

## LA REESTRUCTURACIÓN DE LA CARTERA DE NEGOCIOS EN LEGO

Javier Pacheco García  
*Universidad Rey Juan Carlos*

### Origen y evolución

Legó es una empresa familiar de juguetes situada en Dinamarca conocida mundialmente por sus bloques de plástico interconectables. Su nombre proviene del danés "leg godt" cuyo significado es "juega bien". Surgió en el año 1918 en un taller de carpintería, propiedad de Ole Kirk Christianson que construía casas y muebles para granjeros de la región donde vivía. Utilizaba versiones en miniatura de sus productos como ayuda para su diseño, las cuales le inspiraron para producir juguetes.

En 1949, cuando el plástico alcanzó el uso masivo, Ole Kirk comenzó a producir juguetes de este material. Entre ellos, empezó a fabricar los bloques de plástico interconectables que llevaron a la compañía a la fama. En 1953 estos bloques obtuvieron un nuevo nombre: LEGO *Mursten* o "bloques LEGO". En 1960, tras un incendio que provocó la pérdida de la mayor parte del inventario de juguetes de madera, se tomó la decisión de abandonar dicha producción y centrarse en la línea de ladrillos Legó.

A partir de 1960 Legó fue expandiéndose de diversas maneras: nuevas líneas de productos, como el sistema de trenes Legó; ladrillos Duplo; piezas de amueblamiento y casas de muñecas para entrar en el mercado de juguetes femenino y en negocios distintos, como la inauguración de un parque temático llamado Legoland.

Durante la década de los 70 el nieto de Ole Kirk, Kjeld Kirk se unió al equipo directivo de la compañía. Logró fundar nuevas fábricas así como departamentos de investigación y desarrollo para mantener los métodos de fabricación al día. Igualmente, se fue ampliando el negocio con la fabricación de las primeras figuras humanas que se convirtieron en los productos estrella de la compañía, y el lanzamiento de una gama de productos llamado "constructor experto" orientado al público mayor de edad para la construcción de maquetas de modelos de automóviles o nuevos temas sobre juguetes espaciales (naves espaciales, astronautas, etc.).

En los años 80 Legó inauguró un departamento de productos educativos llamado Legó Dacta que estaba orientado a expandir las posibilidades educativas de sus juguetes. La saga de juguetes "constructor experto" pasó a convertirse en la serie "Technic" que se fue ampliando a su vez con nuevos añadidos a sus productos como la incorporación de componentes neumáticos.

En los últimos años, la compañía se ha dedicado a utilizar licencias de películas para crear diversas líneas de juguetes como por ejemplo Harry Potter, Piratas del Caribe y el que mayor rendimiento ha llegado a dar, Star Wars. Además, también se han realizado aperturas de tiendas Legó en propiedad.

### Declive y reacción de Legó: la reestructuración de la cartera de negocios

Entre los años 2000 y 2004, Legó tuvo una pérdida neta que llegaba a los 554,11 millones de dólares debido, entre otras razones, a la enorme sobrediversificación, además de un mal comienzo de las alianzas con Walt Disney y Lucasfilm para la fabricación de juguetes.

Sólo en 2005 pudo revertir la tendencia a la baja tras hacer ajustes en su estrategia, lo que la llevó a despedir a más de dos mil personas, cerrar sus fábricas de Suiza y Corea y trasladarlas a la República Checa y Hungría y vender los cuatro parques temáticos "Legoland" que poseía en Estados Unidos, Alemania, Reino Unido y Dinamarca a Merlin Entertainments Group por 500 millones de dólares. La fuerte competencia de otros fabricantes como Mattel, Hasbro, Bandai y las nuevas formas de entretenimiento, como los videojuegos, forzaron a la compañía a adaptarse.

En el año 2008, las alianzas con Walt Disney y Lucasfilm dieron sus frutos y registraron unos ingresos netos de 247,29 millones de dólares. El presidente de la compañía llegó a afirmar que fue debido a los productos clásicos de Lego y sobre todo a las licencias para productos de la serie "Star Wars". Así se crearon nuevas alianzas con Warner Brothers, para las licencias de Batman, y el lanzamiento de videojuegos basados en licencias que ya poseían como Lego Star Wars, Lego Batman, Lego Indiana Jones o Lego Piratas del Caribe. Estos lanzamientos fueron bien aceptados por la crítica y ayudaron a alentar a la compra del juguete clásico.

Lego ha pasado por diferentes situaciones a lo largo su historia. En un principio la empresa comenzó a ampliarse en muchos segmentos dentro del sector juguetero, como se puede comprobar con los lanzamientos de trenes eléctricos, modelismo, juguetes para niñas, juguetes educativos, etc. El modelo seguido por Lego puede considerarse el de una diversificación relacionada que aportaba sinergias como por ejemplo el uso de las mismas fábricas de producción, conocimiento del mercado más amplio, mayor aprovechamiento de las actividades de investigación y desarrollo, etc.

Sin embargo, Lego también entró en otros mercados, como fue el sector del videojuego y los parques temáticos. Estos dos procesos de diversificación constituyen una estrategia de diversificación menos relacionada ya que prácticamente solo aprovechaba el uso de la marca y la fama de los juguetes como únicas sinergias que se podían utilizar. Además, el sector de los videojuegos lograba reforzar la actividad comercial principal con mayor presencia y publicidad para la empresa.

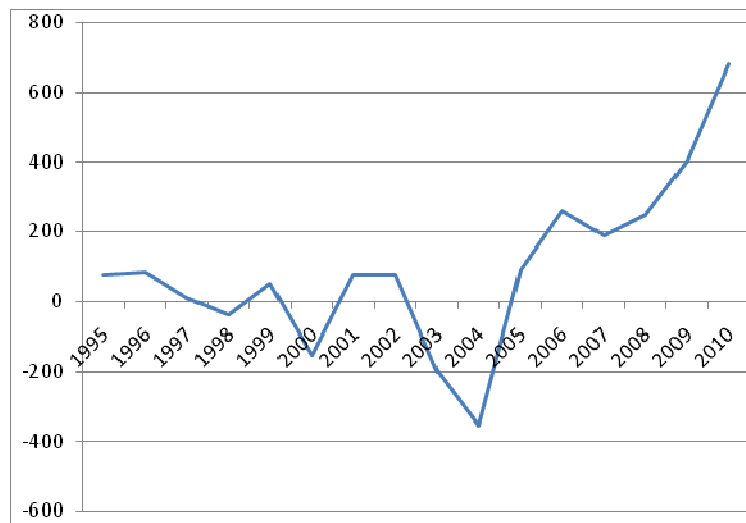
No obstante, hay que reconocer que Lego ha sabido aprovechar lo que el mercado de los juguetes consideraba una amenaza para convertirlo en una oportunidad para crear valor. Esta ha sido posiblemente una de las mejores decisiones que ha tomado Lego ya que ha demostrado ser muy rentable con el lanzamiento de videojuegos como se pudo comprobar en los resultados del año 2005 (que fue el año del lanzamiento de *Lego Star Wars el videojuego*) en el que lograron remontar el vuelo tras las grandes pérdidas ocasionadas durante los años 2000 y 2004.

Sin embargo, esta decisión no se hizo a través de crecimiento interno ni de fusiones y adquisiciones. Así, Lego nunca se ha fusionado ni ha absorbido ninguna otra empresa durante los 95 años que lleva en el mercado. Lego ha sido más partidario de las cooperaciones con empresas de otros mercados para lograr crear más valor para ambas empresas como se ha podido comprobar con las concesiones de licencias con Warner Brothers, Walt Disney y Lucasfilm que lograron aumentar los ingresos netos de Lego a partir de 2005 y muy especialmente a partir de 2008 (ver figura 1).

## Situación actual

LEGO se enfrenta a fuertes niveles competitivos que posiblemente sin estrategias implantadas, le podrían llevar al declive y, en el peor de los casos, a la muerte empresarial. LEGO acusó a su mayor competidor, Mega Bloks, de quitarle la mayor parte de su mercado incumpliendo la Ley de Marcas Registradas. La demanda interpuesta por LEGO al gobierno canadiense, país de origen de Mega Bloks, fue rechazada. Sin embargo, un año después la Suprema Corte de Canadá atendió la apelación de Lego.

Figura 1: Resultados anuales de Lego (en millones de dólares)



Fuente: Informes anuales de la compañía Lego

Hasbro, otro competidor de LEGO, en la batalla por el mercado, no basa su estrategia en similitudes. Su línea de productos es muy diferente. Por ejemplo, el Mr. Potato Head introducido en el año 1952, es una muestra de que entre estas dos organizaciones, LEGO y Hasbro, existe un buen ambiente competitivo en el sector de juguetes.

Además, las tecnologías se han vuelto más presentes que nunca en los hogares. El sector de los juegos digitales, ya sean en ordenadores, teléfonos móviles, tabletas o consolas ha hecho, junto con el frágil estado de la economía, que el mercado mundial de juguetes cayera aproximadamente un 4 por ciento en la primera mitad del año 2012.

Figura 2: Evolución del grado de diversificación de la empresa Lego y sus resultados



Fuente: elaboración propia

En resumen, Lego ha tenido un conjunto de buenas y malas decisiones de las cuales, lograron corregir sus errores. A comienzos del año 2000 era una empresa sobrediversificada de manera que sus negocios menos productivos y relacionados, especialmente los parques temáticos, lastraban al resto de los negocios más rentables. Para corregir este problema tuvieron que realizar desinversiones de los parques temáticos y subcontratar parte de la capacidad productiva para abaratar costes y así lograr mantener una posición más competitiva frente a su principal rival, Mega Bloks, el cual sigue una estrategia de reducción de costes que ha resultado ser muy eficaz durante el nuevo milenio. Además, en aquellos negocios que eran parcialmente relacionados, como es el caso de los videojuegos, se asociaron con otras empresas en lugar de hacerlo ellos mismos para compartir así conocimiento, inversiones y riesgos.

#### Fuentes:

- Pagina oficial de Lego <http://www.lego.com/>
- Informes anuales de Lego: <http://aboutus.lego.com/en-us/factsfigures/annualreport.aspx>
- [http://elpais.com/diario/2006/06/21/economia/1150840816\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2006/06/21/economia/1150840816_850215.html)
- <http://www.3djuegos.com/noticias-ver/110034/1-la-warner-tendra-los-derechos-de-lego-para-videojuegos/>
- <http://es.noticias.yahoo.com/lego-ampl%C3%ADa-presencia-mundo-digital-seguir-creciendo-174419413.html>