

LEGO

en la era de Small Data

La solución que rescató a la empresa de una potencial quiebra: un viejo par de zapatillas. POR MARTIN LINDSTROM

Era principios de 2003 y LEGO enfrentaba serios inconvenientes: después de haber perdido un 30% de su facturación en 2002, otro 10% se desvaneció en 2004. “Estamos parados en una plataforma en llamas, perdemos dinero con un cash flow negativo, y un riesgo real de caer en default podría llevar a la desintegración de la compañía”, dijo por entonces Jørgen Vig Knudstorp, el CEO de la compañía. ¿Qué ocurrió para que el fabricante de juguetes danés cayera tanto en tan

poco tiempo? Podría decirse que los orígenes de sus problemas se remontan a 1981, año en el que Donkey Kong, el primer juego portátil, salió al mercado. Empecé a asesorar a LEGO en 2004, cuando la compañía me pidió que desarrollara su estrategia global de marca. No quería que dejara de lado lo que había hecho bien durante mucho tiempo, pero nadie podía negar la ubicuidad creciente de los productos digitales. Desde mediados de los años '90 en adelante, LEGO comenzó a alejarse de su producto central —los bloques—, y se

concentró en su diversificado pero poco coordinado imperio de parques temáticos, líneas de ropa para niños, juegos de video, libros, revistas, programas de televisión y tiendas minoristas. En algún momento durante ese mismo período, la gerencia decidió que, debido a que los millennials eran impacientes, impulsivos e inquietos, LEGO debía empezar a fabricar bloques más grandes. Todos los estudios de Big Data (es decir, el análisis de grandes volúmenes de datos) encargados por la empresa arribaron a las mismas conclusiones:



las futuras generaciones perderían interés en la marca. Los bloques LEGO seguirían los pasos de los palitos chinos, el stickball (una variante callejera del béisbol) y el gallito ciego. Los llamados “nativos digitales” —es decir, quienes nacieron después de 1980 y llegarían a la mayoría de edad en la era de la información— no tenían paciencia para jugar con los LEGO y dejarían atrás el interés en construir con los bloques. En otras palabras, perderían su capacidad para la fantasía y la creatividad, si es que ya no la habían perdido,

porque los juegos de computadora les resultaban más atractivos. Cada estudio realizado demostró que la necesidad generacional de gratificación instantánea era más poderosa que lo que ofrecía un ladrillo. Frente a semejante pronóstico, parecía una misión imposible que LEGO revirtiera la situación. Pero, de hecho, lo hizo. Vendió sus parques temáticos. Mantuvo las exitosas alianzas estratégicas de marca con las franquicias de Harry Potter, Star Wars y Bob the Builder. Redujo la cantidad de produc-

tos e ingresó en nuevos mercados globales poco explotados.

Punto de inflexión

Sin embargo, es probable que el cambio más radical en el pensamiento de LEGO haya sido el resultado de una visita etnográfica que hicimos a principios de 2004 a la casa de un niño de 11 años que vivía en una ciudad de Alemania. ¿Nuestra misión? Descifrar qué era lo que destacaba a LEGO. Ese día, los ejecutivos descubrieron que todo lo que creían saber, o todo lo que les habían dicho, sobre los

Martin Lindstrom, autor de siete libros —el más reciente se titula *Small Data: The Tiny Clues That Uncover Huge Trends*—, es uno de los expertos en marcas más reconocidos a escala internacional. Fue considerado uno de las 100 individuos más influyentes del mundo por la revista *TIME*. En 2016, Thinkers50 lo destacó entre los 20 pensadores de negocios más importantes y, por tercer año consecutivo, ocupó

el puesto número uno entre los expertos en marcas. Para más información, visite MartinLindstrom.com/smalldata.



niños de finales del siglo XX y principios del XXI y sus nuevas conductas digitales —incluida la necesidad de comprimir el tiempo y obtener resultados instantáneos— era erróneo.

Además de ser aficionado a los bloques LEGO, ese niño alemán de 11 años era un apasionado skater. En determinado momento, cuando le preguntamos cuál era la posesión de la que estaba más orgulloso, señaló un par de zapatillas Adidas desgastadas y con agujeros en uno de los lados. Esas zapatillas eran su trofeo, comentó. Eran su medalla dorada; su obra maestra. Más que eso, eran una prueba. Estaban colgadas en la habitación para que todos pudieran verlas y admirarlas. Y explicó que el

costado desgastado se debía a que patinaba con el ángulo ideal. Los talones estaban rayados y lisos de una manera inconfundible. El aspecto de las zapatillas y la impresión que transmitían les mostraban a él, a sus amigos y al resto del mundo que era uno de los mejores skaters de la ciudad.

Inmediatamente, el equipo de LEGO entendió que las teorías de la comprensión del tiempo y la gratificación instantánea resultaban poco realistas. Inspirados por lo que ese niño alemán de 11 años les había dicho sobre su viejo par de Adidas, se dieron cuenta de que los niños logran el respeto social de sus pares cuando alcanzan un alto nivel de destreza en la habilidad que tienen, cualquiera sea. Si esa habilidad es valiosa, y vale la pena, la practicarán hasta que logren lo que desean, más allá del tiempo que les demande. Para los niños, todo consistía en hacer lo que hacía falta y tener algo tangible para mostrar como resultado... en este caso, un par de Adidas destruidas que la mayoría de los adultos no miraría dos veces. Hasta ese entonces, la toma de decisiones de LEGO se basaba enteramente en montañas de Big Data. Pero fueron los pequeños datos y una percepción accidental —un par de zapatillas de un skater aficionado a los LEGO— los que ayudaron a transformar la empresa. Desde ese punto en adelante, la compañía volvió a focalizarse en su producto central, e incluso subió la apuesta. No solo decidió que los ladrillos recuperaran su tamaño normal; además agregó más ladrillos, todavía más pequeños, a sus cajas. Los bloques tenían más detalles, los manuales de instrucciones eran más exigentes y los desafíos de construcción requerían más trabajo que nunca. Todo indicaba que, para los usuarios, LEGO era sinónimo de convocatoria, provocación, dominio, destreza y, por último, pero no menos importante, experiencia ganada con esfuerzo. Fue una conclusión que los análisis predictivos complejos, a pesar de su reconocida capacidad

para llegar a resultados “promedio”, habían pasado por alto.

Diez años más tarde, durante el primer semestre de 2014, inmediatamente después del éxito mundial de *The Lego Movie* y de las ventas de merchandising relacionado, los ingresos corporativos aumentaron un 11%, superando los US\$ 2.000 millones. Por primera vez en la historia, la compañía había logrado vencer a Mattel, convirtiéndose en el fabricante de juguetes líder del planeta.

El valor de los pequeños datos

Créase o no, casi todos los conocimientos que obtuve como consultor de marcas globales surgieron de la misma manera: buscando lo que denominé “Small Data”, observaciones de conducta en apariencia insignificantes que apuntan a una o más necesidades insatisfechas de los clientes. Lo que descubrí es que los pequeños datos moldean los cimientos de ideas revolucionarias o la manera de transformar una marca. Podría tratarse de desarrollar una nueva llave para los dueños de un Porsche, diseñar una tarjeta de crédito para multimillonarios, ayudar a revertir la suerte de una tambaleante cadena de supermercados o tratar de posicionar a la industria automotriz china para competir globalmente.

Un conocido refrán dice que si se quiere entender cómo viven los animales no hay que ir al zoológico, sino al bosque. Y eso es precisamente lo que hago. En los últimos 15 años entrevisté a miles de hombres, mujeres y niños en sus hogares en 77 países. Paso en un avión o en una habitación de hotel unas 300 noches al año, lo que me da la oportunidad continua de observar a las personas y sus culturas desde su perspectiva, siempre buscando los Small Data. En ellos reside hoy, y para siempre, la prueba más clara de quiénes somos y de lo que deseamos. Aun cuando, como descubrieron los ejecutivos de LEGO hace más de una década, se trate de un viejo par de zapatillas Adidas con los talones gastados. ▶

© WOBI