



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento Académico de Administración

*Trabajo de Graduación para Contador Público y Licenciatura en
Administración de Empresas*

***Innovación en tiempos de crisis: el caso
LEGO***

Autor: Micaela Goldenberg

Legajo: 18094

Mentor: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, Junio de 2018

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. PROBLEMÁTICA	3
1.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.3. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	5
1.3.1. <i>Tipo de investigación</i>	5
1.3.2. <i>Método de recolección de datos</i>	5
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. CRISIS	7
2.2. INNOVACIÓN	11
2.2.1. <i>¿Qué es la innovación?</i>	11
2.2.2. <i>Los distintos tipos de innovación:</i>	11
2.2.3. <i>El desarrollo de la innovación</i>	14
2.2.4. <i>La innovación difiere.</i>	14
2.2.5. <i>Los 7 pecados capitales de la innovación.</i>	15
2.3. NUEVO JUEGO DE NEGOCIOS Y RESISTENCIA AL CAMBIO.	17
2.4. LIDERAZGO	24
2.5. COMUNICACIÓN	30
2.6. RELACIÓN DE CONCEPTOS	34
3. CASO DE APLICACIÓN: LEGO	39
3.1. HISTORIA DE LEGO	39
3.2. LA CRISIS	42
3.3. NUEVO PLAN DE ACCIÓN	44
3.4. LA TRANSFORMACIÓN DE LEGO	46
4. CONCLUSIONES	48
5. BIBLIOGRAFÍA	53
6. ANEXOS	58

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Problemática

No es ninguna novedad que el mundo se encuentra en constante cambio; nuevos productos, nuevas técnicas de producción, nuevas formas de hacer negocios, nuevas formas de pensar. La clave para sobrevivir con éxito en este contexto está en identificar estos cambios, entenderlos y aprovecharlos y hacer todo esto a tiempo antes que la competencia.

Goswami & Mathew (2005) sostienen que la innovación es un tema de gran interés, no sólo para académicos sino para las industrias, ya que se cree que el modo en el que la innovación es percibida dentro de una organización determina el modo en que el negocio se lleva a cabo dentro de la empresa. Los autores utilizan un enfoque basado en múltiples perspectivas para definir la innovación, incluyendo cambios nuevos e incrementales en productos, procesos y mercados. Deward & Dutton (1986), por su parte, definen a la innovación como una idea, práctica o artefacto material percibido como nuevo por aquellos que lo adoptan.

Claro que innovar no es tarea sencilla, y en muchos de los casos para llevarla a cabo es necesario contar con un respaldo financiero sólido. Por eso, es fundamental saber *gestionar dicha innovación*. Son varios los casos de empresas que lograron identificar los cambios a tiempo y que decidieron poner en marcha planes de innovación, pero que no lo hicieron de forma exitosa¹. Ejemplo de esto es la empresa Gerber, conocida por sus alimentos para bebés e infantes. En 1974, Gerber comenzó a notar que su crecimiento iba disminuyendo, y entonces decidieron lanzarse a producir alimento para adultos. Bajo la premisa de que millones de americanos cada vez estaban más ocupados y tenían menos tiempo para cocinar, creyeron, con cierto criterio, que si ofrecían comida saludable y de rápida preparación para adultos lograrían volver a alcanzar altos niveles de crecimiento. Sin embargo, ésta nueva línea fue un fracaso, en gran medida porque no crearon una nueva línea de

¹ Wesser, Maxwell. "Why Big Companies Can't Innovate". Harvard Business Review, September, 2012

productos para lanzarlo al mercado sino que lo hicieron bajo la ya existente línea para bebés, solo que ofreciéndolo en un pasillo distinto del supermercado.

Y ello ocurre cuando no se gestiona la innovación exitosamente, cuando en el afán de crecer coexisten numerosas estrategias diferentes que hacen que ninguna pueda llegar a buen puerto.

Buscando reflejar un caso exitoso de innovación se estudiará el caso LEGO. LEGO es una empresa Manufacturera de juguetes dueña de una de las marcas más reconocidas a nivel mundial. Hacia el 2003 este gigante del mundo de los juguetes estuvo al borde de cerrar sus puertas y declararse en quiebra, aún cuando estaban invirtiendo todos sus esfuerzos en innovar y mantener el atractivo en este mercado tan competitivo. Las razones que lo llevaron al declive y las acciones que la salvaron serán el objeto de análisis de ésta investigación.

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo General

El objetivo principal de éste trabajo es analizar el caso de la empresa manufacturera de juegos infantiles LEGO, que en el 2004 logró exitosamente no caer en bancarrota hasta incluso llegar en 2015 a ser nominada por Forbes como una de las empresas más poderosas del mundo.

Objetivos específicos:

- Determinar qué factores fueron los determinantes de la crisis que LEGO experimentó hacia 2004.
- Determinar cuáles fueron las acciones que permitieron salvar a la compañía
- Lograr, en el proceso de investigación, un entendimiento sobre las mejores prácticas en cuanto a la gestión de innovación exitosa.

1.3. Estrategia metodológica

Como ya fue mencionado, este trabajo de graduación se basa en el estudio de un caso de aplicación; y para ello, primero se realizará una investigación teórica para luego llevar a cabo la investigación práctica.

1.3.1. Tipo de investigación

El método de estudio utilizado para responder a las preguntas de investigación será principalmente del tipo *descriptivo*. Tal como establece Sampieri et al. (1998), este tipo de investigaciones son de carácter observacional, ya que no se manipulan los factores de estudio, sino que se observan y analizan los fenómenos a estudiar en su estado natural. Ello facilita la descripción e interpretación del fenómeno a partir de sus características principales y permitirá extraer conclusiones para poder dar respuesta a las preguntas de investigación.

Siguiendo los lineamientos del mismo autor, la investigación adquiere carácter descriptivo al buscar “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno o fenómenos a investigar” (Sampieri, Fernández y Baptista, 1998).

Además, se agrega en el presente trabajo un estudio caso único, en donde “la tarea principal es llegar a entender el caso. El hecho de descubrir relaciones, indagar en los temas y sumar datos categóricos nos ayudará, pero estos fines están subordinados a la comprensión del caso” (Stake, 1998, p.71). Desde ésta perspectiva es que se analizará a la compañía en cuestión: primero se hará una breve reseña de la historia de LEGO desde sus comienzos; luego, se analizará qué fue lo que ocurrió en su gestión que lo llevó al borde de la quiebra, para luego determinar qué acciones fueron las que la permitieron mantenerse firmes.

1.3.2. Método de recolección de datos

En lo que se refiere a la recolección de datos, se utilizarán distintos métodos para obtener información contundente, con un análisis de fuentes de

información secundarias como material periodístico, papers académicos, libros y datos estadísticos.



Universidad de
San Andrés

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Crisis

En el ámbito contemporáneo no es tarea fácil definir la palabra crisis, ya que cada área de conocimiento ofrece su propia conceptualización, e incluso dentro de la misma disciplina distintos autores presentan diferencias importantes. En el marco de la teoría económica, Pauchant y Mitroff (1992) expresan que las situaciones de crisis suelen definirse en términos de inflación, desempleo, inactividad empresarial, déficit público y recesión. Sus causas son atribuidas en general a fallas en las decisiones gubernamentales o al hecho de no seguir correctamente las reglas del sistema económico internacional. Fink (1986) por otro lado, concluye que una crisis es cualquier situación que corre el riesgo de:

- Aumentar su intensidad,
- Interferir en el desarrollo normal de los negocios,
- Ser objeto de inspección por el gobierno o los medios de información,
- Poner en peligro la imagen positiva de que disfruta la empresa o sus directivos
- Dañar el balance de resultados de la empresa.

Por su parte, González Herrero (1998) define al término crisis como: *“Una situación que amenaza los objetivos de la organización, altera la relación existente entre ésta y sus públicos, y precisa de una intervención extraordinaria de los responsables de la empresa para minimizar o evitar posibles consecuencias negativas. Dicha situación restringe, asimismo, el tiempo que los ejecutivos tienen para responder y suele producir niveles de estrés no presentes en circunstancias normales”*.

El Dr. Francisco M. Suárez (1996) señala que *“las crisis son las situaciones que mejor revelan las verdades ocultas de las organizaciones, que permiten*

entender relaciones y vínculos, estructuras, modos de pensar y de hacer que, previamente al desencadenamiento de la crisis, no eran percibidos ni entendidos.”

Berge (1990) opina que toda crisis puede clasificarse en crónica o aguda; en una crisis crónica, las decisiones suelen tomarse partiendo de los errores anteriores. En estos casos la situación ha mantenido su gravedad más o menos constante sin mostrar un punto que requiera de una actuación rápida y de emergencia por parte de la dirección. Por su parte, las crisis agudas son aquellas en donde el daño es inmediato, y entonces la intervención de la empresa debe ser instantánea si se quiere minimizar las pérdidas. En este marco conceptual, la gestión de crisis se entiende como sinónimo de prevención y planificación, como para proveer a la empresa de mecanismos y procedimientos de respuesta eficaces antes de que se alcance una situación insostenible que ponga en peligro el cumplimiento de sus objetivos.

Cuando uno escucha la palabra “crisis” inmediatamente piensa en problema, fracaso, desastre, altos costos. Está claro que una crisis, en toda empresa, es un factor que dificulta su desenvolvimiento y actividad, y que debe intentar evitarse. Pero siguiendo al Dr. Suárez, es en momentos de crisis cuando mayor atención debe prestarse a los elementos emergentes que se vuelven visibles, y que si se detectan a tiempo, pueden brindar información clave que cambie el futuro de la empresa.

Entonces, es importante distinguir que en la mayor parte de los casos, no es la crisis en sí misma lo que lleva al decaimiento y fracaso, sino el modo en el cual es manejada. Es justamente la forma en la que se gestiona la crisis la que determinará la posibilidad de crecer y desarrollarse en el futuro.

La crisis es un acontecimiento con consecuencias importantes, donde se deben tomar decisiones complejas con repercusiones que afectarán el largo plazo, que muy probablemente serán definitivas, y que por otro lado deben tomarse en condiciones de gran incertidumbre y desconcierto.

El Dr. Suárez continúa diciendo que *“son considerados como fenómenos transitorios, no estables. Se sale de ellos fortalecidos por visualizar nuevas oportunidades o bien implican la desaparición de la organización”*. (Suárez, 1996). De esta manera se determina como una empresa en crisis debe someterse a un proceso de cambio, que si bien pone en tela de juicio su subsistencia, ello no significa que necesariamente la lleve a su fin, sino que por el contrario puede generar una oportunidad interesante para la misma.

Como señalan Henry W. Chesbrough y Andrew Garman (2009), la historia muestra cómo las empresas que continúan invirtiendo en sus capacidades de innovación durante tiempos económicos difíciles son aquellas que mejor están cuando el crecimiento regresa. Es así como la industria química americana sobrepasó la de Inglaterra luego de la Gran Guerra, como Sears venció a Montgomery Ward en la lucha para convertirse en el líder americano del retail luego de la Segunda Guerra Mundial, o como los fabricantes japoneses de semiconductores superaron a las empresas americanas luego del receso de los años 80.

En China la palabra “crisis” tiene dos significados bien diferenciados: el primero implica oportunidad; el otro, peligro. La crisis de hoy en día provee un terreno donde se encuentran la innovación y las oportunidades. La pregunta es cómo pueden las empresas aprovechar dichas oportunidades en un contexto sin certeza que constantemente amenaza a los negocios establecidos. Reducir los costos puede que permita sobrepasar la crisis al corto plazo, pero ello no posibilitará ser el líder en el futuro. (Applegate et Harreld, 2009).

Si uno analiza con más detalle, puede observar que una crisis y una oportunidad no son muy diferentes, ya que las dos son puntos críticos en los cuales ciertos eventos pueden transformar la situación para mejor o para peor. Es decir, **una oportunidad mal aprovechada se convierte una crisis, y una crisis bien manejada se convierte en la oportunidad**. El factor más importante en este caso no es el desafío en sí, sino cómo se lo maneja.

Si uno acepta la crisis y convive con ella, siempre vivirá con temor; pero para tomarlo como una oportunidad, uno debe ser lo suficientemente valiente como

para transformar la situación a su favor. Ello no significa que sea una tarea fácil ni que no haya mucho que perder, sino todo lo contrario; tomar una acción constructiva cuando todos están perdiendo su cabeza necesita de *visión* y *coraje*.

Existen distintas maneras de transformar una aparente crisis en una oportunidad:

1) **Tomar ventaja del pesimismo injustificado:** Ante situaciones de incertidumbre, la gente toma decisiones apresuradas y no siempre con el sustento necesario. Es importante reconocer estas situaciones y poder utilizarlo para nuestro beneficio.

2) **Tomar ventaja de la baja competencia:** Puede darse el caso de que ciertos emprendimientos decidan no lanzarse por el contexto incierto que rodea la economía, o incluso se tome la decisión de bajar considerablemente los precios ante la idea de que los consumidores no cuentan con el mismo nivel de ingresos que poseían antes de la crisis. Si bien este argumento tiene sentido, ello genera un panorama de baja competencia que puede ser utilizado por otros emprendedores valientes e inteligentes que ven la situación como una oportunidad de salir al mercado antes de que otros lo hagan.

2) **Utilizar este tiempo para re evaluar el plan de vida:** Cuando las cosas no suceden como uno lo planifica, en general se comienza a analizar dónde se ha llegado y hacia donde se quiere ir. Es en este momento cuando algunos toman consciencia de que han elegido la carrera equivocada, o que quieren lanzar sus propios emprendimientos.

En todo el mundo las empresas atraviesan en algún momento de su vida un tipo de crisis, ya sea interna o inducida por un contexto económico turbulento. La clave está en reconocerla a tiempo y en poder transformarla como para aprovechar de las oportunidades que dicha crisis puede traer para el futuro de la empresa.

2.2. Innovación

2.2.1 ¿Qué es la innovación?

Considero relevante realizar una distinción entre innovación e invención. Como señalan Fagerberg, Mowery y Nelson (2005), la invención es la primera ocurrencia de una idea para un nuevo producto o proceso, mientras que la innovación es el primer intento de llevar esa idea a la práctica. Es por ello que a las invenciones se las encuentra en todos lados, por ejemplo en universidades, y las innovaciones se observan en general en las empresas, ya que son ellas las que cuentan con la capacidad como para combinar distintos tipos de conocimiento, capacidades, habilidades y recursos.

Por otro lado, Shumpeter (Fagerberg, Mowery y Nelson, 2005) define a la innovación como nuevas combinaciones de recursos existentes, y denomina a esa actividad combinatoria como “the entrepreneurial function”, ya que la prevaencia de la inercia, o la resistencia “a las nuevas maneras” en todos los niveles de la sociedad provocaba que los entrepreneurs tuvieran que luchar como para que sus metas fueran exitosas.

2.2.2. Los distintos tipos de innovación:

El autor Anthony D. Scott propone mirar la innovación de dos maneras distintas: la primera es de acuerdo a la *intención estratégica*. En este sentido, podemos tomar como ejemplo a Procter & Gamble, la empresa responsable de Pampers, Pantene, Ariel, y docenas de otras marcas. P&G sigue 4 intenciones estratégicas en un afán de incrementar los ingresos:

- *Encontrar mejores maneras de mercadear y promover los productos existentes*. Por ejemplo, a mediados del 2000 la empresa lanzó una serie de comerciales sobre su línea Swiffer de productos para la limpieza rápida, mostrando a mujeres dejando de utilizar los elementos clásicos de limpieza para reemplazarlos por Swiffer. La idea era mostrarle a los consumidores que el producto no era sólo para una limpieza rápida, sino

que era en sí misma una solución de limpieza. P&G llamó a dicha estrategia como una **innovación comercial**.

- *Mejorar incrementalmente productos y servicios existentes.* P&G logró introducir al mercado nuevas variedades de detergentes distintas, con nuevas esencias o combinándolo con otros productos como suavizante de ropa. La empresa llamó a esta estrategia **innovación sostenible**.
- *Introducir una mejora importante en el desempeño de categorías existentes.* En el 2005 P&G compró Gillette en \$57 billones de dólares, al quedar impresionada por la combinación de elementos que permitían una importante mejora en el desempeño, logrando de esta manera aumentar su ya existente liderazgo en la categoría. Este tipo de innovación se la denominó **Innovación transformacional**.
- *Crear una nueva categoría.* P&G hacia finales de los 90 lanzó una nueva marca, Febreze, la cual permitía a los consumidores remover olores en telas difíciles de limpiar como alfombras o sillones, y creó una nueva manera de refrescar el aire en los ambientes. La empresa denominó este tipo de innovación como **disruptiva**.

Otra manera de categorizar a la innovación es mirarla desde el lado del *tipo* de innovación. Por ejemplo, Apple en ocasiones introduce *nuevos productos*, como nuevas versiones de sus media players, computadoras o dispositivos móviles. Pero la empresa también ha introducido *nuevas maneras de distribuir sus productos y contenidos asociados*, como su tienda de música Itunes o tienda de aplicaciones App Store. Apple ha creado también un *nuevo modelo íntegro de ingresos* con la venta de canciones individuales a menores precios.

2.2.2.1. Innovación basada en la tecnología:

Este tipo de innovación puede referirse a:

- 1) el producto creado, por ejemplo, el teléfono celular androide de Google

- 2) el proceso involucrado, por ejemplo, un molino pequeño en comparación con uno de acero integrado.
- 3) Las tecnologías facilitadoras utilizadas, ya sea nueva infraestructura en IT.

2.2.2.2. Innovación basada en el modelo de negocios:

Este tipo de innovación incluye:

- 1) la proposición de valor creada para clientes, por ejemplo el delivery directo en comparación con las tiendas de retail
- 2) la cadena de suministro que entrega el producto, por ejemplo las etapas que componen la cadena de valor en el retail tradicional versus firmas de e-commerce como amazon.com
- 3) El target de clientes para los cuales el producto ha sido originalmente diseñado, basado en algún esquema de segmentación de mercado.

Universidad de
San Andrés

2.2.2.3. Innovación en términos del impacto que tienen en el mercado:

Este tipo de innovación comprende:

- 1) Innovaciones incrementales que representan mejoras limitadas de un producto o proceso existente, por ejemplo un motor de automóvil más rápido o un microprocesador de computador más rápido;
- 2) Innovaciones radicales o disruptivas que reemplazan los productos, servicios o procesos existentes.

2.2.3. El desarrollo de la innovación

En los comienzos, la innovación fue ignorada porque se la consideraba como imposible de hacer, y se la creía como un fenómeno aleatorio dentro de la empresa. Shumpeter disentía, y logró demostrar tres conceptos claves:

- 1) Todos los proyectos innovadores tienen un componente de incertidumbre fundamental inherente;
- 2) Existe una necesidad de moverse rápido, antes de que alguien más lo haga (y se lleve las potenciales ganancias económicas);
- 3) Hay una prevalencia de la resistencia a las nuevas formas, o inercia, en todos los niveles de la sociedad, que amenaza con destruir las iniciativas novedosas.

Durante las primeras décadas del siglo XX se volvió evidente que la innovación involucra trabajo en equipo y que se lleva a cabo en las grandes organizaciones.

A la hora de considerar a la innovación, es esencial estar “abierto” a nuevas ideas y soluciones, ya que la principal característica de la innovación es que consiste de una serie de nuevas combinaciones de factores existentes, ya sean ideas, capacidades, habilidades o recursos (Christensen, 2003).

2.2.4. La innovación difiere.

Una característica importante de la innovación es su variabilidad en el tiempo y espacio. Como señala Schumpeter, a través del tiempo los centros de la innovación se han trasladado de un sector, región o país a otro. Y la explicación de ello estaba en la competencia tecnológica, que era considerada como la fuerza conductora del desarrollo económico. Es decir, si una firma de una cierta industria o sector introduce exitosamente una innovación importante, entonces sus ingresos crecerán a más velocidad. Ello funciona como una señal para otras firmas, en general competidores, que querrán ingresar a la industria

o sector como para compartir esos beneficios. Esto implica que el crecimiento del sector donde ocurrió la innovación será alto por un tiempo determinado, pero que tarde o temprano los efectos en el crecimiento se agotarán y comenzará a decaer.

Además, los imitadores son más propensos a tener éxito en sus metas si pueden llegar a mejorar la innovación original, convirtiéndose en innovadores ellos mismos. Es natural que una innovación tienda a facilitar otras innovaciones. De este modo, la innovación y posterior difusión de dicha innovación se convierten en un proceso creativo donde una innovación importante crea un escenario para que otra serie de innovaciones subsiguientes ocurran. (Fagerberg, Mowery y Nelson, 2005).

2.2.5. Los 7 pecados capitales de la innovación.

En otro libro del ya nombrado autor Scott D. Anthony (año) llamado "The Little Black Book of Innovation", encontramos una analogía interesante que resulta de utilidad para la temática en cuestión. Anthony logra relacionar los 7 pecados capitales con los errores más comunes que pueden cometer las empresas en relación a la innovación.

Orgullo y "llegar más allá": ello es lo que ocurre en empresas que buscan continuar haciendo las cosas mejor en términos de su propia mente aún cuando no es lo que los clientes quieren. Ello significa olvidarse de la razón fundamental de su éxito, los clientes. Es intentar imponer una necesidad al consumidor aún cuando el mismo no sabe que la tiene. Y por supuesto, implica cobrar un precio superior por un producto que los creadores consideran superior, pero que los clientes no le encuentran sentido.

Pereza: En general las innovaciones requieren de mucho tiempo, y cuando una empresa se considera en condiciones de lanzarse en nuevos caminos, la ventana de oportunidades ya se encuentra cerrada. Ello ocurre no por falta de esmero, sino porque la gente se focaliza en las tareas equivocadas, priorizando el análisis por encima de la acción. Ello no quiere decir que un análisis

consistente no sea necesario, sino que en realidad uno se dará cuenta de si una idea es viable o no, o aceptada o no, cuando se llevan a cabo acciones, y no cuando se analiza la situación solamente en laboratorios con pruebas y procedimientos.

Gula y el camino de la abundancia: Uno podría preguntarse: ¿Cómo es eso de que muchos recursos se convierten en un problema? Bolsillos llenos de dinero permiten a las empresas gastar en abundantes recursos que sigan a la estrategia equivocada. Y los managers esperarán pacientes los resultados, pero fracasarán al no darse cuenta de que justamente esa paciencia les imposibilitará la habilidad de poder encontrar el proceso innovador. A veces más es menos, y menos es más.

Lujuria y objetos brillantes: Un aspecto importante en términos de procesos innovadores es tener en claro qué se debe priorizar. Es decir, se debe focalizar el esfuerzo hacia el negocio clave, depositando la inversión en expansiones específicas y no en grandes ambiciones. Muchas veces terminar algo es tan importante como empezar; y poseer demasiadas cosas puede llevarnos a terminar con nada. Los buenos innovadores eligen las oportunidades que siguen, logrando una combinación armoniosa entre salirse de lo conocido pero tampoco dejándose hundir en la búsqueda de “nuevos y brillantes objetos”.

Envidia: Este tipo de pecado ocurre cuando los innovadores dentro de una empresa se proclaman a sí mismos como “los elegidos”. Ellos consideran que tienen la verdad en cuanto al negocio clave que deben seguir y la manera en la que se debe alcanzar, dejando de lado todos los obstáculos que impiden el crecimiento. Pero no tienen que olvidar que sin un negocio clave, no hay innovación corporativa; los líderes deben lograr solucionar el problema celebrando tanto el negocio clave como los esfuerzos de nuevo crecimiento. Por otro lado, el problema puede surgir justamente por la persona seleccionada para llevar a cabo la innovación. Sucede en muchas empresas que en sus primeros pasos hacia procesos innovadores tomen a sus empleados con mejor desempeño y les adjudiquen el rol de líder. Pero en general las personas que

se manejan mejor en las actividades core pueden luchar contra la adopción de nuevos comportamientos y mentalidades requeridas para lograr el éxito.

Ira: Muchas empresas se preguntan qué incentivos implementar para motivar a sus empleados a ser más innovadores. Contrario a lo que muchos deben inferir, el autor Daniel Pink en su libro Drive ha demostrado que recompensas financieras para tareas orientadas a la creatividad en realidad disminuye el desempeño. En su reemplazo, Pink sugiere que se debe proveer autonomía, oportunidades para obtener el control, y brindar un propósito claro a todas las actividades. Más allá de la recompensa, los líderes deben pensar cuidadosamente acerca del castigo: un líder lleno de ira castiga los fracasos en intentos innovadores, utilizando frases como: “el fracaso no es una opción”. Pero justamente el fracaso ES una opción, ya que en numerosas ocasiones, planes y proyectos hermosos y prometedores terminan fallando sin llegar a convertirse en negocios exitosos. Si lo que se busca es incentivar la innovación, se debe tener en cuenta no sólo el aspecto motivacional, sino también hacia donde se están dirigiendo los castigos, ya que las dos son de igual importancia.

Codicia e impaciencia al crecimiento: La codicia tiene sus ventajas, pero los innovadores deben asegurarse de que son codiciosos por el objeto correcto. En muchos casos, los innovadores se vuelven codiciosos por el crecimiento, pero si lo que se busca es crecimiento rápido, uno está forzado a buscar en la frontera existente. Los mejores innovadores intentarán evitar la tentación de buscar mercados obvios e inmediatos; son personas que son pacientes para lograr el crecimiento.

2.3. Nuevo juego de negocios y resistencia al cambio.

“Cambiar un juego implica percibir lo que, hasta ahora, era para nosotros la realidad competitiva y ver el negocio con otros lentes... los del nuevo paradigma” (Serra, 2000).

Los sistemas, estructuras y programas de desarrollo existentes que eran suficientes para los líderes en una era de capitalismo, están probando ser inadecuados en los tiempos turbulentos de hoy día.

Tomemos por ejemplo el índice de Standard & Poor que contiene las empresas líder en Estados Unidos. Hacia 1920 la lista contenía alrededor de 90 empresas, y dichas empresas permanecerían en la lista por un período no menor a 70 años. Hoy en día, una empresa que ingresa en el índice S&P 500 permanecerá por 15 años aproximadamente. Las compañías que excepcionan la regla y permanecen por 30 años o más sólo podrán hacerlo siempre y cuando sepan manejar el tipo de transformación que se necesita en tiempos turbulentos. Se trata de desarrollar la habilidad de estar confiado y cómodo ante el cambio constante, y no sólo estar dispuesto a transformar la empresa, sino también transformarse a sí mismo.

Comprende en realidad un nuevo juego, un nuevo paradigma, donde las reglas se vuelven más dinámicas, los jugadores cambian, las oportunidades reaparecen, y las empresas deben considerar dónde están paradas, y cuál será la nueva jugada que las hará salir victoriosas.

Claro está que la clave no está en ser el mejor, sino en entender el juego como para de este modo poder cambiarlo. Aquí yace el problema fundamental en el ambiente corporativo: la mayor parte de los jugadores toma una actitud más bien pasiva, donde los caminos a seguir ya se encuentran predeterminados y lo que hay que hacer es elegir uno. Sin embargo, el éxito se encuentra justamente en dejar de tomar ciertas características de los negocios como hechos dados e inalterables, lo cual nos permite mirar más allá de los límites actuales para de este modo poder llegar a los beneficios que pueden alcanzarse si pueden cambiarse las reglas del juego.

Ahora bien, el problema está en lograr que los managers estén dispuestos a salir de sus paradigmas. Aquí parece pertinente definir lo que se entiende como paradigma en el contexto de este trabajo: un paradigma es el modo en el que alguien visualiza el mundo; las reglas que se aplican en el día a día y que se toman como referencia. Entonces, para romper el paradigma es importante

entender que uno está dentro del mismo, como para poder luego plantearse qué aspectos en la empresa son imposibles hoy día pero que de poder cambiarlos podría mejorar el gerenciamiento. Pero no basta con saber que hay que cambiar el paradigma, sino que también hay que saber cómo hacerlo. Con esto queremos remarcar que es una situación habitual que los empresarios tengan bien en claro que la empresa debe cambiar, pero no consigan hacerlo exitosamente ya que no se le dedica suficiente tiempo y recursos en conseguir que la empresa aplique dicho cambio.

En general en los seres humanos encontramos cierta resistencia al cambio. En particular en ciertos managers de empresas que encuentran que aplicando dichas estrategias han logrado tanto, y no pueden concebir cómo cambiándolas pueden incrementar sus resultados. Este es el caso de muchas empresas conocidas mundialmente que no aceptan la nueva realidad que se les presenta ante sus ojos. En este sentido podemos citar el caso de Motorola:

Motorola es una empresa que provee tecnologías, productos y servicios que permiten un amplio rango de experiencias móviles. El Portfolio incluye handsets inalámbricos, accesorios inalámbricos, dispositivos digitales de entretenimiento, sistemas de distribución de video, radios digitales y analógicas, productos de redes de banda ancha inalámbricas y cableadas, y productos de movilidad empresarial. Hacia los 80 Motorola inició un proceso para mejorar la calidad de sus productos, como para reducir los defectos en sus productos en un 99%.

Por muchos años, Motorola estuvo en la cima siendo el principal proveedor de microprocesadores, además de contar con un amplio porfolio de productos que incluían sistemas satelitales, cajas de cable digital y módems.

En la era de la tecnología de la información, Motorola comenzó con la producción de su línea RAZR, un teléfono móvil delgado con cámara que en su momento era considerado como símbolo de status, ya que era un teléfono exclusivo y a la moda que solo un consumidor adinerado podía comprar.

Sin embargo, con el impresionante éxito de los teléfonos móviles, muchas empresas se unieron al juego, incluyendo Nokia, Samsung, LG, Sony Ericsson, e incluso Vodaphone de Japón. Motorola, por su parte, no tomó conciencia de

la nueva competencia, probablemente pensando que el mercado era grande y que Motorola había sido el primero en la industria en lanzar la línea RAZR. De hecho, se cree que la empresa estaba tan concentrada en su éxito y tan embebido en lo que se denomina “síndrome del número 1”, que no contempló la posibilidad de seguir para adelante, sino que se quedó atascada en una idea, permitiendo que las demás empresas le ganaran la carrera.²

En el 2004 la empresa comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York, y en el último tiempo ha tenido que enfrentar grandes recortes en la fuerza laboral como para enfrentar la crisis que la azotaba. Al mando de un nuevo CEO, Zander, se ha alterado la manera corporativa en la cual Motorola opera: pasa la mayor parte de su tiempo comprometido con las decisiones del día a día, inmerso en el centro de diseño como para comenzar con un proceso de innovación y creatividad y lanzar éxito tras éxito. Logró modificar la cultura corporativa hasta transformarla en un ambiente cooperativo, donde los managers son remunerados de acuerdo a su habilidad de incentivar la colaboración dentro de su grupo de trabajo, y donde el resto de los empleados deben focalizar sus esfuerzos en el servicio al consumidor. Motorola, si bien siempre ha mantenido su claro valor de invención, no ha tenido desde sus comienzos una política de innovación constante, y ello ha sido uno de los factores que han provocado su rotunda caída.

En un artículo denominado “*Organisational Responses to Discontinuous Innovation*”³ se explica cómo Motorola ofrecía productos con tecnologías que en aquél momento habían quedado en segundo plano, y cómo un empleado de la división de investigación corporativa captó que existían nuevas tecnologías emergentes que podrían crear una nueva oportunidad comercial; se trataba de circuitos integrados complejos pero poco costosos que permitían su utilización en diversas aplicaciones. Ello haría posible el lanzamiento de nuevos teléfonos móviles que incrementarían la capacidad de los que ya operaban en el mercado. Sin embargo, el gerente de la división de comunicaciones de

² <http://www.genuinewriting.com/blog/sample-essays/sample-essay-motorola-present-situation-and-future> (consultado: 24-06-12)

³ Jeffrey T. Macher. “*Organisational Responses to Discontinuous Innovation: A case Study Approach.*” *International Journal of Innovation Management*. Vol. 8, No. 1 (March 2004) pp. 87–114. Imperial College Press

entonces no compartía su entusiasmo en el desarrollo, por lo cual no le dio permiso para seguir adelante con el proyecto. De hecho, el gerente estaba equivocado al afirmar que la tecnología con la que trabajaban ofrecía la capacidad suficiente que los consumidores necesitaban y demandaban en el momento. La línea de producto actual en aquél entonces en la división de comunicaciones era el líder del mercado, y se creía que un nuevo producto canibalizaría el sistema actual. A pesar de la negativa, el ingeniero sintió que debía continuar con su proyecto, y lo hizo sin la ayuda del departamento.

Fue así como a mediados de los 70, se volvió evidente a los espectadores de la industria que el sistema tenía sus fallas en cuanto a la capacidad que ofrecía en el momento, y Motorola vio la necesidad de avanzar en la tecnología celular. Gracias al desarrollo en secreto de la nueva tecnología, Motorola introdujo su nueva línea de productos que logró llegar a ser el diseño dominante y a tener el 60% del market share hacia 1990.

La experiencia de Motorola ilustra los desafíos de la inercia organizacional, que si bien pueden existir empleados que se encuentran reticentes a la innovación, es necesario que sea un lineamiento básico del accionar de la empresa como para mantener su posicionamiento estratégico y lugar en el mercado.

Si bien Motorola logró con éxito canibalizar su generación anterior de tecnología inalámbrica, la empresa siguió comprometida a los productos celulares analógicos aún luego de que nuevos competidores introdujeran teléfonos con una tecnología digital más avanzada. Algunos managers dentro de Motorola notaron la emergencia de la tecnología digital, y sugirieron la comercialización de teléfonos celulares digitales, pero nuevamente esos esfuerzos fueron bloqueados, y no hubo ningún empleado que continuara con su desarrollo a pesar de haber obtenido un “no” como respuesta. Como consecuencia, Motorola perdió su liderazgo en la industria telefónica, y no fue hasta los años 90 que pudo relanzarse nuevamente. Esto ilustra las dificultades asociadas con el cambio organizacional, donde las rutinas de viejas tendencias son barreras difíciles para cualquier empresa de sobrepasar.

Fue así como la empresa comprendió que solamente a través de un enfoque continuo de innovación y aprendizaje es que las organizaciones pueden

sobreponer la inercia, y convirtió entonces a la innovación como el valor fundamental a perseguir en el futuro organizacional.

En la literatura podemos encontrar una clasificación de tipos de resistencia al cambio, que incluyen:

- **Resistencia Lógica:** este tipo de resistencia surge del tiempo, esfuerzo y recursos que se requieren como para ajustarse al cambio, incluyendo las nuevas tareas y conceptos que deben aprenderse como para asimilar el nuevo puesto de trabajo.
- **Resistencia psicológica:** entendemos a este tipo de resistencia como las actitudes y sentimientos individuales de los empleados respecto al cambio en sí, que pueden incluir sentimientos de temor a lo desconocido, desconfianza en el liderazgo de la gerencia o incluso sentimientos de inseguridad.
- **Resistencia sociológica:** aquí entendemos a la resistencia como un sentimiento grupal, cuando se considera que el cambio atenta contra los valores del grupo o incluso contra el trabajo en equipo.

Por supuesto que dichas resistencias deben sobrepasarse de algún modo efectivo si se desea que el cambio se logre exitosamente al mismo tiempo que los mismos empleados sean partícipes del cambio. Existen también algunos factores que influyen directamente en la resistencia al cambio, como:

- **Factores económicos:** quizás considerada la razón más evidente, en general los colaboradores estarán en contra al cambio cuando teman perder sus empleos o incluso cuando consideran que el cambio hará que sus destrezas y habilidades no sigan siendo valoradas, perjudicando de este modo sus oportunidades individuales de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.
- **Factores de incomodidad:** Los empleados pueden pensar que el cambio contendrá nuevas tareas y responsabilidades que se les agregarán a las que ya tienen, generando de este modo una mayor carga horaria.

- **Factores de incertidumbre:** Como es de esperarse, en general las personas temen lo desconocido; lo nuevo puede considerarse como una amenaza, aún cuando sea una mejora en comparación con las actividades anteriores. Esto podría remediarse si los jugadores contaran con la información suficiente y necesaria como para vaciar todas las dudas y suposiciones que los individuos tienen sobre el proceso.
- **Factores de relaciones personales:** Los involucrados en general consideran que han llegado al lugar que ocupan en la empresa gracias a altos niveles de dedicación y esfuerzo personal, y pueden considerar al cambio como un agente de amenaza a todo ese trabajo.
- **Factores de resentimiento:** Relacionado con algunos de los factores anteriormente mencionados, los involucrados pueden mirar con recelo al cambio ya que consideran que la nueva filosofía a implementar conllevará un cambio en la jerarquía empresarial, quizás con un mayor número de niveles de poder que en la situación anterior.
- **Factores de actitud de los sindicatos:** No hay que dejar de considerar la presión que ejercen los sindicatos en la operatoria empresarial. Especialmente en la Argentina, estos grupos de poder adquieren importancia significativa cuando las empresas intentan implementar cambios que puedan considerarse como amenazantes para la situación laboral de sus afiliados.

Lo que más influye en la resistencia de los empleados frente al cambio es la falta de conocimiento en el asunto. Se produce entonces una falla de comunicación entre la gerencia y los niveles inferiores, para lo cual los puestos dirigentes deben comprender que la comunicación es fundamental para lograr implementar los cambios con éxito. Deben colocarse en sus zapatos como para visualizar la situación desde otro ángulo al que normalmente se enfocan, y al mismo tiempo deben encontrar el modo de motivar a los empleados para que colaboren y abracen al cambio. Ello se logra permitiendo que ellos participen activamente en el proceso, con ideas y propuestas que pueden servir para mejorar los procesos que necesitan ajustarse en la empresa. No hay que olvidarse que son ellos los que lo realizan todos los días, y que no hay mejor

persona para juzgar una operación que la misma que lo realiza continuamente.

2.4. Liderazgo

“Liderazgo es la capacidad de una comunidad humana de darle la forma a su futuro y, especialmente, de llevar adelante los procesos significativos de cambio necesarios para hacerlo” (Senge, 1999)

El líder es la persona que dirige, que mantiene el equilibrio y que al mismo tiempo intenta brindar la protección necesaria como para poder desenvolverse de manera tal que les permita trabajar sin preocupaciones. A su vez deben orientar a su gente en sus actividades y en sus relaciones organizacionales, siempre siguiendo la normativa vigente.

Por supuesto que desenvolverse como líder en contextos inciertos y turbulentos no es tarea fácil. Al fin y al cabo, son ellos los encargados de comunicarle a su gente la situación difícil que se encuentran atravesando, la cual no debe concebirse como un destino trágico sino más bien como un factor que necesita de un proceso de cambio positivo para remediarse.

Por todo esto, ante un proceso de cambio organizacional, el papel de los dirigentes debe ser el de liderar el cambio en sí mismo, convirtiéndose de este modo en un visionario y estratega, pero por sobre todas las cosas en un excelente comunicador e inspirador. Ello solamente se logrará si todo el equipo gerencial se encuentra comprometido en conjunto con toda la organización misma, ya que de lo contrario se logrará instaurar un sentimiento de resistencia pasiva.

Todo líder debe tener bien clara en su mente una visión, y al mismo tiempo debe estar comprometido con ella como para poder llevarlo a la realidad. Las nuevas realidades organizacionales han transformado a las empresas y la manera en las que se manejan, dejando atrás a las organizaciones tradicionales, rígidas como para darle la bienvenida a gerencias más participativas, planas y con menos niveles jerárquicos. Ello permite que haya un mayor acercamiento de todo el personal que la integra, no importa el cargo

que ocupen, con una participación mucho más activa de todo el equipo gerencial en la toma de decisiones.

En la vieja organización, liderazgo era sinónimo de “autoridad formal”. En la nueva concepción, el poder yace en el conocimiento y la creatividad. Por todo ello, la tarea de los managers consiste en crear un ambiente en donde la rebeldía del cambio pueda llegar a buen término, y para ello se debe ubicar y retener a aquellas personas que tengan adentro la chispa del cambio, que no se conformen con poco sino que sigan luchando y reinventándose .

En ningún otro momento se hace más necesario tener un compromiso con la gente, la capacidad para el trabajo en equipo, y la iniciativa personal: todo ello es la labor de un líder. Pero para llevarlo a cabo en un contexto de crisis, se requiere de alguien que se atreva y que tome el desafío de movilizar a las personas en escenarios de incertidumbre, cuando no se conocen las respuestas y donde son las personas las que deben responsabilizarse del problema y de buscar soluciones. Se requiere de personas dispuestas a ejercer el liderazgo, con o sin autoridad; gente dispuesta a generar tensión pero al mismo tiempo contener la presión que generan los cambios y los conflictos.

Si no hay liderazgo no hay cambio, y sin cambio, no hay adaptación. Pretender salir de la crisis sin liderazgo es querer salir haciendo lo mismo, sin sacrificar nada a cambio.

Siguiendo a los autores Ronald Heifetz, Alexander Grashow, and Marty Linsky (2009), los ejecutivos de hoy deben enfrentarse a dos demandas que compiten entre sí: deben gestionar como para enfrentarse a los desafíos de hoy, y al mismo tiempo deben adaptar cómo las cosas se llevan a cabo como para sostenerse en el mundo de mañana.

Un ejemplo de esta tarea dual es Julie Gilbert,⁴ vicepresidente Senior de Best Buy de 2000 a 2009, quien vio una crisis emergente en el fracaso de la empresa para beneficiarse del mayor involucramiento de las mujeres en el mundo del consumo electrónico. Gilbert fue capaz de identificar la creciente

⁴ Heifetz, Grashow e Linsky. “*Leadership in a permanent crisis*”. Harvard Business Review, July-August, 2009.

influencia que tiene el sexo femenino en las decisiones de compra, directa o indirectamente. Pero capitalizar esta tendencia requiere algo más allá de un plan de marketing, algo como un cambio en la orientación de la empresa. Hacer que una organización se adapte a los cambios en el entorno no es tarea fácil, se necesita confrontar la lealtad con las prácticas arcaicas, y comprender que el hecho de cambiarlos puede convertir al líder en un blanco para los ataques. En el caso de Best Buy, Gilbert creía que en vez de simplemente vender productos tecnológicos a los clientes masculinos, la empresa necesitaba atraer a las mujeres al reflejar la creciente integración que tiene el consumo electrónico en la vida familiar. Entonces, comenzó una iniciativa para establecer boutiques dentro de las tiendas que vendieran sistemas home theatre junto con muebles y accesorios. Ahora las tiendas despliegan livings enteros para mostrar no sólo los productos electrónicos sino también espacios de entretenimiento.

Gilbert señala que ganar en este aspecto la llevó a ser fuertemente criticada por los managers que veían a la empresa como un retailer de productos electrónicos, y no como un proveedor de experiencias. Sin embargo, al focalizarse en el público femenino cuando una pareja entra a la tienda, estableciendo contacto visual, saludándola y preguntándole cuáles son sus películas preferidas mientras tanto se las introduce en el sistema, en general resultaba en compras de productos más caros de los que originalmente consideraron.

Con ello se quiere demostrar que al considerar la eliminación de prácticas que parecen adecuadas en un contexto cambiante, se debe distinguir lo esencial de lo dispensable. Para hacerlo es conveniente hacerse las siguientes preguntas: ¿Qué es lo tanpreciado y central para la identidad de una empresa que debe preservarse? ¿Qué aspectos deben abandonarse como para avanzar?

En el ejemplo de Best Buy, Gilbert quería preservar la fuerte cultura de la empresa en la respuesta a las necesidades de sus clientes. Pero la cultura casi exclusivamente machista era una barrera al éxito. Por otro lado, la nueva CEO creía que como para adaptarse a una base de clientes femenina, la empresa necesitaba cambiar el rol de las mujeres dentro de la organización:

tradicionalmente se recurría a los ejecutivos senior para dirección e innovación, pero la definición de venta al por menor de productos electrónicos que incluyeran a las mujeres debía venir de la base de la pirámide. Después de todo para atraer a la clientela femenina se le debía brindar poder a las empleadas femeninas de todos los niveles de la empresa.

En palabras de Kotter: *“Liderazgo es un conjunto de procesos que crea organizaciones en primer lugar, o las adapta para circunstancias que cambian significativamente. El liderazgo define cómo debe verse el futuro, alineando a las personas con esa visión, e inspirándolas para hacerla realidad a pesar de los obstáculos”*. (Ruth Palombo Weiss, 2001).

En tiempos de crisis, es muy común que los líderes busquen algún individuo que tenga las respuestas, decisiones, y fortalezas necesarias para sobrevivir; alguien que les muestre el mapa hacia el futuro, que conozca donde están yendo, y que de alguna manera simplifique los problemas. Ello no puede estar más lejos de lo correcto. En vez de buscar salvadores, los líderes deberían estar buscando la manera de sobrevivir al desafío ellos mismos, por más de que no existan soluciones simples o indoloras. Es necesario que ellos aprendan nuevas maneras de hacer las cosas. De hecho, hoy día se plantea un nuevo tipo de liderazgo que lo que busca es mirarlo como una posición de autoridad en una estructura social, o como un conjunto personal de cualidades, sino como una *actividad*. Con ello lo que se quiere demostrar es que el liderazgo puede provenir desde múltiples posiciones dentro de dicha estructura social, desde el presidente hasta un empleado de menor categoría, y que todos deben tener la posibilidad de participar en el proceso.

Los líderes deben mantener su habilidad para pensar mientras se desarrolla la crisis, y no permitirse quedar enredados en un sentimiento de ansiedad que amenace con destruir el sistema. Es clave que se mantengan conectados, pero separados emocionalmente, y al mismo tiempo deben basar sus decisiones en un largo proceso de evaluación, donde deben pensar en una estrategia global en vez de simplemente reaccionar.

Como resumen, consideramos importante incluir ciertas lecciones para los

líderes que deben conducir durante una crisis⁵:

1. **Los líderes deben enfrentarse a la realidad:** ello empieza con la persona a cargo. Ellos deben mirarse a sí mismos y reconocer su rol en la creación de problemas. Luego deberían juntar a su equipo y consensuar dichas causas, ya que el reconocimiento global de la crisis es crucial antes de solucionar cualquier problema. Buscar remedios de corto plazo para tratar los síntomas de la crisis solamente asegura que la organización terminará en el mismo problema en el futuro.
2. **Estar conscientes de que no importa qué tan mal las cosas están hoy, en el futuro van a estar peor.** Ello conlleva el problema de que los líderes que intentan minimizar los problemas y difunden la noticia de que la situación no es tan mala nunca llegarán a solucionarlo. Ello solo provoca acciones correctivas leves con poco poder para corregir el descenso. Es mucho mejor para los líderes anticiparse a lo peor y enfrentarlo, ya que luego serán capaces de tener una organización sana como para tomar ventaja de las oportunidades que se les presenten.
3. **Quitarse al mundo de los hombros:** En una crisis, muchos líderes actúan llevando todo el peso encima, aislándose en su pensamiento de que ellos solos pueden resolver el problema. En realidad, los líderes deben tener el apoyo y ayuda de todo su staff como para pensar e implementar soluciones. Ello implica confiar en las personas, preguntándoles por ideas y pidiéndoles su compromiso cuando se deban aplicar acciones correctivas muchas veces dolorosas.
4. **Antes de pedirle a otro que se sacrifique, primero ofrecerse a sí mismo.** Si deben hacerse sacrificios, entonces son los líderes los que deben adelantarse y hacerlo. Todos estarán pendientes de sus próximos movimientos, y se preguntarán si será fiel a sus principios y valores, si sucumbirá a las presiones externas o si confrontará a la crisis de una manera directa.

⁵ <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/how-to-lead-in-a-crisis> (consultado: 20-03-18)

5. **Nunca dejen pasar una buena crisis.** Cuando las cosas funcionan bien, en general se resisten grandes cambios, solamente accediendo a adaptaciones menores. Una crisis provee a los líderes con una plataforma para hacer las cosas distintas, y ofrece el sentido de urgencia para acelerar dicha implementación.
6. **Sea agresivo en el mercado:** Una crisis ofrece las mejores oportunidades para cambiar el juego a su favor, con nuevos productos o servicios que permitan ganar participación en el mercado. Muchos las consideran como algo pasajero a lo que deben sobrevivir, para luego seguir con el negocio habitual. Pero ello puede que nunca llegue ya que los mercados pueden experimentar cambios irrevocables, y entonces los líderes deben crear los cambios que mueven el mercado a su favor, en vez de esperar y reaccionar a los cambios a medida que ocurran.

Los tiempos de crisis demandan acercamientos innovadores en cuanto al liderazgo y el management. Al modelo normal se le debe incorporar más que estilo o influencia carismática para ser exitoso; es necesario que se establezca una organización abierta al aprendizaje, capaz de evaluar los fundamentos, de identificar las tendencias dentro de un mundo caótico, de desarrollar análisis sofisticados y de desarrollar nuevas estrategias que les permitan y los preparen para adaptarse a eventos disruptivos que no pueden preverse.

Lograr mantener el liderazgo y dirigir en tiempos de crisis es un desafío por los altos riesgos que esto implica, los cortos tiempos de acción y los recursos limitados. Para lograr alcanzar la estabilidad es necesario guiarse de principios fundamentales que se aplican a cualquier tipo de crisis organizacional, mientras que el equipo de liderazgo busca crear una solución sostenible. El primer paso para sobrevivir incluye reafirmar los valores básicos y manejar los miedos y ansiedades de los stakeholders a través de la comunicación y de expresar confianza. No hay que olvidarse que ellos saben que algo debe cambiar, y está en los líderes en mostrarles los planes realistas para tratar de llevar a la empresa lejos de la tempestad. Necesitan descomponer grandes sistemas, investigar el funcionamiento interno y mecanismos escondidos, crear modelos que describan su comportamiento, y diseñar soluciones sistémicas para futuras

implementaciones. Necesitan trabajar junto con los equipos de ventas, finanzas, marketing, desarrollo de producto, ingeniería, manufactura y operaciones para reinventar su negocio en términos de la nueva realidad. Los nuevos desafíos necesitan de nuevos compromisos para lograr un liderazgo avanzado como para crear una organización que pueda adaptarse y mantenerse actualizada más rápido que la competencia. Estas serán las empresas que disfrutará una ventaja competitiva sostenible sobre las fuerzas del mercado y que mantendrán fuertes liderazgos en un sentido económico amplio.

2.5. Comunicación

Una vez que se toma la decisión de luchar, que se tiene el coraje como para cambiar las reglas del juego existentes y crear nuevas, es imprescindible contar con un alto grado de comunicación como para poder transmitir la nueva estrategia a toda la organización. Después de todo, son los mismos empleados los que deberán llevarla a cabo, y a menos que tengan en claro de qué se trata, por qué se aplica y a dónde se quiere llegar, probablemente no se logre alcanzar el objetivo.

Por otro lado, durante una crisis comienza un proceso donde se cuestionan los signos y valores instituidos, y se altera el intercambio de información entre las empresas y sus audiencias externas. Frente a esto, las empresas deben encontrar estrategias que les permitan reconstruir la confianza del público en ellas antes de lanzar cualquier tipo de comunicación.

Encontramos pertinente incluir en este apartado del trabajo los hallazgos que Hale, Dulek y Hale (2005) realizaron en relación al tipo de comunicación que en general las empresas realizan durante una crisis. Los autores señalan que las acciones empresariales siguen un patrón de cuatro pasos secuenciales pero interdependientes que incluyen:

- **Un evento desencadenante:** Este factor depende del tipo de crisis del que se trate, puede incluir desde un desastre natural como un terremoto o ciertas

acciones particulares erróneas que pueden llevar al declive de las organizaciones.

- **Observación:** Ello incluye recolectar información sobre los eventos que llevaron a la crisis. La información no sólo debe ser recolectada, organizada y disponible, sino también debe llevar a realizar una evaluación de la información que no se ha logrado obtener. Las presiones en cuanto a los tiempos implicados en una crisis junto con los riesgos aparejados aumentan la necesidad de velocidad y precisión.

- **Interpretación:** Este paso significa que se les debe dar un significado a dichos eventos identificados en el paso anterior. Ello implica que la información debe ser evaluada dentro del nuevo contexto para determinar su relevancia. También es importante señalar que no toda la información recolectada puede ser legítima o incluso relevante, y es entonces necesario que en este paso además se haga una depuración en términos de la calidad de los datos encontrados.

- **Tomar una decisión:** ello implica comunicación dentro del grupo que tomará las decisiones, mientras examinan el panorama completo que surge del paso interpretativo. Se discute además la viabilidad de las distintas acciones posibles a aplicar, y eligen otras alternativas para implementar. Frente a un contexto con recursos limitados, ambigüedad, presiones en los tiempos y estrés, el equipo a cargo debe actuar rápido y al mismo tiempo entender la situación en la que se encuentran inmersos, como para de este modo evaluar la probabilidad de que las siguientes acciones prevengan o reduzcan el daño.

- **Diseminar:** Una vez que una acción o un conjunto de acciones se definen como acción a aplicar, el próximo paso es informarles a todos los involucrados como para implementar dichas decisiones. Este paso también implica el involucramiento de todos, y el intercambio de información con el público.

Con esto lo que se quiere demostrar es que dos tipos de comunicación son importantes en este tipo de contextos. No sólo es importante la etapa de diseminación de información dirigida principalmente hacia el público - los clientes-, sino también hay que considerar que antes de llegar a ese punto hay

varios pasos anteriores a seguir que definirán qué tan bien la empresa es capaz de darle un fin rápidamente a la etapa de respuesta. Siguiendo el modelo anteriormente expuesto, podemos deducir que la respuesta comunicacional ante la crisis es tanto cíclica como lineal: el modelo lineal presenta a los 4 pasos como distintas actividades que dependen una de la otra, y donde no puede comenzarse el siguiente paso hasta haber terminado el anterior. Pero por otro lado, el sistema puede caracterizarse como cíclico, en el sentido de que se trata de un conjunto de respuestas iterativas que se construyen y corrigen las iteraciones anteriores como para progresar y cumplir con la meta de encontrar la respuesta a la crisis, y ponerle un fin al mal inmediato.

La reputación es una evaluación agregada que los stakeholders hacen sobre qué tan bien la empresa está cumpliendo sus expectativas, y claramente puede considerarse como un activo que atrae clientes, genera intereses de inversión, mejora el desempeño financiero y atrae talento a nivel gerencial, al mismo tiempo que genera una ventaja competitiva. Dichas reputaciones se construyen a partir de la información que los stakeholders reciben sobre la empresa, ya sea a través de la interacción que puedan llegar a tener, o por los reportes mediáticos que puedan llegar a surgir. Es por ello que es fundamental considerar la cobertura mediática que tiene una organización, ya que justamente en dicha información es donde las partes interesadas se basarán al hacer una evaluación completa de la entidad.

Ahora bien, una crisis es un evento inesperado que amenaza con perjudicar las operaciones de las empresas, y puede llegar a dañarla no solo a nivel financiero sino también en cuanto a su reputación. En este punto es esencial que la empresa dirija todos sus recursos y esfuerzos para minimizar los daños al ambiente y a las personas. La comunicación en respuesta a la crisis incluye difundir los eventos de crisis a los stakeholders, las decisiones tomadas en el proceso por el equipo correspondiente, y las decisiones empresariales en relación a la cantidad de información que los medios deberían difundir.

No hay que olvidarse que las crisis adquieren tal magnitud de importancia a partir de la cobertura que los medios de comunicación le dedican, que las hace

públicas y en la mayoría de los casos vuelcan efectos negativos sobre la imagen de la empresa en problemas. Es que el modo en que los medios cubren la crisis influirá considerablemente sobre el curso que ésta seguirá y el daño que causará. En palabras de Fink (1986):

“No siempre hemos tenido radio y televisión.

No siempre hemos tenido noticias las 24 horas del día.

No siempre hemos tenido satélites de telecomunicaciones orbitando en el espacio.

No siempre hemos tenido comunicaciones instantáneas.

Pero ahora sí tenemos todas estas maravillas de la modernidad. La inmediatez de nuestras comunicaciones intensifica la inmediatez de nuestras crisis”.

Por otro lado, es importante destacar que del mismo modo, las empresas *necesitan* de los medios de comunicación, ya que es a través de los mismos medios que los ensucian que lograrán exponer su visión de los hechos. Son los medios de comunicación los que les permitirán a las organizaciones expresar lo que ellos consideren pertinente como para comunicarse eficaz y rápidamente con su público. Se trata entonces de una relación de mutua dependencia, ya que los medios de comunicación dependen de las empresas del mismo modo que las empresas dependen de los medios.

Como para evitar rumores y malentendidos en tiempos inciertos, lo mejor que pueden hacer las organizaciones es ofrecer toda la información posible tan pronto como sea posible, ya que es probable que el silencio de las empresas se interprete por la opinión pública como prueba de culpabilidad. Con ello se quiere decir que es necesario que brinden información sobre las acciones que están llevándose a cabo para restaurar el orden, y no tanto de brindar información detallada y hasta confidencial de la operatoria. Cómo se comunica el mensaje es casi tan importante como el mensaje en sí.

2.6. Relación de conceptos

Comportamiento de empresas ante contextos turbulentos

Es natural asumir que en tiempos difíciles es particularmente complicado operar para empresas disruptivas en desarrollo que han tenido un éxito temprano pero que no han logrado ubicarse completamente en el mercado. Vale aclarar que aquí nos referimos a empresas que ofrecen algo completamente distinto a lo que existe en el mercado; a corporaciones que en vez de intentar jugar el “juego de la innovación” mejor que la competencia, lo que hacen es *cambiar las reglas del juego*. Sin embargo, podemos encontrar empresas que demuestran lo contrario. Siguiendo a Anthony, en su libro “Silver Lining: Your Guide to Innovating in downturn” cita al CEO de Cisco Systems, John Chambers, en una entrevista que le realizaron en Noviembre de 2008, donde describe como Cisco históricamente se ha vuelto más agresivo en cuanto a las inversiones realizadas en oportunidades de mercado durante recesiones. En sus palabras *“La mayoría de las economías en el área estaban contrayéndose. Yo sabía que la competencia estaba cometiendo un error potencial al cortar dramáticamente sus recursos, y entonces hicimos lo contrario. Dirigiéndonos directamente hacia la recesión, decidimos aumentar nuestros recursos y enviar a un número de ejecutivos senior a expandir nuestra presencia en la región. Dentro de un año, ganamos la posición número uno en el mercado de la mayor parte de los países asiáticos, y nunca lo dejamos ir”*.

No estamos diciendo que sea una tarea fácil: las empresas deben entender cómo hacer más con menos; deben continuar invirtiendo en el futuro y al mismo tiempo asegurar que tienen derecho a tener un futuro.

Lo que hay que rescatar de la innovación es que la escasez que seguro resulte del clima económico actual es en realidad algo bueno para la innovación; la abundancia es en muchos casos la causa principal por la cual muchas empresas luchan contra la innovación. Demasiado tiempo o dinero permite a las compañías continuar estrategias incorrectas por mucho tiempo o incluso crear soluciones complicadas que exceden las necesidades de los clientes. Por

el otro lado, las restricciones pueden considerarse como los grandes elementos que permiten a las empresas innovar. Tomemos el caso de la industria al por menor: a lo largo de los últimos 100 años, la industria ha sido fuente de innovaciones importantes en el modelo de negocio, como el modelo de descuentos de Wal-Mart, el modelo de depósitos de Costco, y el modelo de Amazon donde se junta el dinero antes de contactar al proveedor. Y una explicación a dicho éxito es simplemente la escasez. El modelo de venta al por menor hace difícil que las empresas innoven en las características y funcionalidades de los productos que ofrecen, y entonces focalizan su creatividad hacia donde mejor puede aplicarse, creando grandes e importantes olas de crecimiento.

Incluso para muchas empresas el desafío es más complicado que solo buscar mejoras incrementales o expandirse hacia nuevos mercados, sino que lo que se busca es la reinención o transformación: simplemente hacer lo que las empresas están haciendo pero mejor no es suficiente. Las empresas deben hacer algo radicalmente distinto a lo que hacen hoy día, ya que la transformación continua es la única manera de continuar durante tiempos de grandes disrupciones. Incluso en economías saludables, quedarse quieto no será una opción viable mientras se intensifica la competencia y las industrias colisionan entre sí.

Una encuesta administrada por Innosight junto con Forbes en el 2009 (Anthony, 2011) encontró que cerca del 80% de los encuestados reconocen la necesidad fundamental de una transformación. Cerca de dos tercios de los encuestados dicen alocar recursos hacia la transformación, pero sólo el 12% reporta hacer un excelente progreso en sus esfuerzos de transformación. Además, el 80% de los encuestados reportan que el clima económico actual aumenta su necesidad de transformarse, aún en tiempos difíciles.

IBM es otra empresa normalmente citada como maestra de la transformación constante. La empresa frecuentemente entra en nuevos negocios y categorías: su última transformación data a finales de los 80, principios de los 90, cuando la empresa enfrentaba una competencia intensa en muchas de sus categorías

principales. IBM respondió por acelerar su entrada hacia los servicios corporativos. Hoy, cerca del 60% de sus ingresos proviene de servicios.

Con estos ejemplos no se quiere sugerir que la transformación es fácil, todo lo contrario. La realidad es que la mayoría de las empresas fracasan a la hora de moverse más allá de su negocio principal. Pero en tiempos de cambio, las empresas no tienen opción.

Anthony (2009) sugiere que hoy en día para muchas compañías el desafío es más agudo que sólo buscar mejoras incrementales o expandirse hacia nuevos mercados; el desafío ahora es la reinención, o la transformación. Las empresas tienen una opción: o viven con ganancias que cada vez se encogen más hasta llegar al borde de la extinción, o continúan con un nuevo enfoque. Teniendo lo antedicho en mente, quizás la empresa que instantáneamente aparece en nuestras cabezas como la más exitosa en términos de reinención es Apple: de hecho, en el período entre 2003 y 2008 logró aumentar su capitalización en el mercado de 5 billones de dólares a 150 billones. Mientras que una parte no trivial de dicho crecimiento se produjo a raíz de una mejora dramática en el desempeño de sus operaciones computacionales, la diferencia se logró con la creación de nuevos negocios y emprendimientos: Apple lanzó su primer Ipod en el 2001, y abrió las puertas de su tienda virtual Itunes en el 2003, para luego lanzar su Iphone en el 2007.

La transformación proviene de entrar en nuevos mercados y abandonar los viejos; las empresas raras veces prosperan por transformarse a sí mismas a través de reducciones de costos o mejoras en la efectividad operacional. Ello no quiere decir que la efectividad operacional no sea necesaria para competir, todo lo contrario. Pero en casi todos los casos, resulta insuficiente para sobrevivir en contextos turbulentos y para sostener una ventaja competitiva en el largo plazo.

Kimberly-Clark es otra empresa que se ha transformado de manera similar, logrando convertirse en un gran competidor para Procter & Gamble, líder en el mercado. Pero el caso más destacable de la industria lo constituye uno de sus mayores competidores en el negocio del papel, que a comienzos de los 80 era

un conglomerado focalizado principalmente en fabricar productos derivados de materia prima natural. En quizás una de las transformaciones más radicales en la historia de los negocios, la empresa entró en el mercado de los teléfonos móviles. Hoy, esta empresa llamada Nokia, es una de las empresas líder mundial en tecnología.

Cuando uno debe tomar decisiones a futuro, debe basarse no solo en desempeño, sino principalmente en el *potencial*; y para hacerlo, las empresas deben mirar el potencial existente que todavía no está explotado en los mercados existentes, como para poder crear y entrar en nuevos mercados. Evaluar estos dos factores puede ayudar a las empresas a determinar qué marcas, familias de productos o unidades de negocios requieren inversiones desproporcionadas, y cuáles deben bajarse o incluso abandonarse. Con esto queremos remarcar que este esfuerzo requiere un liderazgo fuerte, ya que frente a un gran desafío como el que se ha planteado, tomar la decisión incorrecta puede inhibir la habilidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos de largo plazo; y hacerlo correctamente les permitirá hacer más con menos y continuar hacia delante en las formas apropiadas.

En este punto del trabajo consideramos pertinente realizar una acotación: hemos planteado que en tiempos difíciles las empresas deben discutir los aspectos que deben hacer diferente, cómo deben hacer más con menos; y uno instintivamente piensa en la reducción de costos. Sin embargo, esta estrategia es muy peligrosa, ya que puede conducir a las empresas a dañar su habilidad de servir los clientes actuales, y a destruir además su habilidad para crear los motores de crecimiento para el mañana. El profesor de Harvard Business School, Clayton Christensen, realizó una investigación en su libro "The Innovator's Dilemma" sobre la innovación disruptiva, y encontró que las empresas mejor dirigidas fallaban cuando enfrentaban un ataque disruptivo, y esto no era por incompetencia gerencial o una ejecución pobre. En realidad, las empresas fallaban cuando un competidor introducía un producto *peor* que el que ofrecían los líderes, cambiando quizás mejor desempeño por simplicidad, conveniencia o bajos precios. Cuando los innovadores mejoraban su oferta, entonces cruzaban el umbral que les permitía competir en mercados más

demandantes, donde justamente esa simplicidad y accesibilidad servía como fuente de ventaja competitiva. A modo ilustrativo podemos sacar a relucir el caso de la computadora personal. En sus comienzos no hacía mucho, pero era más simple y más barata que las minicomputadoras existentes. Los consumidores tempranos lo utilizaban para jugar o hacer simples procesamientos de datos. A medida que las computadoras personales mejoraron, lograron cruzar la frontera que los hizo viables para tareas corporativas.

En síntesis: diferentes clientes definen calidades diferentes. Algunos clientes otorgan mucha importancia al desempeño, otros a la conveniencia o al costo. Las empresas deben cruzar un umbral para lograr competir en un nuevo mercado, y los innovadores disruptivos son maestros en el arte del trueque, sacrificando el desempeño por la simplicidad. Nuevamente es conveniente reiterar que no se trata de un proceso de reducción de costos en sí, sino en alterar los procesos para poder realizar correctamente la tarea. El principio básico de la innovación disruptiva muestra como diferentes grupos de clientes definen calidad en formas distintas. Entender los umbrales de desempeño que deben cruzarse y los trueques tolerables con los clientes puede ayudar en los esfuerzos de reducción de costos. En este sentido, las empresas deben seguir un proceso de 3 pasos que incluye:

- Segmentar a los clientes en base a los trabajos a realizarse.
- Investigar discretamente los segmentos para poder determinar los umbrales,
- y poder reorganizar la oferta como para alinearla mejor con la demanda.

3. CASO DE APLICACIÓN: LEGO

El siguiente apartado del trabajo se basa en el libro “Brick by Brick” del profesor de innovación y gestión del management en IMD llamado David C. Robertson, quien realizó un análisis en primera persona del mundo de LEGO.

3.1. Historia de LEGO

LEGO fue fundada en Dinamarca en 1932 por Ole Kirk Christiansen, quien comenzó tallando juguetes de madera en su modesto taller. El nombre LEGO surgió a partir de la frase danesa “leg godt” que significa “jugar bien”.

Christiansen logró desarrollar un negocio basándose en productos de alta calidad que incentivaran el juego creativo en los niños, que captaran su imaginación y les permitiesen crear y aprender en el proceso. En 1946 fueron los primeros fabricantes de juguetes en adquirir una máquina de inyección de moldes de plástico para producir los famosos bloques plásticos, que llevaron a patentar la versión moderna del bloque de construcción LEGO en 1958. Ése fue el comienzo para una comunidad de devotos entusiastas, que crearon sus propios foros, comunidades, y hasta convenciones en torno a los bloques. Bastaba con unir dos bloques juntos para abrir un mundo de infinitas posibilidades.

Por los próximos 20 años, la empresa logró crecer despacio pero de forma estable. El nivel de aceptación a esta forma de juego fue increíble, al permitirles a los niños crear mundos de su propia imaginación sin seguir instrucciones de ningún tipo, y ello fue lo que les permitió expandirse por el mundo.

Para lograr este crecimiento estable, la empresa se apoyó en un conjunto de principios core inspirados por su fundador, que guiaron el accionar de LEGO en cada momento de su trayectoria, y que pueden resumirse en la siguiente lista:

- 1) **Lo más importante son los valores:** Al comienzo de cualquier emprendimiento, son los valores core que emanan de su fundador

los que moldean la cultura organizacional, y de alguna manera definen su futuro.

Christiansen utilizó sus destrezas en carpintería para construir al principio juguetes de madera de alta calidad, basándose en su filosofía de que los buenos juegos enriquecen la vida creativa de los niños y de su futura vida adulta.

Su misión se define como “contagiarle a los niños la alegría de construir, el orgullo de la creación”, y su objetivo era inspirar y desarrollar a los constructores de mañana.

- 2) **La experimentación constante conlleva a innovaciones revolucionarias:** Al estar en constante experimentación, las chances de crear un producto innovador claramente aumentan. Llevaron años de pruebas lograr el bloque plástico que todos conocemos, que pudiera encastrarse uno con el otro dando nacimiento al sistema de acoplamiento.
- 3) **No es un producto, sino un sistema:** De hecho, no fue el bloque de plástico en sí lo que lo llevó al éxito, sino la creación de un sistema de juego, donde el bloque era el elemento unificador. Ello les permitía a los niños integrar modelos de construcción de LEGO de distintos kits, y agregarles accesorios como vehículos, carteles de tránsito o vías de tren, entre otros.
- 4) **Objetivos estrictos llevan a innovaciones más rentables:** Christiansen estaba convencido de que el sistema de juego de LEGO era lo suficientemente flexible como para permitir innovaciones aún dentro de las limitaciones del bloque plástico.
- 5) **Actuar de forma auténtica:** LEGO permite a los niños recrear mundos imaginarios, no por ello poco auténticos.
- 6) **Primero las tiendas, luego los niños:** La misión de la empresa era desarrollar la creatividad de los niños a través del juego, pero son las tiendas y no los niños los que están primero en sus prioridades, y esto es simplemente porque en LEGO sabían que para que los niños quisieran seguir comprando bloques tenían que ofrecer un producto atractivo, pero para ganar la primer venta tenían que ganarse el apoyo del vendedor.

Pero hacia el final del siglo XX, LEGO se vio envuelta en un cambio radical en el mundo de los juguetes:

En primer lugar, los juegos electrónicos estaban reduciendo la demanda de juguetes tradicionales, y hasta incluso se llegó a pensar que en el largo plazo directamente los reemplazarían. Además, los niños comenzaban a interesarse por los nuevos mundos de fantasía a la edad de 8 años, cuando antes el fenómeno se observaba a partir de los 12. Esto reducía aún más el tiempo en el que los niños preferían jugar con juguetes más tradicionales.

Segundo, las ventas retail se estaban consolidando en las grandes tiendas como Wal-Mart, lo que significaba un cambio de poder hacia los retailers y lejos de los productores, quienes debían competir entre sí por el espacio en las góndolas.

Tercero, debido al nuevo ambiente de retail y a la tercerización de la producción a Asia, la industria de los juguetes estaba experimentando una presión a la baja en los precios, con lo cual los LEGO resultaban caros en el mercado (particularmente en el mercado americano, el más importante).

Por último, empezaron a aparecer otro tipo de bloques más baratos, similares a los LEGO en estilo, que lograron quitarle market share. El grupo llevó a la justicia a varios de estos competidores argumentando que el ladrillo LEGO era una forma icónica que debía estar cubierta por protección de propiedad intelectual, pero no lograron que les dieran la razón.

Entonces, LEGO implementó una estrategia de crecimiento **explosiva** que hizo crecer exponencialmente sus ventas, y que introdujo al mercado nuevos productos como juegos de computación, indumentaria, películas y hasta parques de diversiones. Para lograr esta expansión, contrataron nuevos diseñadores cuyas ideas iban más allá del icónico bloque, y rompieron con las barreras que solían definir a sus productos. Por ejemplo, se lanzaron los kits de Star Wars y de Harry Potter, que incluían muñecos de los famosos personajes de la película. Con ello, cambiaron radicalmente la idea de juguete en la que Christiansen se había basado cuando creó la marca: por un lado, se introducían armas modernas al juego, como las que se utilizaban en las

películas; y por el otro, los sets se vendían con un complejo set de instrucciones.

Entre 1996 y 2002, se abrieron tres parques LEGOLAND y se lanzó al mercado un nuevo set de construcción llamado LEGO Mindstorms, que incluía motores y sensores y buscaba atraer a una audiencia más adulta. En este punto dentro de LEGO algunos diseñadores llegaron a pensar que el icónico bloque había quedado obsoleto, y que sería cuestión de tiempo a que todo el grupo se tornara virtual, con experiencias de juego contenidas en CDs y en Internet.

Pero estas adiciones a la cartera de productos no sólo afectó la identidad del Grupo, sino también la estructura de costos: para producir los sets de Star Wars y de Harry Potter fue necesario crear objetos nuevos y especializados con moldes y métodos de producción propios, los cuales subieron considerablemente los costos fijos de la empresa. Además, estos productos resultaron ser un éxito en ventas siempre y cuando hubiera una película o nuevo libro que captara la atención de los niños.⁶

Hacia 2003 la empresa estaba virtualmente sin efectivo, habiendo perdido \$300 millones de dólares ese año, y con una proyección de pérdida de \$400 millones en el año siguiente. Era necesario hacer algo urgente antes de que el gran imperio colapsara.

3.2. La crisis

Como define el profesor de David C. Robertson, los esfuerzos de crecimiento se basaron en siete de las estrategias de negocio más populares para desarrollar nuevos productos y servicios, que pasaron a llamarse las *siete verdades de la innovación*:

La primera verdad se basa en **contratar personal diverso y creativo**, lo cual tiene sentido si se considera que la heterogeneidad emana creatividad. Entonces, LEGO comenzó a incorporar una nueva línea de talentos más allá de Dinamarca, expandiéndose hacia el mundo exterior. En este punto cometieron

⁶ <http://business.time.com/2012/07/23/innovation-almost-bankrupted-LEGO-until-it-rebuilt-with-a-better-blueprint> (consultado: 20-03-18)

el primer error, dejando de lado el icónico bloque y creando nuevos juguetes más parecidos con los productos de Fisher Price que con los de LEGO. Los nuevos empleados no tenían conexión con el ADN de la compañía, ni tampoco incluso relación entre los distintos equipos.

La segunda verdad es **dirigirse hacia mercados de océano azul**, es decir, dejar de hacer mejoras incrementales a productos existentes y lanzarse a nuevos mercados no explotados. Y con esto en mente lanzaron la línea LEGO Explore, que incluía juguetes educativos electrónicos para niños pequeños.

La tercera verdad consiste en tener **orientación hacia el cliente**. Sin embargo, con las nuevas estrategias en marcha se buscó captar la atención de un cliente distinto: en vez de focalizarse en crear juguetes para un pequeño grupo de niños que tienen pasión por la construcción, LEGO optó por captar la otra gran parte de los niños que no la tenían, y que deseaban obtener una gratificación más inmediata ante el juego. Entonces, lanzaron una nueva mini figura pero de un tamaño más grande que los típicos muñecos de LEGO, llamado Jack Stone. Pero a la mayoría de los niños no les importaba un personaje fabricado sin historia o contexto, además de que su tamaño le impedía caber dentro de las estructuras clásicas de LEGO como las viviendas, trenes o vehículos. Por otro lado, las piezas para crearlo requerían de nuevos moldes de inyección costosos que en el fondo lo hacían poco rentable.

La cuarta verdad es **practicar innovaciones disruptivas**, que en LEGO entendieron como productos o servicios menos costosos, diseñados en principio para clientes menos demandantes.

En quinto lugar, fomentar la **innovación abierta**, escuchando la sabiduría de la multitud. En este sentido, desarrollaron un programa de diseño de computación llamado LEGO Digital Designer, el cual permitía a los usuarios crear nuevos juguetes de forma virtual. Luego, el usuario podía chequear el precio de su nueva creación, subirlo a la plataforma virtual de LEGO y comprar exactamente las piezas necesarias para construirlo. Este nuevo servicio permitía incluso que otros usuarios compraran estas creaciones. Sin embargo, ésta estrategia no logró despegar ya que, si bien la aceptación del público a la creación digital de

kits de construcción fue favorable, en la práctica la tasa de conversión o compra fue menor al 0,5%.

La sexta verdad consiste en **explorar todo el rango de innovación**: como para aumentar la rentabilidad en mercados altamente competitivos, las empresas deben aprovechar todas las oportunidades para crear nuevas fuentes de ingreso, introduciendo agrupaciones de innovaciones complementarias. La realidad es que imitar un nuevo producto en sí es sencillo, pero imitar una familia de productos complementarios no lo es. Siguiendo este lineamiento LEGO lanzó la línea de figuras de acción de ciencia ficción llamada Galidor, en la que se omitía por completo el icónico bloque. Para promocionarlo, se creó su propia serie de televisión, pero de poco sirvió ya que las ventas nunca lograron despegar.

La séptima y última verdad es crear una **cultura innovadora**. En este sentido, el management incentivaba al personal en toda la organización a pensar más allá de las estructuras, y premiaba a los que lo hacían. Como resultado, se crearon pequeños equipos de proyectos alrededor del mundo, que nunca estuvieron conectados entre sí o con los equipos de desarrollo de productos clave.

Como resultado, LEGO se convirtió en una máquina de creatividad, lanzando una nueva idea tras otra. LEGO buscó nuevos canales, nuevos segmentos de clientes, nuevos negocios y nuevas categorías de productos, todo junto en un corto período de tiempo. Y fue ésta expansión en tantos frentes diversos lo que lo llevó al camino de perder su foco de atención y disciplina.⁷

El portafolio diversificado de productos llevó a que entre 2003 y 2004 la compañía evidenciara las mayores pérdidas de su historia, y a que el management tuviese que ir en busca de soluciones.

3.3. Nuevo Plan de acción

Salvar a la compañía no sería tarea fácil, ya que había sido la misma innovación en nuevos productos y experiencias de juego la que los había

⁷ <https://www.forbes.com/sites/scottdavis/2013/09/24/how-LEGO-built-up-from-innovation-rubble/2/#4b963bea6f0b> (consultado: 05-03-18)

llevado a la crisis. De hecho, muchos de los nuevos productos no eran redituables, y debían encontrar una solución rápida ante este escenario de futuro incierto.

Entonces, contrataron a un nuevo CEO llamado Jorgen Vig Knudstorp, quien antes había trabajado como consultor en McKinsey. En conjunto, lanzaron un plan llamado “visión compartida”, que se basaría en las fortalezas tradicionales de LEGO, y constaba de tres partes:

- I) *Estabilizarse para sobrevivir*: se implementaría durante 2004 y 2005 con el objetivo de reducir costos, eliminar la deuda y llevar a la compañía a ser redituable nuevamente.
- II) *Beneficios a partir de la base*: a implementarse durante 2006 y 2007, para mejorar la rentabilidad y el crecimiento a partir del resurgimiento de las principales líneas de producto y la transformación de la plataforma del negocio
- III) *Logrando la visión*: enfocada en desarrollar nuevas experiencias de juego innovadoras para lograr que la empresa creciera.

Rápidamente pusieron en marcha el plan, comenzando por investigar opciones de tercerización de la producción de los ladrillos plásticos a proveedores externos o incluso centralizando la manufactura en las fábricas propias ubicadas en países con bajos costos de producción. Además, el grupo LEGO vendió el 70% de las acciones de los cuatro parques de LEGOLAND al grupo Blackstone, inyectando \$456 millones de dólares a su flujo financiero.

Por otro lado, redujeron el inventario de componentes LEGO para abaratar los costos fijos, simplificar las operaciones de producción, reducir el inventario y los costos de inversión para producir los distintos moldes.

Pero el reto más difícil sería la última fase del plan, y devolverle al grupo la identidad que se había perdido en el proceso. Para ello, se preguntaron a sí mismos: “¿qué es lo que nos hace únicos? ¿Por qué estamos aquí?”. Y llegaron a la conclusión que los activos fundamentales de la compañía eran el ladrillo en sí mismo (el cual era fácilmente reconocible); el sistema de construcción; la marca LEGO que tenía un atractivo emocional; y una

comunidad inusual de devotos. A partir de aquí, se tomó la decisión de que cualquier nuevo producto a lanzarse debía ser fiel a la identidad original, y tener el ladrillo icónico como punto focal.

El análisis interno de la cartera de productos hizo que los recursos se destinaran a aquellas líneas de producción rentables, y se descubrieron activos que tenían gran potencial pero que no estaban siendo explotados. Entre ellos, se encontraban el área de licencias y la base de sus clientes apasionados.

Mientras que la compañía estaba logrando agresivamente reducir el rango de productos internos y su complejidad, también observaron que había una oportunidad de generar ingresos al ofrecer licencias de las marcas LEGO a socios externos. Dichos socios podrían producir libros, películas, juegos electrónicos o indumentaria, pero necesitaban asegurarse que cualquier nuevo producto fuese consistente con la imagen de cada línea de producto.

Además, se volcaron al Internet creando My LEGO Network: una red social exclusiva para los fanáticos donde además se armarían foros de discusión y se ofrecerían mini juegos.

Universidad de

3.4. La transformación de LEGO

Hacia finales de los 90 LEGO se embarcó en un viaje de innovaciones y apuntó hacia las estrellas, declarando con mucho orgullo que en cinco años serían la marca más grande dentro de las familias con niños. Sin embargo, la empresa no pudo contener todos los esfuerzos en innovación y rápidamente se vieron encaminados hacia un inminente choque.

Entonces, el Management se dio cuenta que, si bien debían continuar impulsando la innovación, debían hacerlo en la dirección correcta. Con esto en mente, no se apresuraron en la toma de decisiones, sino que optaron por seguir un plan de supervivencia de 5 años en donde la empresa debía abordar tres batallas:

- Reducir la complejidad en el negocio mediante la reducción de la cantidad de componentes en el portfollio de productos de la compañía,

como también en el tiempo en que se desarrollaba una idea y se llevaba al mercado

- Restablecer la competitividad al focalizarse en los retailers como clientes, y no los niños, aumentando sus ganancias.
- Generar liquidez vendiendo activos poco redituables como los parques temáticos.

Un factor central para la transformación de LEGO fue idear una nueva estructura para coordinar estratégicamente actividades de innovación, dirigido por un equipo especial llamado Grupo Ejecutivo de Gobierno de la Innovación⁸. El management tiene una amplia visión de la innovación que incluye no sólo nuevos productos, sino también planes de fijación de precios, procesos de negocios y canales de comercialización, y se distribuyen responsabilidades para innovar en todas las áreas a través de cuatro grupos, de los cuales esperan distintos niveles de innovación:

- 1) Los grupos funcionales: Incluyen ventas, operaciones, finanzas y planificación
- 2) Laboratorio de conceptos: Desarrolla nuevos productos y experiencias de juego
- 3) Desarrollo de producto y marketing: Desarrolla la nueva generación de productos existentes e innova en temáticas de juego, packaging y campañas.
- 4) Comunidad, educación y dirección: brinda apoyo a la comunidad de consumidores, gestiona su cadena de retail y la tienda online, y crea experiencias de juego online.

Con ello, se buscó colocar la innovación bajo una estructura, donde no sólo se busca la creación de nuevos productos. Si bien el laboratorio de conceptos debe idear nuevos juegos, también se espera que las áreas funcionales como ventas ideen cambios incrementales que mejoren la productividad o las operaciones.

⁸ <https://hbr.org/2009/09/innovating-a-turnaround-at-LEGO> (consultado: 05-03-18)

4. CONCLUSIONES

“Cada segundo, se venden siete cajas de LEGO. Por cada persona en el planeta, existen 62 bloques de plástico. Y lo que es aún mayor, existen más personajes LEGO o mini figuras, que personas reales”⁹.

LEGO siguió casi todos los principios que los expertos recomiendan al tratar con innovación: la empresa encontró mercados con baja competitividad donde podría dominar; el management buscó la integración de diferentes participantes tanto dentro como fuera de la firma y contrató a un staff diverso y creativo; trató de crear nuevos productos que impactaran los mercados existentes; y escuchó el feedback de los clientes. La innovación se convirtió en el foco en todo aspecto, con el objetivo de convertirse en la marca más fuerte dentro del ámbito familiar para 2005. Sin embargo, fue la combinación de estos factores lo que casi la llevan a la quiebra: las ventas del grupo LEGO decrecieron furiosamente en 2003, bajando 35% en Estados Unidos y 29% a nivel mundial, lo que la llevó a experimentar la pérdida más grande en su historia.

Pero el análisis de su evolución en los últimos diez años, nos muestra que la empresa pasó de estar al borde de la quiebra a ser una de las empresas fabricantes de juguetes más innovadoras y rentables, produciendo en promedio 22 billones de bloques de plásticos por año.

¿Cómo hizo LEGO para sobrevivir y hacer este radical cambio?

En primer lugar, realizaron una reestructuración de personal y contrataron a un nuevo CEO, Knudstorp, quien rápidamente se dio cuenta que el problema no estaba en el producto en sí, sino en los intentos de que LEGO se volviera más relevante en la nueva era de los video juegos. En otras palabras, LEGO había sobre innovado, expandiéndose hacia nuevos horizontes y lanzando tantas nuevas iniciativas que la había llevado a perder su sentido de la identidad.

Por otro lado, Knudstorp inició un plan de salvataje en donde se puso en marcha una combinación de reducción de costos e innovación sustentable,

⁹ <https://theleadershipnetwork.com/article/LEGO-sustainable-innovation> (consultado: 05-03-18)

junto con una filosofía de “volver a las raíces”. El objetivo era redescubrir la esencia de LEGO, innovar más cercano a sus competencias centrales, y sacarle provecho a su tan leal y creativa base de fanáticos. Entonces, invirtieron en un tipo de investigación particular nuevo para la empresa, con estudios etnográficos detallados de cómo los niños alrededor del mundo realmente juegan; y al mismo tiempo, crearon el FutureLAB, un equipo de trabajo de investigación y desarrollo con la única tarea de inventar nuevas experiencias de juego enriquecidas tecnológicamente para niños.

Con FutureLAB, LEGO desarrolló una variedad de prácticas de innovación de bajo costo y riesgo para probar ideas y cultivar experiencia. Entre ellas, se destacan:

- **Licenciamiento inteligente:** En este punto comenzaron con el acuerdo de licencia de los personajes y vehículos de Star Wars, gracias al cual lograron vender más de 200 millones de sets de LEGO Star Wars, para luego obtener arreglos de licencia con otros bien establecidos universos como Harry Potter, Señor de los Anillos, Marvel y Disney.

- **Rápido proceso de prototipos:** Dentro de las fábricas, LEGO aplicó una filosofía de este tipo, en donde sólo desarrollaron las pocas características clave que necesitaban. Esto porque un error típico de ingeniería es querer inventar todos los elementos que componen un producto en un intento, sin ver primero cuál es el nivel de aceptación de los consumidores. En FutureLAB, toda pieza comienza siendo pequeña, trabajando con presupuestos acotados y proyectos pequeños. Entonces, crean productos mínimamente viables para usar de prototipo y entregan nuevos productos al mercado con gran velocidad.

- **Innovación abierta:** LEGO ha logrado establecer un feedback valioso con los consumidores, al colocarlos junto con los proveedores y los retailers en primera fila de la innovación. La filosofía de la empresa es que la gente no tiene que trabajar *para* ellos para poder trabajar *con* ellos. En este sentido se creó LEGO Ideas, una plataforma online que le permite a los fanáticos diseñar sus propios kits de juego, reunir el apoyo de otros fanáticos y eventualmente hacer que LEGO lo fabrique y agregue a su línea de productos estándar. Por ejemplo,

éste fue el caso para el DeLorean de Volver al Futuro o del Ectomobile de los Cazafantasmas, los cuales adquirieron gran popularidad.

Esta plataforma genera cientos de sugerencias para nuevos productos cada año, y utiliza técnicas de innovación abierta sutiles y poderosas desde redes sociales a la posibilidad de poder votar a los pares como para poder brindarle a los fanáticos la alternativa de contribuir nuevos diseños e ideas.

Otro ejemplo del mismo estilo es LEGO Architecture, idea que surgió de un arquitecto fanático de LEGO que les sugirió crear kits oficiales similares a sus modelos caseros de LEGO de ciertos edificios emblemáticos. Si bien la idea enfrentó algo de resistencia en los comienzos, un ejecutivo de Noruega de LEGO logró visualizar el valor en la herramienta y puso en marcha el plan para probarlo dentro de la empresa. Comenzaron probando la nueva línea sólo en algunas tiendas en Chicago y vieron la oportunidad de poder cobrar precios más altos por este tipo de productos, aún cuando contenían el mismo número de piezas que los sets para niños.

- **Diseñar productos para niñas:** Otro ejemplo para diversificar su público es LEGO Friends. Los estudios demuestran que hacia 2011, el 90% de la base de consumidores eran niños, y entonces vieron la oportunidad de atraer al 10% restante, es decir, al público femenino. La investigación demostró que, aún cuando tanto niños y niñas aman el aspecto de creación de LEGO, había una marcada diferencia entre cómo los niños y las niñas jugaban con los sets: los niños se sentían más atraídos hacia las narrativas más fuertes, mientras que las niñas buscaban más bien utilizar los juegos para la dramatización, o juego de roles. Con esto en mente, lanzaron LEGO Friends, una línea especialmente diseñada para niñas, que en el año de su lanzamiento duplicó las expectativas de ventas.

- **Experimentación de bajo riesgo:** En sus comienzos, LEGO no hubiera lanzado un producto riesgoso que pudiese dañar la reputación de la marca. Sin embargo, justamente por esto es que Knudstorp creó FutureLAB, en donde pueden cometerse errores a un costo relativamente bajo, y donde mucho se logra aprender en el intento. Por ejemplo, LEGO Universe es un juego online que se asemejaba al mundo Warcraft, que fue discontinuado a sólo un año de

su lanzamiento. Con esto, el experimento le demostró a la empresa que la reputación de LEGO no fue alterada, logrando al mismo tiempo adquirir conocimiento y lecciones de aprendizaje para ubicar a la empresa en el nuevo mundo digital.

Entonces, en 2014 LEGO lanzó un proyecto de FutureLAB llamado LEGO Fusion limitado a las ventas en las tiendas de Toys r Us de Estados Unidos, y las tiendas propias de LEGO. Dicha experiencia de juego es similar para cualquier set de la línea LEGO Fusion, que consiste en crear un modelo de vivienda o castillo, sacarle una foto con una tablet, y observar cómo la creación forma parte de un mundo virtual dentro de la aplicación. Lógicamente, esto atrajo la atención de tanto niños como adultos, y si bien esta línea de producto no marca la diferencia en cuanto al nivel de ventas, lo rico yace en el conocimiento y las lecciones de aprendizaje que la herramienta les provee para poder luego diseñar nuevos juguetes.

Hacia 2015, LEGO lanzó un nuevo juego llamado LEGO Portal Racers, que utiliza una cámara RealSense y tecnología de profundidad para permitir a los usuarios jugar sin utilizar sus manos, sino con movimientos de cabeza para dirigirse hacia la derecha o la izquierda. Si bien la idea original era que los niños creasen sus propios vehículos con los bloques y los escaneasen dentro del juego, por el momento solamente existe en la experiencia digital, y le permite a la empresa entender y experimentar con nuevas tecnologías en el proceso.

Entonces, ¿qué lecciones podemos aprender de la vida de LEGO?

En primer lugar, que la innovación sin rumbo es muy riesgosa, y cuando se pierde el control las probabilidades de caerse aumentan drásticamente. Lo mismo con una empresa cuyo producto final es un juego para un público tan dinámico pero demandante a la vez.

En segundo lugar, que conviene innovar sin perder de vista la esencia o características fundamentales que hicieron en primer lugar lograr el éxito, ya que de lo contrario es más probable que se cometan errores. Con esto no se

quiere decir que no se realicen pruebas o experimentos con ideas nuevas, todo lo contrario. Pero que se realicen de forma segura y que no dañen la reputación de la marca. Como lo demuestra LEGO, es fundamental comenzar con pequeños proyectos y presupuestos acotados, e ir probando y aprendiendo con pequeños pasos.

Ahora bien, existe un factor clave en el análisis que es el *timing*, en especial en la industria de los juguetes: es indispensable lograr el lanzamiento de nuevos productos antes que el competidor lo haga, y de esta forma poder captar la atención de los niños a tiempo. Es fundamental escuchar a los clientes, hacerlos sentir parte de la empresa, valorados y escuchados por sus pares de fanáticos.

En ese sentido, LEGO hasta llegó a lanzar una película llamada “The LEGO Movie”, la cual resultó en un éxito rotundo de taquilla. Y no sólo porque logró una recaudación de más de 468 millones de dólares, con una inversión de 60 millones de presupuesto; sino porque al hacerlo lograron lanzar nuevos productos como el videojuego para consolas y una nueva colección de sets temáticos que se inspiraron en esta historia.¹⁰

Pero nada de esto hubiera sido posible de no existir un liderazgo claro y determinado como el de Knudstorp, quien logró recordar la verdadera esencia de LEGO y lo diseminó por toda la empresa a través de una comunicación exitosa. Knudstorp demostró realmente cómo se debe gestionar la innovación y así poder encausar el crecimiento sostenible.

De todas maneras, en la actualidad los desafíos continúan, y un indicador clave de ello es la quiebra de “Toys r Us”. Varios son los factores que están afectando a la industria de los juguetes: saturación del mercado, ventas en plataforma online y nuevas tecnologías digitales son algunos de ellos, y quizás sea interesante que futuras investigaciones indaguen sobre ésta problemática.

Lo que sí podemos afirmar es que LEGO ha aprendido su lección, que sabe dónde poner su foco y que están determinados a seguir siendo los líderes del futuro.

¹⁰ <https://www.xataka.com/otros/muerte-y-resurreccion-digital-de-LEGO> (consultado: 30-04-18)

5. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- Anthony, Scott D. (2011). *"The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It"*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Anthony, Scott D. (2009). *"The Silver Lining: An Innovation Playbook for uncertain times"*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Berge, D.T. (1990). *"The first 24 Hours: A comprehensive Guide to successful crisis Communications."* Cambridge, Massachussets: Basil Blackwell.
- Christensen, C (2003). *The innovator's solution*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen, C (1997). *The innovator's dilemma*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Collins, Jim. (2004). *"Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies"*. New York: HarperCollins
- Collins, Jim. (2001). *"Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't"*. New York: HarperCollins
- Collins, Jim. (2009). *"How the mighty fall: and why some companies never give in"*. New York: HarperCollins
- Fagerberg, Mowery et Nelson (2005). *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Fink, S (2000). *"Crisis Management: Planning for the Inevitable"*. New York; American Management Association.

- González Herrero, A. (1998). *“Marketing preventivo: La comunicación de Crisis en la empresa”*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
- Pauchant, T et Mitroff, I. (1992). *“Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies”*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Sampieri, Roberto (1997). *“Metodología de la Investigación.”*. México: McGraw Hill
- Serra, R. Et Le Fosse, G (2000). *“El nuevo juego de los negocios”*. Buenos Aires: Editorial Norma
- Senge, P. Y otros (2000). *“La danza del cambio”*. Buenos Aires: Editorial Norma.
- Stake (1998). *“Investigación con estudio de casos.”*. Madrid, España: Morata
- Suárez, F.M. (1996). *“Empresas en Crisis – Para entender la organización”*. Buenos Aires. Universidad de Buenos Aires Enoikos N°11.
- Robertson, David C. (2013). *“Brick by Brick: How LEGO rewrote the rules of innovation and conquered the global toy industry”*. New York: Crown Business.
- Goswami, Sanghamitra et Mathew, Mari (2005). *“Definition of Innovation revisited: an empirical study on Indian information technology industry”*. International Journal of Innovation Management. Vol. 9, Business Source Premier.

- Deward, Robert et Dutton, Jane (1986). *“The adoption of radical and incremental innovations: an empirical analysis”*. Management Science, Vol. 32, Business Source Premier.
- Hernández Sampieri, R. et al (1998). *“Metodología de la investigación”*. México: McGraw Hill Interamericana.

Papers:

- Applegate et Harreld. *“Don't just survive – thrive: Leading Innovation in Good Times and Bad.”* Harvard Business School. 2009.
- Weiss, Ruth. *“Crisis Leadership”*. TD Magazine, March 2002.
- Chesbrough, H et Garman, A. *“How open innovation can help you cope in Lean Times”*. Harvard Business Review. 2009.
- Heifetz, Grashow et Linsky. *“Leadership in a permanent crisis”*. Harvard Business Review, July-August, 2009.
- Wessel, Maxwell. *“Why big companies can't innovate”*. Harvard Business Review, 2012.
- Hale, J et Dulek, R. *“Crisis response: Communication Challenges”*. Journal Business Communication, Volume 42, Number 2, April 2005.
- Jeffrey T. Macher. *“Organisational Responses to Discontinuous Innovation: A case Study Approach.”* International Journal of Innovation Management. Vol. 8, No. 1 (March 2004) pp. 87–114. Imperial College Press
- Robertson, David et Crawford, Robert. *“Innovation at the LEGO Group (A)”*. IMD. 2008

- Rivkin, Thomke et Beyersdorfer. “LEGO (A): The Crisis”. Harvard Business Review, 2013.

Páginas de Internet consultadas:

- Wharton University of Pennsylvania, “*Knowledge at Wharton*”, <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=2086> (consultado: 28-04-2012)
- GenuineWriting, “*Motorola: present situation and future*”. <http://www.genuinewriting.com/blog/sample-essays/sample-essay-motorola-present-situation-and-future/> (consultado: 24-06-12)
- George, Bill. “*Leadership in a crisis: How to be a leader*” <http://guides.wsj.com/management/developing-a-leadership-style/how-to-lead-in-a-crisis/> (consultado: 20-03-18)
- Wharton University of Pennsylvania, “*Knowledge at Wharton*”, <http://business.time.com/2012/07/23/innovation-almost-bankrupted-LEGO-until-it-rebuilt-with-a-better-blueprint> (consultado: 20-03-18)
- González, María. “*Muerte y resurrección (digital) de LEGO*”, <https://www.xataka.com/otros/muerte-y-resurreccion-digital-de-LEGO> (consultado: 30-04-18)
- The Leadership Network, “*5 Sustainable Innovation Practices that Saved LEGO*”, <https://theleadershipnetwork.com/article/LEGO-sustainable-innovation> (consultado: 05-03-18)
- Harvard Business Review, “*Innovating a Turnaround at LEGO*”, <https://hbr.org/2009/09/innovating-a-turnaround-at-LEGO> (consultado: 05-03-18)

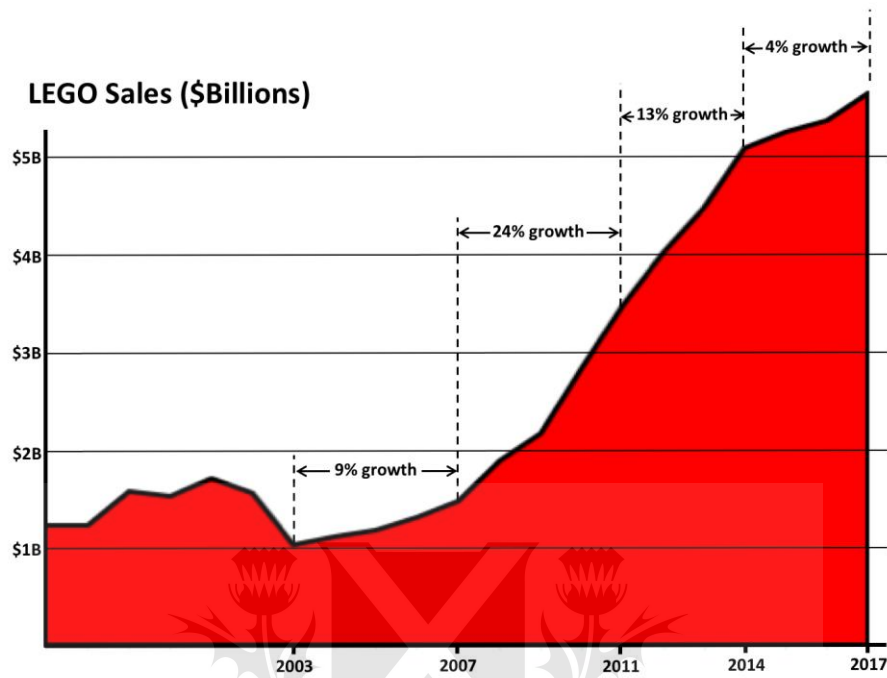
- Davis, Scott. *“How LEGO Built Up from Innovation Rubble”*, <https://www.forbes.com/sites/scottdavis/2013/09/24/how-LEGO-built-up-from-innovation-rubble/2/#4b963bea6f0b> (consultado: 05-03-18)



Universidad de
San Andrés

6. ANEXOS

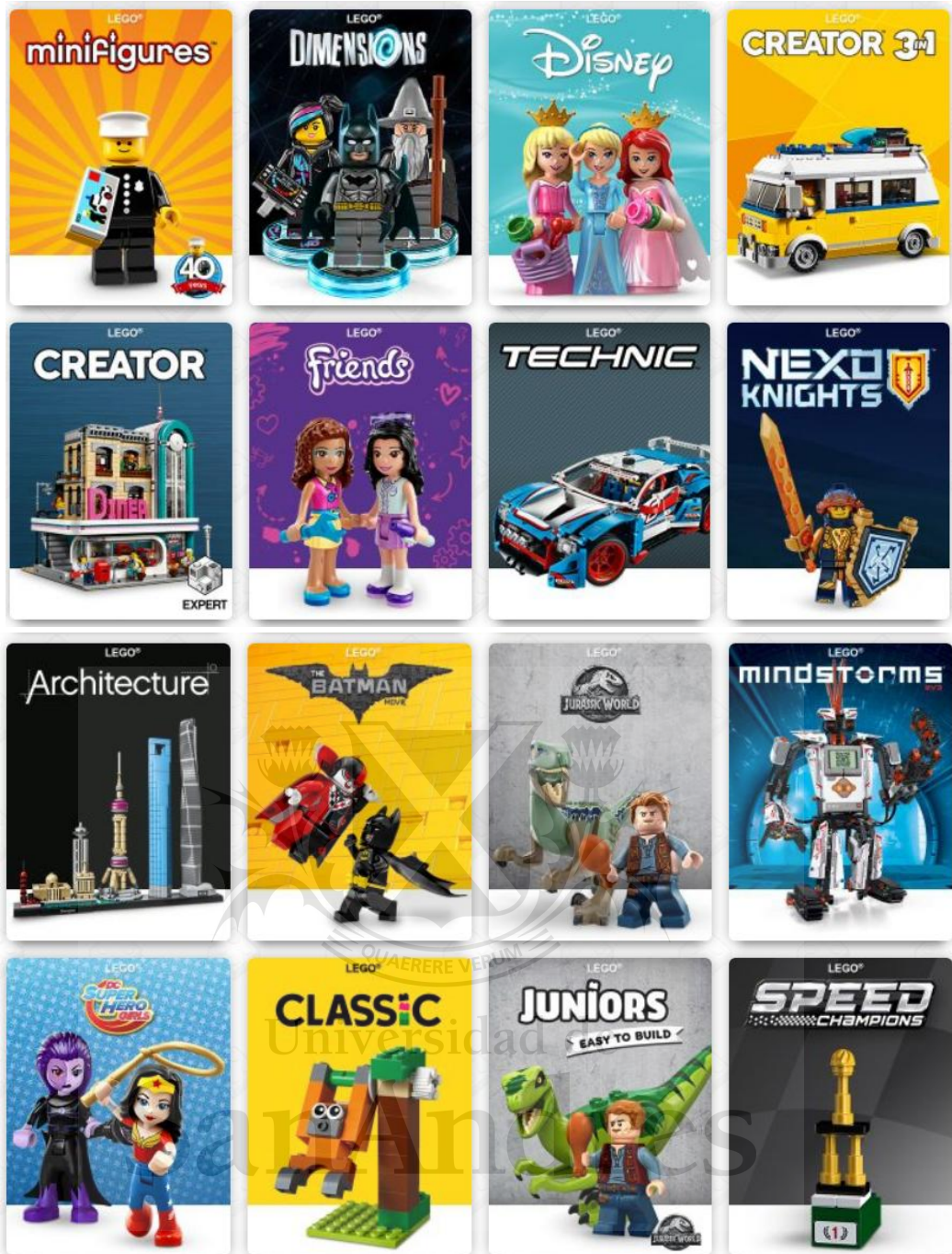
1. Evolución de las ventas de LEGO desde 1997 a 2017



Fuente: <http://robertsoninnovation.com/wp-content/uploads/2018/03/2017LEGO-Sales-in-Dollars.png>

2. Temáticas incorporadas en los kits de LEGO





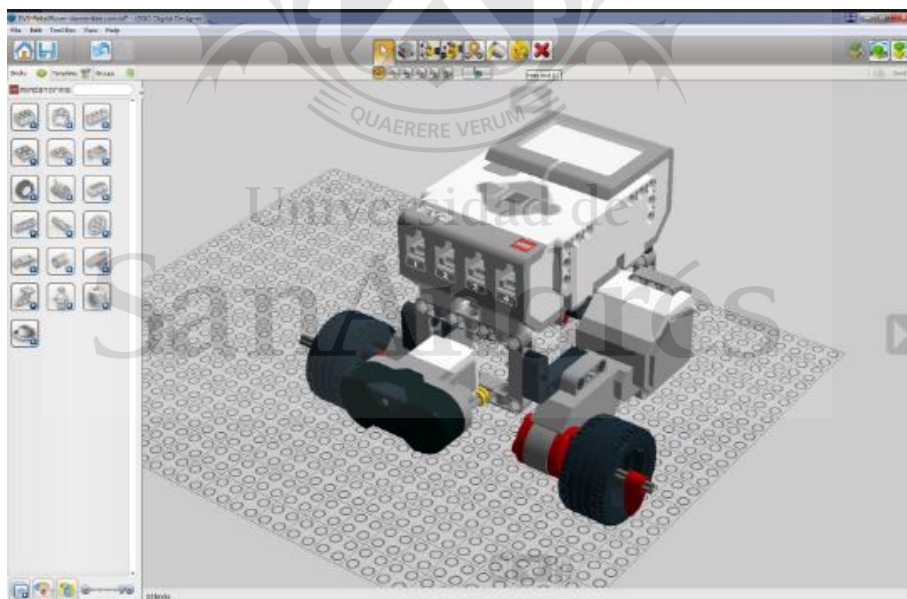
Fuente: Página web de LEGO

3. Experiencias de juego poco exitosas

LEGO Explore



LEGO Digital Designer



Galidor



Nuevas experiencias de juego

My LEGO Network



LEGO Architecture



LEGO Friends



LEGO Fusion



LEGO Portal Racers

