

## De cómo Lego volvió a armarse

RAFAEL OSÍO CABRICES ■ Periodista

La primera empresa de juguetes del mundo nació en un pueblo que sigue siendo la raíz de su imperio global, y logró salvarse en el último momento del fin prematuro de su gran historia con unas cuantas medidas audaces. El impulso de su resurrección le alcanzó para adquirir una relevancia que trasciende sus balances financieros.

LOS PREMIOS OSCAR que entrega la Academia de Hollywood siempre son objeto de alguna controversia y de numerosas frustraciones, dado el efecto en taquilla que suelen tener, no obstante el desdén de quienes prefieren palmas de oro, leones de San Marcos y osos berlineses. En las semanas previas a la ceremonia de 2015, una de las críticas más recurrentes se refería a la ausencia entre los nominados de una de las películas más celebradas por los medios en 2014, así como por el público, porque recaudó casi 500 millones de dólares en las taquillas de cine en los países donde fue exhibida.

Es un largometraje animado en tercera dimensión, que ni siquiera como tal fue convocado a competir por un Oscar; apenas por su canción original que, de paso, no ganó. Esa película se tituló *The Lego Movie* y fue una de las más felices sorpresas de la cultura popular global el año pasado, junto con el batacazo de *Marvel Guardians of the Galaxy*.

Llena de humor, con bien delineados personajes y un guion entretenido con muchos guiños y capas de sentido, *The Lego Movie* cuenta la historia de Emmett Joe Brickowsky, un obrero Lego de construcción que resulta ser el elegido de una falsa profecía, con la misión de impedir que el malvado Lord Business llene el universo Lego de pega loca y, así, impida que cualquier cosa pueda reconstruirse. Cuenta con la ayuda de un mago, una muchacha y su novio, un tal Batman.

El largometraje es una celebración de lo que es Lego, de lo que todos conocen y disfrutan de la marca: la anatomía de sus personajes, el diseño de sus piezas, el sentido del humor y el espíritu lúdico que Lego convoca en quienes juegan con sus productos, tengan la edad que tengan. Sobre todo, el suceso que ha sido *The Lego Movie* es la más reciente expresión de lo que Lego ha pasado a significar para la cultura contemporánea. Hace rato dejó de ser solamente una marca exitosa de juguetes de construcción. No solo vende, y mucho, sino que además lo hace con ingenio, buen gusto y sensibilidad social.

En estos tiempos de metidas de pata que se hacen virales, y de desconfianza generalizada, la impecable imagen de Lego, que los niños asocian con diversión y sus padres con educación, es envidiable para cualquier empresa con problemas de marca. Lo mismo ocurre con su solidez financiera y comercial. Lego es una sola marca, pero en 2014 superó en ventas a Mattel, el otro gigante juguetero, que posee varias, entre ellas Barbie, Hot Wheels, Mega Blocks y Fisher Price. Tuvo que hacer construir una nueva fábrica en China — aparte de las que tiene en Hungría, Dinamarca, la República Checa y México— para atender su violenta expansión en el mercado asiático, que maneja desde una nueva oficina en Singapur. Tiene seis parques temáticos y crecientes intereses

en el negocio audiovisual y de juegos de video. Los ingresos del grupo en 2013 fueron de 4,6 millardos de dólares, el doble de lo que hizo en 2010. Y unos pocos años atrás, en 2003, Lego estuvo al borde de la bancarrota.

### La ética del buen carpintero

Ese placer táctil que proporciona jugar con bloques Lego, ese sentimiento de feliz realización que brinda el construir cosas tan fácilmente como Lego lo permite, está en el espíritu de la marca desde sus orígenes. Incluso los videojuegos Lego están continuamente haciendo referencia a la corporeidad de los bloques de construcción, y representan hasta el sonido que producen los bloques de Lego cuando caen al suelo.

Lego fue fundada por un carpintero de austera fe cristiana y poderosa inteligencia para los negocios, que nunca se dio por vencido en los tiempos difíciles y siempre supo escuchar buenos consejos. Ole Kirk Kristiansen vio su taller arder más de una vez, enviudó y se quedó solo con cuatro hijos, conoció catástrofes económicas y el horror de la invasión nazi, y supo levantar una empresa como Lego en medio de varias violentas transformaciones sociales y tecnológicas del siglo XX.

Hace casi un siglo llegó al pueblo danés de Billund para fabricar muebles y hacer carpintería para proyectos de construcción. Luego de que la Gran Depresión arrasó la economía local, en 1932 Kristiansen entendió que debía producir cosas más fáciles de vender y empezó a hacer juguetes de madera. En 1934 creó una marca que fundía las palabras danesas *leg* (juega bien) y *godt* (madera): Lego. Con la invasión nazi, sus juguetes de madera se beneficiaron de la prohibición de importar y utilizar metales. Ni siquiera el segundo incendio de 1942, que acabó con su fábrica, lo derrotó. Kristiansen consiguió un préstamo y levantó una factoría más grande. Empleaba a unas pocas decenas de personas, incluidos sus hijos en edad de trabajar.

Cuando terminó la guerra, Kristiansen, quien estuvo siempre alerta a los avances técnicos, compró una máquina recién desarrollada en el Reino Unido con la que podía inyectar plástico en un molde y crear lo que quisiera. Versionó un juego de construcción existente, para crear su ladrillo Lego. En 1949 salieron los primeros, todavía compatibles con los miles de millones que producen las fábricas hoy, pero no exactamente iguales a los actuales, provenientes de una patente mejorada de 1959.

Desde los años sesenta la firma danesa empezó a extenderse, dirigida ya por un miembro de la segunda generación, Godtfred, el que inicialmente desconfiaba del plástico pero terminó dando con la segunda revolución de la historia de Lego: el sistema de juego basado en diseñar conjuntos a partir de los ladrillos. En 1968 amplió su público con el lanzamiento de Duplo, la línea para niños entre uno y cinco años. A finales de los setenta entra la tercera generación a hacerse cargo, justo

cuando la firma lanza la minifigura en 1978, el conocido muñeco de Lego, con sus extremidades móviles, su piel amarilla que no alude a etnia alguna y su capacidad para asumir cualquier identidad. La historia oficial asegura que más de cuatro millardos de minifiguras han sido producidas desde entonces.

### Algo no encaja bien

Pasan los ochenta, que son buenos años para la empresa, y con el fin del siglo XX los balances anuales empiezan a presentar saldos en rojo. Los videojuegos se apoderan del mundo. Lego se suma tarde, en 1997, a ese universo que no ha dejado de crecer, pero eso no mejora mucho los números. Llega el nuevo milenio y Lego no sabe qué hacer ante los cambios. Y eso se siente en las ventas.



**Réplica de Venecia construida con bloques de Lego.**

Atravesaba una crisis de identidad, como es fácil ver en retrospectiva. Simplemente, Lego parecía avergonzarse de lo que siempre había hecho y estaba tratando de huir de sí misma. Por varios años, los resultados de esa huida solo la acercaron al abismo. La empresa desarrollaba conjuntos que ni siquiera sabía cuánto le costaba producir y que le ocasionaron grandes pérdidas.

Los diseñadores veteranos fueron reemplazados por jóvenes que no conocían el espíritu Lego. Reclutó a un presidente sin experiencia en juguetería, que no quiso mudarse a Dinamarca, y recortó presupuestos por doquier; pero no supo levantar las ventas e insistió en abrir parques temáticos, un negocio muy caro y complejo que no conocía bien.

Para la Navidad de 2002 calcularon mal lo que podían colocar. En enero, las jugueterías estaban llamando para que Lego recogiera ese cuarenta por ciento de la mercancía que Santa Claus no se llevó. Los errores eran garrafales y se acumulaban. Dos colecciones para bebés fracasaron, una tras otra. La línea Jack Stone, que imitaba los juguetes de acción para niños, tampoco funcionó. Scala, para niñas, era más parecida a Barbie que a Lego, y sus partes no eran compatibles con los ladrillos. La serie animada *Galidor*, para la televisión, fue un desastre, así como los muñecos que Lego produjo, asociados al programa, que tampoco tenían relación alguna con los juegos de construcción.

Las respuestas a los problemas vinieron de varios lugares, algunos de ellos insospechados. Cuando en 2004 el danés Jorgen Vig Knudstorp, un joven prodigio que venía de McKinsey, se hizo presidente del grupo Lego emprendió una serie de medidas que llevarían a salvar la empresa. Con 36 años y cuatro hijos, Knudstorp inyectó la energía que Lego necesitaba. Primero, la estabilizó al mejorar procesos y reducir costos; segundo, la devolvió al camino del crecimiento mediante un proceso que resolvió la crisis de identidad de Lego y le mostró cómo debía empezar a concebirse en el siglo XXI. Debían dejar de cometer errores catastróficos al interpretar cómo querían jugar los niños, y con qué. Así que empezaron a invertir en investigación —a hacer etnografía infantil— para averiguar directamente cómo juegan los niños en distintos países.

Fue el comienzo de la política de investigación y desarrollo que ha terminado por hacer de Lego lo que es hoy. Ese conocimiento acumulado sobre lo que quieren los niños les ha permitido lanzar exitosas líneas para varones (*Ninjago*, *Legends of Chima*) y para niñas (*Friends*). Pero Lego no se conformó con observar a los niños. También prestó oídos a lo que decían los fanáticos adultos, de 30, 40, 50 años. Gente que había desarrollado un mundo al margen de la empresa, con sus redes sociales, sus competencias, sus bibliografías y hasta sus iniciativas económicas particulares. Un mundo subterráneo, de puertas adentro, de individuos comunes, donde bullían las ideas que Lego había olvidado cómo generar.

### Con una pequeña ayuda de los usuarios

Uno de esos aficionados era un arquitecto de Chicago que había aprendido a reproducir edificios famosos de la historia de la arquitectura contemporánea con bloques de Lego, y que un día logró hacerle llegar a la empresa una sugerencia: hagan conjuntos de hitos arquitectónicos del mundo. La empresa respondió encargándoselos a él. Le envió montones de ladrillos Lego y ese arquitecto, un fan convertido de pronto en autor del primer conjunto Lego para adultos, compuso en su casa las primeras 200 cajas de dos conjuntos distintos: uno que representaba la Torre Sears y otro el edificio Hancock. Fue un experimento de algunos gerentes que sus superiores tuvieron que conocer cuando ya había avanzado.

Fue el comienzo de la línea Lego Architecture, en el mercado desde 2007, que se vende cara y tiene un considerable éxito. Permite a los aficionados a la arquitectura construir pequeñas y elegantes réplicas del Museo Guggenheim o del Lincoln Memorial. Fue un hito que significó la apertura de un ancho camino para la marca, que implica aprovechar el





### Juguetes de Lego.

entusiasmo creativo de los que hoy son adultos y crecieron construyendo con los conjuntos de los años setenta y ochenta.

Un proyecto piloto abierto que comenzó en Japón terminó por tomar forma y llamarse Lego Ideas: una plataforma en la que la empresa premia el talento de sus fans al convertir en conjuntos oficiales algunas de las cosas que se les ocurren a ellos; por ejemplo, el conjunto de DeLorean con el que Michael Fox viaja al pasado en *Volver al futuro*, o la ranchera equipada de *Los cazafantasmas*. Cosas que, como dicen los ejecutivos de Lego, los niños no compran porque simplemente no saben qué son.

Es difícil hallar un caso en el que una compañía de alcance global, que lleva décadas viviendo de un conjunto muy específico de creaciones propias, haya vuelto a crecer en el siglo XXI no solo porque defendió sus orígenes sino, al mismo tiempo, porque se reinventó mediante negociaciones con propiedades intelectuales ajenas (las de las películas o universos narrativos de Marvel, DC Comics, *Star Wars* o *El señor de los anillos*) y gracias al aprovechamiento de una nueva fuente de creatividad: la de la generación de constructores espontáneos que llenan un cuarto de su casa de contenedores de Lego para llevar a una nueva escala lo que hacen, por puro placer, desde niños.

Es difícil pensar que McDonald's lance globalmente una receta que obtuvo de un cliente en Maracaibo o que Ikea haga lo mismo con una silla propuesta por un ama de casa

en Budapest. Con el detalle, además, de que para Lego lanzar un nuevo conjunto puede significar una apuesta muy costosa, si hay que crear moldes para las piezas (un molde nuevo se lleva un cuarto de millón de dólares), como debe estar ocurriendo cada vez con más frecuencia a medida que los conjuntos licenciados deben ser lo más físicamente precisos para representar el fuselaje del Millennium Falcon de Han Solo o los tejados de la escuela para magos Hogwarts.

Pero eso fue lo que hizo Lego, incluso estratégicamente. En 2006, una nueva organización partió de la premisa de que la relación con los usuarios —los niños y adultos que usan Lego— era vital para el rumbo del grupo. De esa decisión de la alta gerencia han surgido plataformas que aprovechan el potencial de los usuarios como embajadores de la marca y como fuentes de ideas; ideas que siempre hacen falta, porque Lego no deja de crecer, no obstante sus dimensiones. Creer es la consecuencia natural del espíritu innovador de una empresa cuyo producto básico es brindar goce al inventar y construir cosas.

El catálogo de Lego es inmenso, con decenas de miles de piezas únicas y cientos de elementos. Conserva muchos conjuntos tradicionales y líneas como Duplo y Technic, las cada vez más numerosas licencias —Lego Architecture, Friends, Chima, Ninjago— y los distintos productos sin tema, piezas, plataformas y recursos para armar cosas libremente, así como libros para niños y coleccionistas, la película y una considerable

cantidad de títulos de populares videojuegos para distintas plataformas, desde computadores y móviles hasta consolas como PlayStation y Xbox. En esa oferta hay cosas muy segmentadas, muy especializadas para públicos específicos, y productos genéricos que sirven para combinar con lo que se quiera.

La idea común a todo lo que Lego produce y ofrece es su falta de horizonte. No hay límites. No puedes tener suficientes Lego. Esto hace que los fans sean insaciables. Y la marca vive de eso, alienta esa insaciabilidad. Porque pueden coleccionar los conjuntos, los productos para armar prediseñados por la empresa, pero además pueden construir lo que quieran, de manera que la oferta de Lego es prácticamente infinita.

Esa naturaleza abierta del mundo Lego hace que los fans sean incontrolables, por supuesto. Solo tienen que comprar piezas y crear, aunque a la empresa no le gusten o no le convengan en términos de relaciones públicas, como cuando alguien creó un conjunto que representaba la *motorhome* en la que Walter White y Jesse Pinkman cocinaban metanfetamina en la serie de TV *Breaking Bad*. Lego tampoco puede controlar que otros se aprovechen del fervor de sus fanáticos; por ejemplo, la plataforma Pley organiza votaciones sobre los conjuntos que proponen sus suscriptores y vende luego manuales de instrucciones de los conjuntos más populares; así emula, sin que Lego cobre un dólar por eso, lo que la empresa hace con su plataforma Lego Ideas.

### La «Apple de los juguetes»

Claro que esos son pequeños efectos colaterales frente al incalculable valor de la marca y la magnitud de su negocio. Lego es una de las marcas más poderosas de la globalización y sus productos son usados por urbanistas para presentar proyectos de renovación a la población de una ciudad o por artistas como Douglas Coupland para obras impresionantes.

La revista *Fast Company*, que denominó a Lego «la Apple de los juguetes», cuenta en un reportaje cómo trabaja la división de investigación y desarrollo de Lego: el Future Lab (Ringen, 2015). Cada septiembre, las cincuenta personas que tienen este envidiable empleo se reúnen en un hotel de la costa española para explorar el modo en que los niños juegan, armados de grandes cantidades de bloques de Lego. Entre ellos hay desde especialistas en mercadeo hasta ingenieros y antropólogos. Pasan varios días haciendo tormentas de ideas sobre qué debe ofrecer la compañía en el mundo de hoy. Las ideas que salen de esos retiros mediterráneos son el comienzo de lo que luego se desarrolla en Dinamarca antes de llegar al mercado.

Lego invierte ochenta millones de dólares al año en investigación y desarrollo. Es audaz, como lo ha sido antes, pero ahora sus apuestas lucen mejor planificadas. Uno de los proyectos del Future Lab es un juego que invita a los niños a construir cosas, que luego pueden fotografiar con una tableta y, mediante una aplicación, ver cómo lo que construyeron

se hace parte de un paisaje virtual que es interactivo, con el que pueden seguir jugando. Es decir, Lego está aprendiendo a cruzar los límites de lo real y lo virtual con una facilidad que aspira a ser la misma que tienen los chamos del presente para hacerlo, porque no tienen esos prejuicios entre lo tangible y lo intangible que tienen sus padres o sus abuelos, que vieron aparecer lo digital, pero no nacieron en un mundo en el que eso existiera como normalidad omnipresente. El Future Lab

### La idea común a todo lo que Lego produce y ofrece es su falta de horizonte. No hay límites. No puedes tener suficientes Lego. Esto hace que los fans sean insaciables. Y la marca vive de eso, alienta esa insaciabilidad

está adentrándose en aguas poco conocidas, con aliados como el Instituto de Tecnología de Massachusetts, robótica, la «internet de las cosas», equipos de realidad virtual.

Todavía comete errores, por supuesto. Hay productos de costosos diseño y lanzamiento, que terminan siendo discontinuados porque el público no responde bien. Pero esos errores ya no ponen en riesgo a la compañía, porque sus aciertos la han hecho crecer tanto que tiene cómo absorber como parte de su normalidad esos pasos en falso. *Fast Company* describe una cultura organizacional marcada por la obsesión con la calidad que sembró el viejo Kristiansen y una considerable autonomía creativa de la que disfrutaban sus actuales responsables, pues los propietarios se conforman con que los números sigan hacia arriba y más niños en todo el mundo sigan disfrutando del invento de sus antepasados.

Lego sigue siendo una empresa familiar, propiedad de los herederos de su fundador, y sigue teniendo como sede el pequeño pueblo danés de Billund, con poco más de 6.000 habitantes, un aeropuerto construido por Lego, que todavía es el segundo en Dinamarca, y un parque Legoland, el primero que se abrió, inaugurado en 1968. El logo es el mismo desde 1973. Su núcleo es increíblemente estable, pero su periferia no deja de extenderse.

Lego dice que hay unos setenta ladrillos suyos por cada persona que vive en este planeta y que los niños invierten unas 5.000 horas al año jugando con sus productos. Ha superado enormes pruebas y ha cruzado muchos límites, desde aquella fábrica del tamaño de un establo que hacía camiones de madera para los niños locales. Y el lema del viejo Kristiansen todavía define la filosofía del grupo Lego: solo lo mejor es suficientemente bueno. 📌

### REFERENCIAS

- Ringen, J. (2015): «How Lego became the Apple of toys». *Fast Company*. <http://www.fastcompany.com/3040223/when-it-clicks-it-clicks>. Consultado en marzo de 2015.

## UNA ILUSIÓN DE MODERNIDAD

LOS NEGOCIOS DE ESTADOS UNIDOS EN VENEZUELA DURANTE LA PRIMERA MITAD DEL SIGLO VEINTE



0212-555.42.63  
ediesa@iesa.edu.ve

### José Malavé

Un flujo masivo de inversiones provenientes de Estados Unidos cambió el paisaje económico, institucional, cultural e incluso físico de Venezuela durante la primera mitad del siglo veinte. Con su capital, los estadounidenses trajeron maneras particulares de operar y desarrollar negocios que influyeron sobre empresas y empresarios venezolanos. No obstante, la aspiración de convertir a Venezuela en un país moderno se quedó en ilusión.

Descárguelo gratis en [www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad](http://www.iesa.edu.ve/unailusiondemodernidad)