

## **Revitalización de marca: Caso de éxito de la marca Lego**



TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Giuliana Fratucello

Reg.: 28609 – giulianafratucello gmail.com

PROFESOR TUTOR:

FEDERICA GUEVARA

MENDOZA 2019

Índice	
Resumen.....	4
Introducción .....	5
Capítulo 1 .....	6
Análisis de Marca .....	6
1.1 Concepto .....	6
1.2 Función de la marca .....	7
1.3 Identidad .....	8
1.4 Imagen.....	8
Capítulo 2 .....	10
Estrategia de Marca .....	10
2.1 Concepto-Tipos de estrategias.....	10
2.2 Segmentación y Posicionamiento de mercado .....	13
2.3 Gestión de la Marca .....	14
2.3.1 Branding .....	14
2.3.2 Brand Equity .....	16
2.3.3 Administración de marca .....	20
Capítulo 3 .....	24
Estrategias de marketing en la actualidad .....	24
3.1 Marketing Holístico .....	24
3.2 Marketing Experiencial.....	27
3.3 Internet – Redes sociales.....	29
Capítulo 4 .....	30
Caso LEGO .....	30
4.1 Empresa, historia y situación actual.....	30
4.1.1 Historia .....	30
4.1.2 Situación Actual.....	31
4.1.3 Misión-Visión.....	32
4.1.4 Cartera de productos .....	32
4.2 Marca .....	39
4.2.1 Identidad-Imagen .....	40

4.3 Estrategia de marca.....	46
4.3.1 Marketing Holístico .....	49
4.3.2 Marketing experiencial.....	50
4.3.3 Experiencia Real .....	52
4.3.4 Innovación .....	54
Capítulo 5 .....	56
Resultados finales.....	56
Conclusiones.....	58
Anexo.....	60
Encuesta .....	60
Bibliografía .....	63

## Resumen

No importa en que parte del mundo estemos, LEGO es un idioma universal. La empresa ha logrado que la pasión por los ladrillos pase de generación en generación por más de 85 años y que aun permanezca intacta su esencia.

El siguiente trabajo tiene como objetivo descifrar las estrategias puestas a cabo por LEGO, para reinventarse como marca y sobrevivir a una era donde la tecnología es la principal protagonista en la vida cotidiana de las personas. Una vez identificadas estas medidas, se procederá a evaluar localmente el efecto en la concepción de imagen de la marca y el comportamiento del consumidor.

Para la investigación se utilizó bibliografía específica de marketing, entrevistas a representantes de la compañía, noticias y artículos periodísticos que sirvieron como base para analizar la historia de LEGO, la marca, sus características y su reciente transformación digital.

Luego se pusieron a prueba estas afirmaciones con una pequeña muestra de personas de entre 18 y 60 años que fueron encuestadas para conocer como las estrategias impactaron en su forma de percibir la marca y si tuvieron alguna incidencia en el comportamiento de estos.

Con un mercado dinámico y cambiante, este caso de éxito sienta precedentes para las demás empresas. LEGO ha sobrevivido todo este tiempo y no por arte de magia: han sabido escuchar a su consumidor, aprender de sus errores, innovar en su oferta y utilizar la tecnología a su favor sin dejar sus valores de lado.

Palabras claves:

Revitalización de marca- Transformación digital -Marketing holístico- Alianzas estratégicas – Posicionamiento

## Introducción

En una época de constante cambio, el que no lo acompaña, pierde. Así es como lo entendió LEGO, una compañía danesa de 87 años de historia que pasado varias crisis, guerras, revoluciones y más, pero que ha sabido recuperarse a tiempo y lograr mantenerse como una de las más elegidas por niños y por adultos.

Mediante este trabajo se pretende identificar las estrategias tomadas por LEGO de manera de poder comprobar los resultados localmente y que sirva como caso de éxito para otras empresas. El análisis está orientado a gestión de marca y su transformación digital.

Para iniciar, se detallará el marco teórico el que consta de tres capítulos relacionados con temas troncales como marca, estrategias de mercado y posicionamiento.

El primer capítulo explica conceptos generales relacionados con la marca: su función, como se conforma la identidad, su imagen y el valor que el cliente le da a la misma.

En el próximo tomo, se detallará sobre la gestión de marca por parte de la compañía, tipos de estrategias posibles, posicionamiento y segmentación. También se mencionará conceptos importantes en la administración de la marca como Brand Equity y Branding

Para terminar el marco teórico, se completará con un último capítulo referido a las nuevas estrategias de gestionar la marca y las últimas tendencias.

Luego se procederá a estudiar el caso en sí de manera de identificar las estrategias tomadas en torno a su transformación digital como parte de la adaptación al entorno. En el cuarto capítulo se detallarán los resultados de la encuesta realizada para terminar con las conclusiones.

# Capítulo 1

## Análisis de Marca

### 1.1 Concepto

Según la American Marketing Association, marca se define como “un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia”.

Este concepto es tan antiguo como la misma actividad comercial. Ya por el siglo VII, los artesanos y mercaderes identificaban mediante marcas los contenedores de los productos que debían ser transportados: se trataba de incisiones en el barro antes de su cocción que luego constituían una forma inequívoca de conocer a quien pertenecía esa mercadería y respectivamente su lugar de origen. (Pérez-Sánchez ;2009)

Desde ese momento hasta la actualidad, el concepto de marca se ha visto modificado sustancialmente. Ya no solo su única función es identificar y diferenciar un producto del resto, sino que representa mucho más que eso.

La marca tiene las connotaciones de la 'promesa' del producto. Kotler la define como una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que buscan generar una imagen positiva con tantas asociaciones de marca fuertes, favorables y únicas como sea posible, de manera de crear un valor agregado y diferenciarla de sus competidores.

El gran desafío de las empresas es ofrecer una propuesta de valor que coincida con las expectativas de un cliente, cada vez más exigente, para captar su atención y poder asociar una imagen positiva a las cualidades del producto.

El origen de la compañía como así sus valores, principios y costumbres también se ven reflejados en la marca. De aquí la importancia de su correcta gestión y cuidado, ya que termina siendo una herramienta con la cual las empresas comunican su esencia y generan un vínculo con sus consumidores.

Podemos concluir entonces que la marca es el ADN de la organización: es la percepción y los sentimientos que genera partir de todos los impactos creados por la misma, representa una imagen o un

ideal en la mente del consumidor que excede las características o atributos específicos de los productos y servicios.

Una imagen fundamentada sobre cómo ven, qué sentimientos despiertan en su interior y que dicen sobre organización. Por este motivo nada es más importante en la empresa que la marca porque precisamente es lo que define y encapsula la esencia.

## 1.2 Función de la marca

Como mencionamos anteriormente la marca cumple muchas funciones, tanto para el consumidor como para la empresa.

Para resumirlas tomaremos las funciones descritas en “Marcas y Brand Equity” (Guevara M.F, 2018)

- Diferenciar los productos o servicios de los demás: La fuerza distintiva es la función esencial de una marca. Permite al consumidor elegir el producto o servicio que desea como así también diferenciarlos dentro de la propia empresa de la que son originarios.
- Identificar procedencia: Permite remitirse a una empresa concreta por consiguiente identificar la fuente de productos o servicios idénticos o similares de otras fuentes.
- Identificar calidad: Las marcas sirven también para denotar una cualidad la cual el consumidor utiliza como garantía. La marca no siempre es prerrogativa de una única empresa, por cuanto el titular del registro de la marca tiene la facultad de conceder licencias a otras empresas a los fines de utilizar la marca en cuestión. En estos casos es esencial que los licenciatarios respeten las normas de calidad establecidas por el propietario.
- Fomentar la venta de los productos o la prestación de los servicios asociados a la marca. Las marcas se utilizan también para promover la comercialización y la venta de productos y la comercialización y la prestación de servicios. Por lo tanto, no sólo se utilizan para diferenciar productos y servicios o para identificar una empresa o una cualidad concreta, sino para fomentar las ventas. De ahí que la selección de marcas sea una tarea sumamente delicada, por cuanto la marca debe atraer al consumidor e inspirar confianza. Esto último a veces se conoce con el nombre de función de atraer el interés del consumidor.

### 1.3 Identidad

La identidad define realmente la marca, y cómo la misma es percibida por cada uno de los que la consumen. Si tuviéramos que explicarla en una sola palabra, podríamos hablar de que la identidad es la esencia de la marca. (Guevara M. F, 2018).

El objetivo es usar elementos visuales y físicos que sirvan para diferenciarse de la competencia y cumplir con las expectativas de los clientes.

En primer lugar, tenemos el nombre. Es la parte de la marca que se puede pronunciar, por ejemplo: Mc Donald o Mercedes Benz. El nombre de la marca constituye una elección de gran importancia, puesto que suele capturar el tema central o las asociaciones clave de un producto de manera muy compacta y económica.

Los nombres de marca que son simples y fáciles de pronunciar o de escribir; familiares y significativos, o diferentes, distintivos e inusuales pueden mejorar de manera evidente la conciencia de marca.

Además del nombre, podemos identificar el logotipo. El mismo es la representación gráfica o diseño gráfico formado por dibujos e ilustraciones que forman la identidad visual de la marca.

Por último, pero no menos importante, son los colores y su empleo. Una mala elección de los colores que vayan a formar parte de la identidad corporativa puede dar como resultado que el consumidor se lleve una idea equivocada de la empresa.

### 1.4 Imagen

A diferencia de la identidad, la imagen es cómo se percibe la marca en el mercado. Es el conjunto percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto, a través de su representación, relación calidad - precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre y publicidad. (Guevara M.F,2018)

Para Cerviño (2002), la imagen de marca proviene de dos fuentes: la identidad y los ruidos (señales externas - factores parasitarios). La imagen de marca que se crea en la mente de los usuarios no siempre está generada por los mensajes emitidos por la empresa, pues es muy usual que lo que los usuarios y no usuarios de una marca piensen sobre ella provenga de gran cantidad de emisores, comenzando por la propia empresa. Pero también intervienen las opiniones de otros clientes o de lo que emiten los medios de comunicación a través de las noticias.



Otro componente de la imagen, aparte de las asociaciones que establecen los clientes de la marca, son los personajes que la representan. El personaje será una descripción de la marca en términos de características humanas (Davis, 2002).

Si bien es un concepto totalmente intangible, es sumamente importante que la empresa invierta en construir asociaciones a la marca que permitan lograr una imagen positiva y fuerte para hacerle frente a sus competidores.

Cuando la imagen de una marca es positiva, se está añadiendo un auténtico valor a un producto, le proporciona seguridad y confianza, permitiendo a una empresa justificar un precio superior a la media, que gustosamente paga el consumidor.

## Capítulo 2

### Estrategia de Marca

#### 2.1 Concepto-Tipos de estrategias

En el capítulo anterior se trabajó sobre la trascendencia que tiene la marca y la importancia de su correcta gestión para la empresa, ahora las organizaciones deberían preguntarse: ¿Es necesario crear una marca para cada producto o servicio que introduzcamos en el mercado? ¿Qué debemos tener en cuenta para elegir el nombre? ¿Podemos usar una marca para varios productos?

Existen diferentes estrategias básicas que las empresas pueden optar a la hora de colocar una marca:

Imagen 1: Estrategias de desarrollo de marca



Fuente: Guevara M.F.,2015

#### 1- Creación de marcas nuevas:

Junto al lanzamiento de un nuevo producto o servicio al mercado, se crea una marca que buscará representarlo de la mejor manera.

Esta estrategia conlleva un gran esfuerzo para lograr introducir el producto y la marca nueva en la mente del consumidor meta, adquirir una imagen positiva y con ella un aumento en las ventas.

#### 2- Extensión de marca

Cuando hablamos de extensión de marca, decimos que es una estrategia en la que se aplica un nombre comercial establecido a una categoría nueva de productos. La extensión permite aprovechar la notoriedad y la imagen de una marca para penetrar nuevos mercados.

El éxito de esta opción reside en la reducción de los costos de lanzamiento, ya que la marca es reconocida y no es necesario invertir en su conocimiento, incrementa la eficacia de las acciones de marketing y refuerza la aceptación del público meta.

Así podemos afirmar que mientras más valorada sea una compañía por los clientes es mejor candidata para la extensión de una marca, siempre y cuando, el nuevo producto no dañe su reputación y tenga cierta relevancia.

En la mayoría de los casos las extensiones de marca permiten ampliar la cobertura de mercado y renovar los vínculos de la marca, sin embargo, no se debe incurrir en lo que llamamos dilución de marca.

Esto tiene lugar cuando los consumidores dejan de asociar una marca con un producto específico o con productos muy similares. Si los mismos no pueden percibir la relación entre el producto/marca origen y el nuevo producto se produce una disonancia a nivel mental que licúa las fortalezas del posicionamiento de origen y con ello los beneficios esperados en la extensión de marca.

Así los clientes pueden cuestionar la integridad de esta, lesionando la marca de origen hasta inclusive empezar a rechazarla

Que una marca tenga un alto reconocimiento no asegura que vaya a tener éxito en la extensión de su marca o producto. Por ejemplo, Mc Donald fracaso en su intento de agregar pizzas a su menú, Quilmes cuando lanzo Mixx Tail o Cosmopolitan (la revista) con su yogurt.

Es fundamental a la hora de realizar una extensión considerar factores como la etapa del ciclo de vida de la marca, características del mercado a madurez del mercado, su tamaño, los competidores, el sistema de comercialización, el tipo de consumo, la volatilidad de la oferta, entre otras.

### 3- Extensión de línea:

Esta estrategia se utiliza cuando se mantiene la misma categoría de producto y bajo la misma marca, pero se agregan versiones, colores, sabores, etc.

Es importante tener en cuenta que una línea de productos se refiere a un grupo de productos relacionados entre sí.

Al igual que la extensión de marca, permite ampliar la cobertura de mercado y renovar los vínculos de la marca

#### 4- Portafolio de marcas

Una marca en particular no recibe la misma opinión favorable de todos los segmentos a los que la empresa le gustaría atender, por lo que la misma deberá definir muy bien que estrategia que adoptará en la gestión de cada marca.

Al conjunto de las marcas y líneas de una compañía lo vamos a llamar portafolio de marcas. El principal objetivo de armar un portafolio es llegar a todos los clientes potenciales según sus características y así lograr la máxima cobertura de mercado.

Al diseñar portafolios con diferentes marcas se busca segmentar el mercado (se ampliará este tema más adelante) y ofrecer una propuesta personalizada según el público objetivo al que se quiera llegar.

Esta estrategia es muy utilizada por las compañías que elaboran productos de consumos masivo. Utilizan para diferentes segmentos del mercado, en la misma categoría de productos, diferentes marcas.

#### 5- Marcas Corporativas

Al vivir en la era de la información, la forma de interactuar que tiene la empresa con su consumidor ha cambiado radicalmente.

Hoy en día el consumidor busca transparencia y honestidad en la organización detrás del producto para así poder generar confianza y lograr un lazo a largo tiempo.

Para lograr esta confianza, las empresas han optado por exponer la marca corporativa con el objetivo de generar una propuesta de valor clara y definida que represente los valores de la empresa para potenciar los vínculos con consumidores como también con los inversores, socios y empleados

También se busca crear, en cierta, forma un “paraguas” que ayude a nutrir de forma transversal a todas las marcas de la compañía y ayudar a la diferenciarse de los competidores.

Grandes multinacionales han optado desde ya hace un tiempo por esta estrategia, por nombrar algunas: Unilever, PyG, Marvel, etc.

#### 6- Alianzas estratégicas

Una alianza estratégica es un compromiso entre organizaciones que comparten objetivos y que tienen una visión común. No se trata de una mera relación contractual entre las partes, sino que dicho

acuerdo aspira a la creación de valor compartido que les una y que les convierta en agentes más fuertes en el mercado.

La alianza es una cooperación o colaboración la cual tiene como objetivo llegar a una sinergia en la cual cada uno de los socios espera que los resultados obtenidos, sean mejores que los resultados alcanzados por sí mismos (Alianza estratégica (negocios), sf)

Dentro de los tipos de alianzas, para el objetivo de este trabajo, vamos a detallar dos de ellas:

- Co-branding: Alianzas donde dos o más marcas reconocidas se juntas para vender un producto bajo el nombre de ambas o creando un nombre asociado.

Esta estrategia cuenta con la ventaja del posicionamiento de las marcas participantes, junto con la posibilidad de generar mayores ventas y abrir oportunidades en el mercado. Sin embargo, hay que tener en cuenta los riesgos y la falta de control para compatibilizarse con otra marca en la mente de los consumidores

- Lincencing; Se trata de un tipo de acuerdo mediante el cual el propietario (licenciante) de una marca registrada concede permiso a otra empresa (licenciataria) para que produzca y venda productos con esa marca. A cambio de la cesión de derechos, el licenciataria paga al licenciante una cierta cantidad de dinero y un porcentaje (royalties) calculado sobre el importe de las ventas de los productos bajo licencia.

## 2.2 Segmentación y Posicionamiento de mercado

Un mercado está compuesto por cientos de personas, organizaciones y empresas que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc.

Dada esta razón es casi imposible que las empresas atiendan y lleguen eficazmente a todos los clientes por igual, por lo que, de la mano de la definición de la estrategia de marca, se deberá establecer a que "porción" de mercado se buscará conquistar.

Segmentar el mercado implica, según la American Marketing Association, subdividir un mercado en conjuntos distintos de clientes que se comportan de la misma manera o que presentan necesidades similares que serán alcanzados con una estrategia distinta de comercialización.

Para competir con mayor eficacia, muchas empresas están adoptando actualmente el marketing dirigido. En otras palabras, en vez de dispersar sus esfuerzos de marketing, se enfocan en aquellos consumidores a los que tienen mayor posibilidad de satisfacer.

Para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa deben cumplir los siguientes requisitos (Kotler & Armstrong, 2017):

- **Medibles:** Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- **Ser accesibles:** Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- **Ser sustanciales:** Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- **Ser diferenciales:** Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing

Una vez definidos al grupo de consumidores y sus características, se procederá a diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta, en otras palabras, buscar posicionamiento.

El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. Todos los miembros de la organización deben entender el posicionamiento de la marca y utilizarlo como marco para la toma de decisiones.

## 2.3 Gestión de la Marca

### 2.3.1 Branding

Para adentrarnos en la gestión de la marca empezaremos definiendo el concepto de branding: según Wikipedia, branding es el proceso de hacer y construir una marca mediante la administración estratégica de los activos vinculados en forma directa o indirecta.

Si bien es correcta la definición, branding implica mucho más que la administración de los activos.

Las empresas deben mostrarles a los consumidores “quién” es el producto, así como qué hace y por qué deberían adquirirlo, con el fin de lograr una estructura en la mente de los consumidores y generar una ventaja competitiva a la hora de la compra. (Kotler & Keller ,2012)

En la actualidad, frente a un mercado donde la homogeneización de productos y servicios es cada vez mayor, lograr que una marca esté presente en la mente del consumidor representa una verdadera ventaja competitiva por la cual todas las empresas deberían trabajar en obtener.

El factor diferenciador reside en la capacidad de transmitir un valor adicional, de generar experiencias irrepetibles y despertar emociones positivas en los clientes. Los consumidores ya no buscan solamente comprar productos o servicios que satisfagan sus expectativas, sino que compran experiencias, ideas, valores y estilo de vida vinculados a la marca.

Podemos afirmar entonces que branding implica desarrollar y mantener el conjunto de atributos y valores de una marca de manera de crear estructuras mentales y ayudar a los consumidores a organizar sus conocimientos sobre productos y servicios para facilitar la toma de decisiones y, con ello, generar valor para la empresa. (Guevara M.F,2018)

Como resumen podemos acudir a la definición de branding que emite la Asociación Española de Empresas de Branding o AE BRAND:

“El branding es la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles) que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo”

En consecuencia, el desafío al que se enfrentan los especialistas es crear marcas fuertes asegurándose que los consumidores tengan las experiencias adecuadas con sus productos, servicios, y programas de marketing para crear las estructuras de conocimiento positivas de la marca y así lograr la fidelización a la misma.

### 2.3.2 Brand Equity

Como mencionamos anteriormente, una marca es un activo intangible que las organizaciones deben gestionar para incrementar su valor en el mercado, teniendo en cuenta que con el tiempo se ha convertido, cada vez más, en una importante herramienta de gestión para las organizaciones de cualquier tamaño y sector.

¿Ahora cómo se determina que valor tiene la marca? ¿Como establecer si la estrategia de marca elegida está siendo exitosa o no?

El Brand Equity, “valor marcario” o “capital de la marca”, es el conjunto de cualidades o responsabilidades asociadas con el nombre y símbolos o logos de una marca, que agregan o restan al valor proporcionado por un producto o servicio a una compañía o a un cliente de esa compañía (Aaker D.A,1996). Esto quiere decir, que un consumidor percibe el Brand Equity como el valor agregado positiva o negativamente a un producto o servicio mediante la asociación con su nombre comercial.

Su medición puede basarse en diferentes perspectivas; por un lado, está la financiera, que mide los beneficios monetarios desde el enfoque económico y se realiza con información interna de la empresa y del mercado; por otro, está el enfoque en el cliente trabajado desde la perspectiva del marketing, donde el valor de las marcas está en la mente del consumidor.

A fin de manejar la equidad de marca en forma efectiva y de tomar decisiones informadas en relación con las actividades de creación de marca, es importante ser sensible a las maneras en que las marcas poderosas crean valor.

Existen cuatro factores claves, según Aaker (1996), que afectan de manera directa:

- **Conciencia de marca:** se refiere a la capacidad que tiene una marca de estar en la mente del consumidor (o potencial consumidor) y es asociada correctamente con sus productos.

La fortaleza de la presencia de una marca se mide de acuerdo con las diferentes maneras en que los consumidores recuerdan una marca, que van desde el reconocimiento (¿Ha visto esta marca antes?) al recuerdo (¿Qué marcas de este producto recuerda?), y de lo primero en la mente (La marca que se recuerda primero) hasta lo dominante (La única marca que se recuerda)



- **Lealtad a la marca** La lealtad de marca es una consideración clave cuando se deposita valor en una marca que se va a vender o comprar, porque puede esperarse que una base de clientes muy leal genere un flujo de ventas y ganancias demasiado predecible. De hecho, una marca que no cuenta con una base de clientes leal, por lo común es vulnerable o sólo tiene valor por su potencial para crear clientes leales. Es mucho menos costoso retener clientes que atraer nuevos. Un error común y costoso es buscar el crecimiento atrayendo nuevos clientes para la marca, mientras se hace caso omiso de los existentes.
- **Las asociaciones de marca:** el valor de una marca está respaldada, en gran parte, por las asociaciones que los consumidores hacen con una marca. Estas asociaciones pueden incluir atributos de producto, una celebridad que sea vocero del producto o un símbolo particular. las imágenes o símbolos que los consumidores asociadas con una marca o un beneficio. Realmente, no son “razones de compra” pero proveen de una diferenciación difícilmente copiable.
- **La calidad percibida:** Se refiere a la percepción de los consumidores sobre la calidad global de la marca. Es decir, la evaluación del rendimiento de ciertos factores de la marca que son importantes para ellos y comparados con la competencia. Un estudio realizado durante cinco años en 77 empresas de Suecia, conducido por Claes Fornell y sus colegas del Centro Nacional de Investigación de Calidad en la Universidad de Michigan, reveló que la calidad percibida es un impulsor principal de la satisfacción del cliente, lo que a su vez tuvo un mayor efecto sobre ROI.

A nivel global las empresas focalizan sus esfuerzos en aumentar el valor de su marca: no solo para brindarle un motivo de compra al consumidor al convencerlo de la unicidad de los atributos, sino también porque este valor luego se verá reflejado en un plano financiero: mientras más notoriedad y posicionamiento posea, mayor será la rentabilidad de esta.

Según el último informe de Inter Brand (2018) por sexto año consecutivo, Apple y Google ocupan las primeras posiciones de las marcas más valiosas del mundo.

Imagen 2: 100 marcas más valiosas en 2018

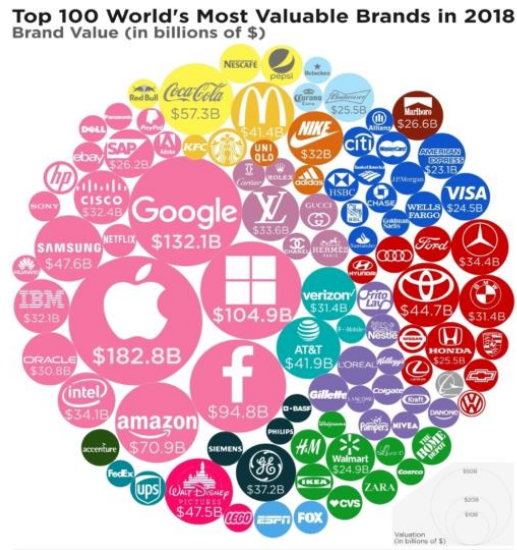


Imagen 2: How much.net

El valor de Apple se incrementó un 16%, hasta los 214.480 millones de dólares, mientras que el de Google creció un 10%, hasta los 155.506 millones de dólares

Crear una marca fuerte y valiosa como algunas de las mencionadas anteriormente, no es tarea sencilla. Para determinar algunas premisas básicas en el proceso de creación tomaremos como base a Kotler (2012):

1. Selección de elementos de marca

Los elementos de marca son todos aquellos recursos que sirven para identificar y diferenciar la marca. La organización debe elegirlos cuidadosamente para lograr el mayor BE posible.

Los criterios para su elección se pueden resumir en:

- Memorable: Facilidad que tiene el consumidor para reconocerlos y recordarlos en una situación de compra como de consumo.
  - Significativo: ¿Que tan representativo es el elemento si lo comparamos con la categoría? Sugiere algo sobre algún ingrediente del producto o sobre el tipo de persona que podría utilizar la marca. Un claro ejemplo de asociación es Pedidos Ya para la empresa de pedidos online o Andes Origen para la cerveza con origen en Mendoza
  - Agradable: Hace referencia a que tan estéticamente atractivo es el elemento.
  - Transferible. ¿Puede utilizarse el elemento de marca para introducir nuevos productos en categorías similares o diferentes? Aunque en un principio era un vendedor de libros online, Amazon.com fue lo suficientemente inteligente como para no llamarse a sí mismo “Libros Amazon”.
  - Adaptable. ¿Qué tan adaptable y actualizable es el elemento de marca? En la sociedad actual que se encuentra en permanente cambio, es vital que sea adaptable para su supervivencia. Podemos nombrar a Hinds como ejemplo.
  - Protejible; Posibilidad de proteger el elemento de marca tanto legal como de la competencia. Los nombres que se convierten en sinónimos de categorías de productos, como Kleenex, deben conservar sus derechos de marca registrada para no convertirse en genéricos.
2. Desarrollo de elementos de marca:

El desafío de desarrollar elementos de marca es crearlos de manera que puedan ser fácilmente recordados y aumenten su notoriedad: mientras menos concretos sean los beneficios de la marca, más importante resultaran los elementos que hagan referencia a las características intangibles de la misma.

Los eslóganes resultan una herramienta muy eficaz para generar el BE. Pueden funcionar como “gancho” para ayudar a los consumidores a descubrir la marca y a comprender por qué es especial.

Por ejemplo: La marca Nike logro desarrollar de manera exitos su eslogan: Just do it, logrando que el consumidor con solo nombrar esta oración sepa de que estamos hablando.

### 3, Diseño de marketing holístico

La conciencia de la existencia de la marca no solo se crea con publicidad, sino que más bien existen muchos puntos de contacto donde el consumidor tiene la oportunidad de llevarse una imagen de esta.

Estos puntos de contacto pueden ser eventos de Mkt, exposiciones y ferias, eventos deportivos, entre otras. Las empresas no deben dejar de lado y gestionar estos puntos de contacto al igual que la producción de publicidad

Nos adentramos entonces en el concepto que engloba todas estas actividades: Marketing integrado.

Marketing integrado, más adelante en este trabajo lo detallaremos en profundidad, pero hace referencia a la mezcla de actividades que realiza la compañía para reforzar la marca

#### 4, Creación de asociaciones secundarias

Se puede crear valor al vincular la marca con otra información almacenada en la memoria de los consumidores, que sea capaz de transmitirles un significado.

Por ejemplo, al introducir una marca podemos vincularla a la empresa en si misma (extensión de marca), a un país o regiones geográficas (mediante la identificación del lugar de origen del producto), a los canales de distribución (mediante la estrategia de canal), a otras marcas (branding conjunto), personajes (mediante la concesión de licencias), portavoces (mediante programas de apoyo), eventos deportivos o culturales (mediante patrocinios), y otras fuentes de terceros (mediante la obtención de galardones o reseñas).

Una vez definido el mix con el cual se va a ir a buscar generar valor, se deberá establecer estrategias a largo plazo para mantener e incrementar este valor.

### 2.3.3 Administración de marca

Existen tres escenarios básicos a los que se enfrenta con frecuencia una empresa a la hora de gestionar su marca:

#### 1) Reforzamiento de la marca

Los especialistas en marketing pueden reforzar el Brand equity al transmitir de manera consistente el significado de la marca a los consumidores, en relación con los productos que representa la marca, las ventajas que ofrece y las necesidades que satisface, y cómo contribuye la marca a que estos productos sean superiores, y qué asociaciones de marca fuertes, favorables y exclusivas deberían existir en la mente de los consumidores.

El refuerzo del Brand equity requiere que la marca vaya siempre hacia adelante, en la dirección correcta, con ofertas nuevas y convincentes, y con estrategias adecuadas de comercialización.

Un elemento muy importante para considerar cuando se busca reforzar una marca es ofrecer un respaldo de marketing consistente. La consistencia no significa uniformidad o invariabilidad; si bien es cierto que no hay necesidad de introducir cambios si se ocupa una posición exitosa, es probable que se requiera realizar numerosos cambios tácticos para mantener el empuje y la dirección de la marca. Ahora bien, cuando el cambio sí es necesario, los especialistas en marketing deben esforzarse vigorosamente por mantener y defender las fuentes generadoras de brand equity.

En la era de información que vivimos, una de las estrategias de reforzamiento que han tomado las empresas es la del storytelling. Se busca crear historias asociada a la marca que conecten con las emociones del consumidor

## 2) Revitalización de marca

Cualquier cambio en el entorno de marketing puede afectar la trayectoria de una marca. La primera consideración que debe hacerse para revitalizar una marca es cuáles fueron

las fuentes de Brand equity. ¿Las asociaciones positivas de marca han perdido fuerza o exclusividad? ¿La marca tiene alguna asociación negativa?

Una vez definido lo anterior, habrá que decidir si conviene mantener el mismo posicionamiento o si es mejor reposicionar la marca y, en este último caso, será necesario determinar cuál es el posicionamiento más adecuado.

A veces el posicionamiento de la marca sigue siendo apropiado, pero el origen del problema está en el programa de marketing, que no consigue transmitir las promesas de marca. En estos casos la estrategia más lógica sería “volver a lo básico”.

Según Light (2004) quien toma el caso de éxito de Mc Donald, existen reglas básicas para reforzar la marca:

**1. Volver a centralizar la organización:** Mejorar el atractivo de la marca. Es decir, ofrecer lo que el cliente busca, no lo que es más fácil y de bajo costo para la empresa. Se tiene la errónea idea que en momentos de crisis hay que recortar al máximo todos los costos. Esta puede ser una solución, pero solo a corto plazo, porque si los clientes no están satisfechos con el producto, la empresa no vende y no crece. Se debe buscar mejor el atractivo de la marca e invertir en mejorar la experiencia de los clientes, ya que esto hará que se vuelvan a fidelizar aumentando así las ventas y el flujo de dinero.

**2. Recuperar la relevancia de la marca:** Entre tantas marcas, anuncios y mensajes es un reto ser relevante para los clientes.

La empresa debe estar informada de lo que sucede en torno a su sector a través de investigaciones de mercado y en recopilar cifras confiables e interpretarlas para ofrecer al cliente lo que quiere.

**3. Reinventar la experiencia de la marca:** Es vital que la promesa de venta encaje con lo que el cliente recibe

**4. Reforzar una cultura orientada a resultados:** Definir metas alcanzables y medibles, motivar al personal a cumplirlas y retribuirles cuando así sea.

**5. Recuperar la confianza de la marca:** Ganarse la fidelidad y confianza de los clientes no sólo consiste en que compren muchas veces, si no en que crean firmemente en que esa marca es la mejor opción y recomienden a su círculo más cercano.

**6. Mejorar la coordinación global de la marca:** La coordinación global no es la estandarización global del marketing, sino su armonización.

### 3. Crisis de marca

Consiste en el manejo estratégico de todas aquellas adversidades en que se puede ver inmersa la marca debido a alguna contingencia no contemplada que genera una imagen negativa de la misma. Es necesario prepararse a conciencia y elaborar un programa de administración de crisis.

Los factores determinantes frente a dicha problemática son la prontitud y la sinceridad con que se manejen. Puede ser mediante un comunicado, relaciones públicas y/o campañas de publicidad, según sea el caso.

Mientras más tarde una empresa en reaccionar a una crisis, más posibilidades hay de que los clientes se formen una idea negativa de la marca.

# Capítulo 3

## Estrategias de marketing en la actualidad

### 3.1 Marketing Holístico

El marketing holístico, un término acuñado por Kotler (2012), puede definirse como la “integración de las actividades de exploración, generación y entrega de valor con el propósito de generar relaciones de largo plazo mutuamente satisfactorias y una prosperidad compartida entre los interesados clave en el negocio”

El marketing holístico, llamado también marketing 360°, puede considerarse una filosofía de marketing que considera a la empresa y a todas sus partes como una sola entidad. Así le da un propósito compartido a cada actividad y persona relacionada con ella, imponiendo esta interrelación entre elementos. En otras palabras, sostiene que una perspectiva amplia e integrada es esencial para lograr mejores resultados.

Esta estrategia integral tiene tres puntos claves:

- Establecimiento de un objetivo común: El negocio y todas sus partes deben enfocarse hacia una única meta: brindar una gran experiencia para el cliente.
- Actividades alineadas. Todos los servicios, procesos, comunicaciones y otras actividades comerciales deben dirigirse hacia ese objetivo común.
- Actividades integradas. Toda actividad debe diseñarse e integrarse de tal forma que se cree una experiencia unificada, consistente y fluida para el consumidor.

Los especialistas en marketing holístico tienen éxito al administrar una cadena de valor superior, que proporciona un alto nivel de calidad en términos de producto, servicio y rapidez. Logran un crecimiento rentable al expandir su participación de clientes, construir lealtad de los clientes, y capturar el valor de vida del cliente; y se enfrentan a tres cuestiones clave de dirección:

- Exploración del valor. La manera como la empresa identifica nuevas oportunidades de valor.
- Generación de valor. La manera como la empresa genera eficazmente nuevas ofertas de valor más prometedoras.

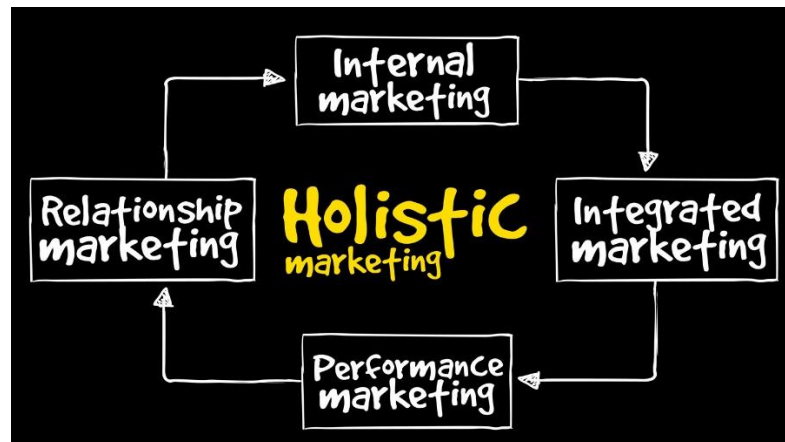


- Entrega de valor. La manera como la empresa utiliza sus capacidades e infraestructura para entregar las nuevas ofertas de valor con mayor eficiencia.

Para alcanzar esos objetivos, el marketing holístico se divide en las siguientes cuatro dimensiones:

- Marketing integrado
- Marketing interno
- Marketing de relaciones
- Marketing social

Imagen 3: Componentes de Marketing Holístico



Fuente: esan.edu.pe

### **Marketing interno**

El Marketing Interno es aquel realizado teniendo en vista el público interno de la empresa, o sea, sus empleados. Se busca que todos los miembros de la organización adopten los principios de marketing adecuados, en especial la alta dirección

Se planifican y promocionan acciones, ofreciendo beneficios y la infraestructura adecuada para ejercer la función, motivando y entrenando al trabajador, para elevar el grado de satisfacción y la sensación de reconocimiento por la empresa.

Los especialistas en marketing holístico deben ir más allá, capacitando y alentando a los distribuidores y concesionarios a brindar el servicio adecuado a sus clientes. Los distribuidores mal capacitados pueden arruinar los mejores esfuerzos de crear una imagen fuerte de marca.

La vinculación emocional con la marca tiene lugar cuando los consumidores sienten que la empresa está cumpliendo sus promesas de marca. Para ello, todos los contactos entre los consumidores y los empleados, así como las comunicaciones emitidas por la empresa, deben ser positivos.

La compañía debe hacer que todos sus empleados sientan y vivan la marca para poder transmitir el mensaje correcto al consumidor y cumplir con sus expectativas.

Dentro de los principales beneficios, podemos nombrar:

- Retención de talentos y así con ello la reducción de tasa de cambio
- Mayor conexión entre el empleado y la empresa
- Mejora en la comunicación interna
- Aumento de las ventas
- Alineación en los valores y cultura de la empresa.

### **Marketing integrado**

El marketing integrado tiene lugar cuando el especialista en marketing diseña actividades y establece programas de marketing para crear, comunicar y entregar valor a los clientes tales como “el todo es mayor que la suma de sus partes”. (Kotler2012)

Surge bajo este concepto las cuatro P del marketing (producto, punto de venta, precio y promoción). Todas las actividades de marketing integrado trabajan en sincronía para garantizar que los clientes y socios comerciales tengan la misma experiencia y percepción de la compañía.

Para realizar esta estrategia se debe analizar las mejores combinaciones de múltiples medios disponibles de manera de crear una mezcla de marketing correcta y eficiente que aporte un valor adicional a los grupos de interés.

### **Marketing de relaciones**

El objetivo es crear y conservar una relación positiva con los clientes para, de esa forma, fidelizarlos. En la actualidad es importantísimo desarrollar relaciones profundas y duraderas con las personas y organizaciones que de manera directa o indirecta afectan el éxito de las actividades de marketing de la empresa.

Los cuatro elementos clave que componen el marketing de relaciones son los clientes, los empleados, los socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas).

Desarrollar relaciones fuertes requiere de un entendimiento de sus capacidades y recursos, sus necesidades, objetivos y deseos. El objetivo final de la gestión de todos estos integrantes es formar una red de marketing eficaz donde se logren relaciones de negocios sólidas y duraderas, sostenibles y con la posibilidad de crecer en el largo plazo.

### **Marketing de rendimiento**

Incluye dos aspectos, uno financiero y otro social. A fin de examinar sus resultados de marketing, van más allá del solo ingreso por ventase incluyen en su interpretación lo que sucede con la cuota de mercado, la tasa de pérdida de clientes, la satisfacción de los clientes, la calidad del producto y otras medidas. También consideran los efectos legales, éticos, sociales y ambientales de las actividades y programas

Busca crear iniciativas de marketing basadas en prácticas comerciales éticamente sólidas. Entre ellas, la producción amigable con el medioambiente o la interacción significativa con la comunidad circundante. Al construir relaciones duraderas y beneficiosas con las partes interesadas y los socios, estas campañas crean un impacto positivo en los grupos de interés de la compañía.

### **3.2 Marketing Experiencial**

El marketing experiencial, un concepto relativamente nuevo, surge como consecuencia del cambio de comportamiento de compra de los consumidores y la necesidad de las empresas, en un mercado ultra competitivo, de adaptarse a esta nueva demanda.

Esta estrategia busca ofrecerle una experiencia de consumo única, estableciendo una vinculación con la marca o empresa basada en las emociones, sentimientos o pensamientos que despierta el producto en el consumidor.

Actualmente, un enfoque tradicional del marketing, centrado en las funcionalidades y calidad del producto, es insuficiente para obtener una ventaja competitiva y lograr la fidelidad del consumidor

Según un estudio realizado por Retail Pain Index, un 75% de los encuestados dejarían de comprar un producto después de una mala experiencia en el local de compra.

Por esta razón, en el último tiempo, las empresas han puesto sus esfuerzos en conectar al cliente con la marca a través de una experiencia integral que incluye el momento de la compra, como así también el antes y después.

Hoy en día se necesita potenciar los elementos de marca, incidir en los cinco sentidos y en el corazón del consumidor para que se interese en incluir ese producto a su estilo de vida. Esto no sólo se logra teniéndolo conforme en todo el proceso de compra, sino que también incluye el factor innovación:

constantemente se debe buscar formas alternativas de generar engagement a través de experiencias memorables.

Por ejemplo: Mattel aprovechando un cartel publicitario ubicado en un punto importante dentro de un centro comercial en Canadá, creó una actividad en donde las personas que pasaban por ahí podían interactuar con una persona que se encontraba en el anuncio y jugar a un juego de llamado Pictionary. Así las que respondían correctamente cada uno de los retos se llevaban grandes premios, incluyendo el juego en cuestión. Esto generó gran revuelo en el shopping juntando una gran cantidad de espectadores y logrando una experiencia única y diferente para un público familiar, target al que la marca busca llegar con estos productos.

Según Petit (2009) existen una serie de pasos para generar esta interacción del consumidor con la marca:

- 1-Analizar el mundo experiencial del cliente, a través del estudio de sus necesidades, deseos vivenciales, estilos de vida y situaciones de uso, con la finalidad de conocer qué tipo de experiencias desea encontrarse el cliente.
- 2) Construir una plataforma experiencial, es decir, definir un plan que identifique cada uno de los encuentros de la empresa con el cliente en los cuales se realizará una entrega de valor. Será necesario determinar el posicionamiento y la proposición del valor experiencial del producto.
- 3) Diseñar la experiencia de marca, donde se describirán las características que incluirán la experiencia que el producto ofrecerá al cliente, dando lugar a un conjunto de sensaciones derivadas de la funcionalidad y del atractivo físico y estético del producto, visualmente presentes a través del envase, los logotipos y los colores, así como en el propio diseño del establecimiento.
- 4) Estructurar la interacción con el cliente. Se considera el paso más difícil de implementar de manera efectiva, ya que implica la cooperación de todo el personal de la organización. Esta interacción con el cliente está dirigida a propiciar un intercambio dinámico y fluido de información entre la empresa y el individuo.
- 5) Compromiso de una innovación continua. Basada en la creación de nuevas y más completas experiencias para el cliente en un proceso continuo de mejora y de excelencia en el diseño y entrega del producto.

### 3.3 Internet – Redes sociales

En el último tiempo debido al ingreso de la tecnología en todos los aspectos de la vida cotidiana de los seres humanos, la manera de recibir y comunicar un mensaje ha cambiado de forma radical.

Según Celaya (2018) Internet está cambiando la sociedad y está transformando la manera en que las empresas venden sus productos y servicios. No hay que olvidar que las nuevas generaciones de consumidores identifican a una compañía y su marca según su experiencia en la WEB”

Hoy en día, internet y las redes sociales constituyen un canal directo para que los consumidores interactúen con las empresas y las mismas puedan utilizarlo como un espacio de promoción, información y estudio de mercado.

Debido a su bajo costo de uso y popularidad, es fundamental que la compañía las integre en su estrategia de marketing y la utilice tanto para construir la marca como para medir la reputación de las relaciones con sus clientes.

Sin embargo, deben ser tratadas con especial cuidado, ya que cuentan con un alcance masivo y un dinamismo que puede beneficiar si el contenido es positivo o perjudicar de manera importante si es negativo. Para estos casos siempre se debe tener un plan de emergencia en caso de que se incurra en una crisis de marca por algún contenido publicado o por alguna queja-comentario realizado por un consumidor insatisfecho con la marca.

# Capítulo 4

## Caso LEGO

### 4.1 Empresa, historia y situación actual

Legó es una empresa de origen danés que lleva más de 85 años en el mercado. Actualmente es una de las líderes a nivel mundial en el rubro de juguetes y entretenimiento infantil. Desde sus comienzos hasta el día de hoy, ha logrado unir varias generaciones a través de su producto estrella: el ladrillo brick.

La compañía cuenta con una amplia gama de productos fundados bajo el objetivo de inspirar y desarrollar a los niños mediante el juego y el aprendizaje creativo.

Si bien a lo largo de su historia atravesó por muchas crisis, el principal desafío fue el de ser capaz de adaptarse de manera exitosa, sin perder sus valores y su esencia, a un consumidor cambiante inmerso en una época donde la tecnología es la principal protagonista.

#### 4.1.1 Historia

La compañía comenzó en 1932 de la mano de Ole Kirk Kristiansen, un carpintero desempleado, que, con el fin de paliar la crisis financiera, decidió empezar a construir juguetes de madera. Sin embargo, fue recién dos años después cuando la empresa tomaría el nombre de LEGO.

Con el nuevo nombre y su calidad distintiva, lograron gran popularidad en su pequeño pueblo, pero no fue hasta 1940 que, a partir de una serie de problemas con la madera, empezaron a producir juguetes de plásticos.

Para 1949 se produjo un quiebre en la historia de esta compañía: empezaron a apostar por la creatividad de los niños y lanzaron al mercado su producto estrella: ladrillos con un sistema de tubos bajo los mismos que permitiría ensamblarlos de forma estable, ofreciendo así la posibilidad de realizar todo tipo de combinación y dando paso a la libre expresión de los infantes.

En 1968 inauguraron el parque temático Legoland con 625 000 visitantes en el primer año y cerraron el año con más de 18 millones de juegos LEGO.

Si bien atravesaron varias crisis en su historia, no fue hasta 1998 donde registraron las primeras pérdidas. Tras varios años de pérdida, en 2004 empezaron un plan de recuperación que incluyó la retirada del copropietario y nieto fundador, Kjeld Kirk Kristiansen, y tras una serie de estrategias, que serán analizadas a posteriori en este trabajo, lograron superar estos baches. Siendo así para 2015 era una de la empresa más valiosas incluso superando a Ferrari.

Lo más sorprendente de esta empresa es la capacidad que ha desarrollado de superar las adversidades y lograr una excelente adaptación a un entorno sumamente cambiante y volátil.

#### 4.1.2 Situación Actual

Actualmente la empresa es liderada por Niels B. Christiansen y cuenta con sus principales oficinas en Enfield (Estados Unidos), Londres (Reino Unido), Shanghái (China) y Singapur.

En cuanto a la titularidad, el Grupo LEGO es propiedad en un 75% de la compañía de holding e inversiones de la familia Kirk Kristiansen (Grupo KIRKBI) la cual maneja las actividades estratégicas y de inversión, mientras que un 25% es manejado por la Fundación LEGO.

Si bien en 2018, tuvo una pérdida del 7%, cerraron con una valuación de marca de 7.57 billones de dólares, resultando la empresa de juguetes más valiosa del mundo, superando a Bandai Namco, Fisher-Price y Hasbro ( Brand finance toys,2018).

Imagen 4: Ranking de empresas de juguetes en 2017



Fuente :Brand finance toys 25 2018

#### 4.1.3 Misión-Visión

El propósito de LEGO parte de inspirar y desarrollar a los constructores del futuro por lo que se esfuerza constantemente en desarrollar productos innovadores que promuevan la creatividad y la diversión plena de jugar.

Al armar los productos mediante los bloques LEGO, se desarrolla un conjunto de capacidades y habilidades relacionadas a la solución de problemas de forma creativa y estructurada como también incentiva la curiosidad, imaginación y las habilidades psicomotoras.

La compañía busca en un futuro globalizar y estandarizar el sistema LEGO como forma de aprendizaje a través del juego.

El vicepresidente de Consumo digital de LEGO, Peter Kim, expuso en una entrevista que la marca busca con su misión crear una fuerte cultura interna como externa. Todos los empleados, no importa el lugar, conocen y viven diariamente la misión y visión como propias.

#### 4.1.4 Cartera de productos

Integra su cartera una gran cantidad de juegos diferentes basados en las características y exigencias de los consumidores. El grupo LEGO entiende el hecho de que su principal público, niños y adolescentes, van creciendo y, conforme a esto, necesitan productos que les permita desarrollar nuevas capacidades y habilidades hasta llegar a la adultez.

Debido a esto, en un entorno dinámico donde se ven influenciados por nuevas tecnologías, cuenta con un porfolio que busca ofrecer una propuesta de valor única tanto en lo físico como en lo digital y mantenerse en el scope de sus consumidores

A continuación, se procede a detallar cada unidad de negocio:

##### Producto basado en ladrillo Bricks

El ladrillo brick es la base en la cual se fundó la compañía y hasta hoy su principal producto en donde gira su valor diferencial. Dos veces juguetes del siglo, ha logrado mantenerse durante 85 años con el mismo sistema de encastre.

El concepto y el desarrollo del producto se ubica principalmente en Billund y partiendo de ahí monitorean las últimas tendencias en los puestos de Múnich, Barcelona, Los Ángeles y Tokio. Según la información descrita en la página web de la compañía, se producen aproximadamente 19 billones de elementos LEGO, es decir alrededor de 36000 por minuto.

Una de sus principales premisas es la calidad, por lo que para brindar seguridad a los padres que sus pequeños no corren peligro al manipular estas piezas, la mayoría de las piezas LEGO están fabricadas



con un plástico de alta calidad denominado ABS (acrilonitrilo butadieno estireno). Este cumple con una larga lista de normas de seguridad y calidad.

Debido a la gran variedad de características que presentan sus consumidores en todo el mundo, LEGO aplica una estrategia donde clasifica sus productos bajo tres categorías para ofrecer el producto adecuado a las necesidades de cada segmento y llegar de manera eficaz a cada uno:

- *Por edad:* Clasificación según cinco diferentes grupos de edades que van desde el primer año hasta la adolescencia, teniendo como objetivo desarrollar habilidades específicas según la etapa que estén transitando:

1-2 años: Desarrolla habilidades motrices finas, fomenta la imaginación y estimula la creatividad de los pequeños

3-5 años: Bloques de fácil construcción que ayudan a fomentar la creatividad y son ideales para pequeños constructores dispuestos a asumir un nuevo reto.

6-8 años: Deja que tu pequeño de entre 6 y 8 años acceda a un mundo lleno de imaginación en el que podrá jugar creando sus propias historias y construyendo sus personajes favoritos.

9-11 años: Los sets más grandes requieren más paciencia para su construcción, pero ofrecen más oportunidades de juego y un mayor nivel de satisfacción.

+12: Estos detallados sets servirán de inspiración y supondrán todo un reto tanto para adolescentes como para adultos.

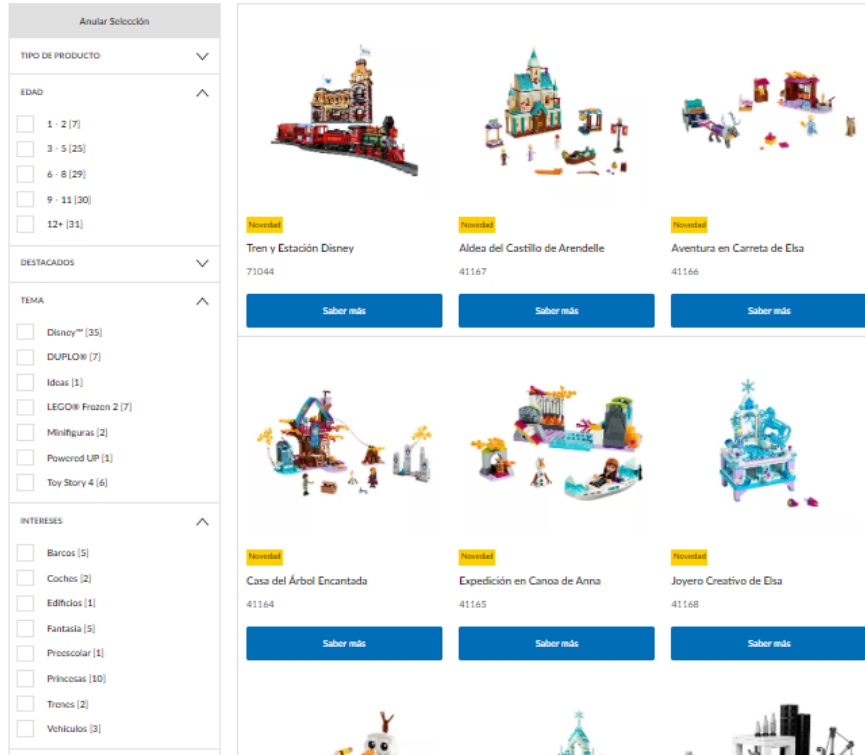
- *Por temas:* Clasificación según el tema del juego. Incluye sets propios como Mindstorm hasta personajes como Spider Man, Harry Potter, Toy Story, entre otros. (Se tratará más adelante la estrategia de Lincencing)
- *Por intereses:* Clasificación según línea de productos que van desde animales, autos hasta robots que pueden integrarse con una plataforma vía bluetooth y permite añadir movimiento, sensores y luces led.

Por más que sea un producto altamente estandarizado, la compañía logra apuntar a un nicho de mercado específico. En su página web se puede ver como se aplica este modelo (Imagen 5) donde el potencial comprador fácilmente puede encontrar el producto que se adapte a sus necesidades combinado las tres variables mencionadas.

Así si un niño pequeño o un adolescente sienten fascinación por los personajes de Disney pueden elegir el producto que tenga esta temática y que a su vez se adapte a su edad e intereses o un estudiante

universitario encontrara fácilmente bajo esta matriz el producto que se adapte a sus necesidades académicas.

Imagen 5: Oferta producto en página web LEGO



Fuente: lego.com

Para entender cómo funciona, podríamos tomar el ejemplo del set de Disney de la siguiente imagen:

Cuadro 1: Matriz segmentación productos

	Intereses								
	Barcos	Coches	Edificios	Fantasía	Preescolar	Princesas	Trenes	Vehículos	
Edades	1-2	X			X	X	X	X	x
	3-5	X	X		X	X	X	X	x
	6-8	X	X	X	X		X		x
	9-11	X	X	X	X		X		x
	+12	X	X	X	X		X	X	x
Disney									
Tema									

Fuente: imagen de autor

El grupo LEGO entiende que gran parte de sus seguidores son adultos que crecieron junto a los bricks y que hasta el día de hoy siguen siendo fiel a la marca. Por esto, desarrollo toda una línea de mayor complejidad destinada exclusivamente para estudiantes universitarios, arquitectos y empresas.

De esta forma la compañía busca acompañar de manera continua el crecimiento de los niños manteniendo el interés a medida que crecen y generando así una conexión fuerte que sigue hasta la adultez.

#### Productos derivados de ladrillos bricks

Con la llegada de la tecnología a la vida cotidiana y frente a la amenaza de desaparición de todos los juegos físicos, la compañía tuvo que desarrollar productos derivados de sus ladrillos brick que le permitiera readaptarse a este nuevo entorno sin dejar de lado su premisa de innovación constante.

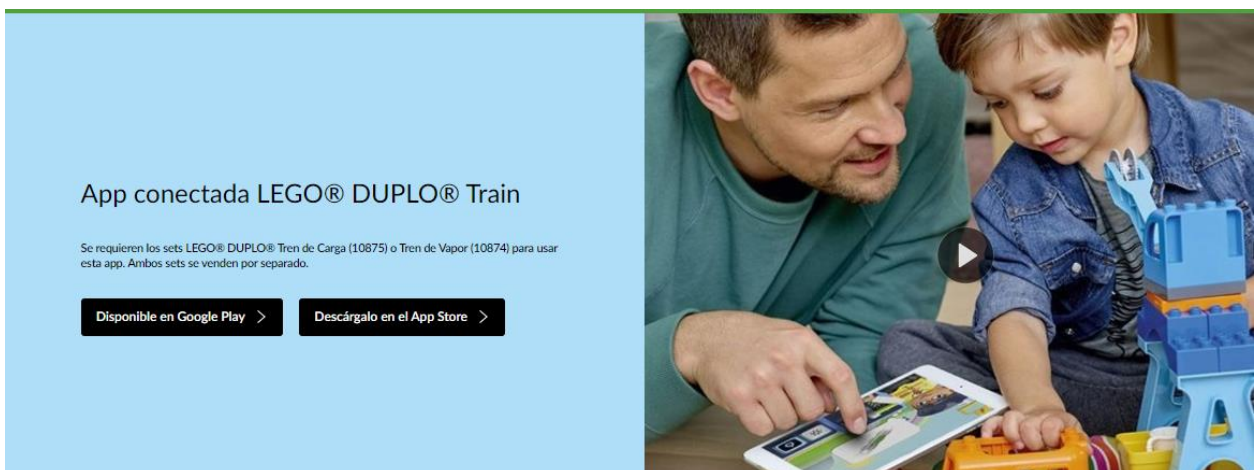
Así se sumergió en el mundo digital para conectarse con un nuevo consumidor tech y fusionar su producto real con uno virtual.

A continuación, se describirán los productos derivados que cuenta hoy en día LEGO:

Aplicaciones: Siguiendo la línea de segmentación de su público meta, cuenta con una variedad de aplicaciones diseñadas para complementar los bricks. Disponibles tanto para Android como para IOs, van desde las más simples las cuales ofrecen instrucciones de armado y juegos relacionados hasta las más completas donde se puede programar robots hechos de ladrillos y manejarlos desde el celular. Las más populares son:

-LEGO Duplo Train: Con más de 10 millones de descargas, es una de las más populares entre los pequeños. Con esta aplicación se conecta el tren de Lego Duplo y los jugadores pueden conducir el tren usando controles bidireccionales o desencadenar eventos combinando los ladrillos físicos, todo esto mediante la aplicación.

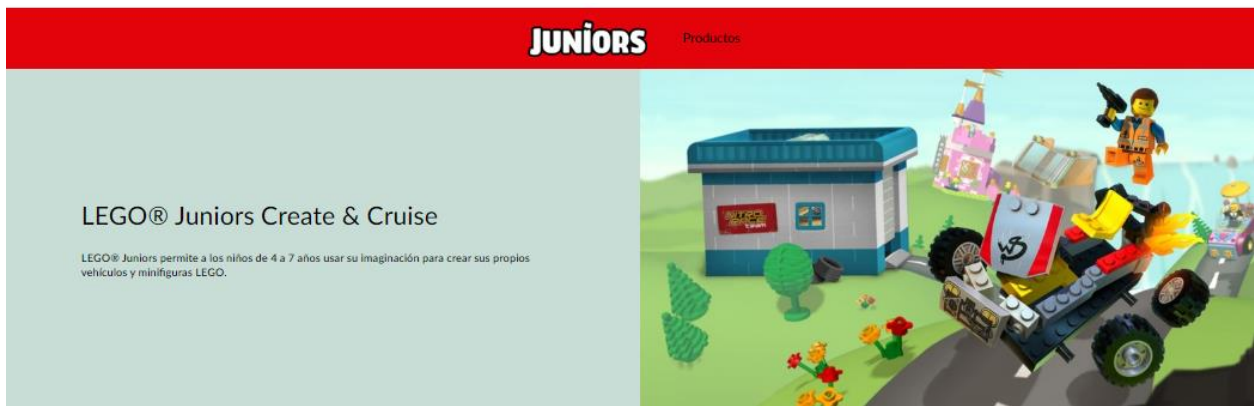
Imagen 7: Aplicación Duplo Train



Fuente: lego.com

-LEGO Juniors Create & Cruise: Con más de 100 millones de descargas, esta aplicación permite a niños de 4 a 7 crear sus propios vehículos y minifiguras LEGO. Con los puntos que obtienen mientras juegan, pueden desbloquear sets LEGO virtuales que se construyen con un par de sencillos gestos y pasan a formar parte del vistoso escenario tridimensional del juego para enriquecer su próximo paseo.

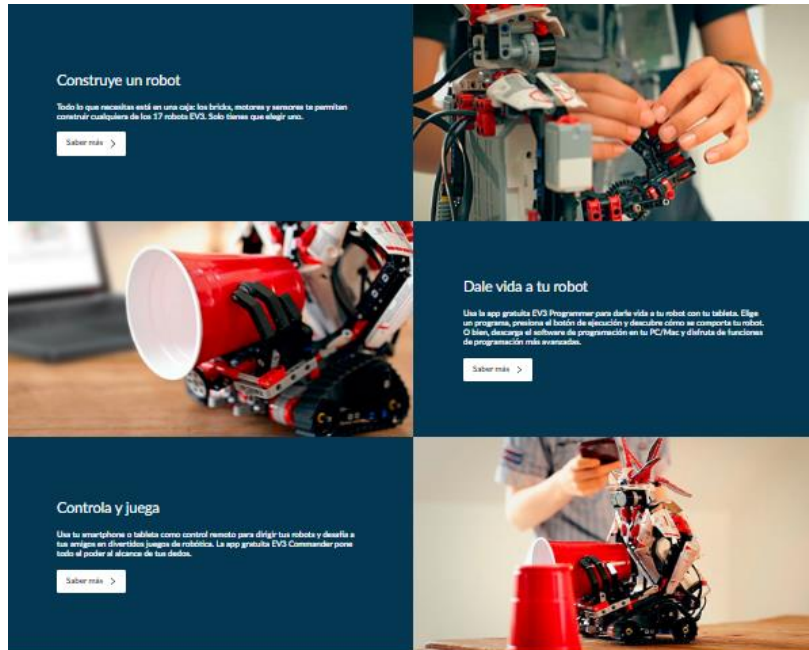
Imagen 8: LEGO Juniors Create & Cruise



Fuente: lego.com

-LEGO Minstorm Programmer: Popular entre adolescentes y sobre todo adultos. Los sets LEGO MINDSTORMS ofrecen a los entusiastas de los robots la posibilidad de armar uno con ladrillos y a través de la programación en la app darle vida. Cuenta con una comunidad de constructores creativos con ideas afines, así como videos en línea, tutoriales y fuentes de inspiración para diseños combinados con sets LEGO Technic.

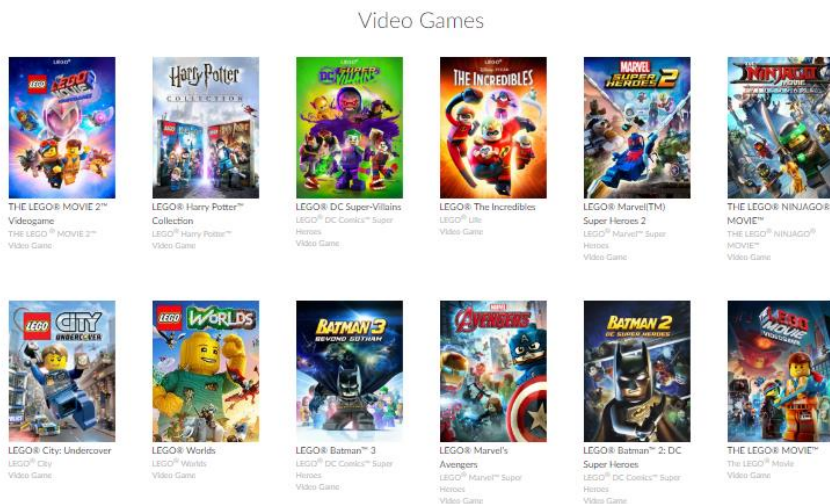
Imagen 9: Características de LEGO Minstorm



Fuente:lego.com

Video juegos: Otra de las plataformas virtuales donde LEGO ha sabido encontrar su lugar. Cuenta con aproximadamente 79 diferentes siendo la mayoría basados en acuerdos de licencias donde personajes como Spider Man, Batman, Harry Potter, entre otros se trasladan al mundo LEGO. Disponibles para Play Station, Xbox y Nintendo.

Imagen 10: Muestra videojuegos LEGO



Fuente: lego.com

**Películas LEGO:** Siguiendo la línea de posicionarse en este entorno digital, la compañía lanzó al mercado películas con personajes propios y conocidos llevados al mundo LEGO. Así consiguió brindarle a su público una experiencia integral que fusiona una historia detrás de los bloques físicos reales con la posibilidad de crear nuevas historias por medio de las aplicaciones a través videojuegos.

Hasta el día de hoy la película más taquillera fue La gran aventura de LEGO (2014) con casi 500 millones de dólares, con LEGO Batman (2017) en segundo lugar con casi 312 millones de dólares recaudados.

Imagen 11: Películas LEGO



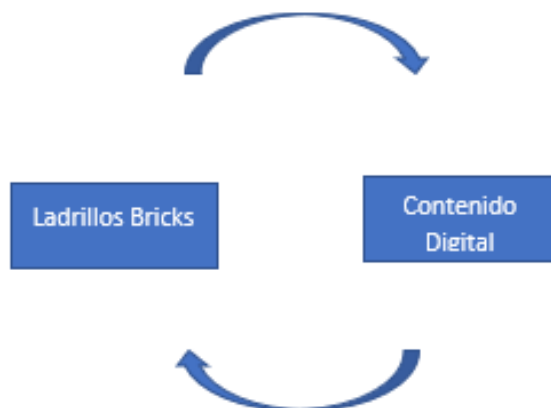
Fuente: megacable.blog

Con la introducción de estos productos derivados del original, la compañía logro incrementar de manera exponencial su imagen y en consecuencia sus ventas.

Con esta estrategia no solo lograría brindarle al público ya fidelizado una nueva entrega de valor reforzando la imagen y su conexión con la marca, sino que conseguiría captar otro tipo de consumidor: uno con poco o nulo conocimiento del producto pero que a través de las plataformas digitales lograría involucrarse con la marca y terminar con la compra del producto real.

En el siguiente cuadro se expone como se retroalimenta uno con el otro produciendo una sinergia entre ambos:

Cuadro 1: Retroalimentación física-digital



Fuente: Producción propia

## 4.2 Marca

Según La palabra LEGO proviene de la frase del danés “leg godt”, la cual significa “juega bien”. Desde sus comienzos, la empresa ha tenido como misión desarrollar productos innovadores que permitan a los niños desplegar su pensamiento creativo y razonamiento a través del juego.

A través de su marca intentan expresar los valores que los representan como compañía: Imaginación, creatividad, diversión, aprendizaje, atención y calidad.

En su página oficial realizan una pequeña introducción de lo que significa para la empresa cada uno de estos valores:

- Imaginación: El libre juego permite a los niños desarrollar su imaginación la cual es la base sobre la que se asienta la creatividad
- Creatividad: La creatividad sistemática es una forma específica de creatividad en la que se combinan la lógica y el razonamiento con la jugabilidad y la imaginación.
- Diversión: La diversión está en la actividad en grupo, la emoción de la aventura, el entusiasmo alborozado de los niños y el disfrute de la sorpresa tanto propia como ajena que producen las creaciones.
- Aprendizaje: El aprendizaje se relaciona con las oportunidades de experimentar, improvisar y descubrir para ampliar el pensamiento y la capacidad de acción.

- Atención: Implica un deseo de marcar una diferencia positiva en las vidas de los niños, de nuestras parejas, de nuestros compañeros y del mundo en el que vivimos y de tenerlos en cuenta en todo lo que hacemos
- Calidad: La reputación de excelencia como fabricante ha posibilitado inspirar confianza en el público. Para el grupo LEGO la calidad implica un desafío de mejora continua para ofrecer los mejores juguetes, lo mejor para los niños y su desarrollo y lo mejor para la comunidad y sus socios.

El slogan de la compañía es "sólo lo mejor es suficientemente bueno " y hace referencia a esta última premisa. El mismo fue creado por Ole Kirk y para animar a sus empleados nunca escatimar en la calidad, un valor que creía firmemente y que sigue siendo usado hasta el día de hoy.

En una entrevista realizada a Julie Goldin, jefa de marketing de LEGO, por CNBC alegó que no se trata de simplemente vender ladrillos, sino que vas más allá de eso: de usarlos como parte de la educación y de la vida de los pequeños niños. Desarrollar la capacidad de resolver problemas, de colaboración e incentivar la creatividad son los beneficios que trae aparejado el juego.

Poder mantener su esencia en toda su oferta de productos como también en cada punto de contacto con el consumidor es una de las ventajas competitivas que le ha permitido a la empresa mantenerse como una de las más exitosas a nivel mundial. Los consumidores se sienten identificados con los mismos y se genera una relación a largo plazo que va pasando de generación en generación.

#### 4.2.1 Identidad-Imagen

Parte de la estrategia de cualquier compañía para crear una percepción adecuada de la misma en los consumidores, implica construir una identidad que sea sostenible en el tiempo, que refleje los valores de la empresa y que pueda ser fácilmente comunicados por la marca

LEGO desde sus comienzos ha trabajado incansablemente en construir una identidad donde se refleje la cultura corporativa, transmita su personalidad de marca y que logre respaldar la calidad de sus productos.

Durante sus 85 años de vida, con varias crisis de marca de por medio, la compañía nunca perdió de foco su misión y los valores en la que fue fundada. Esto ha permitido que una de las grandes fortalezas de la compañía sea la fuerte conexión que ha desarrollado con sus consumidores, tanto internos como externos, que se sienten identificados con estos valores y se conviertan en verdaderos predicadores de la marca.



Hoy en día, la compañía entiende que tiene un papel fundamental en la infancia de sus consumidores y se esfuerza por crear experiencias que duren para toda la vida.

Para adentrarnos en los elementos que componen la identidad, se encuentra la marca y su identidad visual. A lo largo de los años siempre mantuvo el nombre de la marca como principal eje, pero no así su logotipo ni sus colores:

Imagen 12: Identificación visual a través del tiempo



Fuente: lego.com

La última modificación que sufrió la marca fue en 1998 y desde ese momento se ha mantenido intacta: con el nombre de la marca en una tipografía redondeada y con el uso de cuatro colores diferentes: amarillo, negro, blanco y rojo que hacen referencia a los colores básicos de los bloques de construcción.

Imagen 13: Marca LEGO



Fuente: lego.com

La compañía ha logrado construir tal imagen y estructura mental bajo esta identidad visual que, en cualquier parte del mundo e idioma con solo mostrar los colores, los consumidores ya saben que se refieren a LEGO.

En cuanto a comunicación, la marca siempre ha desarrollado campañas según el mercado y la zona geográfica hasta este año que salió con una campaña global llamada “Rebuild the world” (reconstruye el mundo en español). Como eje de comunicación siempre priorizo su principio de inspirar creatividad e imaginación, a continuación, algunos ejemplos:

*Creatividad*

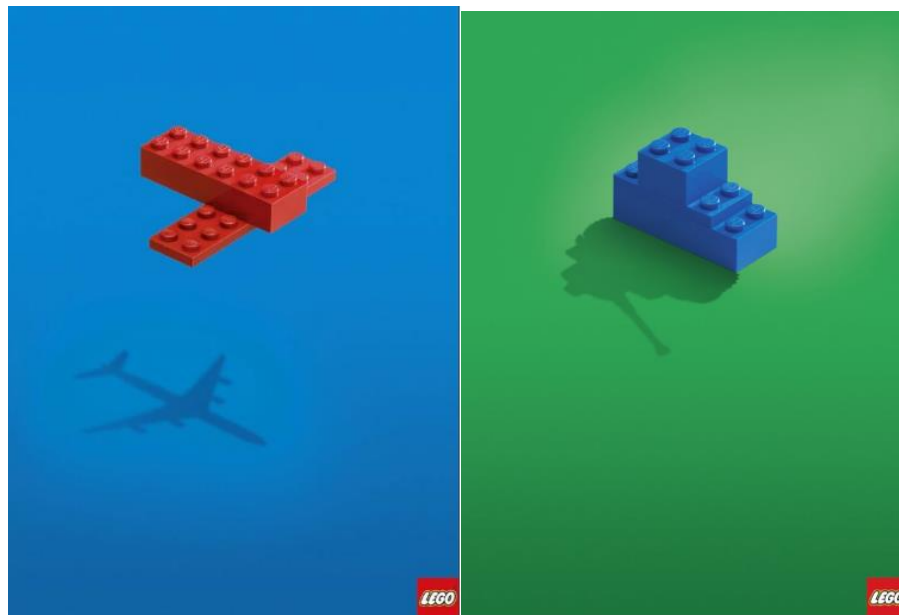
**Imagen 14: Campaña publicitaria LEGO con referencia a la creatividad**



Fuente: dineroclub.net

### *Imaginación*

Imagen 15: Campaña publicitaria LEGO con referencia a la imaginación



Fuente: dineroclub.net

Como parte de su innovación constante su nueva campaña se adapta a una época actual donde la sociedad rompe los estereotipos y los roles de géneros y apoya la libre elección.

El epicentro de la campaña es un anuncio, que muestra las aventuras de un conejo que huye de un cazador por una ciudad imaginaria. Los personajes y los lugares son versiones de los juguetes de Lego y tiene pistas escondidas en las imágenes como Lego House o los primeros juguetes de la compañía. Luego

consta de varias piezas graficas que serán ubicadas en grandes ciudades del mundo como Londres, París, Beijing, Ciudad de México, San Francisco, Berlín o Nueva York.

Imagen 16: Campaña publicitaria “Rebuild the world”



Fuente: [laciaturacreativa.com](http://laciaturacreativa.com)

Parte del objetivo de construir una identidad y comunicarla correctamente es que el cliente perciba este conjunto de atributos y los asocie a la marca.

Las asociaciones que construya el consumidor alrededor de la marca formaran la imagen que este tenga de la misma y en consecuencia su reputación y posicionamiento

En la solidez y claridad con que se transmite la identidad de marca está la clave del éxito para que la imagen sea a su vez sólida y positiva y tenga un valor diferencial del resto de las marcas. Así, se podría decir que la imagen será lo que la correcta estrategia empresarial transmita a través de su propia identidad.

LEGO ha sido capaz de reinventarse en los últimos años apostando a reconstruir su imagen de marca y posicionarse de forma clara frente a sus consumidores.

A la hora de medir la imagen y su valoración existen un montón de indicadores y autores con diferentes teorías de como debería ser una autentica medición.

La agencia Inter Brand realiza un ranking anual con las marcas mejores valoradas a nivel mundial. Para evaluarlas toma en cuenta 10 factores tanto internos como externos que incluyen diferenciación, responsabilidad, relevancia, consistencia entre otras.

En la última medición (2018), LEGO logro estar en 74 lugar, superando a todas las marcas de juguetes. Dentro de los factores, se destacó en la diferenciación como marca (grado en que los consumidores perciben el propósito de la marca y su experiencia diferente a las demás), autenticidad (consta de una historia que se trasmite tanto interna como externamente y es consistente con su oferta) y, por último, compromiso (grado en que los consumidores participan activamente y se sienten identificados con la marca).

Imagen 17: Resultado medición marca LEGO por Interbrand

## Brand Strength

Each Brand Strength factor represents a potential lever of growth. A Brand Strength evaluation uncovers the biggest brand opportunities and risks within your business.

Three top performing factors for this brand are highlighted below:



Fuente: Interbrand.com

Si analizamos el valor de marca según el enfoque de Aaker con sus cuatro factores de generación de valor podemos afirmar que LEGO se destaca en todos ellos.

LEGO tiene un papel fundamental en la infancia y es en esta etapa donde busca crear su lugar en la mente de su consumidor y mantenerlo durante la vida. Esto le ha permitido generar tal grado de lealtad, que existe una comunidad de fans de todas las edades, inclusive adultos, alrededor de mundo que los une la pasión por los ladrillos.

En una entrevista hecha a John Hanlon por CNBC, fue consultado sobre por que la gente sentía tanta pasión por LEGO:” No importa la edad o capacidad, cualquiera puede agarrar piezas de LEGO y dejar su imaginación correr libremente. LEGO provoca que tanto niños como adultos se unan para divertirse fuera de los juegos electrónicos”

La consistencia entre los valores de la empresa con sus propuestas multicanal y las asociaciones estratégicas con otras marcas han sido determinantes a la hora de crear la imagen fuerte y robusta que tiene en la actualidad.

### 4.3 Estrategia de marca

Como se mencionó al inicio del trabajo, Lego es una de las empresas que ha logrado de manera exitosa, y lo sigue haciendo, superar la revolución digital que se originó en la década de los noventa y que amenazo con eliminar de raíz los tradicionales bloques de plástico.

La compañía en su peor momento de crisis, llevo una serie de estrategias que le permitieron salir a flote años después y volver a posicionarse como una de las líderes en la industria de entretenimiento infantil

Entre 1997 y 2004, apostaron por hacer una extensión de línea ampliando de 6000 a 14000 los elementos de su cartera. En vez de ayudar, resultó en una dilución de marca: el 94% de los sets que lanzaban al mercado no daban beneficios, aumentaron así de manera los costos que nunca se vieron reflejados en las ventas

Debido a esta situación y al riesgo de la quiebra, la compañía decidió como parte de una necesaria revitalización de la marca volver a centrarse en el cliente, darle confianza a la marca y recrear la experiencia de esta.

Así fue como eliminaron casi un tercio de la línea de sus productos, volvieron a las bases de sus productos exitosos y se enfocaron en establecer alianzas estratégicas para ganar participación de mercado y conquistar nuevamente a sus consumidores.

Alianzas estratégicas

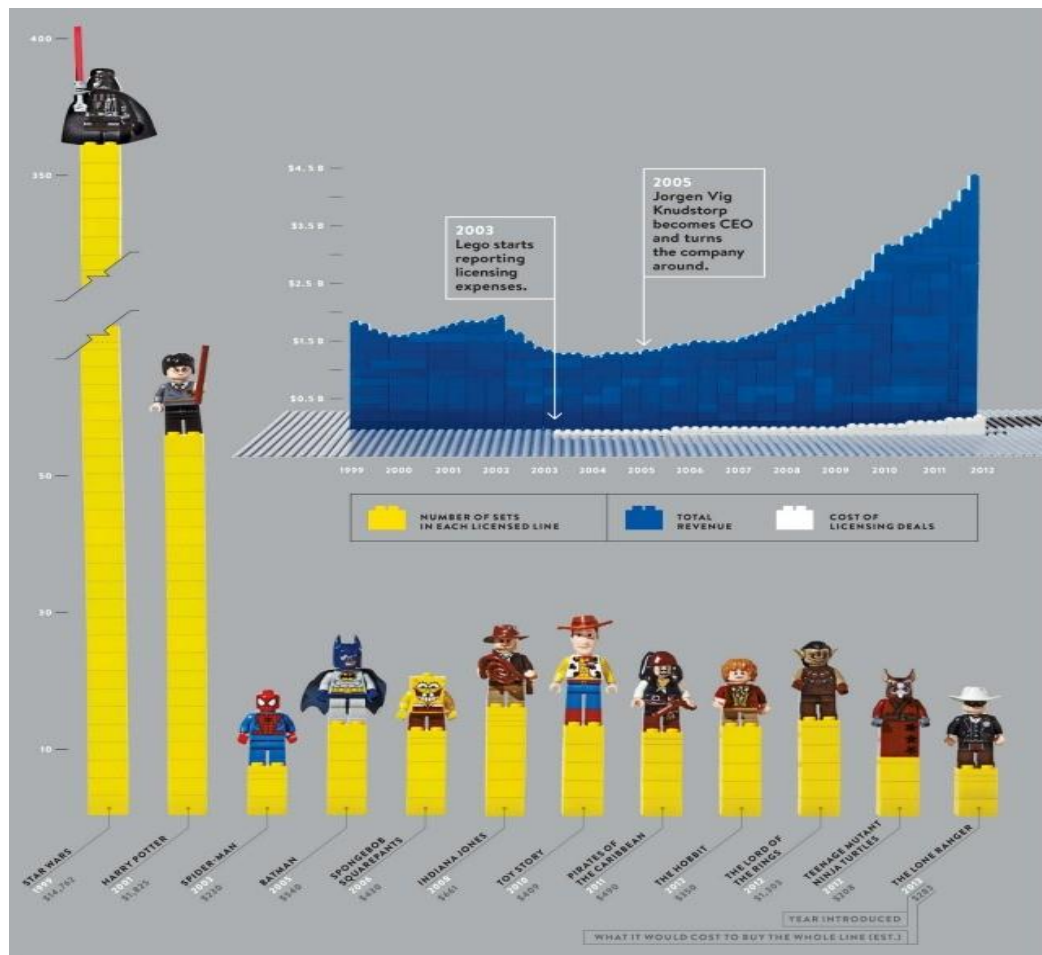
LEGO encontró la manera de volver a posicionarse en la mente de sus consumidores y a generar ganancias a través de alianzas con diversas empresas desde el rubro infantil como Disney, pasando por McDonald hasta Warner Bros como parte de su transformación digital.

Todo comenzó con dos acuerdos, entre 1999 y 2001, con Star Wars y Harry Potter. Ambas marcas se encontraban en la cresta de la ola: acababan de lanzar películas y todo el público infantil hablaba de sus personajes.

Como parte de la estrategia para reinventarse y dejar atrás su crisis, LEGO decidió adquirir las licencias y lanzar a la venta sets identificados con los personajes.

Si bien la idea en teoría se debía ser un éxito, la línea de juegos era tan extensa que resultaba imposible adquirirla completa y las ventas continuaron cayendo como se puede observar en el siguiente gráfico.

Imagen 18: Evolución de ganancias según set



Fuente:alfabetajuega.com

No fue hasta 2003 que se produjo la unión con Marvel, la cual resultó ser un éxito. De la mano del personaje más icónico y taquillero, Spider Man, volvieron a captar la atención de su público, un poco olvidado de la marca, y así lograr incrementar en las ventas.

En esta oportunidad lanzaron una línea, menos extensa que las anteriores, que les permitió volver a posicionar LEGO en la mente de sus consumidores. A partir del éxito de esta estrategia, decidieron replicarla con marcas como Disney, Minecraft, Kitty, entre otras.

Si bien a través de estas alianzas lograron volver a incorporarse en el mercado, apalancados por la imagen de otras marcas, no fue sólo a partir de los sets físicos, sino que fue acompañado también con una transformación digital que le dio la ventaja final sobre sus competidores.

Como parte de la adaptación de la marca a una era totalmente digital, la compañía aprovechó la adquisición de licencias para adentrarse en el mundo cinematográfico (de la mano de Warner Bros) y en el de los juegos electrónicos (Play Station, Nintendo, Android).

De esta manera la oferta de los sets de Marvel se completaría con juegos para consola hasta una película protagonizada por los superhéroes, llevando así a los fanáticos de estos personajes al mundo LEGO y a los consumidores de los ladrillos al mundo de Marvel:

Imagen 19: Portada de videojuegos LEGO





Fuente : gameprotv.com

Esta estrategia también le permite cierta flexibilidad ya que puede asociarse con marcas de diversos rubros para lograr llegar a cada segmento (Ferrari por ejemplo para los fanáticos del automovilismo) y así captar nuevo público con un bajo riesgo de fracaso y costos de conocimiento de marca nulos.

Otra manera que ha encontrado LEGO en el afán de manejar su marca y alimentar su imagen, es construir alianzas con el líder de comidas rápidas: Mc Donald para entregar miniaturas de sus productos con los combos de comida para niños.

Una forma de publicidad con un producto muy consumido por el segmento meta al cual busca llegar la empresa.

Imagen 20: Figuras LEGO junto a Mc Donald



Fuente: informabtl.com

#### 4.3.1 Marketing Holístico

El grupo LEGO tiene claro que no es suficiente invertir en producto final, sino que gran parte de la imagen y la experiencia que tengan sus consumidores pasa por la relación de sus empleados y proveedores con la compañía.

Por esta razón trabaja para cumplir con las expectativas de todos los integrantes de la cadena de valor para que cada uno se sienta parte de esta y representen la esencia de LEGO donde quieren que se encuentren.

Otra de las estrategias que le permitió superar la crisis parte de la premisa del pilar de gente en asegurar el compromiso hacia los derechos humanos y la obligación de brindar un ambiente seguro, sano y respetuoso de trabajo.

Una parte importantísima en la cadena de valor son los empleados y por ello trabaja para hacerlos sentir parte de la familia. Cuenta en todas las oficinas con un área de recreación y juegos para los empleados.

Todos los años la compañía mide la motivación, satisfacción y equilibrio entre trabajo y la vida personal de los empleados y luego compara los resultados con empresas similares de 18 diferentes países para asegurar que los resultados son consistentes con las mejores prácticas.

En cuanto a los proveedores y socios, cuentan con un programa de auditorías tanto externo como interno de la compañía para asegurar que todos estén comprometidos con los principios que forman el programa de responsabilidad de la compañía.

Este programa de responsabilidad tiene como base cuatro pilares:

- Ético: transparencia e integridad en los negocios
- Gente: asegura los derechos del trabajador
- Infancia: prohíbe el trabajo infantil
- Ambiente: conduce el negocio a minimizar los residuos y promover el cuidado del medio ambiente

Como parte del último pilar, la compañía lanzó sus primeras piezas fabricadas en un 98% de polietileno compuesto por caña de azúcar. Para el 2030 tiene la intención de fabricar la mayoría de sus productos y embalajes utilizando materiales ecológicos o fuentes recicladas.

#### 4.3.2 Marketing experiencial

Otras de los movimientos que realizaron en torno a reinventarse como marca, fue la de reconstruir la experiencia del cliente y llevarla a otro nivel.

Parte de cambiar la experiencia del cliente se dio en torno a la transformación digital, donde tomaron un papel principal las redes sociales, blogs e influencers.

En una conferencia realizada por Julia Godwin, jefa de marketing de la compañía, comentó que una de las preguntas que siempre le hacen tiene que ver con la digitalización, si la misma es una oportunidad o una amenaza para la marca: “Creemos firmemente que la expansión digital es una oportunidad gigante para LEGO. La tecnología ha sido una parte importantísima en la experiencia desde sus comienzos y ahora se ve potenciada por los nuevos usos”

Como su esencia lo indica, LEGO siempre ha mantenido como base de sus principios a la innovación constante y la experiencia del cliente. Así vuelca sus esfuerzos en conectar al cliente con la marca de una manera integral y llevar la cultura Lego mucho más allá de los ladrillos.

A continuación, veremos alguna de las estrategias que ha optado para lograr este objetivo:

### Comunidad digital

La compañía ha sido pionera en el diseño de productos co-creados a través de comunidades y prácticas en torno a un producto físico. LEGO lanzó una plataforma donde se unen todos los fanáticos del mundo y comparten sus creaciones con otros usuarios: “LEGO ideas”. Esta iniciativa invita a los seguidores a desafiarse semanalmente con diferentes consignas que parten de la página web y la posibilidad luego subir estas creaciones y mostrarla al mundo.

Actualmente tiene alrededor un millón de personas y todos los años las creaciones que superen los 10.000 votos son evaluadas por un panel de expertos, los cuales eligen cuatro para ser lanzados. Los ganadores obtienen un 1% de la recaudación por las ventas y el otorgamiento de licencias.

En 2017, una entusiasta propuso un set llamado “Women of NASA” (mujer de la NASA), el cual paso la selección y terminó, en menos de 24 horas después de su lanzamiento, como uno de los productos más vendidos en Amazon.

Además de LEGO ideas, la marca ofrece una opción para los más pequeños con una aplicación llamada LEGO Life donde suben instrucciones de armado interactivas: una vez que se adquiere el producto el mismo viene con un código QR que se ingresa en este portal y se desbloquean las instrucciones. También se puede encontrar ideas de construcción y compartir creaciones.

Para la tranquilidad de los padres y la protección de los pequeños, cuenta especialmente con moderadores que vigilan el contenido subido y lo hacen seguro para los infantes.

Al tener sus propias plataformas digitales, le permite a LEGO llegar tanto a chicos como a adultos de una manera personalizada, armar contenido según sus necesidades e intereses y crear muchas más oportunidades de contacto y diálogo.

En cuanto al uso de redes sociales, la compañía tiene en mente que un gran porcentaje del segmento al que buscar llegar, los padres millenians, participan activamente en internet y tienen contacto con todas las marcas por este medio. Ellos juegan un papel super importante ya que son los que eligen los juguetes e incentivan a sus niños a jugar con ellos.

Actualmente, LEGO se encuentra en las tres redes sociales más usadas: con más de 13 millones de likes en Facebook es la que cuenta con más popularidad, la sigue Instagram con casi 5 millones de seguidores y luego Twitter con 500mil.

A su vez en Instagram cuenta con varias subcuentas específicas como LEGO Architecture, la cual reúne el segmento de adultos aficionados de estos sets, como así también cada película tiene su propia cuenta para generar contenido específico de la misma, por ejemplo: LEGO Marvel Game, LEGO Batman Movie, LEGO Ninjago entre otras.

De esta manera la marca aprovecha las fuerzas de las redes para cautivar a su público de manera directa y cercana, publicando continuamente contenido dirigido, nuevos productos como también empleos y notas relevantes.

Es un canal que permite entablar una relación muy cercana con el público, escuchar sus opiniones y sacar ideas nuevas conforme a estas.

#### 4.3.3 Experiencia Real

A la hora de hablar de generar experiencias que conviertan a los clientes en fans y hacerlos sentir parte de la familia de la marca, LEGO junto con Apple son las dos empresas que marcaron una antes y un después en lo que la compañía entiende que cada detalle cuenta y no deja nada librado al azar. Líder en llevar los ladrillos a otra dimensión, LEGO invierte mucho en cumplir las expectativas de sus exigentes consumidores. A continuación, nombraremos algunos de ellos:

- Parques de diversiones

Legoland es una cadena de parques de diversiones temáticos ubicados en diferentes ciudades alrededor del mundo: Billund, California, Holanda, Dubái, Florida, Japón, Malasia, New York y Windsor.

Si bien están preparados especialmente para niños de 2 a 12 años, cuentan con algunas atracciones como montañas rusas para los visitantes de mayor edad. Un producto para toda la familia donde se puede vibrar la esencia de la empresa en todo el parque.

- Bricklive

Una exposición de la marca la cual se instala varios días en las principales ciudades (Alemania, México, Suiza, Japón, Corea, Brasil, Argentina, Reino Unido) y cuenta con espacios dedicados a cada tema y rango de edad por ejemplo una zona exclusiva para Star Wars o Race tracks donde los niños pueden correr con su propio auto y competir en una pista de carrera hasta la oportunidad de interactuar con el famoso juego electrónico Minecraft.

Esta fanfest reúne tantos a niños como adultos que comparten la misma pasión por los ladrillos.

- Tiendas

No sólo son un simple lugar donde se puede adquirir todos los productos, sino que busca crear toda una experiencia de compra. La mayoría cuenta con un sector para crear tu propio diseño y al finalizar el diseño la posibilidad de comprar esa producción.

También ofrecen un espacio creado 100% con ladrillos a escala real que capta la atención de cualquier transeúnte, por ejemplo, la tienda de Londres cuenta con las principales atracciones de la ciudad construidas a escala en toda la tienda o la tienda de Disney que siempre tiene algún personaje en su exterior.

Imagen 21: Ejemplo tiendas LEGO en el mundo



Fuente: anahernandezserena.com

#### 4.3.4 Innovación

Otro de los pilares en los que se ha fundado esta gigante empresa es la innovación constante tanto de sus productos como sus procesos.

LEGO es pionera en la innovación abierta: utilizando la colaboración tanto interna como externa. Según la exposición de Kerestegian, ex 'Senior Manager Open Innovation de Lego, realizada en el Espacio Fundación Telefónica en Madrid existen cuatro maneras de innovar con las personas:

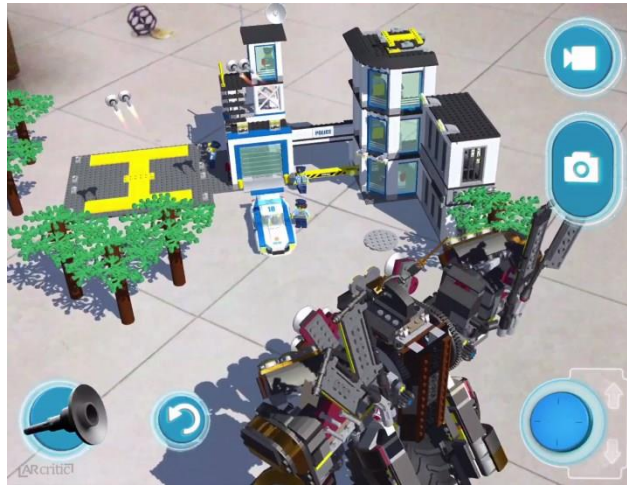
- **In to in:** Todos los empleados pueden exponer sus ideas y participar en la toma de decisiones y la creación. Los empleados de Lego comenzaron a compartir ideas gracias a una plataforma que se creó y así alguien de la fábrica de México solucionó problemas de Dinamarca.
- **In to out:** La compañía lanza un desafío y pide ayuda fuera. Esta estrategia, como se mencionó anteriormente, la llevan a cabo por medio de Lego ideas.
- **Out to in:** Cuando las personas sin invitación se ponen en contacto con la compañía para darles una idea con mucho valor. Kerestegian afirma que un abogado de Chicago apasionado de los rascacielos se puso en contacto con LEGO para crear una línea de arquitectura que luego terminó siendo la más rentable de la compañía por ladrillo.
- **Out to out:** que es cuando alguien genera valor sobre tu marca o compañía, aunque no tenga ningún tipo de relación con la misma.

Una premisa importante para poder innovar a través de personas externas es la capacidad de inspirar a sus consumidores y hacerlos sentir parte de esta gran organización.

Así es como los mismos consumidores han encontrado una extensa variedad de alternativas de uso para estos ladrillos: desde herramientas para explicar matemática hasta evaluar habilidades a posibles candidatos a ingresar en una compañía.

Hace poco tiempo lanzaron la aplicación LEGO AR Studio que permite a los consumidores llevar sus proyectos a una realidad aumentada a través de esta aplicación. Tiene cargados varios sets con los que se pueden armar diferentes escenarios e interactuar entre ellos.

Imagen 22: Visualización aplicación LEGO AR Studio



Fuente: [arcritic.com/1046/lego-ar-studio-app-review/](http://arcritic.com/1046/lego-ar-studio-app-review/)

Otro de los nuevos proyectos que tiene la compañía para el 2020 son los ladrillos braille, los cuales tendrán como objetivo ayudar a los niños discapacitados visualmente a aprender braille de una manera lúdica y atractiva. De esta manera brindar una importante herramienta para ayudar a la comunidad.

Según lo expuesto podemos concluir que LEGO se haya reconstruido de manera exito de su crisis económica no ha sido por un hecho de suerte.

La compañía a punto de quebrar se sumergió en una transformación donde volvió a sus principios y valores iniciales escuchando y entendiendo a un nuevo consumidor inmerso en un entorno totalmente diferente al que había cuando se inauguró.

En primer lugar, volvió a centralizar la organización en base al cliente como foco de todos sus productos: eliminó toda la oferta innecesaria, costosa y poco eficiente y opto por volver a las bases y ofrecer lo que el consumidor busca.

Así transformo su cartera de productos logrando abarcar a un rango de edad mucho más amplio como también captar nuevos consumidores al realizar alianzas con personajes modernos.

Otra de las medidas en las que hizo foco fue la de reinventar la experiencia de la marca, cubriendo de manera integral todos los puntos de contacto donde podría estar la marca. Si bien ya tenía parques de diversiones (franquiciados, pero sumaban a la imagen de la marca), se focalizó en brindar una experiencia de compra en sus tiendas superadoras a todos sus competidores como también ofrecer un punto de contacto y de conexión a través de aplicaciones y eventos exclusivos donde agrupa a todo su público y le otorga un valor agregado extra.

## Capítulo 5

### Resultados finales

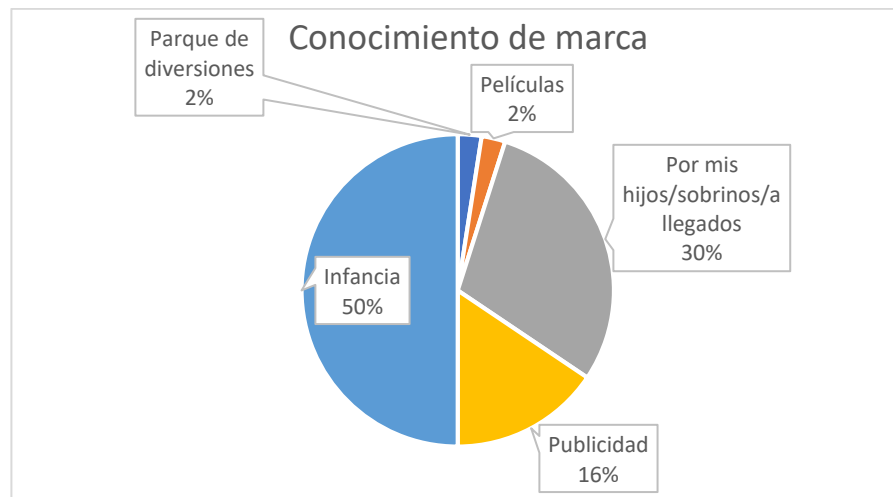
Una vez identificadas las estrategias que LEGO tomo para reinventarse como marca y hacerle frente a su crisis, se procederá a identificar como está posicionada hoy la marca localmente y si las estrategias utilizadas fueron de ayuda para su imagen.

Se trabajo con una base con muestra de 140 personas de entre 18 a 60 años con hijos como no.

Dentro de la conciencia de marca que tenia el grupo, el 87,1% conocía la marca. Los encuestados que alegaron no conocer la marca, un 73% se encontraba en el rango de 30 a 60 años la mayoría sin hijos menores de 15 años.

A la hora de determinar la fuente del conocimiento de esta, los resultados fueron redundantes: 50% conoció la marca durante algún momento de su infancia y el 30% fue a través de hijos/sobrinos. Un dato relevante fue que del total de personas que se formaron una imagen de la marca en su propia infancia, un 73% terminó adquiriendo el producto cuando tuvo oportunidad.

Gráfico 1: Resultado sobre conocimiento de marca



Fuente: imagen de autor

Esto habla de lo importante que es para LEGO crear cuantas asociaciones pueda en los primeros años de vida ya que de esta manera genera un engagement que dura para toda la vida y se pasa de generación en generación.

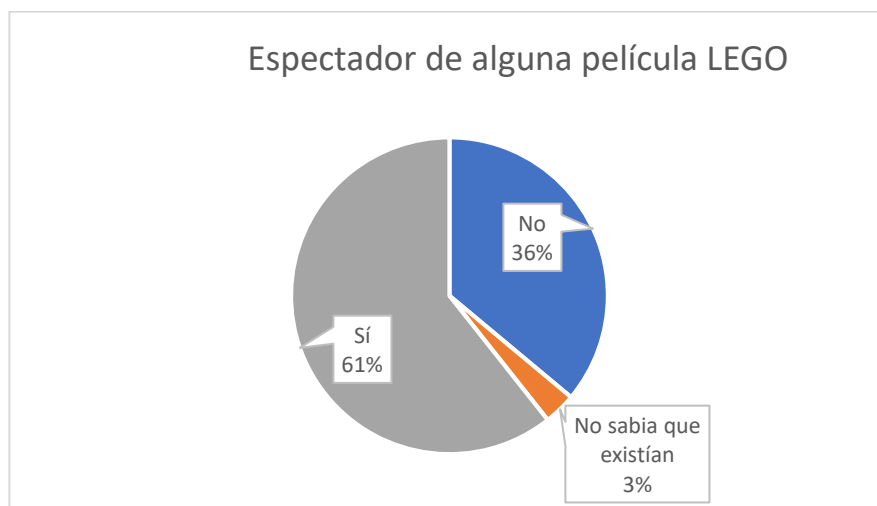


Sin dejar de lado las otras fuentes, como tercer lugar en el ranking de conocimiento de LEGO quedo la publicidad y luego las nuevas formas de intervenciones como películas y parque de diversiones.

Si bien las personas que tuvieron el primer contacto con la marca a través de películas, aplicaciones o experiencias como parque de diversiones fueron pocas, todas terminaron comprando el producto.

A la hora de establecer una relación con estos nuevos productos digitales, un 60,7% de las personas encuestadas, ya sea ellas o algún integrante de su nicho familiar, había visto alguna película protagonizada por LEGO mientras que apenas un 3,3% decía no conocer de su existencia. En cuanto a las aplicaciones para móviles y/o Tablet 64% de la masa conocía de su existencia mientras un 21% alguien en su nicho familiar le daba uso.

Gráfico 2: Resultado sobre conocimiento de película LEGO.

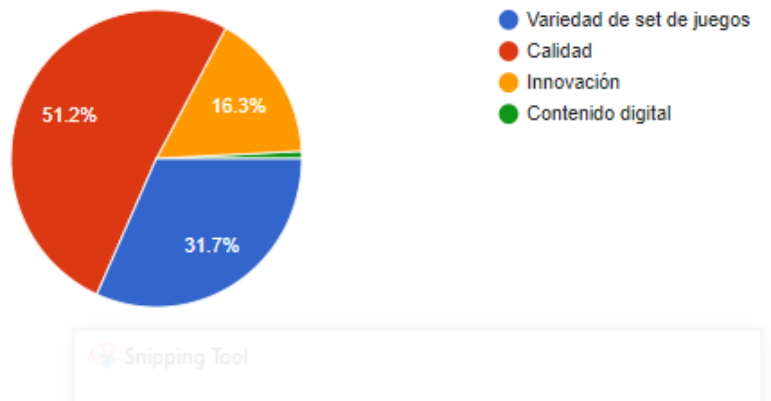


Fuente: imagen de autor

Podemos afirmar, entonces, que los productos derivados de los ladrillos ya sea películas, juegos o experiencias con el producto no son los principales formadores de imagen de la marca pero si la complementan, la potencian y son grandes drivers de ventas.

LEGO ha invertido en una transformación digital agregando a su producto base una extensión digital pero siempre manteniendo su propuesta de valores e identidad empresarial. Tal es así que a la hora de identificar que atributo de la marca se destacaba más (según las personas encuestadas) en primer lugar con un 51,2% resultó ser la calidad. Desde sus comienzos y hasta el día de hoy ha buscado asociar sus productos y su marca a este factor, logrando de manera exitosa distinguirse de sus competidores.

Gráfico 3: Resultados sobre valoración de marca



Fuente: imagen de autor

Otros de los atributos que destacaron los encuestados fue el de la variedad de set de juegos, haciendo referencia acá a la segmentación exitosa que hace de la oferta para poder cumplir con las expectativas y necesidades de cada grupo de consumidores.

Cabe destacar que es importantísimo limitar esta oferta, ya que una excesiva extensión de cada set, genera confusión en los consumidores y pierde total sentido. LEGO, a partir de su experiencia, entiende que es fundamental llegar a cada segmento con la variedad de set optima y no sobredimensionarla.

## Conclusiones

Para concluir con este trabajo de investigación, se desprende que la marca ha sabido hacerle frente a un entorno cambiante y turbulento de manera exitosa, de la mano de alianzas estratégicas con otras empresas que le permitieron lanzar productos con personajes de moda y asegurarse así llegar a cada grupo de consumidores con una propuesta distinta.

Con estas alianzas ,no sólo lograron mayor engagement con su público, sino que les permitió ingresar en el mundo digital: lanzar al mercado películas, aplicaciones y juegos online con el objetivo de

llevar a otro nivel la experiencia de la marca y lograr captar la atención de un segmento nuevo de consumidores tech .

Esta investigación concluyó que esta línea de productos nuevos no son la principal fuente de conocimiento de marca pero que complementan el producto core, los ladrillos , ayudan al posicionamiento y son grandes generadores de ventas.

Un punto importante que nos arroja este trabajo, es que a pesar de todo los cambios a nivel producto, oferta, comunicación que ha atravesado la compañía, la mayoría de los encuestados sigue destacando la calidad y la innovación de la marca. Esto nos indica que a pesar de todos los años, la identidad de la marca , los valores y el mensaje que la misma busca transmitir siguen intactos.

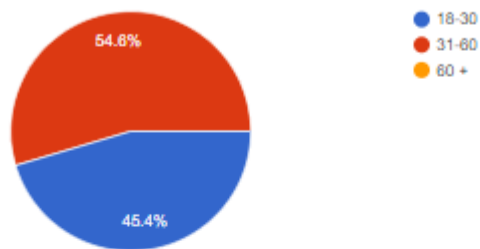
Podemos afirmar entonces , que LEGO es un ejemplo de marca la cual ha podido adaptarse a una era protagonizada por la tecnología que, sin ser del rubro supo tomarla como una oportunidad captando nuevos consumidores y a su vez brindando un producto renovado a los fieles , sin dejar de hacer foco en su identidad como empresa y las premisas de calidad e innovación que han sido pilares en toda su existencia.

# Anexo

## Encuesta

### Rango de edad

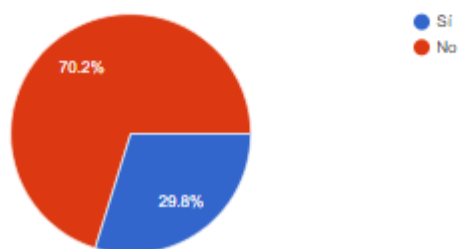
141 respuestas



---

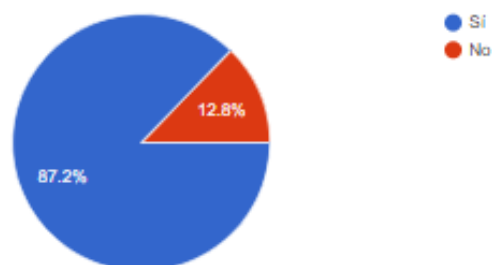
### Posee hijos menores de 15 años?

141 respuestas



### Conoces la marca LEGO?

141 respuestas



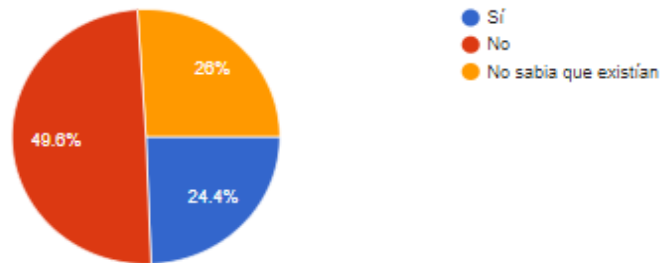
### Como la conoció ?

123 respuestas



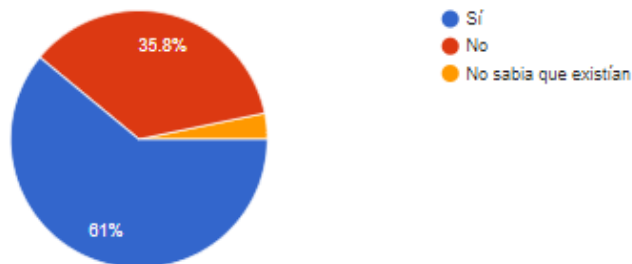
### Utiliza usted o alguna persona en su nicho familiar las aplicaciones de LEGO?

123 respuestas



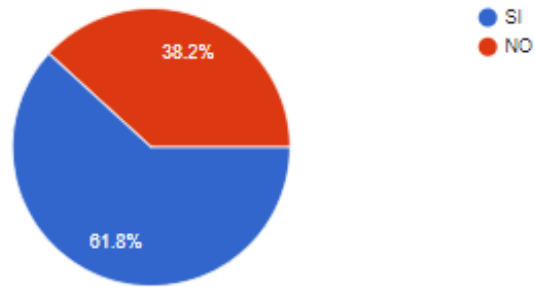
### Alguna vez vio usted o alguna persona en su nicho familiar una película protagonizada por ladrillos LEGO?

123 respuestas



## Alguna vez adquirió algún set de ladrillos LEGO?

123 respuestas



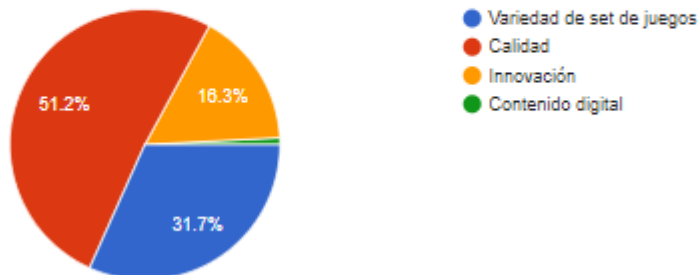
## Motivo de compra

76 respuestas



## Que es lo que más valora de la marca?

123 respuestas



## Bibliografía

Peréz Sanchez (2004). *Arquitectura de una marca país. Estadio de Beisbol para Santo Domingo*. Santo Domingo: Pontifica Universidad Católica Madre y Maestra

Guevara, M. F. (2018). *Marcas y Brand Equity - Cuadernillo para la Cátedra Comercialización II*. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas.

Cerviño, J. (2002). *Marcas internacionales. Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide.

Davis, J. (2002). *La marca. Máximo valor de su empresa*. México: Pearson.

Alianza estratégica (negocios).(sf) En Wikipedia. Recuperado el 15 de septiembre de 2019 de [https://es.wikipedia.org/wiki/Alianza\\_estrat%C3%A9gica\\_\(negocios\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Alianza_estrat%C3%A9gica_(negocios))

Kotler, P. & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson

Aaker D. A. (2002). *Construir marcas poderosas*. Barcelona: Grupo Planeta

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson

Light, L. & Kiddon, J. (2004). *6 reglas para revitalizar una marca*. Londres: Wharton School Publishing

Celaya, J. (2008). *La Empresa en la WEB 2.0*. España: Editorial Grupo Planeta

Lucy Handley (2018) *How marketing built Lego into the world's favorite toy brand*. CNBC. Disponible en <https://www.cnbc.com/2018/04/27/lego-marketing-strategy-made-it-world-favorite-toy-brand>

Emily Dixon (2019) *Lego lanza ladrillos de braille para enseñar a niños ciegos y discapacitados visuales*. CNN en español. Disponible en <https://cnnespanol.cnn.com/2019/04/24/lego-lanza-ladrillos-de-braille-para-ensenar-a-ninos-ciegos-y-discapacitados-visuales/>

*Las claves del éxito de Lego ante la crisis: la apuesta por el mundo digital y por Asia* (2012). El economista. Disponible en: <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/4482186/12/12/Las-claves-del-exito-de-Lego-ante-la-crisis-la-apuesta-por-el-mundo-digital-y-por-Asia.html>

*Best Global Brands* (2018) InterBrand. Disponible en <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2018/ranking/lego/play-digital-landscape-qa-with-lego-cmo-julia-godin/>

Ivan Thompson (2005). *La Segmentación del Mercado*. Disponible en [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion\\_del\\_Mercado.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/pos/MD/MM/AM/03/Segmentacion_del_Mercado.pdf)

Jonathan Ringen (2015) *How Lego Became The Apple Of Toys*. Disponible en <https://www.fastcompany.com/3040223/when-it-clicks-it-clicks>



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12/12/19

*A. Giuliana Fetuccello*  
Firma y aclaración

28609

Número de registro

38031374

DNI