



**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Maestría en Dirección y Administración de Empresas – MBA**

## **Solución Caso: LEGO (A) La crisis**

Trabajo final presentado por: Frank O’Neill Elias  
Titulación: Maestría en Dirección y Administración de Empresas (MBA).  
Profesor: José Luis Díaz Sánchez, MBA, PMP

Lima, agosto de 2020

## Índice

Introducción.....	3
Capítulo 1: Marco teórico.....	4
Capítulo 2: Hechos y datos del caso.....	16
Capítulo 3: Definición del problema.....	20
Capítulo 4: Análisis de las causas.....	21
Capítulo 5: Propuesta de mejora.....	30
Capítulo 6: Plan de implementación y verificación.....	37
Conclusiones y aportaciones personales.....	39
Bibliografía.....	41

## Introducción

El caso LEGO (A): La Crisis, es un caso de negocios real, elaborado por el profesor Jan W. Rivkin, Stefan H. Thomke y la Asistente del Director del Centro Europeo de Investigación Daniela Beyersdorfer de la Universidad de Harvard.

En él, se presenta a la empresa Lego, sus orígenes, su evolución histórica, la evolución del sector, los cambios de dirección para afrontar las diferentes coyunturas de la empresa, desembocando finalmente en una crisis que el advenedizo Jørgen Vig Knudstorp, deberá afrontar como nuevo CEO de la compañía, después de que Kjeld Kristiansen se jubilara y le ofreciera la posición.

LEGO (A): La Crisis, es un caso de administración estratégica, el cual, no nos ofrece mucha información para delimitar los posibles cursos de acción del CEO, por el contrario, deja mucho espacio para elaborar diversas estrategias que permitan a la empresa salir de los malos resultados económicos financieros que, por primera vez, se registraron en la empresa en el año 2004.

Trabajar en este caso, me permitirá ponerme en el rol del CEO de la empresa y, a través de la resolución del caso, adquirir una experiencia directiva artificial que, me aportará el desarrollo de mi criterio y ganar la visión y perspectiva que tienen los directores generales de las empresas en el mercado global.

Considero que este caso es digno de un trabajo final del MBA, debido a que se enfoca en la dirección estratégica, materia clave en un programa de MBA. Además, permite analizar el problema desde diferentes perspectivas (comercial, financiera, operaciones, etc.), tal como sucede en la vida real, obligándonos a analizar y escoger la perspectiva que, a criterio del directivo, permita lograr un resultado exitoso, oportuno y sostenible, con el menor uso posible de recursos.

Empezaremos por presentar los hechos y los datos que llevaron a la empresa a la difícil situación económica y financiera que experimentó en el año 2004. Posteriormente, intentaremos identificar los principales problemas que generaron los resultados negativos en sus estados financieros en dicho año. Luego, analizaremos las principales causas de los problemas referidos, para finalmente, diseñar una propuesta de mejora y un plan de implementación que permita a la empresa recuperarse y volver a arrojar resultados económico financieros positivos. Finalmente, presentaremos nuestras conclusiones y aportaciones personales.

# Capítulo 1: Marco Teórico

## Las cinco fuerzas de Porter

Según 50Minutos.es (2016), las cinco fuerzas de Porter es un modelo que nos permite analizar el entorno competitivo de una industria. En particular, nos permite comprender la naturaleza de las relaciones entre los diferentes actores del mercado en el que una empresa se desarrolla; también a identificar los factores de rendimiento y de influencia del sector y evaluar cómo los cambios en el seno de una industria pueden afectar a su rentabilidad.

Desde un punto de vista estratégico, esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa en un mercado, así como para luchar contra la competencia. Se deben identificar con claridad: las relaciones de la empresa con los otros actores del sector, es decir: los clientes; los proveedores; los productores de sustitutos; los nuevos competidores potenciales; la competencia. Las 5 fuerzas son:

1. El poder de negociación de los clientes;
2. El poder de negociación de los proveedores,
3. La amenaza de los productos sustitutos;
4. La amenaza de los nuevos competidores;
5. La rivalidad entre los competidores.

### El poder de negociación de los clientes.

La influencia de los clientes en un entorno competitivo depende de su habilidad para la negociación. Estos pueden, de hecho, forzar a las empresas a bajar los precios, exigir una mejor calidad o servicios suplementarios, o incluso promover la competencia entre diferentes actores. Es decir, tienen la capacidad de impactar en la rentabilidad de la empresa, a través del incremento los costes del producto.

Los clientes tienen poder si es que:

- Son pocos en el mercado y/o compran en grandes cantidades.
- Los productos disponibles en el mercado están estandarizados y se diferencian poco de los de la competencia.
- El coste de cambio de un proveedor a otro es bajo.

- Pueden integrar directamente las actividades de los proveedores en su propia cadena de producción.

### **El poder de negociación de los proveedores.**

Los proveedores pueden tener impacto en la rentabilidad de una empresa, si imponen sus propias condiciones en términos de costes o de calidad, al igual que los clientes.

Los proveedores tienen poder de negociación si:

- Se están concentrados o en situación de monopolio.
- Sus clientes son numerosos y procedentes de industrias diversas.
- Para los clientes, el coste de cambio es elevado; ofrecen productos diferenciados y no existen productos sustitutos.
- Son capaces de integrar en su core-business actividades situadas en las fases posteriores de la cadena.

Los proveedores ejercen un poder directo sobre una industria al re-negociar los términos de los contratos entre ellos y sus clientes, y al buscar siempre los mejores precios (más altos).

### **La amenaza de los productos sustitutos.**

Los productos sustitutos ofrecen soluciones alternativas a la oferta existente en un sector, y responden a necesidades similares de una forma diferente o innovadora. Por ejemplo, el correo electrónico es un sustituto del correo postal, de la misma manera que la computadora fue un sustituto de las máquinas registradoras.

Los productos sustitutos se convierten en una amenaza cuando:

- Ofrecen una mejor calidad que los productos tradicionales del sector.
- El coste de cambio hacia el producto sustituto es bajo.
- El precio de los productos sustitutos es menor.

En general, los productos sustitutos representan una amenaza porque ganan cuota de mercado y ejercen presión sobre los precios.

### **La amenaza de los nuevos competidores**

Los nuevos competidores ingresan al mercado buscando ocupar una cierta posición o alcanzar cierta cuota de mercado. Para ello, buscan entregar un mayor valor a los clientes y/o reducir los precios y/o los costos de sus productos.

La amenaza de los nuevos competidores crece cuando:

- No existe patentes que protejan la propiedad intelectual de las tecnologías, facilitando el acceso a las mismas.
- Existen bajas barreras de entradas (grado de dificultad que afronta una empresa para ingresar a una industria) y/o las necesidades de capital son muy bajas.
- Hay débiles economías de escala.
- Existen pocas barreras culturales.
- El costo de cambio es bajo para el cliente.
- Las empresas del mercado en cuestión, tienen una imagen de marca poco consolidada.
- Las empresas del mercado no han conseguido fidelizar a sus clientes.
- El gobierno otorga incentivos para ingresar al sector.

### **La rivalidad entre los competidores.**

La rivalidad entre los competidores se ve influida por el resto de las fuerzas del modelo. Los competidores dentro de una industria, luchan por mejorar o mantener su posición competitiva en el mercado. Entre las acciones que pueden ejecutar en dicha competencia están:

- Reducir sus precios.
- Introducir nuevos productos.
- Lanzar campañas de publicidad.
- Realizar mejoras a sus productos y/o servicios.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores, depende del número de empresas en la industria, de su tamaño y de su cuota de mercado, la cual puede incrementarse si:

- El sector no se encuentra concentrado (muchos competidores de tamaño similar).
- La tasa de crecimiento de la industria es baja.
- Las barreras de entrada son bajas y las barreras de salida altas.
- El grado de diferenciación de los productos es bajo.
- Los costes fijos son elevados.

La configuración de estas 5 fuerzas variará en función de la industria. Dependiendo de la intensidad, jerarquía y dinámica de estas fuerzas, será posible identificar los factores críticos de éxito, es decir, los elementos estratégicos que serán necesarios dominar para asegurar una ventaja competitiva duradera.

Cuanto más intensas sean estas fuerzas, menor margen de maniobra tendrán las empresas para gestionar y, por tanto, presentarán un menor retorno sobre la inversión. Por el contrario, mientras más débiles sean las fuerzas, menor rivalidad entre empresas y mayor capacidad de gestión, por lo tanto, más rentables serán.

Es crucial, por tanto, que las empresas inviertan en actividades que favorezcan ventajas competitivas duraderas para garantizar su rentabilidad, conservar sus márgenes y sus cuotas de mercado.

Finalmente, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, puede complementarse con dos factores complementarios como son: **el sector público y la tecnología**, los cuales, sin duda, pueden ejercer una influencia notable en las 5 fuerzas estudiadas.

Utilizaremos esta herramienta para realizar el análisis externo del caso Lego, determinar su posición competitiva en el mercado, e identificar las amenazas del entorno para hacerles frente.

## **La Cadena de Valor de Michael Porter**

De acuerdo con 50Minutos (2016), se trata de una herramienta que permite a las empresas identificar y optimizar su ventaja competitiva; a través del análisis sucesivo de sus actividades con el objetivo de mejorar al máximo posible cada etapa para constituir y optimizar dicha ventaja competitiva.

La cadena de valor de Porter, es una herramienta de administración estratégica muy preciada, en la medida que actúa en el posicionamiento de un producto o un servicio en el mercado. Esta herramienta tiene tres objetivos: la mejora de los servicios, la reducción de los costes y la creación de valor.

### **La creación de valor.**

Se trata de un sistema analítico concebido para descomponer las distintas funciones de una empresa y examinar el coste que tienen. Su objetivo es asignar los recursos a lo largo de la

cadena de la forma más eficaz posible. Esto permite que un producto se pueda posicionar estratégicamente en un mercado, en función de su coste o de su diferenciación.

Los costes de un producto se pueden reducir favoreciendo:

- Un proceso de fabricación óptimo.
- La compra de materias primas a un coste bajo.
- La innovación.
- La funcionalidad del producto con el fin de lograr una mayor diferenciación.
- Una mejor calidad de fabricación.
- Un mejor servicio posventa.
- Un plazo de entrega más corto gracias a una buena organización de la logística.

Un buen análisis de las distintas funciones de la empresa permite aumentar la productividad y alcanzar un crecimiento sostenible y rentable.

### Los Polos

El modelo de Porter está constituido por nueve grandes funciones generadoras de valor, conocidas como “polos”. Estos polos se dividen en dos categorías:

- **Actividades primarias:** son cinco e intervienen directamente en el valor añadido del producto final. Este conjunto agrupa las actividades que se refieren a la logística de adquisición o interna, a la fabricación u operaciones, a la logística de distribución o externa, al marketing y a la venta, así como a los servicios.
- **Actividades de apoyo:** son cuatro y participan de forma indirecta en la creación del valor añadido final. Se trata de las actividades relacionadas con la infraestructura de la empresa, con los recursos humanos, con el desarrollo de la tecnología y con las compras o abastecimiento.





Grafico No.1

Fuente: <https://images.app.goo.gl/392hvHV6jMLKmh19>

Tal como se muestra en el gráfico 1, las actividades primarias o básicas, van en la base en forma vertical y secuencial, desde logística interna hasta servicio. Por su parte, las actividades de apoyo van en la parte superior en forma horizontal, desde abastecimiento hasta infraestructura. El margen representa la diferencia entre el valor final del producto y el conjunto de costes que se le atribuyen (creación, lanzamiento, etc.).

### Las actividades básicas o primarias.

Son las principales funciones organizadas en el interior de una empresa. Contribuyen de manera directa en la creación del producto, a las acciones de marketing, a las políticas de ventas, a la entrega al cliente final y al servicio de post venta. Estas son:

- **La logística de adquisición (interna):** reúne el proceso de adquisición de recursos: recepción y entrada en stock de las materias primas.
- **La fabricación (operación):** incluye el uso de las materias primas, la producción de los productos, los controles de calidad, la preparación, el mantenimiento, etc.
- **La logística de distribución (externa):** reúne la salida del stock de productos, la preparación de los pedidos, la entrega a los distribuidores y a los clientes finales.
- **El marketing y las ventas (comercialización):** incluye la promoción, la comunicación, la política de precios, la publicidad, la gestión de los canales de distribución, etc.

- **Los servicios (post venta):** engloban las reparaciones, el mantenimiento, los servicios de post venta, etc.

Estas actividades dependen unas de las otras afectándose mutuamente, tanto de manera positiva como negativa.

### **Las actividades de apoyo.**

Contribuyen al buen funcionamiento de las operaciones, ofreciendo a la empresa la oportunidad de ejecutar las actividades centrales y de gestionar la coordinación para maximizar la efectividad.

Estas son:

- **Infraestructura de la empresa:** comprende la dirección general, financiera, administrativa, legal, planeamiento, control de la calidad, etc.
- **Los recursos humanos:** se ocupan de la contratación, formación, remuneración, gestión y desarrollo de las competencias, del organigrama, de la política de compensaciones, de las desvinculaciones, etc.
- **La investigación y desarrollo:** incluye la investigación y selección de nuevas tecnologías, la capacidad de innovación, desarrollo de nuevos productos, seguridad de los productos y patentes, etc.
- **Las Compras (abastecimiento):** engloba las compras de materias primas, selección y negociación con proveedores, alquiler de locales, etc.

Las actividades de apoyo pueden afectar a algunas actividades primarias. La clave de la ventaja competitiva se encuentra tanto en la mejora de las actividades como en las interconexiones entre ellas. Si una actividad progresa de manera independiente a las otras, puede producirse un desequilibrio entre los diferentes polos que genere nuevos costes.

Utilizaremos esta herramienta para realizar el análisis interno del caso Lego, para identificar y fortalecer su ventaja competitividad frente a sus competidores en el mercado.

### **Ciclo de vida de los productos.**

Según Santesmases (2015), se refiere a los cambios que se producen, a través del tiempo, en las ventas de los productos, a causa de cambios en el mercado (entorno, competencia, etc.). Estos cambios afectan el diseño y el desarrollo de la estrategia de mercadotécnica.

Las etapas del ciclo de vida se dividen en cuatro:

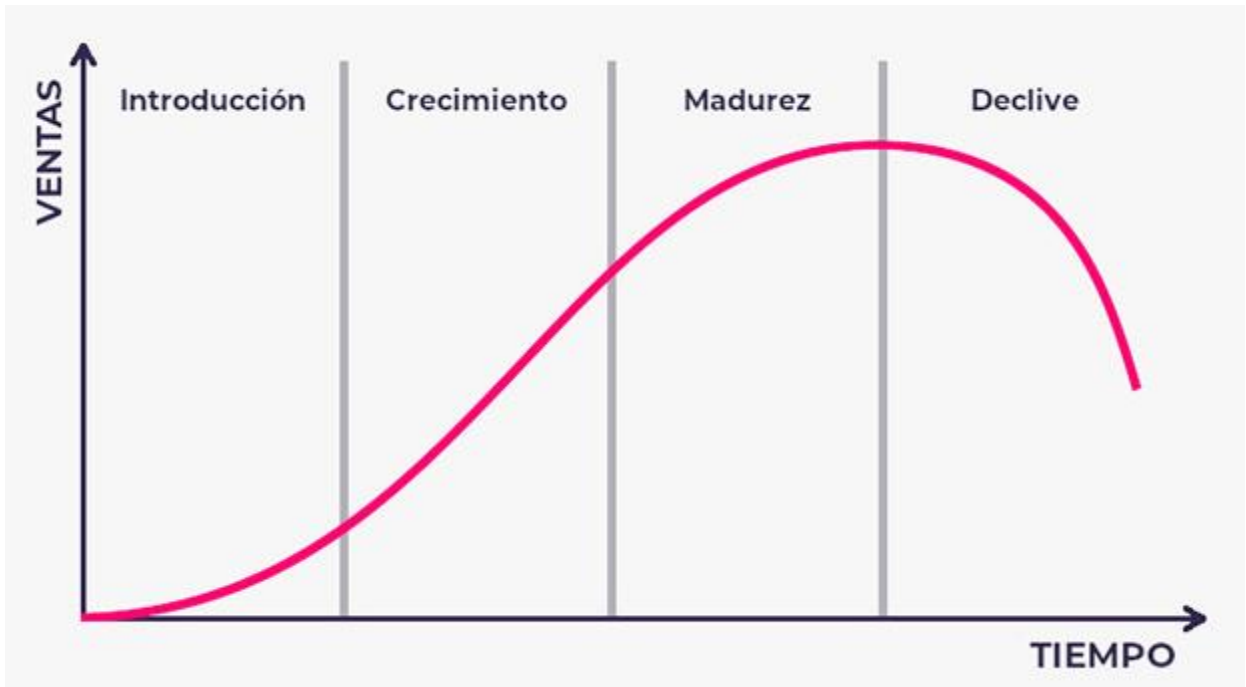


Grafico 2

Fuente: <https://images.app.goo.gl/4STtoh6kqicbLhTx8>

### **Fase de introducción o de desarrollo del mercado.**

Se inicia la distribución del producto en el mercado, el cual está disponible para su compra. Las ventas se inician y crecen muy lentamente. Las utilidades son casi inexistentes en toda esta fase. La duración de esta fase depende de la complejidad del producto, del grado de novedad, de su nivel de ajuste a las necesidades del consumidor y de la existencia o no de productos sustitutos. En esta fase los competidores suelen ser escasos o inexistentes. Se ofrecen versiones básicas del producto que adquieren los consumidores más innovadores a un precio generalmente alto. La promoción es intensa y dirigida a los adoptadores tempranos del producto, con acciones dirigidas a estimular la prueba del producto.

### **Fase de crecimiento.**

Las ventas aumentan rápidamente, es la etapa del despegue del producto. Las utilidades también crecen rápidamente y llegan a su punto máximo al final de esta fase. La competencia se intensifica, atraída por las oportunidades de negocio. En consecuencia, aumentan los puntos de venta y se abren nuevos canales de distribución. Los primeros adoptadores continúan

adquiriendo el producto, y llevan a cabo un proceso de difusión que atrae a nuevos compradores. Aumentan el número de versiones del producto y se mejoran sus prestaciones. El precio que aún es alto comienza a bajar. La inversión en promoción aún es alta buscando llegar a todo el mercado. Se persigue la creación de una preferencia de marca que asegure la repetición de la compra.

### **Fase de madurez.**

Las ventas dejan de aumentar y hacia el final del ciclo empiezan a descender. La demanda solo se produce por reposición del producto. Las utilidades empiezan a descender y las existencias a aumentar. La capacidad de producción excede la demanda y empiezan a desaparecer los competidores débiles. La fase de madurez es la más larga del ciclo de vida y la mayoría de los productos se encuentran en esta etapa. Su duración puede alargarse si se llevan a cabo estrategias de mejora de productos, búsqueda de nuevos usos para el mismo y atracción de nuevos usuarios. La competencia en precios se vuelve muy intensa y se produce una bajada continua de los mismos. Las diferencias entre los productos son cada vez más sutiles, con más servicios asociados al producto. La inversión en publicidad empieza a disminuir y su estrategia se centra en la diferenciación de los competidores y la preservación de la lealtad de marca.

### **Fase de declive.**

Las ventas disminuyen sensiblemente y las utilidades tienden a desaparecer. En esta fase la industria se reduce. La producción se concentra en pocas empresas que ofrecen una variedad menor de productos. Los precios se estabilizan e incluso pueden llegar a subir, en cuanto disminuya más la oferta, por la desaparición de los competidores. La disminución de las ventas se puede deber a: avances tecnológicos, cambios en las preferencias de los consumidores, pérdida de la competitividad, productos alternativos más económicos, duraderos, seguros o con prestaciones superiores. La decisión de retirar definitivamente el producto del mercado o mantenerlo en el mercado, dependerá de las posibilidades de sustitución por otro más rentable, de rediseñar el producto actual, de encontrar nuevos usos al producto, de atraer nuevos usuarios, de la retirada de competidores, circunstancias que podrían permitir rentabilizar por un tiempo adicional el producto en el mercado, pero finalmente el producto acabará por desaparecer.

Utilizaremos la evaluación del ciclo de vida de los productos para identificar en qué fase se encuentra Grupo LEGO, como parte del diagnóstico del caso.

## Matriz Boston Consulting Group.

Según Torres (2015), es una técnica que se utiliza para conocer la situación de mercado del portafolio de los productos o unidades estratégicas de negocio de una empresa, considerando dos variables: (1) la posición relativa de mercado y (2) la tasa de crecimiento de la industria.

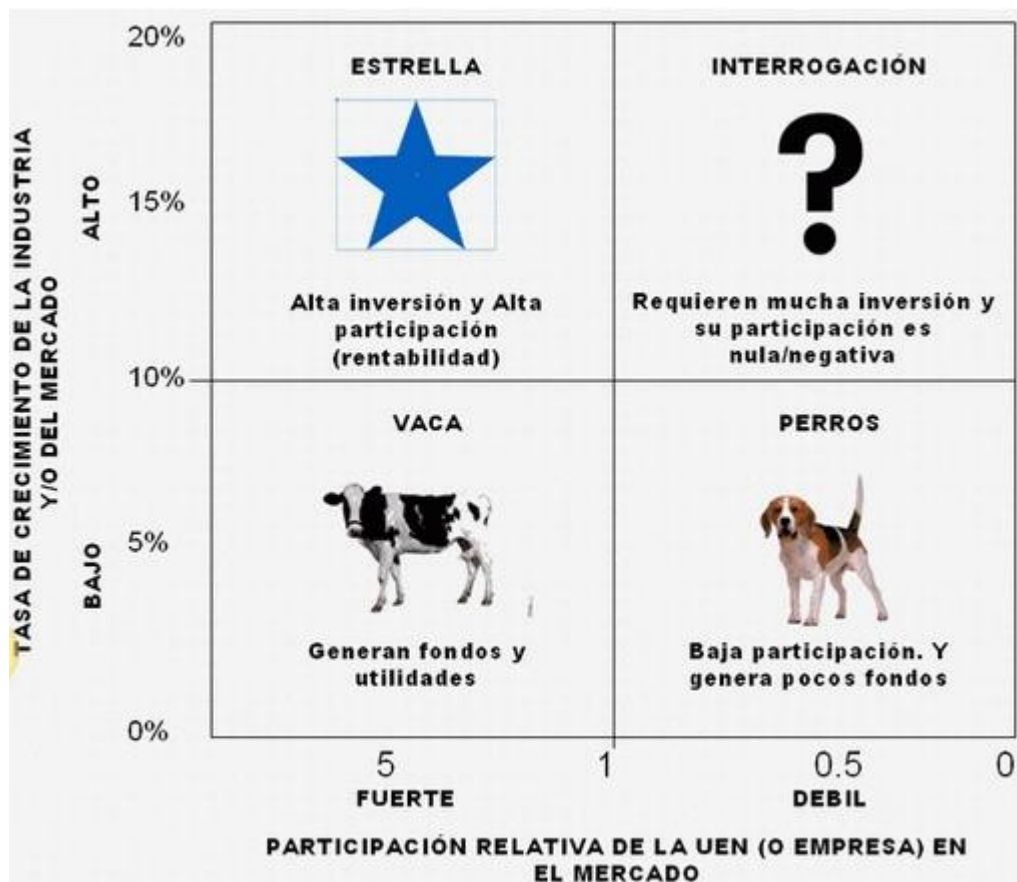


Grafico 3

Fuente: <https://images.app.goo.gl/57RQdXGmHeAmxC3X6>

Como vemos en el gráfico 3, se trata de cuatro cuadrantes, en donde se presentan las diferencias que existen entre las empresas, sus UEN y/o los productos, considerando la posición relativa de mercado y el crecimiento de la industria al que pertenecen respectivamente.

Para elaborar una matriz BCG se debe obtener para cada empresa o UEN o producto:

1. Monto de ventas de la empresa o división o UEN o producto que sea el más grande (el líder).

2. Monto de ventas de la empresa o división o UEN o producto que se desea ubicar en el cuadrante (se representa por un círculo).
3. Posición relativa de mercado (eje X) que se obtiene dividiendo el monto de las ventas de la empresa o la UEN o el producto, entre el monto de las ventas del líder (el más grande). Así se obtiene el valor del “eje x”, el cual debe encontrarse entre cero y uno.
4. Monto de las utilidades de la empresa, la división o la UEN o el producto que se debe ubicar. Se expresa en porcentaje.
5. Crecimiento de las ventas de la industria, el cual se obtiene mediante la tasa anual de crecimiento, el cual se expresan en porcentaje y es el valor del “eje y”.

A continuación, definimos cada uno de los cuadrantes:

### **Interrogantes.**

Abarcan parte pequeña del mercado, pero compiten en industrias de gran crecimiento. Necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Se les llama interrogantes porque la empresa debe decidir si aplica unas estrategias de empresa fuerte (estrategias intensivas en capital). Las estrategias recomendables son: penetración en el mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos, venta.

### **Estrellas.**

Abarcan una porción grande de mercado y compiten en industrias de alto crecimiento. Tienen buenas oportunidades para el largo plazo, en cuanto a crecimiento y rentabilidad. Debe recibir o captar inversiones elevadas para mantener o fortalecer sus posiciones dominantes. Las estrategias recomendables son: integración vertical (hacia delante y atrás) y horizontal, penetración en el mercado, desarrollo de productos y mercados, y alianzas estratégicas.

### **Vacas.**

Abarcan una porción grande de mercado, pero compiten en industrias que ya no crecen. Generan efectivo por arriba de sus necesidades y con frecuencia son ordeñadas. Fueron estrellas y podrían ser perros. Deben ser dirigidas para mantener su posición sólida, tanto como sea posible. Las estrategias recomendables son: desarrollo de productos o diversificación concéntrica, conforme se debilitan las estrategias serían recorte de gastos o enajenación.

### **Perros.**

Abarcan una posición relativa de mercado baja, y compiten en una industria de lento o nulo crecimiento. Tienen una posición débil, consumen mucho efectivo, frecuentemente sufren de liquidez. Las estrategias recomendadas son: la liquidación, enajenación o reducción a través del recorte de gasto, o incluso quiebra.

Esta matriz centra la atención en el flujo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas empresas, divisiones o productos.

Utilizaremos la matriz BCG para analizar el portafolio de productos de LEGO, identificar su composición y analizar qué cambios necesitaría para mejorar la efectividad de su estrategia de crecimiento.

## **Dirección Estratégica.**

Como indica Fernández (2004), la dirección estratégica es un concepto clave en las organizaciones, integra a: la planificación estratégica, los programas y planes de acción, los presupuestos y los sistemas de información y control.

- La planificación estratégica nos indica las acciones a emprender para conseguir los fines, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa, y las previsiones e hipótesis sobre el futuro.
- Los programas y planes de acción nos indican qué hay que hacer, por quién, cuándo, y con qué recursos. Los sistemas de información (ex ante, ex post e in vía) constituyen la base del control del cumplimiento del plan.

Vamos a utilizar los conceptos de planificación estratégica y, dentro de programas y planes de acción, el concepto de marketing mix, como recursos para diseñar la propuesta de mejora sugerida para el caso Lego.

## Capítulo 2: Hechos y datos del caso

A continuación, presentamos los hechos clave y los datos más relevantes del caso LEGO:

### Sobre la industria de juguetes

- La industria de juguetes contabilizaba ingresos de mayorista de USD 61 mil millones en el año 2004.
- El mercado minorista de juguetes crecía a un paso constante de alrededor de 4% al año. Demanda de juguetes específicos volátil.
- Tendencias: los niños tenían menos tiempo libre para jugar que en el pasado. La demanda se había desplazado hacia la tecnología (video juegos e internet) para los niños mayores de 3 años. La infancia se acortaba y la adolescencia se alargaba. Indecisión de los padres de familia en los criterios de compra (su criterio o lo que querían sus hijos).
- Fabricantes: el líder Mattel, con ingresos de USD 5.1 mil millones en el 2004 (8.4% de participación del mercado). El segundo Hasbro, con ingresos de USD 3.0 mil millones (4.9% de participación del mercado). Entre ambos 13.3% de participación en 2004.
- Para ganar la atención de los consumidores, espacio en los anaqueles minoristas y ventas, los fabricantes de juguetes introducían nuevos productos, reducían sus precios a mayoristas, auspiciaban publicidad cooperativa y promociones con los minoristas, ofrecían apoyo en tienda y dirigían publicidad hacia los consumidores.
- Rápida imitación y protección limitada de propiedad intelectual en el mercado.
- Para fortalecer la presencia de marca entre los consumidores, los fabricantes de juguetes frecuentemente conseguían licencias de las empresas de comunicación para personajes (ejemplo: Mattel, Disney y Pixar).
- Cada día más fabricantes de juguetes encargaban la manufactura a Asia, donde la mano de obra era barata. Operadores mundiales como Hasbro se especializaban en el desarrollo, ventas y comercialización de nuevos productos.
- Canal: minoristas (Wal-Mart, Target) miraban a la ganancia por metro cuadrado y, en consecuencia, consideraban el margen, movimiento, y los requisitos de espacio para los juguetes en sus anaqueles.
- Negocio fuertemente estacional, consumidores compran gran parte de sus juguetes para Navidad, las compras al por menor ocurrían principalmente en la segunda parte del año.

### Sobre el grupo Lego



- Fundador Ole Kirk Kristiansen, su meta era la calidad. “Solamente lo mejor es suficientemente bueno”.
- El hijo de Ole, Godtfred, comenzó a trabajar en el negocio en 1932 a la edad de 12 años. En 1958 empezó a crear el sistema LEGO de juego. En 1963, estableció diez principios de “buen juego”. Para 1967, la compañía producía ladrillos LEGO en 218 formas distintas.
- En 1977, el hijo de Godtfred, Kjeld Kirk Kristiansen, se incorporó a la gerencia de la compañía.
- Grupo LEGO favorecía la constante incorporación de nuevos productos y temas basados en el sistema del ladrillo (cultura de la creatividad).
- La alta calidad de los ladrillos y el espacio estandarizado entre los botones ahuecados aseguraba que todos los elementos fabricados después de 1958 fueran compatibles el uno con el otro, dando como resultado unas oportunidades enormes para la creatividad. En 1968 sacaron ladrillos más grandes “DUPLO”, para niños menores de cinco años, y en 1977 la línea LEGO Technic para adolescentes.
- Para 1980, alrededor de 70% de las familias de Europa Occidental con niños menores de 14 años tenían ladrillos LEGO.
- Proceso productivo de tres fases. En la primera, la fase de moldeado, la maquinaria de molde por inyección producía cantidades masivas de elementos plásticos. Godtfred se concentró en desarrollar una excelencia industrial y capacidades de vanguardia en la ciencia de materiales y tecnología de producción. En la segunda, la fase de decoración, se pintaban partes especializadas. En la tercera fase, de empaque, se colocaban la gran cantidad de pequeños componentes de un producto en una caja con un manual de instrucciones.
- Entre 1980 y 1992, LEGO experimenta una fase de crecimiento y expansión en Europa occidental, USA, Europa oriental y Asia. Para 1992, era uno de los 10 mayores fabricantes de juguetes a nivel mundial. Tenía el 80% del mercado de juguetes de construcción (que a su vez representaba un bajo porcentaje del total del mercado de juguetes).
- Lego trabajó duro para controlar el crecimiento de las ventas, buscando como aplazar las introducciones de productos para que el crecimiento de las ventas cayera en el rango del 8% y 10%.

#### **El periodo de crecimiento que no fue (1993-1998)**

- Entre 1993 y 2003, se generan cambios en el mercado (bajaron tasas de natalidad y gastos en juguetes), reduciendo las ganancias de la industria de juguetes en 50%.

- Los canales de venta al por menos se consolidaron.
- Mattel, Hasbro y otros, derivaron su manufactura en Asia.
- Cambios en el consumidor (niños tenían menos tiempo para jugar, menos capacidad de atención, gratificación instantánea y productos electrónicos), contrarios a las fortalezas de Lego.
- Entre 1993 y 1997, LEGO cambia de estrategia hacia el crecimiento y la diversificación (Kjeld Kirk Kristiansen formó equipo gerencial, delegó responsabilidad en ellos para responder ágilmente al mercado. Despidieron a jefe de producción. Buscaban posicionar a Grupo LEGO entre las 10 marcas líderes a nivel mundial para familias con hijos. Concluyeron que tenían un potencial fuera de los sistemas centrales de juego, extendieron la marca a nuevos productos: Legoland, video juegos, relacionados a sus productos, productos de medios: libros, películas, programas de TV, líneas de ropa para niños, relojes y ladrillos robóticos. Enfoque en sacar más productos sin cuidar el margen. Se alentó a los diferentes negocios a tomar sus propias decisiones. Las expansiones las hicieron sin socios).
- Entre 1993 y 2005, se incrementa el número de componentes de los bloques LEGO de aprox. 4,200 a 12,000 (Se lanzó muchos nuevos temas y productos, el número de tipos de bloques aumentó, reduciendo la compatibilidad de los bloques, perdiendo ventaja clave).
- En 1998, LEGO experimenta pérdidas en sus estados financieros por primera vez en su historia.

**La solución que no fue (1999-2004).**

- Entre 1999, contratan a Poul Plougmann, con el objetivo de restaurar la rentabilidad y el crecimiento.
- Entre 1999 y 2003, Plougmann lanza un plan de reducción de costos y agilización de la producción (incluyó: despido de ejecutivos, reducir los niveles de la organización, agilizar los procesos de producción, incrementar la responsabilidad y concentración en el cliente).
- Se realizaron los siguientes cambios: rotación y reemplazo de gerentes, enfoque en el liderazgo más que en el producto, se consolidaron compañías de venta local, incentivos a vendedores en función a superar sus metas, el back office fue globalizado.
- En 1999, se empezó a vender directamente a los consumidores, a través de tiendas en línea y minorista propias. También se lanzó LEGO – Star Wars y otros más. Se abrió LEGO Land en California.

- En 2002, se trató reposicionar LEGO Duplo. También se abrió LEGO Land en Alemania. Continuaron los proyectos de los video juegos y se recortaron líneas de relojes y proyectos editoriales.
- En 2004, el número de componentes se había duplicado desde 1993. Tenían 3,560 formas distintas, a un costo promedio de molde de 50,000 euros. (178 millones de euros en moldes en promedio). El sistema de costos no se podía descifrar, los costos de inventario eran altísimos, hubo muchas pérdidas totales y obsolescencia.
- Malestar de grandes clientes por falta de stocks e inventarios lentos. En promedio, el minorista ganaba un margen bruto de 19% sobre las ventas de LEGO y destinaba 3 metros a los productos. Las cadenas como Wal-Mart 23%, Target 34%, Toys R Us 32%.
- LEGO Stars Wars prosperó y llegó a representar el 35% de los ingresos totales.
- Problemas en Recursos humanos: Los gerentes atribuían sus resultados a factores fuera de su control.
- Resultados económicos: grandes fluctuaciones de ganancias: 1999 incremento de ventas de 28% y rentabilidad, 2000 pérdidas, 2001 ganancia decente, 2002 suben ventas por nueva película Stars Wars, pero caen las ganancias. 2003 las ventas cayeron 29% y se reportaron pérdidas.
- La gran inversión para ampliar la cartera de productos y el incremento de costos, no produjeron los resultados esperados. Algunos de los nuevos productos, había canibalizado a los productos centrales, reduciendo sus ganancias.
- En un año sin estrenos de películas como Star Wars y Harry Potter, la caída de las ventas de productos ligados a las películas representaba el 50% de las ventas totales.
- Le piden a Plougmann y a sus gerentes que renuncien.
- En 2004, Kjeld invirtió en la compañía, se jubiló como CEO y entregó el puesto a Knudstorp.
- Falta de confianza del mercado ante el nombramiento de Knudstorp.
- Habían perdido su ventaja en manufactura y en gerencia en cadena de abastecimiento.
- Los bancos presionaban cobrando las deudas pendientes.

## Capítulo 3: Definición del problema.

A inicios de la década de los 90, se dieron varios cambios en la industria de juguetes que tomó por sorpresa a la gerencia del grupo LEGO. La reducción de: las tasas de natalidad en sus mercados principales (Europa occidental y Norte América) y los gastos familiares en juguetes. A causa de ellos, las ganancias de la industria se redujeron en 50% entre 1993 y 2003.

Ante este panorama, en 1994 Grupo LEGO cambió su estrategia, del control hacia el crecimiento de las ventas, estirando su marca para explorar oportunidades en áreas nuevas, fuera de sus sistemas centrales de juegos. A pesar de los esfuerzos realizados por la gerencia y las inversiones significativas para aumentar los ingresos, las ventas se estancaron. En 1998, el Grupo LEGO se enfrentaba a la primera pérdida financiera en su historia.

A consecuencia de los malos resultados financieros, en 1999 incorporan a Plougmann para restaurar la rentabilidad y el crecimiento. Éste lanza un programa de reestructuración que incluía: una reducción de costos, una reducción de la organización, agilización de la producción, consolidación de equipos de venta, globalización del back office y venta directa a clientes. Los resultados entre 1999 y 2002 fueron fluctuantes. Sin embargo, en el 2003 las ventas cayeron 29% y la compañía reportó nuevamente pérdidas. La inversión para ampliar su cartera de productos no había funcionado. Incluso, algunos de los nuevos productos habían canibalizado a productos centrales, reduciendo sus ganancias.

Grupo LEGO esperaba que sus estrategias de, primero, crecimiento de ventas y luego, reducción de costos y optimización de la organización, le permitieran volver a incrementar sus ventas y recuperar su rentabilidad. Sin embargo, nada de esto funcionó realmente.

En resumen, el principal problema de Grupo LEGO fue, una caída en sus ventas e incremento de sus costos de operación, que impactaron negativamente en su rentabilidad; Resultados que no fueron capaces de corregir, debido a la carencia de un CEO cualificado, capaz de conducir un efectivo proceso de dirección estratégica, que diseñe e implemente acciones que resuelvan de raíz los problemas de la compañía.

## Capítulo 4: Análisis de las Causas.

Para analizar las razones del por qué las estrategias de crecimiento y reducción de costos no lograron recuperar las ventas y la rentabilidad del Grupo LEGO, vamos a identificar las causas del problema, a través del siguiente proceso:

1. Análisis del entorno, a través de la herramienta las 5 fuerzas de Porter.
2. Análisis de la empresa, a través de la herramienta la cadena de valor de Porter.
3. Análisis del ciclo de vida de los productos.

### 1. Análisis del entorno: Las cinco fuerzas de Porter.

#### La Industria del juguete.

En el año 2004, el mercado minorista de juguetes crecía a una tasa de 4% al año. La demanda de juguetes tenía un comportamiento volátil y era altamente estacional, siendo la navidad el principal motor de ésta. El perfil del consumidor estaba cambiando, ya que los niños tenían menos tiempo para jugar, la niñez se estaba acortando y la adolescencia alargando. Por otro lado, los dos fabricantes más grandes del mundo son de Estados Unidos, juntos tenían una participación de mercado de sólo 13.3%, mostrando lo altamente atomizado del mercado, siendo Estados Unidos el mayor mercado de juguetes del mundo. Todas estas características grafican a la industria del juguete como un mercado muy competitivo.

A continuación, analizaremos cuáles son las fuerzas que sustentan esta industria y cuáles son los actores que ejercen presión sobre el mercado.

#### 1.1. El poder negociador de los clientes: era alto.

Los clientes eran los diversos canales minoristas: especialistas independientes, tiendas de cadena, tiendas de descuento, tiendas por departamentos, y tiendas en internet. Todos ellos, escogían qué juguetes colocaban en sus anaqueles en función de la ganancia por metro cuadrado que podían generar. La presión era especialmente alta por parte de las grandes cadenas como Wal-Mart y Target, las cuales a su vez realizaban volúmenes mayores de compras y comparaban la rentabilidad de sus anaqueles no sólo entre juguetes, sino con muchos otros productos. Según el caso, la competencia en el canal minorista era intensa, para fortalecer la presencia de marca entre los consumidores, los fabricantes de juguetes frecuentemente

conseguían licencias de las empresas de comunicación para personajes (ejemplo: Mattel, Disney y Pixar). Se observa que los niveles de fidelización al canal minorista y a los consumidores eran bajos. Por lo dicho, se concluye que el poder de negociación de los clientes era alto.

**1.2. El poder de negociación de los proveedores: era bajo.**

Según Ideas (2005), existe una enorme variedad de tipos de juguetes, fabricados con materiales como: plásticos, madera, metal, textiles, papel, cartón, etc. Esta gran variedad de tipos de juguetes y materias primas, reflejan que los proveedores de la industria era muchos y muy variados. El caso no menciona los niveles de compras de los fabricantes de juguetes a sus proveedores, tampoco si existen alianzas entre ambos, tampoco se conocen integraciones verticales donde los proveedores hayan ampliado su operación a la fabricación de juguetes. Finalmente, los proveedores están más desconcentrados que los fabricantes de juguetes. Todo esto nos demuestra que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

**1.3. La amenaza de los productos sustitutos: era alta.**

Existe una gran variedad de juguetes sustitutos, en especial los juguetes basados en tecnología: electrónicos y en internet, hacia los cuales, los consumidores finales se estaban orientando en sus preferencias de compra. Además, los estudios de mercado de la época concluyeron que, los niños tenían menos tiempo para jugar libremente, sufrían de menor capacidad de atención, y buscaban más la gratificación instantánea. Estos cambios, según lo menciona el caso, no favorecía las fortalezas del Grupo LEGO, por ello, consideramos que la amenaza de dichos productos era alta.

**1.4. La amenaza de los nuevos competidores: era media.**

Miles de fabricantes de juguetes atendían el mercado mundial, y aunque, sólo un puñado lideraba la industria, tenían un bajo grado de influencia (la participación de mercado de los 2 más grandes fabricantes a nivel mundial: Mattel y Hasbro, era tan solo 13.3%, en el año 2004). Los fabricantes hacían grandes inversiones en marketing para sus productos en un mercado minorista muy competitivo, que se vio obligado a consolidarse. Existía una rápida imitación y limitada protección de propiedad intelectual en el mercado, que facilitaba el ingreso de nuevos competidores. Por ello, consideramos que la amenaza de nuevos competidores era media.

**1.5. La rivalidad entre los competidores: era alta.**

Entre 1993 y el 2003, las ganancias de la industria cayeron en 50%, la competencia entre fabricantes se hizo más intensa. Mattel, Hasbro y otros fabricantes, derivaron la manufactura de sus productos a Asia, para reducir costos. Además, introducían nuevos productos, reducían sus precios, auspiciaban publicidad, daban promociones, ofrecían apoyo en el canal y dirigían publicidad hacia los consumidores. Para fortalecer la presencia de sus marcas entre los consumidores, conseguían licencias de las empresas de comunicación para personajes. Finalmente, se especializaban en sus fortalezas y ventajas competitivas. Por ello, consideramos que la rivalidad entre los competidores era alta.

### **Conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter.**

La industria del juguete, a la que pertenece Grupo LEGO, es un mercado donde los ciclos de vida de los productos se están acortando y existe una alta rivalidad entre los competidores. Los clientes, es decir el canal de distribución, ejerce un alto poder de negociación sobre los fabricantes de juguetes. Los productos sustitutos, son la principal amenaza, en especial aquellos que incorporan tecnología (juguetes electrónicos y en línea). Una segunda amenaza (menor), es el ingreso de nuevos competidores al mercado, que, siendo éste tan atomizado, no representa un riesgo muy grande.

Existe una relación directa entre la principal fuerza de esta industria (los clientes) y su principal amenaza (los productos sustitutos), que funciona así: los clientes presionan a los fabricantes y si no consiguen lo que quieren, se cambian hacia los productos sustitutos. Si Grupo LEGO quiere tener oportunidad de incrementar sus ventas y su rentabilidad en el mercado, deberá generar una estrategia que permita afrontar el alto nivel de negociación de su canal de distribución y, a la vez, prepararse a competir con los juguetes basados en tecnología.

## **2. Análisis de la empresa: La Cadena de Valor de Michael Porter**

### **2.1. Actividades centrales.**

- 2.1.1. La logística de entrada: recepción y almacenaje de las materias primas, esencialmente plástico. Cada forma (bloque) requería de un molde. Los moldes debían estar listos en forma previa a la operación. A partir de 1993, se empezaron a producir una gran cantidad de moldes para los nuevos productos, según la estrategia

de crecimiento del Grupo LEGO. A raíz de esto, se incrementaron los costos de inventario, por lo que intentaron reducir el pedido de moldes, pero al hacerlo, algunas veces ya no se podía abastecer la demanda.

- 2.1.2. La fabricación u operación: el proceso de producción tiene tres fases. Primero, la fase de moldeado, la maquinaria de molde por inyección producía cantidades masivas de elementos plásticos. Debido a que la tolerancia de moldeo era de 0.0002 milímetros para asegurar que los ladrillos se encajaban entre sí. Desarrollaron una excelencia industrial y capacidades de vanguardia en la ciencia de materiales y tecnología de producción. Segundo, la fase de la decoración, se pintaban las partes especializadas. Tercero, la fase de empaque, se colocaban gran cantidad de pequeños componentes de un producto en una caja con un manual de instrucciones. Todo el proceso era supervisado a detalle, se controlaba la capacidad y los costos de producción. En los '90, existían alrededor de 4,000 diferentes componentes y se producían en 6 colores básicos: negro, blanco, rojo, azul, amarillo y luego verde. La alta calidad de los ladrillos y el espacio estandarizado entre los botones ahuecados aseguraba que todos los elementos fabricados después de 1958 fueran compatibles el uno con el otro, dando como resultado unas oportunidades enormes para la creatividad. Sin embargo, a partir de 1993, se empezó a producir muchos nuevos temas, basados en personajes, cuyas piezas ya no eran compatibles con los clásicos bloques, incrementando en gran medida el número de componentes, dejando de lado el control de producción, costos y márgenes. Este hecho, generó impactos en el diseño, las proyecciones y la manufactura.
- 2.1.3. La logística de salida: los productos terminados eran llevados a los almacenes para preparar los pedidos. Los minoristas dedicaban 3 metros a los productos LEGO. La enorme cantidad de componentes producidos a partir de 1993, generó problemas en el control de inventarios y en la distribución a minoristas. La tasa de abastecimiento a clientes era muy fluctuante entre 5% y 70%. Los clientes grandes de Grupo LEGO, estaban frustrados por la falta de stocks y el inventario lento.
- 2.1.4. El marketing y las ventas: el canal veía las ventas de su inventario de LEGO dos veces al año (2x). Los márgenes brutos del canal sobre las ventas de LEGO eran: minorista 19%, Wal-Mart 23%, Target 34% y Toys R Us 32%. Las ventas de inventario de todos los productos de Wal-Mart, Target y Toys R Us era: 7.5x, 6.0x y 2.1x respectivamente, reflejando lo lento del movimiento del inventario de productos



LEGO. El canal se veía tentado a poner otros productos en sus anaqueles con mejor rotación que los de LEGO. La comunicación con el canal parecía ser tensa y limitada. En una parte del caso se menciona que los ejecutivos de LEGO, llegaron a considerar a los minoristas un mal necesario. En 1999, LEGO decidió vender directamente a los consumidores, a través de tiendas minoristas propias y tiendas en línea, para llegar mejor al consumidor final, construir imagen de marca y a causa de los espacios cada vez más limitados en los anaqueles de las tiendas del canal. El posicionamiento de marca se basaba en la adquisición de licencias para producir bloques basados en los personajes de medios (Stars Wars, entre otros). Si bien, las ventas de estos productos funcionaron, se generó dependencia de ellos, de modo que un año sin estreno de películas generaron una caída importante de las ventas.

- 2.1.5. Los servicios post-venta: al ser productos de gran calidad, no se daban muchos casos de reparaciones, mantenimiento y otros. De acuerdo a lo visto en el acápite anterior, sobre la comunicación con el canal, estimamos que las acciones del grupo LEGO en este punto no eran muy relevantes.

## 2.2. **Actividades de apoyo.**

- 2.2.1. La infraestructura de la empresa: La dirección general se fue sucediendo en la línea familiar de padre a hijo: Ole Kirk Kristiansen fundador y humilde carpintero, Godtfred Kirk Christiansen que se inició en el negocio a los 12 años, Kjeld Kirk Kristiansen ingresa a la gerencia. Sólo después de 3 generaciones ingresa alguien no relacionado con la familia: Jørgen Knudstorp. ex consultor en McKinsey. La cultura del Grupo LEGO estaba caracterizada por su alta exigencia por la calidad, enfoque en la creatividad, al incorporar nuevos productos y temas relacionados al ladrillo de bloques, y un estilo de liderazgo directivo y controlador. Las fortalezas de la gerencia se encontraban la gestión de la manufactura y de la cadena de abastecimiento, caracterizado por un fuerte control de la producción, los costos y las ventas. Las debilidades de la gerencia eran el planeamiento estratégico, ya que no fueron capaces de prever los cambios del mercado en los años '90, actuando reactivamente cambiando la estrategia hacia el crecimiento, y luego, hacia una reducción de costos sin una planificación adecuada.
- 2.2.2 Los recursos humanos: se evidencian problemas de accountability entre los gerentes, atribuyendo los malos resultados de ventas a factores fuera de su control, por

ejemplo, que el buen clima disuadía a los consumidores a comprar juguetes que usarían en el interior de la casa. Falta de capacidad de control de márgenes durante la estrategia de crecimiento. Falta de disciplina en la rendición de cuentas y de organización, al no respetar las políticas de control de costos implementadas, pidiendo directamente a producción para que fabriquen lo que requerían. En cuanto a remuneraciones, los incentivos para los vendedores estaban ligados, en parte, a si sus ventas reales excedían sus proyecciones. Las funciones del back-office informática, contabilidad, gestión de recursos humanos, fueron globalizadas. En general, se percibe que el foco para la selección de líderes fue su conocimiento de los productos y no, su experiencia de gestión de personas. Esto explicaría las carencias de las competencias detalladas.

2.2.3. La investigación y desarrollo: la fortaleza de Grupo LEGO fue su excelencia industrial y capacidades de vanguardia en la ciencia de materiales y tecnología de producción. Su debilidad, el desarrollo de nuevos productos. Durante la estrategia de crecimiento, se alejaron de sus productos centrales y estimularon a las unidades de negocios a crear nuevos productos, sin importar si estaban conectados o no con el core-business. De este modo surgen: Legoland, videojuegos, productos de medios, línea de ropa, relojes, ladrillos robóticos, etc. Las expansiones de productos se hicieron en casa, sin socios especializados. La estrategia de crecimiento de productos y ventas no funcionó, incluso algunos de los nuevos productos canibalizaron a algunos de los productos centrales, reduciendo su rentabilidad.

2.2.4. Las compras (suministros): Los moldes para producir los bloques costaban un promedio de € 50 000, o hasta € 300 000 (más complejos). Se realizaron algunos cambios en las locaciones: las responsabilidades de diseño fueron trasladadas del pequeño y rural Billund a centros de concepto de desarrollo de producto global en lugares creativos como Milán, Londres y San Francisco. Se vendieron varias fábricas de herramientas, y ciertos procesos de manufactura que eran difíciles de automatizar fueron transferidos de la fábrica principal del Grupo LEGO en Billund a una nueva planta en la República Checa. Estos cambios buscaban optimizar el negocio.

### **Conclusiones del análisis de la cadena de valor de Porter.**

Vemos en el análisis que el éxito de LEGO se encontraba en la calidad de sus bloques y en su capacidad de combinación entre ellos, que potenciaba sus posibilidades de

juego. Este éxito estaba respaldado por su excelencia en manufactura y en la gestión de su cadena de abastecimiento. Así como en su cultura de creatividad, que impulsaba a desarrollar nuevos temas asociados a los ladrillos de bloque para impulsar su crecimiento.

Por otro lado, los puntos débiles eran su falta de planeación estratégica para definir el futuro deseado, definir las estrategias y las acciones más efectivas para llegar allí. Esta carencia llevó a la empresa a no prever la crisis de la década de los '90, aplicar en forma desordenada la estrategia de crecimiento, perdiendo en el camino su fortaleza en manufactura y gestión de la cadena de suministro, desarrollando nuevos productos que canibalizaron a sus juegos centrales, perdiendo la oportunidad de derivar la manufactura a Asia para reducir costos y hacer frente a los problemas de espacio en los anaqueles de los minoristas ofreciendo quizá mayores márgenes en sus productos. Otro de los impactos de la falta de planeamiento estratégico, fue el no tener un sólido plan de marketing que le permitiera posicionar mejor la marca en el mercado e implementar acciones que mejoren sus ventas.

Si Grupo LEGO quiere mejorar su cadena de valor, tendrá que recapturar sus fortalezas en la manufactura y gestión de la cadena de abastecimiento para ganar velocidad entre el ingreso de materias primas y la distribución de sus productos en el canal de distribución. Adicionalmente, deberá generar un proceso de planeamiento estratégico serio, que le permita identificar su core-business, donde quiere estar en el futuro, y en base a ello, identificar la estrategia y el plan de marketing más efectivo para llegar allí, apalancándose en sus capacidades creativas para la generación de nuevos productos alineados a la estrategia.

### **3. Análisis del ciclo de vida del producto.**

Según la cronología del caso, tenemos que:

- En 1963, se inicia el sistema de juego LEGO
- En 1967, se producían los ladrillos LEGO en 218 formas distintas.
- En 1968, se lanzó la línea DUPLO para niños menores de 5 años.
- En 1977, se lanzó la línea LEGO Technic para adolescentes.
- En 1980, el 70% de las familias de Europa Occidental con niños tenían LEGO.

- En 1985, el Grupo LEGO se expandió a Europa Oriental, Asia y mantenía una fuerte posición en Norteamérica y el liderazgo en Europa Occidental.
- En 1992, el Grupo LEGO era uno de los 10 mayores fabricantes de juguetes a nivel mundial y tenía el 80% del mercado de juguetes de construcción.
- En 1993, el Grupo LEGO trabajó para controlar el crecimiento de las ventas (rango meta 8% a 10%).
- Entre 1993 y 1998, el Grupo LEGO cambia su estrategia hacia el crecimiento. No da resultado y en 1998 tuvo su primera pérdida financiera en su historia.
- Entre 1999 y 2003, el Grupo LEGO lanza un programa de reestructuración con reducción de costos. No da resultados y vuelven a caer en pérdidas financieras.
- En 2004, el mercado minorista de juguetes crecía al 4% al año.

### 1. Fase de introducción.

De acuerdo a la teoría del ciclo del producto, esta fase se caracteriza por el lanzamiento de los productos en su versión básica. Podemos decir en nuestra cronología que esta etapa se dio entre 1963 y 1967 que se lanza el sistema de juegos LEGO.

### 2. Fase de crecimiento.

En esta fase, las ventas crecen rápidamente y las utilidades llegan a su punto máximo al final de esta fase, también aumentan el número de versiones de los productos y se busca la creación de la preferencia de marca. Según estas características y nuestra cronología, la fase de crecimiento se da entre 1968 y 1993, año en el que la empresa empieza a controlar el crecimiento de sus ventas para que caigan entre el 8-10%.

### 3. Fase de madurez.

En 1993 se dan cambios en el mercado que no nos permiten identificar si LEGO sigue en crecimiento o no, por lo que es probable que en realidad el potencial de crecimiento de su ciclo de vida haya continuado algunos años más. Sin embargo, el caso nos indica que, en el 2004, el crecimiento del mercado minorista era del 4% al año. Si lo comparamos con los esfuerzos de LEGO en 1993 por mantener el crecimiento entre el 8-10%, resulta claro un cambio en la curva de crecimiento de los productos LEGO.

Por tanto, podríamos decir que, en el 2004, LEGO se encontraba entrando al ciclo de madurez, el cual se caracteriza por:

- Las ventas dejan de aumentar.
- La demanda solo se produce por reposición del producto.

- Las utilidades empiezan a descender y las existencias a aumentar.
- La capacidad de producción excede la demanda.
- Empiezan a desaparecer los competidores débiles.
- La competencia en precios se vuelve muy intensa y se produce una bajada continua de los mismos.
- Las diferencias entre los productos son cada vez más sutiles, con más servicios asociados al producto.
- La inversión en publicidad empieza a disminuir y su estrategia se centra en la diferenciación de los competidores y la preservación de la lealtad de marca.

La fase de madurez es la más larga del ciclo de vida y la mayoría de los productos se encuentran en esta etapa. Su duración puede alargarse si se llevan a cabo estrategias de mejora de productos, búsqueda de nuevos usos para el mismo y atracción de nuevos usuarios.

Grupo LEGO necesita definir estrategias orientadas a mejorar sus productos, buscar nuevos usos y atraer nuevos usuarios.

## Capítulo 5: Propuesta de mejora.

Como vimos en el capítulo 3, el problema del Grupo LEGO era que, a pesar de las medidas implementadas, no lograron el crecimiento de las ventas y la rentabilidad esperada. En el capítulo 4, identificamos que la fuerza y la amenaza más importante del entorno eran los clientes y los productos sustitutos respectivamente. El análisis interno mostró que Grupo LEGO necesitaba recapturar sus fortalezas en la manufactura y gestión de la cadena de abastecimiento para ganar velocidad entre el ingreso de materias primas y la distribución de sus productos en el canal de distribución. Adicionalmente, generar un proceso de planeamiento estratégico, que le permita identificar su negocio central, donde quiere estar en el futuro, y en base a ello, identificar la estrategia y el plan de marketing más efectivo para llegar allí, apalancándose en sus capacidades creativas para la generación de nuevos productos alineados a la estrategia.

En el presente capítulo vamos elaborar una propuesta de mejora basada en el análisis previo realizado, que incluyen siete dimensiones:

1. Planeamiento estratégico.	
2. Inventarios, producción y logística.	
3. Productos	
4. Estructura organizativa.	
5. Distribución y ventas.	
6. Posicionamiento de marca.	
7. Mejora continua.	

Las cuales, implementadas de manera efectiva, deberían impactar en los siguientes indicadores de gestión:

- a) Crecimiento de las ventas.
- b) Crecimiento de las utilidades.

- c) Reducción de los costos.
- d) Mejora del tiempo de comercialización (time to market)

Son estos indicadores los que reflejarían si nuestra propuesta de mejora ha tenido éxito.

## Planeamiento Estratégico.

1. **Implementar un proceso de planeamiento estratégico.** Tal como se indica en Torres Hernández, Z. (2015), Grupo LEGO debe realizar el proceso de planeamiento estratégico, el cual inicia con definir su horizonte de planeación en el largo plazo, sugerimos que lo haga para los próximos 5 años. De acuerdo a la difícil situación actual, este planeamiento debe incluir a toda la organización y debe ser de responsabilidad del nivel corporativo. Una vez terminado el planeamiento estratégico, éste deberá ser desplegado en un planeación táctica y luego operativa. De acuerdo al diagnóstico elaborado, Grupo LEGO deberá seguir el siguiente proceso de planeación: elaborar su visión (a futuro), su misión (en qué negocio están en el presente), sus objetivos (con fecha de logro), formulación de las estrategias (qué camino seguir), programación de las estrategias (acciones específicas para los próximos 6 a 18 meses), su presupuesto (con qué recursos cuenta), el control de gestión (indicadores de resultados), evaluación de resultados (indicadores) y retroalimentación (ajustes al plan).
2. **Definir foco estratégico del negocio.** Un aspecto clave del aspecto estratégico es que Grupo LEGO defina en qué negocio están. Esto es clave para que no le pase lo les pasó a Kodak, Blockbuster y Nokia. El caso, consideramos, refleja un enfoque de negocio basado en los ladrillos de bloque, lo cual nos parece una mirada miope y poco estratégica. Un enfoque más estratégico podría ser, por ejemplo: “estamos en el negocio del juego de construcción creativo”. Nos parece que definir apropiadamente el negocio en el que esta Grupo LEGO, le va a permitir no perder oportunidades a futuro, ni des-posicionarse desarrollando productos que no tienen que ver con su foco de negocio.
3. **Evaluar portafolio de productos.** Grupo LEGO debería realizar una evaluación estratégica de su portafolio de productos. Si asumimos como real el enfoque estratégico del ejemplo del punto 3: “estamos en el negocio del juego de construcción creativo”, claramente Grupo LEGO tendría que salirse del negocio de: Legoland, los relojes y la línea de ropa, por no tener que ver con su foco estratégico, probablemente no sean

rentables, ya que no están basados en sus fortalezas. Sin embargo, como se indica en Torres Hernández, Z. (2015), necesitamos una herramienta para identificar qué productos necesitan fondos para crecer, qué productos nos pueden proveer fondos y de qué productos deberíamos prescindir ya que no son rentables. Nos referimos a la matriz BCG. Si aplicamos esta matriz al caso LEGO, el negocio de los ladrillos de bloques tradicionales, sería una vaca lechera, ya que está en un mercado de crecimiento lento (4% al año en el 2004, según el caso), y a la vez tiene una alta participación relativa del mercado. Eso quiere decir que éste negocio provee de fondos autogenerados, los cuales nos permiten subsistir en el corto plazo y además nos podrían ayudar a financiar estrellas o quizá incógnitas con buenas perspectivas de convertirse en estrellas.

## **Inventarios, Producción y Logística.**

1. **Derivar manufactura a proveedor en Asia.** Como decíamos en el acápite 2 de la dimensión productos, el sistema de juegos LEGO es una vaca lechera, es decir, está en un mercado de bajo crecimiento. Para maximizar los fondos autogenerados, recomendamos derivar su manufactura a un excelente proveedor asiático que sea capaz de mantener la calidad de los productos, a un bajo precio, incrementando con esto la rentabilidad del producto.
2. **Agilizar la logística de la distribución.** Con la intención de optimizar la cadena de valor de Grupo LEGO, a través de, la reducción de costos, sugerimos ganar velocidad entre el ingreso de materias primas y la distribución de sus productos en el canal de distribución, mejorando su gestión logística. Es decir, embarcando los productos del fabricante en Asia, en forma directa al canal. Esto reduciría los costos de almacenaje y seguros, haciendo más rentable los productos.
3. **Vender su planta de producción.** El punto 1 y 2, implican eliminar la producción y los inventarios de los procesos del Grupo LEGO y concentrarse en la supervisión de la producción y la logística con el proveedor asiático seleccionado (aprovechando su alto conocimiento de manufactura y cadena de suministros). Por ello, sugerimos vender la planta de producción y los almacenes para generar recursos para pagar deudas y financiar el nuevo plan estratégico.



## Productos.

1. **Reducir el número de componentes.** El exceso de componentes, correspondientes a los temas nuevos, que no encajaban con el sistema de juegos LEGO, generó problemas en la gestión de inventarios, el sistema de costos, la proyección de producción, la manufactura, el abastecimiento a clientes y la rentabilidad de la compañía, como se señala en el caso. Por ello, es imprescindible que Grupo LEGO, reduzca el número de piezas, concentrándose en su sistema de juego LEGO, que era su principal fórmula del éxito y, en segundo lugar, en aquellos temas que realmente eran rentables, tratando de hacer éstos compatibles con los primeros. De esta manera, se potenciará las posibilidades creativas del juego y se incrementará el atractivo del producto para los consumidores.
2. **Desarrollar nuevos productos.** Como decíamos en el acápite No. 4 de la dimensión Planificación Estratégica, el negocio de bloques tradicional es una vaca lechera que nos provee de fondos autogenerados y permite al Grupo LEGO operar en el presente. Sin embargo, si no se desarrolla un producto estrella, la empresa se corre el riesgo de no ser sostenible a futuro. Por ello, Grupo LEGO debe diversificarse hacia productos que estén asociados a su foco estratégico y que, a su vez, se relacionen con la tecnología, tendencia que marca las preferencias de los consumidores finales. Un ejemplo podría ser: juegos de software en internet, basados en la construcción creativa virtual y en aventuras posteriores con lo creado.
3. **Implementar un proceso de desarrollo de nuevos productos.** Según el caso, la diversificación de productos realizada no funcionó, e incluso, algunos productos nuevos canibalizaron a productos de los sistemas centrales de juego. Por ello, consideramos que Grupo LEGO debe crear un proceso efectivo de desarrollo de productos, que le permita validar la viabilidad y rentabilidad oportuna del producto. Dicho proceso, según Lerma Kirchner, A. (2010), tiene los siguientes pasos para el desarrollo de un producto: identificar la oportunidad, conocer al consumidor, definir el mercado meta, evaluar el potencial de la oportunidad, conocer a la competencia, identificar las posibilidades de benchmarking, definir el concepto del producto, entre otros.

## Estructura Organizativa.

1. **Desarrollar una cultura de innovación.** El mercado en el que opera Grupo LEGO está ya maduro y con un alto nivel de competencia, por tanto, si Grupo LEGO quiere prolongar

su crecimiento deberá tener una fuerte cultura de innovación, para lo cual será necesario adaptar su organigrama. Como se menciona en Delgado, Vargas, Rodríguez, Montes (2018), para motivar la participación de los líderes y sus colaboradores hacia la innovación, y crear el flujo de comunicación e información necesario que fomente la generación de ideas, su evaluación y posterior transformación en innovaciones.

2. **Realizar una alianza con un socio estratégico.** Recomendamos a Grupo LEGO, fusionarse con un aliado estratégico. Podría tratarse de una integración vertical hacia adelante. Es decir, buscar una empresa que tenga tiendas minoristas estratégicamente ubicadas, para poder abastecer a los consumidores finales de manera más efectiva y con mejores condiciones que con el canal tradicional. De esta manera atenuaría el poder de negociación de los clientes que, como vimos en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, era el jugador clave de la industria del juguete.

## Distribución y ventas

1. **Implementar nuevo canal de distribución.** Según Paz, H. R. (2008), uno de los motivos para re diseñar los canales de distribución es el desarrollo de un nuevo producto. Como mencionábamos en el acápite 2 de la dimensión producto, sugerimos lanzar un nuevo producto estrella, el cuál esté alineado con el foco estratégico de LEGO y esté vinculado con la tecnología: ejemplo un juego de software en internet. Para ello, sugerimos lanzar un canal de distribución en línea. El cuál, es ideal para el producto mencionado y, además, dicho canal comercializaría también el sistema de juegos tradicional de LEGO. El canal en línea es el paso lógico en un mercado donde las preferencias de los consumidores se orientan hacia el internet y los productos electrónicos.
2. **Cerrar sus tiendas minoristas propias.** En el acápite 2 de la dimensión estructura organizativa, sugeríamos realizar una integración vertical hacia adelante, es decir, la función con alguna empresa que tenga puntos de venta minoristas estratégicamente distribuidos para mejorar la cobertura de los sistemas de juego LEGO a los usuarios finales. En línea con esta idea, pensamos que Grupo LEGO debería cerrar sus tiendas minoristas propias y reemplazarlas por las del socio estratégico por los siguientes motivos:
  - LEGO no es especialista en tiendas minoristas, el socio sí.
  - Mantener esas tiendas vendiendo sólo productos LEGO sería muy costoso (costos de tienda, publicidad, marketing, etc.). En el caso del socio de negocio, éste

seguiría vendiendo sus productos (de preferencia del mismo rubro de juguetes), más los productos LEGO, a los cuales les daría las mejores condiciones de espacio en anaqueles, promoción y publicidad.

- Habría más oportunidades de hacer cross-selling, ya que, aquellos que irían a las tiendas interesadas por otros juguetes, tendrían la oportunidad de llevarse también productos LEGO.
- Este canal off line, promocionaría el canal online y a su vez, el canal online promocionaría este canal off line, generando una sinergia entre ambos.

3. **Mantener canales Wal-Mart y Target.** Conocer las necesidades y problemas de los intermediarios es uno de los aspectos importantes a tener en cuenta en la gestión de canales de distribución, como menciona Paz, H. R. (2008). Para no perder la venta de volumen, sugerimos mantener los canales como Wal-Mart y Target, pero, conociendo su necesidad de rentabilizar sus anaqueles, les ofreceríamos incentivos por volúmenes de venta adecuados, para lograr un ganar-ganar para ellos y para el Grupo LEGO:

## Posicionamiento de marca.

La marca es clave en el mercado actual, como dice Hoyos Ballesteros, R. (2016), a través de ella, el ser humano se legitima frente a sí mismo y frente a los demás; por medio de ellas, se establecen afinidades con sus grupos de interés y los individuos crean identidad de sí mismos y de sus grupos sociales.

La práctica común para fortalecer la imagen de marca en la industria del juguete, fue la asociación de sus productos con personajes de empresas de comunicación como (Stars Wars). Sin embargo, como vimos en el caso, existe un fuerte nivel de dependencia de las ventas con el estreno de las películas de dichos personajes. Grupo LEGO, necesita un posicionamiento de marca sólido que contemple lo siguiente:

1. **Identificación de las variables**, en este caso podrían ser atributos del producto como, por ejemplo: “calidad de los productos” y “posibilidades de juego”.
2. **Declaración del posicionamiento**: “el sistema de juegos LEGO es de alta calidad e infinitas posibilidades de juego”.
3. **Conversión del posicionamiento** en una frase comercial (eslogan): “juega mucho, juega bien”.

4. **Optimizar los recursos** para el plan de marketing, eliminando el presupuesto de los productos perro, reduciéndolo en el caso de los productos vaca e incrementándolo en el caso de los productos interrogantes o estrella.
5. **Optimizar el diseño**, componentes, empaque, presentaciones, tamaños, entre otras de los productos.
6. **Optimizar la identidad o imagen de marca**, haciéndola relevante para el consumidor y diferenciándola de la competencia.
7. **Optimizar los símbolos identificadores** de tal manera que reflejen la imagen de marca optimizada.
8. **Optimizar el Brand Equity**, para fortalecer la recordación de marca (share of mind y top of mind). Crear sentimientos, emociones y vinculaciones emocionales muy fuertes que lleven a un alto nivel de lealtad de marca.
9. **Optimizar el marketing mix**: Publicidad en TV, SEM, Redes Sociales, Web. Promociones en canales propios offline y online. Incentivos por ventas de volumen en Wal-Mart y Target.
10. **Creación de programa CRM** y de fidelización de clientes.
11. **Crear comunidades de usuarios** en internet alrededor de los productos LEGO para que interactúen entre ellos y con la marca, para acercar a LEGO a los usuarios y obtener importante feedback que permite mejorar sus productos a futuro.

## **Mejora continua.**

1. **Implantar un programa de mejora continua** a todas las actividades clave de la compañía como: el proceso de planeamiento estratégico, el proceso de desarrollo de nuevos productos, el proceso de agilización de la cadena de suministro, el proceso de posicionamiento de marca, los procesos de gestión y desarrollo del personal, entre otros.

## Capítulo 6: Plan de implementación y verificación.

Consideramos que el plan de implementación se debería ejecutar en el siguiente orden:

Dimensión	Responsable	Fecha
1. Planeamiento estratégico	Dirección general	En 1 mes
2. Inventarios, producción y logística	Gerencia de Producción	En 2 meses
3. Productos	Gerencia de Marketing	En 2 meses
4. Estructura organizativa	Dirección general	En 3 meses
5. Distribución y ventas	Gerencia de Ventas	En 4 meses
6. Posicionamiento de marca	Gerencia de Marketing	En 6 meses
7. Mejora continua	Gerencia de Calidad	En 12 meses

Creemos que el primer paso debe ser, la **dimensión de planeamiento estratégico**, específicamente realizar la sesión de planeamiento estratégico, definir en qué negocio están y realizar la evaluación del portafolio de productos, para decidir cuáles se quedan, cuáles se van y cuáles nuevos se deben crear. Esta sesión debería ser liderada por la dirección general e involucrar a los distintos niveles de la organización. Consideramos que dicha sesión debería ser ejecutada de inmediato y debería estar culminada dentro de 30 días.

Una vez que Grupo LEGO haya decidido en qué negocio están, adonde quieren llegar y cómo lo harán, creemos que se debería implementar la **dimensión inventarios, producción y logística**, la cual estaría a cargo de la gerencia de producción, puntualmente, se debería derivar la manufactura a un proveedor asiático calificado, vender su plata de producción y agilizar la cadena de suministro. En el plazo de 60 días deberían haber realizado el contrato de tercerización.

En paralelo con la dimensión inventarios, producción y logística, consideramos que se debería implementar la **dimensión productos**, en el cual se debería reducir el número de componentes a producir, antes de enviarle el plan de producción al proveedor asiático. Desarrollar un proceso efectivo para el desarrollo de nuevos productos e implementarlo, de acuerdo a los resultados de la evaluación del portafolio de productos, realizado en la sesión de planeamiento estratégico.

A continuación, consideramos que se debería continuar con la **dimensión estructura organizativa**, a cargo de la dirección general, donde sugerimos realizar una integración vertical hacia adelante, con un socio comercial que tenga una red minorista interesante; y desarrollar una cultura de la innovación para estimular el desarrollo de nuevos productos. Estas dos iniciativas deberían estar listas en los próximos 90 días.

Habiendo definido qué productos elaborar y la alianza con un socio estratégico, se debería seguir con la **dimensión distribución y ventas**, la cual debería estar a cargo de la gerencia de ventas. Las acciones a ejecutar serían la creación de un nuevo canal de distribución por internet para los nuevos productos creados, mantener el canal de Wal-Mart y Target renegociando las condiciones con ellos; Finalmente, cerrar las tiendas minoristas propias. 120 días es el tiempo que estimamos para realizas estas actividades.

Teniendo el foco estratégico, los productos, los canales y la logística clara, se debería implementar la **dimensión posicionamiento de marca**, la cual inicia con las acciones de posicionamiento, optimización del Brand equity y del marketing mix, hasta el CRM y las comunidades de usuarios. El responsable de esta dimensión, debería ser la gerencia de marketing y el diseño e implantación del plan, se haría gradualmente, culminándose en los próximos 120 días.

Finalmente, se debería implementar el **proceso de mejora continua** a toda la operación, en especial al proceso de planeamiento estratégico y al de desarrollo de nuevos productos, acciones clave, dentro de la estrategia propuesta. Esta dimensión estaría a cargo de la gerencia de calidad y debería realizarse anualmente.

## Conclusiones y aportaciones personales

Grupo LEGO, se inició como un prometedor negocio que en menos de 30 años se convirtió en uno de los 10 mayores fabricantes de juguetes a nivel mundial, con el 80% de participación del mercado de juguetes de construcción. Liderado por una sucesión familiar, aparentemente con un fuerte espíritu emprendedor, pero sin mucha experiencia profesional.

En 1993, se dan cambios en el mercado que genera la caída en las ventas de la industria y que, enfrentan a Grupo LEGO a una crisis para la cual la empresa no estaba preparada. Las acciones tomadas entre 1993 y 2003, demuestran la poca pericia del CEO para gestionar la crisis y la ausencia de un adecuado planeamiento estratégico que, obligó a la empresa a reaccionar de manera poco efectiva ante los cambios del mercado, generando pérdidas económicas y financieras importantes.

Al realizar el análisis del entorno, identificamos que los clientes (el canal minorista) tienen un alto poder de negociación sobre los fabricantes de juguetes y que los productos sustitutos basados en la tecnología representan la mayor amenaza para los juguetes tradicionales. Por su parte, el análisis interno de la empresa, mostró que las fortalezas de Grupo LEGO eran la calidad y capacidad de combinación de sus bloques que potenciaba sus posibilidades de juego. Así como su excelencia en manufactura y gestión de la cadena de abastecimiento, que, por falta de un adecuado proceso de dirección estratégica, perdieron durante la crisis de 1993 a 2003.

El análisis del ciclo de vida, refleja que Grupo LEGO se encuentra en la etapa de madurez y que, para impulsar nuevamente su crecimiento, deberá definir estrategias orientadas a crear nuevos productos, mejorar los actuales, buscar nuevos usos y/o nuevos usuarios.

En base al diagnóstico realizado, y con la intención de incrementar las ventas, las utilidades y reducir los costos y el tiempo de comercialización, sugerimos una propuesta de mejora basada en 7 dimensiones: planeamiento estratégico, inventarios, producción y logística, productos, estructura organizativa, distribución y ventas, posicionamiento de marca, y mejora continua.

A continuación, detallamos cada una de ellas:

- a) **Planeamiento estratégico.** Grupo LEGO debe implementar un proceso efectivo de planeamiento estratégico, definir en qué negocio está, a dónde quieren llegar en los próximos 5 años y qué estrategia empleará para tal fin. Además, evaluar su portafolio de productos y depurarlo, a través de la matriz BCG.

- b) **Inventarios, producción y logística.** Derivar la manufactura a un proveedor asiático, cerrar su planta de producción y agilizar su cadena de suministro.
- c) **Estructura organizativa.** Realizar una integración vertical hacia adelante (red de tiendas minoristas), a través de la fusión con un socio estratégico. Además de configurar una cultura empresarial que promueva la innovación.
- d) **Productos.** Reducir el número de componentes del sistema de juegos LEGO, implementar un proceso efectivo de desarrollo de nuevos productos y desarrollar un producto estrella (basado en la tecnología) que le permita seguir creciendo.
- e) **Distribución y ventas.** Crear nuevo canal digital, mantener canales de Wal-Mart y Target, y gracias a la fusión con socio estratégico, cerrar canales minoristas propios.
- f) **Posicionamiento de marca.** Acercar la marca a los usuarios y crear comunidades alrededor de ella.
- g) **Mejora continua.** Optimizar los procesos clave de la compañía: planeamiento estratégico, desarrollo de nuevos productos, cadena de suministros, posicionamiento de marca, entre otros.

Al ser crítica la situación de Grupo LEGO, sugerimos hacer un plan de mejora intensivo, el cual pueda desarrollarse en los siguientes 12 meses. Siendo los actores principales de éste, la dirección general y las gerencias de: producción, marketing, ventas y calidad.

Finalmente, a nivel personal, este caso ha representado un desafío profesional importante para mí, ya que me ha permitido ponerme en el lugar de un CEO y tomar decisiones en un contexto crítico, contra el tiempo y con insuficiente cantidad de información. Considero que el hacer este trabajo, me ha permitido poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la maestría, agudizar mi capacidad de análisis, de pensamiento estratégico y de toma de decisiones. Capacidades y habilidades clave para un profesional a nivel de maestría, que con seguridad desplegaré a lo largo de mi vida laboral.



## Bibliografía

1. 50Minutos.es (2016). Las cinco fuerzas de Porter. Cómo distanciarse de la competencia con éxito. Gestión y Marketing. Recuperado el 23/06/2020 de: <https://bv.unir.net:2056/lib/univunirsp/detail.action?docID=4504782>
2. 50Minutos (2016). La Cadena de Valor de Michael Porter: Identifique y Optimice Su Ventaja Competitiva, Lemaitre Publishing. Recuperado el 23/06/2020 de: <https://bv.unir.net:2056/lib/univunirsp/detail.action?docID=5321665>.
3. Santesmases Mestre, M. (2015). Fundamentos de mercadotecnia. Grupo Editorial Patria. Recuperado el 24/06/2020 de: <https://bv.unir.net:3555/es/ereader/unir/39413?page=182>
4. Torres Hernández, Z. (2015). Administración estratégica. Grupo Editorial Patria. Recuperado el 25/06/2020 de: <https://bv.unir.net:3555/es/ereader/unir/39403?page=227>
5. Fernández Romero, A. (2004). Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 25/06/2020 de: <https://bv.unir.net:3555/es/ereader/unir/53069?page=28>
6. Ideas (2005). La Industria de los Juguetes. Boletín No.11. Recuperado el 29/06/2020 de: [https://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/B11\\_OCT\\_Juguetes.pdf](https://comerciojusto.org/wp-content/uploads/2011/12/B11_OCT_Juguetes.pdf)
7. Delgado A, Vargas E, Rodríguez F, Montes J, (2018). Estructura organizacional, capital humano y redes de colaboración: determinantes de la capacidad de innovación en restaurantes. Ad-Minister No.32. Universidad EAFIT. Recuperado el 03/07/2020 de: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/ad-minister.32.1/4245>
8. Lerma Kirchner, A. E. (2010). Desarrollo de nuevos productos: una visión integral (4a. ed.). Cengage Learning. Recuperado el 03/07/2020 de: <https://bv.unir.net:3555/es/ereader/unir/39945?page=6>
9. Paz, H. R. (2008). Canales de distribución: gestión comercial y logística (3a. ed.). Ugerman Editor. Recuperado el 06/07/2020 de: <https://bv.unir.net:3555/es/ereader/unir/76765?page=1>
10. Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding: el arte de marcar corazones. Ecoe Ediciones. Recuperado el 06/07/2020 de: <https://bv.unir.net:3555/es/ereader/unir/70461?page=25>