

Tokenzone: el reto de cruzar el abismo*

Jacobo Rubinstein

Tokenzone, Inc., está en el negocio de los coleccionables. Ha desarrollado una infraestructura tecnológica que facilita los procesos de adquisición, intercambio, interacción y visualización de colecciones en medios electrónicos. En su forma más sencilla, sus productos se pueden comparar con colecciones de barajitas en álbumes; pero son barajitas electrónicas que, además de fotos estáticas, pueden incluir videos, juegos y otros elementos interactivos. Para obtener las barajitas el usuario interactúa con el sitio de Internet preparado por Tokenzone. Además, promueven películas y productos asociados con ellas, tales como juguetes, libros, videos y otros. Estos elementos coleccionables han resultado un mecanismo efectivo para promoción, mercadeo y establecimiento de programas de lealtad de clientes (anexo 1).

Fundada en 1999 por los tres hermanos Arias, Tokenzone se ha convertido en líder del mercado de coleccionables en el sector de medios y entretenimiento. Se enfoca hacia el segmento de niños y jóvenes de 7 a 25 años. El desarrollo de su infraestructura tecnológica le ha permitido posicionarse como uno de los más importantes mecanismos para la creación de programas de lealtad de películas de importantes estudios cinematográficos. Ahora bien, a pesar de haber desarrollado una sólida plataforma tecnológica, productos atractivos y novedosos y una férrea disciplina estratégica y financiera, no se terminan de materializar el crecimiento de las ventas ni las ganancias esperadas.

* Este caso está inspirado en la experiencia de la empresa Tokenzone, Inc. Se han introducido cambios en los hechos reales con el fin de destacar aspectos clave para la discusión del caso.

Este caso fue escrito por el profesor Jacobo Rubinstein del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA).

Los casos docentes tienen la finalidad de servir como base de discusión en un ámbito educativo. No implican respaldo a personas u organizaciones; tampoco ilustran el manejo efectivo o no de una situación administrativa ni deben considerarse fuentes primarias de información.

Copyright © 2009 Instituto de Estudios Superiores de Administración, IESA. Para adquirir copias del caso o solicitar autorización para reproducirlo en todo o en parte, contactar a ediesa@iesa.edu.ve o llamar al (58-212) 555.4489. Ninguna parte de este documento puede ser reproducida, almacenada en base de datos, utilizada en hojas de cálculo o transmitida en cualquier forma (incluyendo métodos electrónicos o mecánicos, fotocopias, grabaciones o cualquier otro) sin el permiso del IESA, titular del derecho de autor que protege esta obra.

Tecnología y modelos de negocios

The Gathering Brain® es la marca registrada por Tokenzone para la plataforma tecnológica que permite el manejo de las colecciones electrónicas (anexo 2). Se traduce como “el cerebro coleccionista”. La empresa prepara actividades atractivas (por ejemplo, juegos o trivia) para que los usuarios interactúen con las marcas y propiedades de sus clientes (por ejemplo, los personajes de las películas). Esas actividades son procesadas por la plataforma y almacenadas en una estructura de base de datos (por ejemplo, el álbum de barajitas o la información de los usuarios) y se generan recompensas gráficamente atractivas a través de los módulos visuales (por ejemplo, las barajitas o los videoclips). Una capa analítica provee resultados a los clientes en tiempo real, de manera que puedan seguir el desempeño de sus iniciativas y hacer modificaciones con base en información siempre disponible.

Los módulos visuales pueden adoptar una variada gama de formas, razón por la cual Tokenzone se refiere a ellos con el término genérico *tokens* (fichas o vales): desde cromos, barajitas o figuritas hasta piezas de rompecabezas, clips de video, música o simplemente puntos de lealtad que se van acumulando y que el usuario puede canjear por premios. Los usuarios pueden conseguir, coleccionar e intercambiar estos *tokens* con cualquier otro usuario en todo el mundo. Tokenzone puede proveer módulos hechos a la medida de los clientes; por ejemplo, el ensamblaje de un carro en el cual los usuarios van consiguiendo las diferentes partes al revisar las características técnicas y de calidad del modelo que se promociona.

Los módulos de acción pueden consistir en cualquier actividad tanto *on* como *off-line*:

- Intercambios: dado que las distribuciones de *tokens* pueden realizarse aleatoriamente, el usuario puede recibir *tokens* repetidos. Cada usuario puede identificar con quiénes hacer los intercambios y proponérselos. Una vez aceptados, se actualiza el álbum de cada uno. Esto incrementa la sensación de comunidad y la interacción de los usuarios mediante el intercambio de propiedad virtual (los *tokens*).
- Herramientas de mercadeo: visitas seguidas, invitar a amigos, ver videos, incrementar la base de usuarios registrados, etc., permiten que se produzca el efecto “epidémico” de mercadeo. Con estas herramientas se aumenta el número de usuarios que se exponen al mensaje ofrecido.
- Herramientas para incrementar las interacciones *online*: trivia, juegos *instant-win*. Estas herramientas aumentan el “tiempo de contacto” (*stickiness*) con el mensaje.
- Actividades de investigación de mercado: por ejemplo, encuestas.

- Actividades en medios distintos a online: códigos en productos (para motivar la compra de productos), códigos en la televisión (para motivar a ver ciertos programas) o interacciones con teléfonos celulares y activación de DVD.

Todas estas actividades incentivan a los clientes y usuarios a regresar una y otra vez al sitio en Internet de una película (por ejemplo, *Madagascar* o *Harry Potter*) o de la empresa promotora de un evento (Coca-Cola por su participación en el Mundial de Fútbol con los álbumes de Panini), lo cual estimula su interés y crea lealtad de marca y publicidad. El efecto adictivo y compulsivo asociado con las actividades de coleccionar e intercambiar barajitas potencia aún más el mercadeo de los productos o servicios asociados con un evento.

El material informativo de Tokenzone resume sus posibilidades de la siguiente manera:

Tokenzone provee una plataforma donde cualquier persona pueda crear, adquirir e intercambiar propiedades virtuales. La gente visita los destinos de Tokenzone en búsqueda de entretenimiento y comunidad. Cada día, millones de personas coleccionan, intercambian e interactúan con colecciones digitales manejadas por Tokenzone. Tokenzone ofrece una variedad de aplicaciones y servicios que habilitan a las empresas para hacer negocios rentables con los usuarios cuando visitan los sitios e interactúan con las propiedades virtuales.

Tokenzone ha venido manejando tres modelos de negocios. (i) Coleccionables individuales para cada película; en este modelo, los estudios pagan a Tokenzone por cada proyecto individual. (ii) Servicios de Internet y plataforma para que cada cliente pueda montar sus colecciones y actividades; en este caso Tokenzone cobra una licencia anual por el uso de su tecnología o un monto por cada transacción realizada. (iii) Tokenzone Central; en este modelo los visitantes acuden a disfrutar de las colecciones y actividades en el sitio de Tokenzone Central. Es como un centro de diversión, donde cualquier usuario puede publicar sus colecciones y aprovechar el tráfico que genera Tokenzone; la empresa cobra una pequeña cantidad por publicar la colección, un monto adicional por cada usuario que consulta el sitio o un monto por cada transacción realizada en el sitio. Tokenzone Central aún está en fase de desarrollo y pruebas.

Situación de las ventas

En la última reunión de junta directiva, Ricardo (“Ricky”) Arias, CEO de Tokenzone, decía con gran preocupación:

—¡No entiendo! Estamos ya a mitad del año y el crecimiento de las ventas no va por buen camino. Todavía no hemos recibido confirmaciones de compras de ninguno de los clientes potenciales que visitamos en Japón y en Los Ángeles. Ni siquiera logramos que

Dreamworks pagara los costos del desarrollo que le hicimos como prueba para la promoción de su película *Madagascar*. Seguimos contando con nuestro mayor cliente, Disney, pero no me gusta tener todos los huevos en una misma cesta.

—Sí, y aunque Disney está encantado con nuestro producto, todavía tenemos que hacer mucho esfuerzo en la venta de cada nueva película en cada división que ellos manejan —dijo Bernardo Rubinstein, director de Mercadeo y Ventas de Tokenzone—. No hemos podido posicionarnos automáticamente en su presupuesto de gastos de promoción y medios... tenemos que arañar cada centavo.

—Y cómo van los numeritos del mes? —preguntó Ricky.

—El tráfico ha sido relativamente bueno —respondió Bernardo—. Tenemos 45 mil nuevos usuarios registrados en las dos semanas que lleva nuestra más reciente colección en el aire y tres millones de impresiones totales por día. El tiempo de visita es de casi doce minutos por visita. No se compara con el medio millón que teníamos a las seis semanas del lanzamiento de *Kim Possible* —una serie animada de televisión del canal Disney— hace un par de meses, pero ése era un monstruo distinto. Los de Dreamworks parecen satisfechos. A pesar de numerosas visitas y llamadas a los demás clientes, no hemos logrado que nos contraten las películas que habíamos presupuestado para la próxima temporada. Me pregunto si será el momento de revisar nuestra estrategia de enfocarnos en este único segmento de mercado.

—El segmento de medios y entretenimiento es de un tamaño atractivo, con suficiente visibilidad, y lo podemos dominar —objetó Ricky—. Tenemos ya como nuestro principal cliente al jugador más importante de este mercado. Nos conocen. Cualquiera de nosotros puede levantar el teléfono y hablar directamente con los principales ejecutivos de esas compañías en Estados Unidos, Europa, Latinoamérica y Asia. Somos los líderes, tenemos la mejor tecnología y no creo que seamos demasiado costosos. No puedo explicar por qué el efecto dominó no se ha producido. Estaba seguro de que al convertir a Disney, el resto de los estudios nos buscaría y podríamos ser el estándar del mercado. Si tuviésemos recursos ilimitados, quizás podríamos contemplar la idea de comenzar a desarrollar productos diferentes para clientes en otras industrias, pero no tenemos manera de comenzar a tocar puertas en otros lugares sin descuidar nuestro posicionamiento actual de líderes en la industria de estudios y productores de contenido (medios y entretenimiento). Con respecto a estos otros mercados verticales, licores, automóviles y otros, la verdad es que los atacamos en el pasado con muy pobres resultados. Quizás nuestro producto actual no sea el ideal para estos clientes; aunque las actividades generaban visitas para ganarse los premios ofrecidos... Les resulta muy complicado generar contenido y no se presta

mucho a colecciones. Revisen conmigo el tamaño de estos mercados... ¡Son más de diez millardos de dólares! (anexo 3).

—Quizás el problema es que no hemos sabido expresar en una frase convincente lo que hacemos, ni nuestra propuesta de valor —dijo Jacobo, un invitado a la reunión—. Si pudiéramos posicionarnos como la Topps —compañía líder en barajitas de deportes— de las barajitas de medios y entretenimiento la mayoría de la gente nos entendería y asignaría dólares de su presupuesto para nuestros productos. Debemos darle una "razón poderosa para comprar" —agregó, refiriéndose a la idea de Geoffrey Moore en su libro *Crossing the chasm* (Nueva York: Harper Business Essentials, 1999).

—*We built it and they still haven't come* —dijo Bernardo, recordando la famosa película de Kevin Costner—. Tenemos grandes problemas para transmitir los resultados de un cliente a los oídos de otro. Obviamente pueden ver que es exitoso. Se dan cuenta de que todas las películas de Disney de los últimos dos años han sido promocionadas por nosotros. Ven que hemos hecho todas las películas de Harry Potter. Estamos hablando con la gente correcta (anexo 4). ¿Por qué entonces Fox, Dreamworks, MGM y Sony no quieren saber nada de nosotros?

Innovación y más innovación

Tokenzone continúa innovando. Su plataforma corre simultáneamente en más de una docena de idiomas. Actualmente los usuarios pueden acceder a sus colecciones no solamente desde sus computadoras sino desde teléfonos móviles. Esperan pronto dar acceso desde iTV (televisión interactiva), aunque el tamaño actual de ese mercado los ha hecho concentrar los esfuerzos de investigación y desarrollo en otras áreas.

Para extender sus fuentes de ingreso, Tokenzone está desarrollando dos modelos adicionales de negocios que complementen el modelo de vender programas de mercadeo a sus clientes. El primer modelo consiste en vender los cromos a los usuarios a través de los teléfonos celulares (de la misma manera como se hace con los protectores de pantalla y los tonos). Debido a la naturaleza "pegajosa" del producto, y dado que es imposible predecir cuáles *tokens* va a obtener el consumidor en su nuevo "paquetito", Tokenzone calcula que los usuarios comprarían hasta diez veces la cantidad de tonos que actualmente compran por cada película. Este mercado es aún mayor en Europa y Asia, donde Tokenzone está enfocando sus esfuerzos de ventas y desarrollo.

El segundo modelo de negocio, actualmente en prueba, es Tokenzone Central™: un destino, una especie de portal al mundo del entretenimiento. En Central los clientes no son solamente los estudios cinematográficos, sino compañías que buscan llegar a la audiencia

de Tokenzone; es decir, cualquier compañía que desee relacionar sus productos con la gama de películas, series y demás temas de Tokenzone. La mejor manera de entender este modelo de negocio es separar los dos tipos de clientes en publicistas y anunciantes.

1. Los publicistas son los que mandan su contenido a Tokenzone para promocionarse ahí, haciendo uso de la base de datos de usuarios que visitan estos sitios. La tarifa que deben pagar los publicistas es baja y cubre simplemente la transferencia del material al formato final. Los publicistas en Central tienen limitado el grado de personalización del producto, pero tienen como beneficio el bajo costo de publicación de sus colecciones.
2. El modelo de los anunciantes es parecido al modelo Adwords de Google, en el que los anunciantes aparecen en páginas con palabras clave determinadas, y pagan una tarifa por cada *click* hecho por los usuarios que las consultan (Google subasta la ubicación del anuncio en la página: mientras más está dispuesto el anunciante a pagar por cada *click*, mejor ubicado queda el anuncio). Por ejemplo, Coca-Cola quiere que la gente vea su más reciente comercial. Para esto, mandan a Tokenzone el comercial y pagan por cada usuario que ve su comercial. Coca-Cola escoge la frecuencia con la que cada usuario puede recibir *tokens* por ver el comercial, la cantidad de *tokens* y el presupuesto máximo del que dispone para esta iniciativa. Mientras más esté dispuesta Coca-Cola a pagar por interacción, mejor posicionamiento tendrá en la página de Tokenzone Central.

—Todas estas ideas e innovaciones me están matando —dijo Ike Arias, el gurú tecnológico de Tokenzone—. Ya me acuesto todos los días después de las dos de la mañana trabajando para cumplir los proyectos actuales. Siento que estamos limitados de recursos técnicos para diseñar, programar y dar soporte a la infraestructura de servidores. No tengo que recordarles lo que pasó con *That's So Raven*.

Ike se refería al colapso de los servidores por el tráfico que se generó al sacar la serie de televisión *That's So Raven* para el canal Disney. Cada vez que salía la publicidad, se generaban unos picos de actividad inmensos. Ike y Berns tuvieron que dormir en la sala de los servidores durante dos noches para instalar más servidores y asegurar que pudieran resetearse de inmediato si se caían.

—Lo que quiero es que me digan cuáles son las prioridades. No puedo tener tantos conejos asándose simultáneamente —agregó Ike—. Nuestro sistema básico funciona muy bien, pero todavía no hemos tenido oportunidad de probar en la línea de fuego las cosas que hemos desarrollado para Central. Necesito que ustedes me consigan un cliente exigente y dispuesto a ayudarnos a depurar y mejorar la calidad de nuestro *software*. Me

hace sentir mucho mejor cuando hay alguien que paga mi esfuerzo y está interesado en que salga bien también.

—Pero para conseguir ese cliente tenemos que tener la tecnología andando para interesarlo y que compre... El típico caso de quién es primero: el huevo o la gallina —dijo Berns—. Muchas veces nuestros clientes prefieren no arriesgar sus presupuestos con ideas nuevas y no creen que su función es ayudar en el desarrollo. Tenemos mucha dificultad para entrar en los presupuestos de las películas, tenemos que competir con las agencias de publicidad y los desarrolladores de juegos. A veces quisiera no competir sino “coopetir” con las agencias... Me pregunto si pudiéramos convertirlas en un canal, cooperando con ellas para que sus clientes tengan mejores productos.

—Quería darles una buena noticia —intervino Ricky—. Hay un grupo de inversionistas interesados en nuestra compañía. Ese dinero fresco nos ayudaría a crecer y fortalecernos. Por supuesto, a cambio del capital, quieren que les vendamos parte de nuestras acciones. Tenemos que ponerles precio. Para ello debemos ponerle un valor a la compañía y defender el número que les demos. Necesito que me ayuden a valorar nuestra compañía. Aquí les propongo tres posibles fórmulas para calcular nuestros ingresos de negocio: una en función de las colecciones, otra en función de las actividades o acciones que se generen en el sitio y la última en función de las transacciones que ocurran. Tradicionalmente, las empresas de Internet se valoran como un multiplicador de las ventas (es decir, x veces los ingresos por ventas). ¿Qué me proponen?

—Sugiero que utilicemos las mismas fórmulas con las que nos evaluaron los inversionistas en nuestra primera ronda de financiamiento. Aquí se las entrego —continuó Ricky (anexo 5—. Antes de terminar nuestra reunión quisiera compartir con ustedes una situación que nos enfrenta no sólo a una decisión estratégica, sino también a una consideración de tipo ético. Se trata de la oferta de Coca-Cola. Explícalo Berns.

—Yo sé que Ricky ha sido muy riguroso, en el sentido de enfocar nuestros esfuerzos hacia el segmento de medios y entretenimiento hasta conquistarlo para pasar al siguiente —dijo preocupado Bernardo—. Pero la presión por mayores ingresos es muy grande. Hemos venido conversando con la industria de deportes. Sin embargo, negociar los derechos de los jugadores con las ligas y las asociaciones de jugadores nos ha dificultado concretar un proyecto interesante. Pero este viernes recibimos una llamada de Coca-Cola: quieren que les hagamos el proyecto de la Copa del Mundo. Coca-Cola puede abrirnos de una sola vez las puertas a la industria de deportes y del mercado de productos de consumo masivo. Pero... tenemos que asignar gente y dinero para adecuar la plataforma, desarrollar los productos que necesitan y decidir si atacamos también al próximo cliente en esas industrias. La otra dificultad es nuestra relación con Panini [Panini Group, con sede en

Modena, Italia, es el líder en el mercado de las calcomanías y barajitas deportivas]. Es una de las mayores compañías de barajitas del mundo, y hemos venido trabajando con ellos en proyectos con Disney y Warner Brothers. Panini sería un excelente socio en este negocio con Coca-Cola porque tienen los derechos de las imágenes de los jugadores, videos y estadísticas que nos permitirían hacer cosas extraordinarias. Pero Coca-Cola no parece interesada en incluir a nadie más en el proyecto y han sugerido que pueden conseguir los derechos por otras vías, sin Panini.

—No me parece bien que salgamos de Panini —continuó Bernardo—. Esto puede afectar nuestra relación con ellos en los proyectos actuales y además, si estamos buscando fuentes adicionales de financiamiento, un matrimonio con Panini tiene mucho sentido económico y estratégico para nosotros también.

—Pero si el proyecto con Coca-Cola se convierte en una relación de largo plazo, nos puede dar mucho prestigio y credibilidad para entrar en los próximos segmentos de mercado —contestó Ricky—.

—Tenemos citas con cada uno de ellos la semana que viene. Tenemos que preparar la estrategia —concluyó Berns—.

Preguntas para la discusión

- En cuanto a la estrategia de penetración de mercado de Tokenzone, ¿cuáles son las oportunidades y amenazas que enfrenta? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
- ¿Cuáles cambios en la mezcla de mercadeo (las 4 P) de Tokenzone son necesarios para mejorar su posición competitiva?
- ¿Cuáles modificaciones propondría en el posicionamiento de Tokenzone? ¿Cuál debe ser su frase distintiva (que pase la "prueba del ascensor")? ¿Cuál es la "razón poderosa para comprar" que convencerá a los clientes?
- ¿Qué debe hacer para "cruzar el abismo"? ¿Cómo pasar de los clientes visionarios a los clientes pragmáticos?
- ¿Cuál es el factor multiplicador que valora en forma justa a Tokenzone?
- ¿Qué respuesta debe dar Tokenzone a Coca-Cola? ¿Y a Panini?

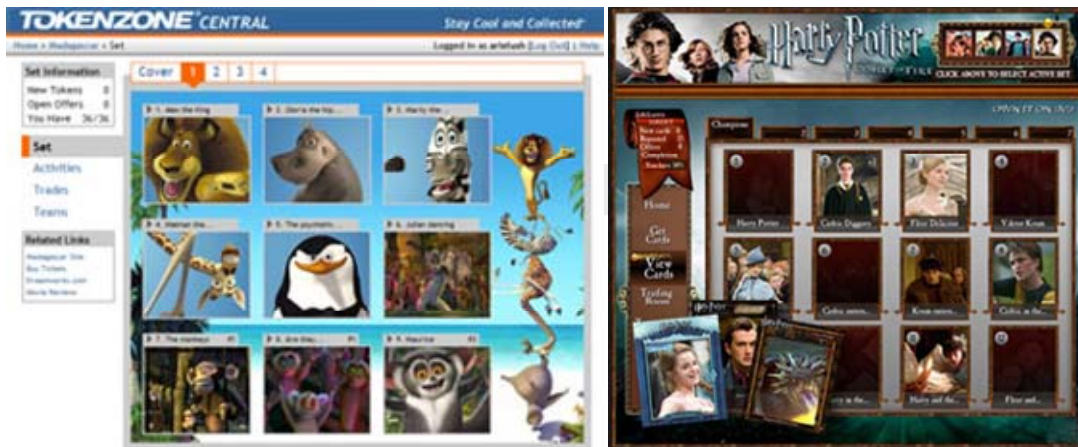
Preguntas acerca de un plan de mercadeo para Tokenzone:

- ¿En qué áreas debe enfocar su atención Ricky? ¿Cuáles deben ser sus prioridades a mediano y largo plazo?
- ¿Cómo puede medir el progreso de su plan de negocio?
- ¿En qué otros mercados (deportes, consumo masivo...) podría entrar Tokenzone? ¿Qué criterios (tamaño relativo, potencial del mercado) debe considerar para evaluarlos?
- ¿Quiénes son los competidores? ¿Qué debilidades tienen? ¿Cuáles son sus ventajas? ¿Quién compite por los dólares?
- ¿Qué tipo de promoción debe hacer Tokenzone (promoción en la red, Google, participación en eventos, identificación de *mavens*, *connectors* y *salespeople*)?

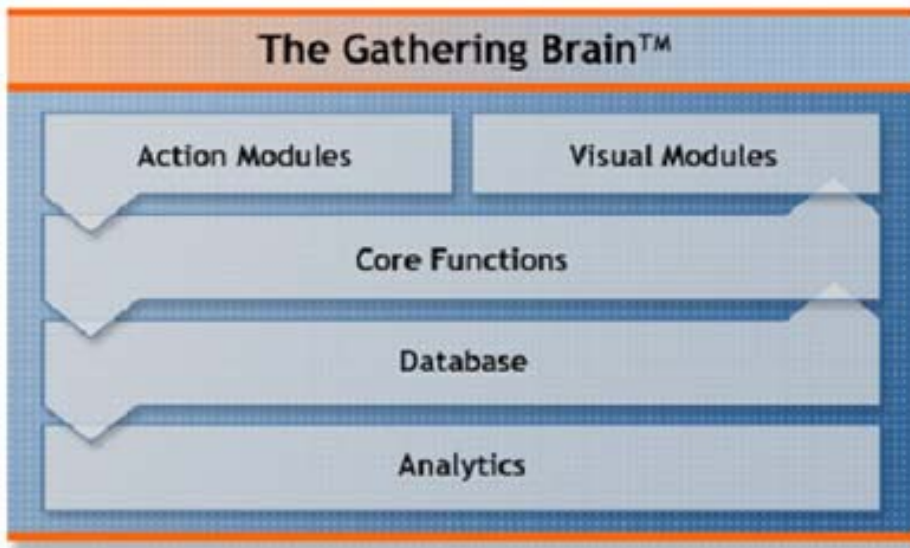


IESA

ANEXO 1 Ejemplos de coleccionables de las películas *Madagascary* y *Harry Potter*



ANEXO 2 El concepto de The Gathering Brain®



ANEXO 3 Mercado potencial de Tokenzone



ANEXO 4 Lista de proyectos recientes

Token Sets

Pirates of the Caribbean: Dead Man's Chest

FIFA World Cup Germany 2006

Cars

Harry Potter Magical Trading Cards

The Wild

The Buzz on Maggie

Glory Road

The Chronicles of Narnia

Disney Fairies

Chicken Little

Movie Surfers

Herbie Fully Loaded

Valiant

Sky High

Madagascar

Hitchhiker's Guide to the Galaxy

Kim Possible Movie: So The Drama

Harry Potter and the Prisoner of Azkaban

Pooh's Heffalump Movie

Star Collections: Finding Nemo

The Incredibles

Jetix Trading Cards

That's so Raven

National Treasure

Around the World in 80 Days

Aladdin Special Edition

Scooby Doo 2 – Monsters Unleashed

Jetix Cards: Latin America & Brazil

Home on the Range

Brother Bear

The Lion King 2 – Simba's Pride

Star Collections: Lilo and Stitch

Haunted Mansion

The Lion King 1 ½

Finding Nemo

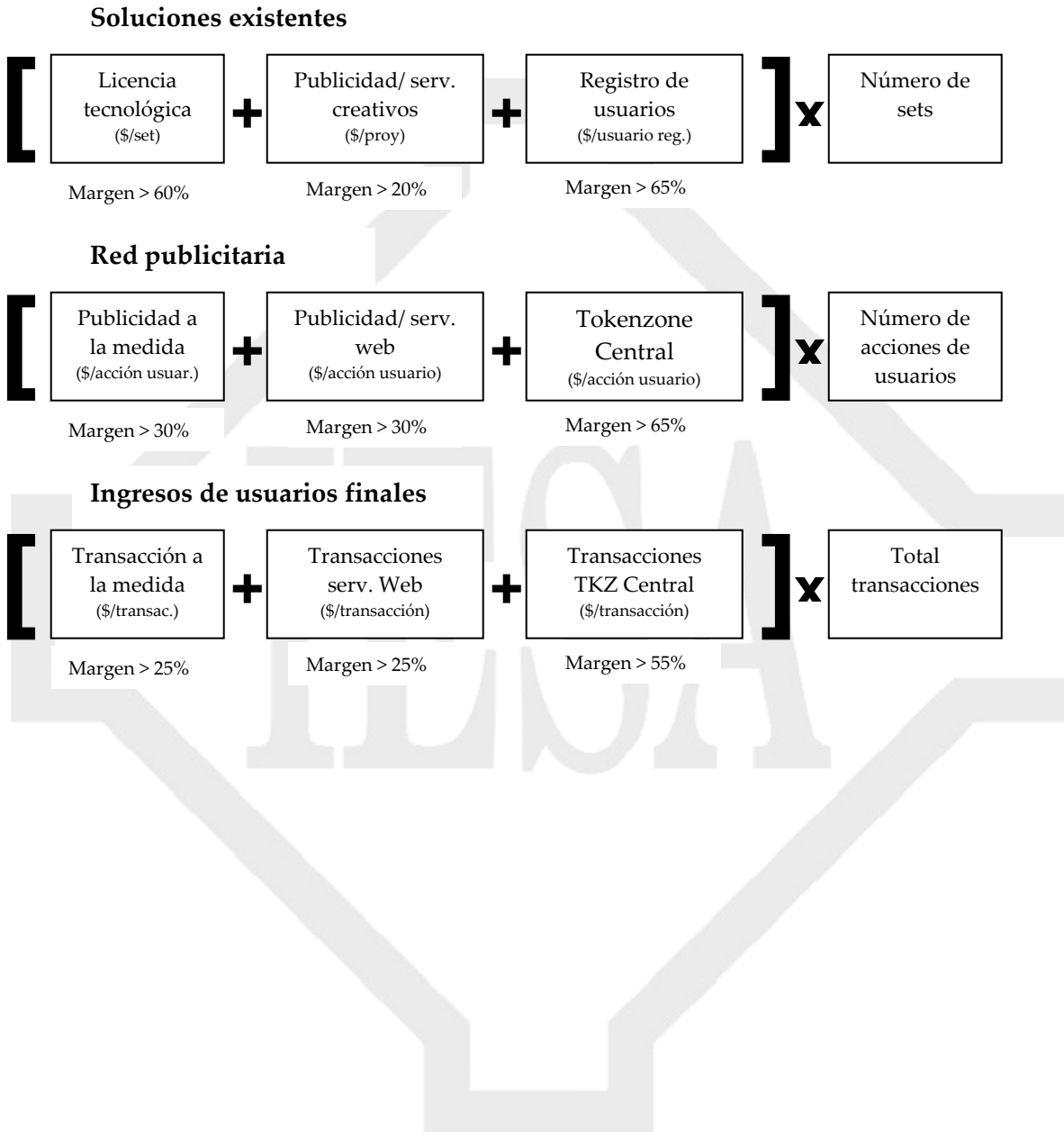
Lilo and Stitch – Islands of Adventure

Stitch The Movie

The Lion King Special Edition

Lego's Bionicle: Mask of Light

ANEXO 5 Modelos de negocio potenciales



ANEXO 6 Estado de ganancias y pérdidas de Tokenzone, Inc.

(La información financiera será proporcionada por el profesor)

		2004	2005	2006	2007
Ingresos/Egresos					
	Ingresos				
	Consultoría				
	Licencias técnicas y servicios				
	Descuentos				
	Total ingresos por operación				
	Otros ingresos				
	Ingresos totales				
	Costo total de productos vendidos				
	Utilidad bruta				
	Egresos operacionales				
	Costos de personal				
	Salarios				
	Beneficios				
	Pago nómina				
	Seguridad Social y otros				
	Total costos de personal				
	Servicios profesionales				
	Renta				
	Cuentas incobrables				
	Total costos de seguros				
	Mercadeo y Relaciones Públicas				
	Teléfono, Internet y comunicaciones				
	Viajes y viáticos				
	Costos financieros				
	Suministros de oficina				
	Correo, FedEx, mensajería				
	Gastos misceláneos				
	Impuestos corporativos				
	Total egresos operacionales				
	EBITDA				
	Amortización				
	Depreciación				
	Intereses				
	Utilidad neta				

ANEXO 7 Proyecciones para Tokenzone, Inc.

(La información financiera será proporcionada por el profesor)

		2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	Usuarios registrados (‘ 000)							
	Total tokens (millones)							
	Ingresos (‘ 000)							
	Ingresos por <i>tokens</i>							
	Ingresos publicidad							
	Ingresos intercambio							
	Ingresos por servicios							
	Licencias/Contenidos							
	Total ingresos							
	Número empleados							
	Costos (‘ 000)							
	Costos operacionales							
	Gastos generales y administrativos							
	Total Costos							
	Utilidad antes de Impuesto							
	Impuesto							
	Utilidad Neta							