

productos más populares y escogen el proyecto. Algunos de los sets creados por Ideas LEGO son: el set de "Laberinto", el set de "Aventura en el Árbol" y el set de "Barco en una Botella".

### 3.2.3. Los productos más exitosos y la posible explicación de su éxito

#### 3.2.3.1.El clásico BRICK

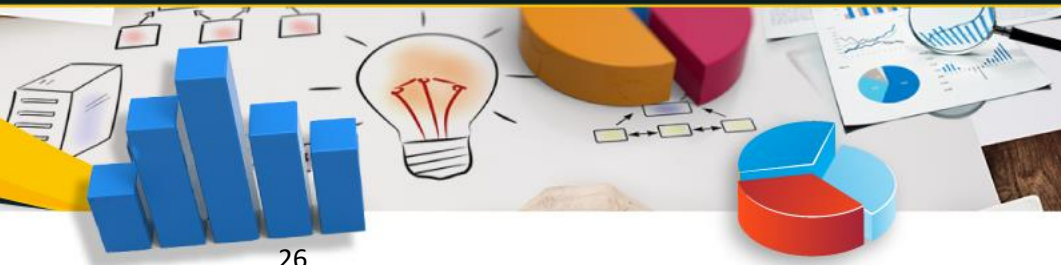


*Nota: Tomado de La historia de LEGO, [bit.ly/3r19IZI](http://bit.ly/3r19IZI)*

Antes de 1958, los bloques LEGO tenían oportunidades para unirse entre si y sus opciones eran muy limitadas. Hacia 1958 se diseña el bloque LEGO como lo conocemos hoy en día. Se mejoran con tubos huecos en la cara inferior de los bloques. Se logra un mejor apoyo en la base y mayor versatilidad. En 1959 se crea la división “futura” encargada de generar ideas para nuevos juegos. El famoso BRICK es patentado por la marca hasta la fecha.

Motivo de éxito: Todo es susceptible de mejora. La magia está en los pequeños detalles.

#### 3.2.3.2.LEGO 1970 - Diferenciación



*Nota: Tomado de Twitter, <https://bit.ly/43aJTmS>*

Se presentan las 10 características fundamentales de LEGO. Se ofrece la promesa de encontrar estas 10 características en todos los juguetes de la marca:

- Potencial de juego ilimitado
- Para niñas y niños
- Diversión para todas las edades
- Juego durante todo el año

- Juego tranquilo y saludable
- Largas horas de juego
- Desarrollo, imaginación, creatividad
- Cuanto más LEGO, mayor será el valor
- Conjuntos adicionales disponibles
- Calidad en cada detalle
- Motivo de éxito: Promesa de valor clara para el consumidor.

### 3.2.3.3.CO BRANDING



*Nota: Tomado de Cobranding de Adidas y LEGO para lanzar unas nuevas zapatillas,*

*<https://bit.ly/43dFQq3>*

Tal vez esta ha sido una de las estrategias más importantes que ha generado LEGO, Pues se dice que fue el CO Branding lo que salvó a esta compañía de la quiebra. Su primera alianza con una marca fue con Star Wars. Aquí quedó claro que LEGO es una marca no solo para niños, abriendo un enorme mercado potencial (Adultos fans de la saga). Luego de esto vinieron varias alianzas exitosas como Harry Potter, Nike, Mc Donalds, Dc comics etc

Motivo de éxito: Se abren nuevos segmentos de mercado. Se juega con la nostalgia.

#### 3.2.3.4. Parques temáticos



*Nota: Tomado de Los LEGO, un símbolo de Dinamarca, multiplican su valor,*

*<https://bit.ly/3NYXYiN>*

El primer parque temático de LEGO abre sus puertas en el año 1968 en Billund, Dinamarca. Es el que más visitas de aficionados recibe, Luego abre Legoland Windsor, y parque LEGO en Alemania. Hoy en día cuentan con 6 parques en diferentes países del mundo.

Motivo de éxito: Diversificación del negocio sin dejar a un lado su esencia.

### 3.2.3.5. Películas



*Nota: Tomado de las LEGO películas, <https://bit.ly/3XBpA0A>*

La estrategia de LEGO con sus más de 5 películas hasta el momento no fue solamente crear un momento publicitario de más de 1 hora, su objetivo era generar una buena experiencia y a su vez una historia entretenida. Esto los llevó a estar nominados a unos cuantos premios Oscar.

Lograron generar ruido e interacciones entre sus seguidores, al entregar varias estatuillas entre los invitados. Lo que hizo que la marca estuviera en la mente de las personas y en las conversaciones digitales por esta época.

Motivo de éxito: Logran crear una historia entretenida alrededor de una marca conocida. Hacen alianzas con otras marcas para incrementar su audiencia. Refuerzo de marca

### Conclusiones

Vemos como el caso de LEGO podría aplicarse a cualquier industria o compañía, pues sus estrategias e historia han sentado un precedente tanto en la forma de generar valor en sus consumidores como en ser pioneros en diferentes modelos de negocio. LEGO ha sabido mantenerse dentro de una industria tan heterogénea y con clientes tan complejos como lo son los niños, gracias a que siempre ha sido fiel a sus valores iniciales, pero sabiendo reinventarse y entender el mercado en cada generación.

El foco en el cliente ha sido una de las claves del gran éxito de LEGO a lo largo de la historia. Hemos visto como en LEGO se toman muy en serio, el “ponerse en los zapatos del cliente” y se ha impregnado en el ADN de sus colaboradores, pensar en los deseos y necesidades puntuales de sus principales consumidores antes lanzar cualquier nuevo proyecto. Esto, sumado con la alta calidad de sus productos, hace la combinación perfecta para una compañía memorable.

LEGO ha demostrado adaptabilidad al cambio a lo largo de su trayectoria, lo que contribuye a su capacidad para mantenerse a la vanguardia en la industria de la juguetería, entre las implementaciones de LEGO más relevantes se encuentra su innovación constante con la que ha logrado mantenerse atractivo para las nuevas generaciones; ha demostrado flexibilidad al ajustarse a las necesidades cambiantes del mercado.

Además, de tener la facilidad de adaptarse al cambio también la tiene para reconocer la necesidad de realizar cambios en la gerencia de la empresa, como lo hicieron al contratar un CEO externo a la familia con el fin de realizar cambios significativos para superar los desafíos

que enfrentaba en el momento, aprovechando las habilidades y la experiencia específica que tenía la persona aportándola a la organización.

En la historia LEGO paso por situaciones de dificultad, entre ellas dos incendios que destruyeron sus instalaciones en aquellos momentos, otra crítica fue en el 98 donde por primera vez sus números daban perdida, pero LEGO supo sobreponerse en esas situaciones críticas, en las dos primeras reconstruir sus instalaciones y ampliarlas, y en el tercer caso redireccionar su estrategia al nombramiento de su primer gerente externo a la familia Christiansen, esto demostró su capacidad de resiliencia, compromiso y visión.

## Referencias

- Ambrosio, J. G., & Acevedo, G. V. (2018). *Eficacia de la metodología LEGO Serious Play en el aprendizaje de toma de decisiones. Estudio comparativo*. Revista Espacios. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n49/a18v39n49p13.pdf>
- Brand Finance. (2015). *Que de juguetes*. Obtenido de <https://www.quedejuguetes.com/es/blog/historia-de-lego-n273>
- Canizales, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 20. Obtenido de <http://www.revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78/163>
- Construyendo mi CCA*. (s.f.). Obtenido de [http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo\\_1/main0\\_35.htm](http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/cep21/modulo_1/main0_35.htm)
- Correa, J. L., Ledesma, J. S., & Peñaherrera, F. L. (2019). Importancia de la innovación y creatividad en el desarrollo de productos. *Pro Sciences: Revista De Producción, Ciencias E Investigación*, 37. Obtenido de <https://journalprosciences.com/index.php/ps/article/view/122>

- Crea Business Idea. (s.f.). *MANUAL DE LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL*. Obtenido de [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3170/1/Manual\\_creatividad\\_empresarial.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3170/1/Manual_creatividad_empresarial.pdf)
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 19. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- Hernández, R. S., Fernández, C. C., & Baptista, P. L. (1991). *Metodología de la investigación*. Obtenido de [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)
- Limonta, R. J., Andraus, C. E., & Lazo, O. R. (2020). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8226606>
- Prieto, J. R. (2019). *Metodología Lego "Serious Play"*. Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua. Obtenido de <https://vocero.uach.mx/index.php/finguach/article/view/374/334>
- Pursell, S. (3 de Abril de 2023). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/guia-fidelidad-cliente>
- Ramírez, I. C. (2008). *Desarrollo de la creatividad en Educación Infantil*. Madrid: Revista Creatividad y Sociedad. Obtenido de <https://educra.cl/wp-content/uploads/2017/05/DOC1-desarrollo-creatividad.pdf>
- Salesforce. (28 de Marzo de 2022). *SALESFORCE*. Obtenido de <https://www.salesforce.com/mx/blog/2022/03/etapas-de-ventas.html#:~:text=El%20proceso%20de%20ventas%20es,etapas%20del%20proceso%20de%20ventas.>
- Terán, O. S. (s.f.). *Los juguetes de olivia*. Obtenido de <https://losjuguetesdeolivia.com/1070-2/#:~:text=Las%20evidencias%20arqueol%C3%B3gicas%20sit%C3%BAan%20los,%20C%20pelotas%20yoy%C3%B3s%20y%20peonzas>
- Thompson, I. (2005). *El Proceso de Venta*. Obtenido de [http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/TVX1404/SEMANA%205/S5\\_LEC.pdf](http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/TVX1404/SEMANA%205/S5_LEC.pdf)
- Tschohl, J. (s.f.). *Service Quality Institute Latin America*. Obtenido de [https://www.servicequality.net/ftp/cap1\\_servcliente.pdf](https://www.servicequality.net/ftp/cap1_servcliente.pdf)

