

REBRANDING DE LA MARCA LEGO: UNA MARCA COMPROMETIDA CON LA SOSTENIBILIDAD

Marta Gómez Jurschik

RESUMEN: Este proyecto examina la integración de la sostenibilidad en la estrategia de branding de la marca LEGO. Comienza con un marco teórico que aborda la sostenibilidad, el desarrollo sostenible y la economía circular, así como los pactos mundiales e iniciativas empresariales relevantes. Luego, explora conceptos clave del branding, incluyendo el rebranding, el branding sostenible, la identidad y la imagen de marca, y el posicionamiento. En los resultados, se presenta un análisis detallado del Grupo LEGO, su historia, estructura, valores, promesas, segmentación del mercado, propuesta de valor y reputación corporativa, así como su evolución hacia la sostenibilidad. Se comparan además sus esfuerzos con los de competidores como Hasbro y Mattel, y se estudian casos de rebranding como Correos y Burger King. El desarrollo del proyecto incluye una propuesta de rebranding sostenible para LEGO, priorizando cambios que beneficien tanto a la marca como al medio ambiente. Se describe el proceso de creación de un nuevo imagotipo, sus características y aplicaciones, y se detallan las estrategias de comunicación interna y externa para presentar la nueva identidad de marca.

PALABRAS CLAVE: Branding, rebranding sostenible, imagen de marca, identidad de marca, sostenibilidad, desarrollo sostenible, economía circular, estrategias sostenibles.

Trabajo de Fin de Grado - Curso 2024-2025
Convocatoria: Noviembre
Tutor: Rubio Tamayo, José Luis
Grado: Publicidad y Relaciones Públicas
Campus de Fuenlabrada / Madrid
Universidad Rey Juan Carlos

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	8
2.1 Definición del objeto de estudio.....	8
2.2 Objetivos.....	9
2.2.1 <i>Objetivo principal.....</i>	9
2.2.2 <i>Objetivos secundarios.....</i>	10
2.3 Hipótesis.....	10
2.4 Preguntas de investigación.....	12
3. METODOLOGÍA.....	14
3.1 Investigación y análisis.....	14
3.2 Desarrollo de estrategia e implementación.....	15
3.3 Tabla de problemática vs. técnicas de investigación.....	15
4. MARCO TEÓRICO.....	17
4.1 Marco teórico sobre sostenibilidad.....	17
4.1.1 <i>Sostenibilidad.....</i>	17
4.1.2 <i>Desarrollo sostenible.....</i>	18
4.1.3 <i>Economía circular.....</i>	19
4.1.4 <i>Pactos mundiales, iniciativas y criterios empresariales.....</i>	22
4.2 Marco teórico sobre el branding.....	23
4.2.1 <i>Branding.....</i>	23
4.2.2 <i>Rebranding.....</i>	24
4.2.2.1 <i>Causas que llevan a aplicar este proceso:.....</i>	25
4.2.2.2 <i>Fases del proceso de rebranding.....</i>	26
4.2.3 <i>Branding sostenible.....</i>	29
4.2.4 <i>Identidad de marca.....</i>	31
4.2.5 <i>Imagen de marca.....</i>	32
4.2.6 <i>Posicionamiento.....</i>	32
5. RESULTADOS.....	34
5.1 Grupo LEGO.....	34
5.1.1 <i>Contexto histórico.....</i>	35
5.1.2 <i>Estructura de LEGO.....</i>	35
5.1.3 <i>Valores de la marca LEGO.....</i>	36
5.1.4 <i>Promesas de LEGO.....</i>	37

5.1.5 Segmentación del mercado.....	38
5.1.5.1 El público objetivo de LEGO.....	39
5.1.5.2 Segmentación demográfica por edad.....	39
5.1.5.3 Segmentación psicológica por intereses.....	40
5.1.6 Posicionamiento de LEGO.....	41
5.1.7 Propuesta de valor de LEGO.....	42
5.1.8 Estrategia de marketing de LEGO.....	43
5.1.8.1 Producto.....	44
5.1.8.2 Precio.....	45
5.1.8.3 Punto de venta.....	46
5.1.8.4 Promoción.....	46
5.1.9 Reputación corporativa de LEGO.....	48
5.1.10 Evolución del logo de LEGO.....	50
5.1.10.1 Análisis de la evolución.....	50
5.1.10.2 Logo actual de LEGO.....	51
5.2 LEGO y sostenibilidad.....	52
5.2.1 Preocupación por la sostenibilidad.....	53
5.2.2 Razones que impiden que LEGO sea sostenible.....	54
5.2.3 Objetivos sostenibles de LEGO.....	55
5.2.3.1 Compromisos con los ODS.....	56
5.3 Competencia de LEGO.....	57
5.3.1 Hasbro.....	57
5.3.1.1 Análisis del logo Hasbro.....	58
5.3.1.2 Diferencias entre Hasbro y LEGO.....	60
5.3.2 Mattel.....	60
5.3.2.1 Análisis del logo Mattel.....	61
5.3.2.2 Diferencias entre Mattel y LEGO.....	63
5.4 Análisis de casos de rebranding.....	64
5.4.1 Rebranding Correos.....	64
5.4.1.1 Caso de rebranding.....	64
5.4.1.2 Análisis denotativo del rebranding de Correos.....	65
5.4.1.3 Análisis connotativo del rebranding de Correos.....	67
5.4.2 Rebranding Burger King.....	68
5.4.2.1 Caso de rebranding.....	69

5.4.2.2 <i>Análisis denotativo del rebranding de Burger King</i>	69
5.4.2.3 <i>Análisis connotativo del rebranding de Burger King</i>	70
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	72
6.1 Rebranding sostenible	72
6.2 Definición de la marca	73
6.3 Lista de prioridades	73
6.4 Público objetivo	74
6.5 Proyecciones de cambios y beneficios	74
6.6 Propuesta de restyling: de logotipo a imagotipo	75
6.6.1 <i>Símbolo e imagotipo</i>	75
6.6.2 <i>Características del símbolo</i>	76
6.6.3 <i>Selección del símbolo</i>	76
6.6.4 <i>Aplicación del símbolo</i>	78
6.6.5 <i>Usos del nuevo imagotipo</i>	79
6.6.6 <i>Beneficios del nuevo imagotipo</i>	80
6.6.7 <i>Ficha de marca</i>	81
6.7 Comunicación de la nueva marca	82
6.7.1 <i>Comunicación interna</i>	82
6.7.1.1 <i>Estrategias y acciones</i>	82
6.7.1.2 <i>Ejecución y seguimiento</i>	85
6.7.1.3 <i>Calendario de aplicación</i>	85
6.7.2 <i>Comunicación externa</i>	88
6.7.2.1 <i>Estrategias y acciones</i>	88
6.7.2.2 <i>Ejecución y seguimiento</i>	89
6.7.2.3 <i>Calendario de aplicación</i>	90
7. CONCLUSIONES	93
8. REFERENCIAS	96
9. ANEXOS	107

1. INTRODUCCIÓN

El desarrollo sostenible se ha convertido en un objetivo fundamental para empresas y marcas en todo el mundo (Rienzi, 2023). En un entorno empresarial cada vez más competitivo y en constante cambio, tener una buena reputación no es suficiente por sí sola. Las compañías no sólo deben ofrecer productos o servicios de calidad, sino que, para mantener la confianza de sus consumidores y ganar credibilidad, es necesario que muestren un compromiso verdadero con los estándares éticos de sostenibilidad. En un mercado saturado de ofertas y productos, la adopción de prácticas sostenibles es lo que permite mantener a los consumidores que cada vez más prefieren marcas éticas y sostenibles (Logopost, 2024). Es por ello, que el desarrollo sostenible se ha convertido en un objetivo fundamental para empresas y marcas de todo el mundo. Este enfoque busca equilibrar las necesidades económicas, sociales y ambientales para garantizar un crecimiento a largo plazo que no comprometa los recursos ni el bienestar de las generaciones futuras (Naciones Unidas, agosto 2023). En esta situación, las empresas y marcas están invirtiendo cada vez más en estrategias sostenibles como parte de su responsabilidad social corporativa y como una forma de crear valor tanto para la sociedad como para el medio ambiente.

En los últimos años ha habido una tendencia creciente hacia la inversión en estrategias de desarrollo sostenible en empresas de todo el mundo, entendiendo el potencial de inversión de la sostenibilidad como una oportunidad de cambio organizacional hacia un mundo más sostenible. Las empresas están adoptando prácticas más responsables, utilizando materiales reciclables, reduciendo el uso de plásticos y minimizando su huella de carbono en la producción y distribución de juguetes (Hasbro, Mattel, LEGO, etc.). Esto refleja una respuesta a las demandas cambiantes de los consumidores, quienes en 2024 están mostrando un mayor interés en productos que sean respetuosos con el medio ambiente y socialmente responsables (Capgemini Research Institute, 2024, p.40). Tal como dice Canavese Arbona (2021), “Los

valores de marca de las compañías son cada vez más imprescindibles para aportar beneficios emocionales que generen preferencia y vínculos duraderos con sus usuarios.” (p.62). Los consumidores buscan marcas comprometidas con causas que defienden el bienestar general, convirtiendo la sostenibilidad en un valor imprescindible para todas las compañías. Según dijo Casabó-Ortí en la revista de marketing y publicidad (diciembre de 2021), “La sostenibilidad, como algo para diseñar por las empresas a largo plazo, dentro y en apoyo del desarrollo económico se puede realizar a través del marketing sostenible, adoptando modelos de producción y consumo sostenibles voluntarios.” Por lo tanto, si hay mayor interés en productos sostenibles y los consumidores conectan emocionalmente con marcas que tengan valores en los que confíen, la respuesta es marketing sostenible.

En este contexto de cambio hacia la sostenibilidad, el Grupo LEGO ha marcado como una de sus principales promesas la búsqueda de la sostenibilidad y ha invertido significativamente en este objetivo durante varios años. Su meta final es lograr que toda su cadena de valor tenga un impacto ambiental cero, al tiempo que promueven un cambio positivo para los niños, ayudándoles a desarrollar habilidades críticas para prosperar hoy y en el futuro por medio del aprendizaje a través del juego. Niels B. Christiansen (2024), el actual presidente y director ejecutivo del Grupo LEGO, ha comentado que invertirán en “actividades que lleven el aprendizaje a través del juego a niños de todo el mundo” y, por lo tanto, invertirán en el futuro, “de modo que podamos seguir teniendo un impacto positivo en los niños durante muchas generaciones venideras”. Por lo tanto, al invertir en su principal público objetivo, están invirtiendo en el futuro, y será un futuro donde tengan un impacto sostenible y positivo.

Estas acciones del Grupo LEGO reflejan la creciente importancia de la sostenibilidad en el *branding* empresarial en 2024. Según Brandemia (2024), las expectativas actuales del *branding* se centran en la necesidad de las empresas de comunicar de manera efectiva sus compromisos con la

sostenibilidad y su impacto positivo en la sociedad. Esto no solo implica ofrecer productos y servicios de calidad, sino también demostrar un compromiso genuino con el desarrollo sostenible y la responsabilidad social. Estas estrategias no solo pueden mejorar la percepción de la marca entre los consumidores, sino que también pueden influir en sus decisiones de compra y en su lealtad a largo plazo.

En conclusión, el desarrollo sostenible se ha convertido en una prioridad para empresas y marcas a nivel mundial, respondiendo a la creciente demanda de productos éticos y sostenibles por parte de los consumidores. Ejemplos como el compromiso del Grupo LEGO reflejan la importancia creciente de la sostenibilidad en el *branding* empresarial en 2024. Estas acciones no solo mejoran la percepción de la marca, sino que también contribuyen al bienestar del planeta. Por lo tanto, el estudio del *rebranding* del Grupo LEGO con un enfoque sostenible adquiere relevancia para explorar estrategias que equilibren el éxito empresarial con la responsabilidad social y ambiental.

2. DEFINICIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

En este apartado, se presenta una definición del objeto de estudio, estableciendo los límites y alcances de la investigación. Se exponen los objetivos que guiarán el trabajo, delineando las metas específicas que se persiguen alcanzar. Además, se plantean las hipótesis que orientarán la exploración y el análisis de datos. Por último, se formulan las preguntas de investigación que servirán como punto de partida para profundizar en el tema y responder a los interrogantes planteados. Esta sección sienta las bases conceptuales y metodológicas necesarias para abordar la problemática de manera sistemática y rigurosa.

2.1 Definición del objeto de estudio

En este trabajo final de grado se va a abordar un tema principal: El *rebranding* del Grupo LEGO con un enfoque sostenible. La razón por la que se va a abordar este tema es porque, actualmente, LEGO está invirtiendo una gran cantidad de dinero en estrategias para ser más sostenible, debe mejorar su valor de marca para conectar de una forma más creíble con los consumidores. Además de todas las soluciones y objetivos que están en proceso, hace falta una estrategia que refuerce todas estas iniciativas con una nueva imagen que acompañe y consolide este enfoque sostenible a su identidad.

Es evidente el compromiso que tiene LEGO para mejorar el impacto ambiental, aumentar la eficiencia energética, reducir los costes operativos, mejorar la productividad y la satisfacción del cliente, así como fomentar una cultura de responsabilidad social. En 2023, impactó a 9,8 millones de niños a través de programas de responsabilidad social (LEGO, 2024). Entre ellos se encontraba su programa emblemático *Build the Change*, que involucró a más de dos millones de niños de todo el mundo en cuestiones ambientales. No hay duda de que la motivación principal de este compromiso son los niños, ya que son los protagonistas de su existencia, razón por la que quieren esforzarse por desempeñar un papel en la construcción de un futuro sostenible, generando un

impacto positivo en la sociedad y sin poner en peligro el planeta que los niños heredarán.

Por lo tanto, además de las acciones que se están llevando a cabo, el enfoque sostenible tiene que conseguir integrarse en la gestión de su marca con una estrategia de *rebranding*. Este plan, pondrá en valor el legado histórico de la marca para afianzar su posición de líder, en un momento de transformación y movimiento en el sector de los juguetes.

2.2 Objetivos

La decisión de llevar a cabo este trabajo nace de la idea de desarrollar un proyecto de tipo práctico con el que demostrar todo lo que se ha aprendido a lo largo de los años tanto en mis estudios de grado de Publicidad y Relaciones Públicas como en la experiencia adquirida en el mercado laboral.

Se ha seleccionado al Grupo LEGO porque tiene una personalidad de marca muy consolidada y positiva. Los valores, principios y promesas son necesarios para construir un mundo mejor y, por lo tanto, el tiempo y el conocimiento que se le puede dedicar al desarrollo de este proyecto también es positivo. Por último, el público objetivo principal al que se dirige, es decir, los niños, es clave para conseguir uno de los objetivos y promesas que se ha propuesto la marca: ser sostenible.

Esta promesa está directamente relacionada con el objetivo principal de este trabajo:

2.2.1 Objetivo principal

- Elaborar un *rebranding* para acompañar, reforzar y potenciar los compromisos de la marca LEGO en referencia a la sostenibilidad.

2.2.2 Objetivos secundarios

- Identificar cómo la sostenibilidad puede integrarse en la identidad de una marca.
- Adaptar la imagen corporativa de LEGO a las tendencias actuales mediante formas más simples y adaptables manteniendo la esencia que tiene actualmente.
- Definir los elementos visuales y de comunicación que transmitan el enfoque de sostenibilidad.
- Diseñar un plan de comunicación para presentar la nueva identidad a los consumidores.
- Determinar las fases de un *rebranding* y aplicarlas con enfoque sostenible.
- Analizar casos de *rebranding* que sirvan de referencia para este proyecto.

Los objetivos que se han comentado, se evaluarán en el apartado Conclusiones de este proyecto. Además, los objetivos representan el punto de partida para poder abordar la metodología y la investigación del objeto de estudio y, por lo tanto, también estarán directamente relacionados con los resultados de este trabajo final de grado.

2.3 Hipótesis

En este apartado, se plantean las hipótesis que guiarán nuestra investigación sobre la relación entre el *rebranding* y la sostenibilidad en el Grupo LEGO. La primera pregunta que abordamos es si la mera inversión en soluciones sostenibles es suficiente para construir una imagen positiva en relación a la sostenibilidad, o si se requiere una estrategia sostenible integral para comunicar de manera efectiva esta inversión, el proceso y los resultados a la sociedad. La segunda interrogante se enfoca en determinar si la aplicación de

un *rebranding* podría potenciar los objetivos de sostenibilidad del Grupo LEGO y mejorar sus resultados. En la tercera nos cuestionamos si la comunicación de los logros y avances en materia de sostenibilidad contribuirá a mejorar el posicionamiento de la marca LEGO en relación a este concepto. También nos cuestionamos si una marca muy establecida realiza un *rebranding* enfocado en la sostenibilidad tendría riesgo de perder la conexión con su cliente tradicional ya que podría no percibir el cambio como positivo. Por último, la quinta hipótesis sería que si un *rebranding* sostenible de LEGO podría posicionar a la marca como líder en la responsabilidad social corporativa dentro del sector de juguetes, influyendo positivamente en la percepción de la sociedad sobre la importancia de la sostenibilidad para las empresas.

Estas hipótesis constituyen los pilares fundamentales de nuestra investigación, y guiarán el análisis y la interpretación de los resultados obtenidos.

Tabla 1

Hipótesis planteadas

H1	Para tener una imagen positiva en relación a la sostenibilidad, es necesario, además de invertir en soluciones sostenibles, implementar una estrategia sostenible para dar a conocer a la sociedad toda esa inversión, el proceso y los resultados.
H2	Si se aplicase un <i>rebranding</i> se potenciarán los objetivos referentes a la sostenibilidad y mejorarán sus resultados.
H3	Si se comunican los logros y avances en materia de sostenibilidad, mejorará el posicionamiento de marca en relación a este concepto.
H4	Si una marca consolidada como LEGO, realiza un <i>rebranding</i> enfocado en la sostenibilidad, se arriesga a perder conexión con su cliente tradicional, que podría no percibir el cambio como positivo.

H5	La integración de la sostenibilidad como un valor central en el rebranding de LEGO, posicionará a la marca como líder en la responsabilidad social corporativa dentro del sector de juguetes, influyendo positivamente en la percepción de la sociedad sobre la importancia de la sostenibilidad para las empresas.
----	---

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Preguntas de investigación

En esta sección, se presentan las preguntas de investigación que guiarán nuestro estudio sobre la relación entre el Grupo LEGO, el *rebranding* y la sostenibilidad.

En primer lugar, se plantea la pregunta de si los consumidores tienen en cuenta el impacto ambiental que dejarán a las generaciones futuras al tomar decisiones de compra. Seguidamente, se plantea si los consumidores muestran preocupación por la huella ambiental de las empresas al momento de realizar sus compras. También se consideran importantes las preguntas de, por un lado, si existen ayudas o límites que fomenten que las empresas contribuyan de manera positiva al desarrollo sostenible y, por otro lado, si las empresas son conscientes de la huella ambiental que generan. Por último, se plantea si el Grupo LEGO logra transmitir una imagen de marca sostenible a sus consumidores y las razones por las cuales no consigue ser sostenible.

Estas preguntas fundamentales servirán como base para nuestro análisis y nos ayudarán a comprender mejor la percepción de los consumidores en relación a la sostenibilidad y la marca LEGO.

Tabla 2

Preguntas de investigación

¿Los consumidores tienen en cuenta el planeta que dejan a las generaciones futuras a la hora de tomar decisiones de compra?	¿Los consumidores se preocupan por la huella ambiental que dejan las empresas?
¿Existen ayudas o límites que fomenten que las empresas contribuyan de manera positiva al desarrollo sostenible?	¿Las empresas son conscientes de la huella ambiental que generan? ¿Y sus trabajadores?
¿Grupo LEGO consigue transmitir una imagen de marca sostenible?	¿Por qué el Grupo LEGO no consigue ser sostenible?

Fuente: Elaboración propia.

3. METODOLOGÍA

La metodología que se va a utilizar para la realización de este proyecto se divide en dos partes muy amplias, importantes y necesarias. Por un lado, una recogida de documentación, investigación y análisis; y por otro lado, el desarrollo de la estrategia de *rebranding* y su implementación.

A continuación, se van a desarrollar estas partes con más detalle:

3.1 Investigación y análisis

Para poder implementar un buen *rebranding*, comenzaremos por investigar el sector de los juguetes a nivel nacional y mundial entendiendo su importancia en la economía. Para ello, se ha recurrido a fuentes como estudios oficiales del sector, informes de empresas tecnológicas y estadísticas.

Por otro lado, se analizará en profundidad la marca LEGO, su historia, sus valores y su posicionamiento en el mercado. Para ello, se ha recurrido a fuentes como estudios y datos oficiales publicados desde años anteriores hasta el actual (2024), fuentes oficiales del Grupo LEGO, investigaciones realizadas sobre la marca y análisis personales realizados con el temario ofrecido en mis estudios universitarios.

Para seguir, se considera necesario investigar las tendencias en sostenibilidad en el sector de los juguetes para poder hacer una aplicación más efectiva. Para ello, se ha recurrido a fuentes como marcos teóricos sobre desarrollo sostenible tanto de organismos oficiales como de autores académicos, análisis de estudios sobre sostenibilidad en las marcas, estudios sobre los intereses de la sociedad a la hora de realizar compras e investigación sobre las tendencias del marketing sostenible.

Para terminar esta parte, se realizará un análisis de la competencia que nos permita elaborar una mejor estrategia y tener fundamento en la toma de decisiones. Para ello, se ha recurrido a fuentes como la investigación en

profundidad de cada una de las marcas, su posición en el mercado y su evolución en cuanto a la identidad corporativa. Además se ha realizado un análisis comparativo de cada una de las marcas con la de LEGO.

3.2 Desarrollo de estrategia e implementación

Para poder realizar el *rebranding* de LEGO se han recurrido a fuentes de investigación realizadas sobre el *branding* y el *rebranding*. Posteriormente se han utilizado estas investigaciones para analizar procesos de *branding* de otras marcas realizando un estudio cuantitativo y otro cualitativo.

Una vez acabada la investigación y el análisis, se ha podido diseñar una estrategia que refleje los valores de sostenibilidad. Para completar esta estrategia, se van a definir los elementos visuales y de comunicación que transmitan este enfoque y un plan de comunicación para presentar la nueva identidad a los consumidores.

3.3 Tabla de problemática vs. técnicas de investigación

<i>Problemática</i>	<i>Técnica</i>
El sector de los juguetes a nivel nacional e internacional.	Revisión de la literatura: Estudios oficiales, informes de empresas tecnológicas y estadísticas.
Análisis de la historia, valores y posicionamiento de la marca LEGO.	Revisión de la literatura: Fuentes oficiales del Grupo LEGO e investigaciones previas. Análisis connotativo y denotativo.
Tendencias en sostenibilidad en el sector de juguetes.	Revisión de la literatura: Marcos teóricos sobre desarrollo sostenible y análisis de estudios sobre sostenibilidad.

Análisis de la competencia y comparación con la marca LEGO.	Revisión de la literatura: Investigación en profundidad sobre otras marcas. Análisis comparativo.
Desarrollo de la estrategia de <i>rebranding</i> para LEGO.	Análisis cuantitativo y cualitativo de casos de <i>branding</i> y <i>rebranding</i> .
Propuesta de rebranding para LEGO que refleje los valores de sostenibilidad.	Desarrollo del proyecto: Actualización de la estructura de marca, restyling del logotipo de LEGO y desarrollo de la estrategia de comunicación.

Fuente: Elaboración propia que resume lo que se ha expuesto en el apartado 3.1 y 3.2.

4. MARCO TEÓRICO

En este apartado se hará una investigación de los términos que se consideran importantes para desarrollar un marco teórico que ayude a entender el estado de la cuestión y sirva de base para abordar el objeto de estudio. Estos conceptos, podrían dividirse en 2 apartados. El primero hará referencia al marco de la sostenibilidad y el segundo a lo referente a una estrategia de *branding*.

4.1 Marco teórico sobre sostenibilidad

En este apartado, abordaremos los siguientes términos: Sostenibilidad, desarrollo sostenible, pactos mundiales, economía circular y estrategia sostenible.

4.1.1 Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad se popularizó con la publicación de "Los límites del crecimiento" en 1972. Este informe alertó sobre las consecuencias del crecimiento económico y demográfico desenfrenado, utilizando modelos informáticos para predecir la relación entre la población, la industrialización, la contaminación, la producción de alimentos y el agotamiento de recursos. Sus conclusiones subrayan la necesidad de un desarrollo sostenible que balanceara el crecimiento y la conservación de los recursos naturales, para evitar el colapso ambiental y económico global.

En 1987, la Comisión Brundtland de las Naciones Unidas definió la sostenibilidad como lo que permite "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades propias." El Informe Brundtland (Naciones Unidas, 1987) elaborado por varios países para la ONU en 1987 utiliza por primera vez el término "desarrollo sostenible" tal y como lo entendemos en la actualidad. Gracias a este estudio se consigue estudiar y delimitar el impacto que tienen las actividades humanas sobre el medio ambiente.

Mucho antes de estos informes, en 1798, Malthus publicó su “Ensayo sobre el principio de la población” (1798), en donde desarrolló la teoría de que la población tiende a crecer más rápido que los recursos. Esta tendencia, que resulta ser una realidad en la actualidad, provoca que cada vez se exploten más recursos.

Por otro lado, García y Vergara (2000) profundizaron en el concepto de sostenibilidad y cómo ha evolucionado y se ha integrado en el ámbito educativo. Este texto destaca la importancia de educar a las nuevas generaciones sobre la interdependencia entre los sistemas ecológicos, sociales y económicos. Al incorporar la sostenibilidad en los currículos educativos, se promueve una conciencia crítica y una responsabilidad global entre los estudiantes, preparando a futuros líderes para enfrentar los desafíos ambientales con soluciones innovadoras y sostenibles.

En relación a la industria de los juguetes, la sostenibilidad es un eje fundamental para crear productos nuevos y duraderos que se adapten a las necesidades cambiantes de los consumidores y que respeten el medio ambiente.

4.1.2 Desarrollo sostenible

El término “desarrollo sostenible”, aparece por primera vez en 1969, en un documento oficial firmado por treinta y tres países africanos que pertenecían a la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). En América, ese mismo año se crea la Environmental Protection Agency (Agencia de Protección Ambiental), cuyas directrices han influido enormemente en el desarrollo de teorías y prácticas de las políticas ambientales mundiales. En la ley que se constituyó en 1969 llamada National Environmental Policy Act (NEPA), el desarrollo sostenible se definió como un “desarrollo económico que pueda llevar beneficios para las generaciones actuales y futuras sin dañar a los recursos o los organismos biológicos en el planeta” (Hughes, 1989).

En la misma línea, también está la aportación que ha realizado recientemente Naciones Unidas (2023) y es que el desarrollo sostenible “implica cómo debemos vivir hoy si queremos un futuro mejor, ocupándose de las necesidades presentes sin comprometer las oportunidades de las generaciones futuras de cumplir con las suyas”.

Todas estas afirmaciones defienden el derecho que tienen las generaciones más jóvenes a tener las mismas o mejores oportunidades que las generaciones adultas, invitando a hacer una reflexión acerca de la forma de promover el desarrollo económico de entonces (1969) y el actual.

Para terminar, se considera importante mencionar que, en 2015, los Estados miembros de la ONU convirtieron su visión del desarrollo sostenible en un plan para alcanzarlo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Los 17 objetivos que contiene esta propuesta abarcan tres dimensiones: la economía, el desarrollo social y el medio ambiente (Naciones Unidas, 2023).

Toda la regulación que ha conllevado la aplicación de esta agenda y que se está imponiendo ha supuesto un cambio que afecta tanto a los organismos estatales, como a las grandes y pequeñas empresas y a la sociedad en particular. Por otro lado, está provocando la reflexión y la generación de una conciencia ligada a la sostenibilidad.

4.1.3 Economía circular

Según Cerdá y Khalilova (2016), el modelo económico lineal, vigente hoy día, consistente en “«tomar, hacer, tirar», que confía en la disposición de grandes cantidades baratas y fácilmente accesibles de materiales y energía, además de medios baratos para deshacerse de lo que ya no interesa que ha estado en el corazón del desarrollo industrial y ha generado un nivel de crecimiento sin precedentes, está alcanzando sus límites físicos”. Este modelo no es sostenible ya que las materias primas y los recursos no son ilimitados. Por el contrario, el modelo económico circular, centrado en la prosperidad económica y la protección ambiental, es clave para el desarrollo sostenible. Este paradigma ha

surgido de la sostenibilidad y se aplica en la economía y la sociedad para reducir la contaminación y preservar recursos.

En un artículo de Prieto-Sandoval, Jaca y Ormazabal (2017) se analiza la economía circular y proponen estrategias en toda la cadena de producción para fomentar la sostenibilidad. Estos autores presentan cinco campos de acción concretos y métodos de diseño sostenible para lograr la circularidad en los procesos de producción y consumo: Los cinco formarían un “flujo cíclico” e implicaría “extraer, transformar, distribuir, usar y recuperar los materiales y la energía de productos y servicios”. Si se consiguiese aplicar este flujo, se conseguirían también los objetivos mencionados en el párrafo anterior de “reducir la contaminación y preservar recursos”.

Para entender el término de economía circular con otra perspectiva, se ha recurrido a un artículo del Parlamento Europeo (2023). En este artículo, se puede extraer que la economía circular es “un modelo de producción y consumo que implica reducir los residuos al mínimo. Cuando un producto llega al final de su vida, sus materiales se mantienen dentro de la economía, siempre que sea posible, gracias al reciclaje.” Este modelo, contrasta una vez más con el económico lineal tradicional, basado principalmente en el concepto “usar y tirar”, y que requiere de grandes cantidades de materiales y energía baratos y de fácil acceso. Si avanzamos un poco más en la posible conclusión con esta nueva aportación, nos podemos dar cuenta de que el modelo circular exige la implicación activa de la parte productora (empresas) y la parte consumidora (la sociedad). Para que este modelo funcione es necesaria una concienciación generalizada de cambiar la forma de producir y, finalmente, el reciclaje por parte de los consumidores para poder alargar lo máximo posible la vida de los productos.

Además de los beneficios que podría generar la transición a una economía circular, el Parlamento Europeo (2023) quiso destacar otro beneficio: el aumento de la competitividad estimulará la innovación, consecutivamente impulsará el

crecimiento económico y provocará la creación de más empleo (700.000 puestos de trabajo solo en la UE para 2030).

Para finalizar este apartado, se considera que es importante mencionar las aportaciones que se han ido presentando por parte de la Comisión Europea y el Parlamento para promover una economía circular más sostenible.

- El pasado marzo de 2020, la Comisión Europea presentó un plan de acción centrado en productos más sostenibles, la reducción de residuos y el "derecho a reparar" para los ciudadanos.
- En febrero de 2021, el Parlamento votó un plan que exige medidas adicionales hacia una economía neutra en carbono para 2050, con leyes más estrictas sobre reciclaje y objetivos vinculantes para reducir la huella ecológica para 2030 (Parlamento Europeo, 2021).
- En marzo de 2022, la Comisión anunció un primer paquete de medidas para acelerar esta transición, incluyendo el impulso de productos sostenibles y una estrategia sobre los textiles.
- En noviembre de 2022, propuso normas sobre envases para toda la UE (Comisión Europea, 2022), promoviendo el diseño de envases para la reutilización y el reciclaje, así como la transición a plásticos biodegradables y compostables.

Estas acciones, en comparación con las aportaciones de los autores anteriores, añaden al "modelo cíclico" la participación de un nuevo agente que va a fomentar que se genere esta transición. Además de las empresas productoras y la sociedad consumidora, las entidades gubernamentales forman un papel igualmente protagonista en la economía circular ya que pueden regular normativas que van a delimitar el uso que se hace de los recursos del planeta.

En conclusión, la transición hacia una economía circular representa una respuesta efectiva a los límites físicos del modelo económico lineal tradicional. Promoviendo la sostenibilidad a través de la reducción de residuos y la conservación de recursos, este paradigma fomenta el crecimiento económico,

la innovación y la creación de empleo. Las iniciativas y políticas de la UE subrayan la importancia de esta transición, demostrando su potencial para mejorar la competitividad y contribuir a un futuro más sostenible y próspero.

4.1.4 Pactos mundiales, iniciativas y criterios empresariales

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible mencionados anteriormente, son una iniciativa global establecida por las Naciones Unidas en 2015 como parte de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact) promueve, desde su adopción en el año 2000, la “sostenibilidad empresarial” y la responsabilidad corporativa, con el propósito de “alentar a las empresas a adoptar prácticas comerciales socialmente responsables y sostenibles” (Naciones Unidas, septiembre 2015). El pacto y sus objetivos están destinados a guiar a los gobiernos, organizaciones internacionales, ONG, empresas y la sociedad en general hacia un mundo más sostenible.

Además de este pacto mundial, a menor escala existen numerosas certificaciones y estándares internacionales que las empresas pueden obtener para demostrar su compromiso con la sostenibilidad en diferentes áreas. Algunos ejemplos incluyen la certificación B Corp, ISO 14001 para gestión ambiental, ISO 26000 para responsabilidad social corporativa, y estándares específicos de la industria como el Forest Stewardship Council (FSC) para productos forestales sostenibles.

Por último, otras iniciativas empresariales por la sostenibilidad son la publicación de informes de sostenibilidad para comunicar sus acciones, impactos y desempeño en áreas clave de sostenibilidad, o la Inversión Socialmente Responsable (ISR), que implica invertir en empresas y proyectos que tienen en cuenta criterios Ambientales, Sociales y de Gobierno corporativo (en inglés, Environmental, Social, and Governance). Estos criterios ayudan a los inversores, consumidores y otras partes interesadas a comprender el impacto de una empresa en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

Las empresas y organizaciones pueden contribuir al logro de los ODS al promover iniciativas empresariales por la sostenibilidad y adoptar prácticas empresariales sostenibles y alineadas con los criterios ESG. De esta manera, no solo demuestran su compromiso con la sostenibilidad, sino que también contribuyen a objetivos marcados globalmente.

4.2 Marco teórico sobre el *branding*

En este apartado, abordaremos los siguientes términos: *Branding*, *rebranding* sostenible, identidad de marca e imagen de marca.

4.2.1 Branding

El concepto de "*branding*" tiene su origen en el inglés y ha experimentado cambios significativos a lo largo de la historia. Según Velilla (2010), la palabra "Brand" proviene del término escandinavo "Brandr", que significa "quemar". En el pasado, esta técnica se empleaba para marcar con fuego tanto objetos como ganado, con el propósito de mantener su identidad y prevenir su falsificación. Esta misma práctica se utilizaba para estampar un sello distintivo en vasijas etruscas, griegas y romanas, así como en la porcelana fina francesa del siglo XVII.

La definición de *branding* que emite la Asociación Española de Empresas de Branding o AE BRAND es "la gestión inteligente, estratégica y creativa de todos aquellos elementos diferenciadores de la identidad de una marca (tangibles o intangibles) que contribuyen a la construcción de una promesa y de una experiencia de marca distintiva, relevante, completa y sostenible en el tiempo" (AE BRAND, 2021). Con estas dos primeras definiciones se puede comprobar cómo ha evolucionado y cómo se ha complejizado el término. En un origen, tenía una función meramente diferenciadora y no requería de "gestión, estrategia, construcción de una promesa, etc." como se menciona en el segundo caso.

Kotler & Keller (2012) tampoco lo vieron como un elemento identificativo sino que consideran que es una presentación de la marca hacia los consumidores y es un elemento diferenciador y competitivo. Es decir, las empresas deben mostrarles a los consumidores “quién” es el producto, así como qué hace y por qué deberían adquirirlo (Kotler & Keller, 2012), con el fin de lograr una estructura en la mente de los consumidores y generar una ventaja competitiva a la hora de la compra.

Para finalizar, Hoyos (2016), afirma que el *branding* es un proceso que implica asignar un nombre (naming) a un producto o servicio. Además, señala que se enfoca en crear marcas fuertes y reconocidas que destaquen en el mercado globalizado. Estas marcas deben ser asociadas con atributos positivos, tener valores y ser atractivas para la mayoría de los consumidores. Esta definición hace una aportación interesante y relacionada con el tema del proyecto en cuestión, ya que este autor considera que se debe construir una personalidad de marca positiva para conectar mejor con el mercado. En cierto modo, humaniza a las marcas ya que los valores que les representen también influirán en la opinión y decisión de compra de los consumidores.

Por lo tanto, el concepto del *branding* ha evolucionado y cada vez se le da más importancia. No es un elemento más sino una estrategia que se debe estudiar, comunicar y mantener a lo largo de la vida de la marca. Se encuentra en constante evolución ya que depende directamente de los contextos sociales de cada época.

4.2.2 Rebranding

En el mundo cambiante, económica y socialmente, en el que nos encontramos, se hace necesaria una constante revisión de las marcas. Hernández-Gil et al. (2018) consideran que las marcas “evolucionan con respecto al gusto de los consumidores, las tendencias del momento o las estrategias de la competencia”. Es un proceso interno que implica cambios en la estrategia de la marca de una empresa, así como la transformación de la identidad visual y

verbal de una marca. Los objetivos son actualizar su imagen, mejorar su posicionamiento en el mercado y hacer que la marca sea más relevante para su público objetivo. Es decir, consiste en renovar la percepción de una empresa o marca en la mente de los consumidores y mejorar su posicionamiento en el mercado, mediante cambios de imagen, nombre, logotipo, colores, tipografía, mensaje, entre otros aspectos.

Según HLP Klearfold (2021), este rediseño de la marca, tiene la intención de “generar un cambio en la manera en la que los consumidores ven el producto y la marca”. Esta afirmación también podría significar que para que un producto o marca se perciba de forma distinta, se debe realizar un cambio. Esto demuestra que el *rebranding* no es solo una opción, sino una estrategia necesaria para que las marcas sigan siendo competitivas y atractivas en un entorno en constante evolución.

4.2.2.1 Causas que llevan a aplicar este proceso:

Distintos autores han escrito artículos al respecto, llegando la mayoría a la misma conclusión. El *rebranding* en una empresa puede ser desencadenado por una variedad de factores, tanto internos como externos. Las dos académicas Goi, C., y Goi, M. (2011) recogen en su estudio las distintas causas según Boyle (2002), Causon (2004), Gambles y Schuster (2003), Kaikati y Kaikati (2003), Muzellec y Lambkin (2006) y Stuart y Muzellec (2004).

Los factores internos que pueden impulsar un *rebranding* incluyen fusiones, adquisiciones, percepción de la marca como obsoleta, entrada a nuevos mercados, lanzamiento de productos y la necesidad de unificar la organización bajo una sola marca. Los factores externos abarcan la competencia, percepción de la organización, cambios en el mercado, condiciones económicas y legales, y demandas cambiantes de los consumidores.

En resumen, el *rebranding* se necesita cuando hay cambios significativos en la estructura, estrategia o resultados de la empresa, o problemas con la imagen de marca y la posición competitiva. Este proceso busca actualizar la imagen y

mejorar el posicionamiento en el mercado, abarcando razones internas y externas, con el objetivo de mantener una identidad distintiva y relevante para el público objetivo.

4.2.2.2 Fases del proceso de rebranding

No existe un acuerdo general sobre cómo proceder al implementar una estrategia de *rebranding*. Lo que sí es evidente es que el primer paso consiste en identificar la causa y evaluar si es necesario llevar a cabo esta estrategia o no. Para entender bien un proceso de *rebranding* se han consultado diferentes modelos que establecieron diferentes autores y un análisis que realizó Medina (2021) sobre ellos.

- Primer modelo: Según el análisis de Medina (2021), el primer modelo fue desarrollado por Muzellec y Lambkin (2006) y se divide en tres partes: “los factores del *rebranding*”; “los objetivos del *rebranding*” y “el proceso del *rebranding* o la implementación de la estrategia” (p. 20). Los factores serían las causas que conllevan a que se realice una estrategia de *rebranding*. Los objetivos serían las metas que se quieren conseguir, es decir, el resultado final ideal por el cual se va a desarrollar una estrategia. Por último, el proceso o la implementación será la fase final en la que se lleva a cabo todo lo que se ha decidido realizar en el desarrollo de la estrategia (parte anterior). Se trata de un modelo simple y lineal.
- Segundo modelo: El modelo propuesto por Lomax, Mador y Fitzhenry (2002) describe las gestiones estratégicas necesarias para un *rebranding*. Este modelo destaca la importancia de “la participación de grupos de interés, tanto internos y externos” (p. 21). El proceso comienza identificando y abordando la causa del *rebranding*. Luego, se evalúa la marca actual para definir los objetivos, que pueden incluir crear una nueva imagen o aumentar la implicación de los empleados. Finalmente, todo el equipo debe participar en el seguimiento y control del proceso.
- Tercer modelo: Medina (2021) describe el tercer modelo, desarrollado por Ahonen (2008), que a su vez se basa en los trabajos de Muzzelec y

Lambkin (2006) y Daly y Moloney (2004). En este caso, el modelo se divide en las tres siguientes fases: análisis, planificación y evaluación. Comenta que “la evaluación es continua” ya que se avanza y retrocede en cada fase y, además, se realiza una “revisión general para obtener una visión global del *rebranding*.” Este modelo no es lineal ni cíclico ya que se avanza y retrocede de la forma que se considere para que la estrategia sea más eficiente. Además, la evaluación final permitirá realizar mejoras en próximas ocasiones.

- Cuarto modelo: El modelo de Ahonen (2006), que aborda la complejidad de los acontecimientos en lugar de explicar causalidades, consta de cuatro fases principales: análisis, planificación, ejecución y evaluación. Estas fases, que pueden entrelazarse y solaparse, incluyen varios subprocesos y pasos.
- Quinto modelo: El último modelo, la misma Ahonen realiza una ampliación de su modelo (explicado en el apartado anterior) junto a Saraniemi (2009). Se trata del modelo más completo y exhaustivo que ayudará a comprender a través de qué fases se produce este fenómeno. Lo dividen en siete fases principales:
 1. Activación: Analiza las fuerzas que impulsan el *rebranding*, incluyendo cambios en la estructura de propiedad, estrategia corporativa, posición competitiva y entorno externo.
 2. Análisis y toma de decisiones: Estudia el mercado, la competencia y posibles oportunidades, y examina la marca corporativa anterior.
 3. Planificación: Crea un plan de marca corporativa, especificando objetivos y visión, e incluye decisiones sobre reposicionamiento, renombramiento, reestructuración y rediseño.
 4. Preparación: Elabora planes y pruebas previas al lanzamiento, como el rediseño de la identidad visual.
 5. Lanzamiento: Comunica la nueva marca a las partes interesadas internas y externas, utilizando diversos medios de publicidad.
 6. Evaluación: Mide el éxito del *rebranding* en relación a las metas iniciales mediante encuestas y otros indicadores.

7. Continuación: Asegura la percepción de calidad por parte de los consumidores y proporciona formación continua a los empleados, manteniendo la estrategia de la nueva marca en cada acción.

Para entender y visualizar mejor todos los modelos que se acaban de exponer, se ha realizado una comparativa recopilando los modelos, sus autores, las fechas y sus fases principales. Con esta comparativa se daría por terminado este apartado.

Tabla 3

Fases de rebranding: Recopilación de modelos y fases

<i>Modelos</i>	<i>Fases del rebranding</i>
Muzellec y Lambkin (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Factores del <i>rebranding</i> 2. Objetivos del <i>rebranding</i> 3. Implementación de la estrategia
Lomax, Mador y Fitzhenry (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Causas del <i>rebranding</i> 2. Objetivos del <i>rebranding</i> 3. Creación nueva imagen <p>Todas las fases con un seguimiento y control del proceso.</p>
Daly y Moloney (2004)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis del mercado 2. Planificación de la estrategia 3. Implementación de esta estrategia 4. Revisión o evaluación general (durante todas las fases y como fase final independiente)
Ahonen (2006)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis 2. Planificación 3. Ejecución 4. Evaluación

Ahonen y Saraniemi (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activación 2. Análisis y toma de decisiones 3. Planificación 4. Preparación 5. Lanzamiento 6. Evaluación 7. Continuación
---------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de compilación de varias fuentes relacionadas en el texto - Muzellec y Lambkin (2006), Lomax, Mador y Fitzhenry (2002), Ahonen (2008)...

4.2.3 Branding sostenible

El concepto de *branding* sostenible nace de la preocupación por temas relacionados con el medio ambiente, el cambio climático, las desigualdades sociales y económicas, etc. Muchos clientes demandan que las marcas también se posicionen y defiendan este tipo de intereses, y están dispuestos abandonar a aquellas que tengan prácticas contrarias a sus principios. Además, se trata de una tendencia que se está viendo apoyada por la regulación cada vez más estricta en materia medioambiental y de impacto social.

Hernandez (2012), redactó un artículo para la Revista del Centro de Investigación de la Universidad La Salle, en el cual habla sobre el origen del “branding sustentable” haciendo referencia a El informe Brundtland (Naciones Unidas, 1987), ya mencionado anteriormente en este proyecto. Dicho informe, en su día, “presenta la problemática ambiental, económica y social que se comienza a vislumbrar con el surgimiento de los mercados globalizados, exponiendo la destrucción en el medio ambiente, así como la implicación en las economías de los países y con ello, las implicaciones hacia la gente que se ve proyectada hacia la pobreza.” Considera que, a partir de ahí, “el desarrollo sustentable se presenta como un modelo de producción racional, de carácter

internacional, cuyo objetivo central es la preservación de los recursos naturales”. Por lo tanto, se empieza a hacer evidente la necesidad de cambiar las estrategias debido a que los consumidores cada vez son más conscientes de la necesidad de adoptar y exigir acciones sostenibles.

Frente a la problemática y exposición del modelo tradicional lineal y contaminante, surgen nuevas oportunidades para aquellas empresas que se conviertan en las primeras en adoptar medidas sostenibles para su negocio, con el fin de ser percibidas como tal por los consumidores y, de esa manera, conseguir alinearse con sus reclamaciones y necesidades.

Recogiendo estos aspectos, se puede definir el *branding* sostenible como un proceso interno que tiene como principal objetivo integrar aspectos medioambientales, económicos y sociales en la operativa, cultura y comunicación de su negocio.

Para que una estrategia de *branding* sostenible tenga éxito, es necesario que la empresa realmente lo sea y que no se trate de un caso de *greenwashing*, es decir, un “lavado verde” de la imagen corporativa en la que se ocultan o disfrazan acciones no sostenibles bajo una fachada ecológica que limpie su actividad. De esta forma el *branding* sostenible se centra en cómo la empresa comunica todo lo que hace al resto del mundo. Por lo tanto, la aplicación de una estrategia sostenible se convertirá en una herramienta poderosa para conectar con consumidores (particulares y empresas) cada vez más conscientes de sus decisiones de compra y, sobre todo, para liderar una transformación en los valores que construirán un futuro mejor para todos.

Indagando un poco más sobre esta “conciencia sostenible”, The Bazar Voice realizó una encuesta sobre cómo los clientes perciben la sostenibilidad a más de 10.000 personas (abril, 2022) y uno de los resultados fue que el 85% de los consumidores están de acuerdo o muy de acuerdo con que las marcas tienen la responsabilidad de proteger a las personas y al planeta ofreciendo iniciativas sostenibles. De esta afirmación, podemos concluir con que esta conciencia

sostenible debe ser también empresarial y por lo tanto reflejarse en los compromisos a corto, medio y largo plazo de todas las marcas.

Después de todo lo comentado, se puede concluir con que el *branding* sostenible no solo responde a la demanda de los consumidores por prácticas empresariales más responsables, sino que también se posiciona como una herramienta poderosa para generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Además, el creciente apoyo de los consumidores a iniciativas sostenibles refuerza la importancia de que las marcas integren la sostenibilidad en su estrategia a largo plazo. Este compromiso no solo beneficia a las empresas, sino que también contribuye a construir un futuro más sostenible.

4.2.4 Identidad de marca

El *branding* lo conforman varios elementos. Según Meldini (2015), existen cinco elementos principales para construir una marca de una empresa u objeto: el naming, la identidad corporativa, el posicionamiento, la lealtad hacia la marca y la arquitectura de la marca.

Si nos centramos en el elemento de la identidad corporativa, las definiciones de diversos autores son bastante parecidas. Por ejemplo, según Villamizar y Osorio (2014, p.34), “la identidad corporativa es un conjunto de características internas que generan la personalidad de la empresa; se mantienen en vigencia y la diferencian en el entorno donde se desarrolla”.

Adicionalmente, Capriotti (2009, p.2) asegura que la identidad corporativa es “una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y comercial, y la distinguirían de las demás entidades”.

Estas definiciones pueden resultar útiles como punto de partida ya que ambas hacen referencia a diferentes características internas o experiencias personales

que pueden conformar una opinión y, junto con otras, formar la identidad corporativa de cada empresa.

4.2.5 Imagen de marca

A diferencia de la identidad, la imagen es la opinión que tiene la sociedad sobre la marca, es decir, cómo es percibida. Las asociaciones generadas sobre ella, tanto positivas como negativas, producen, según Guevara (2018) una “una imagen mental del producto, a través de su representación, relación calidad - precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre y publicidad”.

Para Cerviño (2002), la imagen de marca proviene de dos fuentes: la identidad y los ruidos (señales externas - factores parasitarios). Este autor considera que “lo que los usuarios y no usuarios de una marca” piensen sobre ella va a provenir de “gran cantidad de emisores, comenzando por la propia empresa”. Pero además, van a intervenir “las opiniones de otros clientes o de lo que emiten los medios de comunicación a través de las noticias.”

El concepto de imagen de marca es, en parte, incontrolable, ya que la información que se difunde acerca de un producto o de otros productos relacionados influye significativamente en la opinión que los usuarios se forman, lo cual no depende directamente de la comunicación generada por las marcas. Las opiniones positivas que se construyan en la mente de los usuarios generarán un auténtico valor intangible para las marcas.

4.2.6 Posicionamiento

Con respecto al posicionamiento Ries y Trout, (2011) establecen que el posicionamiento puede comenzar con un producto, un artículo, un servicio, una compañía, una institución o incluso en una persona. Pero el posicionamiento como tal no se refiere al producto, sino a lo que se hace en la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir, es decir, cómo se ubica el producto en la mente de los consumidores.

Sumado a lo expuesto, unos años antes, Armstrong y Kotler (2008) explican el significado de posicionamiento como “aquella forma en la que los consumidores definen el producto con base en sus atributos de más relevancia”. Asimismo, estos también afirman que “el posicionamiento es el lugar que el producto ocupa en la mente del consumidor en relación a los productos que ofrece la competencia”.

Ambas definiciones expresan un concepto intangible creado en la mente y generado en base a la información que se va recibiendo. La información va construyendo una idea que define a una marca según el punto de vista de cada consumidor. Armstrong y Kotler añaden el concepto de la competencia ya que todas las marcas aspiran a posicionarse en “primer lugar” para ser siempre elegidos. Por lo tanto, es muy importante invertir en buenas estrategias referentes a este concepto tan intangible y por eso, cada marca aspira a ser el mejor en un atributo y lo destaca en su comunicación (calidad, precio, rapidez, comodidad, estatus, etc.).

5. RESULTADOS

En este apartado, se van a presentar los diversos aspectos clave relacionados con el Grupo LEGO y su posición en la industria del juguete. Para ello, se ha analizado el contexto histórico de la marca, su estructura organizativa y los valores fundamentales que han impulsado su éxito a lo largo del tiempo. También, las promesas que ofrece a sus clientes y cómo se segmenta en el mercado, así como en su estrategia de posicionamiento y propuesta de valor. Por otro lado, se ha considerado necesario examinar el compromiso creciente de LEGO con la sostenibilidad, explorando sus objetivos en este ámbito y las posibles barreras que enfrenta en su camino hacia la plena sostenibilidad. Por último, se ha investigado la competencia directa que tiene LEGO en el mercado y cómo puede influir en las decisiones estratégicas y el enfoque de *branding* hacia la sostenibilidad.

5.1 Grupo LEGO

La empresa líder en el sector del juguete es LEGO GROUP, una multinacional que finalizó 2023 con una facturación de más de 8.800 millones de euros, su mejor dato hasta la fecha, pese a la caída del mercado de juguetes (LEGO, marzo 2023). Es, además, propietaria de la marca más valiosa dentro del sector y ha logrado traspasar la barrera de la industria juguetera, puesto que es asimismo la que mejor reputación e imagen tiene entre los consumidores a nivel global.

Pero a LEGO no solo le amparan los buenos resultados económicos. La empresa es actualmente la marca con la mejor imagen y reputación entre los consumidores del mundo. No en vano, los bloques de construcción (su producto más conocido, aunque no el único) han logrado enamorar a pequeños y mayores, entre otras cosas, gracias a los continuos lanzamientos de ediciones especiales relacionadas con los grandes taquillazos del momento como Vengadores, Star Wars o Harry Potter. Además, probablemente la necesidad de encontrar nuevos hobbies y distracciones ante las estadías

prolongadas en casa debido a la pandemia de COVID-19 ayudó a la compañía juguetera a afianzar su posición dentro de su sector a nivel mundial. De hecho, se convirtió en la empresa más valiosa dentro del mercado de juguetes en 2023 (Orús, mayo 2024).

5.1.1 Contexto histórico

El Grupo LEGO fue fundado en 1932 en Billund, Dinamarca, por Ole Kirk Kristiansen. La empresa pasó de padres a hijos y ahora es propiedad de Kjeld Kirk Kristiansen, nieto del fundador (<https://www.lego.com/es-es>). Su página web oficial contiene un resumen de sus hitos históricos y de ahí se puede rescatar que en sus inicios fue un taller de juguetes y por lo tanto se podría decir que desde entonces se mantiene la esencia centrada en el aprendizaje lúdico y la creatividad.

Además, en dicha página ya mencionada, se puede leer que fue en la década de 1950 cuando cambiaron los materiales de madera a plástico. Este hecho marcó un punto de inflexión para la marca. El diseño patentado de sus bloques interconectables no solo ofrecía una experiencia de juego única, sino que también sentaba las bases para una amplia variedad de sets y temas que caracterizan a LEGO en la actualidad.

LEGO ha sabido evolucionar de una empresa que simplemente fabrica juguetes a una marca que ofrece un universo de experiencias. Este proceso ha sido impulsado por la innovación y por un agudo sentido de cómo crear conexiones emocionales a través de distintas plataformas. LEGO no solo vende productos, sino que también vende experiencias, emociones e historias que resuenan en su audiencia, lo que ha permitido a la marca crecer y expandirse a nuevas áreas del entretenimiento global.

5.1.2 Estructura de LEGO

De la página del Grupo LEGO (LEGO Group, n.d.) se puede inferir que su estructura refleja claramente que los niños son su principal enfoque. En dicha

página se pueden extraer fácilmente los pilares que forman su estructura: misión, valores, promesas y lema. Su misión es clara: “inspirar y cultivar a los constructores del mañana”. Aspiran a convertirse en “una fuerza global para el aprendizaje a través del juego”, fundamentados en su innovador “Sistema de juego”. Los valores de “imaginación, diversión, creatividad, cuidado, aprendizaje y calidad” guían todas sus acciones. Además, el Grupo LEGO se compromete a cumplir sus promesas: “jugar de manera responsable, prosperar y crecer juntos con las personas, tener un impacto positivo en el planeta y trabajar en colaboración con sus socios para crear valor de manera conjunta”. Todo esto está impulsado por su lema: “Solo lo mejor es suficiente”.

5.1.3 Valores de la marca LEGO

Los valores fundamentales de LEGO se entrelazan con la esencia misma del juego y el aprendizaje infantil:

La imaginación es el motor del juego libre, donde los niños exploran, cuestionan y crean mundos imaginarios. Desde el simple “por qué” hasta el audaz “y si”, la imaginación desencadena la creatividad y convierte lo ordinario en algo extraordinario. *La creatividad* es la chispa que enciende ideas nuevas y valiosas. Al combinar lógica y juego, fomentamos la creatividad sistemática, preparando a los niños para el mundo del siglo XXI. *La diversión* es el corazón de la experiencia LEGO. Es el gozo de la aventura compartida, el placer de sorprendernos con nuestras propias creaciones y el desafío equilibrado que impulsa el aprendizaje y el desarrollo personal. *El aprendizaje* se nutre de la curiosidad, la experimentación y la colaboración. Construir, deconstruir y reconstruir no solo es jugar, sino también aprender y desarrollar nuevas habilidades. *El cuidado* es el compromiso de marcar una diferencia positiva en el mundo. Nos esforzamos por hacer más, no por obligación, sino por empatía y preocupación genuina por los demás y el entorno que compartimos. *Y la calidad* es nuestra promesa de excelencia en cada paso del camino. Desde la fabricación hasta la entrega del producto final, buscamos la mejora continua para ofrecer lo mejor a los niños, a nuestra comunidad y a nuestros socios,

confiando en que la calidad hablará por sí misma y ganará la recomendación de todos.

Tabla 4
Valores de la marca LEGO

Imaginación	Creatividad	Diversión
Aprendizaje	Cuidado	Calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de
<https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-brand>

5.1.4 Promesas de LEGO

Las promesas de LEGO reflejan su compromiso inquebrantable con diversas facetas de la experiencia humana y ambiental:

LEGO se compromete con cuatro promesas fundamentales que guían su actuar: el *Juego*, donde se esfuerza por proporcionar experiencias que encarnan el espíritu de su marca, preparando a los jugadores para los desafíos de la vida a través de vivencias divertidas inspiradas en su exclusivo sistema de construcción; las *Personas*, donde nutre un entorno donde todos tienen la oportunidad de crecer y prosperar juntos, celebrando la diversidad y promoviendo una cultura de autenticidad, inclusión y juego dinámico; el *Compromiso con el planeta*, donde se esfuerza por desempeñar su papel en la construcción de un futuro sostenible y en generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente, aspirando a alcanzar un impacto ambiental neutro y a impulsar un cambio positivo en los niños; y los *Socios*, con quienes establece asociaciones basadas en la creación de valor mutuo, reconociendo que la colaboración basada en valores compartidos es fundamental para abordar los desafíos y aprovechar las oportunidades en un mundo complejo.

Tabla 5
Promesas de la marca LEGO

Juego	Personas
Compromiso con el planeta	Socios

Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, las promesas de LEGO encapsulan su compromiso integral con la sostenibilidad, un tema de especial importancia en este trabajo. Más allá de ofrecer experiencias de juego de alta calidad y cultivar relaciones sólidas con sus colaboradores, LEGO se compromete activamente a desempeñar un papel significativo en la construcción de un futuro sostenible. Al centrarse en la reducción de su impacto ambiental, el fomento de habilidades críticas en los niños para abordar los desafíos globales y trabajar en estrecha colaboración con sus socios para promover prácticas comerciales sostenibles, LEGO demuestra su liderazgo en la industria juguetera y su responsabilidad hacia las generaciones presentes y futuras.

5.1.5 Segmentación del mercado

La labor de segmentar el mercado de tu marca es necesario tanto si se trata de un nuevo negocio como uno ya establecido como es el caso de LEGO. Si se estudian, clarifican y clasifican por grupos, se conseguirán unas estrategias más específicas y eficientes. Según Kotler, la segmentación de mercado es “la división del mercado en grupos individuales con necesidades, características y comportamientos comunes que podrían requerir productos o combinaciones de marketing específicas” (Kotler, 2008). Es decir, considera que además las estrategias se pueden diversificar para cada segmento. Este autor estableció las 4 formas principales por las que se puede estudiar principalmente a tu mercado y segmentarlo de forma general: segmentación “geográfica, demográfica, psicográfica y conductual”.

5.1.5.1 El público objetivo de LEGO

El público objetivo principal de LEGO, desde su origen, ha sido el público infantil. El análisis que hizo en profundidad Truébano para el blog Máster en Marketing Digital, confirma que el *público principal* son los niños, especialmente aquellos en edades comprendidas entre los 3 y los 12 años (Truébano, octubre 2023). LEGO ha construido su marca alrededor del concepto de creatividad, aprendizaje y diversión a través del juego, lo que lo convierte en un producto muy atractivo para este grupo demográfico.

Además del público infantil, LEGO también tiene un *público secundario* importante que incluye a padres, educadores y adultos aficionados a la construcción con LEGO. Estos grupos pueden comprar productos LEGO para los niños, pero también pueden disfrutar de construir y jugar con los sets ellos mismos, o utilizar los productos LEGO como herramientas educativas en entornos escolares o de aprendizaje en el hogar.

En resumen, LEGO tiene un público objetivo principal de niños, pero también tiene un segmento secundario significativo que incluye a adultos y educadores.

Volviendo a hacer referencia al artículo de Truébano, él considera que “la segmentación de mercado que ha trabajado LEGO ha sido una táctica clave, ya que le ha permitido personalizar su oferta y comunicación para conectar con diferentes audiencias” (Truébano, octubre 2023). Recogiendo esta opinión y analizando los productos que ofrece en detalle, se han determinado las siguientes segmentaciones: segmentación demográfica por edad y segmentación psicológica por interés.

5.1.5.2 Segmentación demográfica por edad

LEGO ofrece productos diferentes y emplea enfoques de marketing diversos para cada grupo de edad y ciclo de vida ya que ha considerado los cambios de necesidades y deseos que se van dando con distintas edades.

- LEGO Duplo: Juguetes para bebés de 1 año y medio, 2 años y 3 años: Destinados para desarrollar la creatividad, las habilidades sensoriales y la motricidad fina.
- LEGO Classic: Juguetes educativos para niños y niñas de 4 años y 5 años de princesas, deportes, fantasía, dragones, dinosaurios y CTIM. Juguetes de manualidades, videojuegos y CTIM para niñas y niños de 6, 7 y 8 años.
- LEGO Technic y Mindstorms: Juegos para preadolescentes de 9 a 12 años para desarrollar intereses en CTIM, programación, coches, videojuegos y muchos otros temas. Juegos para adolescentes de 13 a 17 años que buscan desafíos de construcción, ingeniería, CTIM y robótica.
- Sets de LEGO y LEGO AFOL para adultos de 18 años y más: Juguetes para mayores interesados en actividades artísticas o en seguir ampliando su colección LEGO con temática de películas como Star Wars o Harry Potter, series de televisión, viajes, deportes, tecnología, coches y muchos otros.

5.1.5.3 Segmentación psicológica por intereses

En la actualidad, para alcanzar al consumidor ideal, es imprescindible ir más allá de los datos básicos. Resulta fundamental comprender cómo piensa, qué desea y cuál es su estilo de vida. Esta segmentación psicológica por intereses se enfoca en las cosas que le importan al consumidor y a LEGO le ha permitido crear productos especiales. Por un lado, ofrece sets temáticos y por otro sets de colaboraciones con franquicias. Ambos sets están diseñados para determinados grupos sociales que esperan cada año los nuevos lanzamientos de la marca.

Truébano (octubre 2023) presenta la segmentación con dos puntos clave:

- LEGO Architecture, LEGO City, LEGO DOTS, LEGO Friends, etc., adaptados a intereses y pasiones.
- LEGO Licencias, colaboraciones con franquicias y marcas que atraigan a sus fans.

En algunas marcas, que haya tanta segmentación puede ser negativo, ya que es muy complicado abarcar todos los sectores a los que se quieren dirigir. En el caso de LEGO, sin perder el foco principal (los niños), ha conseguido continuar afianzando a sus clientes, ofreciendo una variedad que encaja con sus franjas de edad y sus intereses. Sus ventas y su continuo crecimiento indica que lo hacen de una manera envidiable y exitosa.

5.1.6 Posicionamiento de LEGO

El Grupo LEGO destaca como una marca con gran reconocimiento y notoriedad en el mercado. En el sector de los juguetes, se encuentra en primer lugar en la mente de los consumidores y esto es debido a que se ha posicionado fuertemente como una marca educativa que fomenta la creatividad y el aprendizaje a través del juego.

La empresa de tecnología publicitaria centrada en los niños TotallyAwesome publicó en 2020 su informe anual APAC Kids' Digital Insights en donde rastrea el conocimiento de la marca y los patrones de gasto que tienen los niños de 6 a 14 años y sus padres en Tailandia, Indonesia, Malasia, Singapur, Vietnam, Filipinas y Australia. En él podemos ver que LEGO se sitúa en primer lugar en el mercado de los juguetes (TotallyAwesome, 2020).

También, The popular Brands Review Team, menciona a LEGO como la marca número uno debido a su duradera popularidad y su compromiso con la creatividad y la imaginación en su listado de las compañías de juguetes más innovadoras de 2023 (The popular Brands Review Team, 2023). Esto refuerza la percepción de Lego como líder en el mercado de juguetes.

Por último, The Toy Association, en sus informes "Toy Buyer Behavior and Industry Overview 2024" y "BrandTrends Report 2024" mencionan a Lego como una de las principales marcas en términos de popularidad y percepción positiva (The Toy Association, 2024). Esta organización realiza estudios detallados sobre el comportamiento de los consumidores en el mercado de los juguetes y proporciona información sobre las marcas más reconocidas y apreciadas por los consumidores.

Recogiendo estos datos, es evidente que LEGO ha logrado un posicionamiento excepcional en el mercado de los juguetes, consolidándose como la marca líder en la mente de los consumidores. Además, ha creado un vínculo duradero y positivo con sus consumidores, basado en valores de creatividad, educación e innovación.

5.1.7 Propuesta de valor de LEGO

La estrategia de marketing de LEGO se distingue por una propuesta de valor que ha dejado una marca profunda en diversas generaciones, estableciendo a la marca como líder indiscutible en el mercado de juguetes. Según Kotler y Armstrong (2013), la define como “el conjunto de beneficios o valores que [una marca] promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.” Antes de abordar lo que sería la propuesta de valor de LEGO, se concluye esta introducción mencionando a Thomas Holst Sørensen, director global de diseño de Our LEGO Agency (Abril, 2024), que comentó que “El Grupo LEGO ha sido el maestro de la reinención constante durante 90 años. El juego con LEGO ofrece la oportunidad de descubrir e inventar, donde siempre puedes crear algo nuevo a partir de algo familiar”.

Ahondando en la web oficial de LEGO, se extrae que ofrece una experiencia única basada en cuatro sólidas propuestas de valor. En primer lugar, destaca por su *Calidad, Innovación y Durabilidad*, ya que los bloques LEGO son reconocidos por su precisión en la fabricación y el uso de materiales de alta calidad, garantizando años de diversión y una excelente relación

calidad-precio. Además, LEGO va más allá del entretenimiento al ser una *Herramienta de Aprendizaje*, promoviendo el desarrollo cognitivo, la resolución de problemas, la creatividad y habilidades motoras finas en los niños a través de la construcción con bloques. Por otro lado, la *Experiencia de Construcción Única* que ofrece LEGO es incomparable, ya sea siguiendo instrucciones paso a paso o dejando volar la imaginación, cada montaje brinda una sensación de logro y satisfacción incomparables. Por último, LEGO demuestra su *Compromiso con la Sostenibilidad*, adaptando sus materiales a fuentes sostenibles y educando a las futuras generaciones sobre la importancia del cuidado del medio ambiente, mostrando su determinación de tener un impacto positivo en el mundo.

Tabla 6

Propuesta de valor de LEGO

Calidad, Innovación y Durabilidad	Herramienta de Aprendizaje	Experiencia de Construcción Única	Compromiso con la Sostenibilidad
---	-------------------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de

<https://www.lego.com/en-us/aboutus/lego-group/the-lego-brand>

5.1.8 Estrategia de marketing de LEGO

Para entender el marketing global que tiene LEGO y valorar sus logros y mejoras se ha hecho un análisis de los programas de marketing que crean, comunican y entregan valor a los clientes que tienen. De esta forma, se llega a la conclusión de que “el todo es mayor que la suma de sus partes” (Kotler, 2012). Bajo este concepto, surgen *las cuatro P's del marketing: producto (product), precio (price), punto de venta (place) y promoción (promotion)*. Son elementos fundamentales que nos ayudan a entender cómo LEGO se presenta y opera en el mercado.

5.1.8.1 *Producto*

LEGO desarrolla, produce y ofrece una gran variedad de productos. Los productos que más le representan son los ladrillos de construcción que se venden en piezas sueltas o en bloques y sets temáticos. Pero también ofrece artículos de todo tipo (mochilas, libros, ropa, puzzles...), decoración para el hogar y, por último, experiencias digitales como los videojuegos.

- Productos físicos:

En su catálogo de productos, se puede observar todo el repertorio de construcciones variables que ofrece, además de las alianzas que tiene con otras marcas:

LEGO® DUPLO®; LEGO Gabby's Dollhouse; LEGO Classic; LEGO | Disney; LEGO Friends; LEGO Creator; LEGO City; LEGO DREAMZzz™; LEGO NINJAGO®; LEGO Sonic the Hedgehog™; LEGO Super Mario™; LEGO Animal Crossing™; LEGO Minecraft®; LEGO Harry Potter™; LEGO Jurassic World; LEGO DC; LEGO Marvel; LEGO Speed Champions; LEGO Star Wars™; LEGO Technic; LEGO Sets for Adults; LEGO Minifigures.

Además, en su web ofrece los siguientes artículos: Accesorios, mochilas, libros, ropa, llaveros, fiambreras, juguetes de peluche, puzzles y juegos de mesa, juegos de rol y vestimentas, artículos de papelería, almacenamiento, botellas de agua LEGO®.

- Experiencias:

LEGO cuenta con espacios visitables para vivir distintos tipos de experiencias:

- LEGO® House en Dinamarca: lugar para jugar, tanto para adultos como para niños. Cuenta con 25 millones de bricks LEGO e innovadoras experiencias de aprendizaje mediante el juego.

- Parques de atracciones LEGOLAND® en Europa, Norteamérica, Asia y Oriente Medio: Destinado a familias y con una gran oferta de juegos mecánicos, espectáculos y megamodelos LEGO. Dentro de estos parques, también está la posibilidad de vivir experiencias en LEGOLAND Hotels, LEGOLAND Holiday Villages, el área LEGOLAND Beach Retreat y LEGOLAND Water Parks.
- LEGOLAND® Discovery Centers en Europa, Norteamérica, Asia y Oriente Medio: ofrecen espectáculos de cine 4D, juegos mecánicos, áreas LEGO Miniland y mucho más.
- Productos digitales:

Los servicios también se incluyen dentro de la amplia oferta de LEGO.

- La app LEGO® Life para que los usuarios compartan sus creaciones.
- Experiencias STEAM con el Sistema de aprendizaje LEGO®: LEGO Education.
- LEGO® Ideas es una comunidad web para compartir creaciones y con ofertas de actividades y desafíos.

5.1.8.2 Precio

LEGO tiene una estrategia de valor ya que ofrece sus productos a precios más elevados que otras marcas de juguetes, pero la relación calidad-precio y la durabilidad del producto justifican este posicionamiento.

En su página web (mayo de 2024), una de las clasificaciones que utiliza es la de la división de sus productos dependiendo de su precio. Sus rangos son: menos de 20€, de 20€ a 50€, de 50€ a 100€, de 100€ a 200€ y más de 200€. De esta forma, ofrece una posibilidad de compra a cualquier usuario según sus posibilidades de gasto. En otro apartado de la web, si el usuario no sabe qué

comprar, ofrece una clasificación por la edad, intereses y precio que está dispuesto a gastar.

Por otro lado, también tiene una estrategia de precios ya que utiliza descuentos y promociones en ciertos períodos, especialmente en fechas festivas, para atraer a más consumidores. Además, durante todo el año, tiene en su página web un apartado de “Ofertas y Rebajas”.

5.1.8.3 Punto de venta

En este apartado veremos los medios por los que LEGO vende sus productos. Cuenta con tiendas propias, distribuidores y sitios online. De esta manera, se encarga de ofrecer una gran variedad de sitios a los usuarios para que puedan escoger dónde comprar sus productos originales.

- Tiendas propias: Las tiendas LEGO ofrecen una experiencia de marca completa, desde sets exclusivos hasta eventos interactivos. Actualmente (Mayo de 2024) cuenta con 1.031 tiendas en todo el mundo.
- Distribuidores y minoristas: LEGO se distribuye globalmente a través de una extensa red de tiendas de juguetes, grandes almacenes y plataformas en línea.
- Online: El sitio web de LEGO no solo sirve como plataforma de venta sino también como un espacio para interactuar con la comunidad, ofrecer servicios al cliente y presentar novedades. Además, es un buen punto de venta donde ofrecer los catálogos de productos, información relacionada y libros de instrucciones.

5.1.8.4 Promoción

En los últimos dos años, LEGO ha implementado una serie de estrategias de comunicación y publicidad innovadoras para mantenerse relevante y captar la atención de diferentes audiencias.

- Publicidad:

LEGO ha lanzado varias campañas publicitarias destacadas, incluyendo la continuación de su campaña "Rebuild the World". Esta campaña, que comenzó en 2019, se ha actualizado periódicamente para resaltar la creatividad y la imaginación de los niños y adultos, alentándolos a crear sus propios mundos con los bloques LEGO. Las campañas incluyen comerciales vibrantes y activaciones en redes sociales que muestran las infinitas posibilidades de construcción (LEGO, 2021). La marca también sigue invirtiendo en medios tradicionales. En los últimos años, LEGO ha colocado anuncios en revistas y en televisión, aprovechando canales populares para niños como Disney XD (MediaRadar, 2024).

- Colaboraciones y licencias:

LEGO ha seguido fortaleciendo sus colaboraciones con franquicias populares, como Star Wars, Harry Potter y Marvel, que han sido cruciales para atraer a los fanáticos de estas series y aumentar las ventas. Estas asociaciones permiten a LEGO lanzar sets temáticos que capturan la esencia de estas historias, combinando el juego y la nostalgia para diferentes generaciones de consumidores. Además, colaboran con programas de televisión donde también pueden crear sets temáticos que atraen tanto a niños como a coleccionistas adultos (MediaRadar, 2024).

- Eventos y experiencias:

LEGO ha organizado y participado en varios eventos y experiencias inmersivas. Por ejemplo, LEGO® CON; BrickFest Live; BrickUniverse LEGO® Fan Festival; BrickFair LEGO® Fan Expo. Además, sus tiendas físicas y los parques temáticos LEGOLAND® ofrecen experiencias interactivas que permiten a los visitantes explorar sets impresionantes y participar en actividades de construcción. Por ejemplo, LEGOLAND Seasonal Events. Estos eventos no solo promueven la marca, sino que también fortalecen el sentido de comunidad entre los fanáticos (Arts and Bricks, s.f.).

- Marketing digital y redes sociales:

LEGO ha sido muy activo en plataformas como YouTube, donde mantiene múltiples canales dedicados a diferentes líneas de productos como Technic, City y Friends. Estas plataformas se utilizan para publicar episodios web exclusivos, anuncios y videos musicales. Por otro lado, LEGO ha incrementado su presencia en redes sociales como Instagram y Snapchat, donde han lanzado campañas con contenido animado y videos de stop-motion para atraer a su audiencia (Ratcliff, junio 2014). Además, han utilizado campañas en Instagram y otras redes sociales (LEGO, enero 2020) para conectar con audiencias más jóvenes y tecnológicamente inclinadas, promoviendo la creación y el intercambio de contenido generado por los usuarios (Karthikeyan y Bajj, junio 2023). También, por último, ha fomentando la participación de los usuarios a través de iniciativas como LEGO® Ideas donde los fans pueden enviar sus propios diseños para su posible producción.

- Innovación y sostenibilidad:

En cuanto a innovación, LEGO ha continuado su compromiso con la sostenibilidad, introduciendo piezas fabricadas con materiales ecológicos y promoviendo prácticas de producción sostenible. Este enfoque no solo atrae a consumidores conscientes del medio ambiente, sino que también fortalece la imagen de la marca como una empresa responsable y progresista.

En resumen, LEGO ha utilizado una mezcla de publicidad, colaboraciones estratégicas, eventos inmersivos y una fuerte presencia digital para mantenerse relevante y atractivo para una amplia gama de consumidores. Estas estrategias han reforzado su imagen de marca centrada en la creatividad y la diversión.

5.1.9 Reputación corporativa de LEGO

La reputación corporativa del Grupo LEGO ha conseguido la posición número 1 por segundo año consecutivo (2023 y 2024) en Global RepTrak® 100 (Reputation Institute, 2024). Ya en 2020, Kylie Wright-Ford, directora ejecutiva

de Reputation Institute, comentó: “LEGO ha estado entre los 10 mejores durante 10 años consecutivos, debido a la excelente calidad de sus productos, así como a su dedicación a la educación, la sostenibilidad y el impacto social”. Además, declaró: “La reputación es un acto de equilibrio entre hacer y decir lo correcto, y The LEGO Group es un ejemplo brillante de cómo hacer esto de manera decidida y consistente. LEGO, una marca icónica que nutre su herencia, también innova con un compromiso comprobado con las comunidades a través de programas educativos y sostenibilidad a través de la reinención de sus productos” (LEGO, marzo 2020).

Sus informes recopilan datos de más de 230.000 calificaciones sobre la percepción de una variedad de elementos de reputación, incluidos ESG, equidad en el lugar de trabajo, liderazgo, *branding* y más. Aun así, la marca sigue invirtiendo energía, tiempo y millones de euros en ayudar a construir un futuro sostenible y generar un impacto positivo en la sociedad y el planeta.

En la política de LEGO, sus valores se aplican en todo su ciclo de producción y distribución, incluso en su entorno de trabajo. Glassdoor es una plataforma que combina un portal de búsqueda de trabajo con una comunidad que ofrece información de valor sobre las empresas, por lo tanto, ofrece información de primera mano sobre cómo es trabajar en the LEGO Group. En 2024, ha recibido el premio y reconocimiento a “Mejores lugares para trabajar, premios Glassdoor Employees” Choice Awards, 2024 (Glassdoor, 2024). Además, de los comentarios de esta plataforma, se puede extraer la conclusión de que la marca ofrece flexibilidad y cercanía.

La posición líder del Grupo LEGO refleja su compromiso duradero con la calidad, la sostenibilidad y el impacto social. A pesar de su prominente reputación, la empresa sigue invirtiendo en la construcción de un futuro sostenible. Esta continua dedicación demuestra el compromiso a largo plazo de LEGO con la excelencia y la responsabilidad corporativa.

5.1.10 Evolución del logo de LEGO

La evolución de su logo refleja la historia y el crecimiento de la empresa, y también la identidad que ha ido adquiriendo la marca a lo largo de los años. Se ha ido adaptando a las necesidades de la marca y del mercado con cada cambio de su logo, modificando sus formas geométricas, colores y tipografía.

5.1.10.1 Análisis de la evolución

Los primeros logos eran sencillos, sin colores y únicamente tipográficos. Este estilo gráfico podría reflejar una empresa en sus etapas iniciales y centrada en la producción artesanal de juguetes de madera.

Los siguientes incorporan un diseño ovalado y empiezan a utilizar el color rojo en su logo. El óvalo se considera una forma geométrica simple pero efectiva que proporciona un contorno claro y atractivo. El uso del color rojo simboliza energía y vitalidad, haciendo el logo más llamativo y distintivo. Este cambio coincide con la transición de juguetes de madera a bloques de plástico, marcando una nueva dirección para la empresa.

Después de esta etapa, comienzan una nueva con tipografías más redondeadas y amigables, perfectas para atraer al público infantil. Uno de estos logos incluye un fondo rojo rectangular, lo que proporciona un marco consistente y reconocible para el nombre de la marca. Además, el uso del borde blanco alrededor del texto hace que destaque y mejore su legibilidad.

En los últimos años hasta 1998, el logo evoluciona ligeramente hasta enmarcarlo en un fondo rojo cuadrado, lo que le da mucha fuerza. Las letras se mantienen blancas y gruesas, y se terminan añadiendo contornos amarillos y negros, lo que añade profundidad y dinamismo. Este diseño consigue ser efectivo y reconocido por personas de todas las edades en todo el mundo. Los últimos ajustes en sus letras consiguen transmitir una sensación de diversión, creatividad y profesionalismo, manteniendo la herencia visual de la marca.

Figura 1
Evolución del logo de LEGO



Fuente: Adaptado de <https://www.quedat.cat/logotipo+lego>

5.1.10.2 Logo actual de LEGO

A nivel visual, el logo actual de LEGO es un cuadrado con un fondo rojo vibrante. En el centro del cuadrado, las letras "LEGO" están en una tipografía redondeada, blanca y en negrita, con un contorno amarillo que a su vez está bordeado por un contorno negro más delgado. Este diseño de tipografía y colores crea un alto contraste, lo que hace que el logo sea fácilmente legible y llamativo. La simplicidad de la forma cuadrada y el uso de colores primarios fuertes aseguran que el logo sea reconocible y memorable.

Con este diseño, consigue transmitir los valores fundamentales de la marca: creatividad, diversión y calidad. La tipografía redondeada da una sensación amigable y accesible, apelando tanto a niños como a adultos. Los colores, especialmente el rojo dominante, evocan energía y emoción, reflejando la naturaleza dinámica y creativa de los productos LEGO. El borde amarillo y

negro alrededor de las letras proporciona un contraste adicional que destaca la marca, asegurando que sea visible en diversos contextos y materiales de marketing.

El logo de LEGO es un símbolo globalmente reconocido que se asocia inmediatamente con los bloques de construcción y la creatividad. Refleja la herencia de la marca y su evolución a lo largo de los años, manteniendo una conexión con su historia mientras se proyecta hacia el futuro. La imagen de marca que proyecta el logo es la de una empresa innovadora y confiable que fomenta el aprendizaje a través del juego. Además, el uso consistente de este logo en todos los productos y comunicaciones de la empresa ayuda a reforzar la identidad de marca y a mantener una presencia coherente y fuerte en el mercado.

Figura 2

Logo actual de Grupo LEGO



Fuente: Adaptado de <https://www.lego.com/es-es>

5.2 LEGO y sostenibilidad

El Grupo LEGO invierte en la búsqueda de alternativas sostenibles que permitan ser más respetuosos con el medio ambiente. La gran parte de los juguetes que ofrece están compuestos de materiales contaminantes. Javier Ruiz, periodista y presentador del programa Hora 25 de los Negocios para la

Cadena Ser, comentó que “se necesitan 2 litros de petróleo para producir 1 kg de plástico” (Ruiz, J., noviembre 2023). Este dato refleja lo necesario que es que esta gran multinacional encuentre y consiga el objetivo de producir con materiales renovables.

5.2.1 Preocupación por la sostenibilidad

El Grupo LEGO se preocupa por la sostenibilidad por varias razones importantes:

1. **Responsabilidad ambiental:** Como empresa global, el Grupo LEGO reconoce su responsabilidad de minimizar su impacto ambiental. Esto incluye reducir las emisiones de carbono (ComunicarSe, agosto 2023), conservar los recursos naturales y proteger la biodiversidad.
2. **Compromiso con las generaciones futuras:** LEGO entiende que la sostenibilidad es crucial para garantizar un futuro próspero para las generaciones venideras. Al adoptar prácticas sostenibles, la empresa contribuye a la preservación del planeta para las futuras generaciones de niños y adultos por igual.
3. **Reputación de la marca:** La sostenibilidad se ha convertido en un tema cada vez más importante para los consumidores. Al comprometerse con prácticas sostenibles, el Grupo LEGO no solo cumple con sus responsabilidades éticas, sino que también mejora su reputación de marca y la lealtad del cliente.
4. **Innovación y eficiencia:** Buscar soluciones sostenibles a menudo conduce a la innovación y la eficiencia en los procesos comerciales. El Grupo LEGO puede encontrar formas de reducir costos, optimizar recursos y desarrollar productos más ecoamigables a través de sus iniciativas de sostenibilidad.

En resumen, el Grupo LEGO se preocupa por la sostenibilidad porque es una parte integral de su compromiso con el medio ambiente, las futuras generaciones, su reputación de marca y la innovación empresarial.

5.2.2 Razones que impiden que LEGO sea sostenible

En referencia al medio ambiente, hay todavía una serie de razones que están retrasando la sostenibilidad al 100% del Grupo LEGO.

1. Uso del plástico ABS:

LEGO utiliza principalmente acrilonitrilo butadieno estireno (ABS) en la fabricación de sus productos. El ABS es un plástico comúnmente empleado en teclados de computadora y estuches para móviles debido a su durabilidad y resistencia. Sin embargo, la producción de ABS es altamente intensiva en carbono y difícil de reemplazar con alternativas sostenibles sin comprometer la calidad y durabilidad de los productos LEGO.

2. Altas emisiones de CO₂):

La producción de LEGO emite casi un millón de toneladas de dióxido de carbono anualmente. Tim Brooks, vicepresidente de responsabilidad ambiental de LEGO, señala que aproximadamente tres cuartas partes de estas emisiones provienen de las materias primas que llegan a sus fábricas. A pesar de los esfuerzos continuos, LEGO aún no ha logrado reducir sus emisiones de CO₂ de manera significativa.

3. Cadena de suministro contaminante:

El 98% de las emisiones de la cadena de suministro de LEGO son contaminantes (ExpokNews, septiembre 2023). Aunque la empresa se ha comprometido a alcanzar una cadena de suministro con cero emisiones para 2050, actualmente enfrenta grandes desafíos para reducir estas emisiones, lo que dificulta su avance hacia la sostenibilidad.

4. Dificultades con la economía circular:

La economía circular, que implica el uso de materiales reciclados y la minimización de residuos, se resiste a encajar en la producción de LEGO. La empresa descartó el uso de plástico reciclado, específicamente tereftalato de polietileno reciclado (rPET) de botellas, porque habría generado mayores emisiones de carbono a lo largo de la vida útil del producto debido a la necesidad de futuros recambios. Esta decisión refleja la complejidad de encontrar materiales reciclados que cumplan con los estrictos estándares de calidad y sostenibilidad de LEGO sin aumentar las emisiones.

Aunque LEGO ha anunciado una inversión de 1.400 millones de dólares en iniciativas sostenibles para 2025 (ExpokNews, octubre 2023) y ha establecido metas para fabricar productos con materiales circulares y sostenibles para 2032, los desafíos siguen siendo significativos. La empresa aspira a reducir sus emisiones de carbono en un 37% para 2032 y alcanzar cero emisiones netas para 2050. Sin embargo, el camino hacia la sostenibilidad es complejo y requiere superar obstáculos técnicos y económicos considerables, como la adopción de nuevos materiales y la mejora de la eficiencia en la cadena de suministro (LEGO, marzo 2024).

5.2.3 Objetivos sostenibles de LEGO

La marca LEGO mantiene su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa año tras año, liderando iniciativas que buscan impactar positivamente en el medio ambiente y la sociedad. A través de su constante inversión en prácticas medioambientales (LEGO, marzo 2024) y su enfoque en el desarrollo de productos sostenibles, LEGO se ha posicionado como un referente en la industria del juguete, demostrando su compromiso con la construcción de un futuro más verde y equitativo.

5.2.3.1 *Compromisos con los ODS*

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible establecidos en 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas han establecido un marco de apoyo para LEGO. Entre los 17 objetivos globales interconectados diseñados para ser un «plan para lograr un futuro mejor y más sostenible para todos», LEGO se ha inspirado en dos de ellos para diseñar sus proyectos sostenibles: el ODS 4, "Educación de calidad" y el ODS 12, "Producción y consumo responsables". Según LEGO (Actualización del progreso de sostenibilidad 2023, 2024), "Aquí es donde vemos que nuestra contribución tiene el mayor impacto en las vidas de los niños y el planeta."

Para este año y venideros, recogiendo noticias, notas de prensa de su propio equipo y avances de contenido en su página web, se han recopilado los siguientes objetivos:

- Aumento del gasto en iniciativas medioambientales: El Grupo LEGO tiene como objetivo aumentar su inversión en iniciativas medioambientales, incluida la producción de productos más sostenibles y la reducción de su huella de carbono (ABC, 2023). Para 2025, planea duplicar su gasto anual en comparación con 2023 y continuar avanzando en la implementación de prácticas sostenibles en toda su cadena de valor.
- Fabricación de productos con materiales circulares y sostenibles: LEGO se ha comprometido a fabricar sus productos utilizando materiales circulares y sostenibles para 2032. Esto incluye la reducción del uso de plásticos y la transición a materiales renovables y reciclados en la producción de sus juguetes.
- Reducción de emisiones de carbono y cero emisiones netas para 2050: LEGO tiene como objetivo reducir sus emisiones de carbono en un 37% para 2032 y alcanzar cero emisiones netas para 2050. Para lograr esto, la empresa está implementando medidas para mejorar la eficiencia energética y utilizar fuentes de energía renovable en sus operaciones.

- Desarrollo de empaques sostenibles: LEGO se ha propuesto hacer que todos sus empaques sean más sostenibles para finales de 2026 (<https://www.lego.com/es-es>). Esto incluye el uso de materiales de origen sostenible, como el cartón reciclado, y la eliminación gradual de las bolsas de plástico de un solo uso en favor de bolsas con base de papel.

El Grupo LEGO sigue marcando el camino hacia un futuro más sostenible y ético. Con su enfoque centrado en generar un impacto positivo en el mundo, continúa inspirando a otras empresas a seguir su ejemplo y trabajar hacia un mañana más prometedor para todos.

5.3 Competencia de LEGO

Para poder elaborar una estrategia eficaz con una toma de decisiones bien informada es necesario investigar el trabajo que hace la competencia en el mercado.

Kotler y Armstrong (2013) definen el análisis de la competencia como el proceso de identificar a los competidores clave, evaluar sus objetivos, estrategias, fortalezas y debilidades y modelos de reacción, y seleccionar a los competidores que se van a afrontar o a evitar. Afortunadamente, no se han encontrado nuevos competidores que puedan generar un riesgo real al grupo LEGO. En el mercado, tiene una posición sólida de competidores, aunque se trate de un sector que está experimentando cambios. Los reales y grandes competidores, desde hace varios años, son Hasbro y Mattel (Petovel, 2023). Sin embargo, LEGO sigue estando por encima y superando sus ingresos (Milne, 2024). A continuación, se desarrolla el análisis y comparativa que se ha realizado de cada uno de ellos.

5.3.1 Hasbro

Hasbro es una empresa líder en entretenimiento que busca conectar generaciones a través del juego y la narración de historias. Ofrece una amplia gama de marcas icónicas y se guía por su propósito de crear alegría y

comunidad en todo el mundo. Además, ha sido reconocida por su responsabilidad corporativa y su compromiso con la comunidad (<https://corporate.hasbro.com/en-us>).

Fundado en 1923, actualmente cuenta con 6.300 empleados en todo el mundo, ofrece un amplio portafolio de marcas icónicas, tuvo unos ingresos anuales de 5.86 mil millones de dólares en Pawtucket, Rhode Island (año fiscal 2022), opera en 35 países y tiene su sede en Pawtucket, Rhode Island.

Su enfoque ambiental se centra en productos, cadena de suministro e instalaciones. Con el lanzamiento del Plan de Acción Climática en 2023, fortalecen su compromiso, abordando las emisiones de GEI y los riesgos del cambio climático en toda nuestra cadena de valor. Hasbro se compromete a proteger el planeta mediante la reducción de emisiones y la implementación de un marco de riesgo climático. Sus objetivos incluyen alcanzar cero emisiones netas para 2050. Sus diseñadores e ingenieros trabajan en la sostenibilidad y la circularidad en nuestros productos, incluyendo el embalaje (Hasbro, 2022).

5.3.1.1 Análisis del logo Hasbro

Figura 3

Evolución del logo de Hasbro



Fuente: Adaptado de *Hasbro logo*, por 1000marcas, 2024, <https://1000marcas.net/hasbro-logo/>

El recorrido de los logotipos de Hasbro es muy variado. A lo largo de sus años ha cambiado las formas geométricas (rectángulo, óvalo, cuadrado) la tipografía (Sans Serif, caligráfica, manual caligráfica...) los elementos que lo protagoniza, (el nombre de la marca, monograma HB, el dibujo de un niño, la forma de una casa, una sonrisa) y, lo que menos ha cambiado, el color (de negro a tonalidades de azul).

Si nos centramos en su logotipo actual, parte de la versión simplificada de 1998. La forma se mantiene con el fondo cuadrado, inclinado ligeramente en ascendente a la derecha. Utiliza dos colores en degradado, el azul verdoso de su versión anterior y un azul más oscuro para generar dinamismo. El trazado cuadrado que han añadido y que está rotado ligeramente, genera más movimiento y se integra mejor en los soportes. En el interior se ubica el nombre de la marca y una forma, también en trazo, de una sonrisa. El logotipo en su conjunto transmite cercanía y confianza, los colores elegidos son revitalizantes y juveniles, aunque siguen transmitiendo sabiduría y seriedad. El símbolo de la sonrisa elegido provoca positividad y diversión y la tipografía caligráfica da una sensación de afecto y creatividad.

Figura 4

Logo actual de Hasbro



Fuente: Adaptado de <https://shop.hasbro.com/es-es>

5.3.1.2 Diferencias entre Hasbro y LEGO

Aunque Hasbro y LEGO comparten algunos elementos en su público objetivo, también existen diferencias significativas en sus estrategias de marketing y enfoques de producto. Por ejemplo:

- Producto: LEGO se centra principalmente en la construcción creativa y el juego imaginativo con sus ladrillos de plástico, mientras que Hasbro ofrece una amplia gama de juguetes y juegos, incluidos juegos de mesa, figuras de acción, juguetes electrónicos y muñecas.
- Experiencia de juego: Aunque ambos fabricantes ofrecen experiencias de juego interactivas y creativas, LEGO se centra más en la construcción física y el juego de roles, mientras que Hasbro ofrece una variedad de experiencias de juego, que van desde juegos de mesa estratégicos hasta juegos electrónicos y de acción.
- Marketing y comunicación: LEGO se ha posicionado fuertemente como una marca educativa que fomenta la creatividad y el aprendizaje a través del juego, mientras que Hasbro se enfoca en la diversión y el entretenimiento para toda la familia, con un enfoque en la narración de historias y la conexión emocional con sus marcas.

En resumen, aunque Hasbro y LEGO comparten muchas similitudes como su público objetivo (niños, adolescentes y padres), también tienen diferencias en cuanto a su enfoque de producto, temáticas, experiencias de juego y estrategias de marketing.

5.3.2 Mattel

Mattel es una empresa líder en juguetes y entretenimiento familiar, con una cartera de marcas emblemáticas. Ofrecen una amplia gama de productos, incluyendo juguetes, contenido y experiencias digitales. Su propósito es empoderar a las generaciones para que exploren la infancia y alcancen su

máximo potencial, mientras que su misión es crear productos innovadores que inspiren a los fanáticos, entretengan al público y desarrollen a los niños a través del juego (<https://corporate.mattel.com/>).

Fue fundada en 1945 y actualmente cuenta con 24,354 empleados de mano de obra manufacturera y 8.658 empleados laborales no manufactureros. En 2022 tuvo 5.4 mil millones de dólares en ventas netas y se venden sus productos en más de 150 países.

En cuanto a su desempeño social y ambiental en 2022, lograron una reducción del 14% en las emisiones absolutas de gases de efecto invernadero (GEI) de Alcance 1 y 2 en comparación con 2019. Además, realizaron donaciones de juguetes por valor de 8 millones de dólares y lograron una tasa total de incidentes registrables del 0.149, una mejora del 43% desde 2017, junto con una tasa de desvío de residuos del 74% (Mattel, 2022).

5.3.2.1 Análisis del logo Mattel

Figura 5

Evolución del logo de Mattel



Fuente: Adaptado de *Mattel logo*, por 1000marcas, 2023, <https://1000marcas.net/mattel-logo/>

Teniendo en cuenta que Mattel se fundó en 1945, su logotipo ha tenido pocos cambios. Debido a su fuerte presencia en el mercado, se podría concluir que su logotipo actual tiene mucha fuerza y está bien construido. Sus cambios han sido muy obvios, en un principio utilizaron únicamente una tipografía gruesa, redondeada y caligráfica, con trazo negro e interior blanco. Su segunda evolución introduce una forma geométrica en su fondo que se va a mantener hasta la actualidad: un círculo con puntas. En un principio fue de color negro y el segundo elemento más llamativo era la letra M blanca en grande y en el centro del círculo, con una tipografía con serifa y con diferentes pesos en su trazo. Los otros detalles que se pueden observar son: la abeja con corona situada encima de la letra M y el nombre completo de la marca “MATTEL, INC; TOYMAKERS”. Por último y tercer lugar, se encuentra la última evolución del logo hasta la actualidad. Se mantiene el fondo geométrico pero se le añade el color rojo que representa energía, valentía, amor, pasión, crecimiento e iniciativa. Además, se eliminan todos los elementos del interior y dejan únicamente el nombre de la marca, en mayúsculas y con una tipografía estrecha, de palo, sin casi espacios entre letras e inclinada ligeramente para darle una sensación de dinamismo, ascenso y evolución.

Figura 6

Logo actual de Mattel



Fuente: Adaptado de <https://shopping.mattel.com/es-es>

5.3.2.2 Diferencias entre Mattel y LEGO

Aunque tanto Mattel como LEGO son marcas de juguetes reconocidas a nivel mundial, tienen algunas diferencias significativas en cuanto a su enfoque de productos y público objetivo:

- Tipo de juguetes: Mattel se centra en una variedad de juguetes que abarcan desde muñecas (como Barbie), vehículos de juguete (como Hot Wheels), juegos de mesa y juguetes electrónicos hasta productos de entretenimiento multimedia. Por otro lado, LEGO se especializa en ladrillos de construcción interconectables y conjuntos temáticos que fomentan la creatividad y el juego de construcción.
- Enfoque en la construcción: LEGO se destaca por su énfasis en la construcción y la creatividad. Sus juguetes están diseñados para permitir a los niños construir estructuras tridimensionales utilizando bloques de construcción. Mattel, aunque también ofrece algunos juguetes de construcción, no tiene el mismo enfoque en la construcción como núcleo de su experiencia de juego.
- Edad del público objetivo: Si bien ambos fabricantes de juguetes tienen productos dirigidos a niños de diversas edades, LEGO tiende a tener una audiencia más amplia que abarca desde niños pequeños hasta adultos aficionados al diseño y la construcción. Mattel, aunque también tiene una amplia gama de productos, se centra más en los niños y niñas en edad preescolar y escolar primaria.

En resumen, mientras que Mattel ofrece una variedad más amplia de juguetes que abarcan diferentes tipos de juego y entretenimiento, LEGO se destaca por su enfoque distintivo en la construcción creativa y su amplia gama de sets temáticos.

5.4 Análisis de casos de *rebranding*

Se han seleccionado 2 casos de *rebranding* para realizar un estudio exhaustivo. Cada uno de los *rebranding* se analizarán de forma denotativa como connotativa cómo ha sido su proceso de *rebranding*, desde los objetivos y sus causas hasta la estrategia y los cambios intangibles que se han visto en la nueva imagen y comunicación aplicada.

5.4.1 Rebranding Correos

Correos es el operador designado por ley para prestar el servicio postal universal en todo el territorio, con criterios de eficiencia, calidad y asequibilidad. Es matriz del Grupo Correos y una de las principales compañías nacionales por dimensiones, presencia territorial, capital humano e infraestructuras físicas y digitales. Es la empresa de referencia en el mercado postal español y uno de los principales operadores de paquetería.

Fundado en 1716, actualmente cuenta con una plantilla superior a 78.000 personas y cerró 2023 con unas pérdidas de 125 millones de euros. Sin embargo, Correos ha logrado dos máximos galardones en los *World Post & Parcel Awards 2023*, concretamente, en la categoría de “Mejor solución tecnológica”, por la app omnicanal de Correos Market, y en la de “Evolución Postal”, por el servicio de Correos Frío. También consigue el premio AUTELSI 2023 al Proyecto por su innovación tecnológica para la mejora de la productividad y el premio *Randstad* como empresa más atractiva en el sector logístico de España. Además, entre otros hitos conseguidos en 2023, se destaca la entrega de los sellos *Diversity Leading Company*, como líder en inclusión y diversidad, y *Empowering Women’s Talent*, como compañía comprometida con el talento femenino.

5.4.1.1 Caso de rebranding

En 2019 presentan su nueva imagen acompañada de detallado trabajo de *rebranding* que fue llevado a cabo por la Consultora y Agencia Summa.

5.4.1.2 Análisis denotativo del rebranding de Correos

En un contexto de evolución tecnológica y constante cambio social, Correos decide transformar su modelo de negocio para responder a las nuevas demandas de la ciudadanía, los cambios sociales y el reto del comercio electrónico impulsado por los avances tecnológicos.

En la nota de prensa que anunció Correos en 2019 y en donde presentaban su nueva imagen corporativa, se deja constancia que buscan “adaptarse a las demandas que la sociedad ha venido requiriendo en los últimos tiempos, como la sostenibilidad, la digitalización y la internacionalización.” Por lo tanto, la necesidad de actualizar su imagen para volver a conectar con su público objetivo sería la principal razón de la actualización de su marca.

Al final de esta nota de prensa, se puede extraer que el objetivo principal del cambio es transmitir una imagen “actualizada, sencilla y más moderna”. Es decir, una vez más, expresan que no están conectando con su público objetivo y que tienen la necesidad de adaptarse.

En el Informe anual integrado del Grupo Correos de 2022, dejan constancia el posicionamiento al que aspiran y que crea la base de su plan estratégico y es llegar a ser el “operador de referencia en el mercado de la paquetería” (Informe anual integrado 2022 del Grupo Correos, 2022, p.59). Además, de este informe, también se pueden recoger otros elementos clave como son la visión, misión, propósito y valores de la marca. Su visión es "ser un operador global líder en logística, comunicaciones y servicios de proximidad, reconocido como motor de vertebración territorial, progreso económico sostenible y bienestar social"; su misión es "trabajar para conectar física y digitalmente a personas y negocios, proponiendo soluciones flexibles, innovadoras y sostenibles desde una perspectiva económica, social y medioambiental"; su propósito es “conectar personas y territorios, generando oportunidades de negocio y desarrollo sostenibles a largo plazo”; y sus valores son la confianza, la cercanía, la innovación, la sostenibilidad y el compromiso (Informe anual

integrado 2022 del Grupo Correos, 2022, p.7). Estos apartados le permitirán establecer unas buenas bases estratégicas que, junto con la nueva imagen corporativa, le permitirá conseguir sus objetivos.

Para lograr estos objetivos, Correos aborda varias líneas estratégicas, incluyendo la sostenibilidad, la digitalización, la internacionalización y la diversificación de negocios. En términos de sostenibilidad, buscan establecer nuevas rutas de transporte ecológicas y convertirse en una de las mayores flotas eléctricas y de cero emisiones del sector de distribución en España. En cuanto a la digitalización, facilitan el acceso a todos los servicios en igualdad de condiciones, incluso en zonas rurales, y lanzan una plataforma online para promocionar productos de artesanos locales y nacionales. En el ámbito de la internacionalización, Correos aspira a ser un referente logístico y un nexo entre Asia, Europa, África y América Latina.

La tonalidad de la comunicación de Correos es profesional, sencilla, cercana y moderna. Se dirigen a la sociedad en general con un tono más formal, mientras que emplean un tono más informal al dirigirse al público juvenil.

En cuanto a la imagen corporativa, se ha realizado un trabajo de simplificación del isologo, lo que permite un mejor comportamiento en espacios reducidos y soportes digitales. El nombre de Correos se elimina en muchos soportes, utilizando solo el símbolo. La paleta cromática mantiene los colores azul y amarillo, dando mayor protagonismo al amarillo como fondo de todas las aplicaciones del logo. Se ha creado una nueva tipografía personalizada por Monotype, que es limpia, elegante y oxigenada. Además, se utiliza el recurso gráfico de las "etiquetas" y se introducen nuevos iconos y recursos gráficos geométricos. El eslogan "Los nuevos tiempos llegan por Correos" refleja su adaptación a la actualidad.

Figura 7

Comparación del logotipo anterior y del nuevo logo de Correos



Fuente: Adaptado de <https://www.correos.com/sala-prensa/#imagen-marca>

5.4.1.3 Análisis connotativo del rebranding de Correos

Las causas detrás del *rebranding* de Correos incluyen la percepción de la marca como no sostenible, debido a que no se comunican adecuadamente sus esfuerzos en esta área. Además, aunque Correos está implementando cambios tecnológicos, estos no se presentan de forma unificada, lo que impide transmitir la sensación de modernización. El público joven desconoce muchos de los servicios disponibles y percibe la marca como desactualizada y poco identificable con sus intereses.

Los objetivos del *rebranding* son fortalecer la relación con los clientes habituales y atraer a nuevos clientes demostrando su capacidad de adaptación, como se menciona en la Promoción de Competencia (2019). Correos busca posicionarse y mantenerse como el operador logístico de referencia en España.

El nuevo logo de Correos, simplificado respetuosamente respecto al original, armoniza tanto con su público tradicional como con el más joven y moderno al que desean acercarse. Esta simplificación reduce la carga simbólica del logo y, al explicar los cambios a través de vídeos, logran captar la atención del público tecnológico, alineándose con la nueva explicación del logo. Con el eslogan "Los nuevos tiempos llegan por Correos", Correos quiere transmitir su adaptación a la actualidad y su modernización de servicios para satisfacer las

necesidades contemporáneas de la sociedad. Además, la tonalidad informal busca mostrar cercanía y conectar con un público más juvenil.

La comunicación y el tono utilizados en el *rebranding* se alinean con sus objetivos y valores, adaptándose a los diversos públicos sin perder la nueva identidad de la marca.

5.4.2 Rebranding Burger King

Burger King es una de las principales cadenas de comida rápida a nivel mundial, reconocida como la segunda cadena de hamburguesas más importante del mundo (Orús, junio 2024) y conocida por sus hamburguesas a la parrilla y su compromiso con la calidad y el sabor. Es una filial de Restaurant Brands International y una de las mayores compañías en el sector de la restauración por su presencia global, su capital humano y sus infraestructuras tanto físicas como digitales. Es una marca de referencia en el mercado de la comida rápida y uno de los principales operadores en su categoría.

Fundado en 1954, actualmente cuenta con más de 17,000 restaurantes en más de 100 países y cerró 2023 con más de 900.000 millones de euros (Statista Research Department, 2024), incremento de un 14% respecto a 2022, consolidando su posición en el mercado. Además, Burger King ha logrado varios galardones importantes en los World Fast Food Awards 2023, concretamente, en la categoría de “Mejor innovación tecnológica”, por su app móvil que permite personalizar pedidos, y en la de “Evolución en Sostenibilidad”, por su iniciativa de envases reutilizables. También ha recibido el premio Global Food Service Innovators 2023 por su innovación en la mejora de la experiencia del cliente y el premio Glassdoor como una de las empresas más atractivas para trabajar en el sector de la restauración rápida. Por último, entre otros hitos conseguidos en 2023, se destaca la obtención de los sellos Diversity Leading Company, como líder en inclusión y diversidad, y Empowering Women’s Talent, como compañía comprometida con el talento femenino.

5.4.2.1 Caso de rebranding

En 2021 renuevan la identidad visual de la marca para adaptarla al nuevo posicionamiento que ya estaban trabajando. Este cambio fue llevado a cabo por Jones Knowles Ritchie, agencia ubicada en Nueva York.

5.4.2.2 Análisis denotativo del rebranding de Burger King

El *rebranding* de Burger King surge en un contexto de creciente interés de los consumidores por un estilo de vida saludable. La necesidad de adaptarse a estas nuevas tendencias fue impulsada por la percepción negativa de sus productos como poco saludables y la falta de reconocimiento de su nuevo enfoque en ingredientes naturales. La identidad visual anterior ya no reflejaba adecuadamente la marca, y el objetivo era proyectar una imagen menos sintética y artificial.

Los objetivos del *rebranding* fueron: comprometerse con la sostenibilidad, la calidad de sus ingredientes, la experiencia del cliente y la digitalización. Además, buscó transformar su imagen para comunicar su nuevo posicionamiento y volver a conectar con sus clientes. El propósito fue hacer que la marca se percibiera como más auténtica, apetecible y sabrosa, retornando a sus raíces. La visión fue crear un mundo de marca en el que los consumidores modernos se sientan cómodos y positivos.

Las líneas estratégicas incluyen eliminar sabores, colores y conservantes artificiales de todos sus alimentos, invertir en tecnología para mejorar la experiencia del cliente tanto en los restaurantes como en dispositivos móviles, y asumir compromisos de sostenibilidad en los ámbitos alimentario, planetario y comunitario.

La nueva imagen corporativa se centra en resaltar el sabor y la calidad a través del diseño. El logo refleja tanto la tradición como la herencia de la marca, integrándose bien en entornos digitales con un diseño refinado, seguro, sencillo y divertido. Los colores cálidos y orgánicos dan vida a los ingredientes

vibrantes y frescos, mientras que el monograma, simplificado al máximo, es representativo de la marca. El posicionamiento se orienta a reconectar con su público asociándose con la naturalidad, la cercanía, la sostenibilidad y los ingredientes naturales de calidad.

Figura 8

Comparación del logotipo anterior y del nuevo logo de Burger King



Fuente: Adaptado de

<https://brandemia.org/nuevo-logo-de-burger-king-por-primera-vez-en-20-anos>

5.4.2.3 Análisis connotativo del rebranding de Burger King

El *rebranding* de Burger King en 2021 también fue motivado por varias causas y objetivos estratégicos. Las tendencias de diseño y consumo estaban cambiando, alejándose de la imagen anterior de la marca, que no lograba integrarse en el nuevo contexto visual y cultural. La marca se apartaba de las tendencias más limpias, simples y minimalistas, y necesitaba alinearse con las expectativas visuales de su audiencia.

Otro objetivo clave era posicionarse como una opción más premium, algo que su imagen anterior no estaba logrando (Ridge, 2024). La oferta y la comunicación de la marca no atraían a un público más joven y sofisticado, que busca modernidad, calidad y autenticidad en sus elecciones de comida rápida. Además, en un mercado saturado de opciones, el *rebranding* era una estrategia necesaria para captar la atención, diferenciarse de la competencia y

comunicar los nuevos atributos que Burger King quería asociar con su marca: modernidad, ingredientes naturales, sostenibilidad, cercanía y sabor.

El *rebranding* fue un movimiento audaz y bien ejecutado, que modernizó la marca sin perder su esencia. Adoptando un diseño minimalista y retro, el nuevo logo y la identidad visual combinan simplicidad y nostalgia, resonando tanto con los consumidores jóvenes como con aquellos que tienen una conexión emocional con la marca desde hace décadas. Este cambio no solo ha refrescado la imagen de Burger King, sino que también ha reforzado su compromiso con la calidad y la autenticidad en un mercado competitivo.

En resumen, el *rebranding* de Burger King refleja su evolución y adaptabilidad, asegurando su relevancia en el cambiante panorama de la comida rápida. Adoptando un diseño minimalista y retro, el nuevo logo y la identidad visual combinan simplicidad y nostalgia, resonando tanto con los consumidores jóvenes como con aquellos que tienen una conexión emocional con la marca de décadas anteriores. Este cambio no solo ha refrescado la imagen de Burger King, sino que también ha reforzado su compromiso con la calidad y la autenticidad en un mercado competitivo. El *rebranding* se ejecutó de forma inteligente, exitosa y logró modernizar la marca sin perder su esencia.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

Para elaborar un buen desarrollo de proyecto ha sido necesaria toda la investigación anteriormente realizada y analizada. Se han conseguido abordar los marcos teóricos en referencia al desarrollo sostenible y, por otro lado, al de la gestión y desarrollo de una marca. También se considera concluido el análisis y estudio de la marca en cuestión, de su competencia más cercana y, para finalizar, de casos de estudio de marcas consideradas importantes y que han abordado proyectos de *rebranding*.

La conclusión, hasta este punto, es que la situación y posicionamiento de LEGO en referencia a la sostenibilidad, ya es bastante positiva. A día de hoy, ya invierten y dedican mucho esfuerzo y recursos a los objetivos y compromisos que se han marcado. Por lo tanto, se va a aprovechar este impulso y recorrido ya realizado para mantener algunos elementos y, por otro lado, mejorar o abordar otros.

6.1 Rebranding sostenible

El concepto de desarrollo sostenible que se va a aplicar en profundidad en la marca además se presenta como un imperativo que integra la interdependencia de la sociedad, la economía y el medioambiente tanto a escala global como local. La ciudadanía y la administración juegan un rol crucial en el proceso, subrayando la importancia de los derechos y responsabilidades, así como la necesidad de participación y cooperación para lograr un cambio significativo para el futuro del planeta. Para esto, es fundamental considerar las necesidades y derechos de las generaciones futuras, asegurando que las acciones de hoy no van a comprometer la capacidad para satisfacer las necesidades de una marca. El cambio sostenible debe ser abordado con un enfoque en el desarrollo dentro de los límites de la capacidad de carga del planeta, aplicando siempre el principio de precaución frente a la incertidumbre. En este contexto, y con lo anteriormente mencionado, se va a presentar una

propuesta de *rebranding* sostenible, alineada con estos principios fundamentales, para contribuir a un futuro más sostenible y responsable.

6.2 Definición de la marca

El Grupo LEGO tiene un gran recorrido histórico y de marca que comienza en 1932. Actualmente es una multinacional establecida en la industria juguetera y con la mejor reputación e imagen a nivel global. Desde que cambiaron sus materiales de producción en 1950, de la madera al plástico, han conformado una estructura sólida en la cual han conseguido ubicar al público infantil (los niños) en el centro de su negocio y de su razón de ser.

Es una marca con una posición en responsabilidad corporativa envidiable y tienen un reconocimiento de marca muy potente, ya que se conoce a nivel mundial, y además es un reconocimiento muy positivo. Entre sus propósitos está el llegar a ser 100% sostenibles en toda su cadena de producción y están consiguiendo avanzar en este propósito de forma exponencial. Aun así, la sostenibilidad no es un valor que le defina y podría ser una nueva ventaja diferencial que, sumada a todas con las que ya cuenta, le haga ser un referente en este campo. Actualmente, se encuentra en una posición y con unos recursos únicos que hacen que se haya generado esta oportunidad de mercado. Una marca que tenga poco reconocimiento no podría conseguir, a corto plazo, posicionarse como la mejor marca juguetera 100% sostenible.

6.3 Lista de prioridades

Después de establecer el objetivo principal, se realiza una lista de prioridades para valorar las más importantes a abordar:

- Se considera necesario que, para poder transmitir una nueva imagen ligada a la sostenibilidad como un valor clave de la marca, se debe realizar un restyling del logotipo de LEGO. De esta manera se va a llamar la atención y mostrará interés sobre la nueva comunicación que desean transmitir.

- La comunicación de todas las actualizaciones se debe hacer primero internamente. Una vez transmitidas las novedades de forma simple y clara, se comunicará al exterior de forma más coherente y con todo el apoyo interno.
- Se considera necesario actualizar la comunicación y los mensajes que transmite la marca en todos sus contenidos. Se debe hacer contenido nuevo sobre el proceso de sostenibilidad que están llevando a cabo y darle protagonismo al concepto en sus acciones de ahora en adelante.
- La estructura de la marca también tiene que actualizarse, de manera que el propósito y los valores vayan en línea con el nuevo objetivo marcado.

6.4 Público objetivo

LEGO tiene un público objetivo principal de niños, especialmente aquellos en edades comprendidas entre los 3 y los 12 años. LEGO ha construido su marca alrededor del concepto de creatividad, aprendizaje y diversión a través del juego, lo que lo convierte en un producto muy atractivo para este grupo demográfico.

Además del público infantil, LEGO también tiene un público secundario importante que incluye a padres, educadores y adultos aficionados a la construcción con LEGO.

6.5 Proyecciones de cambios y beneficios

Los valores de LEGO actuales son: Imaginación, Creatividad, Diversión, Aprendizaje, Cuidado, Calidad. Algunos de estos valores se van a unificar y otros se van a actualizar. Por ejemplo, Imaginación, Creatividad y Diversión se unifican en *Imaginación* ya que este gran concepto lleva intrínsecas las palabras “creatividad” y “diversión”. En su definición también se incluirá la palabra “futuro”, de tal forma que con la imaginación también puedes ser capaz de imaginarte un futuro y tener ganas de encaminar tu realidad hacia ese futuro imaginable. El valor del *Aprendizaje* se mantiene, salvo que se le añada

también la posibilidad de aprender a construir un mundo mejor y más sostenible. El valor del *Cuidado* se mantiene ya que sería imposible imaginar la marca LEGO lejos de ese atributo, con todo lo que significa. Al valor de *Calidad*, se le añade, en su definición, la durabilidad y flexibilidad junto con el concepto de “consumo sostenible”. Se trata de un valor muy positivo y ligado totalmente a la sostenibilidad del producto y de la marca.

Tabla 7

Nuevos valores de la marca LEGO

Imaginación	Aprendizaje	Cuidado	Calidad
-------------	-------------	---------	---------

Fuente: Elaboración propia.

6.6 Propuesta de restyling: de logotipo a imagotipo

En 1998 se realizó el último restyling de la marca, dando como resultado el logo que LEGO utiliza en la actualidad. En 26 años no se ha hecho ninguna modificación ya que no se ha considerado necesario. El logo actual cuenta con las ventajas de que es reconocido mundialmente, es muy potente y tiene mucha fuerza. Aunque sea un logo tipográfico y con trazos en los bordes de las letras de diferentes colores, en pequeña escala es legible y si no, se puede interpretar fácilmente debido a su reconocimiento de marca visual.

6.6.1 Símbolo e imagotipo

Después de haber estudiado la posibilidad de hacer un nuevo restyling que acompañe al *rebranding* que se está planteando, finalmente se ha decidido crear un símbolo para el logo existente de LEGO. El concepto de la sostenibilidad juega un papel protagonista en este proyecto y por lo tanto se ha considerado que la implantación de un nuevo logo en todas las infraestructuras de la organización y en todos los demás soportes que lo contienen actualmente supondría una generación de residuos contaminantes innecesario y todo lo

contrario a un *branding* sostenible. Este símbolo acompañará al logotipo actual y formarán un imagotipo, de tal forma que podrá seguir usándose la versión anterior del logo y además se podrá ir aplicando gradualmente la nueva imagen. Esta novedad, llamará la atención y provocará un cambio en el posicionamiento de la marca.

6.6.2 Características del símbolo

Para llevar a cabo el diseño del símbolo se han tenido en cuenta varios factores:

- Debe representar la marca y todo su recorrido histórico y emocional.
- Debe posibilitar la simplificación de la marca de forma conceptual.
- Debe representar el concepto de sostenibilidad.
- Debe estar alineado con la gráfica actual para no provocar una renovación de material integral.

6.6.3 Selección del símbolo

Para seleccionar el elemento que representará a la marca se ha recurrido a su historia y en concreto, a su origen. En sus inicios, LEGO fabricaba juguetes de madera y uno de los más representativos es el pato nombrado Duck.

Este animal tiene mucha carga simbólica en el mudo creativo del juego por muchos aspectos:

- Como animal, domina los tres medios: tierra (puede caminar), agua (puede bucear) y aire (puede volar).
- Como juguete, el pato siempre recuerda a los patos con ruedas de colores y al pato de goma amarillo de la bañera.
- Además, el pato de goma en sí es una metáfora bien conocida como algo que inspira ideas y soluciones sólo con mirarlo.
- Por último, la razón más importante a nivel emocional es que fue el juguete favorito de Ole Kirk Christiansen, el fundador de LEGO.

Figura 9

Imagen de Duck



Fuente: Adaptado de <https://www.lego.com/pt-br/history>

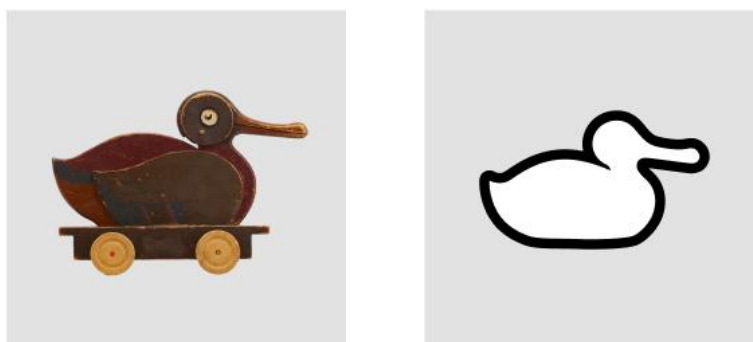
El pato representa una vuelta a su origen cuando hacían juguetes de madera.

Este *rebranding* tiene el enfoque de la sostenibilidad y por eso se considera una opción muy acertada relacionar su nueva imagen con este pato, ya que fue uno de sus juguetes míticos. Además, este icónico animal también es muy útil para representar el concepto de la sostenibilidad. Al poder dominar los tres medios (tierra, agua y aire), anima y potencia el compromiso de LEGO.

Una vez encontrado el elemento indicado para la elaboración de la propuesta, se ha trabajado en su representación y simplificación.

Figura 10

Ejercicio de simplificación para la creación del símbolo



Fuente: Elaboración propia a partir de <https://www.lego.com/pt-br/history>

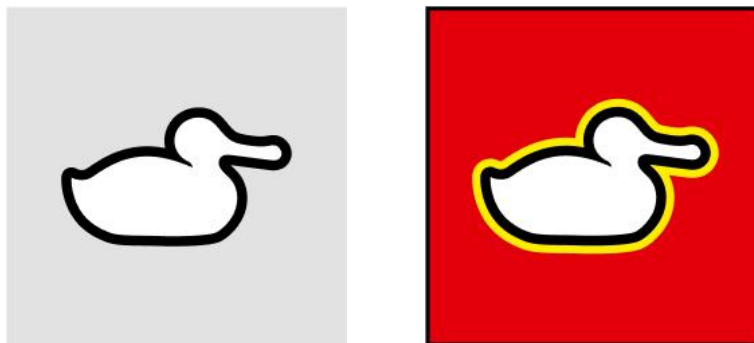
6.6.4 Aplicación del símbolo

Las principales ventajas de un imagotipo incluyen su versatilidad, ya que permite usar tanto el nombre de la marca como el símbolo de manera independiente o juntos. Además, esta combinación puede crear una identidad visual fuerte y memorable para la empresa.

En este caso, se ha realizado el ejercicio de aplicarle los mismos colores que al logo actual de LEGO, ya que será un símbolo que se usará conjuntamente o por separado.

Figura 11

Aplicación de los colores corporativos de LEGO.

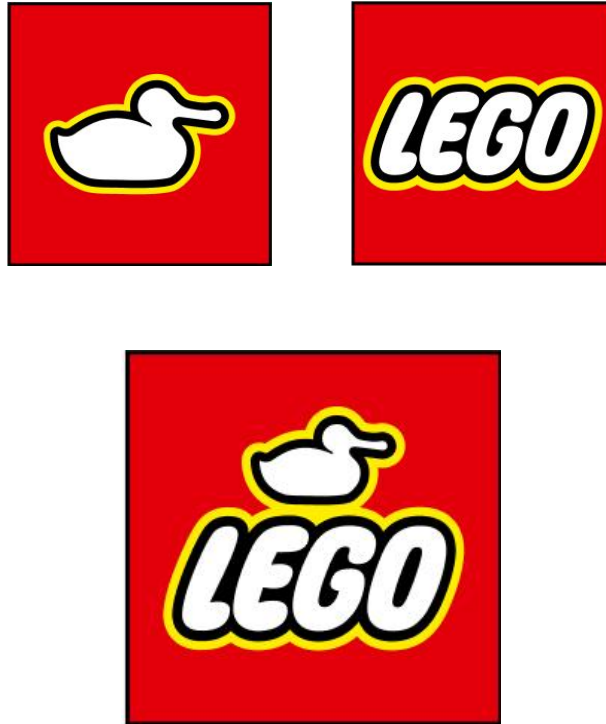


Fuente: Elaboración propia.

Por último, se ha generado el imagotipo con el conjunto del logotipo de LEGO y el nuevo símbolo. Para ello, se ha decidido ubicarlo en la parte superior y sin dejar espacio entre ambos elementos. De esta manera se percibe el compromiso de la sostenibilidad intrínseco a la propia marca. Para terminar de encuadrar el imagotipo, se ha reducido el tamaño general para dejar más margen y espacio libre de elementos.

Figura 12

Creación y presentación final del imagotipo de LEGO.



Fuente: Elaboración propia.

6.6.5 Usos del nuevo imagotipo

Los indicativos que justificarán el uso del imagotipo serán los siguientes:

- Cuando una comunicación esté anunciando un nuevo objetivo cumplido en referencia a la sostenibilidad de LEGO.
- Cuando un producto se haya producido de forma 100% sostenible en todos sus ámbitos (materia prima, espacio de producción, herramientas, transporte, embalaje, tintas de impresión, etc.).
- En la campaña que va a anunciar esta nueva incorporación en la marca y todos los nuevos compromisos que conllevan.

6.6.6 Beneficios del nuevo imago tipo

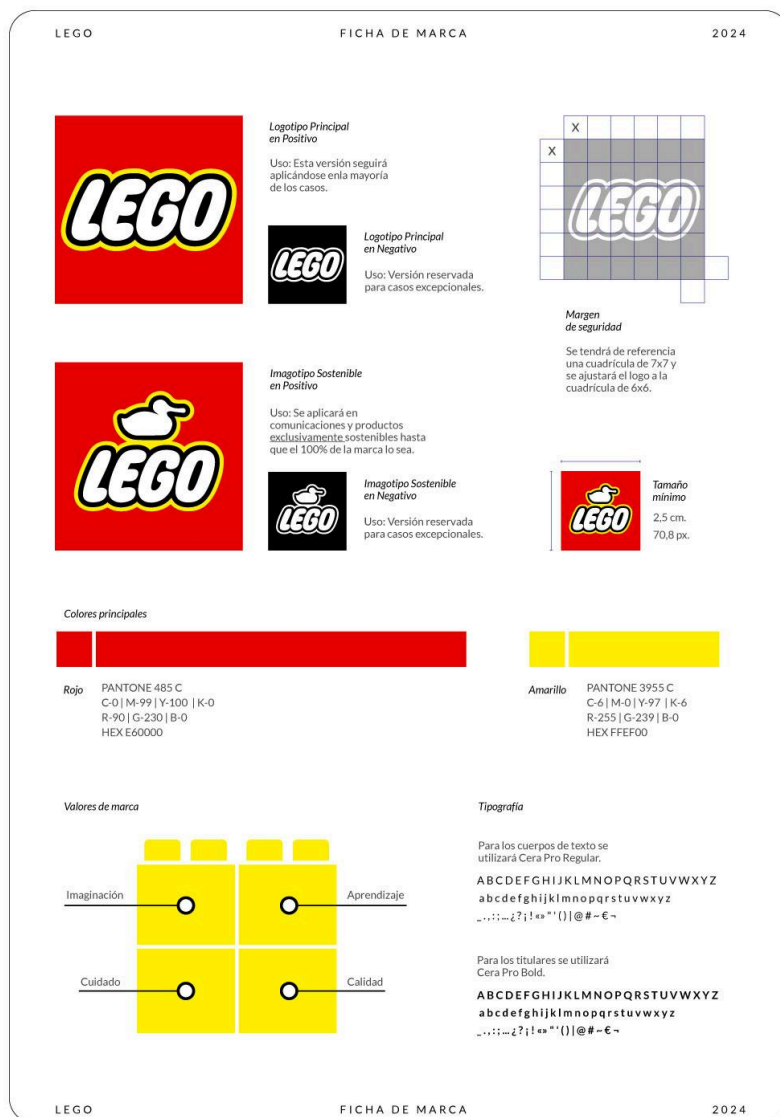
Este enfoque permite mantener la identidad de marca mientras comunica un nuevo compromiso con la sostenibilidad. Implementarlo de forma gradual y asegurarse de que todos los aspectos del producto sean verdaderamente sostenibles puede fortalecer la percepción positiva de LEGO entre los consumidores y contribuir a un futuro más sostenible. Además, esta elección se ha considerado muy beneficiosa y ventajosa por los siguientes motivos:

1. Incremento del valor de la marca: Al mantener el logo original y añadir un símbolo hace que se mantenga la reconocibilidad que ya tiene la marca con todos sus atributos actuales mientras se comunica un nuevo enfoque hacia la sostenibilidad. Además, un símbolo que represente la sostenibilidad puede comunicar claramente el compromiso de la marca con el medio ambiente y atraer a consumidores conscientes.
2. Estrategia gradual: Si se implementa el nuevo símbolo de manera gradual en productos que consigan ser 100% sostenibles permitirá a los consumidores adaptarse al cambio sin perder la conexión con la identidad original de la marca.
3. Percepción de la marca: Esta estrategia va a demostrar que LEGO está dispuesto a innovar y que sabe adaptarse a las demandas modernas, lo que puede mejorar la percepción de la marca.
4. Compromiso sostenible: Al asegurar que todos los productos, incluyendo las tintas de impresión, sean sostenibles, LEGO puede realmente marcar una diferencia en su impacto ambiental. Además, un cambio tangible en la presentación de productos sostenibles fortalece el compromiso de LEGO con la responsabilidad corporativa.
5. Marketing y comunicación: El nuevo símbolo puede ser una herramienta poderosa en campañas de marketing que promuevan la sostenibilidad y la responsabilidad ecológica de LEGO. Los consumidores que valoran la sostenibilidad pueden sentirse más conectados y leales a la marca y por lo tanto producir un engagement.

6.6.7 Ficha de marca

Se considera necesario aclarar los detalles técnicos del nuevo isologo frente al logotipo tradicional y por ello se ha realizado una ficha de marca que se podrá utilizar para consultar dudas rápidas de cara a la aplicación de su imagen.

Figura 13
Ficha de marca LEGO



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Se puede consultar con mayor tamaño en el apartado Anexos.

6.7 Comunicación de la nueva marca

Actualmente la comunicación supone un elemento clave para las organizaciones, ya que determina las relaciones que éstas mantienen con sus públicos y el compromiso que toman para generar confianza y fidelizarlos, de tal manera que estos ayuden a conformar la imagen y reputación deseada de la empresa (Ruiz, 2020). La comunicación de todos estos cambios que se irán aplicando de forma progresiva, además tendrá un primer anuncio interno (empleados, proveedores, marcas colaboradoras, etc.) y después un anuncio externo (medios de comunicación, puntos de venta, redes sociales, etc.).

6.7.1 Comunicación interna

Se llevarán a cabo una serie de acciones que tendrán como objetivo informar sobre la nueva marca sostenible, sus aplicaciones y las nuevas prioridades que marcarán el nuevo calendario de comunicaciones y de acciones en la compañía.

6.7.1.1 Estrategias y acciones

Empleados:

1. Anuncio oficial del CEO: Comenzará con una reunión general (presencial o virtual) donde el CEO o un alto ejecutivo presente oficialmente la nueva marca sostenible, destacando su importancia y cómo se alinea con los valores y objetivos de la empresa.
2. Boletines internos y comunicados: Se enviarán boletines electrónicos y comunicados internos que expliquen en detalle la nueva marca, sus objetivos, los productos y cómo contribuye a la sostenibilidad.
3. Materiales informativos: Se considera importante también crear infografías, folletos y videos que detallan las características sostenibles de los nuevos productos y cómo se diferencian de los anteriores.

4. Eventos internos: Se realizarán eventos internos para celebrar el lanzamiento de la nueva marca, como ferias de sostenibilidad, días temáticos o concursos relacionados con la sostenibilidad.
5. FAQs y recursos de soporte: Se creará una sección de preguntas frecuentes (FAQs) y se proporcionarán recursos de soporte para responder a cualquier duda o preocupación que los empleados puedan tener.
6. Retroalimentación y sugerencias: Por último, se establecerán canales para que los empleados puedan dar su retroalimentación y sugerencias sobre la nueva marca, promoviendo un diálogo abierto y constructivo.

Proveedores:

Para asegurar la coherencia, se va a involucrar a los proveedores en el lanzamiento de la nueva marca con algunas acciones y estrategias específicas.

1. Reuniones y boletines informativos: Se organizarán reuniones (presenciales y virtuales) para presentar la nueva marca y explicar su importancia, objetivos y cómo se espera que los proveedores contribuyan. Se enviarán boletines informativos que detallen los cambios y las expectativas en términos de sostenibilidad, incluyendo ejemplos específicos y estudios de caso.
2. Acuerdos de normas y requisitos: Actualizar los contratos y acuerdos para incluir cláusulas específicas sobre sostenibilidad y prácticas responsables. Se ayudará a los proveedores con guías sobre la sostenibilidad de LEGO y lo que se espera que los proveedores cumplan.
3. Programas de certificación: LEGO colaborará con organizaciones de certificación para ofrecer programas que certifiquen a los proveedores en prácticas sostenibles.
4. Colaboración en innovación: se invitará a iniciar proyectos conjuntos de investigación y desarrollo (I+D) para innovar en materiales sostenibles y procesos de producción más ecológicos. Además se organizarán

concursos de innovación donde los proveedores puedan presentar nuevas ideas y soluciones sostenibles.

5. Evaluación y monitoreo: se implementarán auditorías regulares para evaluar el cumplimiento de los proveedores con las normas de sostenibilidad y se establecerán indicadores para medir el progreso y la efectividad de las iniciativas sostenibles.
6. Incentivos y reconocimiento: Se crearán programas de incentivos para premiar a los proveedores que demuestren un fuerte compromiso con la sostenibilidad. Además, se reconocerá públicamente a los proveedores que sobresalgan en prácticas sostenibles a través de comunicados de prensa, eventos o premios.

Accionistas:

1. Reuniones de accionistas: Se realizará una presentación detallada sobre la nueva marca en la próxima reunión de accionistas, destacando cómo esta iniciativa puede impactar positivamente en la empresa y en la percepción pública.
2. Informes financieros y de sostenibilidad: Se añadirá información detallada sobre la nueva marca en los informes financieros trimestrales y anuales, subrayando su relevancia estratégica y sus beneficios potenciales.
3. Boletines y comunicados específicos: Se enviarán boletines y comunicados específicos a los accionistas que expliquen el lanzamiento de la nueva marca, sus objetivos y su alineación con las metas a largo plazo de la empresa.
4. Webinars y conferencias telefónicas: Se organizarán webinars y conferencias telefónicas donde los accionistas puedan hacer preguntas y obtener información detallada sobre la nueva marca y los planes futuros.

5. Informe de impacto: Por último, se realizará un informe especial que detalle el impacto ambiental y social que se espera lograr con la nueva marca, destacando las métricas y objetivos clave.

6.7.1.2 Ejecución y seguimiento

Plan de implementación:

Se desarrollará un plan de implementación claro y detallado que incluya cronogramas, responsabilidades y recursos necesarios.

Retroalimentación continua:

Se mantendrá una comunicación abierta y continua con todas las partes para recibir retroalimentación y ajustar las estrategias según sea necesario.

Evaluación de impacto:

Se realizarán evaluaciones periódicas del impacto de las acciones y estrategias implementadas, y se irán realizando ajustes basados en los resultados obtenidos.

6.7.1.3 Calendario de aplicación

En la página siguiente se ha realizado un resumen de la comunicación externa para clarificar los objetivos, públicos, acciones y hacer una propuesta orientativa de sus aplicaciones. De esta manera se pueden coordinar mejor todas las acciones, la estrategia se aplicará de una forma más eficaz y habrá más posibilidades de cumplir los objetivos.

Tabla 8
Calendario de aplicación Comunicación Interna

<i>COMUNICACIÓN: Interna</i>		
<i>OBJETIVO: Informar sobre la nueva marca sostenible, sus aplicaciones y las nuevas prioridades que marcarán el nuevo calendario de comunicaciones y de acciones en la compañía.</i>		
<i>PÚBLICO</i>	<i>ESTRATEGIA / ACCIÓN</i>	<i>TIEMPO / APLICACIÓN</i>
<i>Empleados</i>	1. Anuncio oficial del CEO.	Mes 1: Puntual.
	2. Boletines internos y comunicados.	Meses del 1 al 3: Puntualmente.
	3. Materiales informativos.	Meses del 1 al 3.
	4. Eventos internos.	Meses del 1 al 6: Puntualmente.
	5. FAQs y recursos de soporte.	Meses del 1 al 12.
	6. Retroalimentación y sugerencias	Meses del 1 al 12.
<i>Proveedores</i>	1. Reuniones y boletines informativos.	Mes 1: Puntualmente.
	2. Acuerdos de normas y requisitos.	Mes 1.
	3. Programas de certificación.	Meses del 1 al 12.
	4. Colaboración en innovación.	Meses del 1 al 12: Puntualmente.
	5. Evaluación y monitoreo.	Meses del 1 al 12: Puntualmente.

	6. Incentivos y reconocimiento.	Meses del 1 al 12: Puntualmente.
<i>Marcas colaboradoras</i>	1. Reuniones de accionistas.	Mes 1.
	2. Informes financieros y de sostenibilidad.	Mes 1.
	3. Boletines y comunicados específicos.	Meses del 1 al 3: Puntualmente.
	4. Webinars y conferencias telefónicas.	Meses del 1 al 12: Puntualmente.
	5. Informe de impacto.	Mes 1.
<i>Entre todos los públicos internos</i>	1. Retroalimentación continua.	Meses del 1 al 12: Regularmente
	2. Evaluaciones de impacto.	Meses del 1 al 12: Puntualmente.

6.7.2 Comunicación externa

Las siguientes estrategias y acciones están dirigidas especialmente al público principal de LEGO: el público infantil. Buscan involucrar y educar a los niños sobre la importancia de la sostenibilidad de manera divertida y memorable. Pero además quiere involucrar a otros diversos públicos, los secundarios. Estas estrategias y acciones tienen como objetivo ayudar a LEGO a comunicar eficazmente el lanzamiento de su nueva marca sostenible y fortalecer su compromiso con el medio ambiente.

6.7.2.1 Estrategias y acciones

1. Lanzamiento oficial y medios de comunicación:
 - Evento de lanzamiento: Incluir actividades y presentaciones específicamente diseñadas para niños, como demostraciones de construcción, apariciones de personajes populares de LEGO, y actuaciones en vivo.
 - Notas de prensa y comunicados: Enviar notas de prensa a medios de comunicación infantiles y blogs dirigidos a padres para asegurar que la información llegue a los niños y sus familias.
2. Puntos de venta y espacios de experiencia de LEGO:
 - Tiendas propias y página web: Crear áreas interactivas en las tiendas físicas y secciones especiales en la página web con juegos y actividades que expliquen la sostenibilidad de manera lúdica.
 - Espacios de experiencia: En LEGO House, parques de atracciones y centros de juego, organizar actividades prácticas como talleres de construcción con bloques reciclados, exhibiciones interactivas y juegos educativos sobre el cuidado del medio ambiente.
3. Eventos y experiencias:
 - Ferias y exposiciones: Participar en ferias de juguetes y eventos familiares con stands interactivos y actividades divertidas que enseñen a los niños sobre sostenibilidad.

- Eventos propios para niños: Organizar eventos específicos para niños, como competiciones de construcción sostenibles, días temáticos en tiendas y actividades de aprendizaje lúdico.
 - Eventos propios: Patrocinar y participar en eventos centrados en la sostenibilidad, como conferencias, cumbres y talleres, mostrando el compromiso de LEGO con el medio ambiente.
4. Inversión en marketing digital y redes sociales:
- Campañas en redes sociales: Desarrollar campañas en redes sociales que incluyan contenido visual y narrativo sobre la nueva marca, utilizando hashtags específicos y colaborando con influencers de sostenibilidad y padres de familia. Crear contenido atractivo y amigable para niños en plataformas populares como YouTube Kids, utilizando videos animados, desafíos de construcción e historias educativas.
 - Publicidad digital: Anunciar en plataformas y aplicaciones que son populares entre los niños, como juegos móviles y canales de YouTube dirigidos a un público infantil. Además, invertir en anuncios digitales en plataformas como Google Ads, Facebook, Instagram y YouTube para llegar a un público amplio y diverso.
5. Colaboraciones y alianzas estratégicas:
- Colaboraciones con influencers: Trabajar con influencers y YouTubers que se dirigen a niños, para que realicen reviews, unboxings y demostraciones de los nuevos productos sostenibles de LEGO.
 - Asociaciones con instituciones educativas: Colaborar con escuelas para introducir programas y proyectos que involucren a los niños en la construcción sostenible, incluyendo concursos y actividades en el aula.

6.7.2.2 Ejecución y seguimiento

Plan de implementación:

- Se establecerá un calendario con fechas clave para el lanzamiento y las actividades principales que incluya cronogramas, responsabilidades y recursos necesarios.

- Se desarrollarán los materiales necesarios, como videos, folletos y publicaciones en redes sociales.

Lanzamiento:

- Se implementarán las acciones según el calendario establecido (eventos, campañas en redes sociales, actualizaciones en puntos de venta).

Retroalimentación continua:

- Se mantendrá una comunicación abierta y continua con todas las partes para recibir retroalimentación y ajustar las estrategias según sea necesario.

Seguimiento y evaluación:

- Se deben definir indicadores clave simples, como la participación en eventos, el alcance en redes sociales y las ventas.
- Se realizarán reuniones periódicas breves para revisar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.
- Para la evaluación final, se preparará un informe final resumido que evalúe el éxito en relación con los objetivos establecidos.

6.7.2.3 Calendario de aplicación

En la página siguiente se ha realizado un resumen de la comunicación externa para clarificar los objetivos, públicos, acciones y hacer una propuesta orientativa de sus aplicaciones. De esta manera se pueden coordinar mejor todas las acciones, la estrategia se aplicará de una forma más eficaz y habrá más posibilidades de cumplir los objetivos.

Tabla 9*Calendario de aplicación Comunicación Interna*

<i>COMUNICACIÓN: Externa</i>		
<i>OBJETIVOS:</i> Principal: Involucrar y educar a los niños sobre la importancia de la sostenibilidad de manera divertida y memorable. Comunicar eficazmente el lanzamiento de su nueva marca sostenible y fortalecer su compromiso con el medio ambiente.		
<i>PÚBLICOS</i>	<i>ESTRATEGIA / ACCIÓN → PÚBLICO</i>	<i>TIEMPO / APLICACIÓN</i>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Principalmente los niños.</i> - <i>Padres.</i> - <i>Profesionales del sector.</i> 	1. Lanzamiento oficial y medios de comunicación. <ul style="list-style-type: none"> - Evento de lanzamiento → Niños - Notas de prensa y comunicados → Medios de comunicación y blogs 	Mes 1: Puntual.
	2. Puntos de venta y espacios de experiencia de LEGO: <ul style="list-style-type: none"> - Tiendas propias y página web → Niños y padres - Espacios de experiencia → Niños 	Meses del 1 al 12: Puntos fijos.
	3. Eventos y experiencias: <ul style="list-style-type: none"> - Ferias y exposiciones → Niños - Eventos propios → Niños - Eventos propios → Profesionales del sector sostenible 	Meses del 1 al 12: Puntualmente.
	4. Inversión en marketing digital y redes sociales:	Meses del 1 al 12: Trimestralmente.

	<ul style="list-style-type: none"> - Campañas en redes sociales → Niños - Publicidad digital → Niños 	
	<p>5. Colaboraciones y alianzas estratégicas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colaboraciones con influencers → Niños - Asociaciones con instituciones educativas → Niños 	<p>Meses del 1 al 12:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Influencers: Con cada lanzamiento de producto. - Instituciones educativas: Trimestralmente.
<p><i>Entre todos los públicos externos</i></p>	<p>1. Retroalimentación continua.</p>	<p>Meses del 1 al 12: Regularmente</p>

7. CONCLUSIONES

Los conocimientos adquiridos en el grado de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Rey Juan Carlos han sido más que suficientes para abordar este proyecto. Además, la experiencia obtenida en el mercado laboral ha complementado y enriquecido muchos de los apartados y ha hecho que se puedan afrontar con más seguridad y confianza. Esta experiencia también me ha ayudado a valorar los límites y ser más realista con los objetivos marcados y los retos a los que me he querido enfrentar.

Me han sorprendido los pocos avances tecnológicos que hay en el mercado de los juguetes en relación con la sostenibilidad, especialmente en las grandes marcas. Aunque todas tienden hacia el desarrollo sostenible e invierten cada vez más en este campo, no hay ninguna que esté logrando grandes cambios o que apueste por abordar frontalmente el problema de la generación de residuos contaminantes a gran escala para el propio beneficio. Sin embargo, el caso del Grupo LEGO es notable, ya que está avanzando a pasos agigantados en este campo. A lo largo de los meses que llevo trabajando en este proyecto, he podido observar grandes cambios en su enfoque hacia la sostenibilidad y la importancia real que le están dando para alcanzar sus objetivos.

En referencia al *branding*, no ha sido posible encontrar un referente claro para este proyecto. Aunque en muchos procesos de *rebranding* se han aplicado cambios, acciones o estrategias con objetivos sostenibles, éstos no se han implementado con la sostenibilidad como aspecto principal, ni se han mantenido de manera coherente como una propuesta de valor continua de la marca. Esto destaca la oportunidad y necesidad de que las marcas integren la sostenibilidad de manera más profunda y duradera en sus estrategias de *branding*.

Por lo tanto, la propuesta de desarrollo de marca que he presentado es creativa e innovadora, y considero que una marca como LEGO podría permitírselo, encajando perfectamente con su línea estratégica. Además, creo firmemente

que esta propuesta puede ser diferencial, exitosa y beneficiosa para el planeta. LEGO es una marca que me ha resultado cercana y familiar, y me ha proporcionado la confianza y libertad para desarrollar todas las propuestas presentadas. Este proyecto no solo ha permitido aplicar los conocimientos académicos adquiridos, sino también llevar a la práctica una visión sostenible que puede contribuir positivamente tanto a la marca como al medio ambiente.

El objetivo principal marcado en este proyecto, “Elaborar un *rebranding* para acompañar, reforzar y potenciar los compromisos de la marca LEGO en referencia a la sostenibilidad” considero que se ha cumplido. Teniendo en cuenta que no se puede realizar una aplicación real, creo que se han propuesto estrategias realistas y que pueden reforzar y potenciar la marca de LEGO.

Los objetivos secundarios no se han cumplido al 100% ya que finalmente se ha generado un imagotipo de LEGO y considero que no produce una simplificación de la marca, sino que la hace más compleja. Sin embargo, ha sido necesario para no perder todo el trabajo de marca que han desarrollado a lo largo de estos años y todos los atributos intrínsecos que generan en la sociedad (reconocibilidad, confianza, familiaridad, etc.). Los que sí que se han desarrollado en su totalidad son el primero y los tres últimos: “Identificar cómo la sostenibilidad puede integrarse en la identidad de una marca”; “Diseñar un plan de comunicación para presentar la nueva identidad a los consumidores”; “Determinar las fases de un *rebranding* y aplicarlas con enfoque sostenible” y “Analizar otros casos de *rebranding* que sirvan de referencia para este proyecto”.

Las hipótesis planteadas en este proyecto, no se pueden responder ya que para ello sería necesario realizar una aplicación real de las propuestas desarrolladas y hacer una evaluación posterior.

Las preguntas de investigación, sin embargo, sí que se podrían resolver con la investigación que se ha realizado:

- ¿Los consumidores tienen en cuenta el planeta que dejan a las generaciones futuras a la hora de tomar decisiones de compra?
Sí. Hay estudios que lo demuestran.
- ¿Los consumidores se preocupan por la huella ambiental que dejan las empresas?
Sí. También se han encontrado estudios que lo demuestran.
- ¿Grupo LEGO consigue transmitir una imagen de marca sostenible?
Sí, se le reconoce la inversión que está haciendo en este aspecto y tiene una reputación muy positiva.

En cuanto a la propuesta elaborada en el desarrollo del proyecto, considero que si se aplicase en la realidad, podrían seguir las fases de *rebranding* que establecieron Ahonen y Saraniemi en 2009 y las que ya se han explicado en el apartado “4.2.2 *Rebranding*”: Activación, Activación, análisis y toma de decisiones, planificación, preparación, lanzamiento, evaluación y continuación. Son las que se han considerado más completas y las que han servido como guía en la realización de la propuesta.

En resumen, este proyecto no solo ha permitido aplicar conocimientos académicos y experiencia práctica, sino también desarrollar, junto con la investigación realizada y analizada, una propuesta de valor sostenible y coherente para LEGO. Espero que este trabajo inspire a otros proyectos y se reconozca la sostenibilidad como un aspecto importante y esencial en el *branding* contemporáneo.

8. REFERENCIAS

ABC (2023, 27 de septiembre). *Legó dejará de fabricar sus piezas de plástico reciclado tras descubrir que son más contaminantes que las originales.*

<https://www.abc.es/sociedad/lego-dejara-fabricar-piezas-plastico-reciclado-tras-20230925110556-nt.html#vca=compartirrrss&vso=abc&vmc=rrss&vli=fixed-link>

AEBRAND. (2021). *Ebranding*. Asociación Española de Empresas de Branding. <https://aebrand.org/>

Ahonen, M. (2008). *Corporate re-branding process: A preliminary theoretical framework*. In Proceedings of the Conference on Corporate Communication (pp. 31-38).

Ahonen, M. y Saraniemi, S. (2009). *Corporate re-branding as a process*. Universidad de Oulu.

Arce, L. (2021, enero). *Burger King: un rebranding cliente-céntrico y sostenible*. <https://cafetaipa.com/2021/01/burger-king-un-rebranding-cliente-centrico-sostenibilidad-coronavirus/>

Arts and Bricks (s. f.). *Find local U.S. LEGO Conventions and Events*. <https://artsandbricks.com/find-local-u-s-lego-conventions-and-events/>

Boyle, E. (2002), *The failure of business format franchising in British forecourt retailing: a case study of the rebranding of Shell Retail's forecourts*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 N°. 5, pp. 251-263.

Brandemia (2024). *La opinión de los expertos: ¿Cómo será el branding en 2024?*

<https://brandemia.org/barometro-expertos-como-sera-branding-en-2024#8-marcas-con-responsabilidad-social>

Canavese Arbona, A. (2021). *Marcas con valores*. EME Experimental Illustration, Art & Design, (9), 62-69.

Capgemini Research Institute (2024). *What matters to today's consumer: 2024 consumer behavior tracker for the consumer product and retail industries*, p.40
https://prod.ucwe.capgemini.com/wp-content/uploads/2024/01/CRI_TODAYS-CONSUMER_WEB.pdf

Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Libros de la empresa.

Casabó-Ortí, M. A. (2022). *Marketing medioambiental a través del análisis de iniciativas empresariales españolas recientes: balance sobre autorregulación y compromiso organizacional sostenible*. Revista De Marketing Y Publicidad, 1(4), 61–84. <https://doi.org/10.51302/marketing.2021.818>

Causon, J. (2004). *The internal brand: successful cultural change and employee empowerment*. Journal of Change Management, 4(4), 297–307.
<https://doi.org/10.1080/1469701042000259631>

Cerdá, E., y Khalilova, A. (2016). *Economía circular*. Economía industrial, 401(3), 11-20.

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

Comisión Europea (2022, 30 de noviembre). *Pacto Verde Europeo: fin del despilfarro de envases, impulso de la reutilización y el reciclado*.
https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_7155?fbclid=IwAR17DTjpv2Z22Wf8tQ73xYvoQ7yjuvXVeT8kZhrYDEri9eMkrz4XJrS-eAA

ComunicarSe (2023, 31 de agosto). *El Grupo LEGO se compromete a lograr emisiones netas cero para 2050*.
<https://www.comunicarseweb.com/noticia/el-grupo-lego-se-compromete-lograr-emisiones-netas-cero-para-2050>

Correos (2019, 4 de junio). *Correos presenta su nueva imagen corporativa.*

<https://www.correos.com/sala-prensa/correos-presenta-su-nueva-imagen-corporativa>

Correos (2022). *Informe Anual Integrado 2022.*

<https://cswetwebcorsta01.blob.core.windows.net/uploads/2023/06/Informe-anual-integrado-2022-del-Grupo-Correos.pdf>

Correos (2024). *Dossier de prensa.*

https://cswetwebcorsta01.blob.core.windows.net/uploads/2020/06/Dossier-de-prensa_2024.pdf

Cortéz, E. G. y Jami, Z. Y. (2019). *Identidad visual corporativa en el posicionamiento de la unidad de producción alimenticia de la economía popular solidaria ubicada en Guayaquil ASOPLATCA.* Universidad de Guayaquil.

Creativo, M. (2019, 4 de julio). *El nuevo LOGO de CORREOS, 250 MIL EUROS tienen la culpa / M [Youtube]*

https://www.youtube.com/watch?v=EAYVb1tyQP0&ab_channel=MarcoCreativo

Creativo, M. (2021, 18 de marzo). *El nuevo LOGO de BURGER KING. Me explota la cabeza / Marco Creativo [Youtube]*

https://www.youtube.com/watch?v=dl2cuK5eahM&ab_channel=MarcoCreativo

Daly, A., y Moloney, D. (2005). *Managing corporate rebranding.* Irish Marketing Review, 17(1/2), 30-36.

Europarlamento (2023, 24 de mayo). *Economía circular: definición, importancia y beneficios.*

<https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

ExpokNews (2023, 16 de octubre). *Sostenibilidad en LEGO, un caso de análisis.*

<https://www.expoknews.com/sostenibilidad-en-lego-un-caso-de-analisis/>

ExpokNews (2023, 29 de septiembre). *El cero neto de LEGO se construye bloque a bloque*

<https://www.expoknews.com/el-cero-neto-de-lego-se-construye-bloque-a-bloque/>

Fratucello, G. (2019). *Revitalización de marca: Caso de éxito de la marca Lego*, p.6

Gambles, B., y Schuster, H. (2003). *The changing image of Birmingham libraries: marketing strategy into action*. *New library world*, 104(9), 361-371.

García, M. (2019, 4 de junio). *Correos renueva su identidad y lo anuncia a ritmo de trap*. *Correos*.

<https://brandemia.org/correos-renueva-su-identidad-y-lo-anuncia-ritmo-de-trap>

García, M. L., y Vergara, J. M. R. (2000). *La evolución del concepto de sostenibilidad y su introducción en la enseñanza*. *Enseñanza de las Ciencias. Revista de investigación y experiencias didácticas*, 18(3), 473-486.

Glassdoor (2024). *Trabajar en The LEGO Group*.

https://www.glassdoor.es/Resumen/Trabajar-en-the-LEGO-Group-EI_IE3944.12_26.htm

Goi, C., y Goi, M. (2011). *Review on models and reasons of rebranding*. In *International conference on social science and humanity* (Vol. 5, Nº. 2, pp. 445-449).

Grupo LEGO. (12 de marzo, 2024). *The LEGO Group delivered topline growth and outpaced the market in 2023*.

<https://www.lego.com/es-es/aboutus/news/2024/march/lego-delivered-topline-growth-and-outpaced-market-in-2023>

Grupo LEGO. (2020, 2 de marzo). *The LEGO Group ranked as the world's most reputable company*.

<https://www.lego.com/en-us/aboutus/news/2020/march/reprtrak>

Grupo LEGO. (2020, 7 de enero). *An Epic Story Written By Kids - LEGO City - Live Action Film*. [Youtube]

https://www.youtube.com/watch?v=JkURpv2pi8k&ab_channel=LEGO

Grupo LEGO. (2021). *El cuento del caballero mojado ¡La creatividad nos ayuda superar cualquier cosa!* [Youtube]

https://www.youtube.com/watch?v=XraFU5BjYjQ&ab_channel=LEGO

Grupo LEGO. (2024, 12 de marzo). *The LEGO Group delivered topline growth and outpaced the market in 2023*.

<https://www.lego.com/en-de/aboutus/news/2024/march/lego-delivered-topline-growth-and-outpaced-market-in-2023>

Grupo LEGO. (2024, 12 de marzo). *The LEGO Group delivered topline growth and outpaced the market in 2023*.

<https://www.lego.com/en-us/aboutus/news/2024/march/lego-delivered-topline-growth-and-outpaced-market-in-2023>

Grupo LEGO. (s.f.). *The LEGO Group History*.

<https://www.lego.com/es-es/aboutus/lego-group/the-lego-group-history?locale=es-es>

Grupo LEGO. (s.f.). *2023 Sustainability progress update*.

<https://www.lego.com/es-es/sustainability/reporting>

Grupo LEGO. (s.f.). *Empaques sostenibles*.

<https://www.lego.com/es-es/sustainability/environment/sustainable-packaging>

Grupo LEGO. (s.f.). *The LEGO brand*.

<https://www.lego.com/es-es/aboutus/lego-group/the-lego-brand>

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

Hasbro (2022). *Playing with purpose*.

<https://cdn.hasbro.com/a280efafc4e294483ab7f2d291426c0c26a4ae4b/c061f04fc40de050b761515e763a2863.pdf>

Hernández, C., Figueroa, E. F., y Correa, L. E. (2018). *Reposicionamiento de marca: el camino hacia la competitividad de las pequeñas y medianas empresas*. Revista de investigación, desarrollo e innovación, 9(1), 33-46.

Hernández, R. (2012). *Branding sustentable*. Revista del Centro de Investigación de la Universidad la Salle, 10(37), 95-99.

HLP Klearfold (2021, 17 de agosto). *Rebranding sostenible: el futuro de las marcas*.

<https://hlpklearfold.es/rebranding-sostenible/>

Hoyos, R. (2016). *Branding: el arte de marcar corazones*. Ediciones Ecoe, p.1

Hughes, S (1989). *National Environmental Policy Act of 1969* (P. L. 91-190) Bibliography. Washington, D.C.: Congressional Research Service, Library of Congress.

Jones Knowles Ritchie (s.f.). *Case Studies Burger King*.

<https://jkrglobal.com/case-studies/burger-king/>

Kaikati, J., y Kaikati, A. (2003). *A rose by any other name: rebranding campaigns that work*. Journal of Business Strategy, 24(6), 17-23.

Karthikeyan, A. y Bajj, A. (2023, 19 de junio). *Marketing Strategies of LEGO: Building Bricks of Success*.

<https://startuptalky.com/marketing-strategies-of-lego/>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11va Ed. Editorial Pearson.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Segmentación, mercados meta, y posicionamiento para construir las relaciones adecuadas con los clientes*

correctos. Fundamentos de marketing. 10ª ed. Pearson Education/Prentice Hall. 270-284.

Kotler, P., y Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. 14ª Ed. Editorial Pearson.

Logopost (2024, 4 de marzo). *¿Qué le importa al consumidor en 2024?* Logopost.

<https://logopost.es/que-le-importa-al-consumidor/>

Lomax, W., Mador, M., y Fitzhenry, A. (2002). *Corporate rebranding: learning from experience*. Kingston Business School, Kingston University.

Mattel (2022). *Purposeful Play*.

https://assets.contentstack.io/v3/assets/bltc12136c3b9f23503/blt9629cb310f0aedf5/650b6a914b35c8d0fdfffe76/Mattel_Citizenship_Report_FINAL.pdf

Mattel (s.f.). *Brand Portfolio*. <https://corporate.mattel.com/brand-portfolio>

Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J., y Behrens, W. W. (1972). *Los límites del crecimiento: informe al Club de Roma sobre el predicamento de la humanidad* (Vol. 116). Fondo de cultura económica.

MediaRadar (2024). *LEGO Advertiser Profile*.

<https://advertisers.mediaradar.com/lego-advertising-profile>

Medina, I. (2021). *El Rebranding: concepto y pasos a seguir en su aplicación*.

Meldini, A. (2015). *Branding emocional para deseos personales. Reposicionamiento de marca para el Colegio Lucero Norte* (Doctoral dissertation, Tesis de grado). Universidad de Palermo.

Meza, J. (2018). *Comunicación estratégica: diseño de la identidad corporativa*. Volumen 1: identidad vs. imagen. Editorial Digital del Tecnológico de Monterrey.

Milne, R. (2024, 16 de marzo). *Acuerdos con Fortnite y Harry Potter ayudan a Lego a superar a rivales en ventas*. Milenio Diario.

<https://www.milenio.com/negocios/financiamiento/lego-supera-a-hasbro-y-mattel-en-ventas>

Muzellec, L. y Lambkin, M. (2006). *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?* European Journal of Marketing, 40, pp.803-824.

Naciones Unidas (1987). *Desarrollo y cooperación económica internacional: Medio Ambiente*. Asamblea General.

https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf

Naciones Unidas (2015, 25 de septiembre). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Naciones Unidas.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adapta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

Naciones Unidas (2023, 8 de agosto) *¿En qué consiste el desarrollo sostenible?* Naciones Unidas.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2023/08/what-is-sustainable-development/>

Naciones Unidas (2023). *17 objetivos para transformar nuestro mundo*. Naciones Unidas.

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Orús, A. (2024, 2 de mayo). *Facturación anual de la compañía de juguetes LEGO a nivel mundial entre 2003 y 2023*. Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/549359/facturacion-de-la-empresa-de-juguete-lego/>

Orús, A. (2024, 19 de junio). *Ranking de cadenas de restaurantes de comida rápida por valor de marca en el mundo en 2024*. Statista.

<https://es.statista.com/estadisticas/680401/ranking-de-cadenas-de-restaurantes-de-comida-rapida-por-valor-de-marca-en-el-mund/?latest=>

Parlamento Europeo (2021, 10 de febrero). *Economía circular: el PE reclama leyes más estrictas sobre consumo y reciclaje.*

<https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20210204IPR97114/economia-circular-el-pe-reclama-leyes-mas-estrictas-sobre-consumo-y-reciclaje>

Parlamento Europeo (2023, 24 de mayo). *Economía circular: definición, importancia y beneficios.*

<https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20151201STO05603/economia-circular-definicion-importancia-y-beneficios>

Petovel, P. (2023, 7 de marzo). *Legó vende más y se aleja de sus rivales Mattel (Barbie) y Hasbro (Nerf).* Revista Merca2.0.

<https://www.merca20.com/lego-rivales-mattel-barbie-y-hasbro-nerf/>

Prieto-Sandoval, V., Jaca, C., y Ormazabal, M. (2017). *Economía circular: Relación con la evolución del concepto de sostenibilidad y estrategias para su implementación.*

Promoción de Competencia (2019, 13 de diciembre). *Correos se mantiene como el principal operador del sector postal.* Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia.

<https://www.cnmc.es/prensa/panel-de-hogares-postal-20191213>

Ratcliff, C. (2014, 4 de junio). *Why is LEGO's social media strategy so outstanding?* Econsultancy.

<https://econsultancy.com/why-is-lego-s-social-media-strategy-so-outstanding/>

Reputation Institute (2024). *The top 5 most reputable companies.* RepTrak.

<https://www.reprtrak.com/globalreprtrak/>

Rienzi, L (2023, 14 de diciembre). *Sostenibilidad: liderar la aplicabilidad de los ODS en las empresas.* Filo Leadership

<https://filoleadership.com/blog/sostenibilidad-liderar-la-aplicabilidad-de-los-ods-en-las-empresas/>

Robert Malthus, T. (1846). *Ensayo sobre el principio de la población*. L. Gonzalez.

Ruiz, J. (23 de noviembre del 2023). *Hora 25 de los Negocios* [Emisión de radio]. Cadena Ser.

<https://cadenaser.com/nacional/2023/11/23/la-industria-del-juguete-lego-cadena-ser/>

Ruiz, X. (2020). *Pla de comunicació per l'empresa EurekaKids. Un referent en el sector de les joguines educatives i sostenibles*.

Statista Research Department (2024, 10 de julio). *Evolución anual del valor de ventas de Burger King Spain SLU entre 2014 y 2023*.

<https://es.statista.com/estadisticas/878626/valor-de-ventas-de-burger-king-spain-sl/>

Stuart, H., y Muzellec, L. (2004). *Corporate makeovers: Can a hyena be rebranded?* Journal of Brand Management, 11, 472-482.

Summa (s.f.). *Los nuevos tiempos vienen por Correos*.

<https://summa.es/all-projects/correos/>

The Bazaar Voice (2022, 22 de abril). *Sustainability research: How to succeed in retail*.

<https://www.bazaarvoice.com/blog/sustainability-research-report/>

The popular Brands Review Team (2023). *The top 10 Most Innovative Toy Companies of 2023*.

<https://www.toybrands.org/innovative-toy-companies/>

The Toy Association (2024, s.f.) *BrandTrends Report 2024*.

<https://www.toyassociation.org/ta/research/reports/industry-reports/toys/research-and-data/reports/industry-reports.aspx>

The Toy Association (2024, s.f.) *Toy Buyer Behavior and Industry Overview 2024*.

<https://www.toyassociation.org/ta/research/reports/industry-reports/toys/research-and-data/reports/industry-reports.aspx>

TotallyAwesome (2020). *Kids Digital Insights APAC 2020*.

https://www.totallyawesome.tv/wp-content/uploads/2021/05/2020-TotallyAwesome-Kids-Digital-Insights_APAC.pdf

Trout, J., y Ries, A. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. McGraw-Hill.

Truébano, R. (2023, 13 de octubre). *Plan de Marketing de Lego*. Máster en Marketing Digital.

<https://masterenmarketingdigitaldq.es/plan-de-marketing-de-lego/#ftoc-heading-4>

V. Ridge, B. (2024, 11 de febrero). *Análisis del cambio de logo de Burger King: ¿Cuáles fueron los motivos detrás de esta decisión?*. Medium Multimedia.

<https://www.mediummultimedia.com/disenio/por-que-cambiaron-el-logo-de-burger-king/>

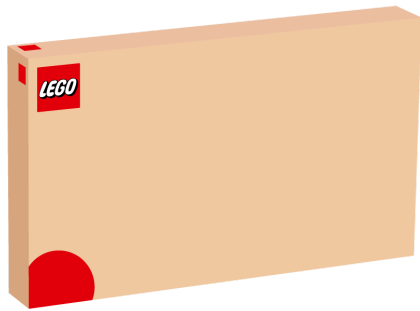
Velilla, J. (2010). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca* (Vol. 38). Editorial UOC.

Villamizar, E. y Osorio, J. A. (2014). *Estética e identidad corporativa*. Aibi revista de investigación, administración e ingeniería, 2(2), 52-53.

9. ANEXOS

Propuestas de logotipos descartadas:

Propuesta 1:

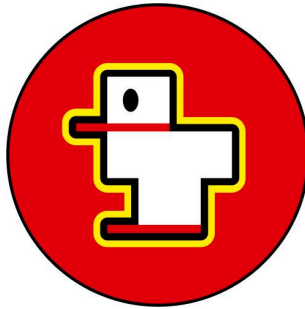


Propuesta 2:

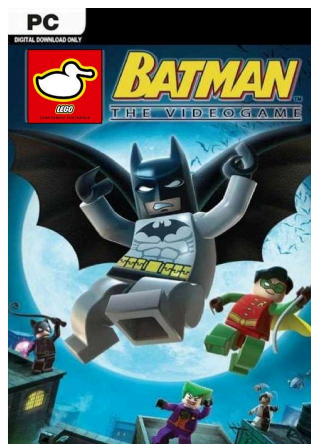
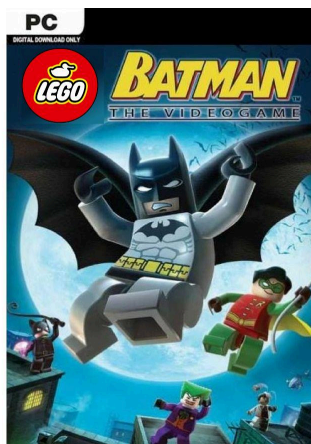
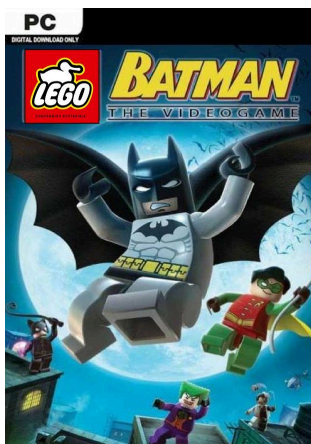
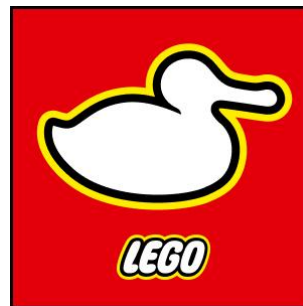


Propuestas de isologos descartadas:

Propuesta 1:




Otras propuestas:




Ficha de marca:

LEGO
FICHA DE MARCA
2024



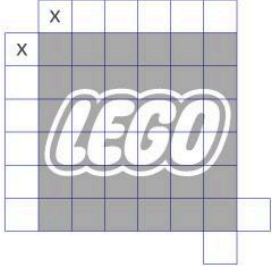
Logotipo Principal en Positivo

Uso: Esta versión seguirá aplicándose en la mayoría de los casos.




Logotipo Principal en Negativo

Uso: Versión reservada para casos excepcionales.




Margen de seguridad

Se tendrá de referencia una cuadrícula de 7x7 y se ajustará el logo a la cuadrícula de 6x6.




Imagotipo Sostenible en Positivo

Uso: Se aplicará en comunicaciones y productos exclusivamente sostenibles hasta que el 100% de la marca lo sea.



Imagotipo Sostenible en Negativo


Uso: Versión reservada para casos excepcionales.



Tamaño mínimo


2,5 cm.
70,8 px.

Colores principales



Rojo

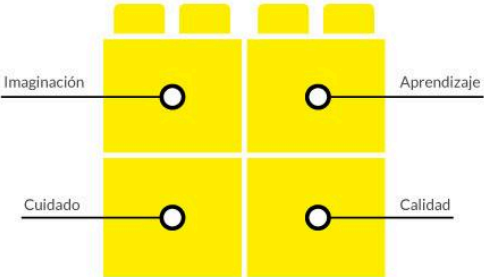
PANTONE 485 C
C-0 | M-99 | Y-100 | K-0
R-90 | G-230 | B-0
HEX E60000



Amarillo

PANTONE 3955 C
C-6 | M-0 | Y-97 | K-6
R-255 | G-239 | B-0
HEX FFEF00

Valores de marca



Tipografía

Para los cuerpos de texto se utilizará Cera Pro Regular.

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
_.,:;...¿?;!«»'"|@#~€~

Para los titulares se utilizará Cera Pro Bold.

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
_.,:;...¿?;!«»'"|@#~€~

LEGO
FICHA DE MARCA
2024

