

## Calidad y alianzas estratégicas para la competitividad internacional: Grupo LEGO

Cano Gutiérrez, José Antonio; González Lozano, Jessica; Treviño Reyes, Diana Laura  
Calidad y alianzas estratégicas para la competitividad internacional: Grupo LEGO

Mercados y Negocios, núm. 38, 2018  
Universidad de Guadalajara, México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864088002>

# Calidad y alianzas estratégicas para la competitividad internacional: Grupo LEGO

Quality and strategic alliances for international competitiveness: Grupo LEGO

*José Antonio Cano Gutiérrez*  
Universidad de Monterrey, México  
jose.cano@udem.edu

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571864088002>

*Jessica González Lozano*  
Universidad de Monterrey, México  
jessica.gonzalezl@udem.edu

*Diana Laura Treviño Reyes*  
Universidad de Monterrey, México  
jose.cano@udem.edu

Recepción: 09 Abril 2018  
Aprobación: 01 Junio 2018

## RESUMEN:

En el presente documento, se analiza la competitividad internacional de LEGO Group en relación con la calidad del producto y las alianzas estratégicas internacionales. Se presentan diferentes teorías que comprueban la relación entre las variables involucradas. Se incluye el análisis empírico que refuerza el contenido de la investigación. De acuerdo a los resultados, se obtuvo que la calidad del producto es resultado de los estándares y el desempeño acorde a la normatividad internacional. Las alianzas estratégicas en distintos mercados influyen positivamente en la competitividad de LEGO Group. Los hallazgos del estudio cuentan con diversas implicaciones en la práctica dentro de la industria manufacturera. Estos últimos aplican para las estrategias que elevan la competitividad de otras compañías alrededor del mundo.

**PALABRAS CLAVE:** alianzas estratégicas, calidad del producto, competitividad internacional, LEGO.

## ABSTRACT:

This document analyzes the international competitiveness of LEGO Group in relation to product quality and international strategic alliances. It is based on the study of different theories that prove the relationship between the variables involved. In addition, it includes the empirical analysis of secondary research that reinforces the content of the investigation. According to the results it was obtained that quality of product through quality standards and by the performance in accordance to international laws; in addition with strategic alliances in different markets are factors which influence in a positive way in the competitiveness of LEGO Group. The findings of the study have various implications in practice within the manufacturing industry that allow the implementation of strategies in companies around the world in order to increase their competitive performance.

**KEYWORDS:** international competitiveness, LEGO, product quality, strategic alliances.

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la industria de juguetes ha marcado un papel fundamental a lo largo del siglo XX. Existe una gran diversificación de clasificaciones, tanto por el material como por el producto mismo (Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006). Los puntos que resaltan el nivel de competencia en los distintos mercados del mundo son cada vez más exigentes. Las empresas multinacionales se están ocupando en ser más eficientes y productivas frente a la competencia internacional. Por todo esto, se pretende analizar los principales factores que contribuyen y elevan el nivel de competitividad internacional de la empresa LEGO Group (LEGO).

Actualmente se conoce que la evolución en los juguetes ha sido influenciada principalmente por avances tecnológicos, cambios en la sociedad y preferencias de las personas (Antoñanzas, 2005). Haciendo referencia a épocas más recientes, para el siglo veinte existía un mayor desarrollo dentro de la industria al incluir la cuerda, la cera, el papel, el cartón y después el plástico, el cual contaba con una mayor participación.

Los países con mayor intervención en la creación de juguetes eran Estados Unidos y Europa Occidental. Se expone que al final de la Segunda Guerra Mundial, industrias con gran importancia por su producción optaron por mover sus plantas a países donde pudieran obtener costos laborales más bajos con la finalidad de aumentar su nivel de rentabilidad (Observatorio de Corporaciones Transnacionales, 2006).

El sector juguetero ha presentado cierta rivalidad debido a la introducción de aparatos electrónicos que causa la adaptación de la industria a las necesidades del mercado. Todo ello, a través de estrategias en nuevas creaciones o modificaciones de productos (Ybarra, Fuster & Doménech, 2009).

LEGO fue fundada por el carpintero Ole Kirk Kristiansen en 1932, en Billund, Dinamarca. Su nombre está dividido en dos palabras de origen danés *let godt* que se refiere a jugar bien. La compañía ha mantenido sus principios y valores a lo largo de su trayectoria expresados en el lema de su fundador: “*sólo lo mejor es suficientemente bueno*” (Zaleckyte, 2016).

Después de años de trabajar con madera como insumo principal en sus juguetes, a partir de 1947 se utilizó el plástico para la producción de los bloques de construcción. El producto se distingue por inspirar la creatividad y la imaginación de los niños dándoles la habilidad de jugar con todas las ideas posibles (LEGO, 2017a). En el periodo de 1999 al 2006, la empresa se vio financieramente afectada, estando al límite de la quiebra. En cifras, esto se traduce en alrededor de 287 mdd (millones de dólares).

Con la finalidad de recuperar nuevamente su cuota en el mercado, se recurrió al nieto del fundador, Jørgen Vig Knudstorp, quién tomó el puesto de presidente ejecutivo. Su ayuda mostró el panorama real de la compañía. El problema principal se centraba en la ausencia de innovación. A partir de esto, se tomó un nuevo enfoque para satisfacer las necesidades de los clientes. Se establecieron diferentes estrategias para elevar el desempeño tanto financiero como de mercado de la empresa (Mazo, 2013).

Con base en el crecimiento que ha logrado mantener LEGO a nivel internacional, se resalta que en 2016 se colocó como la principal juguetera por encima de Mattel y Hasbro (The Statistics Portal, 2016). Como se muestra en la Figura 1.

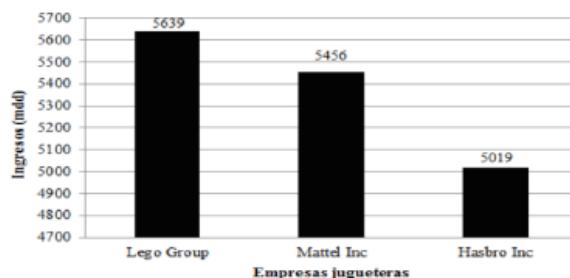


FIGURA 1  
Ingresos anuales de las tres principales empresas jugueteras

Fuente: Elaboración propia basada en Bloomberg (2016)

Complementando la idea anterior, LEGO ha mantenido un aumento en ventas logrando, para la primera mitad del 2016, un incremento estimado del 11%. Para mejorar dichas proyecciones, LEGO propuso un plan de iniciativa en donde se contempla la expansión de las áreas de producción en México y en China (Expansión, 2016). De igual manera, la compañía danesa se ha posicionado como la marca más poderosa en el mundo. Esto último, de acuerdo con el Índice de Fuerza de Marca de Brand Finance en el 2017.

Más a fondo, la manufacturera destaca en diferentes métricas tales como, lealtad, promoción, inversión en mercadotecnia, satisfacción de empleados, reputación y familiaridad ubicándose arriba de las empresas

Google y Nike (Brand Finance, 2017). Dentro de la industria del juguete, Lego se identifica como la marca más valiosa a nivel internacional con un valor de 7597 mdd en el mismo año (Brand Finance, 2017).

Haciendo un enfoque a nivel México, la industria juguetera ha sufrido grandes cambios por la tecnología. Sin embargo, los juguetes tradicionales aún tienen valor en el mercado debido a que logran aportar en el desarrollo de los niños (Arteaga, 2014).

La expansión de la industria juguetera en el país demostró, en el periodo de 2009 al 2014, un incremento en el valor del mercado de 35.7%. En este porcentaje se destacan las categorías de juguetes de construcción y figuras de acción. Asimismo, se pronostica que la industria tiene una tendencia positiva a largo plazo, contando con un crecimiento promedio anual del 6% (Hernández, 2015).

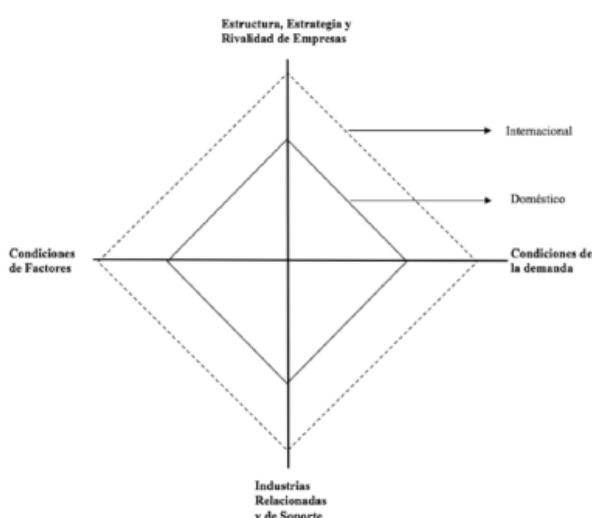
Esto presenta la oportunidad comercial que tiene LEGO en el mercado mexicano. Existe potencial para el desarrollo de la industria juguetera dentro del país si se considera que la población se compone de aproximadamente 30 millones de niños. Esta cantidad representa un consumo importante en el continente americano. Dicha coyuntura se puede explotar a un mayor nivel porque aproximadamente un 15% de la producción se destina solamente al consumo nacional (El Economista, 2017).

Con lo anterior, se plasma el propósito que tiene LEGO de continuar como líder global en la industria del juguete a través del enfoque en los diferentes factores que realzan su competitividad internacional. Para cubrir la creciente demanda de clientes, se pueden contemplar diferentes planes de inversión que permitan a la compañía abarcar mayor mercado a través de juguetes de calidad óptima y de entretenimiento superior (Rude, 2015).

## COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Con el propósito de mantener y ampliar el alcance en el mercado global, las empresas se comprometen en adecuar ventajas competitivas en sus productos y servicios. El crecimiento de la competencia internacional demanda la diferenciación de los mismos para obtener mayores oportunidades comerciales (Echevarri, 2007).

La competitividad internacional se define como el conjunto de resultados alcanzados de una compañía con operaciones en mercados extranjeros y la capacidad con la que dispone para predominar en rendimientos referente a empresas que brindan bienes y servicios semejantes a la misma (Serrano, 2013; Peña, Cepeda & Chin, 2012).



**FIGURA 2**  
Modelo de doble diamante  
Fuente: Elaboración propia basada en Jin & Moon (2006)

Para analizar las razones por las que una empresa cuenta con una ventaja competitiva en una industria en específico, Michael Porter presenta el modelo del diamante que conduce a un estudio de cuatro determinantes que definen la ventaja competitiva: condiciones de factores, condiciones de demanda, industrias relacionadas y de soporte y estrategia, estructura y rivalidad de empresas (Kharub & Sharma, 2017). Sin embargo, el modelo tiene cierta limitación, siendo que sólo abarca las condiciones del país de origen (Parc & Moon, 2013).

El modelo de doble diamante desarrollado por Rugman y D'Cruz en 1993 complementa el modelo anterior. Los autores relacionan los componentes que determinan la competitividad del país de origen con los de su principal socio comercial, como se presenta en la Figura 2.

Es decir, cada determinante es dividido en variables domésticas e internacionales. Por lo tanto, el modelo de doble diamante permite analizar la competitividad internacional de las empresas multinacionales (Rugman, Hoon & Lim, 2012). Gracias a que el modelo de doble diamante involucra la dimensión internacional, se pueden determinar y analizar las ventajas y elementos que aportan a una mayor competitividad de una empresa, industria o nación (Patlán & Delgado, 2007).

### Objetivo general

Demostrar que las estrategias internacionales de calidad del producto y las alianzas estratégicas internacionales son factores que determinan una mayor competitividad internacional de LEGO.

### Objetivos específicos

Reconocer y analizar las estrategias internacionales de calidad del producto de la empresa LEGO que le permite mejorar su competitividad internacional.

Examinar las alianzas estratégicas internacionales como factor que eleva el nivel de competitividad internacional de LEGO.

### METODOLOGÍA

La presente investigación es de tipo cualitativa con alcance descriptivo. Las técnicas utilizadas fueron, en primera instancia, la revisión bibliográfica mediante fuentes secundarias de información, principalmente artículos obtenidos de bases de datos electrónicas tales como Euromonitor, EBSCOhost y Emerald, la página oficial de LEGO y reportes financieros de la compañía extraídos de la plataforma Bloomberg. En segundo lugar, se refuerza la revisión de la literatura a través de diversos estudios empíricos que permiten fortalecer el estudio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Analizando las decisiones estratégicas que ha tomado LEGO para permanecer competitivo en el mercado internacional, se evaluó el ambiente externo e interno en los ámbitos: social, tecnológico y competitivo (Zaleckyte, 2016). Haciendo referencia al entorno social, el crecimiento de la población en niños ha disminuido por la tendencia en las familias de tener menos hijos. Esto significa que, a menor tamaño de mercado, las ventas y ganancias en las compañías dentro de la industria del juguete suelen también disminuir.

A pesar de ello, LEGO muestra un incremento acelerado en sus ingresos desde el 2008 sin verse afectado por dicho decremento en el número de consumidores. Otros factores relevantes son: los cambios dentro del estilo de vida de los niños, se presentan la escasa importancia al tiempo de juego; el auge de los juegos en línea; así como la libertad de los consumidores a elegir desde edad temprana el tipo de juego que deseen (Zaleckyte, 2016).

Para hacer frente a los cambios mencionados, LEGO ha utilizado diferentes estrategias que le permiten tener un desempeño positivo. La compañía cuenta con alianzas estratégicas y licencias con otras organizaciones que han contribuido a que la empresa danesa alcance un alto nivel de ventas.

Con esto, los productos que ofrece LEGO no se enfocan exclusivamente al mercado infantil, sino también, abarcan segmentos de mayor edad. LEGO establece que dichas estrategias permiten que los consumidores

sean fieles a la marca y generen clientes potenciales por medio de una extraordinaria experiencia de compra (LEGO, 2005).

Otra decisión estratégica gira en torno al efecto que tiene la tecnología dentro de la competitividad de una empresa. Debido a que LEGO se involucra en productos de baja tecnología, se han adaptado diferentes soluciones que disminuyen el problema e incrementa la ventaja en la firma juguetera.

La inversión en maquinaria y equipo permite la existencia de economías de escala y la mejora en la calidad de sus productos, predominando ante la competencia. A su vez, la compañía ha introducido una plataforma de juegos que permite plasmar los servicios adaptados a los nuevos aparatos electrónicos.

De cualquier manera, la comparación de precios que ofrecen los dispositivos de alta tecnología es mayor a la de un *brick* de LEGO y es por ello que, los compradores experimentan la incertidumbre en la decisión de compra de dichos productos. Además, los padres de familia consideran que el juguete tradicional de construcción cuenta con mayor impacto dentro del desempeño educativo de los niños (Sheppard, 2016).

La competencia, como tercer factor, es medida a través de su tamaño y capacidad financiera. De acuerdo a la información previa, Mattel y Hasbro se presentan como los principales competidores de LEGO. En relación con estos últimos, se puede resaltar la diferenciación de la juguetera europea en calidad e innovación frente a ellos.

Un aumento en ventas, innovación en producto, crecimiento, incremento de consumidores y nuevas líneas de producto permiten que LEGO cuente con una expansión favorable en el nivel global. También, la compañía refuerza la presencia de su marca a través de relaciones estratégicas con otras empresas (Tansel, 2015).

En el mercado, la disputa se presenta por medio de productos similares a los que ofrece LEGO a menor precio; sin embargo, se puede visualizar el área de oportunidad de los mismos al carecer de calidad, durabilidad y posicionamiento de marca. Con esto, la multinacional busca adecuar sus estrategias competitivas al reforzar las áreas de servicio al cliente, imagen, aspectos del producto, marca, calidad y tiempo de entrega a un precio razonable (Zaleckyte, 2016).

Actualmente, LEGO mantiene su posición competitiva en el nivel internacional por medio del enfoque en la calidad, innovación y reconocimiento de su marca. La compañía logra sobresalir ante la competencia y los retos en su trayectoria manteniendo firme los elementos antes mencionados que la colocan como el líder en su industria (The Statistics Portal, 2016).

## ESTRATEGIAS INTERNACIONALES DE CALIDAD DEL PRODUCTO

El auge de la tecnología ha permitido el incremento de competitividad que conduce a una amplia variedad de productos, exigiendo a las empresas ofrecer bienes con altos estándares de calidad a los consumidores (Atiyah, 2016). Se define producto como la agrupación de bienes tangibles o intangibles que se presentan a un mercado para su adquisición, uso y consumo con el fin de satisfacer un deseo o una necesidad (Armstrong & Kotler, 2015). Por otro lado, la calidad se define como “la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo que permiten juzgar su valor” (Real Academia Española, 2017).

Dentro de una industria, la calidad puede identificarse como un elemento importante en su ejecución. Se resalta que uno de los objetivos principales del concepto es cumplir con la demanda del cliente. Además, la calidad reduce el nivel de riesgo y los costos sobre los bienes en los que trabaja la producción. Una de las necesidades más recurrentes en los últimos años, por parte de los consumidores, está basada en que los mismos reciban sus productos con la calidad esperada. La calidad genera lealtad hacia la empresa, creando una relación a largo plazo y evitando el riesgo de que los clientes se inclinen hacia la competencia (Linton, 2017).

El desempeño de un producto y la calidad se relacionan de manera directa, permitiendo la satisfacción y la generación de valor hacia el cliente. La calidad de un producto se define como la capacidad de un bien para realizar sus actividades y engloba los parámetros de nivel y consistencia. Se opta por un nivel de calidad que

estimule el posicionamiento deseado de un producto, siendo este un desempeño que va de acuerdo con la capacidad que tiene el mismo para cumplir sus funciones específicas.

La mayoría de las empresas buscan enfocarse en un nivel promedio de desempeño de calidad que se sintonice con las necesidades de los consumidores meta y con los productos que ofrece la competencia. Un desempeño alto se relaciona con el precio elevado de un bien al que los clientes no están dispuestos a consumir. Por otro lado, la consistencia puede ser considerada como un segundo indicador que refuerza la calidad de un producto, al enfocarse en la omisión de defectos y en el cumplimiento de un nivel específico de desempeño (Kotler & Armstrong, 2012).

La evaluación de la calidad se realiza por medio de parámetros. Cada producto tiene diferentes características o atributos específicos que son de importante consideración dentro de la calidad (Dunk, 2007). El proceso que acopla y modifica los diferentes recursos que son usados en el sistema de producción y operación de las empresas es llamado gestión de la producción y operación. Este último da a los productos un valor agregado sin dejar de cumplir con las políticas de la compañía. En otras palabras, es la parte de la organización que se dedica a transformar la materia prima requerida en los productos y/o servicios, obteniendo el nivel de calidad exigido.

El grupo de tareas interrelacionadas de gestión, que participan en el desarrollo de algunos productos, se denomina gestión de producción. Su principal objetivo es fabricar artículos en la calidad y la cantidad requerida, en el momento adecuado con un costo de elaboración correcto.

La gestión de la producción y las operaciones se encarga de la transformación del insumo en producto. Se usa la materia prima para proveer los servicios deseados al cliente y, por otro lado, satisfacer los objetivos de la compañía referentes a efectividad, eficiencia y adaptabilidad. La Figura 3 enumera las funciones de gestión de la producción y operaciones.

Haciendo énfasis al control de calidad, se le conoce como el sistema que se emplea para conservar un nivel deseado de calidad en un producto o servicio. Es un control sistemático que contiene varios elementos que influyen en el producto terminado y su objetivo es el detectar y detener algún defecto que se pueda producir mediante un sistema de retroalimentación efectivo y una base de procedimientos de acción correctiva. En otras palabras, es todo el grupo de actividades que aseguran que la operación cree productos de calidad óptima a un costo mínimo (Kumar & Suresh, 2006).

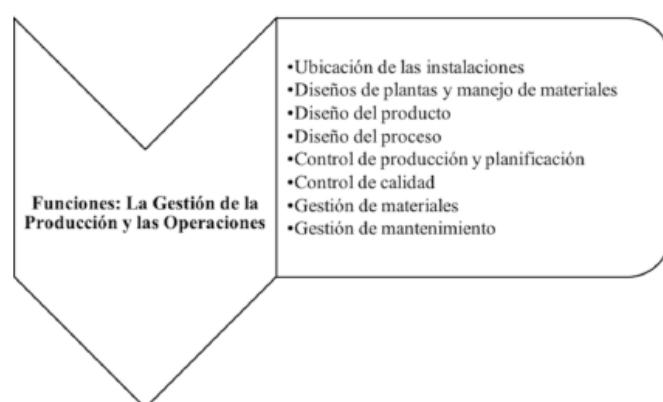


FIGURA 3  
Funciones de gestión de la producción y operaciones

Fuente: Elaboración propia con base en Kumar & Suresh (2006).

Dentro del concepto se desprende el GCT (Gestión de Calidad Total), siendo un sistema utilizado dentro de las organizaciones para crear mecanismos de mejora tanto en la calidad de los procesos en productos y servicios de cada una de las áreas de la misma. Su principal función es la participación conjunta de la empresa en sus actividades con el fin de crear resultados óptimos (Navarro, 2016). Esto último, implementando el

sistema correcto, alcanzando la calidad en su máximo nivel, mayor eficiencia, productividad y reducción de costos, permitiendo una posición competitiva dentro del mercado (Rai Technology University, 2003).

Enlazando la calidad del producto con la competitividad internacional, las empresas dentro del ámbito consideran que la primera es un factor crítico que eleva la satisfacción de los consumidores, permitiendo posicionarse y mantener una ventaja competitiva internacional (Khan & Ahmed, 2012). Además, la calidad en las empresas manufactureras es un elemento sustancial en el diseño y producción de sus productos.

Las compañías de este rubro consideran de gran importancia dicho aspecto, dado que los consumidores demandan bienes con altos niveles de calidad. Por lo tanto, el cumplimiento de la misma permite que las organizaciones aumenten su nivel de competitividad, cuenten con productos diferenciados y alcancen éxito empresarial (Dunk, 2007).

También, establecen vínculos hacia atrás, dentro de la cadena de valor, ejerciendo presión a proveedores y hacia delante al ofrecer insumos de alta calidad a los compradores, presentando avances en la industria que difunden la calidad y estándares específicos por medio de evaluaciones, asistencia técnica, capacitación e información (Guasch, *et al.*, 2007).

Retomando el modelo del diamante de Porter, se identifican tres factores que influyen en la relación de la competitividad de las empresas con la calidad del producto. Las condiciones de demanda es el primer determinante. Este determinante detalla que los consumidores sofisticados y exigentes influyen en las decisiones de las empresas enfocadas en la satisfacción del cliente. Con la finalidad de mejorar el nivel de competitividad y cumplir con las expectativas de los consumidores, las organizaciones se concentran en cumplir con los estándares de calidad del producto, sus características y la demanda de servicio (Smit, 2010).

Otro elemento determinante incluye el acceso al conocimiento especializado. Este conocimiento permite un aumento de calidad de los productos y servicios. Por último, las industrias relacionadas y de soporte se vinculan con el concepto, describiendo que la disposición de bienes de calidad con precios adecuados es fundamental para mantener ventajas competitivas (Viederyte & Didziokas, 2014).

A continuación se muestran dos estudios empíricos que refuerzan esta investigación en cuanto a la relación entre la competitividad internacional y la calidad del producto. El primero es un estudio aplicado al Grupo Volvo con la implementación del sistema SPV (Sistema de Producción Volvo).

En el primer estudio (Netland & Sánchez, 2014), se consideraron diversas áreas competitivas, haciendo énfasis en la relación que se presenta entre la aplicación del SPV y la mejora de la calidad total dentro del área de manufactura en el alcance internacional de la empresa. La correlación representa la primera parte del estudio y se describe como una técnica estadística para determinar la relación entre dos o más variables (Real Academia Española, 2017).

Los resultados obtenidos demuestran que existe una correlación entre la implementación del SPV en prácticas de calidad y de satisfacción al cliente que elevan el nivel competitivo de la organización. Se obtuvo del análisis un coeficiente de determinación ( $r^2$ ) de 21% y un nivel de significancia de 0.01.

Al mismo tiempo, se consideró un análisis longitudinal tomando los indicadores clave de rendimiento de enfoque en la calidad (BiQ), porcentaje de unidades fabricadas de manera correcta desde su primera producción (FTT) y número de reclamos de consumidores (CC). Se arrojaron porcentajes promedio de 11% en mejora de la calidad, un aumento del 5.6% en unidades producidas correctamente y una disminución del 25% en quejas del cliente, datos que generan un efecto positivo en la posición competitiva del grupo manufacturero automotriz (Netland & Sánchez, 2014).

El segundo estudio es en industrias manufactureras de alta tecnología en Taiwán. Este permite fortalecer el argumento de la relación entre la competitividad y la calidad del producto es por medio de la implementación del GCT. Dichas industrias cuentan con participación activa en el escenario internacional y a través del sistema, buscan la mejora en competitividad, productividad, calidad en productos y ganancias de las empresas.

El modelo de regresión utilizado indicó que la competitividad es influenciada por diferentes dimensiones del sistema, identificando la mejora continua como factor importante en dicha relación a través de un

coeficiente de determinación  $R^2=0.7555$ . La aproximación a 1 señala una mayor relación entre las variables estudiadas. El desempeño del GCT incentiva la competitividad gracias a la consideración de un alto nivel de calidad y una orientación hacia el cliente (Wang, *et al.*, 2010).

A lo largo de la trayectoria de LEGO, la calidad ha reflejado la imagen positiva de la compañía en el nivel global. Esto gracias a sus estándares de seguridad con referencia a sus productos y dentro de la relación que se establece con empleados, clientes, proveedores y consumidores (Sandgaard, 2012).

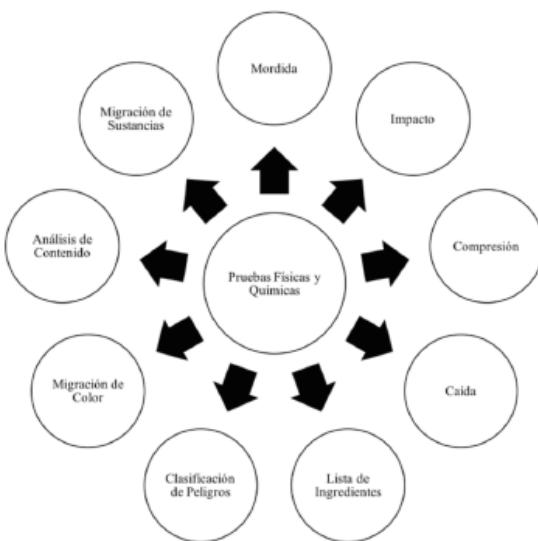
Todos los productos y elementos de LEGO se suman a las normas específicas y de mayor exigencia en temas de seguridad y calidad, incorporándose desde el desarrollo de una idea hasta la creación de un elemento nuevo. Conforme a los aspectos antes mencionados, LEGO ha logrado nula participación de reclamos por productos defectuosos desde el 2009.

Los logros en el nivel mundial, conforme a los estándares que establece la compañía, han permitido una posición fundamental dentro de las principales asociaciones que fomentan y regulan la seguridad de los juguetes (LEGO, 2016a). Por mencionar algunos ejemplos, LEGO cuenta con el marcado de conformidad CE de la Unión Europea y a su vez, se basa en CPSIA (Ley de Mejora de la Seguridad en los Productos para el Consumidor) del Código de Reglamentos Federales y en la Norma ASTM F963 para el cumplimiento de los requisitos específicos del mercado estadounidense.

De igual manera, la empresa es miembro en las asociaciones de TIE (Toy Industries of Europe), TIA (Toy Industries of America) y en el Comité Técnico Nacional de China (Sandgaard, 2012). Además, es participante activo como presidente dentro del CEN (Comité Europeo de Normalización) y fundador de la SEATA (Asociación de Juguetes Asiáticos del Sudeste) con la intención principal de promover y desarrollar normatividad para la mejora de los juguetes en el rubro.

La empresa formaliza dichos planes por medio del proceso de producción realizando valoraciones de calidad durante el moldeo de los elementos, la realización de pruebas en el diseño de nuevos productos que aseguren los cumplimientos de los estándares químicos, físicos e higiénicos propuestos, el proceso de gestión de calidad asegurando que se cumplan con los niveles planteados, el mejoramiento de los productos gracias a las recomendaciones del cliente y la descripción de edad en cada uno de ellos con el fin de mantener los niveles de calidad en su uso (LEGO, 2016b).

El componente principal en la manufactura de los elementos del sistema LEGO es el plástico ABS. Dicho material cuenta con la función de adherir cada una de las materias primas que se incluyen en el bloque de construcción a través del sistema *Clutch Power* y adicionar consistencia y color a los mismos (LEGO, 2016b). Cabe destacar que cada uno de los elementos son examinados con pruebas físicas y científicas para asegurar el uso efectivo de los mismos, como se muestra en Figura 4 (LEGO, 2016b).



**FIGURA 4**  
Fuente: elaboración propia con base en LEGO (2016b).

Para la presente empresa, es un reto actual la superación de las expectativas en lo que se refiere al producto y la experiencia que se le ofrece al consumidor. Por ello, su orientación principal es hacia la calidad que adquieren todos sus productos y el desempeño de las actividades de la organización (Sandgaard, 2012).

#### ALIANZAS ESTRATÉGICAS INTERNACIONALES

La rápida evolución en cambios de tecnología, producción y competencia en el mundo estimula la inclinación de las empresas hacia las alianzas internacionales. En otras palabras, la economía empresarial opta por la creación de acuerdos y alianzas estratégicas para enfrentar la competencia en el nivel global (Jiménez, 2012). Una alianza estratégica internacional es un vínculo de negocio creado por dos o más empresas con el objetivo de la colaboración mutua para alcanzar un objetivo en común (Cateora, Gilly & Graham, 2014).

Las empresas requieren de la interacción a largo plazo con otras organizaciones para el desarrollo de sus operaciones. El comportamiento de las firmas es influenciado por dichos vínculos que garantizan el control de recursos, ventas y el cumplimiento de objetivos. De ahí se desprende la teoría de redes industriales desarrollada por Grupo Internacional de Marketing y Compras, el cual habla de un sistema de compañías interdependientes enfocadas a la utilización de bienes y servicios en donde cada una de las partes influyen en su desempeño individual y el de los otros actores (Melo, 2001).

Esta teoría expone las operaciones de empresas dentro de una red basadas en la unión por vínculos de recurso y actividad (Klint & Sjöberg, 2003). El principal objetivo dentro de una red industrial es incrementar el poder a través de un control de recursos u operaciones empresariales. Así, las relaciones entre los actores de una red por medio de acciones enlazadas forman la estructura de la misma y logran la creación de vínculos (Melo, 2001).

El enfoque de red brinda el marco conceptual necesario para comprender los procesos que conllevan prácticas colectivas entre empresas (Melo, 2001). La colaboración estructurada puede ser conocida como red estratégica o alianza estratégica. La cooperación creada por dos o más empresas con la finalidad de lograr un objetivo en común es característica en el uso de redes estratégicas. Dentro de ella existe la planificación de actividades así como también, se establecen los alcances y el conocimiento entre actores (Klint & Sjöberg, 2003).

Existen diferentes tipos de redes estratégicas dependiendo las causas de los participantes para su creación, su estructura y desempeño. La principal clasificación de las redes es por su organización vertical u horizontal. Una red vertical es la creación de alianzas entre firmas independientes especializadas en diferentes habilidades

con la finalidad de aumentar su productividad (Klint & Sjöberg, 2003), a través de la creación de relaciones en el canal de fabricación y distribución (Melo, 2001).

La red de cadena de suministro es la más común utilizando la colaboración entre proveedores dentro de la cadena de valor. Por otro lado, la integración horizontal es creada por vínculos entre compañías de sectores similares y afines con el propósito de mejorar su nivel competitivo. Visto lo anterior, las redes estratégicas logran intervenir en conjunto facilitando el intercambio de recursos, habilidades y competencia para la creación de potencial en el mercado (Klint & Sjöberg, 2003).

El auge de las alianzas estratégicas en los últimos años se manifiesta en las estrategias competitivas dentro del mercado internacional. Se presentan mediante empresas manufactureras con clientes, proveedores, intermediarios e inclusive con otras compañías de la misma industria a través de licencias, acuerdos de distribución, *joint ventures*, búsqueda y desarrollo de consorcios y asociaciones (Lamb, Hair & McDaniel, 2009).

El propósito principal de dichas relaciones comerciales es sustentar la complementariedad por medio del fortalecimiento de la competitividad y las debilidades de las partes involucradas. Más a fondo, las corporaciones internacionales deciden utilizar este tipo de estrategia para propiciar el incremento de ganancias, el acceso a tecnologías modernas, la agilidad en la expansión a nuevos mercados, la inclusión de nuevos procesos de producción e innovación, la disminución de costos de comercialización y la obtención de productos y capital en fuentes complementarias (Cateora, Gilly & Graham, 2014).

En los últimos años, la formación de alianzas internacionales para la concesión de licencias se hace presente de manera significativa y se identifica como una oportunidad de adquirir nuevos alcances de negocio para las empresas en el ámbito global (Kim, 2013). Una licencia es definida como un contrato en que el propietario de una marca o producto cede a otra parte la posibilidad de utilizar los derechos de sus bienes. En beneficio, se recibe a cambio un monto económico por hacer uso de los mismos (Czinkota & Ronkainen, 2008).

La función principal de las licencias es ceder los derechos de propiedad intelectual en términos de patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales. Aunado a esto, se da a conocer que para las organizaciones dicha estrategia es una opción viable para establecerse en el mercado internacional.

La empresa que otorga estos derechos, el licenciatario, tiene como ventaja incrementar su presencia en el extranjero sin generar diversas situaciones de riesgo y por el lado de la compañía que recibe este beneficio o licenciatario, genera un nuevo producto y se beneficia de adquirir mayor experiencia (Kotler & Keller, 2006).

De los diferentes factores que contribuyen al uso de este tipo de alianzas se encuentra la reducción de costos de investigación y desarrollo, la agilidad de las operaciones al utilizar derechos de propiedad intelectual existentes, el incrementar la experiencia y la obtención de ventajas competitivas con relación a sus rivales (Intellectual Property Office, 2014).

Bajo el enfoque de la competitividad internacional, las alianzas estratégicas se presentan como una oportunidad para el crecimiento internacional de una empresa que tiene como efecto el desarrollo de las mismas en la competitividad. En el caso de las empresas manufactureras, las alianzas estratégicas son instrumentos que incrementan su ventaja competitiva, permitiendo acceder a otros mercados con un producto atractivo para los clientes (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2008).

Se demuestra que la colaboración entre empresas puede ser utilizada como una herramienta que genera ventajas para las compañías que buscan trabajar en conjunto. Dicha unión propicia mayores oportunidades dentro del mercado global y logran resultados exitosos (Pucik, 1988; Dyer & Singh, 1998; Ireland, Hitt, & Vaidyanath 2002).

Actualmente las empresas han optado por invertir en estrategias de alianzas. Como ejemplo, importantes compañías internacionales destinan alrededor del 20% de sus recursos económicos para acuerdos con otras firmas.

Los principales efectos de la inversión a este factor se concentran en la adquisición de habilidades, conocimientos y experiencias, de manera que las empresas logran beneficiarse al desarrollar fortalezas y

competencias en las diferentes áreas o proyectos y les permiten mejorar su rendimiento e innovación para asegurar el éxito competitivo.

Las asociaciones internacionales son consideradas un factor fundamental en la evolución de la modernización empresarial y su cooperación permite conocer las últimas tendencias en cuanto a demanda internacional (Yi Lo, Stepicheva & Peng, 2016).

Retomando el modelo de doble diamante de Rugman y D'Cruz, se indica que las industrias relacionadas y de soporte están directamente relacionadas con las alianzas estratégicas, siendo estas un factor influyente en la competitividad. La teoría indica que las empresas que trabajan en conjunto contribuyen en el desarrollo de bases competitivas fuertes (Mzembí, 1999). Con la finalidad de obtener recursos, las firmas globales crean alianzas estratégicas de manera que pueden beneficiarse de innovación y condiciones de factores para mejorar su competitividad internacional (Frynas & Mellahi, 2011).

Se localizaron dos estudios empíricos que fortalecen la relación entre la competitividad internacional y las alianzas estratégicas internacionales. La primera investigación expone la aplicación de dichas fusiones entre empresas manufactureras españolas ejerciendo una influencia positiva en la productividad y en las ventajas competitivas de las mismas.

A partir de la base de resultados, se obtuvo un alfa de Cronbach, el cual es un dato estadístico que mide las diferentes correlaciones entre variables identificando la relación de 0.7627 mostrando un vínculo sólido entre los factores estudiados (García, González & Jornet, 2010). Por medio del análisis previo, se obtiene que las empresas que trabajan en conjunto para la creación de alianzas estratégicas logran un mejor desempeño y por ende, sobresalen en sus estrategias de ventaja competitiva internacional (Lajara & Lillo, 2004).

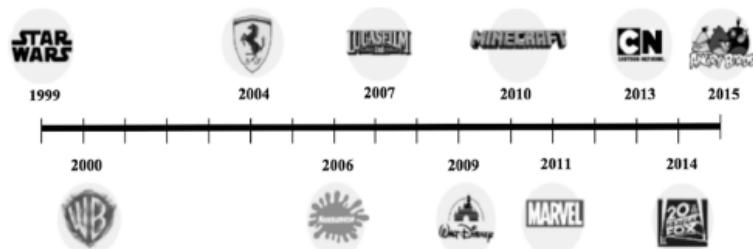
El segundo estudio, muestra evidencia sobre la cadena de suministro de empresas manufactureras en Malasia. Este analiza el efecto del grado de integración de una alianza estratégica con la generación de valor. A través del análisis de varianza ANOVA se muestra la comparación de los resultados en diferentes clasificaciones (Vicéns, Herrarte & Medina, 2005). Se obtuvo un valor de  $r$  de 0.701 para la comunicación, 0.252 en confianza y 0.519 en compromiso, como factores clave dentro del establecimiento de una alianza estratégica.

A pesar de que el coeficiente de correlación en confianza es bajo, la comunicación y el compromiso elevan la creación de valor dentro de dicha cooperación estratégica. Es decir, entre mayor sea el grado de integración de las compañías implicadas en una alianza estratégica, mayor será la creación de valor. Con el objetivo de enfocar esfuerzos al éxito de una alianza y formular las estrategias apropiadas para la misma, se desprende la necesidad de involucrar la integración entre las partes para alcanzar un aumento en los niveles de competitividad internacional (Sambasivan & Yen, 2010).

El éxito comercial de LEGO radica en las alianzas estratégicas creadas con marcas que logran influenciar a los consumidores por medio de personajes célebres (Maram, 2015). Las alianzas estratégicas establecidas por la compañía danesa impactan en su competitividad internacional debido a que las mismas han sido piezas clave en la recuperación desde su crisis a principios del 2000, en donde Star Wars fue la licencia clave para darle un giro al negocio.

Hoy en día, las alianzas representan una parte importante del activo de la organización (Treviño, 2017). Gran parte del éxito de la compañía danesa se debe a la creación de alianzas estratégicas por medio de las licencias que ha ido adquiriendo con diversas compañías a lo largo de su trayectoria en el mercado.

El número de licencias por adquirir de la compañía continúa en constante aumento, contribuyendo significativamente en los ingresos por concesión de las mismas ya obtenidos (Brand Finance, 2017). Las principales alianzas estratégicas internacionales de LEGO se exhiben en la Figura 5.



**FIGURA 5**  
Principales alianzas estratégicas internacionales de LEGO

Fuente: elaboración propia con base en LEGO (2016b; 2016c; 2017b).

### Principales alianzas estratégicas internacionales de LEGO

Fuente: elaboración propia con base en LEGO (2016b; 2016c; 2017b).

El ambiente global ha ocasionado que las organizaciones cuenten con dificultades al momento de mantener su ventaja competitiva internacional y el hecho ha propiciado un aumento significativo en la colaboración de organizaciones por medio de alianzas estratégicas. Es por ello que, la globalización incita a que las firmas superen sus límites nacionales en búsqueda de la formación de alianzas estratégicas que les permitan posicionarse de manera exitosa en el mercado global (Sambasivan & Yen, 2010).

## CONCLUSIONES

A través del análisis de los principales factores que contribuyen a un mayor nivel de competitividad internacional, se comprobó que la calidad del producto y las alianzas estratégicas internacionales son elementos clave para el desarrollo de las compañías en el ámbito global. La relación entre la competitividad internacional y los factores antes mencionados fue evaluada por medio de la indagación cualitativa de fuentes secundarias de información y reforzada por resultados empíricos, desenlazando las conclusiones presentadas a continuación.

La calidad del producto eleva las ventajas competitivas de una organización al vincularse con los requerimientos de la demanda en referencia a consumidores cada vez más exigentes, los recursos especializados dentro de la industria y la mejora en operaciones a causa de la competencia. Las compañías implementan prácticas enfocadas en la calidad para enriquecer su nivel competitivo, tal como la gestión de calidad total. LEGO, gracias a sus estándares de calidad y el cumplimiento de la normatividad internacional, ha logrado obtener beneficios competitivos.

Las alianzas estratégicas internacionales han permitido que las empresas involucradas incrementen su grado de competitividad obteniendo mayores ganancias y acceso a nuevos mercados. El desempeño actual de LEGO depende de manera significativa a las licencias adquiridas después de su crisis potencial a partir del año 2000 posicionándolo como líder en la industria juguetera internacional.

A partir de los diversos determinantes de competitividad internacional que se identifican en las empresas multinacionales, se determina que el panorama que presenta LEGO en relación con sus ventajas competitivas gira en torno a la calidad del sistema LEGO y las diferentes alianzas estratégicas en la concesión de licencias de marcas reconocidas por su presencia en el mercado global.

De las diferentes propuestas de valor generadas a partir de la investigación que permiten elevar y mantener la posición competitiva de LEGO se encuentra la siguiente: que la empresa identifique, por medio de un estudio, los factores que aumentan su competitividad internacional; y a partir de ello, se desprendan futuros estudios que implementen información empírica para avalar y reconocer los demás elementos que fortalecen

la posición actual de la misma. También se requiere determinar las áreas de oportunidad que exigen un mayor enfoque en el tema.

A su vez, se considera mejorar la comercialización de los *bricks* a través del incremento en puntos de venta. Haciendo un énfasis en México, LEGO cuenta con la posibilidad de mejorar el desarrollo de la industria juguetera en el país al mejorar su posición en ventas en zonas geográficas con un poder adquisitivo acorde a sus productos y así, abarcar mayor mercado de niños mexicanos, el cual representa en su totalidad un consumo importante en el continente americano.

Además, la empresa danesa tiene la oportunidad de introducir nuevos diseños de bloques de construcción adaptados a los mercados locales con la finalidad de aumentar su posicionamiento en los países establecidos y prospectos.

Por otro lado la búsqueda de alianzas estratégicas con empresas ajenas a la industria, interesadas en invertir con LEGO a través de *joint ventures* proporcionando a la compañía acceso a los diferentes mercados potenciales.

Por último, se espera que los resultados contribuyan a un mayor conocimiento de los factores que elevan el nivel de competitividad internacional, no solo para las grandes multinacionales de la industria juguetera, también para las pequeñas y medianas empresas que estén vinculadas a esta industria.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Antoñanzas, F. (2005). *Artistas y Juguetes*. Recuperado Marzo 30, 2017, del Sitio Web de Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Bellas Artes: <http://biblioteca.ucm.es/tesis/bba/ucm-t28496.pdf>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing: An introduction*. Inglaterra: Pearson.
- Arteaga, J. (2014). ¿A qué le apuesta Hasbro en el mercado de los juguetes?. Recuperado del sitio web de *Forbes México*: <https://www.forbes.com.mx/que-le-apuesta-hasbro-en-el-mercado-de-los-juguetes/>
- Atiyah, L. (2016). Product's quality and its impact on customer satisfaction: a field study in diwaniyah dairy factory. Comunicación presentada en *10th International Management Conference*. 3-4 de febrero. Challenges of Modern Management: Bucharest, Romania, 57-65. Recuperado del Sitio: [http://conferinta.management.ase.ro/archive/s/2016/PDF/1\\_7.pdf](http://conferinta.management.ase.ro/archive/s/2016/PDF/1_7.pdf)
- Bloomberg. (2016). Estados Clave Lego A/S, Mattel Inc & Hasbro Inc 01/01/2010 to 01/01/2016. Recuperado el 15 de Octubre de 2017 del Sitio web de Bloomberg database.
- Brand Finance. (2017). *Brand Finance annual report*. Scotland: Brand Finance
- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2014). *International Marketing*. Estados Unidos: Mc Graw Hill.
- Czinkota, M., & Ronkainen, I. (2008). *Marketing Internacional*. México: Grupo Art Graph.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of management review*, 23(4), 660-679.
- Dunk, A. (2007). Assessing the Effects of Product Quality and Environmental Management Accounting on the Competitive Advantage of Firms. *Finance Journal University of Wollongong Australia*, 1, pp. 26-38.
- Echevarri, D. (2007). *La competitividad en el desarrollo empresarial. Chile*. Universidad de San Buenaventura.
- El economista. (2017). México, pieza clave para el crecimiento de Lego en América. *El Economista*. Link <http://eleconomista.com.mx/industrias/2017/04/06/mexico-pieza-clave-crecimiento-lego-america>
- Euromonitor International. (2017, Junio). *Traditional Toys and Games in México*. Link: //www.portal.euromonitor.com/portal/?GNT6irtVk%2bIb5urW4vOqEA%3d%3d
- Expansión. (2016). Lego ganó un 2% menos y prepara un plan de inversiones para impulsar su negocio. *Expansión*. Link: <http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2016/09/06/57ced2e3ca474106218b467b.html>
- Frynas, J., & Mellahi, K. (2011). *Global Strategic Management*. Estados Unidos: Oxford.
- García, R., González, J., & Jornet. (2010). *SPSS: Análisis de Fiabilidad*. Valencia: Universitat de Valencia.

- Guasch, J., Racine, J., Sánchez, I., & Diop, M. (2007) *Quality Systems and Standards for a Competitive Edge*. New York: World Bank.
- Hernández, K. (2015). Mercado de juguetes crece con Millennials. *El Economista* Link: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Mercado-de-juguetes-crece-con-Millennials-20151223-0031.html>
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Strategic Management*. México: Thomson.
- Intellectual Property Office. (2014) *Licensing Intellectual Property*. Londres: Intellectual Property Office. Link: <https://www.gov.uk/guidance/licensing-intellectual-property>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of management*, 28(3), 413-446.
- Jiménez, A. (2012). Las alianzas empresariales: estrategia necesaria para la incorporación de las empresas en la era del acceso. *Comuni@cción-Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 3(1), 17-25.
- Jin, B., & Moon, H. (2006). The diamond approach to the competitiveness of Korea's apparel industry: Michael Porter and beyond. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10 (2), 195-208. Doi.org/10.1108/13612020610667504
- Khan, L., & Ahmed, R. (2012). A Comparative Study of Consumer Perception of Product Quality: Chinese versus Non-Chinese Products. *PJETS*, 2 (2), 118-143.
- Kharub, M., & Sharma, R. (2017). Comparative analyses of competitive advantage using Porter diamond model (the case of MSMEs in Himachal Pradesh). *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 27 (2), 132-160. <https://doi.org/10.1108/CR-02-2016-0007>
- Kim, Y. (2013). Choice of foreign licensees: information and communication technology firms. *Industrial Management & Data Systems*, 113, 1300-1314. <https://doi.org/10.1108/IMDS-03-2013-0159>
- Klint, M., & Sjöberg, U. (2003). Towards a comprehensive SCP - model for analysing strategic networks/ alliances. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 33, 408-426. <https://doi.org/10.1108/09600030310481988>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012) *Marketing*. México: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Kumar, S., & Suresh, N. (2006). *Production and operations management*. New Age International.
- Lajara, B., & Lillo, F (2004). SMEs and supplier alliances use: an empirical analysis. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9 (1), 71-85. <https://doi.org/10.1108/13598540410517593>
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2009). *The essentials of marketing*. McGraw-Hill/Higer Education
- LEGO. (2005). Annual Report 2004 Lego Group. *Annual Report Lego*, 1-54
- LEGO. (2016). *The lego group a short presentation*. Recuperado del Sitio web de Lego: <https://www.lego.com/es-es/aboutus/medialibrarydetails/the-lego-group---a-short-presentation-ab25208ba84f4fa596d94a684569f06f>
- LEGO. (2016b). *The LEGO Group History*. Recuperado del Sitio web de Lego: [https://www.lego.com/es-es/aboutus/lego-group/the\\_lego\\_history/2010](https://www.lego.com/es-es/aboutus/lego-group/the_lego_history/2010)
- LEGO (2016c). *Responsibility Report 2016*. Link: <https://www.lego.com/en-gb/aboutus/lego-group/annual-report?ignorereferer=true>
- LEGO. (2017a). *La historia de LEGO*. Recuperado del Sitio web de Lego: [https://www.lego.com/es-es/aboutus/lego-group/the\\_lego\\_history](https://www.lego.com/es-es/aboutus/lego-group/the_lego_history)
- LEGO. (2017b). *Legal Notice*. Recuperado del Sitio web de Lego: <https://www.lego.com/en-US/legal-notices>
- Linton, I. (2017). Why Is Quality Important for a Business?. *Chron*. Link: <http://smallbusiness.chron.com/important-businesses-practice-quality-control-69340.html>
- Maram, L. (2015) LEGO: Caso de Éxito en Marketing, ¡Todo es increíble!. *Marketing de Inspiración*. Link: <https://www.luismaram.com/lego-caso-de-exito-en-marketing-todo-es-increible/>
- Mazo, E. (10 de julio de 2013). Muerte y resurrección de LEGO. *Expansión*. Recuperado del Sitio web: <http://www.expansion.com/2013/07/09/directivos/1373385611.html>

- Melo, C. (2001). Towards an institutional theory of the dynamics of industrial networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16, 150-166. <https://doi.org/10.1108/08858620110389777>
- Moon H., & Lee, D. (2004). The Competitiveness of Multinational Firms: A Case Study of Samsung Electronics and Sony. *Journal of International and Area Studies*, 2 (1), 1-21.
- Mzembi, S. (1999) The Competitive Advantage of Nations: An Exposition of the Limitations of the Single Nation 'Diamond' Theory in the Case of Zimbabwe's Exports to the OECD and South Africa Markets. (Tesis doctoral, University of Leicester).
- Navarro, F. (2016). La Gestión de Calidad Total (TQM). *Inesem Business School*. Link: <https://revistadigital.inesem.es/gestion-integrada/la-gestion-de-la-calidad-total-tqm/>
- Netland, T., & Sánchez, E. (2014). Effects of a production improvement programme on global quality performance: The case of the Volvo Production System. *The TQM Journal*, 26 (2), 188-201. <https://doi.org/10.1108/TQM-03-2012-0023>
- Observatorio de Corporaciones Transnacionales. (2005). *La industria de los juguetes*. Link: [http://comerciojusto.org/wpcontent/uploads/2011/12/B11\\_OCT\\_Juguetes.pdf](http://comerciojusto.org/wpcontent/uploads/2011/12/B11_OCT_Juguetes.pdf)
- Parc, J & Moon, H. (2013). Korean Dramas and Films: Key Factors of Their International Competitiveness. *Asian Journal of Social Science*, 41, 126-149
- Patlán, J., & Delgado, D. (2007). Determinantes de competitividad de la industria del vestido: modelo del Diamante de Porter y modelo del Doble diamante. México: *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 1(1).
- Peña, J., Cepeda, G. & Chin, W. (2012). Effect of ITC on the international competitiveness of firms. *Management Decision*, 50 (6), 1045-1061.
- Pucik, V. (1988). Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: The HRM agenda. *Human Resource Management*, 27(1), 77-93.
- Rai Technology University. (2003). *Total Quality Management*. Rai Technology University. Link: [http://164.100.1.33.129:81/eCONTENT/Uploads/Total\\_Quality\\_Management.pdf](http://164.100.1.33.129:81/eCONTENT/Uploads/Total_Quality_Management.pdf)
- Real Academia Española. (2017). *Diccionario de la Real Academia Española*. Madrid: RAE.
- Reforma. (04 de febrero de 2016). Analizan Hasbro y Mattel posible fusión. *Reforma* Link: <http://busquedas.grupo-reforma.com/elnorte/Documento/Web.aspx?id=1647814|ArticulosCMS&tit=Analizan+Hasbro+y+Mattel+possible+fusi%f3n&text=mattel&curl=>
- Reforma. (12 de marzo de 2017). Ignora Lego amenazas de Trump. *Reforma*. Link: <http://busquedas.gruporeforma.com/elnorte/Documento/Web.aspx?id=2284265|ArticulosCMS&tit=Ignora+Lego+amenazas+de+Trump%2c+por+ahora&text=mattel&curl=>
- Rude, R. (2015). *El grupo lego amplía sus fábricas para proporcionar experiencias de juego a un número aún mayor de niños*. Link: <https://www.lego.com/es-es/aboutus/news-room/2015/october/factory-expansion>
- Rugman, A., Hoon, C., & Lim, D. (2012). The regional and Global Competitiveness of Multinational Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (2), 218-235.
- Sambasivan, M., & Yen, C. (2010) Strategic alliances in a Manufacturing Supply Chain: Influence of Organizational Culture from the Manufacturer's Perspective. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40, 456-474. <https://doi.org/10.1108/09600031011062191>
- Sandgaard, M. (2012). *Calidad y seguridad de los productos*. Link:
- Serrano, L. (2013) *Competitividad Internacional: Un Enfoque Empresarial*. Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz, Semillero de Investigación de la Escuela de Negocios. Link: [http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2013-v2-n2/01-competitividad.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/01-competitividad.pdf)
- Sheppard, J. (2016). *Case Synopsis: The LEGO Group*. Simon Fraser University. Link: <http://docplayer.net/44603410-Bus-478-d-300-case-synopsis-the-lego-group-dr-jerry-sheppard-wen-tin-g-fan-joel-bradsen-fiona-zhu-chester-wong.html>

- Siudek, T & Zawojska, A. (2014). *Competitiveness in the economic concepts, theories and empirical research*. (Informe 91-108). Warsaw University of Life Sciences, Acta Scientiarum Polonorum Oeconomia. Link: <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.agro-b3b94eea-5c1c-4805-9a76-c82799727548/c/91-108.pdf>
- Smit, A. (2010). The competitive advantage of nations: is Porter's Diamond Framework a new theory that explains the international competitiveness of countries?. *African Journals Online*, 14(1).
- Sutherland, B. (2016). Hasbro and Mattel Talk Monopoly. *Bloomberg Gadfly*. Link: <https://www.bloomberg.com/gadfly/articles/2016-02-04/mattel-and-hasbro-merger-possibilities>
- Tansel, U. (2015). Lego tightens its grip on global construction toys. *Euromonitor International*. Link: <http://blog.euromonitor.com/2015/02/lego-tightens-its-grip-on-global-construction-toys.html>
- The Statistics Portal. (2016). *Worldwide revenue of major toy companies in 2016*. Recuperado del Sitio web de The Statistics Portal: <https://www.statista.com/statistics/241241/revenue-of-major-toy-companies-worldwide/>
- Treviño, R. (2017). *Apoyo para tesis UDEM*. Entrevistador: Jessica González. Universidad de Monterrey. México.
- Vicéns, J., Herrarte, A., & Medina, E. (2005). *Análisis de la Varianza (ANOVA)*. Recuperado del Sitio web de Universidad Autónoma de Madrid: <http://www.uam.es/departamentos/economicas/econapli/anova.pdf>
- Viederyte, R., & Didziokas, R. (2014). *Cluster models, factors and characteristics for the competitive advantage of lithuanian maritime sector*. *Economics and management*, 19(2). Recuperado del Sitio web de University of Klaipeda: <http://ecomana.ktu.lt/index.php/Ekv/article/viewFile/4197/4257>
- Wang, M., Wang, S., Wang, S., Lee, H., Hong, S., Wang, S., Huang, T., & Chen, L. (2010). The Study of TQM Implementation and Competitiveness for High Technology Industries. *EPPM2010 Conference*. Taiwan: Engineering, Project, and Production Management.
- Ybarra, J. A., Fuester, A., & Doménech, R. (2009). Tradición e innovación en la industria del juguete. La diversificación como estrategia. *Economía industrial*, (372), 99-113.
- Yi Lo, F., Stepicheva, A., & Peng, T. (2016). Relational capital, strategic alliances and learning: In-depth analysis of Chinese-Russian cases in Taiwan. *Chinese Management Studies*, 10(1), 155-183. Link: <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2015-0090>
- Zaleckyte, G. (2016) *Lego Strategic Decisions to Stay Competitive in the Market*. (Tesis de licenciatura). Aarhus University: School of Business and Social Sciences. Department of Economics and Business Economics. Aarhus, Dinamarca.

## ENLACE ALTERNATIVO

<http://www.revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/7179/pdf> (pdf)