



La era de los marketplaces

COLECCIÓN

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



Marcos Pueyrredon



La era de los marketplaces



**GÉNEROS
DE UN FUTURO
DIGITAL**

Marcos Pueyrredon

Nombre original: *La era de los marketplaces*

Número de edición: 1ª edición: marzo 2025

Textos: Marcos César Pueyrredon

Editora de textos: Roxana Tanita Miguel

Diseño gráfico y maquetación: eContent LAB – Estudio de diseño Mowbrand

Diseño de Tapa: Ángela Mayquez

© de las gráficas propias y adaptaciones:
eCommerce Institute

© de los textos: Los autores

© de las fotografías: Marcos César Pueyrredon (M.C.P)

Editorial eCommerce Institute

Archivo Digital: descarga y online

Año de publicación: 2025 ISBN: 978-631-01-0199-6

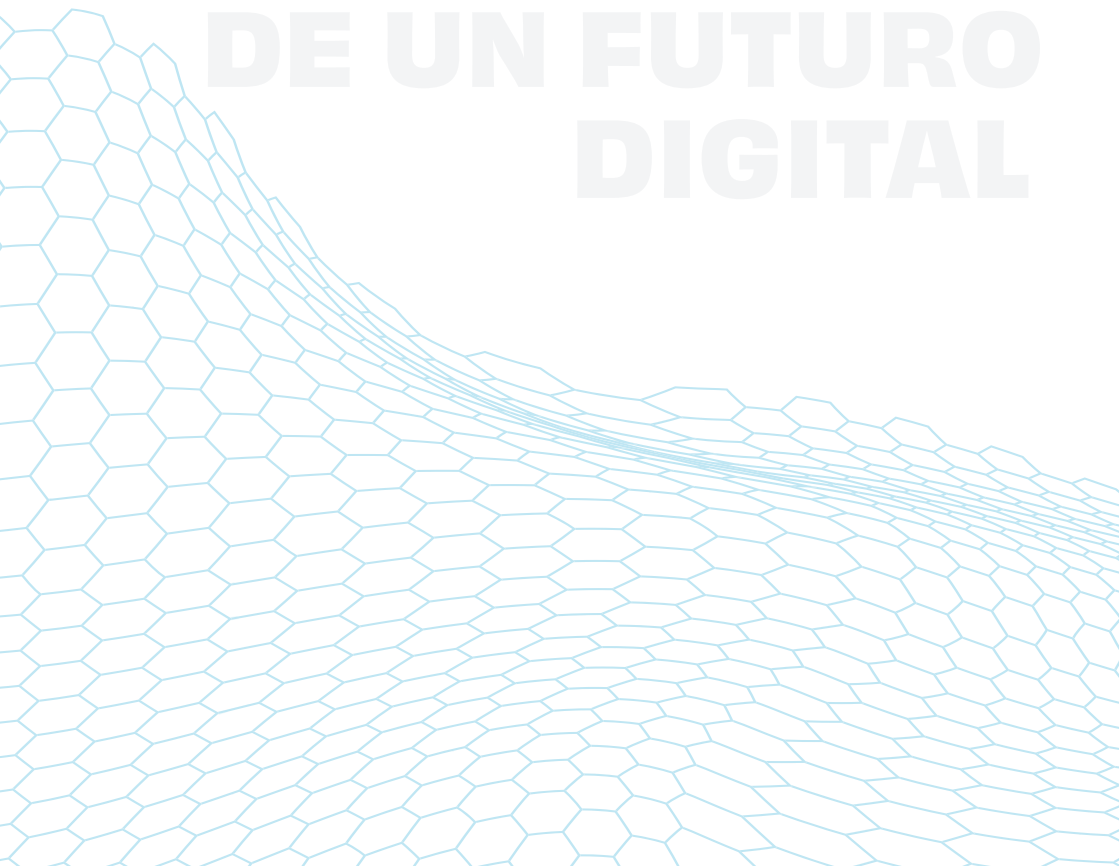
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.



**Explorando el impacto de los
marketplaces en la economía digital.**

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



A mi querida esposa Teresa, mi adorada hija Carolina, y a nuestro angelito Ignacio, quienes junto con toda mi amada familia son mi fuente inagotable de inspiración y fuerza. Han caminado a mi lado en cada paso de este fascinante viaje hacia el futuro digital. Sin su amor, paciencia y apoyo incondicional, esta obra no habría sido posible.

A mi dre@m Te@m, que ha compartido conmigo la pasión por lo que hacemos, enfrentando cada desafío con determinación y creatividad.

Este libro vivo es un testimonio de nuestro esfuerzo conjunto y del impacto que hemos logrado al unir nuestras visiones para construir un ecosistema digital más robusto y dinámico.

A todos los pioneros, referentes, jedis y master jedis del ecosistema digital iberoamericano: con su fuerza, sus aportes y testimonios hicieron posible narrar las historias que dan vida a los diferentes momentums de esta colección. Cada contribución se convierte en la primera ficha de una cadena de dominós que, al caer, abre miles de caminos distintos, pero siempre hacia un mismo propósito compartido.

Ustedes, que se atrevieron a soñar con un futuro digital cuando aún era apenas una idea incipiente, han dejado una huella imborrable en la construcción de nuestro ecosistema. Este libro es, ante todo, un homenaje a su valentía, a su capacidad de innovar y a un compromiso inquebrantable que sigue inspirando a las próximas generaciones.

Que esta obra sea un faro para las futuras generaciones, un recordatorio de que el futuro se construye con la suma de nuestras experiencias, aprendizajes y, sobre todo, con la convicción de que lo imposible solo tarda un poco más en alcanzarse.

Con gratitud y admiración: **Obrigadíssimo!**

Índice

Prólogo	9
□ <i>Acerca de cómo navegar esta colección de libros vivos</i>	13
□ <i>Características destacadas de la colección de libros vivos</i>	
<i>Génesis de un futuro digital</i>	18
□ <i>Introducción</i>	23
La era de los marketplaces	29
□ <i>El origen de los marketplaces en el mundo</i>	29
■ <i>El nacimiento de eBay: una revolución en las subastas en línea</i>	35
■ <i>Amazon: La librería online que se convirtió en el marketplace más grande del mundo</i>	39
■ <i>Marketplaces en América Latina por tipo y categoría</i>	48
■ <i>Explicación de las categorías y tipos de marketplaces</i>	49
■ <i>Una visión desde España: los anabólicos del ecommerce y el impacto de Amazon</i>	52
■ <i>El marketplace como evolución del retail</i>	56
■ <i>La evolución desde adentro</i>	59
■ <i>Plataformas abiertas: innovación externa y cambio de paradigma</i>	62
La llegada de los marketplaces a Iberoamérica	69
□ <i>Los primeros intentos locales: de los 90 a la consolidación de los 2000</i>	71
■ <i>Ripley y la historia del primer marketplace en Chile</i>	75
■ <i>Casos emblemáticos: Mercado Libre y DeRemate.com como plataformas pioneras en la región</i>	78
- <i>Mercado Libre: de startup a gigante del comercio digital</i>	78
- <i>Argentina: El punto de partida y laboratorio de innovación</i>	79
- <i>Brasil: El mercado más grande y diverso</i>	82

- México: Crecimiento acelerado y enfoque estratégico	85
- Chile: Expansión y consolidación	86
- Colombia: Inversión en infraestructura y servicios	90
■ Sobre la expansión de Mercado Libre en el resto de la región	93
- Perú: Crecimiento con foco en fintech y logística	94
- Uruguay: Un mercado más pequeño pero estratégico	94
- Venezuela: Un mercado desafiante pero con oportunidades	95
- Centroamérica: Expansión gradual y consolidación	95
■ La compra de DeRemate	99
■ OLX: el pionero de los clasificados digitales	103

Los marketplaces como ecosistemas digitales en evolución 107

□ ¿Cómo impactaron los marketplaces en el retail y el comercio transfronterizo?	119
□ El auge de los marketplaces B2B: eficiencia y digitalización en la cadena de suministro	125
□ Marketplaces de nicho: la especialización como diferencia	127
□ Los desafíos de la rentabilidad y la sostenibilidad en la era marketplace	129
□ Del canal prestado al ecosistema propio	131
□ Los próximos pasos	138

Conclusión 143

Agradecimientos 149

Referencias 155

Podcast y entrevistas 163

Sobre las dimensiones del libro 167

Próximos Momentums 173

Prólogo

Si el comercio electrónico transformó la manera en que compramos, los **marketplaces revolucionaron el ecosistema digital por completo**. Lo que comenzó como plataformas de intermediación entre compradores y vendedores ha evolucionado hasta convertirse en **verdaderos ecosistemas digitales**, donde convergen logística, pagos, servicios financieros y tecnología avanzada.

Los marketplaces no sólo han facilitado el acceso a millones de productos y servicios en segundos, sino que han redefinido el **modelo de negocio del comercio en línea**. De la mano de la **inteligencia artificial, el big data y la automatización**, han logrado personalizar la experiencia del usuario, optimizar la logística y expandir el alcance de empresas de todos los tamaños.

En este libro, parte de la colección *Génesis de un futuro digital*, exploramos **cómo los marketplaces se convirtieron en el motor del ecommerce en**

Iberoamérica. A través del testimonio de pioneros y expertos, abordamos su evolución desde las primeras plataformas de subastas hasta la actual consolidación de modelos híbridos y super apps. Analizamos los factores que han impulsado su crecimiento, los desafíos que enfrentan y las oportunidades que presentan para el futuro del comercio digital.

Así como en los títulos anteriores de esta colección, este libro vivo se nutre de **cifras, casos de éxito y tendencias emergentes**. En sus páginas, descubrirás **cómo nacieron y evolucionaron los grandes marketplaces en la región, qué impacto han tenido en el consumo y cómo están redefiniendo la economía digital**.

Este libro no sólo es una recopilación de hitos, sino una invitación a reflexionar sobre el futuro de los marketplaces y su impacto en el ecosistema digital. Porque la transformación continúa y, en este mundo de oportunidades sin fronteras, ser parte de la evolución es clave.

Bienvenidos a *La era de los marketplaces*, un nuevo capítulo en la historia del comercio digital.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Acerca de cómo **navegar** esta colección de **libros vivos**

Génesis de un futuro digital es un libro vivo; es una colección de diferentes *momentums* que se presentarán en formato de libro vivo. Es la primera publicación de este tipo en la historia editorial que utiliza todos los recursos tecnológicos de los que actualmente disponemos en un solo lugar, para que no sólo puedas leerlo en formato digital **ingresando a la web oficial**, sino que también puedas interactuar con su contenido y participar con tu propio relato.

Conscientes de que estamos compartiendo mucho más que palabras y mucho más que un registro histórico, he reunido a un equipo multidisciplinario para diseñar el formato vivo, que te permite navegar el pasado, presente y futuro del ecosistema digital en Iberoamérica, pudiendo descubrir, aprender y contribuir con el reconocimiento del mismo mediante los siguientes recursos:

1. **Lectura enriquecida:** gracias a la colaboración de más de 200 expertos que fueron entrevistados y que tan gentilmente han compartido sus experiencias y conocimientos, más un detallado trabajo documental, cada uno de los libros vivos que forman parte de la colección *Génesis de un futuro digital* es una ventana que te permite explorar los hitos, testimonios

y tendencias que han moldeado al comercio digital. Puedes empezar tu recorrido por medio del libro vivo que quieras y sin la obligación de seguir una correlación. Por ser un formato vivo, algunos *momentums* pueden estar en desarrollo, en cuyo caso te invito a suscribirte para recibir una notificación o aportar contenido al mismo.

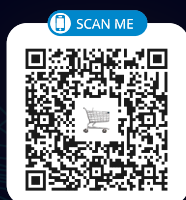
Al acceder a los libros de esta colección obtienes:

a. Contenido completo en múltiples formatos: texto, video, audio, fichas de perfil y glosario.

b. Acceso a más de 200 entrevistas a pioneros y referentes del *digital commerce* en Iberoamérica, disponibles en la playlist [eLíderes x25](#), del canal oficial del eCommerce Institute en YouTube o en [Spotify](#).

2. Escucha donde quieras: cada libro cuenta con una versión audiolibro con relatos únicos sobre el origen del ecosistema digital en Iberoamérica.

**¡Escucha ahora
el audio libro!**



SCAN ME

ACCEDE A
eLíderesx25
PODCAST



a. Los primeros audiolibros ya están disponibles para que los escuches donde quieras y te sumerjas en el origen del ecosistema digital en Iberoamérica, contado por algunos de los protagonistas en primera persona.

3. Interactividad y actualización constante: no te limites a leer; explora un mundo de contenido multimedia que incluye videos, fichas de perfil, glosario y mucho más. Esta experiencia multimedial y multidimensional te ofrece una perspectiva completa y enriquecida.

a. Experimenta una lectura dinámica gracias al soporte de inteligencia artificial aumentada, que adapta la experiencia a tus preferencias y necesidades.

b. Por su formato de libro vivo, los contenidos se actualizan continuamente para reflejar los cambios y avances en el ecosistema digital, manteniéndote siempre informado.

4. Participación activa: tú también puedes formar parte de esta narrativa.

a. Contribuye con tu testimonio, casos, anécdotas, estudios o investigaciones, enriqueciendo así el conocimiento compartido sobre la génesis del ecosistema digital. Para hacerlo, completa el formulario que encontrarás en genesisfuturo.digital.

Hola, soy *Delphy*

Tu agente de AI en
Génesis de un futuro
digital



5. Potencia la experiencia con inteligencia artificial aumentada y generativa: ¿tienes preguntas o quieres profundizar en algún tema específico?

Interactúa con Delphy, nuestra agente de inteligencia artificial disponible para acompañarte a explorar los contenidos de esta colección de libros vivos, por medio de una experiencia de lectura generativa y aumentada. Dialoga con ella desde nuestra web <https://genesisfuturo.digital/> para acceder a la información más detallada de cada libro, pionero, temas, definiciones, empresas y acontecimientos relevantes sobre los que quieras profundizar.



Características destacadas de la colección de *libros vivos* *Génesis de un futuro digital*



Colaborativo y documentado: más de 200 expertos colaboraron para proporcionar una visión completa del ecosistema digital en Iberoamérica.



Innovador y tecnológico: utiliza inteligencia artificial generativa y aumentada para ofrecer una experiencia de lectura avanzada y dinámica, adaptada a las necesidades del lector moderno.



Multimedia y multidimensional: integra diferentes formatos de contenido como texto, video, audio, fichas de perfil y glosario, proporcionando una experiencia de lectura enriquecida.



Actualizable y dinámico: por ser un libro vivo, los contenidos se actualizan constantemente para reflejar los cambios y avances en el ecosistema digital.

Escanea el **código QR** y elige por dónde empezar a navegar esta historia que contará con **25 momentums** del ecosistema digital de Iberoamérica.

Suscríbete para enterarte antes que nadie cada vez que se publique o actualice algunos de los momentums.

Lee, escucha, participa e interactúa. Esta historia está en construcción y todos, de alguna manera, ya somos parte.



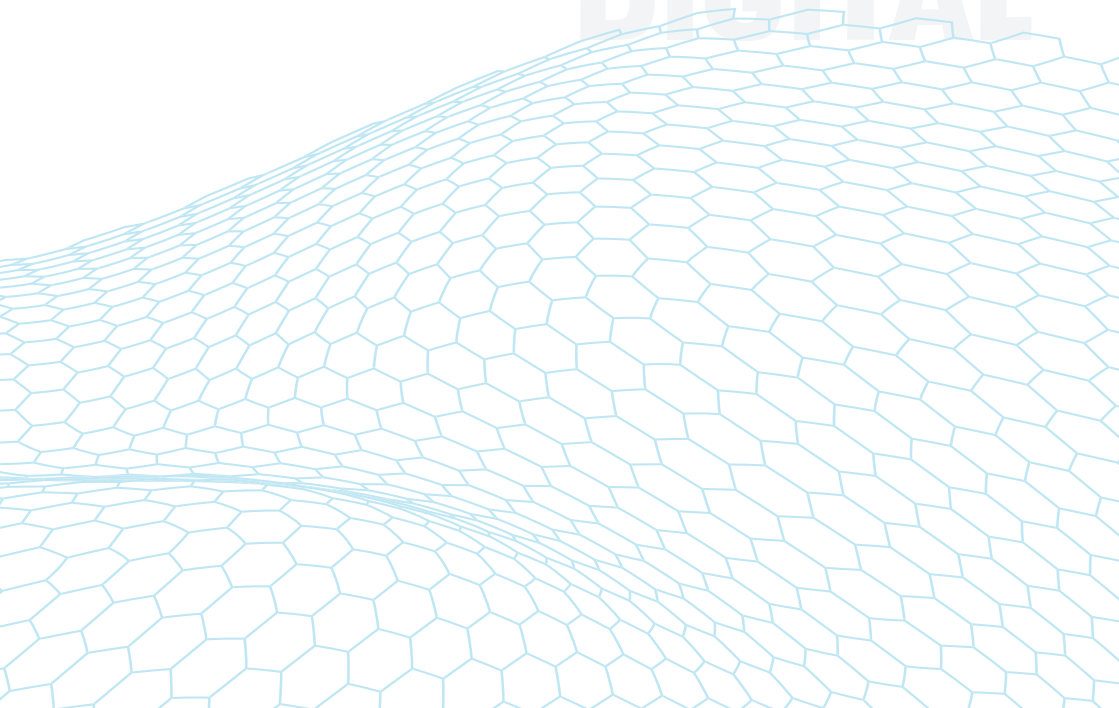
GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



MOMENTUM

GÉNESIS 
DE UN FUTURO
DIGITAL





Introducción

Hace 25 años, el comercio digital era apenas una promesa, una idea lejana que sólo unos pocos visionarios se atrevían a imaginar. **Hoy, los marketplaces no son sólo parte del comercio electrónico; son el epicentro de la economía digital**, conectando empresas, emprendedores y consumidores en un ecosistema vivo que crece a una velocidad exponencial.

En *Génesis de un futuro digital*, hemos recorrido cada gran transformación de esta industria. Desde los primeros pasos en [*El despegue digital*](#), donde exploramos los comienzos del ecommerce en Iberoamérica, hasta [*Pioneros y visionarios*](#), que destacó a los audaces que apostaron por la innovación. En [*La revolución del mobile commerce*](#), analizamos cómo los smartphones aceleraron la digitalización del consumo, mientras que [*El boom de las punto-com*](#) nos recordó que, tras cada crisis, vienen nuevas oportunidades.

Ahora, en *La era de los marketplaces*, llegamos a un punto de inflexión.

Si en el inicio del ecommerce la gran pregunta era **“¿cómo llevar el retail al mundo digital?”**, hoy el desafío es: **“¿cómo crear ecosistemas digitales que integren todo en una experiencia única?”**.

La respuesta a estas preguntas las encontraremos con el surgimiento y evolución del modelo marketplaces.

En su momento, plataformas como **eBay** o **Mercado Libre** transformaron el comercio tradicional al permitir que cualquiera pudiera vender en línea. Pero con el tiempo, estas plataformas evolucionaron: ya no son sólo un punto de encuentro entre compradores y vendedores, sino **ecosistemas inteligentes, donde confluyen tecnología, logística, fintech, datos y experiencias hiper personalizadas**.

Según el *Libro Blanco de Marketplaces 2025*, hoy **más del 58% de las compras en línea en mercados como México** ocurren dentro de marketplaces (AMVO, 2025)¹.

Pero más allá de su volumen de ventas, lo que realmente marca la diferencia es su capacidad de **predecir tendencias, anticiparse a la demanda y ofrecer experiencias de compra automatizadas y sin fricción**.

Los modelos de negocio también cambiaron. **La IA, el machine learning y la hiperpersonalización convirtieron a los marketplaces en plataformas predictivas, donde cada búsqueda, cada compra y cada clic genera datos que optimizan en tiempo real la oferta y la demanda**.

Los precios ya no son fijos: **se ajustan dinámicamente según la competencia, la estacionalidad y el comportamiento del usuario.** La logística ya no es sólo envío y entrega: **hoy existen centros de fulfillment que garantizan entregas en 24 horas o menos, con modelos como cross-docking y almacenes descentralizados.**

Un fenómeno global, pero con ADN regional

A nivel global, gigantes como **Amazon y Alibaba** marcaron el camino, pero en Iberoamérica, fueron empresas como **Mercado Libre, Rappi y Linio** las que lograron adaptar el modelo a las particularidades de la región. **El crecimiento de los marketplaces en nuestra región no fue una simple adopción de tendencias globales, sino una evolución basada en las necesidades del mercado local:**

- ❑ **La falta de bancarización** impulsó la creación de soluciones fintech integradas, como Mercado Pago o TiendaNube.
- ❑ **Los desafíos logísticos** llevaron a la implementación de redes de entrega flexible y centros de distribución automatizados.
- ❑ **La preferencia por la compra conversacional** está acelerando la integración con WhatsApp Commerce y asistentes virtuales de IA.

Hoy, los marketplaces **son más que una opción de compra; son el nuevo estándar del comercio digital.** Y no hablamos sólo de productos: los marketplaces penetraron en industrias como la educación, la salud, los servicios financieros y hasta el entretenimiento.

¿Hacia dónde vamos?

La era del comercio colaborativo e inteligente

El futuro del comercio no se trata sólo de vender más, sino de **crear ecosistemas donde las experiencias sean más fluidas, intuitivas y automatizadas.** En los próximos años veremos:

- ☐ **Marketplaces especializados** que no buscan competir en volumen, sino en experiencia de usuario.
- ☐ **Modelos híbridos** que integrarán el mundo físico y digital a través de estrategias omnicanal.
- ☐ **El auge del social commerce y live shopping**, donde las compras se integrarán con contenido en vivo e interacciones en tiempo real.
- ☐ **Una nueva generación de consumidores** que exigirán experiencias sin fricción, personalización extrema y sostenibilidad en cada compra.

Este libro no es sólo un testimonio de cómo llegamos hasta aquí, sino una mirada a **cómo los marketplaces seguirán moldeando el comercio digital en Iberoamérica**. Vamos a recorrer juntos su historia, su impacto actual y sus desafíos futuros, con el testimonio de los protagonistas que están construyendo este ecosistema.

Porque si algo hemos aprendido en estos 25 años es que en este mundo digital, **la transformación nunca se detiene**.

Bienvenidos a *La era de los marketplaces*.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





La era de los marketplaces

El origen de los marketplaces en el mundo

Hace más de dos décadas, cuando comenzábamos a explorar el comercio digital en Latinoamérica, el concepto de **marketplace** aún no estaba del todo definido.

Sabíamos que el ecommerce tenía el potencial de transformar la manera en que las personas compraban, pero nadie imaginaba que los marketplaces se convertirían en el **epicentro del comercio electrónico global**. Además de que actualmente dominan las transacciones en línea, tenemos que comprender que el arribo de este modelo cambió por completo la lógica del retail.

Cuando entrevisté a [Francisco Díaz Colodrero, CEO & Partner de Smarket²](#), y le pregunté cuáles eran los *momentums* clave de nuestro ecosistema digital, no dudó en marcar esta era como un hito representativo para la industria.



“Esta era fue clave porque fue entonces cuando aparecieron todas las bondades que permitía Internet. Las empresas empezaron a competir, a tener que digitalizar toda la cadena, para atrás y para adelante; se sumaron nuevos jugadores. Deja atrás eso de tener sólo un lugar que junta a la oferta y a la demanda, y no me refiero a los marketplaces con múltiples ofertas, sino a los de nicho”.



Francisco
Díaz Colodrero

Lo que él señala tiene que ver con lo que normalmente denominamos como el win-win que propició este modelo con la aparición de la libre competencia.

A partir de esto, empezó a crecer la oferta y la demanda. Esta última comenzó a regular la oferta, calificándola, y todo este movimiento terminó por generar nuevas oportunidades de crear negocios con una propuesta de valor más concreta. Lo interesante es que esto se trazó en todos los modelos, B2B, B2C, B2B2C, etc.

En relación a esto, [Diego Sebastián Sánchez Lemos, Global E-business & Digital Director de Mabe Global](#)³, dijo:



“Hoy en día con Walmart se puede trabajar B2B: ellos te van a comprar cierta cantidad de productos que son de alta rotación y tenés un catálogo extendido por marketplace. Entonces, ya se rompen paradigmas de ‘con este trabajo B2B; con este, B2C’. Esos paradigmas se han roto”.



**Diego Sebastián
Sánchez Lemos**

Si se quiere, esto es lo que marca el nivel de madurez del ecosistema, que hoy puede trazar este tipo de razonamientos estratégicos con el fin de ampliar la oferta para el consumidor final, rompiendo paradigmas y abriendo otros.

En el mismo sentido, una forma de medir la madurez de un ecosistema es por la cantidad de marketplaces que posee y por la penetración que tienen estos marketplaces en cada escudería. Hoy todavía el único mercado que tiene una penetración alta es aquel que vende más de 100 pedidos por día en al menos cinco marketplaces.

Al respecto, [Diego Sebastián Sánchez](#) Lemos me confiesa que:



“Nosotros en México trabajamos con cinco marketplaces (...) Antes nos pasaba que, al sentarnos con un retailer, el equipo de marketplace se peleaba con el equipo B2B. Hoy en día, tenemos equipos homogéneos, tanto del lado de las marcas como de los retailers, trabajando en conjunto con una estrategia unificada para desarrollar el número total. Esto, aunque parezca lejano, no ocurrió hace 25 años; fue hace mucho menos tiempo”.

Agregó que: “Para nosotros, el marketplace es algo muy relevante como visión. A nivel total, todavía no llega a dos dígitos del total de nuestras ventas. Sin embargo, en la venta digital, aproximadamente el 50% proviene de marketplaces, lo que es realmente muy relevante”.



**Diego Sebastián
Sánchez Lemos**

Por eso mismo es que no se trata de un *momentum* aislado para la historia de este ecosistema –y por eso digo que los marketplaces cambiaron las reglas del retail–, porque hasta podemos visualizarlo como ciclos que se repiten constantemente. Pero no quiero irme por las ramas tan

pronto, porque aunque muchos de ustedes conocen el trasfondo de esta era, la intención de este libro es que no se pierda esa génesis.

Si nos remontamos a los inicios del comercio, podremos ver que el paradigma marketplaces no es una novedad. **Los mercados físicos existían desde hace miles de años**, desde los bazares de la Ruta de la Seda hasta los mercados medievales europeos. Esos eran espacios donde compradores y vendedores se encontraban para intercambiar bienes y servicios.



OpenAI (2025). A vibrant historical illustration of a Silk Road bazaar.
DALL-E. Imagen generada por IA

Con la llegada de la Revolución Industrial y el auge del comercio minorista organizado, los mercados evolucionaron en tiendas departamentales y shoppings, estructuras físicas diseñadas para facilitar la compra en un solo lugar. Sin embargo, el verdadero cambio ocurrió cuando Internet permitió replicar este concepto en el mundo digital.

El **primer marketplace digital** que revolucionó la forma de comprar y vender fue **eBay**, fundado en 1995 por Pierre Omidyar en San José, California.

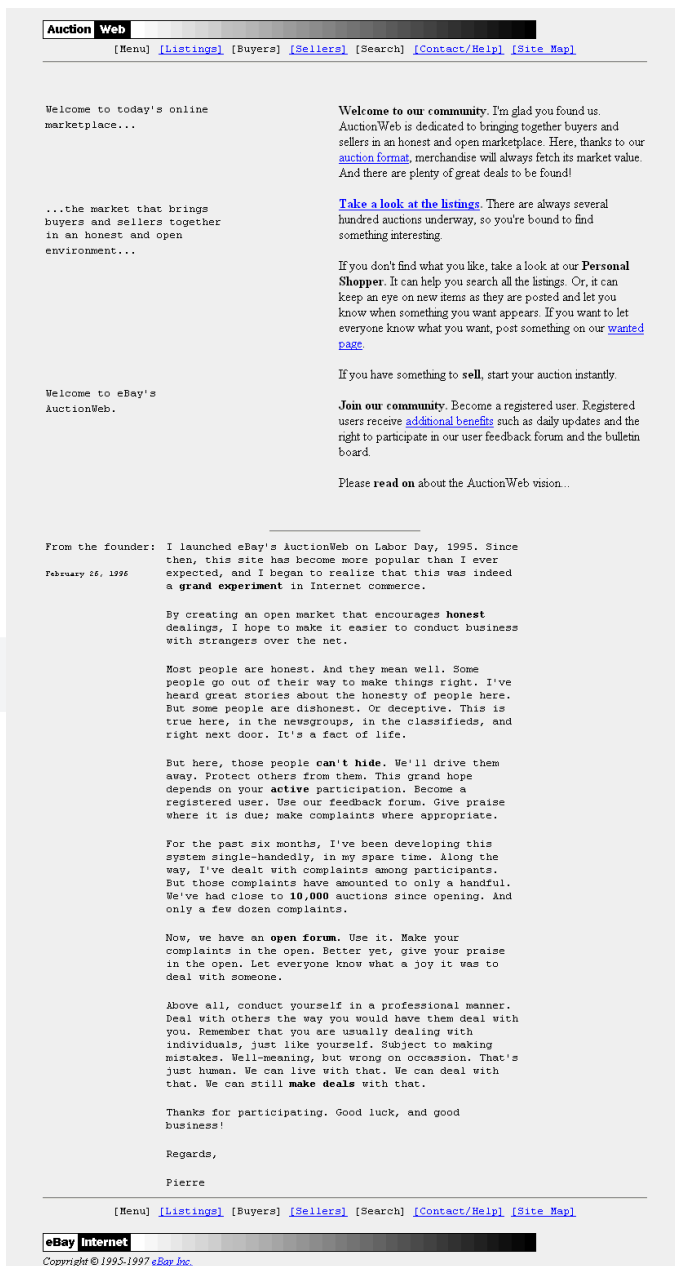
The screenshot shows the eBay homepage layout from 1995. At the top is the eBay logo and a navigation bar with links: home, my eBay, site map. Below the logo is a search bar and a 'Browse' button. The main navigation bar includes: Browse, Sell, Services, Search, Help, Community. A secondary bar says 'your personal trading community™' with a search bar and a 'tips' link. On the left is a 'categories' section with a list of categories and their item counts: Automotive (NEW!), Antiques (67501), Books, Movies, Music (417860), Coins & Stamps (112298), Collectibles (932094), Computers (99628), Dolls, Figures (56837), Jewelry, Gemstones (128325), Photo & Electronics (52643), Pottery & Glass (181437), Sports Memorabilia (334147), Toys, Bean Bag Plush (277610), Miscellaneous (301375), and a link to 'all categories...'. Below this is a 'Shop by photos in the Gallery' section and a 'stats' box showing '2,967,077 items for sale in 2,076 categories now!' and 'Over 1.5 billion page views per month!'. The center features a 'Sell your item' section with an image of a vase, a 'Get news and chat' section with an image of a coffee cup, and a 'Register it's free and fun' section with an image of a hand pointing. Below these is a 'featurEd' section with a list of featured items: Canon Bjc 2000 4000 5000 Series Color 5.95, Mel Torme's 1963 Rolls Royce Silver Cloud III, WebTV/Dish Network Combo~DishPlayer~LO W~LOW \$, M Jordan Basketball*From The Restaurant* Pic, Cobra 360' Vg-2 Radar With Digital Readout!, and Canon 2000/4000/5000 Series Color Cartridge. A 'more! see all featured....' link is at the bottom of this section. On the right is a 'welcomE new uSers' section with links: What is eBay?, How do I bid?, How do I sell?, Register, it's free!, fun sTuff, cool happenings..., Welcome back Rosie! Bid on items to benefit the For All Kids Foundation., cool feaTures, Scare up everything you can conjure up for a bewitching on Halloween-O-rama!, Save Time! Now you can search in the Gallery!, and an 'Apply now!' button for eBay Visa. At the bottom is a footer with links: Announcements, Register, eBay Store, SafeHarbor, Feedback Forum, About eBay, Jobs, Go Local!, Go Global!, Canada, UK, Germany, and 日本語のヘルプ. The last updated time is 10/11/99, 20:45:01 PDT.

Originalmente concebido como una plataforma de subastas, rápidamente se convirtió en un mercado global donde cualquier persona podía vender productos, sin necesidad de tener una tienda física.

El nacimiento de eBay: **una revolución en las subastas en línea**

Cuando recuerdo los albores del comercio electrónico, me viene a la mente la audacia de Pierre Omidyar, quien en 1995 decidió apostar por un sitio web de subastas en un tiempo en el que comprar por Internet aún generaba escepticismo.

Con una visión que trascendía lo convencional, Omidyar fundó lo que inicialmente se llamó **AuctionWeb**, en California, un espacio en el que cualquier persona podía listar productos para que el mejor postor los adquiriera.



Archivo de imagen. Captura de AuctionWeb en 1996, la primera versión de lo que luego se convertiría en eBay.

[Web Design Museum \(1996\)](#).⁵

El primer artículo subastado, un puntero láser que no funcionaba, se ofreció con un precio de salida simbólico y, tras una semana sin mucho interés, comenzó a recibir ofertas hasta llegar a superar los 14 dólares.

First Item Sold on eBay

➤ Sold for USD 14 – A laser pointer that was broken



[Foto de archivo. El primer producto vendido en eBay: un puntero láser defectuoso. MarketingDirecto \(2016\).](#)⁶

Este acontecimiento marcó el inicio de una dinámica que demostraba que, incluso en un contexto de incertidumbre, existía un mercado para productos insólitos. Esa transacción, aparentemente trivial, fue el primer indicio del potencial transformador de las subastas en línea.

Con el tiempo, la plataforma creció de forma explosiva: en apenas un año, AuctionWeb reunió decenas de miles de usuarios, lo que obligó a Omidyar a adaptarse a una demanda creciente. Para 1997, la evolución y expansión del sitio eran tales que se decidió cambiar su nombre a eBay, consolidándose como uno de los pioneros en el mundo de las subastas digitales. Ese mismo año, la compañía había superado los **2 millones de transacciones** y se estaba convirtiendo en una referencia dentro del comercio electrónico.

eBay revolucionó el concepto tradicional del retail al funcionar como un mercado donde no había inventario propio; en su lugar, conectaba a compradores y vendedores, permitiendo transacciones de una manera segura y transparente. Este modelo abrió la puerta a una nueva forma de comercio, demostrando que Internet podía ser el escenario ideal para que pequeños coleccionistas y grandes marcas coexistieran en una única plataforma.

Aunque hoy en día la competencia es feroz y otros gigantes han emergido, el legado de eBay es innegable: fue la chispa que encendió la transformación del comercio electrónico, sentando las bases para la evolución de los marketplaces modernos.

Claramente, este modelo **inspiró el nacimiento de otros marketplaces** y demostró que Internet no sólo servía para vender productos nuevos, sino que podía convertirse en el **epicentro del comercio de segunda mano y artículos de colección**. De hecho, hasta la fecha, **los coleccionistas**

siguen siendo una de las audiencias más fieles de eBay.

Aunque fue pionero en el comercio electrónico, en los últimos años **eBay perdió terreno frente a gigantes como Amazon y Alibaba.** La proliferación de marketplaces especializados y el auge de plataformas como Facebook Marketplace fragmentaron su mercado. Además, **la empresa enfrenta constantemente problemas de seguridad y denuncias por falsificación de productos,** lo que afecta su reputación.

A pesar de estos desafíos, **eBay sigue siendo un jugador clave en el comercio digital.**

Actualmente, **tiene presencia en 183 países y canaliza el 3% de las ventas mundiales por Internet,** con un portafolio de más de **50 millones de productos a la venta diariamente** (Grandes Ideas, 2024)⁷.

Amazon:

La librería online que se convirtió en el marketplace más grande del mundo

Cuando pensamos en **Amazon** hoy, es difícil imaginar que este gigante del comercio electrónico comenzó en **un pequeño garaje en Seattle en 1994.**



Foto de archivo. ADSLZone (2018).⁸

Pero así fue. Jeff Bezos, un ejecutivo de Wall Street con una visión clara sobre el futuro de Internet, dejó su trabajo en un fondo de inversión para emprender un proyecto que, en ese momento, parecía arriesgado: **vender libros en línea.**

¿Por qué libros? Porque Bezos entendió que eran **productos fáciles de catalogar, distribuir y almacenar.** Además, el mercado editorial tenía una oferta inmensa, lo que le permitía ofrecer más títulos de los que cualquier librería física podía albergar. Con ese concepto en mente, lanzó **Cadabra, Inc.**, aunque rápidamente cambió el nombre a **Amazon**, inspirado en el río más caudaloso del mundo, porque quería que su empresa reflejara grandeza y expansión ilimitada.

El **16 de julio de 1995**, Amazon vendió su primer libro: *Fluid Concepts and Creative Analogies*, de Douglas Hofstadter. Desde ese momento, la empresa creció a un ritmo vertiginoso. Bezos tenía claro que la clave estaba en **ofrecer la mejor experiencia de compra posible**, apostando por la **conveniencia, la personalización y la eficiencia logística**.



Foto de archivo. Jeff Bezos, en los inicios de Amazon, sosteniendo un libro y recordando esos días en los que ser 'la librería más grande del mundo' era literalmente eso. Fuente: RTL (2020).⁹

A finales de los años 90, Amazon ya no era solo una librería online. Empezó a **expandir su catálogo** a otras categorías como música y electrónica, y en el año 2000 tomó una decisión que cambiaría para siempre la historia del ecommerce: **permitir que terceros vendieran en su plataforma**.

Fue en ese momento cuando Amazon dejó de ser sólo un minorista para convertirse en un **marketplace**, un espacio donde miles de vendedores podían ofrecer sus productos bajo una misma infraestructura.

Esta decisión resultó ser un **movimiento estratégico brillante**. Al permitir que otros comerciantes usaran su plataforma, Amazon multiplicó su oferta de productos sin necesidad de gestionar inventarios adicionales. Hoy, más del **60% de las ventas en Amazon proviene de vendedores externos**, demostrando el poder del modelo.

Comenzó con libros pero luego se convirtió en “**la tienda de todo**”, y con el tiempo, diversificó su ecosistema con servicios como **Amazon Prime, AWS (Amazon Web Services) y su propia red logística**. Su obsesión por la eficiencia ha llevado a que hoy pueda **entregar productos en menos de 24 horas en varios mercados clave**, consolidando su liderazgo en la industria.

Cuando entrevisté a [Bruno Rego Salomé, Head of LATAM Integration & Partnerships de Amazon](#)¹⁰, él me compartió su perspectiva de la visión de Jeff Bezos:



“Jeff Bezos empezó con el marketplace porque siempre buscó traer más selección con mejores precios para atraer más tráfico, más consumidores para Amazon. Descubrió que una manera de hacer esto era colaborar con otros vendedores porque tenían productos a los que Amazon directamente como minorista no tenía acceso o no podría tener un precio tan bueno como otro vendedor. Es mucho más interesante ofrecer este producto por este precio en el sitio web de Amazon, aunque sea de otro vendedor, porque el cliente quedará satisfecho con esta experiencia”.



**Bruno
Rego Salomé**



Gráfico. MoreThanDigital (2020).¹¹

El nacimiento de Amazon estableció el **modelo de marketplace como el estándar del comercio digital**. Y si algo nos ha enseñado Jeff Bezos, es que siempre hay espacio para innovar y llevar la experiencia de compra a un nuevo nivel.

Sin lugar a dudas, este modelo de marketplace digital **marcó un antes y un después en la historia del comercio electrónico**, y rápidamente comenzaron a surgir plataformas similares en todo el mundo.

Cuando **Pedro Merino, Co-Founder, socio y Director de Ecommerce News & Co-Founder de eCommerceCoach**¹², pisó por primera vez Buenos Aires en 2012 para asistir al eCommerce Day, el ecosistema digital iberoamericano estaba en una etapa embrionaria. En esos años, España comenzaba a despertar al comercio electrónico, y Merino fue uno de los primeros cronistas y protagonistas en documentar su evolución.

Entre los hitos más relevantes de esta década, identifica tres momentos clave: la llegada de Amazon, la digitalización de Inditex y el cambio de mentalidad en los grandes retailers tradicionales como Mercadona.



“La llegada de Amazon fue un antes y un después. Al principio, parecía un océano azul, donde nadie reaccionaba. Amazon avanzó sin competencia, y los pure players hicieron su negocio”.



Pedro
Merino

En paralelo, Inditex —con Zara a la cabeza— entró al ecommerce con una propuesta que por primera vez puso el foco en la **experiencia de compra digital** al mismo nivel que la física. Eso obligó al resto del mercado a tomarse en serio el canal online. Al respecto, dijo: *“Cuando Zara se metió de verdad en ecommerce, se puso los pantalones cortos y salió a jugar como un grande. Ahí empezó a cambiar la vara con la que se medía todo”.*

Pero quizá el cambio más profundo no fue tecnológico sino cultural. Empresas como Mercadona, que durante años se mostraron reacias a vender por internet, terminaron reconociendo que el consumidor ya no pedía permiso: simplemente exigía estar atendido también en el canal digital.

Recuerda que muchos no creían en el ecommerce por entonces y lo decían públicamente. Pero llegó un punto donde el consumidor los obligó: *‘si todo el mundo está ahí, yo también tengo que estar’*. Y así cambiaron los hábitos, la mentalidad y los resultados.

Dos que sí creían y estaban dispuestos a apostararlo todo eran **Marcos Galperín y Hernán Kazah**, que en 1999 fundaron **Mercado Libre en Argentina**, replicando la idea de eBay en América Latina. A pesar del escepticismo inicial –en una región donde apenas el 3% de la población tenía acceso a Internet–, Mercado Libre se consolidó como el líder absoluto del comercio digital en la región.

Pero no fueron los únicos. Según datos recopilados por la [Comisión Económica para América Latina y el Caribe \(CEPAL\)](#) y el **Centro de Comercio Internacional (ITC)**, existen aproximadamente **900 plataformas de comercio electrónico orientadas a productos** en 33 países de América Latina y el Caribe.

El resto del mundo

A medida que el comercio electrónico crecía, quedó claro que los marketplaces ofrecían **una ventaja competitiva** frente a las tiendas en línea tradicionales. Mientras que un ecommerce convencional debía invertir grandes sumas en tráfico, infraestructura y logística, los marketplaces lograban **atraer compradores masivos y centralizar la oferta de múltiples vendedores**.

En los años 2000, eBay y Amazon consolidaron su dominio, pero no fueron los únicos. En China, **Alibaba**, fundado por Jack Ma en 1999, se convirtió en el epicentro del comercio digital asiático, operando con un modelo B2B en sus inicios y luego expandiéndose al B2C con plataformas como Taobao y Tmall.



Foto de archivo. Los inicios de Alibaba. En el otoño de 1999, 18 jóvenes emprendedores se reunieron en un apartamento en Hangzhou, China, con el sueño de crear una empresa china de alcance global. Con solo 500.000 RMB en ahorros conjuntos, dieron los primeros pasos hacia lo que hoy es Alibaba, una de las compañías más influyentes del comercio digital.¹³

Paralelamente, en América Latina, Mercado Libre se expandió por toda la región, aprovechando el vacío que dejaban las grandes plataformas estadounidenses. En Brasil, surgieron competidores locales como **Americanas y Casas Bahia**, que adaptaron el modelo marketplace al contexto regional.

El crecimiento fue exponencial. **Para 2023, el 97% del tráfico de marketplaces en América Latina se concentraba en seis países: Brasil, México, Argentina, Chile, Colombia y Perú.** Esto refleja no sólo la consolidación del modelo, sino su relevancia en el comercio electrónico global.

Marketplaces en América Latina

por tipo y categoría

Cuando pensamos en **Amazon** hoy, es difícil imaginar que este gigante del comercio electrónico comenzó en **un pequeño garaje en Seattle en 1994**.

País	Marketplace	Tipo	Categoría
México	Mercado Libre	Pure player	Multicategoría
	Amazon México	Pure player	Multicategoría
	Linio	Pure player	Multicategoría
	Claro Shop	Retailer	Multicategoría
	Liverpool	Retailer	Moda
	Coppel	Retailer	Moda
	Rappi	Operador logístico	Supermercado
	CornerShop	Operador logístico	Supermercado
	Walmart México	Supermercado	Supermercado
	Farmacías San Pablo	Retailer	Salud y cuidado personal
	Sears México	Retailer	Moda
	Segunda Mano	Seller	Multicategoría (clasificados)
	Vivanuncios	Seller	Multicategoría (clasificados)
Argentina	Mercado Libre	Pure player	Multicategoría
	OLX	Seller	Multicategoría (clasificados)
	Agrofy	Pure player	Salud y cuidado personal
	Rappi	Operador logístico	Supermercado
	PedidosYa	Operador logístico	Supermercado
	FarmaCity	Retailer	Salud y cuidado personal
	Frávega	Retailer	Multicategoría (electro)
Chile	Mercado Libre	Pure player	Multicategoría
	Falabella	Retailer	Multicategoría
	Linio	Pure player	Multicategoría
	Ripley	Retailer	Moda
	París.cl	Retailer	Moda

País	Marketplace	Tipo	Categoría
Chile	Yapo.cl Cornershop	Seller Operador logístico	Multicategoría (clasificados) Supermercado
Colombia	Mercado Libre Linio Falabella Éxito Rappi Domicilios.com Farmatodo OLX	Pure player Pure player Retailer Supermercado Operador logístico Operador logístico Retailer Seller	Multicategoría Multicategoría Multicategoría Supermercado Supermercado Supermercado Salud y cuidado personal Multicategoría (clasificados)
Brasil	Mercado Livre Americanas Magazine Luiza Submarino OLX iFood Rappi Netshoes PagueMenos	Pure player Retailer Retailer Pure player Seller Operador logístico Operador logístico Pure player Retailer	Multicategoría Multicategoría Multicategoría Multicategoría Multicategoría (clasificados) Supermercado Supermercado Moda Salud y cuidado personal

Explicación de las categorías y tipos de marketplaces

- ❑ **Pure players:** Marketplaces que operan exclusivamente en línea y no tienen tiendas físicas (Ej. Mercado Libre, Amazon, Linio).
- ❑ **Retailers:** Grandes cadenas comerciales que han desarrollado marketplaces dentro de sus propias plataformas (Ej. Falabella, Liverpool, Coppel).

- ❑ **Canal de televisión:** Marketplaces ligados a programas de TV o televentas (no aplica en estos países).
- ❑ **Operador logístico:** Empresas enfocadas en delivery y última milla, que permiten compras en supermercados y farmacias (Ej. Rappi, Cornershop, iFood).
- ❑ **Banco:** Marketplaces operados por bancos con opciones de financiamiento (no aplica en esta tabla).
- ❑ **Seller:** Marketplaces de clasificados o compra-venta entre usuarios (Ej. OLX, Segunda Mano, Yapo.cl).
- ❑ **Supermercado:** Marketplaces operados por cadenas de supermercados que venden directamente o permiten vendedores terceros (Ej. Walmart, Éxito, PagueMenos).

Para comprender el verdadero alcance de los marketplaces en América Latina, no basta con clasificar a los jugadores por su origen o vertical. Es necesario entender cómo se posicionan en la mente del consumidor y qué peso real tienen en las decisiones de compra.

En ese sentido, la AMVO aporta un enfoque valioso en el **Estudio de Venta Online realizado en 2025**¹⁴, al categorizar los marketplaces según su tipo de operación y analizar su **penetración de compra durante el último año**. Este enfoque no solo permite mapear el ecosistema, sino también anticipar cómo evolucionan las preferencias del

comprador digital mexicano.

Según el estudio, los **pure players y cross border**, como Mercado Libre o Amazon, lideran ampliamente con un **94% de penetración**, lo que confirma su consolidación en el top of mind del consumidor. Sin embargo, los **brick & click** — aquellas marcas que integran canales físicos y digitales como Liverpool, Coppel o Walmart— también muestran una fuerte presencia, con un **82% de penetración**, gracias a su oferta diversificada y capacidad de operar en ambos frentes.

En un tercer nivel aparecen los **last milers**, plataformas especializadas en entregas de última milla, como Rappi o Cornershop, con un **31% de penetración**, reflejando el crecimiento de las compras urgentes y de conveniencia. Por último, las **redes sociales** aún tienen un alcance limitado (12%), aunque ganan terreno entre audiencias jóvenes y bancarizadas.



Gráfico. Penetración de compra declarada por tipo de Marketplace

Fuente: [AMVO & Netquest. Estudio 2025.](#)

Este análisis complementa las categorías conceptuales utilizadas en este libro, que clasifican a los marketplaces según su origen (retailers, operadores logísticos, bancos, supermercados, etc.), y permite visualizar con mayor claridad **cómo cada tipo de jugador impacta en el recorrido de compra del usuario final.**

En el libro [*El desafío fulfillment, logística y última milla*](#) de esta colección, podrán visualizar este mismo aspecto pero desde el punto de vista logístico.

Una visión desde España: los anabólicos del ecommerce y el impacto de Amazon

Cuando hablamos de los grandes hitos que marcaron el despegue de los marketplaces en Iberoamérica, no podemos dejar de mirar lo que ocurrió del otro lado del Atlántico, especialmente en España. Y para eso, nada mejor que sumar la voz de una protagonista como [**Sara Carbajo Suárez¹⁵, Ecommerce Manager**](#) en IQVIA Spain, quien ha sido testigo y parte activa de esa evolución.

En nuestra conversación, Sara traza una línea de tiempo muy clara sobre los momentos que cambiaron el juego: *“A partir de 2007 se dieron tres grandes anabólicos para el ecommerce: los clubes de compra y cuponeras, que atrajeron a un público femenino con nuevas categorías de consumo; los marketplaces, que democratizaron el acceso al retail digital; y las super apps, que terminaron de integrar*

la experiencia del usuario con servicios múltiples”.

Y ahí hay un punto que me parece fundamental: la entrada de Amazon como commodity cambió todo. “Amazon puso el estándar de comprar por internet y tener el producto al día siguiente, incluso el mismo día. Eso marcó un antes y un después”.

También conversamos sobre cómo los clubes de compra como BuyVIP, Privalia o Groupon abrieron la puerta a nuevos públicos, nuevas categorías y nuevos hábitos. Como bien señala Sara, *“ahí empezó a entrar con fuerza la mujer al ecommerce, con categorías como moda, estética y gastronomía”*. En una industria que aún debate cómo aumentar la participación femenina, este fue un momento bisagra.

Incluir su testimonio en este libro vivo no es sólo dar cuenta de lo que pasó: es reconocer la mirada estratégica de una generación que supo interpretar los cambios y anticiparse a ellos. Porque, como dice Sara: *“muchas veces se trata de adaptar lo que ya existe a industrias que aún no han sido transformadas”*. Y esa capacidad de adaptación es la que necesitamos para los próximos 25 años de este ecosistema que seguimos escribiendo juntos.

Privalia es, precisamente, un caso emblemático de ese poder de adaptación. Fundada en 2006 en Barcelona como un club privado de ventas, la compañía fue una de las primeras en replicar el modelo de ventas flash en mercados latinoamericanos.

En 2008 ya estaba operando en México y Brasil, con una propuesta que combinaba descuentos temporales, marcas reconocidas y una estrategia digital afinada para cada cultura. En Brasil, se posicionó como una alternativa atractiva para quienes buscaban buenas ofertas sin resignar calidad de servicio; en México, supo construir comunidad a través de redes sociales y estrategias de recomendación que potenciaban el efecto viral de sus campañas.

Ese cruce atlántico fue algo más que expansión: fue un puente. Mientras América Latina miraba hacia Silicon Valley, Privalia demostró que también desde Europa podían llegar modelos sólidos, escalables y culturalmente adaptables. Su posterior adquisición por parte de Vente-Privee consolidó esta visión paneuropea y confirmó que Iberoamérica no era sólo un mercado emergente: era un territorio estratégico para el despliegue de modelos digitales globales.

Lo que demuestra este recorrido es que el ecommerce no creció por una sola vía. No fue solo tecnología, ni sólo logística, no sólo medios de pago. Fue también la capacidad de interpretar señales, de encontrar oportunidades en otras geografías, de entender que los consumidores no son iguales pero comparten patrones, necesidades y deseos.

Este club privado, entonces, no sólo conectó dos mundos lingüísticos y comerciales —el hispanohablante y el lusófono—, sino que también demostró que la innovación y el crecimiento digital pueden ser impulsados desde

ambos lados del Atlántico.

Como bien apunta [Gustavo García Brusilovsky¹⁶, CEO & Founder de Catcher](#), al compartir su experiencia con BuyVIP durante la entrevista para esta *Génesis de un Futuro Digital*, los modelos de venta privada irrumpieron en Europa con una propuesta distinta: **generar urgencia y deseo a través de campañas temporales, exclusivas para miembros registrados**. Esta tendencia no tardó en cruzar el Atlántico. En esa corriente se inscribe uno de los casos más paradigmáticos de esa época: **Privalia**.

Y si hablamos de modelos, márgenes y evolución, la lectura de [Laureano Turienzo¹⁷, CEO de Retail News Trends](#), es un recordatorio lúcido de hacia dónde va este ecosistema: *“Hoy en día hay retailers que ganan más por su red de medios que por lo que venden en producto. El negocio ya no es sólo la venta: es el dato, es la audiencia, es el crédito, es el ecosistema”*.

El marketplace dejó de ser solo un canal: hoy es una arquitectura. Una estructura que sostiene buena parte de la economía digital contemporánea. Y como tal, merece ser analizada desde múltiples ángulos: logístico, humano, tecnológico, pero también ético y crítico. Porque como bien apunta Laureano, en medio de toda esta sofisticación, lo que no puede perderse nunca es la humanidad que hay detrás de cada transacción.

El marketplace como **evolución del retail**

Para comprender la **diferencia fundamental entre un ecommerce y un marketplace**, pensemos en un centro comercial físico:

- Un **ecommerce tradicional** es como una tienda dentro del mall: tiene su propio espacio, gestiona su inventario y depende del tráfico que logre atraer por cuenta propia.
- Un **marketplace**, en cambio, es el centro comercial completo: **agrupa cientos de tiendas y vendedores en un solo lugar**, permitiendo a los consumidores acceder a múltiples opciones sin salir de la plataforma.

El marketplace tiene varias ventajas sobre el ecommerce tradicional:

1. **Escala y genera tráfico masivo:** los marketplaces crean **economías de red**, donde más vendedores atraen más compradores, y viceversa.
2. **Confianza del consumidor:** al comprar en un marketplace reconocido, el usuario siente más seguridad que en una tienda independiente.
3. **Logística optimizada:** plataformas como Amazon y MercadoLibre han creado **redes de fulfillment** que reducen costos y aceleran entregas.

4. Diversificación del catálogo: permite a los consumidores encontrar desde electrónicos hasta ropa y alimentos en un solo sitio.

No es casualidad que **hoy más del 70% del comercio electrónico global pase por marketplaces**. Mientras que las tiendas en línea convencionales enfrentan altos costos de adquisición de clientes, los marketplaces logran escalar más rápido y optimizar la experiencia de compra.

Uno de los elementos que mejor ayuda a dimensionar el crecimiento de los marketplaces en Latinoamérica es el análisis visual de su evolución proyectada en la próxima década.

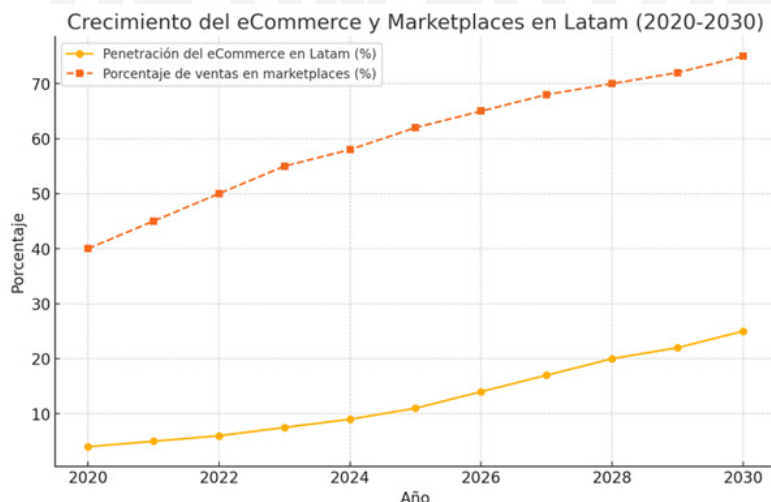


Gráfico. Evolución del ecommerce y la participación de los marketplaces en Latinoamérica entre 2020 y 2030. Se proyecta que el 75 % de las ventas digitales se realizará a través de marketplaces en la próxima década ([La Revolución de los Marketplaces \[video\]](#)).¹⁸

En 2020, el comercio electrónico apenas representaba un 4 % del comercio total en la región. Muy por detrás de economías como la estadounidense, donde superaba el 10 %, o la china, con más del 20 %. Sin embargo, todo indica que esta brecha se acortará rápidamente. Para 2030, se proyecta que el ecommerce representará el 25 % del comercio total en Latinoamérica. Esta expansión está impulsada por un conjunto de factores clave: mayor acceso a Internet, digitalización de los medios de pago y, sobre todo, una creciente confianza del consumidor en las transacciones digitales.

Pero no sólo crece la participación del canal digital dentro del comercio general. También se intensifica la concentración del comercio electrónico en manos de los marketplaces. En 2020, estas plataformas representaban el 40 % de las transacciones digitales, y se estima que alcanzarán el 75 % para 2030. Su crecimiento no es casual: ofrecen una logística eficiente, métodos de pago diversificados y una oferta variada y competitiva, tanto para empresas como para consumidores.

En palabras de [**Pedro White, Country Manager de Mercado Libre Perú**](#), el ecommerce en Latinoamérica aún tiene una penetración menor si se compara con mercados más maduros, como el estadounidense o el chino. Sin embargo, esa diferencia no es un techo sino más bien una oportunidad para un crecimiento exponencial que ya empezó a materializarse.

La evolución desde adentro

Gabriel González, Board Director de Oneapp & Advisor de ActiveIT Consultores¹⁹, pionero del ecommerce chileno desde el corazón del retail, fue uno de los primeros en vivir desde adentro la transición de las tiendas físicas hacia un modelo híbrido, donde lo digital no sólo acompañaba sino que transformaba.

Desde su ingreso a Ripley en 2006 y su paso al ecommerce en 2008, fue testigo del momento en que las grandes cadenas comenzaron a tomarse en serio el canal digital, pero también de las resistencias iniciales:



“En esos años, el ecommerce era caro, incierto y no pesaba ni lo que una tienda. Si tenías 200 tiendas, el canal digital no llegaba a representar una sola. Era un proyecto más”.



**Gabriel
González**

Esa falta de inversión no era sólo desconfianza: también era una época donde la infraestructura tecnológica era cara y limitada, y donde los hábitos del consumidor aún no se habían modificado del todo. Pero poco a poco, la aparición de los smartphones, el avance del cloud y los eventos masivos, como los Cyber Days, forzaron a las empresas a prestarle atención al canal.

El punto de quiebre, para Gabriel, fue la adopción del modelo marketplace como una profundización estratégica de prácticas que ya existían, como la venta en verde. Sólo que ahora, esas prácticas escalaron con lógica de ecosistema.

“La venta en verde ya existía, pero era con tus proveedores de siempre. Lo que hizo el marketplace fue escalarlo, abrirlo, hacerlo colaborativo... pasar de vender con tu inventario a convertirte en una plataforma para que otros vendan también”.

La **venta en verde** es un modelo tradicional del retail en el que el retailer no posee el inventario físicamente, sino que se apoya en sus proveedores, quienes son los que finalmente entregan el producto. **Es decir, el retailer vende algo que no tiene en stock, confiando en que el proveedor lo va a entregar.**

Ese efecto multiplicador fue exponencial: más productos publicados generaban más tráfico; más tráfico, más oportunidades de venta; más ventas, más inversión; y así sucesivamente.





“Ese círculo virtuoso fue lo que explotó. Porque generaba recursos, volumen y presión interna para que el modelo funcionara. Ahí se rompió la idea de que el ecommerce era un experimento”.



Gabriel
González

También identifica un antes y después con la omnicanalidad. Para él, el gran paso no fue decir que eran customer centric —eso lo decían todos—, sino hacerlo realidad. Y el volumen fue el catalizador que obligó a romper los silos organizacionales: *“Lo romántico del discurso omnicanal se convirtió en necesidad. No podías crecer si no integrabas. Y no integrabas si no unificabas procesos físicos y digitales”.*

Hoy, lo que antes eran molinos de viento —logística, medios de pago, fraude, regulación— se convirtieron en parte del paisaje, pero surgen nuevos desafíos: **la personalización real, la inteligencia artificial aplicada al journey y la rentabilidad de la última milla.**

En palabras de Gabriel González, seguimos construyendo *“el avión en vuelo”*, pero ahora con muchas más personas a bordo.

Plataformas abiertas: innovación externa y cambio de paradigma

Si algo confirmé durante la entrevista con Gustavo García Brusilovsky²⁰, es que los 25 años de evolución digital no fueron producto de una línea recta. Hubo sacudidas, reconversiones y momentos decisivos. Él estuvo ahí cuando todo cambió. Primero desde BuyVIP, y luego como parte de un equipo que participó activamente en el lanzamiento de Amazon España.

“Amazon cambió el ecosistema de ecommerce en España”, afirma. Y no lo dice como una frase suelta, sino desde la experiencia directa de haber negociado con eBay antes de ser adquiridos por Amazon. Ese capítulo, que parece una anécdota más, es en realidad una lección de visión estratégica. Según él, lo que definió a Amazon fue haber ofrecido estructura: logística, pagos, experiencia garantizada. “Eso no lo hizo eBay”, destaca, y eso mismo lo vuelve aplicable al fenómeno que estamos viendo en Iberoamérica con jugadores como Mercado Libre o Falabella.

Gustavo ve tres grandes etapas: el boom inicial (1999-2005), la consolidación con mayor conectividad (2005-2010) y, a partir de 2010, el dominio de los marketplaces. *“Amazon y Alibaba pasaron de ser plataformas a modelos aspiracionales”, comentó.*

Lo interesante es cómo en Latinoamérica, en lugar de copiar, empezamos a adaptar. En ese camino destaca

el caso de Falabella, un retailer tradicional que supo transformarse en un operador digital relevante, integrando su operación física con lógica de marketplace.

Con su característico tono directo y sin adornos innecesarios, Gustavo también nos deja una advertencia a futuro: *“La inteligencia artificial será la nueva disrupción del ecommerce, como lo fueron los marketplaces y el mobile commerce en su momento”*.

Y si tuviera que quedarme con una frase que sintetice su espíritu de estos años, es la que dijo casi al cierre de la entrevista: *“Somos unos afortunados porque hemos vivido estos 25 años y seguimos vigentes”*.



Por su parte, [Santiago Pinto Escalier](#), Advisory Board en Parsed²¹, me da un contexto interesante en la entrevista que le hice para este libro:



“Antes, compañías como Blackberry querían controlar todo lo que podía hacer el usuario. Cuando aparecieron plataformas abiertas como Android o iOS, los marketplaces permitieron que los desarrolladores externos pudieran crear negocios y probar ideas a un costo muy bajo. Esto disparó la innovación, abrió las puertas a la creatividad humana y dio lugar a empresas que hoy son las más grandes del mundo sin ser propietarias directas de activos físicos. Uber no tiene autos propios, Facebook no genera contenido, pero ambos dominan mercados enteros como gestores globales”.



**Santiago
Pinto**

Este entorno de apertura generó un impacto profundo en el ecosistema digital, impulsando la creación de modelos de negocios disruptivos que rápidamente se posicionaron como referentes mundiales.

Mencionamos a Uber y Facebook como dos grandes ejemplos, pero en el mismo sentido, Airbnb y Alibaba son otros dos potentes jugadores que se consolidaron sin

necesidad de poseer los activos tradicionales asociados a sus industrias, convirtiéndose en intermediarios globales que redefinieron por completo el concepto mismo del comercio digital.

Por otro lado, desde su experiencia en Riverwood y luego como ejecutivo comercial en VTEX, [Fabrizio Cascianelli, Italy Head of Sales & Marketing de VTEX](#)²², fue testigo de cómo el marketplace pasó de ser un modelo de agregación de productos a convertirse en una **infraestructura de servicio y ejecución colaborativa**, con impacto regional y global.

Su recorrido profesional lo ubica en un lugar estratégico para leer el pasado y anticipar el futuro del comercio digital.

Uno de los momentos clave que menciona fue el IPO de **eBay**, a fines de los noventa, al que define como el **nacimiento real del modelo marketplace**: *“Era una empresa de auction, pero se tornó realmente el primer marketplace... La capacidad de agregar ofertas de muchos vendedores en un único sitio y monetizar la cola larga es un cimiento gigante”*.

Pero lo que más destaca Fabrizio es lo que eBay **no** hizo, y que anteriormente comenté en este libro: no ofrecía una infraestructura de valor agregado. Ese diferencial, afirma, fue lo que sí logró **Mercado Libre en América Latina y Amazon a nivel global**:



“El cambio fundamental vino cuando se ofreció estructura: servicio, logística, pago, experiencia garantizada. Eso no lo hizo eBay, lo hizo Mercado Libre y lo hizo Amazon”.



Fabrizio
Cascianelli

Ese salto —de la simple agregación a la **infraestructura compartida y colaborativa**— marcó una nueva etapa del retail digital. Lo que antes era un sitio con productos hoy es una plataforma abierta que habilita negocios, reduce fricciones y escala valor.

DE UN FUTURO
DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





La llegada de los marketplaces a Iberoamérica

Si hay algo que caracteriza a Iberoamérica en términos de comercio digital es su capacidad para **adaptar modelos globales y convertirlos en historias de éxito propias**. En los años 90, cuando en Estados Unidos Amazon y eBay comenzaban a redefinir el comercio en línea, en nuestra región surgían los primeros intentos por crear **marketplaces locales**, adaptados a una realidad tecnológica, económica y social completamente distinta.

No fue fácil. **En 1999, apenas el 3% de la población en América Latina tenía acceso a Internet**, y muchos dudaban que un modelo basado en la confianza digital pudiera despegar. Aun así, visionarios como **Marcos Galperín, Hernán Kazah, Alec Oxenford y Patricio Jutard**, entre otros tantos, decidieron apostar por el futuro.

Para entender **qué los motivó, cómo sortearon los desafíos y qué decisiones clave tomaron para transformar una idea en compañías que hoy lideran el ecosistema digital**, recomiendo leer [Pioneros y visionarios](#), otro

libro de la colección *Génesis de un futuro digital*. En sus páginas están **los testimonios de quienes, con coraje y determinación, abrieron camino en un territorio desconocido**, desafiando el escepticismo y construyendo los cimientos del ecommerce en la región.



Esta colección cuenta con un libro que aborda un momentum clave que acabo de nombrar:

Pioneros y visionarios de ecommerce de Iberoamérica.

Quiero leer este libro

Pero la historia no termina ahí. **La llegada de los marketplaces a Iberoamérica no fue sólo el resultado del esfuerzo de unos pocos pioneros**, sino también de **una serie de cambios tecnológicos, económicos y culturales** que facilitaron su adopción.

A medida que la infraestructura digital mejoraba y los métodos de pago evolucionaban, las plataformas locales comenzaron a consolidarse, marcando el inicio de una transformación que cambiaría para siempre la manera en que las personas compran y venden en la región.

Los primeros intentos locales: de los 90 a la consolidación de los 2000

La primera ola de marketplaces en la región se dio en un **contexto de exploración y prueba**, con modelos que replicaban lo que ya estaba funcionando en otros mercados. Mientras que eBay dominaba en Estados Unidos, en Argentina, Brasil y México comenzaron a surgir plataformas que buscaban adaptar ese modelo de compra y venta en línea a un público que todavía confiaba más en las transacciones físicas.

Uno de los primeros fue **DeRemate.com**, fundado en 1999 por Alec Oxenford y Patricio Jutard. Esta plataforma de subastas online intentó replicar la propuesta de eBay, permitiendo a los usuarios **comprar y vender productos a través de un sistema de pujas**.

Durante los primeros años, la adopción fue lenta, principalmente por las **dudas sobre la seguridad de los pagos y las entregas**. Sin embargo, su impacto fue clave para familiarizar al mercado con el comercio en línea.

Hay que tener en cuenta que antes del marketplace, el comercio digital era apenas una traslación del catálogo físico a una página web. Las marcas vendían sus productos con stock propio, sin intermediarios y en silos que no se tocaban. El marketplace rompió esa lógica: introdujo una

red de múltiples vendedores, centralizó la experiencia y, sobre todo, **multiplicó la oferta y el tráfico**.

Como recuerda [Guido Grinbaum, cofundador de DeRemate.com](#) y uno de los pioneros del modelo en América Latina²³, la clave del marketplace no fue solo tecnológica sino cultural:



“El marketplace es una idea potente. Es colaboración. Es abrir el canal para que otros vendan, y que vos ganes cuando ellos ganan. El crecimiento se hace en red, no sólo con inventario propio (...) “En DeRemate no teníamos stock, no teníamos logística, no teníamos delivery. Pero teníamos tráfico, reputación, comunidad. Y eso era un activo brutal”.



Guido
Grinbaum

Esta lógica permitió escalar más rápido y con menos riesgo. En vez de comprar, almacenar y distribuir cada producto, el operador del marketplace generaba una plataforma donde terceros hacían esa parte. Así, la inversión se enfocaba en tecnología, marca, comunidad y servicio.

El modelo también forzó nuevas reglas en la experiencia de compra: el comprador ya no interactuaba con una

marca única, sino con cientos o miles de vendedores distintos bajo una misma interfaz. Eso exigió generar **confianza estructural**, a través de reputación, pagos seguros y servicio postventa.

Por eso, a diferencia de un ecommerce tradicional, el éxito de un marketplace no depende sólo de la calidad del catálogo sino de su **capacidad de articular relaciones** y convertir esa red en una experiencia coherente.



“El que piensa que un marketplace es sólo un sitio con productos de varios se equivoca. Es una comunidad. Y como toda comunidad, necesita normas, confianza y alguien que la cuide”.



Guido
Grinbaum

Hoy, ese modelo está más vivo que nunca. No sólo sigue siendo el corazón de plataformas como Mercado Libre, Amazon o AliExpress, sino que también inspiró nuevas formas de colaboración en fintech, servicios, social commerce y retail media. Y todo empezó con una idea: **abrir el canal**.

Ese mismo año, en Argentina, **Marcos Galperín y Hernán Kazah lanzaron Mercado Libre**, con una visión aún más ambiciosa: no sólo querían replicar el modelo de

eBay, sino convertirlo en una plataforma adaptada a la realidad latinoamericana. **En menos de un año, Mercado Libre ya tenía presencia en varios países de la región**, lo que le permitió consolidarse como el **marketplace líder en Iberoamérica**.

Pablo Altamira, Country Manager de Producteca México²⁴, destaca la llegada de Mercado Libre a la industria como un player que consolida el ecosistema:



“El primer momento clave fue la llegada de Mercado Libre como marketplace. Pasó del modelo de subasta a definirse más como B2C. En realidad, sería un B2B2C, porque siempre tienes a Mercado Libre en el medio, que termina dando músculo con Mercado Pago, Mercado Envíos, transformándose en un ecosistema que elimina fricciones”.



**Pablo
Altamira**

Por otro lado, **OLX** surgió como una plataforma de clasificados digitales, pensada para que los usuarios pudieran vender productos de segunda mano sin intermediarios. A diferencia de Mercado Libre y DeRemate, OLX apostó por **un modelo sin transacciones dentro de la plataforma**, dejando que compradores y vendedores coordinaran sus pagos y entregas. Este modelo,

aunque tenía sus desafíos, fue clave en países con **baja penetración de pagos digitales**.

Para mediados de los 2000, **el boom de los marketplaces ya era una realidad. Mercado Libre absorbió a DeRemate en 2005**, consolidando su posición en la región. Al mismo tiempo, otras plataformas especializadas comenzaron a emerger, enfocadas en segmentos como moda, tecnología y clasificados de autos e inmuebles.

Pero creo que estoy contando todo muy resumido, dejando de lado los detalles. Veamos cada uno de estos marketplaces (o, inicialmente, sitios de subastas).

Ripley y la historia del primer marketplace en Chile

La llegada del modelo marketplace a Chile marcó un antes y un después en la forma de hacer comercio electrónico en la región. Ripley, reconocido retailer chileno, fue pionero en este modelo innovador, abriendo un camino lleno de desafíos y oportunidades. [Rodrigo Guajardo, CEO-Country Manager Retail de Ripley Perú](#)²⁵, quien formó parte clave del proyecto, recuerda vívidamente los primeros pasos y dificultades:

“Partimos en Ripley trabajando el retiro en tienda [...] Hace solamente 10 años atrás estábamos recién desarrollando el click & collect en Ripley, que fuimos de los primeros

en hacerlo en Chile, y después me tocó participar en el proyecto del marketplace en 2016-2017, donde estaba Simple, simple.com”.

Una historia que sigue sin contarse en profundidad es la de Simple Ripley, la plataforma que dio origen al primer marketplace chileno. En palabras de Rodrigo Guajardo, por aquellos años no existía una infraestructura lista: *“Todo era hecho a mano, artesanal”.*

Este pionerismo implicó más que superar barreras tecnológicas. Fue también una transformación estratégica que exigió cambiar el ADN de una empresa tradicional de retail para abrirse a un modelo más colaborativo. Según Guajardo:





“El marketplace significó abrirnos al mundo. Nuestro negocio tradicionalmente implicaba comprar mercadería con capital propio. Al incluir sellers externos, pudimos acceder a un catálogo mucho más extenso, profundizando y ampliando categorías incluso con preventas digitales, algo que ya se hacía en otros contextos pero que nosotros potenciamos enormemente gracias al canal digital. Lo más significativo fue abrir y compartir nuestro negocio con miles de emprendedores distribuidos por todo Chile y Perú, ofreciendo productos y servicios que antes eran impensables en nuestras tiendas físicas”.



**Rodrigo
Guajardo**

Además de ampliar la oferta y diversificar el surtido, Ripley puso a disposición de terceros su infraestructura tecnológica, logística, medios de pago optimizados, confianza de marca y sistemas antifraude. Así, la compañía no sólo consolidó su transición al modelo marketplace, sino que estableció un precedente clave para toda la industria del comercio digital chileno.

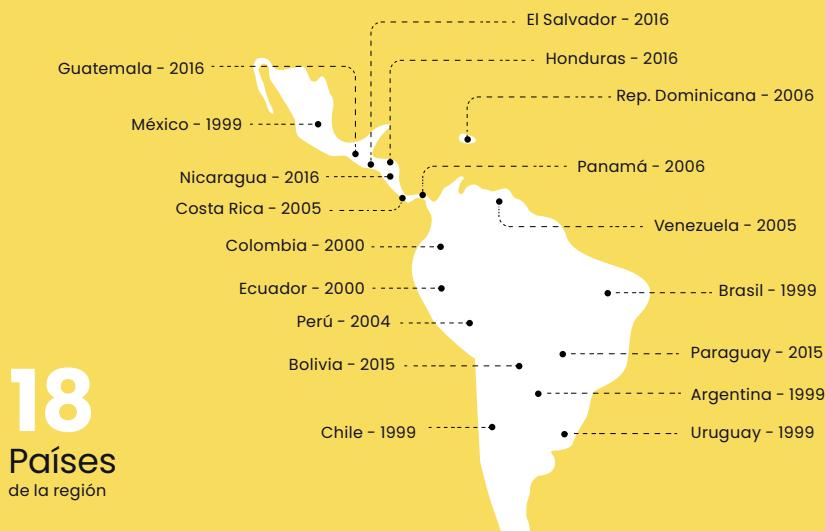
Casos emblemáticos:

Mercado Libre y DeRemate.com como plataformas pioneras en la región

Mercado Libre

De startup a gigante del comercio digital

MercadoLibre **fue la primera plataforma en la región en desarrollar un ecosistema completo**, que no sólo incluía el marketplace, sino también herramientas de pago y logística. La creación de **MercadoPago en 2003** fue un punto de inflexión, ya que resolvía uno de los mayores desafíos de la época: **la falta de confianza en los pagos en línea.**



Hoy, Mercado Libre **es el marketplace más grande de Iberoamérica, con más de 100 millones de usuarios activos y presencia en 18 países.**

Los invito a ver a continuación algunos hitos de su evolución en países clave como Argentina, Brasil, México, Chile y Colombia.

Para [Marcelo Galperín, Co-Founder & CEO de VirtualSeller.com & Co-Founder de Mercado Libre](#)²⁶.



“Mercado Libre fue un momento bisagra, porque fue el boom de las puntocom, donde se masificó y llegó a Latinoamérica la inercia de Estados Unidos. Fue cuando se popularizó Internet y se visualizó claramente que el futuro iba para ese lado. Aunque todavía no existía la masa crítica ni la economía de escala, ya teníamos la visión clara. Esto permitió desarrollar toda la infraestructura sobre la cual muchas compañías fueron exitosas y otras desaparecieron, pero puso el tema del comercio electrónico sobre la mesa”.



**Marcelo
Galperín**

Argentina

El punto de partida y laboratorio de innovación

Debo decir que allá por el año 1999, de los 400 socios de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), un 10% de ellos eran modelos de marketplace, todos copycat

de eBay. Solo quedó Mercado Libre.

En su vertical, [Nicolás Tejerina, Advisor & General Manager en Sabbatical, ex Navent & QuintoAndar²⁷](#), fue uno de los pioneros del modelo que destronó a los tradicionales clasificados para poner sobre la mesa el modelo digital. Sin embargo, recuerda que aquella suerte vivida con Bumeran, empresa de la que fue CEO, no fue fácilmente replicable. Algo que, si se quiere, sucedió con los marketplaces que nacieron a borbotones con el auge de las punto-com y se diluyeron sin muchas luces.



“En líneas generales, el que antes tenía mucho dinero salía de las gateras muy temprano, armaba el concepto de mercado, pero después se quedaba sin nafta (...) Como dicen los brasileros: ‘pernas fracas’, se quedan sin ellas para el segundo tiempo”.



Nicolás
Tejerina

La expresión “*pernas fracas*” se traduce como “*piernas débiles*”. En este contexto, significa que muchos emprendimientos salían rápido, con fuerza inicial, pero no aguantaban el ritmo en el largo plazo. Una metáfora perfecta para los que tenían capital pero no estrategia ni resiliencia para sostener el modelo marketplace.

Cuando, como quien dice, se liberó la pista, Argentina

quedó prácticamente en manos de Mercado Libre. Aquí, la empresa implementó y perfeccionó muchas de sus innovaciones, como MercadoPago en 2003, que abordó la desconfianza en los pagos en línea.

La compañía también desarrolló soluciones logísticas propias para mejorar la experiencia del usuario. Estas iniciativas fortalecieron su posición en Argentina y sirvieron como modelo para su expansión en otros países.

Crecimiento en ventas y participación de mercado

En 2024, Mercado Libre alcanzó ventas por **20.800 millones de dólares**, superando a YPF y convirtiéndose en la empresa argentina con mayor facturación. Ese mismo año, la compañía registró un incremento interanual en las unidades vendidas:

- ☐ **Mayo:** 12%
- ☐ **Agosto:** 18%
- ☐ **Septiembre:** más del 20%

Preferencias de los consumidores argentinos

Según un informe de [Kantar Media Reaction 2024](#), el **78% de los argentinos conectados elige Mercado Libre para comprar, buscar ofertas o comparar precios**. Además, 8 de cada 10 búsquedas en la plataforma son genéricas, lo que indica que **los usuarios buscan productos en lugar de marcas específicas**, consolidando a Mercado Libre

como un referente en el ecommerce nacional.

Además, implementó soluciones innovadoras para adaptarse al mercado argentino, como la procesadora de pagos Mercado Pago, que comenzó a ofrecer el sistema de pagos instantáneos brasileño Pix en Argentina, facilitando transacciones para turistas del país vecino y ampliando las opciones de pago.

Enfrentó desafíos en el mercado argentino, como la competencia con bancos locales en el ámbito de los pagos QR. En 2024, presentó una queja ante los reguladores argentinos acusando a la app MODO, una billetera digital respaldada por 36 bancos locales, de prácticas monopólicas, destacando la intensa competencia en el sector fintech.

Brasil

El mercado más grande y diverso

Brasil representa el mercado más significativo para Mercado Libre, generando el 53,8% de sus ingresos netos en 2022.

Desde sus primeros años en el país, la compañía tuvo que enfrentarse a grandes jugadores locales como Americanas, Submarino y Magazine Luiza, además de la inevitable llegada de Amazon.

Sin embargo, en lugar de limitarse a competir en precio o catálogo, Mercado Libre apostó **por crear una infraestructura de pagos y logística que permitiera a los vendedores y compradores operar con más eficiencia y confianza.**

Esta visión estratégica se tradujo en **resultados contundentes**. En 2023, la compañía generó ingresos netos por **7.595 millones de dólares en Brasil**, representando **más del 50% de su facturación total** ([Statista](#))²⁸.

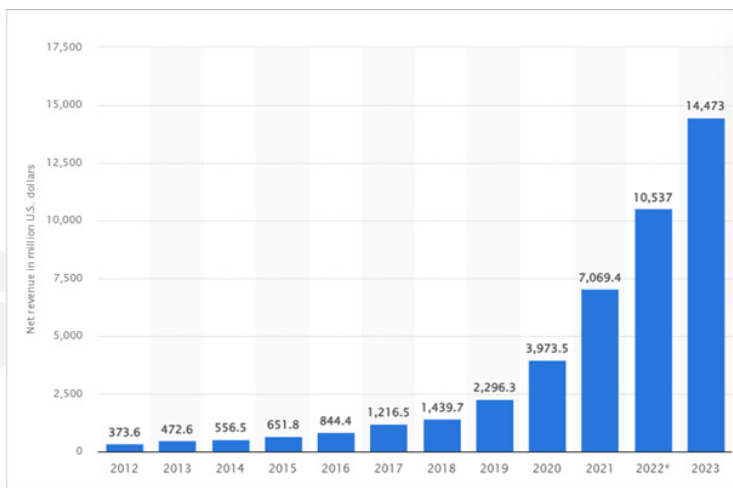


Gráfico. Fuente: [Statista \(2025\)](#).

En **2024**, Mercado Libre anunció una inversión récord de **23.000 millones de reales (aproximadamente 4.600 millones de dólares)** para seguir fortaleciendo su ecosistema en el país, con foco en **tecnología, logística, banca digital, marketing y publicidad** (Agência Brasil, 2024)²⁹.

Una de las claves de este crecimiento fue la expansión de **Mercado Pago y Mercado Crédito**, que lograron una penetración sin precedentes en el sistema financiero brasileño. Mercado Pago **se convirtió en uno de los mayores actores en el ecosistema fintech del país**, ofreciendo desde cuentas digitales hasta pagos con

código QR en miles de comercios físicos.

Además, la apuesta por la logística fue decisiva. **Con la creación de centros de fulfillment y alianzas estratégicas con operadores locales**, MercadoEnvíos redujo los tiempos de entrega y mejoró la experiencia de compra.

Estos esfuerzos dieron sus frutos: **en el tercer trimestre de 2024, Mercado Libre reportó un crecimiento del 34% interanual en el Volumen Bruto de Mercancías (GMV) en Brasil**, consolidando su liderazgo en el sector.

La mejor prueba del impacto de estas decisiones estratégicas es que, en el **cuarto trimestre de 2024, Mercado Libre alcanzó ingresos netos récord de 639 millones de dólares a nivel global**, superando las expectativas del mercado y reafirmando su posición como el marketplace más influyente de la región.

Brasil, siendo el mercado más grande y diverso para Mercado Libre, contribuyó significativamente a estos resultados. En el cuarto trimestre de 2024, el volumen bruto de mercancías (GMV) en Brasil creció un **32%** en términos neutrales de tipo de cambio, destacando el robusto desempeño de la compañía en este país (MercadoLibre, 2025)³⁰.

Dadas estas condiciones, puedo decir que Brasil no sólo es el **mercado más grande** de Mercado Libre, sino también el **campo de pruebas de sus estrategias más innovadoras**. Aquí, la compañía demostró que en el comercio digital no gana quien tiene el catálogo más

grande, sino **quien construye el ecosistema más sólido.**

México

Crecimiento acelerado y enfoque estratégico

México se ha convertido en uno de los mercados de mayor crecimiento para Mercado Libre. En 2025, la compañía anunció una inversión de 3.400 millones de dólares en el país, un aumento del 38% en comparación con el año anterior ([El País, 2025](#))³¹. Esta inversión tiene por objetivo expandir la capacidad logística, fortalecer las marcas y contratar nuevos talentos mexicanos, reflejando la importancia estratégica de México para la empresa.

Este crecimiento no es casualidad. México se convirtió en **un mercado clave para el ecosistema de Mercado Libre**, con una demanda creciente de comercio electrónico y una adopción acelerada de soluciones fintech.

La inversión de **3.400 millones de dólares** anunciada para 2025 es una prueba del compromiso de la compañía con la expansión en el país, no sólo para mejorar la experiencia de compra, sino también para **fortalecer su red logística y consolidar Mercado Pago como una de las principales plataformas financieras digitales de la región.**

Uno de los pilares de este crecimiento fue **MercadoEnvíos**, por medio del cual pudieron reducir significativamente los tiempos de entrega y aumentar la eficiencia operativa. **El objetivo es lograr que cada vez más compras lleguen en menos de 24 horas**, una expectativa que los consumidores mexicanos ya tienen en marketplaces globales y que Mercado Libre está decidido a cumplir.

Además, la expansión en México va más allá de la logística: **MercadoPago sigue ganando terreno frente a los sistemas bancarios tradicionales**, ofreciendo financiamiento a vendedores y consumidores a través de **MercadoCrédito**. Este movimiento fue clave en un país donde millones de personas aún no tienen acceso a productos financieros formales, lo que convierte a Mercado Libre en un **jugador estratégico en la inclusión digital y económica**.

Con estas iniciativas, México no sólo representa un **mercado de alto crecimiento**, sino también un **laboratorio de innovación** para Mercado Libre. **Lo que funciona en México puede escalarse a otros países de la región**, y con una base de usuarios en constante expansión, la compañía está preparada para **seguir consolidando su liderazgo en el comercio digital mexicano**.

Chile

Expansión y consolidación

Si hay un mercado donde **MercadoLibre experimentó un crecimiento explosivo en los últimos años** es Chile. Aunque muchos podrían pensar que su mayor expansión ocurrió en gigantes como **Brasil o México**, lo cierto es que, según el propio **Marcos Galperín, CEO y cofundador de Mercado Libre**, **Chile es el país con el crecimiento más acelerado en los últimos cinco años** ([Galperín, 2024](#))³².

Lo más impactante es que **una de cada dos compras online en Chile se realiza a través de Mercado Libre**. Este nivel de penetración en el comercio electrónico

chileno es un testimonio de la fortaleza de la plataforma y su capacidad de adaptación a las necesidades del consumidor local.

Los factores clave del crecimiento de Mercado Libre en Chile son:

- ❑ **Aceleración del comercio digital:** Chile ha sido históricamente **uno de los países con mayor penetración de Internet y bancarización en América Latina**, lo que permitió una rápida adopción del ecommerce.
- ❑ **Inversión en infraestructura logística:** MercadoEnvíos ha sido clave en esta expansión, permitiendo tiempos de entrega más rápidos y aumentando la confianza del consumidor.
- ❑ **Expansión del ecosistema fintech:** MercadoPago ha ganado una fuerte presencia en Chile, facilitando transacciones en línea y ayudando a los pequeños y medianos vendedores a operar en la plataforma.

El impacto de MercadoEnvíos: 4 a 5 millones de entregas al mes

Uno de los mayores logros de MercadoLibre en Chile es la consolidación de su infraestructura logística. Según Alan Meyer, director general de Mercado Libre en Chile, actualmente la plataforma realiza entre 4 y 5 millones de entregas mensuales en el país [\(Meyer, 2024\)](#)³³.

Este nivel de eficiencia no sólo fortaleció la posición de Mercado Libre en el comercio electrónico chileno, sino que **permitió a miles de pequeños negocios y emprendedores competir en igualdad de condiciones con grandes retailers.**

Los factores clave que explican este ascenso son:

- **Inversión en centros de distribución:** Mercado Libre ha invertido en **hubs logísticos en puntos estratégicos** del país para optimizar los tiempos de entrega.
- **Implementación de envíos en 24 horas:** En las principales ciudades, la plataforma ya ofrece **entregas en menos de un día**, un estándar que antes sólo ofrecían marketplaces globales.
- **Automatización de procesos:** Uso de inteligencia artificial para **optimizar rutas de entrega y minimizar tiempos de procesamiento de pedidos.**

Chile es un mercado estratégico para Mercado Libre

El impacto de Mercado Libre en Chile no sólo se mide en el volumen de transacciones y entregas. Hoy, el país se consolidó como **el cuarto mercado más importante para la compañía**, únicamente por detrás de **Argentina, Brasil y México.**

¿Por qué Chile ha sido clave para la expansión de Mercado Libre?

- ❑ **Alta digitalización y bancarización:** Uno de los países con **mayor acceso a Internet y mayor uso de pagos digitales en la región.**
- ❑ **Adopción rápida del ecommerce:** Los consumidores chilenos confían en las compras en línea y buscan conveniencia y rapidez en las entregas.
- ❑ **Competencia con retailers tradicionales:** Mercado Libre ha logrado **desafiar a grandes tiendas departamentales y supermercados,** que históricamente dominaban el comercio en Chile.

Este crecimiento no pasó desapercibido. **Empresas tradicionales han tenido que acelerar su digitalización y mejorar sus servicios de ecommerce** para mantenerse competitivas frente a Mercado Libre.

Este crecimiento acelerado deja **tres grandes lecciones** sobre el éxito de un marketplace en la región:

- ❑ **La clave no es sólo vender más sino entregar más rápido:** La inversión en logística ha sido fundamental para consolidar la plataforma.
- ❑ **La confianza del consumidor es la base del comercio electrónico:** La combinación de **pagos seguros y envíos eficientes** ha hecho de Mercado Libre la opción preferida en el país.

- ❑ **No basta con ser un marketplace; hay que ser un ecosistema:** Mercado Pago, Mercado Envíos y la integración de herramientas financieras han permitido que **más vendedores puedan operar y crecer dentro de la plataforma.**

Con más de **5 millones de entregas al mes y una participación del 50% en las compras online del país, Chile se ha convertido en el mercado con mayor crecimiento para Mercado Libre.**

Y si algo demostró la compañía es que **cuando identifica un mercado estratégico, apuesta con todo para liderarlo.**

Colombia

Inversión en infraestructura y servicios

Mercado Libre inició sus operaciones en Colombia en 2005, al adquirir ciertas operaciones de DeRemate.com Inc., incluyendo las de ese país.

Posteriormente, en octubre de 2016, abrió su primera oficina en Bogotá, consolidando su presencia en el territorio y estableciendo su cuarto centro de atención al cliente en Latinoamérica, después de Argentina, Brasil y Uruguay.



Foto de archivo. Mercado Libre refuerza su logística en Colombia. Con una inversión de 40 millones de dólares, la compañía abre su primer centro de distribución en el país, agilizando entregas y generando más de 1.000 empleos (Forbes Colombia, 2022).³⁴

Desde entonces, la compañía creció y se consolidó en este país como el marketplace más relevante a nivel local. Esta expansión se logró gracias a **inversiones estratégicas en logística, tecnología y fintech**, que permitieron mejorar la experiencia del usuario, atraer más vendedores y fortalecer su ecosistema digital.

2024 ha sido un año clave para Mercado Libre en Colombia. Con una inversión récord de **380 millones de dólares**, la compañía reafirmó su compromiso con el mercado colombiano, apostando por la infraestructura y la innovación tecnológica para seguir creciendo.

Uno de los principales motores de crecimiento de Mercado Libre fue **su inversión en infraestructura logística**. En un país con grandes desafíos en términos de conectividad y transporte, **contar con una red de distribución eficiente**

fue un movimiento fundamental para el éxito del ecommerce.

Actualmente, Mercado Libre cuenta con **19 centros logísticos propios** en todo el territorio, que permitieron mejorar los tiempos de despacho y entrega. Incorporaron **1.050 vehículos de reparto**, optimizando la capacidad de distribución y asegurando que más productos lleguen a tiempo a los compradores.

Un dato no menor es que inauguraron una **bodega de 52.000 metros cuadrados**, con capacidad para almacenar más de **10 millones de productos**, agilizando la preparación y envío de pedidos.

En 2024, la plataforma ya cuenta con **más de 900 tiendas oficiales** en Colombia, donde grandes marcas venden directamente a los consumidores, fortaleciendo la confianza en el marketplace.

Pero eso no es todo: las inversiones en logística y tecnología impulsaron **las ventas y transacciones dentro de la plataforma**. En el **segundo trimestre de 2022**, los ingresos netos del negocio de comercio electrónico crecieron un **23% interanual**, alcanzando los **1.400 millones de dólares** ([Mercado Libre, 2022](#))³⁵.

En el mismo período, los ingresos netos del segmento fintech crecieron un **112,5% interanual**, superando por primera vez los **1.000 millones de dólares**. Queda claro que la digitalización del sistema financiero ayudó a que la base de usuarios de Mercado Pago **supere los**

38 millones, con un crecimiento del **26,3% interanual** ([Forbes, 2024](#))³⁶.



Gráfico. Resultados financieros de Mercado Libre en el cuarto trimestre de 2024. La compañía reportó un sólido crecimiento en ingresos y volumen de ventas, reafirmando su liderazgo en el comercio digital de Iberoamérica ([Forbes, 2024](#)).

Sobre la expansión de Mercado Libre en el resto de la región

El crecimiento de **Mercado Libre** no se limitó a los grandes mercados como **Brasil, México, Argentina, Chile y Colombia**. A lo largo de los años, la compañía pudo expandirse **en toda la región**, adaptando su modelo de negocio a las particularidades de cada país.

Su actual presencia en 18 países lo presenta como el marketplace más grande y sólido del ecosistema digital latinoamericano.

Sin embargo, esta expansión no fue uniforme ni sencilla. **Cada mercado presentó un desafío único**, obligando a la empresa a desarrollar estrategias específicas para **penetrar, consolidar y liderar en cada territorio**. Ya vimos cómo lo hizo en los principales países de la región, ahora exploremos qué pasó en el resto.

Perú

Crecimiento con foco en fintech y logística

Perú es un mercado con un **alto potencial de crecimiento**, pero con desafíos particulares relacionados con la bancarización y la infraestructura logística. En este país, la compañía apostó fuerte por **MercadoPago**, ya que una gran parte de la población no tenía acceso a servicios bancarios tradicionales. **Con MercadoPago QR, pagos en efectivo y financiamiento flexible**, logró acelerar la adopción del comercio digital en el país.

Por su parte, en los últimos años, Mercado Libre invirtió en mejorar los tiempos de entrega en Lima y en ciudades principales, optimizando su red de distribución con **alianzas locales y el desarrollo de MercadoEnvíos**.

Uruguay

Un mercado más pequeño pero estratégico

Uruguay fue **uno de los primeros mercados donde Mercado Libre se expandió fuera de Argentina**, y su importancia radica en su estabilidad económica y en la alta digitalización de su población.

En este país evolucionó más allá de un simple marketplace, convirtiéndose en **una plataforma integral de pagos y servicios financieros digitales** con MercadoPago. Gracias a su **alta penetración digital**, Uruguay es un **laboratorio de pruebas para nuevas funciones**, antes de implementarlas en otros mercados más grandes.

Venezuela

Un mercado desafiante pero con oportunidades

Venezuela es, sin duda, **uno de los mercados más desafiantes** para Mercado Libre debido a la inestabilidad económica, la devaluación del bolívar y las restricciones cambiarias.

La compañía tuvo que **ajustar su plataforma a las particularidades de la economía venezolana**, permitiendo transacciones en **dólares y criptomonedas**. A pesar de las dificultades, sigue operando en el país, demostrando su capacidad de **adaptarse incluso en contextos volátiles**.

Centroamérica

Expansión gradual y consolidación

La incursión de Mercado Libre en Centroamérica representa un capítulo significativo en su misión de democratizar el comercio electrónico en América Latina.

A finales de 2006, ampliaron sus operaciones en Costa Rica, Panamá y República Dominicana, fortaleciendo su presencia en la región y ofreciendo a millones de usuarios la oportunidad de participar en el comercio digital.

La estrategia en estos mercados se centró en la adaptación y colaboración local. Al asociarse con empresas de logística y distribución locales, aseguraron que los productos lleguen a sus clientes de manera eficiente y en tiempos competitivos. Estas alianzas estratégicas permitieron la optimización de la red logística y la mejora de la experiencia del usuario.

En Costa Rica, Panamá y República Dominicana, se observa un crecimiento sostenido en la adopción del comercio electrónico. La confianza de los consumidores en plataformas y servicios como Mercado Libre fue fundamental para posicionarse. Además, la inversión en tecnología y atención al cliente fue clave para mantenerse a la vanguardia de las preferencias de los consumidores latinoamericanos.

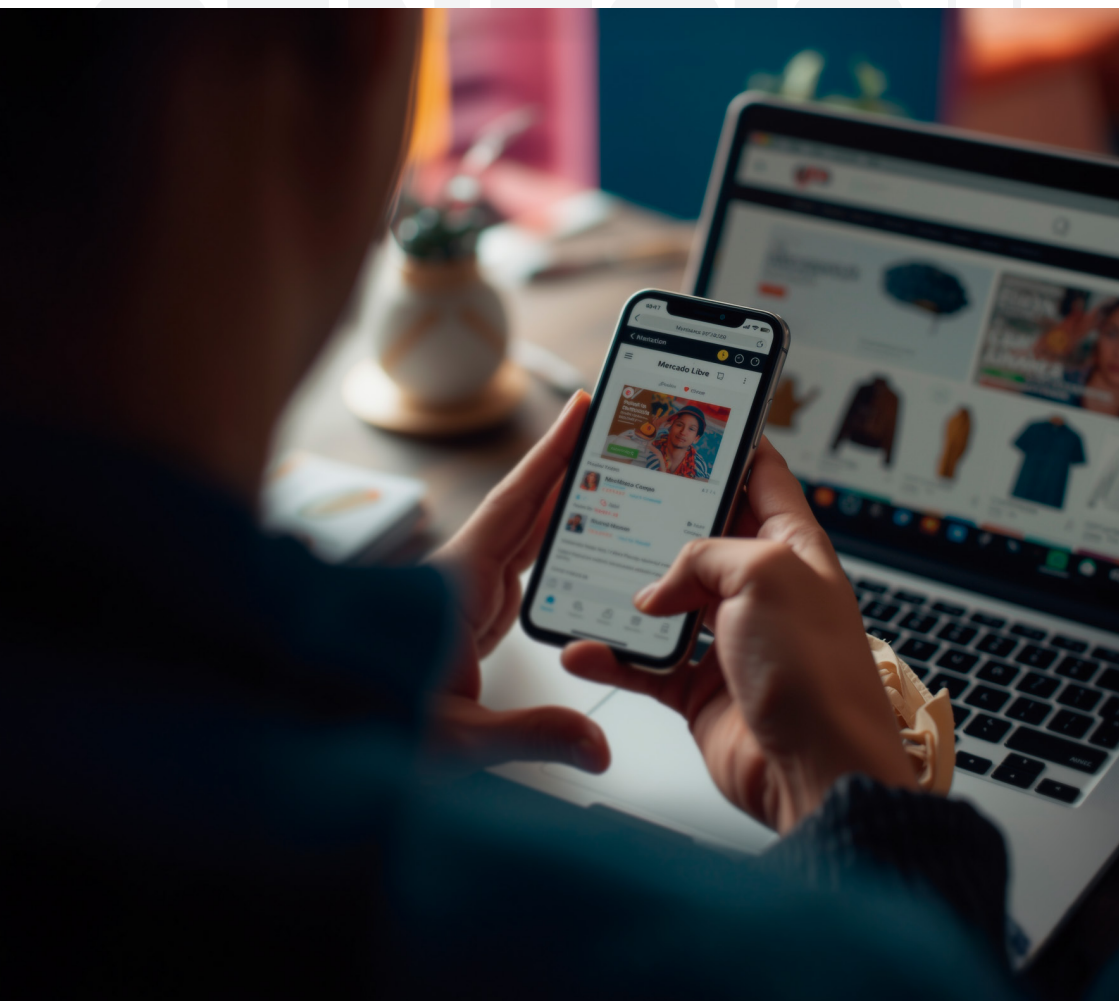
Sin lugar a dudas, lo que consolidó a Mercado Libre como uno de los principales marketplaces de la región es que a medida que crecía como empresa, integraba soluciones como MercadoEnvíos, MercadoAds y MercadoCrédito, haciendo alarde de un modelo de comercio unificado que no se pronunciaba como tal en ese entonces, sino hasta que la pandemia sacudió el mindset de los retailers y marcas, cambiándoles el chip para que comprendieran que ser competitivos tenía que ver con otros factores.



Gráfico. Fuente: Mercado libre

Por consiguiente, Mercado Libre no es lo que hoy representa por haber llegado primero o por vender más a secas, sino por **haber entendido mejor que nadie los desafíos del ecommerce en la región y haber respondido con soluciones innovadoras en los momentos adecuados.**

Desde su fundación en **1999 por Marcos Galperín y Hernán Kazah**, la compañía pasó por diversas **etapas de evolución, crisis y transformación**, cada una con un desafío que supo convertir en oportunidad.



Para **Nicolás Tejerina**: *“Mercado Libre sale a la bolsa y marca un camino que, de alguna manera, daba a entender que esto podía ser mucho más grande para todos. Era el clásico sueño del 99: tocar la campanita”.*

Sin lugar a dudas, su poderosa capacidad de innovación hizo que la empresa pudiera surfear todo tipo de olas, adaptándose de forma innovadora. Al respecto, Marcelo Galperín asegura que:



“Lo que permitieron los marketplaces y las aplicaciones en la nube fueron dos cosas importantes: compartir los datos en tiempo real, y la ubicuidad del dato y de las personas en la organización. Poder armar empresas virtuales con datos centralizados, accesibles en tiempo real desde cualquier parte, eso transformó la gestión profesional del comercio electrónico, optimizando la preventa, venta y postventa”.



**Marcelo
Galperín**

La compra de DeRemate

La historia de la competencia y posterior compra de DeRemate por MercadoLibre es un capítulo fundamental en la evolución del comercio electrónico en Iberoamérica. No se trató simplemente de una adquisición corporativa, sino de un proceso que consolidó el modelo de marketplace en la región y marcó el rumbo de la industria digital.

Desde su nacimiento en 1999, Mercado Libre y DeRemate protagonizaron una batalla feroz por la preferencia de los usuarios. Ambos sitios nacieron con apenas un día de diferencia y apostaron por modelos similares inspirados en eBay, pero con estrategias diferenciadas.

Mientras que DeRemate insistió en el formato de subastas, MercadoLibre supo interpretar una necesidad emergente en los consumidores: la inmediatez. En 2001, incorporó la opción de “Compra inmediata”, lo que significó un cambio de paradigma que dejó a DeRemate en una posición desventajosa.

El mercado no tardó en responder. La decisión de Mercado Libre de ofrecer compras directas con precios fijos transformó la experiencia del usuario, reduciendo la incertidumbre y acelerando las transacciones. DeRemate, por el contrario, no reaccionó a tiempo y mantuvo su apuesta por las subastas. Este fue un error estratégico que comenzó a debilitar su posición.

Para 2005, la diferencia en tracción entre ambas plataformas era evidente. Ese año, Mercado Libre adquirió las operaciones de DeRemate en Brasil, consolidando su dominio en el mercado latinoamericano. Sin embargo, la marca DeRemate siguió operando en algunos países hasta 2009, cuando fue completamente absorbida por Mercado Libre.

La compra de DeRemate no sólo eliminó a un competidor, sino que también fortaleció el ecosistema de Mercado Libre en varios aspectos:

1. **Expansión geográfica:** DeRemate tenía presencia en mercados donde Mercado Libre aún no era líder. La adquisición permitió un crecimiento acelerado en países como Brasil, Chile y Colombia.
2. **Mayor base de usuarios:** La absorción de los clientes de DeRemate consolidó a Mercado Libre como la plataforma dominante de comercio electrónico en la región.
3. **Posicionamiento como líder del marketplace:** Al eliminar a su principal competidor, Mercado Libre se convirtió en la opción predilecta para compradores y vendedores.

El caso de DeRemate vs. Mercado Libre ilustra una lección clave sobre el éxito en el comercio electrónico: no se trata sólo de quién tiene más productos o mejor tecnología, sino de quién comprende mejor el comportamiento de los consumidores. La apuesta por la inmediatez y la facilidad en la experiencia

de compra fue la clave que permitió a Mercado Libre definir el estándar del marketplace en Iberoamérica.

Esta historia también nos recuerda que el ecosistema digital evoluciona todo el tiempo y que la adaptación es esencial. DeRemate tuvo una oportunidad de reinventarse, pero su apego al modelo de subastas le impidió competir de manera efectiva.

En un mundo donde las necesidades del consumidor cambian rápidamente, la capacidad de leer esas señales y transformarse puede marcar la diferencia entre liderar el mercado o desaparecer.

Por otro lado, a pesar del crecimiento, Mercado Libre enfrentaba un problema crítico en sus primeros años de vida: **los usuarios no tenían un método de pago digital confiable**. En Estados Unidos, PayPal ya facilitaba las compras en línea, pero en América Latina, **las tarjetas de crédito eran poco accesibles y las transacciones bancarias eran complejas**.

Así es como en **2003**, Mercado Libre lanza **MercadoPago**, su propia plataforma de pagos digitales. Con esta solución:

- ☐ **Eliminó la dependencia de terceros** y controló toda la experiencia de pago dentro de la plataforma.
- ☐ **Facilitó la inclusión financiera**, permitiendo compras con dinero en cuenta, pagos en efectivo y opciones de financiamiento.

- ❑ **Garantizó transacciones más seguras**, protegiendo a compradores y vendedores.

Hoy, MercadoPago **es más que un sistema de pagos para Mercado Libre**: se ha convertido en una **fintech independiente**, compitiendo con bancos tradicionales y otras plataformas digitales.

Así mismo, a medida que el ecommerce crecía, **otro problema surgió**: la entrega de productos. **La falta de infraestructura logística confiable en América Latina hacía que los tiempos de envío fueran largos e inciertos**, generando frustración en los compradores.

En **2013**, Mercado Libre lanzó **MercadoEnvíos**, una red de logística propia que permitió:

- ❑ **Tarifas de envío más competitivas para los vendedores.**
- ❑ **Tiempos de entrega más rápidos y seguimiento en tiempo real.**
- ❑ **Un sistema de fulfillment que aceleró la distribución de productos.**

Hoy, con **centros de almacenamiento y distribución en toda la región**, MercadoEnvíos es clave para garantizar **entregas en 24 horas en ciudades principales**.

¿Por qué Mercado Libre prosperó?

El éxito de Mercado Libre no se debe sólo a que fue uno de los primeros marketplaces en América Latina. **La clave fue entender los desafíos de la región y crear soluciones que permitieran escalar el comercio digital.**

Se adaptó mejor al consumidor que sus competidores, resolvió los pagos con MercadoPago, integró logística con MercadoEnvíos y construyó un ecosistema digital que sigue expandiéndose.

Hoy, **es la empresa de comercio electrónico más grande de América Latina, con presencia en 18 países y un valor de mercado superior a los 70.000 millones de dólares.**

Para cualquier marketplace local, el mensaje es claro: no basta con vender productos en línea, hay que construir un ecosistema que resuelva las barreras del ecommerce en la región.

Y eso, Mercado Libre lo hizo mejor que nadie.

OLX: **el pionero de los clasificados digitales**

Aunque OLX no operaba bajo el modelo de marketplace tradicional, su impacto en la digitalización del comercio fue clave. Fundado en 2006, se convirtió en la

principal plataforma de clasificados en América Latina, India y otros mercados emergentes. Su éxito radicó en la **simplicidad de su modelo**, que permitía a cualquier persona publicar un anuncio de manera gratuita.

OLX demostró que **existía un mercado para la venta de segunda mano en línea**, abriendo camino para que otros players, como Facebook Marketplace, adoptaran este modelo en la región.

Traigo a colación a OLX para mencionar el mundo de los clasificados que, según **Federico Malek, Co-Founder de Wonder Brands & Co-Founder y CEO de Groupon**³⁷, representa una evolución de los clasificados online, es decir, plataformas donde los usuarios publicaban productos o servicios (como Mercado Libre en sus inicios o Segunda Mano). Él ve esa etapa como el inicio real del comercio electrónico en la región.



“Creo que el desarrollo de los marketplaces como clasificados fue el verdadero inicio del ecommerce; ese fue el kickoff. Las cuponerías funcionaron como un catalizador, acelerando el crecimiento del ecosistema”.



Federico Malek

En concreto, lo que dice Federico Malek es que los modelos como **Groupon y sus derivados (Clickon, Cupónica, etc.)** aceleraron esa transformación. Aunque el modelo no fue sostenible a largo plazo, **sí fue fundamental para masificar el hábito de comprar online** y ampliar el universo de consumidores digitales.

Las cuponeras ofrecían descuentos muy atractivos que tentaban a los usuarios a hacer su primera compra digital. Ese impacto cultural fue enorme.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Los marketplaces como **ecosistemas** digitales en evolución

El comercio digital en Iberoamérica no puede entenderse sin analizar el impacto y la evolución de los marketplaces. Estas plataformas revolucionaron el consumo, redefiniendo la relación entre oferta y demanda, y consolidándose como los grandes intermediarios del ecosistema digital.



**mercado
libre**



Liverpool®



magazineluiza

Si bien Mercado Libre ha sido el protagonista indiscutible en la región, otros gigantes como **Walmart, Elektra, Coppel, Liverpool y Magazine Luiza** desarrollaron estrategias propias para capturar valor en el mundo online. Además, como lo destaca Bruno Rego Salomé en el contexto del ecosistema VTEX:



“Cuando miramos regionalmente, cualquier tienda virtual acaba teniendo una facilidad tecnológica de tornar marketplace porque dio mucho resultado. Dentro del ecosistema de VTEX tenemos más de 100 pedidos al día, y entre el 16% y el 38% de esas ventas son a través de marketplace, lo cual es muy importante”.



Bruno
Rego Salomé

Esto ilustra cómo las tecnologías habilitadoras y los resultados tangibles posicionaron a los marketplaces como actores clave en la evolución digital.

Debo decir al respecto que en el corazón de los marketplaces digitales yace un modelo colaborativo que los transforma en mucho más que simples plataformas de compra y venta. Estos ecosistemas, fundamentados en la conexión entre vendedores, compradores y socios estratégicos, potenciaron el comercio digital al fomentar un entorno de cooperación unificada. Bruno Rego Salomé lo comentó así:

“La colaboración no es sólo con el vendedor sino también con socios que ofrecen soluciones increíbles. Este ecosistema colaborativo es clave porque detrás de cualquier marketplace hay personas. Tenemos mucha tecnología hoy, inteligencia artificial, digitalización, omnicanalidad, pero detrás de todo esto siempre hay gente. Esta colaboración, esta energía, este intercambio es fundamental, y ninguna tecnología eliminará esto; al contrario, creo que esto sólo potenciará asociaciones crecientes y duraderas”.

Este enfoque colaborativo permite que los marketplaces operen como puntos de encuentro donde la tecnología actúa como facilitadora, pero es la interacción humana la que impulsa el verdadero valor.



Sugiero que lean el libro vivo de esta colección:

La implementación de los modelos unified & collaborative commerce

para profundizar en este tema.

Quiero leer este libro

Germán Quiroga, pionero del ecommerce en Brasil y uno de los protagonistas de la creación de Americanas.com y de la fundación de VTEX³⁸, identifica el concepto de marketplace como parte de una de las grandes olas que definieron el rumbo del ecosistema digital.

Para él, el nacimiento del marketplace vino de la mano de un cambio profundo en la mentalidad del retail, donde dejó de discutirse si lo físico debía enfrentarse a lo digital, para entender que ambas dimensiones podían convivir en un modelo omnicanal más potente.



“Hasta una fecha determinada, había una lucha por lo digital versus lo físico... Vimos que las grandes empresas no tenían conciencia: puedo ser omnicanal, tengo la capacidad de vender digitalmente pero también tengo fuerza física, puedo tener retiro en tienda, puedo tener mi marca. Esto es el concepto de omnicanalidad”.



Germán
Quiroga

Quiroga llama a este giro el *tercer tsunami* del ecosistema. Si el primero fue el nacimiento del comercio electrónico con grandes inversiones (como Submarino y Americanas), y el segundo la explosión tecnológica que combinó movilidad, nube y CRM; el tercero es la irrupción del *marketplace* como estrategia pragmática de integración total.

“Este tercer tsunami está relacionado con tomar el concepto romántico del comercio y transformarlo en un comercio unificado pragmático. Hablamos de comercio unificado y del impacto del comercio colaborativo”, dijo.

Esta visión se potencia aún más cuando Quiroga explica cómo el campo de competencia dejó de estar delimitado por retailers compitiendo entre sí bajo las mismas reglas. En cambio, empresas como Amazon empezaron a jugar en múltiples frentes —cloud, data, ads, logística— gracias a su modelo de ecosistema.

“Hasta hace poco era minorista contra minorista jugando con las mismas reglas. Hoy el campo de competencia está muy agrandado... tienen nuevas líneas de ingreso. Se puede ganar dinero con la informática en la nube, con marketing, con plataformas digitales para terceros, logística”.

La clave, señala, está en los datos: son el nuevo petróleo. Pero como el crudo, su valor depende del tratamiento que se les dé: *“El dato en sí no vale nada si no se trata. Como el petróleo, que sin refinar no sirve. Los datos hay que tratarlos para poder monetizar esa riqueza”.*

Para Quiroga, el marketplace no es sólo una plataforma transaccional, sino el corazón de una economía interconectada, capaz de operar sobre múltiples flujos de ingresos y con un cliente en el centro de la estrategia. El desafío ahora, dice, no es físico o digital, sino cómo articular una propuesta de valor unificada, colaborativa y rentable en este nuevo escenario.

En ese camino de transformación que marcó el arribo del modelo marketplace, [Juan Pablo Bruzzo, Co-Founder de Slice Token](#), pionero del sector fintech en la región y cofundador de Moni y DineroMail³⁹, traza una línea evolutiva que vincula el crecimiento de estas plataformas con los distintos hitos del comercio digital: *“Los marketplaces trajeron un desarrollo, las olas de tener buscadores, redes sociales y, ahora, retail media”*.

Su visión conecta estos entornos digitales como olas sucesivas que redefinieron el acceso, la interacción y finalmente la transacción, prácticamente unido al concepto de “olas” que mencionó Germán Quiroga.

Bruzzo destaca que el fenómeno de los marketplaces fue más que un modelo de negocio: fue un *momento* en sí mismo. Un punto de inflexión que evolucionó en distintas direcciones y formatos.



“Porque tenés los marketplaces financieros, los marketplaces retailers y, si queremos, los verticales, los horizontales que se fueron posicionando”.



**Juan
Pablo Bruzzo**

Este desarrollo no fue lineal: comenzó con la competencia entre DeRemate y Mercado Libre, que finalmente consolidó su liderazgo, y continuó con la aparición de nuevos

jugadores especializados, como Dafiti, Linio y otros, cada uno buscando su lugar en un ecosistema que no dejaba de ampliarse.

Esta narrativa histórica ilustra cómo se consolidaron actores clave en la región. En un primer momento, se dio la disputa por la masividad entre Mercado Libre y DeRemate, que sentó las bases de lo que luego sería un modelo hegemónico en América Latina. Luego vinieron otros modelos, con enfoques verticales, como los marketplaces especializados en moda, y plataformas como Dafiti o Linio, que buscaron competir con ofertas más segmentadas.

En paralelo, emergieron los marketplaces financieros — categoría que el propio Bruzzo ayudó a construir desde sus inicios con DineroMail—, proponiendo soluciones de pago y financiamiento dentro de las mismas plataformas. Hoy, estas infraestructuras son parte integral del comercio digital y se expanden hacia modelos como los super apps o ecosistemas de retail media, donde las marcas ya no sólo venden, sino que también comunican y monetizan su audiencia.

Este recorrido muestra cómo los marketplaces no son únicamente un modelo de negocio, sino un reflejo de la evolución del consumidor digital, de las infraestructuras tecnológicas disponibles y de la madurez de los jugadores del ecosistema.

Los orígenes y la transformación digital

Cada uno de estos retailers tiene una historia que se remonta al comercio físico. **Walmart**, el gigante estadounidense fundado en 1962 por **Sam Walton**, llegó a América Latina con un modelo de retail tradicional que luego evolucionó hacia el comercio digital.

Elektra, nacida en México en 1950, comenzó vendiendo radios y ha sabido expandirse a través de un ecosistema que combina retail y financiamiento.

Coppel, con más de 80 años de historia, también migró de un modelo de tienda departamental a un esquema omnicanal. **Liverpool**, el histórico almacén mexicano, y **Magazine Luiza** en Brasil han llevado adelante estrategias digitales agresivas para enfrentar la nueva era del comercio.

Los marketplaces de la región comprendieron que la clave del éxito es la construcción de ecosistemas completos. Magazine Luiza, por ejemplo, no se limitó a digitalizar su inventario físico, sino que adquirió startups tecnológicas y creó su propia fintech (*MagaluPay*), transformándose en un verdadero ecosistema digital. La estrategia de Magalu va más allá del comercio electrónico tradicional, integrando múltiples soluciones que abarcan desde su marketplace hasta servicios financieros, logísticos y de tecnología.

En su ecosistema se encuentran marcas y plataformas como Netshoes, Época Cosméticos y KaBum!, además

de Magalu Ads para soluciones publicitarias y Magalu Entregas, que optimiza la logística y distribución. Su expansión también incluye Luizalabs, el brazo de innovación y desarrollo tecnológico que permite mejorar la experiencia de compra con inteligencia artificial y automatización.

Gracias a esta integración de soluciones, Magazine Luiza no sólo se posicionó como un marketplace líder en Brasil, sino también como un actor clave en la transformación digital del retail en la región. La empresa creció con una propuesta de marketplace abierta y un fuerte componente fintech, pero aún compite contra Amazon y Mercado Libre en términos de tráfico y volumen de ventas.

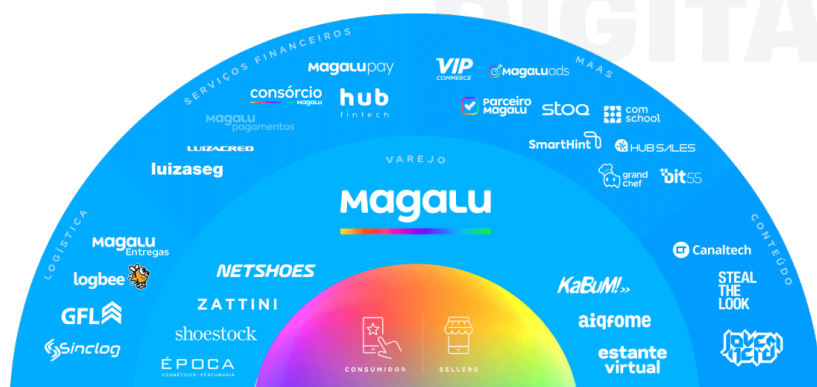


Gráfico. El ecosistema digital de Magazine Luiza integra diversas soluciones en comercio, fintech, logística y tecnología, consolidando su liderazgo en Brasil. [Magazine Luiza \(s.f.\)](#).⁴⁰

Liverpool, por su parte, invirtió en logística avanzada, optimizando la experiencia de última milla con *Liverpool Pocket*.

Walmart siguió una estrategia de adquisiciones y alianzas estratégicas, comprando Cornershop en Chile y México, para fortalecer su capacidad de entrega inmediata. Tiene la ventaja del *fulfillment* y una red de tiendas físicas que funcionan como puntos de distribución estratégica, pero ha enfrentado retos en la integración omnicanal.

Coppel y Elektra apostaron por la convergencia entre retail y servicios financieros, ofreciendo pagos digitales, financiamiento y opciones de crédito integradas en sus plataformas.

Liverpool y Coppel apostaron por la fidelización de clientes con programas de lealtad y financiamiento, pero su transformación digital aún enfrenta desafíos en términos de agilidad y adopción de nuevas tecnologías. Elektra, con su fuerte presencia en México y Centroamérica, logró una sinergia única entre retail y banca, aunque su digitalización aún está en proceso de maduración.

En definitiva, cada marketplace jugó sus cartas en función de sus fortalezas y limitaciones. Y si algo tienen en común estos gigantes, es su capacidad de adaptación.

Pero las cosas no terminan acá. Luego del auge de los marketplaces, con sus desafíos y oportunidades, llega el momento de consolidar el modelo *Retail Media* con la integración de experiencias de compra, haciendo uso de tecnologías exponenciales como la realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV) y la inteligencia artificial (IA).

Los nuevos escenarios, como el metaverso y las

plataformas potenciadas por machine learning, levantaron la vara de la disrupción y elevaron el desafío a otro nivel, pero de eso nos ocuparemos en otro de los libros vivos de esta colección.

Sólo quiero dejarles esta pregunta para reflexionar: ¿Podrán estos players mantenerse competitivos frente al avance de Amazon y las plataformas chinas? ¿Qué papel jugarán los datos y la hiper personalización en la evolución de estos ecosistemas?

Lo que es seguro es que los marketplaces dejaron de ser sólo plataformas de compra y venta para convertirse en verdaderos *hubs* digitales. La pregunta ya no es si los retailers tradicionales deben transformarse en plataformas digitales, sino cómo lo harán y qué nuevas oportunidades de monetización surgirán en este camino.

De acuerdo con Marcelo Galperín, lo que veremos en adelante es que: *“El precio será dinámico, en función del envío, de la financiación, del canal de distribución, de la competencia y del momento de stock. Todo será una combinación dinámica. Esto hará más eficiente tanto al vendedor como al consumidor, optimizando el mercado entero. La clave será integrar sistemas, porque gestionar la logística y las operaciones de manera eficiente es lo complejo”*.

Si bien los marketplaces nacieron en los 2000, la década de 2010 los consolidó como la estructura dominante del comercio electrónico en Iberoamérica. En este período, **pasaron de ser sitios de subastas o canales alternativos a convertirse en los ejes del retail digital.**

La madurez del ecosistema digital se manifestó en:

- ❑ **El fin de las subastas:** Mercado Libre, pionero en la región, abandonó el modelo de subastas para enfocarse en la venta directa y en su ecosistema de pagos y envíos.
- ❑ **La llegada de Amazon a México y Brasil,** marcando un cambio en la competencia con estrategias agresivas de logística y marketplace híbrido.
- ❑ **El auge del mobile commerce:** La penetración de smartphones superó el 70% en Latinoamérica, permitiendo que apps como Mercado Libre, Linio y Dafiti crearan ecosistemas móviles robustos.
- ❑ **La evolución de los pagos digitales,** con la consolidación de billeteras digitales y Buy Now Pay Later (BNPL), facilitando el acceso al comercio electrónico.



Esta colección cuenta con un libro que aborda un *momentum* clave que acabo de nombrar:

La revolución del mobile commerce.

Quiero leer este libro

¿Cómo impactaron los marketplaces en el **retail** y el **comercio transfronterizo**?

Los marketplaces reconfiguraron el comercio de Iberoamérica en tres ejes clave: **retail tradicional**, **cross-border commerce** y **logística**. Veamos las particularidades en cada caso.

Las grandes cadenas adoptaron estrategias de marketplace para expandir su alcance y adaptarse a la creciente digitalización del comercio.

Empresas como **Falabella y Liverpool** crearon sus propias plataformas, permitiendo a terceros vender a través de sus ecosistemas digitales. Este modelo no sólo les permitió ampliar su catálogo sin necesidad de manejar inventario propio, sino también captar una mayor cuota de mercado y fortalecer su estrategia omnicanal.

Ejemplos como el de **Walmart en México**, que integró su marketplace con su red de tiendas físicas, demostraron cómo las marcas tradicionales podían competir con jugadores puramente digitales, ofreciendo recogida en tienda, envíos más rápidos y beneficios para sus clientes fidelizados.

Además, el crecimiento de los marketplaces híbridos ayudó a que estas empresas capitalicen datos de compra para optimizar estrategias de *pricing* y *marketing*,

consolidando un modelo de negocio que hoy sigue evolucionando.

Crecimiento del cross-border commerce

La importación directa desde China explotó con **AliExpress** y los envíos internacionales de **Amazon**, facilitando el acceso a productos sin intermediarios y reduciendo significativamente los costos para los consumidores.

Además, el surgimiento de plataformas como **Shein** y **Temu** intensificó la competencia, ofreciendo modelos de fast fashion y productos a precios altamente competitivos.

En América Latina, países como México, Brasil y Chile se convirtieron en mercados clave para las importaciones chinas, con mejoras en los tiempos de entrega gracias a la optimización de la logística transfronteriza.

Los acuerdos con empresas de última milla y el uso de hubs logísticos regionales permitieron reducir los plazos de entrega de meses a semanas, impulsando la confianza del consumidor en las compras internacionales.

A su vez, el crecimiento del **ePacket** y las alianzas con servicios postales locales agilizaron el despacho de pequeños paquetes, consolidando el cross-border ecommerce como una tendencia de consumo establecida en la región.

Innovaciones logísticas

El modelo de “*fulfillment by marketplace*” se popularizó, permitiendo a los vendedores tercerizar el almacenamiento, empaquetado y envío de productos, y reducir tiempos de entrega y costos operativos.

Mercado Libre lanzó **MercadoEnvíos**, lo que permitió entregas más rápidas y confiables mediante una red de distribución optimizada. Además, estableció centros de *fulfillment* en Brasil, México y Argentina, mejorando la logística en mercados clave. **Amazon** replicó su modelo de *fulfillment* en la región, expandiendo su red de almacenes y ofreciendo **Prime** en países como México y Brasil, garantizando envíos en 24 horas.

El auge de los envíos ultrarrápidos también llevó a la proliferación de *dark stores* y hubs urbanos, facilitando entregas en el mismo día en grandes ciudades. Empresas como **Rappi** y **CornerShop** incursionaron en la entrega de productos de marketplaces, integrando logística de última milla para compras de conveniencia.

En paralelo, los avances en inteligencia artificial y big data permitieron a los marketplaces optimizar rutas de entrega, predecir demanda y reducir costos operativos, generando una experiencia de compra más eficiente para los consumidores.

Lo que no se pone en duda es que el éxito de los marketplace en esta década estuvo marcado por:

Super apps:

Cuando miramos hacia Asia, vemos un modelo que ha revolucionado la economía digital: las **super apps**. WeChat, Alipay y Grab han demostrado que la integración de múltiples servicios en una sola plataforma genera una experiencia fluida y reduce la fricción en el proceso de compra. ¿Qué significa esto para Iberoamérica? Que la tendencia es clara: las plataformas de comercio están dejando de ser sólo tiendas para convertirse en **entornos digitales integrados**, donde los usuarios pueden comprar, pagar, pedir un taxi, gestionar sus finanzas y hasta acceder a servicios de salud desde una sola app.

En nuestra región, los grandes jugadores ya están moviendo sus fichas. Mercado Libre, Rappi y Nubank están avanzando hacia un modelo en el que el comercio, los pagos y los servicios se fusionan en un mismo ecosistema.

Mercado Libre dejó de ser sólo una plataforma de compra y venta para convertirse en un ecosistema que integra pagos digitales (MercadoPago), soluciones de crédito y financiamiento, logística avanzada (MercadoEnvíos) y su propia plataforma publicitaria (MercadoAds).

Rappi, por su parte, expandió su propuesta inicial de delivery para incluir pagos con RappiPay, servicios financieros y ecommerce de productos más allá de la comida.

Linio, aunque enfrentó una mayor competencia, consolidó su presencia como un marketplace regional con foco

en conveniencia y alianzas estratégicas con retailers tradicionales.

Pero el concepto no se detiene ahí. Los marketplaces híbridos —que combinan venta directa con un modelo de marketplace abierto— están creciendo rápidamente. Ejemplos como Magalu en Brasil, que combina su retail tradicional con un ecosistema de sellers, o Amazon con su enfoque omnicanal, nos muestran que el futuro no es sólo vender, sino **crear plataformas donde conviven múltiples modelos de negocio.**

Retail Media y monetización por publicidad:

La publicidad digital dentro de los marketplaces se convirtió en una de las principales fuentes de ingresos. Amazon Ads y Mercado Ads transformaron la manera en que los vendedores promocionan productos, permitiendo campañas segmentadas basadas en data en tiempo real.

En América Latina, Mercado Libre implementó formatos de anuncios nativos dentro de la experiencia de compra, aumentando la conversión de vendedores y monetizando cada interacción dentro de la plataforma.

La tendencia del retail media llevó a que marcas y retailers invirtieran más en publicidad dentro de los marketplaces que en medios digitales tradicionales, consolidando un nuevo modelo de negocio.

Live shopping y social commerce:

El comercio dejó de ser un acto estático. Hoy, comprar es una experiencia interactiva y en tiempo real. El **live shopping**, que comenzó en China con gigantes como Taobao Live, está ganando tracción en nuestra región. Plataformas como Instagram Live, TikTok Shop y Facebook Marketplace han acelerado la integración entre redes sociales y comercio digital, permitiendo que los usuarios compren sin salir de la aplicación.

El concepto es simple: **mostrar, interactuar y vender en vivo**. En lugar de depender exclusivamente de una ficha de producto, los consumidores pueden ver una demostración en tiempo real, hacer preguntas y comprar con un solo clic. Esto no sólo aumenta la conversión, sino que también **crea un vínculo más fuerte entre marcas y clientes**.

El desafío para los retailers en Iberoamérica es **cómo adaptar esta tendencia a los hábitos de consumo locales**. Mientras en Asia los grandes eventos de live shopping generan miles de millones en ventas, en nuestra región la clave está en la **credibilidad de los influencers y en la integración con métodos de pago confiables**.

Inteligencia artificial y personalización:

El uso de inteligencia artificial permitió a los marketplaces ofrecer experiencias más personalizadas y eficientes. Algoritmos avanzados optimizaron las recomendaciones de productos en función del comportamiento de compra, historial de navegación y preferencias del usuario.

Además, la IA mejoró la automatización del servicio al cliente a través de chatbots y asistentes virtuales, reduciendo tiempos de respuesta y mejorando la conversión.

Amazon y Mercado Libre implementaron machine learning para la optimización de inventarios, la detección de fraude y la mejora en la logística de última milla, garantizando una experiencia de compra más rápida y confiable para los consumidores.

Con todo esto puedo decir que esta década cambió las reglas del juego de los marketplaces. Si en los 2000, los marketplaces eran una alternativa, en los 2010 se convirtieron en el canal dominante del comercio electrónico.

La logística, los pagos y la movilidad transformaron la experiencia de compra, consolidando un ecosistema que hoy sigue evolucionando con nuevas tecnologías y tendencias globales.

El auge de los marketplaces

B2B: eficiencia y digitalización en la cadena de suministro

Si hay una transformación silenciosa, pero de alto impacto, es la del comercio electrónico **B2B**. Tradicionalmente, la digitalización del comercio mayorista fue a un ritmo más lento que el B2C, pero eso está cambiando. Hoy, los marketplaces B2B están agilizando las cadenas de suministro, eliminando intermediarios y optimizando la compra de insumos en sectores como manufactura, retail y agroindustria.

Empresas como Nuvemshop, Alibaba y Soluparts demostraron que la digitalización en el sector B2B **no sólo reduce costos, sino que también acelera la toma de decisiones** y mejora la transparencia en las transacciones. La eficiencia en logística y la integración con sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) son claves para que estos marketplaces prosperen.

Además, la inteligencia artificial está jugando un papel central en estos entornos, permitiendo **precios dinámicos, predicción de demanda y automatización de procesos de compra**, algo que hace cinco años era impensable en el sector.

Al respecto, Francisco Díaz Colodrero comparte una apreciación que muchos tienen frente a este modelo de marketplaces B2B:



“Creo que la visión de ecosistema viene a amenazar un poco la cadena de distribución tal como la conocimos. Esto de que están todos interactuando—retail, proveedor, consumidor final— en una sola plataforma, todos integrados y que la infraestructura lo permite, eso a mí me impactó muchísimo. Y en este momento estoy muy en el ecosistema desde el B2B, que también es algo donde muchos verticales empezaron a aparecer”.



Francisco
Díaz Colodrero

Marketplaces de nicho:

la especialización como diferencial

Mientras los gigantes del ecommerce siguen dominando el mercado, los **marketplaces de nicho** están encontrando su propio espacio. Estos modelos se enfocan en comunidades específicas con necesidades particulares, ofreciendo una experiencia de compra más curada y especializada.

Ejemplos claros de este fenómeno incluyen:

- ❑ **Modaylujo:** Farfetch y Moda Operandi han demostrado que existe un mercado sólido para el ecommerce de alta gama.
- ❑ **Electrónica y gaming:** Newegg y PcComponentes han captado la atención de un público techie que busca especificidad en su compra.
- ❑ **Sustentabilidad y productos ecológicos:** Marketplaces como GoTrendier o Patagonia Worn Wear responden a una demanda creciente por **consumo responsable** y productos reciclados.

El gran diferencial de estos marketplaces es que ofrecen una **experiencia altamente personalizada** y generan una comunidad alrededor de su propuesta de valor. Ya no se trata sólo de vender productos, sino de construir un **ecosistema de confianza** donde el consumidor siente que forma parte de algo más grande.

En la región, un marketplace de nicho que supo ganar reconocimiento fue Puppis. Sin embargo, su penetración en el mercado no fue simple. [Damián “Pipa” Nogaró, Co-Founder & Group CEO de Puppis](#)⁴¹, dijo:



“Me crucé con el mercado de pets... siempre había sido como pet parent, pero no conocía quizás la dimensión de ese mercado. Empecé a descubrirlo todo y veía lo que pasaba afuera, lo que no había acá en la LATAM. Y ahí arrancó Puppis”.



Damián
“Pipa” Nogaró

El surgimiento de los marketplaces por verticales planteó muchos desafíos en su momento. Para Damián “Pipa” Nogaró, el comienzo de esta marca trazó un aprendizaje sobre la fragmentación de categorías y los límites de un marketplace. Él recuerda que antes de Puppis, en sus inicios en el ámbito digital, incursionó en un sector complejo: un sitio de arte. *“Era una vertical que era mini, que no tenía sentido. No terminaba de entender la dinámica”,* recordó.

Para 2022, logró catapultar otro marketplace de nicho, Puppis, con 30 locales físicos en Argentina y 13 en Colombia, potenciando sus ventas totales en un 40% en el año 2021 gracias a su estrategia digital. Esto demuestra que toda experiencia vivida valió la pena.

Los desafíos de la rentabilidad y la sostenibilidad en la era marketplace

Hay una verdad que se repite constantemente -con matices propios de cada período- pero de forma recurrente durante estos 25 años de digital commerce: vender en un marketplace es fácil, pero hacerlo con rentabilidad y propósito es otra historia.

Los marketplaces democratizaron el acceso a audiencias masivas y aceleraron la digitalización del retail. Hoy, en Latinoamérica, el 60% de las transacciones digitales en algunas verticales se concentra en este tipo de plataformas, pero esa concentración también genera tensiones tanto para las marcas nuevas como para las más consolidadas.

Cuando una marca nueva se lanza en un marketplace como estrategia de *go-to-market*, lo hace atraída por la visibilidad, la facilidad operativa y la infraestructura tecnológica. Sin embargo, al poco tiempo aparecen los desafíos estructurales:

- ❑ **Altas comisiones** (que pueden superar el 30% entre costos logísticos, de medios de pago y de visibilidad dentro de la plataforma).
- ❑ **Guerra de precios**, que obliga a resignar márgenes.

- ❑ **Falta de control sobre la experiencia del cliente**, lo que afecta la fidelización.
- ❑ Y lo más crítico: **dependencia total del canal**, lo cual debilita el posicionamiento de marca y encarece la sostenibilidad del negocio.

Las grandes plataformas también enfrentan una paradoja. A medida que escalan, su estructura de costos —especialmente en logística y tecnología— se vuelve más pesada. Rentabilizar a largo plazo sin comprometer la experiencia del usuario es un desafío constante.

Tomemos el caso de **Amazon**, que durante años operó con márgenes operativos de un dígito y reinvertió sus utilidades en infraestructura. Recién en 2023, su división de comercio electrónico volvió a reportar beneficios estables tras una serie de ajustes y despidos estratégicos ([Amazon, 2023, Investor Relations Report](#))⁴².

En nuestra región, **Mercado Libre** tuvo una evolución distinta, apoyada en un modelo de negocio diversificado que incluye fintech, publicidad y logística propia. Pero incluso así, enfrentó críticas sobre el impacto medioambiental de su operación, especialmente en centros urbanos con alta congestión y consumo de empaques.

¿Cómo conciliar rentabilidad y sostenibilidad en este modelo?

Es una pregunta que no tiene una única respuesta, pero sí múltiples caminos:

- ❑ **Inversión en logística verde:** algunas plataformas ya están testeando modelos de entregas con bicicletas eléctricas o puntos de recogida inteligentes.
- ❑ **Estrategias de data ownership:** marcas que crecen en marketplaces, pero paralelamente desarrollan su canal directo (D2C) para recuperar control y fidelización.
- ❑ **Replanteo del marketing y la propuesta de valor:** en un contexto de consumidores más informados, conscientes y exigentes, ya no alcanza con invertir más en publicidad. Lo que se impone es ofrecer **experiencias auténticas, relevantes y coherentes con los valores de la marca**. Es ahí donde muchas veces el canal directo permite una conexión más profunda que la que puede ofrecer un marketplace genérico.

Del canal prestado al ecosistema propio

Una de las tensiones más apasionantes del digital commerce actual —y, al mismo tiempo, una de las más

desafiantes— es la que enfrentan las marcas nativas digitales (DNVB) cuando deciden dónde y cómo vender. El marketplace puede funcionar como una autopista hacia la escala, permitiendo validación rápida y volumen inicial. Pero también puede convertirse en una trampa si no se equilibra con una estrategia directa al consumidor (D2C) que le devuelva a la marca el control sobre su narrativa, sus datos y la experiencia de sus clientes.

Desde mi experiencia acompañando empresas en la región, veo cada vez más proyectos que nacen directamente en Amazon, Mercado Libre o plataformas verticales, aprovechando su tráfico, su infraestructura logística y de pagos, y su capacidad para generar confianza en la primera compra. Pero al poco tiempo, muchas de esas marcas descubren que no todo es tan simple como parecía. El modelo de marketplace tiene un costo oculto: la pérdida de soberanía.

En la actualidad, muchos emprendimientos eligen ese camino inicial como una solución táctica para acelerar sus primeros pasos. Pero luego llegan los cuellos de botella:

- ☐ Márgenes comprimidos por comisiones, promociones obligatorias y políticas de pricing rígidas.
- ☐ Falta de control sobre la experiencia de marca y el servicio postventa.
- ☐ Y lo más crítico: no acceden a los datos del consumidor, lo que limita severamente la posibilidad de fidelización, remarketing y mejora continua.

Casos como el de **Blush-Bar**, que comenzó vendiendo cosméticos a través de marketplaces pero luego construyó una comunidad poderosa en Instagram y canal propio, o **Casaideas**, que avanzó con su propio ecommerce y app tras un inicio híbrido, muestran un aprendizaje colectivo que se repite en muchas geografías de Iberoamérica. La escala inicial no alcanza si no se convierte en relación.

Gabriel Safirsztein, CEO de StyleStore⁴³, representa a una generación de líderes que entendió que el canal digital no es sólo una alternativa, sino una herramienta estratégica para construir una propuesta de valor más robusta. Su marca nació 100% online y, durante años, apostó a crecer a través del ecommerce. Pero fue la pandemia lo que aceleró el giro hacia una visión más amplia: el comercio unificado.



“Nuestra única alternativa era la página web. Lo recuerdo como si fuera hoy. El 19 de marzo de 2020 hicimos una reunión y dijimos: esto va a cambiar drásticamente, todos nos vamos a tener que transformar en online”.



Gabriel
Safirsztein

Ese punto de inflexión evidenció lo que durante mucho tiempo fue un conflicto entre canales. Lo que antes se percibía como competencia interna —ventas digitales que

“le robaban” al local físico— se transformó en un modelo de colaboración virtuosa: “Pasó a ser el oxígeno para respirar durante siete meses. Y hoy, pasada la pandemia, el 44% de nuestra venta es online... pero también creció el negocio en tienda física. No fue comerse una parte, fue hacer crecer la torta”.

StyleStore también fue uno de los pioneros del *social selling* en la región, reconvirtiendo a su equipo de ventas físicas en vendedores digitales que interactúan en tiempo real con los usuarios a través de WhatsApp, videollamadas y streaming. Esta estrategia híbrida — que combina catálogo infinito, asesoría personalizada y puntos físicos de experiencia— es hoy uno de los pilares diferenciales del negocio.

“Hoy participamos del comercio unificado... con múltiples puntos de contacto. No es físico o digital. Es físico y digital, conectados” (Safirshtein, 2024).

En este caso, el marketplace fue solo el primer paso. No se trató de elegir un canal, sino de construir un ecosistema integrado, flexible y escalable, donde la marca pudiera conectar de forma más genuina con sus comunidades sin resignar alcance.

Esta evolución no es aislada. Según un informe de [Shopify](#)⁴⁴, el comercio electrónico en América Latina está proyectado a crecer un **22% entre 2023 y 2026**, impulsado por el auge de estrategias D2C y la necesidad creciente de las marcas por recuperar control sobre su relación con los consumidores, su propuesta de valor y sus propios datos.

Esto no implica abandonar los marketplaces. Al contrario: significa integrarlos de manera estratégica, entendiendo que deben ser una pieza más —no la única— de un ecosistema comercial más amplio. Como explica [Hernán Kazah, cofundador de Kaszek y Mercado Libre](#)⁴⁵.



“Primero necesitás escala. Y eso te lo puede dar un marketplace. Pero después necesitás profundidad de la relación. Y eso sólo se logra con canal propio, donde el cliente es tuyo y la experiencia también”.



**Hernán
Kazah**

En esa misma línea, durante una presentación en **VTEX Day**, [João Branco](#) —ex CMO de McDonald’s Brasil— habló sobre la urgencia de salir del marketing tradicional y reconectar con lo que realmente le importa a la gente. Y eso también aplica al canal: cuanto más directa es la relación, más auténtica puede ser la propuesta de valor.

La salida no es binaria. Cada vez más empresas adoptan una estrategia híbrida, donde combinan presencia en marketplaces para captación y volumen, con un canal directo para fidelización, innovación y control.

De esta forma, no sólo buscan diversificar riesgos, sino también ganar autonomía sobre la experiencia del cliente y los datos del negocio. Para sostener esa arquitectura

omnicanal sin perder eficiencia operativa, muchas marcas están adoptando soluciones de **headless commerce** y **composable commerce**, que les permiten desacoplar el frontend del backend y escalar sin fricciones.

Esta evolución tecnológica representa una verdadera transformación en la forma en que concebimos el comercio digital, que, queda cada vez más claro, **no sólo se enfoca en la venta, sino también en orquestar experiencias flexibles, modulares y consistentes en todos los puntos de contacto.**

Sobre esta visión profundizo en mi columna de LinkedIn [Decoupled commerce, la evolución del headless & composable commerce](#), donde explico cómo estas arquitecturas están empoderando a las marcas en esta nueva etapa del ecosistema digital.

Desde su experiencia como líder, [Andrés Gil, Gerente Corporativo de eCommerce de Ripley Corp](#)⁴⁶, fue testigo directo de cómo el canal digital pasó de ser una apuesta experimental a convertirse en un motor estratégico del negocio. En ese recorrido, identifica el paso de la omnicanalidad romántica al **comercio unificado pragmático como un gran momentum del ecosistema digital.**

Para Gil, el relato de “físico versus digital” ya no tenía sentido. Las compañías que supieron integrar ambos mundos lograron mayor eficiencia, mejor experiencia de cliente y una propuesta de valor más coherente.

Sin embargo, en este contexto, otro *momentum* clave fue la **entrada del modelo marketplace y del mundo 3P**, que abrió el juego a miles de empresas que no contaban con estructura propia, pero sí con productos competitivos. Este formato permitió democratizar el acceso al comercio electrónico, especialmente en países con menor penetración digital.



“Fue la antesala al comercio colaborativo. La escala que te dio el concepto de marketplace de seller y lo colaborativo lo hizo mucho más accesible... porque cualquiera que quiera participar puede hacerlo sobre una plataforma de estándar altísimo”.



Andrés
Gil

La infraestructura construida en torno a ese modelo también habilitó una nueva fuente de monetización para las grandes compañías: la posibilidad de capitalizar el tráfico propio y alquilar su musculatura logística y tecnológica a terceros, sean grandes marcas o pequeños sellers.

Andrés Gil destaca que sin ese modelo colaborativo, el ecosistema digital difícilmente habría sostenido el impacto de la pandemia:



“Si no hubiera existido el marketplace, el modelo colaborativo, no habríamos tenido ninguna posibilidad. Fue lo que salvó a muchas pymes”.



Andrés
Gil

Hoy, para él, la ola que estamos surfeando es otra: **el uso inteligente y colaborativo de los datos**, apalancado por la inteligencia artificial. Pero lo que permanece como principio rector es el espíritu de sumar capacidades, distribuir oportunidades y construir redes que hagan al negocio más rentable y sustentable para todos los actores.

Los próximos **pasos**

Estamos en un momento en el que **las plataformas, los modelos de negocio y las expectativas de los consumidores están convergiendo** en un nuevo paradigma: el de los ecosistemas digitales.

Las **super apps**, los **marketplaces híbridos**, el auge del **B2B**, el impacto del **live shopping** y la especialización de los **marketplaces de nicho** nos demuestran que estamos en un punto de inflexión.

Según Francisco Díaz Colodrero, los marketplaces llegaron para transformar al retail tradicional, destacando la

necesidad de integración digital y personalización en el servicio al consumidor:



“Veo una cadena muy integrada desde el proveedor primario hasta el consumidor final. Los que están en medio de la cadena, si no están integrados y comparten estrategia con el proveedor sobre una base digital, no van a sobrevivir. Esto aplica también al retail o consumidor final, que empieza una integración de atrás hacia adelante. Creo que el retail, que en un momento estuvo amenazado por toda la digitalización, hoy tiene oportunidades con esta hiper-customización, última milla y personalización”.



**Francisco
Díaz Colodrero**



Para las empresas y retailers de Iberoamérica, el desafío es claro: **adaptarse, innovar y conectar con el consumidor de nuevas formas.** En este sentido, Pablo Altamira aseguró que lo que viene en marketplaces es la hiperespecialización.



“Vamos a empezar a ver marketplaces muy enfocados en nichos específicos como solo deportes, solo autopartes, ofreciendo curación de productos y servicios muy especializados”.



Pablo
Altamira

Los marketplaces están en su pleno apogeo. Hoy tienen el desafío de integrar datos, personalización y experiencia en un modelo escalable, porque el futuro del ecommerce no es simplemente digital. **Es interactivo, es omnipresente y está profundamente conectado con la vida de las personas.**

Puestos a analizar cuáles son los próximos pasos, qué le depara al destino a los marketplaces, Fabrizio Cascianelli anticipa que estamos entrando en una nueva fase: **la de la interfaz conversacional y la ejecución predictiva.** Lo que alguna vez fue teclado, luego fue mouse, después touchscreen y ahora —en pocos años— será voz aumentada e inteligencia artificial embebida.



“El próximo gran salto es que dejaremos de tener una interfaz gráfica como principal punto de contacto. El comando de voz, potenciado por IA y realidad aumentada, va a revolucionar la experiencia digital”.



Fabrizio
Cascianelli

Para él, todo esto obliga a repensar la arquitectura de las plataformas y su nivel de flexibilidad. Estar preparados para ese cambio significa ser **headless por diseño, porque nadie sabe todavía cuál será el dispositivo que reemplace al smartphone en 2030.**



“Lo que siempre quiso el retail fue tratar al cliente en forma individual. Hoy, con los datos y la inteligencia artificial, por fin se puede ejecutar eso. Ya no importa si compra en tienda física, ecommerce, social commerce o WhatsApp. Todo debe estar conectado”.



Fabrizio
Cascianelli

Desde esa lógica, el marketplace no es sólo un canal ni un modelo de negocios: es el esqueleto sobre el cual se apoya el nuevo comercio unificado, donde se integran experiencias, datos, audiencias, logística, monetización y personalización en tiempo real.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL





Conclusión

Cuando hace más de dos décadas comenzamos a hablar de comercio electrónico en Iberoamérica, muchos nos miraban con escepticismo. Era difícil imaginar que aquel murmullo digital, tímido y fragmentado, terminaría por convertirse en un fenómeno que no sólo revolucionaría el retail, sino que redefiniría los cimientos mismos del comercio, de la logística, de las finanzas y de la experiencia del consumidor.

Este libro vivo que acabás de recorrer es, en muchos sentidos, un testimonio coral. Una obra construida no por una sola voz, sino por el eco de cientos de historias, visiones, errores, aprendizajes y aciertos que dieron forma a lo que hoy conocemos como la era de los marketplaces.

Quiero empezar esta conclusión agradeciendo. A quienes se animaron a compartir su experiencia en primera persona, a los que pusieron en palabras el vértigo de haber estado allí cuando todo empezaba, a quienes se arriesgaron cuando nadie más creía. A todos los pioneros, líderes, emprendedores, académicos y ejecutivos que nutrieron este volumen con sus testimonios tan valiosos como necesarios. Sin ellos, no estaríamos contando esta historia.

Lo que vivimos fue, sin exagerar, una transformación estructural. Porque los marketplaces no son una moda; son una consecuencia inevitable de una economía que exige eficiencia, escala, confianza y conveniencia. Pero también son el resultado de una nueva forma de pensar la colaboración, de abrir canales, de compartir infraestructura y de generar valor más allá de la mera transacción.

Pasamos de vender productos a crear plataformas. De competir por precios a competir por experiencia. De operar silos a gestionar ecosistemas. El retail dejó de ser un canal para convertirse en una red. Y los marketplaces fueron el catalizador de ese cambio.

Muchos de los que están leyendo esto lo vivieron desde adentro: el desafío de integrar tecnología, logística, pagos, contenido, reputación y servicio en una sola propuesta de valor. Y no con presupuestos infinitos, sino con creatividad, resiliencia y un conocimiento profundo de nuestras realidades regionales.

Porque en Iberoamérica no imitamos modelos, los adaptamos. Lo que hizo Mercado Libre en Argentina, lo que hizo Rappi en Colombia, lo que hizo Linio en México o Ripley en Chile son pruebas concretas de cómo se puede tropicalizar la innovación global y convertirla en una ventaja competitiva local.

No fue una simple evolución del ecommerce. Fue un cambio de era.

Y así como nombramos a las revoluciones por su impacto —la era industrial, la era digital—, esta fue la era de los marketplaces. Un periodo donde las reglas del juego se reescribieron en tiempo real, donde la centralización de la oferta dio paso a la descentralización de la experiencia, donde el poder dejó de estar en manos del que tenía el stock y pasó a estar en quien sabía orquestar una red de valor.

Pero no todo fue fácil. Esta era también fue la de los grandes desafíos: la rentabilidad en medio de la guerra de precios, la sostenibilidad en plena exigencia de huellas verdes, la batalla por la última milla, la lucha contra el fraude, la necesidad de regulación que no frene la innovación.

Y aún así, avanzamos. Porque supimos que más allá de la tecnología, el activo más importante era —y sigue siendo— la confianza. Entre vendedores y compradores. Entre marcas y plataformas. Entre los distintos eslabones de la cadena que, por momentos, parecía más una carrera de obstáculos que una autopista.

Uno de los grandes objetivos de esta colección *Génesis de un futuro digital* es no dejar que la historia se nos escape. Porque en un mundo que va tan rápido, muchas veces olvidamos cómo llegamos hasta acá.

Y para construir el futuro, hay que entender el camino recorrido.

Por eso este libro traza una línea que conecta los bazares de la Ruta de la Seda con los *fulfillment* centers automatizados de hoy. Que une los clasificados impresos

con los marketplaces de nicho. Que reconoce el valor del primer puntero láser vendido en eBay tanto como el de las 5 millones de entregas mensuales en Chile de Mercado Libre.

Cada capítulo es una pieza de ese rompecabezas que explica por qué los marketplaces no son sólo un modelo de negocio, sino un paradigma. Una forma de pensar, de operar, de vincularnos y de innovar.

Y lo más importante: un modelo que no está terminado. Que se sigue escribiendo. Que muta, se adapta y evoluciona. Porque el futuro no viene, se construye.

Estamos entrando en un nuevo ciclo. Uno donde la inteligencia artificial, el comercio conversacional, el live shopping, la automatización total y los modelos híbridos serán protagonistas.

Pero el legado de esta era no desaparece. Se transforma. Porque los marketplaces sentaron las bases para el comercio inteligente, donde cada punto de contacto es una oportunidad de personalización, cada dato es una ventaja competitiva y cada decisión está respaldada por insights en tiempo real.

Los próximos años verán el auge de marketplaces verticales, de plataformas que conectan comunidades específicas, de infraestructuras que ya no se limitan a vender productos sino a habilitar experiencias.

Vamos hacia un futuro donde el retail será totalmente

componible, donde la tecnología será omnipresente pero invisible. Y donde el consumidor no querrá sólo comprar sino ser parte de un ecosistema que lo entienda, lo respete y le simplifique la vida.

Con este libro cerramos una etapa, sí. Pero también abrimos otra. Porque cada lector que llega hasta esta última página tiene ahora una responsabilidad: la de ser parte activa de lo que viene.

De compartir lo aprendido. De desafiar lo establecido. De innovar con propósito. De construir —con datos, con pasión y con visión— el próximo capítulo del comercio digital en Iberoamérica.

Porque si hay algo que nos enseñaron estos 25 años es que nadie construye el futuro solo.

Gracias por acompañarme en este recorrido. Gracias por animarte a mirar más allá del canal, del producto o de la métrica. Gracias por ser parte de esta comunidad que no sólo observa el cambio sino que lo impulsa.

Nos seguimos encontrando en cada eCommerce Day, en cada conversación, en cada innovación que empuje los límites de lo posible.

Esto recién empieza.

Nos vemos en el próximo *momentum*.

Marcos Pueyrredón

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Agradecimientos

Llegar al final de este libro es, en realidad, abrir una puerta. Porque *La era de los marketplaces* no es un punto de cierre, sino un punto de conexión con todas las historias, aprendizajes y decisiones que nos trajeron hasta aquí. Y nada de eso habría sido posible sin el aporte generoso y comprometido de quienes, a lo largo de años —y en algunos casos, décadas—, decidieron no solo protagonizar esta transformación, sino también compartirla para que otros pudieran aprender, inspirarse y proyectar su propio recorrido.

Este libro no nació de un escritorio, ni de una única voz. Se fue construyendo a partir de cientos de conversaciones, entrevistas, intercambios informales y momentos compartidos con los verdaderos protagonistas de la era de los marketplaces en Iberoamérica. Personas que pusieron en palabras sus experiencias, sus errores, sus apuestas, sus aciertos. Personas que decidieron aportar lo más valioso que tienen: su tiempo, su historia y su perspectiva.

A cada uno de ustedes, gracias. No solo por lo que contaron, sino por cómo lo contaron. Porque en cada testimonio hubo una intención clara de dejar huella. De registrar lo vivido

no como una anécdota personal, sino como parte de una construcción colectiva. Esa generosidad es la que hace posible esta colección de libros vivos. Y es también la que nos recuerda que no estamos solos en este camino.

Cuando iniciamos este proyecto, sabíamos que teníamos una oportunidad única: capturar en tiempo real el proceso de maduración de un ecosistema digital que, en poco más de dos décadas, pasó de la promesa a la consolidación. Pero también sabíamos que no podíamos hacerlo solos. Necesitábamos las voces de quienes estuvieron —y están— en la trinchera. De los que apostaron por modelos que todavía no tenían nombre. De los que vivieron el desafío de crear algo donde antes no había nada. De los que se animaron a pensar lo impensado.

Cada historia que forma parte de este libro fue elegida, transcrita y editada con el respeto que merece quien confía su relato a otro. No quisimos hacer una cronología técnica de los marketplaces, ni un análisis superficial de tendencias. Quisimos contar cómo, cuándo y por qué este modelo se volvió un motor clave del comercio digital en la región. Y para eso, recurrimos a los que lo vivieron en carne propia. A los que abrieron el camino, a los que lo recorrieron con mirada crítica, y a los que hoy lo están rediseñando para lo que viene.

Gracias por permitirnos acceder a sus memorias. Por ayudarnos a entender no solo lo que pasó, sino cómo se sintió. Porque detrás de cada caso de éxito, de cada pivoteo estratégico, de cada alianza o desacuerdo, hay personas que toman decisiones, que arriesgan, que sueñan. Y eso

también tenía que quedar registrado.

A lo largo de estas páginas, intentamos hacer justicia a esas historias. Elegimos construir una narrativa que no idealiza ni edulcora el recorrido, sino que lo expone con sus luces y sombras. Porque creemos que es ahí, en esa tensión entre lo que fue y lo que pudo haber sido, donde se encuentran las lecciones más valiosas.

Este libro también es fruto de un proceso de investigación y documentación que llevó tiempo, esfuerzo y mucha escucha. No solo hacia los testimonios, sino también hacia los contextos en los que esas historias se desplegaron. Revisamos archivos, noticias, papers, entrevistas, presentaciones, posteos olvidados en foros o redes, anotaciones sueltas en cuadernos de eventos. Todo eso fue parte del trabajo invisible que permitió reconstruir los hitos de esta era.

Y si bien el resultado final tiene una estructura definida, con capítulos que organizan el contenido en torno a ciertos ejes temáticos, lo que realmente le da vida a este libro es la diversidad de voces. Porque *La era de los marketplaces* no es un relato unívoco. Es una polifonía de experiencias que, al entrelazarse, dan cuenta de una transformación mucho más profunda que la adopción de una tecnología o un modelo comercial. Lo que vivimos —y seguimos viviendo— es una transformación cultural.

Por eso, este agradecimiento no es una formalidad. Es un reconocimiento. A quienes decidieron registrar lo vivido para que no se pierda. A quienes confiaron en esta colección

como espacio para dejar testimonio. A quienes se sentaron, en persona o a través de una pantalla, a revivir momentos que a veces duelen, a veces entusiasman, pero siempre enseñan.

Gracias también a quienes no aparecen con nombre propio, pero fueron parte del ecosistema que hizo posible esta evolución: equipos, colegas, comunidades, mentores, críticos, usuarios. Sin todos ellos, la historia no estaría completa.

Y gracias a vos, que estás leyendo esto, por dedicar tu tiempo a recorrer estas páginas. Ojalá este libro te haya servido para entender mejor el presente, para imaginar lo que viene y, sobre todo, para reconocerte —de alguna manera— en este proceso compartido.

Lo que sigue no está escrito. Pero lo que hicimos juntos sí. Y eso ya nadie nos lo quita.

Marcos Pueyrredon

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL

Disclaimer:

Nuestros conceptos se sustentan en análisis recientes y testimonios de expertos que fueron entrevistados para esta edición y reservados en una playlist en YouTube y en Spotify que se puede consultar dentro de la web oficial de Génesis de un Futuro Digital o en nuestros canales, dentro de cada plataforma. También se han rescatado testimonios de expertos que se publicaron en otros medios, en cuyo caso, se cita debidamente la fuente. También recuperamos estudios de mercado latinoamericanos de diversas fuentes de autoridad, previamente curados por el área eContentLAB del eCommerce Institute. Cada sección de este libro viviente integra estas evidencias para ofrecer un panorama riguroso y reflexivo, en primera persona, que cumple las normas APA al final de cada obra de la colección.

A continuación, compartimos las debidas referencias.

Ante cualquier consulta u observación por las mismas, contáctenos por correo electrónico: econtentlab@ecommerce.institute

Algunas imágenes de este libro fueron generadas con herramientas de inteligencia artificial. Son utilizadas exclusivamente con fines ilustrativos y conceptuales. Cualquier semejanza con personas, marcas o lugares reales es mera coincidencia.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Referencias

1. Asociación Mexicana de Venta Online (2025). Libro Blanco de Marketplaces 2025. AMVO. Recuperado de <http://www.amvo.org.mx>
2. eLíderes Podcast x25 (2025). T 1 Ep 119: Francisco Díaz Colodrero y el impacto de los marketplaces en la industria de eventos. Recuperado de [Spotify](#).
3. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 20: Diego Sebastián Sánchez Lemos y cómo leer al ecosistema para saber cómo jugar. Recuperado de [Spotify](#).
4. Web Design Museum (n.d.). eBay 1995. Web Design Museum. Recuperado el 11 de marzo de 2025 de <https://www.webdesignmuseum.org/web-design-history/ebay-1995>
5. Web Design Museum (1996). AuctionWeb in 1996 – eBay's first website [Imagen]. Recuperado de https://www.webdesignmuseum.org/gallery/ebay-1996#google_vignette

6. MarketingDirecto (2016). El primer producto vendido en eBay: un puntero láser defectuoso [Imagen]. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/wp-content/uploads/2016/03/2-1.jpg>
7. Grandes Ideas (2024). La historia de eBay [Video]. YouTube. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=2aM--yB4Mm4>
8. ADSLZone (2018). De un garaje a valer millones de dólares: Google, Apple, Microsoft y Amazon [Imagen]. Recuperado de <https://www.adslzone.net/2018/01/27/origenes-google-apple-microsoft-amazon/>
9. RTL (2020, julio 22). 25 Jahre Amazon: Alles begann mit einem Buch [Imagen]. Recuperado de <https://www.rtl.de/cms/25-jahre-amazon-alles-begann-mit-einem-buch-4579111.html>
10. eLíderes Podcastx25 (2024). T1Ep 77: Bruno Rego Salomé y la revolución digital: de la banca al e-commerce. Recuperado de [Spotify](#).
11. MoreThanDigital (2020). Amazon Ecosystem Overview [Imagen]. Recuperado de <https://morethandigital.info/wp-content/uploads/2020/11/Amazon-Ecosystem-overview.png>
12. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 49: Pedro Merino y los casos de Privalia a Mercadona. Recuperado de [Spotify](#).

13. Tech in Asia (2014, septiembre 19). Alibaba's history in 9 photos [Imagen]. Recuperado de <https://www.techinasia.com/alibabas-weibo-shows-photos-employees-during-the-sars-scare-and-jack-ma-with-yahoos-jerry-yang>
14. Asociación Mexicana de Venta Online (2025). Estudio sobre Venta Online en México – 2025 – Versión pública. AMVO. <https://blog.amvo.org.mx/publicaciones/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2025>
15. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 24: Sara Carbajo Suárez, el rol de las mujeres en el crecimiento del e-commerce. Recuperado de [Spotify](#).
16. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 7: Laureano Turienzo Esteban y el protagonismo del consumidor. Recuperado de [Spotify](#).
17. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 6: LDimas Gimeno Álvarez y la convergencia de las experiencias físicas y digitales. Recuperado de [Spotify](#).
18. White, P. (2024). La Revolución de los Marketplaces [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=elonm2z3Y9o>
19. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 43: Gabriel González y la importancia de la logística en el éxito del ecommerce. Recuperado de [Spotify](#).

20. eLíderes Podcast x25 (2025). T 1 Ep 140: Gustavo García Brusilovsky y la historia detrás de BuyVIP y su venta a Amazon. Recuperado de [Spotify](#).
21. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 85: Santiago Pinto Escalier y el rol de la tecnología en la evolución del comercio digital. Recuperado de [Spotify](#).
22. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 30: Fabrizio Cascianelli, la omnicanalidad y las tecnologías emergentes. Recuperado de [Spotify](#).
23. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 19: Guido Grinbaum, el visionario detrás de DeRemate y DineroMail. Recuperado de [Spotify](#).
24. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 62: Pablo Altamira y la evolución de los marketplaces en Iberoamérica. Recuperado de [Spotify](#).
25. eLíderes Podcast x25 (2025). T 1 Ep 102: Rodrigo Guajardo y el auge del Retail Media. Recuperado de [Spotify](#).
26. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 72: Marcelo Galperín y los desafíos de la conectividad en los años 90. Recuperado de [Spotify](#).
27. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 68: Nicolás Tejerina y cómo el boom de las punto-com transformó su camino hacia el liderazgo digital. Recuperado de [Spotify](#).

28. Statista Research Department (2025, marzo 31). Net revenue generated by MercadoLibre, Inc. from 2012 to 2024. Statista. Recuperado de <https://www.statista.com/statistics/730403/mercadolibre-revenue/>
29. Peduzzi Pedro (2024, abril 16). Mercado Libre invertirá R\$ 23.000 millones en Brasil para 2024. Agência Brasil. Recuperado de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/internacional/noticia/2024-04/mercado-libre-invertira-r-23000-millones-en-brasil-para-2024>
30. MercadoLibre News (2025, febrero 20). Mercado Libre reporta un Q4 2024 brillante, con ingresos netos de US\$6,1 mil millones y utilidad neta de US\$639 millones. Recuperado de <https://news.mercadolibre.com/resultados-financieros-cuarto-trimestre-2024>
31. Rodríguez, Darinka (2025, marzo 7). Mercado Libre anuncia una inversión de 3.400 millones de pesos en México. El País. Recuperado de <https://elpais.com/mexico/2025-03-07/mercado-libre-anuncia-una-inversion-de-3400-millones-de-pesos-en-mexico.html>
32. Bloomberg Línea (2024, agosto 14). Ni México ni Brasil: este país fue donde más creció Mercado Libre en los últimos cinco años. Recuperado de <https://www.bloomberglinea.com/2024/08/14/ni-mexico-ni-brasil-este-pais-fue-donde-mas-crecio-mercado-libre-en-los-ultimos-cinco-anos/>

33. La Tercera (2024, mayo 23). Alan Meyer y crecimiento de Mercado Libre en Chile: “Estamos entre 4 y 5 millones de paquetes entregados al mes”. Recuperado de <https://www.latercera.com/pulso/noticia/alan-meyer-y-crecimiento-de-mercado-libre-en-chile-estamos-entre-4-y-5-millones-de-paquetes-entregados-al-mes/WYZGMFBLBJEIPFPDBB36O24QKE/>
34. Forbes Colombia (2020, noviembre 11). Mercado Libre inaugura su primer centro de distribución en Colombia, que dará más de 1.000 empleos. Recuperado de <https://forbes.co/2020/11/11/negocios/mercado-libre-inaugura-su-primer-centro-de-distribucion-en-colombia-que-dara-mas-de-1-000-empleos>
35. Mercado Libre Colombia (2022, agosto 03). Mercado Libre registra ingresos netos y rentabilidad operativa récords en el segundo trimestre. Recuperado de <https://www.mercadolibre.com.co/institucional/comunicamos/noticias/reporte-financiero-segundo-trimestre-2022>
36. Forbes Colombia (2024, marzo 21). Mercado Libre anuncia inversión por 380 millones de dólares en Colombia. Recuperado de <https://forbes.co/2024/03/21/negocios/mercado-libre-anuncia-inversion-por-380-millones-de-dolares-en-colombia/>
36. eLíderes Podcast x25 (2025). T 1 Ep 108: Federico Malek y el viaje de Groupón al despegue de los nuevos ecosistemas digitales. Recuperado de [Spotify](#).

37. eLíderes Podcast x25 (2025). T 1 Ep 108: Federico Malek y el viaje de Groupón al despegue de los nuevos ecosistemas digitales. Recuperado de [Spotify](#).
38. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 9: Germán Quiroga y el tsunami que revolucionó el comercio electrónico. Recuperado de [Spotify](#).
39. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 60: Juan Pablo Bruzzo y La evolución del ecommerce: de los primeros pasos a la digitalización masiva. Recuperado de [Spotify](#).
40. Magazine Luiza (s.f.). Portal de segurança. Recuperado el 07 de abril de 2024, de <https://especiais.magazineluiza.com.br/seguranca/>
41. eLíderes Podcast x25 (2025). T 1 Ep 113: Pipa Nogaró y cómo Puppis se convirtió en un líder en LATAM. Recuperado de [Spotify](#).
42. Amazon.com, Inc. (2023). 2023 Annual Report. Recuperado de https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2024/ar/Amazon-com-Inc-2023-Annual-Report.pdf
43. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 25: Gabriel Safirsztein y la transformación digital de Style Watch a Style Store. Recuperado de [Spotify](#).

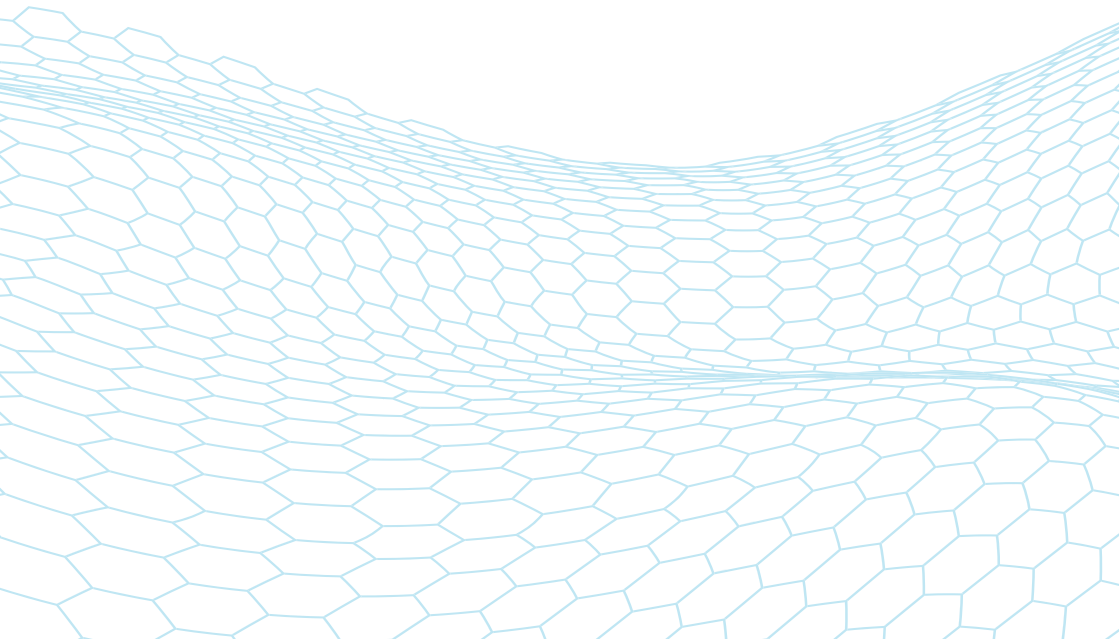
44. Shopify (2024, septiembre 10). Global Ecommerce Statistics: Trends to Guide Your Store in 2025. Shopify Enterprise. <https://www.shopify.com/enterprise/blog/global-ecommerce-statistics>

45. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 18: Hernán Kazah y la ubicuidad del ecosistema digital de Iberoamérica. Recuperado de [Spotify](#).

46. eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 53: Andrés Gil y el rol de Ripley en la transformación digital de Chile. Recuperado de [Spotify](#).

GENESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Podcast y entrevistas

No te pierdas las entrevistas con algunos de los líderes más influyentes del comercio digital de Iberoamérica: visionarios, pioneros y artistas que comparten sus historias y secretos. Prepárate para disfrutar de conversaciones inspiradoras con quienes están definiendo el futuro digital de nuestra región.



**Andrés
Gil**



**Diego Sánchez
Lemos**



**Bruno
Rego Salomé**



**Fabrizio
Cascianelli**



**Laureano
Turienzo**



**Federico
Malek**



**Francisco
Díaz Colodrero**



**Gabriel
González**



**Gabriel
Safirsztajn**



**Germán
Quiroga**



**Guido
Grinbaum**



**Juan
Pablo Bruzzo**



**Marcelo
Galperín**



**Nicolás
Tejerina**

GÉNEROS
FUTURO
DIGITAL





**Pablo
Altamira**



**Pedro
Merino**



**Pipa
Nogaró**



**Rodrigo
Guajardo**



**Santiago
Pinto Escalier**



**Hernán
Kazah**



**Sara Carbajo
Suárez**



**Gustavo García
Brusilovsky**

GÉNEROS
CULTURO
DIGITAL



GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



Sobre las **dimensiones** del libro vivo

En ***Génesis de un Futuro Digital***, los lectores son invitados a una travesía multidimensional donde cada capítulo se convierte en un portal hacia un mundo lleno de conocimiento, historia y visión que podrán explorar por medio de una experiencia única de aprendizaje. A continuación, les presento las distintas dimensiones que conforman este universo:



Dimensión Gráfica



Dimensión textual

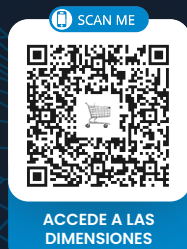


Dimensión multimedia



Dimensión aumentada

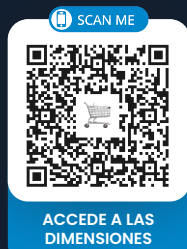
Dimensión Gráfica



En esta dimensión encontrarán un mapa detallado de las líneas de tiempo que marcan los hitos más significativos en la evolución del comercio electrónico hasta la conformación del ecosistema digital. Esta línea temporal sirve como guía para comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital. Además, se destacan las personalidades, emprendimientos y empresas que han dejado una huella indeleble en este paisaje en constante cambio, como también los recursos gráficos que se utilizan en cada *momentum* para ilustrar y comprender la gestación y desarrollo del ecosistema digital.



Dimensión Textual



Por medio de esta dimensión tienen acceso a una vasta biblioteca de documentos en formato ebook, estudios y análisis estadísticos que han sido la columna vertebral de la investigación detrás de este *libro vivo*. Cada palabra, cada dato, se presenta como un ladrillo en la construcción del conocimiento, proporcionando una base sólida para comprender la trama real del mundo digital.

De la A a la Z ¿Quiénes participan en los *libros vivos*?

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V X Y Z

 **Justo**
Abón

 **José**
Acosta

 **Pablo**
Altamira

 **Ricardo**
Alonso

De la A a la Z, ¿de qué hablamos en los *libros vivos*?

A B C D E F G H I J K L M N Ñ O P Q R S T U V W X Y Z

Algoritmos de Recomendación: Sistemas que sugieren productos o contenido basado en el comportamiento del usuario.

Análisis de Sentimientos: Evaluación de opiniones y emociones en textos mediante tecnología.

Análisis Predictivo: Uso de datos y algoritmos para predecir futuros eventos.

Análisis Web: Medición y análisis del tráfico de un sitio web.

Asistentes por Voz: Dispositivos que responden a comandos de voz.

Automatización de Marketing: Uso de software para automatizar procesos de marketing.

Automatización de Procesos Robóticos (RPA): Uso de software para automatizar tareas repetitivas.

Dimensión Multimedia



Esta dimensión es un tesoro de experiencias audiovisuales, con más de 200 entrevistas en video y audio realizadas a visionarios, pioneros, pilotos y artistas del comercio digital en Iberoamérica. Desde testimonios inspiradores hasta análisis profundos, estas entrevistas ofrecen una ventana única a las mentes que han dado forma al panorama digital en la región.

La era de los marketplaces

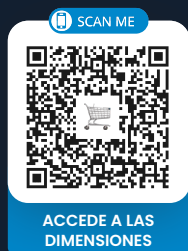


PLAYLIST DE SPOTIFY



PLAYLIST DE YOUTUBE

Dimensión Aumentada



Esta dimensión utiliza la inteligencia artificial aumentada y la realidad aumentada para llevar la experiencia de lectura a nuevas alturas. A través de Delphy AI, los lectores pueden explorar información adicional, profundizar los conceptos presentados en los capítulos e incluso comparar datos entre diferentes secciones del libro. Esta interacción dinámica entre el contenido y el lector redefine los límites de la exploración y el aprendizaje.

¿Existe otro portal disponible para explorar una nueva dimensión de este contenido? Todavía no lo sabemos, pero lo que sí tenemos muy claro mi equipo y yo es que estamos realizando el primer *libro vivo* de la historia editorial, un concepto que nos enseña a medida que damos cada paso sobre el mismo y que, estamos seguros, representará una nueva modalidad omnicanal de leer el origen de este ecosistema y poder explorarlo atravesando las barreras del tiempo.

GÉNESIS

DE UN FUTURO DIGITAL



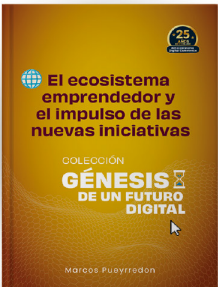
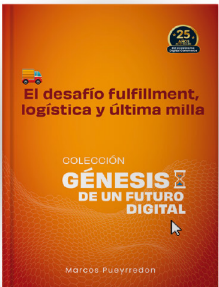
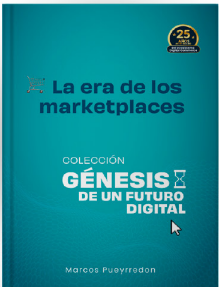
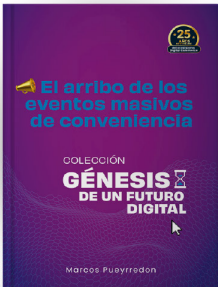
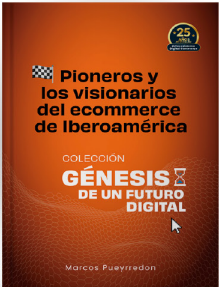
Próximos Momentums

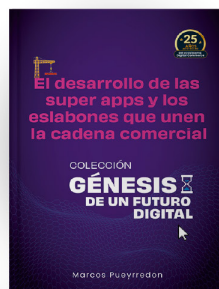
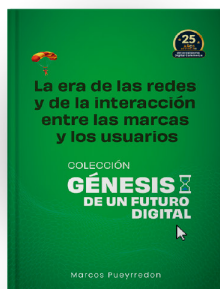
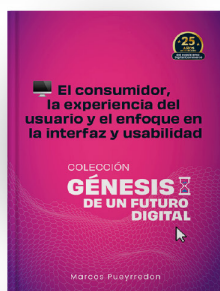
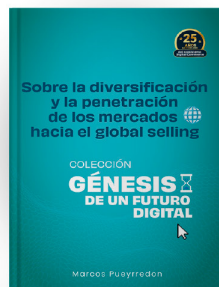
Génesis de un Futuro Digital no es simplemente un libro, es un testamento vivo de los momentos y las participaciones de los pioneros clave que han dado forma al ecosistema digital en Iberoamérica. A través de testimonios vividos en primera persona y una profunda investigación, este proyecto registra los 25 momentums que han marcado la evolución del comercio electrónico desde sus inicios hasta la actualidad.

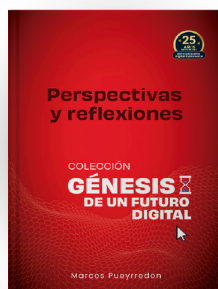
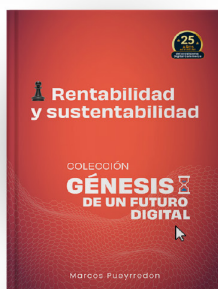
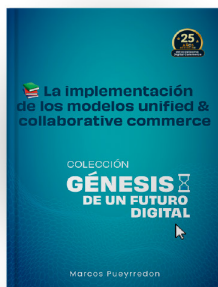
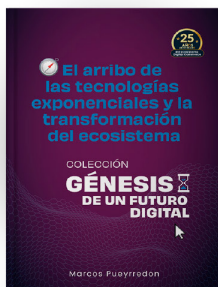
Cada momentum es una invitación para navegar el océano digital en constante cambio y evolución, atravesando las olas y el eTsunami que marcaron un antes y un después para el ecosistema, reconociendo cada uno de los pasos dados por los visionarios y pioneros que dieron forma a la industria del comercio electrónico y descubriendo hasta las últimas innovaciones tecnológicas.

El *libro vivo* es una experiencia única de aprendizaje y descubrimiento que brinda una perspectiva completa del pasado, presente y futuro del ecosistema digital en nuestra región.

Explora los próximos momentums que revelan los secretos, desafíos y triunfos detrás del mundo del Digital Commerce en Iberoamérica:







Interactúa con Delphy AI

Accede a genesisfuturo.digital y explora los libros vivos de esta colección, donde el contenido evoluciona con cada interacción.

Explora:

- ➔ Temáticas profundas relacionadas al digital commerce.
- ➔ Anécdotas y datos únicos que enriquecen tu experiencia.
- ➔ Perfiles de entrevistados y entrevistadas con historias inspiradoras.

Cada pregunta que realices:

- ➔ Expande la capacidad de la tecnología.
- ➔ Contribuye a un ecosistema de conocimiento único.
- ➔ Ayuda a otros usuarios con nueva información en constante evolución.



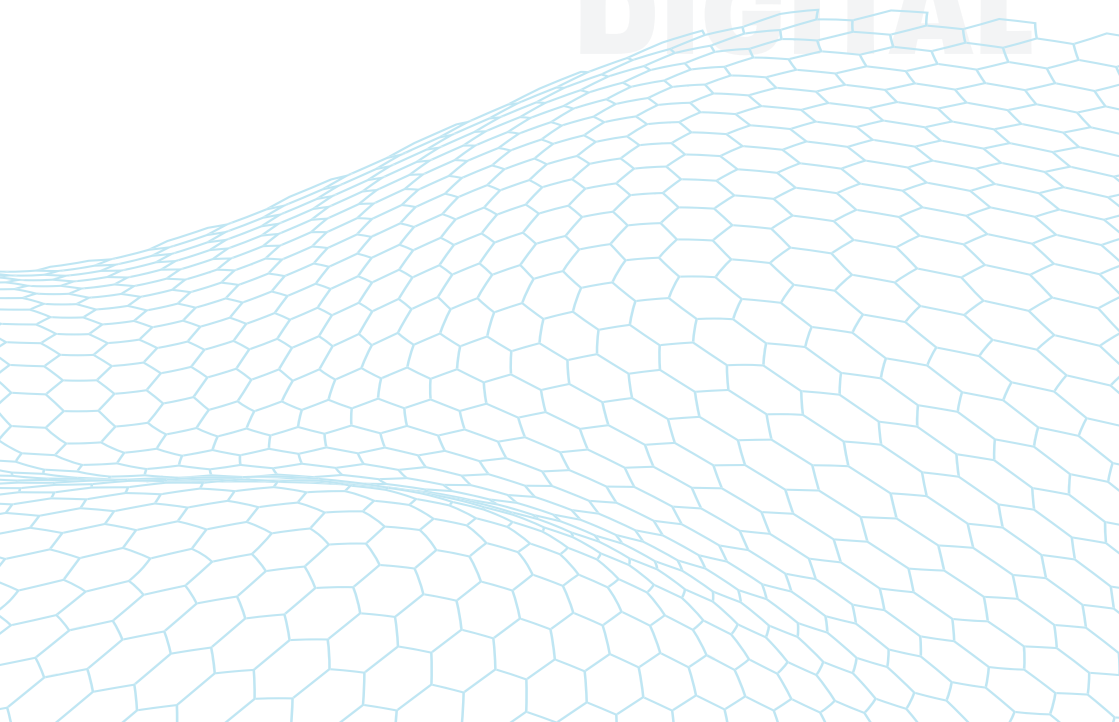
Comienza ahora

Vive el digital commerce
como nunca antes

Este *libro vivo* es parte de la colección Génesis de un futuro digital. Cada *momentum* captura un instante significativo de nuestra evolución.

Gracias por ser parte de este viaje.

¡Nos encontraremos en la próxima edición!





La era de los marketplaces

La era de los marketplaces es un recorrido esencial por uno de los fenómenos más transformadores del comercio digital en Iberoamérica. Desde las primeras plataformas que abrieron el juego a miles de vendedores hasta los ecosistemas actuales que concentran millones de transacciones diarias, este libro documenta cómo los marketplaces redefinieron las reglas del retail, la logística, el marketing y la relación entre marcas y consumidores.

Enmarcada en la colección *Génesis de un futuro digital*, esta obra editorial ofrece una combinación de historia viva, datos estratégicos y testimonios de protagonistas clave para reconstruir cómo esta revolución digital tomó forma en la región. Casos emblemáticos, hitos tecnológicos y decisiones estratégicas se entrelazan para mostrar por qué los marketplaces son mucho más que un canal de ventas: son auténticos motores de innovación y crecimiento.

A través de entrevistas exclusivas y análisis detallados, el libro revela cómo estas plataformas han democratizado el acceso al comercio digital, potenciando a emprendedores, pymes y grandes empresas. También expone los retos que enfrentan, desde la competencia global y la logística de última milla hasta la necesidad de construir experiencias de compra cada vez más personalizadas y seguras.

Más que una crónica, esta obra es una herramienta de consulta para profesionales del ecommerce, ejecutivos, académicos y tomadores de decisiones que necesitan comprender las dinámicas, modelos de negocio y tendencias que marcarán el futuro de los marketplaces. Su enfoque práctico e histórico la convierte en una referencia indispensable para anticipar oportunidades y desafíos.

La era de los marketplaces no sólo celebra los logros de un ecosistema en expansión, sino que invita a reflexionar sobre su evolución en un mundo donde la inteligencia artificial, el big data y la omnicanalidad están redibujando el mapa del comercio. Un libro imprescindible para quienes quieren entender, participar y liderar en esta nueva era del digital commerce.

