SI-182
Diciembre del 2011

Olapic en la nube de Amazon.com

Sandra Sieber
Javier Zamora
Tomasz Sek
Beat Goetschi

Do Not Copy or Post

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

«Sin embargo, y a fin de que no se desvanezca nuestro libre albedrío, acepto por cierto que la Fortuna sea juez de la mitad de nuestras acciones pero que nos deja gobernar la otra mitad, o poco menos»

El príncipe, Nicolás Maquiavelo

La mañana del 21 de abril de 2011, Alex Dantart, director de tecnología de Olapic, una *start-up* de nuevas tecnologías con sede en Nueva York, estaba a punto de realizar un último test del nuevo servicio, uPhoto. La fecha de lanzamiento de este innovador servicio de *crowdsourcing*[1] de fotografías, encargado por el primer cliente corporativo de Olapic, el periódico *New York Daily News* (NYDN), estaba prevista para finales de abril. Aunque parecía que la conexión a Internet funcionaba, Dantart se quedó perplejo cuando vio que no podía acceder a ninguno de los servidores de Olapic. El nivel de estrés podía palparse en el *loft* del Soho donde Olapic compartía sus oficinas con otra docena de *start-ups*. Algunas de ellas también estaban teniendo problemas con sus servidores que utilizaban Amazon Web Services (AWS).

Dantart se iba a reunir en una hora con el CEO de Olapic, Luis Sanz, para hablar sobre el contrato de nivel de servicio (SLA, por sus siglas en inglés) entre uPhoto y el NYDN. Cogió su móvil para ponerse en contacto con Sanz:

> «Luis, algo está sucediendo con Amazon. No puedo acceder a ninguno de nuestros servidores», dijo Dantart.
>
> «¿Se ha caído Amazon? ¿Cómo es posible? No puede ser. ¡Amazon es el mayor proveedor de servicios en la nube! ¿No se tratará de otra cosa?», respondió Sanz.

[1] *Crowdsourcing* o «subcontratación masiva» consiste en externalizar tareas que, tradicionalmente, realizaba un empleado o contratista, a un grupo numeroso de personas o una comunidad (masa), a través de una convocatoria abierta.

Caso preparado por los profesores Sandra Sieber y Javier Zamora, Tomasz Sek, asistente de investigación y Beat Goetschi, participante del programa GEMBA. Diciembre del 2011.
Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2011 IESE. Copyright de esta traducción © 2011 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 4/6/20

«Estoy casi seguro de que es un fallo de Amazon. He comprobado dos veces nuestra conexión y funciona perfectamente…».

«¿Cuánto tardaremos en restaurar el servicio?».

«¡No lo sé! ¡No tengo ni idea de lo que está sucediendo!».

«¿Y qué pasa con nuestro código fuente y las fotos de nuestros clientes? ¿Podemos acceder a ellas?».

«¡Estoy intentando averiguarlo! Sinceramente, ahora mismo no sabría decirte».

«Vale, vale… Voy de camino a la oficina, pero si en una hora seguimos sin acceso, tendremos que contactar con nuestros clientes y darles una explicación».

Sanz colgó el teléfono. Durante los quince minutos siguientes, Dantart estuvo consultando varios foros técnicos en la red donde otros directores de tecnología también hablaban de la caída de Amazon, que aún no había dado ninguna información al respecto. Cuando Sanz llegó a la oficina, Dantart le puso al tanto.

«Algo parecido le ocurrió a Gmail en febrero del 2008 y Google tardó dos horas en solucionar el problema. A pesar de todo, causó un caos total en la red. Según mi experiencia, intuyo que Amazon estará funcionando de nuevo en quince o veinte minutos», dijo Dantart.

«Es posible, ¿pero tenemos un plan B? No podemos quedarnos sentados de brazos cruzados hasta que vuelva a funcionar. Solo nos quedan nueve días para empezar a trabajar con el NYDN y esta semana tenemos que firmar el SLA», respondió Sanz.

Sobre Olapic

La idea inicial

Olapic se fundó en Nueva York por tres jóvenes españoles en mayo de 2009, Pau Sabrià, Luis Sanz y José de Cabo, mientras estudiaban su MBA en la Columbia Business School. En su perfil en LinkedIn, Pau Sabrià se definía a sí mismo como un corredor de fondo y un friqui de la informática. Era un ingeniero de telecomunicaciones de Barcelona con casi tres años de experiencia como asesor en el sector de las telecos en el Boston Consulting Group. A Luis Sanz le gustaba correr, la tecnología y llevar las cosas a la práctica. Sanz también era ingeniero de telecomunicaciones, de la Universidad de Zaragoza, y tenía una amplia experiencia en formación y gestión de equipos de tecnología de alto rendimiento en más de quince países. Antes de obtener su MBA, Sanz había trabajado durante más de dos años como coordinador de soporte técnico de Ericsson en Europa, Medio Oriente y África (EMEA, por sus siglas en inglés). Y además era jugador profesional de ajedrez. José de Cabo, el tercer cofundador, tenía una doble titulación en Administración Internacional de Empresas por la Universidad Pontificia Comillas y la Universidad de Dublín. De Cabo tenía seis años de experiencia como asesor de nuevos proyectos en empresas como Roland Berger Strategy Consultants.

Aprovechando una oferta de vuelos de bajo coste, dieciocho estudiantes del MBA decidieron pasar la Nochevieja en Las Vegas después de un intenso primer trimestre. De Cabo, Sabrià y Sanz formaban parte del grupo.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

Cuando regresaron a Nueva York, tenían trece cámaras digitales repletas, cada una con una media de ciento veinte fotos. Los estudiantes empezaron a intercambiarse las fotografías a través de diferentes plataformas, entre ellas Facebook, Picasa, Flickr o Glitter. Sin embargo, no resultaba fácil recopilarlas todas. «Nos devanamos los sesos pensando cómo organizar el proceso debido al volumen de fotografías, el formato, etc. Terminamos yendo a la biblioteca para intercambiar las fotos utilizando memorias USB», dijo Sanz. «Este proceso tan tedioso fue el propulsor de una nueva idea: la de crear un lugar donde se pudiesen recopilar fácilmente las fotografías de todas las plataformas existentes».

«¿Por qué no buscamos una forma de ganar dinero con esta idea?», exclamó Sanz.

Convencidos de que podían rentabilizar la idea de un modelo de negocio de intercambio de fotografías, decidieron emplear las prácticas de su MBA transformando la idea en un prototipo. En el análisis preliminar de las diversas plataformas de intercambio de fotografías, los fundadores de Olapic descubrieron que la mayoría no permitían una descarga masiva de fotografías. Además, aunque era muy fácil subir las fotos, resultaba sumamente tedioso bajarlas e intercambiarlas a través de las diversas plataformas (véase el Anexo 1). La mayoría de las veces, los usuarios se veían obligados a publicar sus fotos varias veces en las diferentes plataformas. Por otra parte, algunas de estas plataformas exigían que los visitantes se registrasen en su página web para tener acceso a las fotos y, en algunos casos, incluso de la instalación de un software para subirlas. La mayoría de las empresas de intercambio de fotos comprimían las fotografías (reduciendo la calidad fotográfica) para minimizar los costes de almacenamiento y ancho de banda. Por lo que en aquel entonces, aplicaciones como Flickr, Picasa o Smugmug carecían de las herramientas necesarias para intercambiar de forma efectiva fotografías de eventos de grupo (véase el Anexo 2).

Después de realizar un análisis de la competencia, Sabrià, De Cabo y Sanz decidieron lanzar una plataforma para intercambiar fotografías de boda entre sus invitados (véase el Anexo 3).

«Empezamos como "Bodapic", pero luego pensamos que queríamos ir más allá de las bodas y decidimos buscar otras oportunidades de mercado. Por eso necesitábamos un nombre más genérico», dijo De Cabo. Finalmente, a Sanz se le ocurrió el nombre de «Olapic».

La nueva empresa comenzó con una inversión inicial de 10.000 dólares por parte de cada uno de los fundadores, y la obtención de capital adicional estaba prevista para un futuro cercano. Sabrià recordaba el comienzo del proyecto: «… para empezar un negocio necesitas una idea inicial que te motive a establecer una empresa. Hay que formar un equipo con esa idea en mente, y es necesario hacer una evaluación interna de lo que carece ese equipo para empezar dicho negocio. Teníamos algunas ideas sobre el diseño del producto y mucha experiencia en web 2.0. También teníamos muchos conocimientos sobre tecnología y sobre lo que podía y no podía hacerse. Y, por último, teníamos una gran experiencia en gestión de equipos tecnológicos».

Para introducir el producto en el mercado lo antes posible, Olapic decidió externalizar la codificación a la India y el diseño gráfico a Argentina. «Dar a conocer este concepto fue nuestra principal motivación. Si lanzas un producto en Internet sin sentir cierta inseguridad, es que algo has hecho mal o que lo has lanzado demasiado tarde. A esto se le conoce como *lean start-up*: cuanto más rápido y antes fracases, antes conseguirás unas valiosas enseñanzas y, posteriormente, el éxito. Ansías el mayor número de ideas en el mínimo tiempo posible para ver dónde se encuentran el valor y el enganche», enfatizaba Sabrià.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post