

Olapic se sube a la gran ola del comercio electrónico

¿Quiere comprar una chaqueta en Internet? ¿Se fiaría más de las fotografías distribuidas por la marca o de las que hacen clientes imparciales? Cada vez más gente opta por esto último, de ahí que Olapic crezca tan deprisa.

20 de julio de 2015

A principios de 2010, tres españoles que estudiaban en Nueva York tuvieron una idea y lanzaron una *startup*. Después de graduarse ese mismo año, modificaron su idea original para impulsar el crecimiento. En 2012 volvieron a reorientar el proyecto. ¿Es esta la historia de tres emprendedores volubles? No, es un ejemplo de **agilidad para cambiar un modelo de negocio**.

Olapic nació como plataforma de intercambio de fotos nupciales, pasó a ofrecer a los periódicos un catálogo de imágenes tomadas por los lectores y, finalmente, se convirtió en un servicio que permite a cualquier marca promocionar sus productos a través de las fotos de los clientes.

El hecho de que a Olapic no le falte financiación y crezca rápidamente muestra los frutos de la incansable capacidad innovadora de sus fundadores, el barcelonés Pau Sabrià, el zaragozano Luis Sanz y el madrileño José de Cabo.

¿Cómo ha sido la transformación de la *startup*? **Juan Luis Segurado**, colaborador científico del IESE, y Joan Roure Parera han estudiado la evolución de la empresa en un caso titulado "**Olapic: migrando el modelo de negocio**", que repasa los tres primeros años de la compañía, periodo en el que tuvo que afrontar grandes decisiones.

Campanas de boda

El nombre de la empresa, Olapic, evoca la imagen de una ola de fotos (*pictures*, en inglés). La primera idea de sus fundadores se impuso en un concurso durante el segundo curso de su MBA en Columbia Business School y atrajo de inmediato el interés de los inversores.

En su primera fase, Olapic ofrecía un servicio de intercambio de fotos nupciales a los novios y sus invitados. La plataforma permitía colgar imágenes de las bodas en una web común. Había una versión gratuita (para menos de 100 instantáneas) y otra *premium*, por la que los recién casados pagaban 80 dólares.

Con este proyecto inicial, Sabrià, Sanz y De Cabo atrajeron un mercado cuyo interés estaba asegurado, el de los novios deseosos de registrar todos los momentos de un día tan especial. Cuando obtuvieron el **primer premio del Programa Greenhouse de la Columbia Business School**, que supone una inversión de 25.000 dólares, De Cabo destacó que no ganaron por tener la mejor idea, sino porque ya había sido desarrollada y funcionaba. Pero también presentaba problemas.

Después de todo, los clientes solo se casaban una vez (esa era su intención). Es decir, las suscripciones no tenían continuidad, por lo que el negocio no podía crecer por ese lado, y el dinero que ingresaba la empresa debía reinvertirse una y otra vez en estrategias de marketing para captar nuevos clientes. Si bien la plataforma de fotos nupciales de Olapic podía funcionar, no tenía visos de convertirse en un gran éxito.

Buen ojo para la innovación

Con demasiada frecuencia, las empresas que disfrutaban de cierto éxito y crecimiento se aferran a lo que creen que funciona, pasando por alto cambios revolucionarios que podrían insuflarles nueva vida.

Según el profesor del IESE y experto en innovación **Antonio Dávila**, Olapic hizo bien al mantener abiertas sus opciones. En **una conferencia en la que cita el caso de esta startup**, Dávila explica las diferencias entre la innovación incremental, consistente en dar pequeños pasos para mejorar de forma continuada un producto o servicio, y la radical, que comporta cambios a gran escala capaces de transformar por completo la finalidad y el plan de negocio de una empresa. En definitiva, esta última conlleva cambiar las reglas del juego.

"Cuando triunfamos, creemos que el mundo no va a cambiar, probablemente porque no lo

queremos", dice Dávila. Pero cambiará igualmente, por lo que la única manera de estar al día es ser flexible y pensar a lo grande.

Lo que el equipo de Olapic hizo a continuación fue **reconfigurar la idea**: innovar teniendo en cuenta los cambios tecnológicos, demográficos y del mercado, entre otros factores. La creciente ola de contenidos generados por los consumidores y la dinámica de las redes sociales cambiaron las mejores oportunidades de la empresa, que fue lo bastante ágil para aprovecharlas. ¿Por qué Olapic lo hizo y otros no? Seguramente porque sus fundadores estaban pendientes de cualquier oportunidad que surgiera, además de conocer los mercados o sectores potenciales.

Sueños mediáticos

Cuando la firma de capital riesgo **First Round Capital**, en colaboración con **New York Daily News**, dio a conocer un **programa para startups**, los fundadores de Olapic se apresuraron a participar. Corría el año 2010, Instagram, la plataforma de intercambio de fotos, acababa de aparecer en escena y la conectividad digital disparaba la imaginación de las empresas.

Olapic adaptó su plataforma de fotos para atender una nueva necesidad: el deseo de los lectores de compartir fotos de interés periodístico. Al mismo tiempo, permitió que las empresas del sector se beneficiaran de ese tráfico. Un buen ejemplo lo tenemos en una tormenta de nieve: cualquiera con un *smartphone* puede ayudar a cubrir la noticia sobre el terreno al compartir fotos fuera del alcance de los periódicos.

El sector mediático parecía una mejor opción para Olapic que las bodas y el espaldarazo de *New York Daily News* suponía un comienzo prometedor. Aun así, surgieron complicaciones: el panorama digital cambiaba constantemente y las empresas que poseían medios de comunicación se adaptaban con lentitud. Los contratos solían tardar mucho en materializarse y no era fácil valorarlos con precisión. Asimismo, aparecieron competidores directos.

Próxima parada: el comercio electrónico

Cuando Facebook compró Instagram en abril de 2012, las grandes marcas empezaron a ver más valor en la interacción con los clientes a través de sus fotos. Olapic estaba lista para sacar partido de ese cambio de percepción, así que lanzó una nueva plataforma con la que irrumpió en el **comercio electrónico**: el único mercado billonario que lucía un crecimiento de dos dígitos en aquel momento.

El equipo de la empresa diseñó su nuevo producto basándose en la idea de que los consumidores se fían más de las fotos hechas por los clientes que de la publicidad de las marcas. Observaron que, en las webs de comercio electrónico, los clientes potenciales eran más dados a pulsar el botón de compra cuando los productos estaban contextualizados con fotos reales de otros clientes, recogidas de Instagram, Facebook y otras redes sociales.

Con este nuevo modelo, Olapic permitía a las empresas mostrar, justo en el punto de venta, fotos de sus productos hechas por clientes. Así, por ejemplo, **West Elm**, una tienda de muebles estadounidense, acudió a Olapic para llenar una galería de su web con fotos de perros y gatos apoltronados en sofás y camas de la marca. "**Powered by Olapic**" aparecía como firma en las páginas de los clientes, dando a conocer el servicio de la empresa a otras webs de comercio electrónico.

El caso concluye con los fundadores sopesando posibles opciones para impulsar el crecimiento de Olapic. Y no eran pocas. Pero, a tenor de su trayectoria hasta ese momento y de la agilidad con que enfocaban el modelo de negocio de la empresa, lo más probable era que acertaran y cogieran la mejor ola.

+INFO

Más información sobre cómo innovar el modelo de negocio en "[Cambie de modelo de negocio en cinco pasos](#)".

www.iese.edu/es/insight