

Caso: ZYNGA o el mundo del juego social

Dado el auge de las redes sociales, cada vez toma más fuerza el **Social Gaming**, modelo de negocio nacido en mayo de 2007 que permite jugar online con gente de distintas realidades. Es aquí donde reina **Zynga**, compañía que crea, lanza y maneja juegos mejor que ninguna. ¿Cómo lo hace y cómo pretende seguir liderando este cambiante mercado?



Junto con ver perfiles, compartir fotos y el liking o “me gusta”, jugar es una de las actividades más populares actualmente en Facebook. Una de las primeras empresas que explotó este nicho de “social gaming” fue **Zynga**, hoy la más exitosa y líder en producción online de juegos sociales casuales, que pueden ser jugados con amigos, familiares y otras personas a través de las redes sociales más importantes, en teléfonos celulares y también a través de la web.

Zynga fue fundada en San Francisco por **Mark Pincus**, creador de uno de los primeros sitios de redes sociales en la Web - Tribe.net y support.com -, junto a Michael Luxton, Eric Schiermeyer, Justin Waldron, Andrew Trader, y Steve Schoettler. Para bautizar la empresa, Pincus se basó en el nombre del bulldog inglés que alguna vez tuvo, aunque “Zynga” se remonta a una legendaria reina guerrera africana. La visión de la nueva empresa incluía transformar el mundo a través de los juegos casuales, creando una nueva forma de comunicación a través de éstos, fomentando los micro-contactos y la vinculación entre las personas

Tesoro de Internet

El auge de las redes sociales ha potenciado un crecimiento explosivo para Zynga, que se ha transformado en una de las compañías de videojuegos más grandes del mundo, con más de 1500 empleados y 13 estudios de juegos en ocho locaciones diferentes. La empresa fue recientemente valorada en más de US\$ 5 mil millones, superando al gigante de los videojuegos **Electronic Arts**.

Su fundador quiere convertir a Zynga en lo que llama un “Tesoro de Internet”, un servicio sin el cual no podamos concebir la vida y que se transforme en un orgullo para la generación actual. Estos tesoros serían parte del legado de la generación digital, así como los “edificios digitales”, como Facebook, Google, y Amazon. Vivir sin Facebook significa vivir sin una plataforma universalmente aceptada para estar en contacto y compartir con la familia, amigos y colegas.

Para Pincus, compañías como Facebook y Pandora aún están creando la infraestructura de la Web social. El proceso actual implica instalar las “cañerías” de este modelo. En cinco años, todos van a estar conectados con todos. Pincus concibe las compañías sociales como los puntos de entrada para las conexiones sociales, algo así como el tono de un teléfono. Espera que Facebook sea la entrada social, Pandora la musical y Zynga la entrada para los juegos.

En cuanto a su modelo de negocios, Zynga se define como una empresa de “social gaming” que ha logrado bajar las barreras de entrada a los juegos. Si bien es más conocida por sus juegos para Facebook como CityVille, [FarmVille](#) o Mafia Wars, el sitio tiene versiones de juegos clásicos como Attack!, Texas Hold'em Poker y Battleship.

Algunos de los juegos los desarrolla Zynga, mientras que otros son realizados por terceros en una red que maneja la misma empresa. Las aplicaciones de juegos sirven para plataformas tan diversas como Facebook, MySpace, Bebo, Hi5, Friendster, Tagged, MyYahoo y Iphone.

Continuo crecimiento

En general sus juegos son cercanos, amigables y no hay prácticamente ninguna curva de aprendizaje involucrada en su uso. No se necesita registro, sino sólo ser miembro de alguna de las redes sociales donde se quiere jugar. No hay pagos involucrados, porque los ingresos vienen de anunciantes de publicidad en las páginas de aplicación y en el sitio de la red social. Los anuncios se muestran separados de la ventana de juego y son poco invasivos.

El modelo de Zynga permite medir el comportamiento de los usuarios: cada acción, cada clic, cada instalación y básicamente todo lo que pueda tener un valor de marketing en la red. A medida que pasa el tiempo, existen más acciones de usuarios que las que pueden vender. Esto los ha forzado a buscar más mercados que Facebook y es así como han comenzado a vender aplicaciones para instalar. Generan cerca de 1 PetaByte de información diaria para analizar y vender.

Un concepto presente en Zynga es el llamado NPS (Net Promoter Score), que permite medir el valor de largo plazo que se entrega a la base de usuarios. Este indicador es una encuesta estandarizada, un índice de viralidad y sobre todo de atención en la red que facilita estudiar la probabilidad de que un usuario promueva o sea detractor de cierto servicio.

En cuanto a los ingresos de la compañía, uno de sus cofundadores, Andrew Trader, revela que un tercio proviene de publicidad, otro tercio de la transacción de bienes virtuales y el resto de empresas que entregan ofertas comerciales, como la venta de membresías de Netflix y encuestas de marketing por dinero en los juegos.

Dada su dependencia de Facebook, algunos analistas cuestionan la viabilidad de largo plazo de Zynga, pero la compañía ha demostrado que continúa creciendo su base de usuarios, expandiéndose a otras plataformas y aumentando sus ingresos por publicidad. Hoy Zynga gasta alrededor de US\$ 90 millones al año en publicidad de Facebook y es el segundo comercio en PayPal a nivel mundial, después de eBay.

Tamaño y valorización

Según un estudio de AppData (<http://www.appdata.com/leaderboard/developers/>), Zynga tiene 246 millones de usuarios únicos por mes, lo que implica que cerca de la mitad de los usuarios de Facebook se recrea con los juegos de Zynga. Bajo esta premisa la empresa tendría casi cinco veces más jugadores que Electronics Arts (EA), su competidor más cercano. Su modelo de negocios genera ingresos anuales estimados en el 2010 entre US\$ 500 y US\$ 1000 millones.

Zynga es miembro del club de las empresas que más rápido alcanzaron US\$1 billón en valorización desde su fundación, obteniendo este honor en sólo 19 meses. En abril de 2010 ya se encontraba valorada en US\$ 4 billones y hoy está en negociaciones para levantar capital por

US\$ 250 millones, lo que podría valorizar a la empresa entre US\$ 7 y US\$9 billones, con lo que superaría a EA.

La compañía cuenta con 50 millones de usuarios diarios en el ecosistema de juegos, de los cuales casi la mitad utiliza FarmVille, el juego más popular y exitoso de Zynga, que simula una granja. En tanto CityVille alcanzó los 26 millones de jugadores en 12 días, convirtiéndose en el juego de más rápido crecimiento en la historia. Desde su lanzamiento en diciembre de 2010 ya ha superado los 100 millones de usuarios, eclipsando a FarmVille.

El New York Times informó que Zynga está planeando su apertura a la Bolsa (IPO) para fines del primer trimestre del 2012. Aunque muchas veces Pincus ha expresado que no tener el control de la empresa lo transforma a uno en empleado, concepto del cual ha escapado en múltiples ocasiones. Por lo tanto, cabe dudar de sus intenciones de vender la compañía y abrirse al público.

Zynga también tiene inquietudes sociales, que canaliza a través de su página Zynga.org, lanzada en octubre de 2009. La misión explícita es “transformar el mundo a través de los bienes virtuales sociales”. Por este medio los jugadores de Zynga han levantado más de US\$ 6 millones para diversas campañas internacionales, por ejemplo, escuelas en Haití. En sólo dos semanas se vendieron US\$830.000 de un tipo de semilla de papa en FarmVille.

Factores de Crecimiento y Ventajas Competitivas

Estos son los principales factores que explican el crecimiento de Zynga:

- Logró apalancarse del crecimiento acelerado de Facebook: fue la empresa correcta en el momento oportuno.
- Fue la primera capaz de perfeccionar las mecánicas sociales en los juegos que la gente amaba. Zynga creó juegos adictivos que incluían en su núcleo funcionalidades como elementos sociales e interacciones públicas. Convirtió el juego en una “experiencia” que no termina, dándole vida al quehacer de Facebook.
- Rentabilizó los “feeds”, promocionando las actualizaciones de sus juegos a través de ellos. Esto le permitió exponerse a millones de jugadores potenciales sin tener que pagar por promoción o adquisición de consumidores.
- Utilización de su base instalada para hacer promociones cruzadas a otros juegos. Además de usar los feeds, la empresa fue inteligente al usar su inventario de juegos para aumentar la exposición, apalancándose en el tráfico de sus otros juegos.
- Logró que la gente pagara por bienes virtuales. Después de muchos intentos fallidos de construir negocios basados en estos bienes, Zynga fue la primera compañía en lograr un modelo que funciona y escala de forma adecuada. Millones de personas gastan dinero real en ítems especiales para su granja, como un tractor. La empresa logró convertir entre el 1% y 2% de su audiencia en consumidores que pagan.

En tanto, las ventajas competitivas de la compañía pueden resumirse en:

- Zynga crea, lanza y maneja juegos mejor que cualquier compañía. Ha logrado crear juegos en una fracción del tiempo y del costo de la industria tradicional. Por ejemplo, sólo le tomó 5 meses y 25 personas para lanzar Café World, juego que ahora tiene cerca de 30 millones de usuarios. Zynga gastó cerca de US\$ 10 millones en desarrollo y entre US\$ 20 y US\$ 30

millones en marketing. Por lo tanto, tiene una ventaja en costos de desarrollo y marketing sobre EA y otras compañías tradicionales de juegos.

- Ha perfeccionado la “evolución en juego”, lo que significa que continuamente introduce mejoras al sistema de juego después de haber entregado el producto. Metódicamente monitorea cómo se están usando los juegos, lo que permite realizar mejoras continuas en la vinculación de los usuarios y por ende, aumentar las oportunidades de ingresos.
- Zynga es experto en convertir mecánicas sociales en jugabilidad para explotar su base de usuarios, por ejemplo haciendo que los jugadores inviten amigos a limpiar el acuario o a vecinos para ayudar en una propuesta. Pero también Zynga escala mas rápido y eficiente que otros y ha conseguido mantener, potenciar y atraer el capital humano necesario para crecer, fomentando el empowerment bajo el lema “cada uno debe ser un CEO”.

La competencia

La competencia de Zynga incluye Mytopia.com, playfish.com y la red de juego social socialgn.com. Ninguno de estos sitios tiene tantos juegos como Zynga, pero Mytopia tiene soporte para diferentes plataformas móviles, además del iPhone, y para construir redes sociales. Playfish.com está construido primariamente sobre aplicaciones de Facebook, mientras que Socialgn tiene soporte para Facebook, MySpace, HI5 y Iphone.

Zynga ofrece ventajas para todos aquellos que están interesados en jugar con sus amigos y que pertenezcan a la misma red social. Mytopia, en tanto, es una mejor elección para aquellos que quieren jugar juegos sociales en un Smartphone o teléfono celular.

Hay dos factores que diferencian a Zynga de su competencia. El primero es que Zynga ha generado más ingresos y ganancias que cualquier otro emprendimiento anterior en el mismo período, incluso más que Facebook. El segundo es que debido a la complicada relación con Facebook - que implica menos control de su destino - Zynga se encuentra bajo una presión significativa constante para hacer una serie de movimientos estratégicos que aseguren su éxito continuo. Si no lo logra, sus atractivos ingresos y ganancias podrían verse mermadas. Esto inyecta una energía adicional en la organización.

En cuanto a los desafíos que enfrenta Zynga, los principales son:

1. Mantener el nivel de ingresos y ganancias. Zynga necesita lanzar nuevas franquicias para continuar con los altos estándares de vinculación, mantener el crecimiento de usuarios y convertir un mayor porcentaje de éstos en usuarios de servicios premium que compran bienes virtuales.
2. Disminuir la dependencia de Facebook, por el peligro que ésta involucra. La idea es generar sitios individuales para sus juegos. La compañía ya trabaja en Zlive, una red social de juegos, independiente de otra plataforma.
3. Preparar la batalla con Apple. Los juegos son la aplicación nº 1 en el mercado móvil, el que mueve más de US\$ 3 billones al año, según EA. Si Apple controla la publicidad, controla también las aplicaciones, lo que implicaría perder la opción de publicidad cruzada, uno de los pilares que Zynga considera fundamental.