



Del boom de las punto-com al oscurantismo

COLECCIÓN

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



Marcos Pueyrredon

Del boom de las punto-com al oscurantismo

5

Marcos Pueyrredon

Nombre original: Del boom de las punto-com al oscurantismo

Número de edición: 1ª edición: Febrero 2025

Textos:

Marcos César Pueyrredon

Editora de textos:

Roxana Tanita Miguel

Diseño gráfico y maquetación:

Ángela Mayquez

© de las gráficas propias y adaptaciones:

Ángela Mayquez

© de los textos:

Los autores

© de las fotografías:

Marcos César Pueyrredon (M.C.P)

Editorial eCommerce Institute

© de la presente edición:

Impreso por: LaImprentaYA

Lugar de impresión: Buenos Aires, Argentina

Año de publicación: Febrero 2025

ISBN: 978-631-00-7550-1

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.



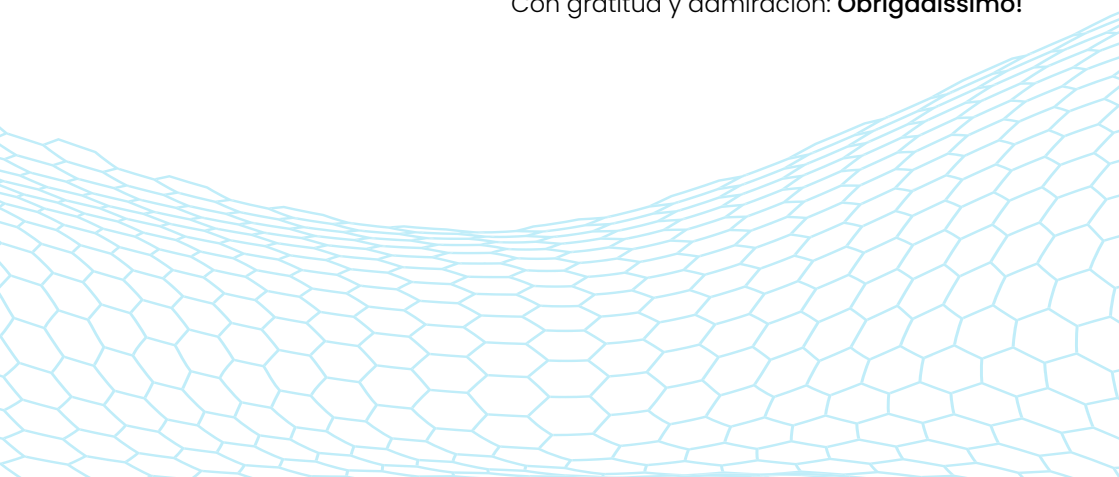
A mi querida esposa Teresa, mi adorada hija Carolina, y a nuestro angelito Ignacio, quienes junto con toda mi amada familia son mi fuente inagotable de inspiración y fuerza. Han caminado a mi lado en cada paso de este fascinante viaje hacia el futuro digital. Sin su amor, paciencia y apoyo incondicional, 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, jedi y master jedi del ecosistema digital iberoamericano que, con su “fuerza”, aportes y testimonios, han sido fundamentales para que este primer momentum de nuestra colección se convierta en la primera pieza de una fascinante cadena de dominós que permite armar miles de caminos hacia el mismo objetivo. Ustedes, que se atrevieron a soñar con un futuro digital cuando aún era solo una idea incipiente, han dejado una huella imborrable en la historia del ecosistema digital en nuestra región. Este libro es un homenaje a su valentía, innovación y compromiso inquebrantable.

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
□ Acerca de cómo navegar este libro vivo	13
□ Características destacadas del Libro vivo: Génesis de un futuro digital	18
Del boom de las punto-com al oscurantismo	23
El modelo de negocio inicial: La fiebre de las startups y el capital de riesgo	49
Las bases tecnológicas del boom de las punto-com	57
De la conectividad a la ubicuidad digital	63
Entre la euforia y la realidad	71
Del garaje al dominio digital: la evolución tecnológica en Mercado Libre	75
La llegada de la “nueva economía”	79
El boom del acceso gratuito	87
El Sitio y Deremate: dos referentes para América Latina	103
El inicio del oscurantismo	109
El resurgimiento digital	125
Referencias	144
Podcast y entrevistas	150
Sobre las dimensiones del libro vivo	155
Próximos Momentums	161
Agradecimientos	167

Prólogo

El final del siglo XX y los inicios del XXI marcaron un momento de fascinación y expectación en torno a las posibilidades del comercio electrónico. Fue una época en la que la promesa del futuro digital parecía al alcance de la mano, impulsada por el auge de las empresas *punto-com*, que ofrecían cambiar para siempre la manera en que interactuamos con el comercio y la tecnología.

El frenesí de esos años llevó a muchos a soñar con un mundo donde todo estaría conectado, donde las barreras físicas desaparecerían y donde la economía digital sería la respuesta a un sinfín de problemas.

Sin embargo, el estallido de la burbuja de las *punto-com* trajo consigo una cruda realidad: algunos de estos sueños no estaban respaldados por modelos de negocio sólidos, mientras que otras empresas, que en su momento eran valoradas en cifras multimillonarias, desaparecieron de un día para otro, llevándose con ellas el capital y la fe de inversores y emprendedores.

Fue un golpe que sacudió al naciente ecosistema digital, que tuvo que replantearse de manera profunda para volver a ganar tracción.

En este libro, que forma parte de la colección *Génesis de un futuro digital*, quiero contar la historia de este ciclo, desde el auge imparable de las *punto-com* hasta el oscurantismo que siguió al estallido de la burbuja. Es una historia de fracasos y caídas, como también de lecciones aprendidas, de resiliencia y, sobre todo, de transformación.

Al igual que en los otros libros de esta colección, como *El despegue digital*, *Pioneros y visionarios del e-commerce de Iberoamérica* o *La revolución del mobile commerce*, recurro a las voces de los protagonistas de estas épocas para ofrecer una perspectiva única.

La palabra de los líderes, emprendedores y visionarios de Iberoamérica que compartieron su experiencia a lo largo de más de dos décadas serán el hilo conductor de este relato. A través de sus testimonios, podremos revivir esos años de euforia, incertidumbre y reinención.

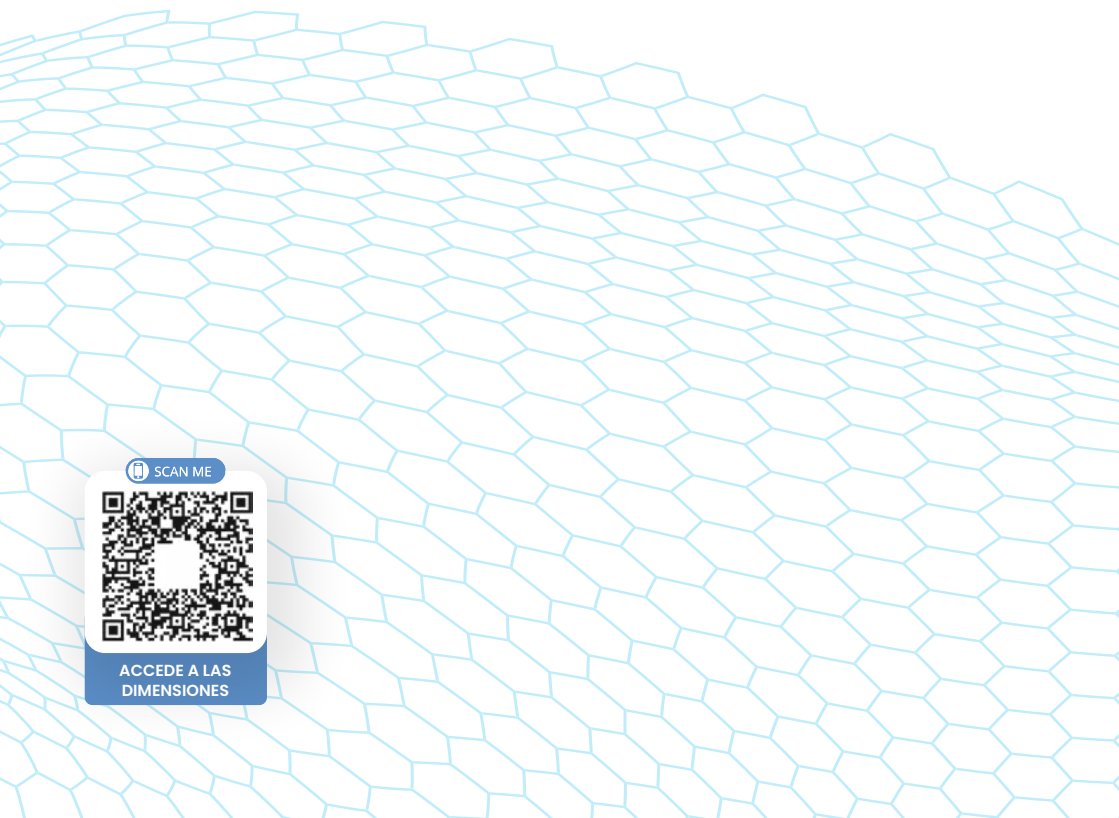
El estallido de la burbuja *punto-com*, lejos de ser el final de una era, fue el inicio de una nueva fase de maduración para el comercio electrónico. A medida que las empresas sobrevivientes, como *Amazon* y *eBay*, demostraban la viabilidad de sus modelos de negocio, el ecosistema digital global comenzó a consolidarse.

En Iberoamérica, vimos cómo empresas como *Mercado Libre* y *Despegar* se convirtieron en ejemplos de éxito en este entorno, demostrando que la perseverancia y la adaptación eran clave para aprovechar las oportunidades del nuevo panorama digital.

Este libro no sólo se centrará en los hechos históricos, sino que también analizará las lecciones que podemos extraer de esta etapa para enfrentar los retos del presente y del futuro. En el mundo actual, donde conceptos como la inteligencia artificial, la *Web 3.0* y el metaverso vuelven a desafiar nuestra forma de entender el comercio y la tecnología, es más que valioso mirar hacia atrás y aprender de las experiencias pasadas.

Espero que este recorrido por los altibajos del boom de las *punto-com* sirva como una fuente de inspiración y reflexión para todos aquellos que hoy se encuentran construyendo el futuro del comercio digital en nuestra región. Porque, al final del día, cada crisis es una oportunidad de reinversión, y cada fracaso es una lección invaluable en el camino hacia la innovación.

Este es nuestro homenaje a una era que, aunque tumultuosa, fue decisiva en la génesis de un futuro digital. **¡Bienvenidos a este viaje!**



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

Acerca de cómo **navegar** este **libro vivo**

Génesis de un futuro digital 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* son 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 eLideres x25** del canal oficial del eCommerce Institute en YouTube o 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
eLideresx25
PODCAST



- a. Ya están disponibles los primeros audiolibros, 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. Para ello, simplemente ingresa en *genesisfuturo.digital* e interactúa con Delphy, nuestra agente de IA que te ayudará a explorar la colección a tu propio ritmo.
- 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, nuestro 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** para acceder a la información más detallada de cada libro, pionero, temas, definiciones, empresas y acontecimientos relevantes sobre los que quieras profundizar.



Características destacadas del Libro vivo: 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.



Multimedial 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.



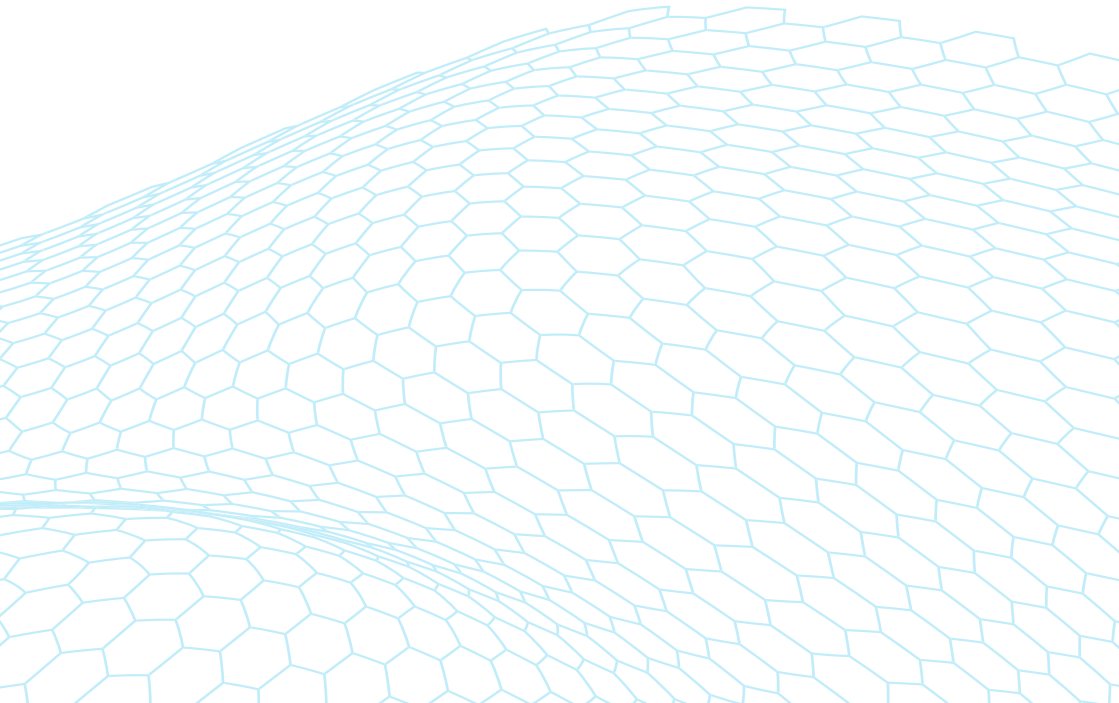
Escanea el **código QR** y elige por dónde empezar a navegar esta historia que contará con **25 momentums** del ecosistema digital de Iberoamérica.

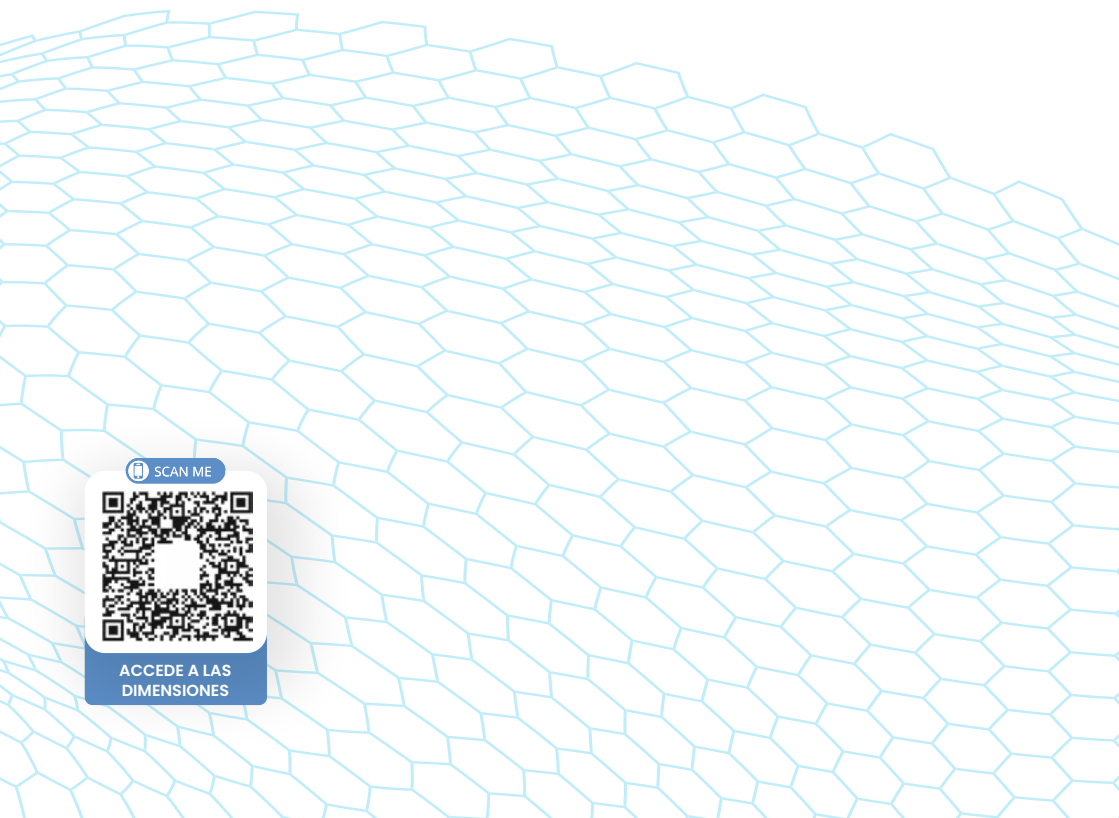
Suscríbete para enterarte antes que nadie cada vez que se publique o actualice algunos de los momentums.

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



MOMENTUM





SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

Del boom de las punto-com al oscurantismo

A principios de los años 90, nos encontrábamos frente a un momento que cambiaría para siempre el curso de nuestra historia digital. Desde mi perspectiva como protagonista de esos años, lo viví como una chispa que anunciaba una transformación sin precedentes.

Internet, que hasta entonces había sido un recurso confinado a laboratorios y universidades, comenzaba a romper barreras y a abrirse al público general, sembrando las bases de lo que más tarde sería **el boom de las punto-com**.

En el *libro vivo* de esta colección *El despegue digital* relato cómo esta expansión tecnológica no solo transformó nuestra manera de acceder a la información, sino que también plantó las semillas de un ecosistema digital que prometía conectar personas, negocios e ideas a escala global. Fue un tiempo de exploración, en el que todos intuíamos que algo grande estaba por suceder, pero pocos comprendíamos aún su verdadera magnitud.

Al reflexionar sobre este momento en otro de los *libros vivos: Pioneros y visionarios*, queda claro que

Iberoamérica no fue una simple espectadora en esta revolución. Los líderes y emprendedores de nuestra región, con recursos limitados pero con una creatividad inagotable, comenzaron a construir las primeras plataformas digitales adaptadas a las necesidades locales.

En países como Argentina, Brasil y México, los pioneros no sólo replicaron modelos de éxito global, sino que innovaron frente a los desafíos únicos de nuestra región: conexiones lentas, desconfianza hacia las transacciones electrónicas y un entorno económico lleno de incertidumbres.



“La burbuja es el gran momentum, estábamos todos dentro de un caño y de pronto cambió, se pincha la burbuja y se cae todo. No sabíamos qué estábamos persiguiendo al fin y al cabo, nos ponían adquisiciones de usuarios de clientes, transacciones, de todo menos negocio. Después de la burbuja llegó el crecimiento y no importaba si se facturaba o no. Fue un hito porque nos obligó a despertarnos, sobre todo en la Argentina en donde lo padecimos después de una crisis”.¹



Sergio
Grinbaum

Por su parte, en el *libro vivo La revolución del mobile commerce* se evidencia cómo este preludio no se limitó

a los avances en la conectividad fija. Aún en sus primeras etapas, la tecnología móvil ya mostraba su potencial para transformar la interacción digital.

Los primeros dispositivos con acceso a Internet, como el *Nokia 9000 Communicator*, abrieron la puerta a una visión más amplia: un futuro donde la conexión no estaría atada a un escritorio, sino que sería ubicua, transformando no sólo el comercio sino también la forma en que vivimos.



Preguntas que definieron una era

Este período fue, ante todo, un tiempo de preguntas: ¿Cómo se integraría esta nueva tecnología en la vida diaria? ¿Qué papel jugarían las empresas en este ecosistema naciente? Y quizás la más importante: ¿cómo podríamos aprovechar este potencial para mejorar la calidad de vida en nuestras sociedades?

En mis conversaciones con los líderes retratados en *Pioneros y visionarios*, estas inquietudes eran recurrentes. Había mucho por descubrir y pocas certezas, pero lo que sobraba era entusiasmo por construir un futuro digital.

En *El despegue digital*, destaco cómo los emprendedores de aquellos años transformaron estas preguntas en acciones concretas. Las primeras plataformas digitales formaron parte de un mundo en el que cada clic era un paso hacia lo desconocido, pero también hacia un horizonte lleno de posibilidades.



Más allá de la tecnología, un cambio cultural

Este preludio no sólo marcó un cambio tecnológico, sino también un cambio cultural profundo que en *La revolución del mobile commerce* empezamos a visualizar con los primeros avances en conectividad y acceso móvil, los que comenzaron a transformar las expectativas de los consumidores.

La idea de interactuar con la tecnología de forma constante y sin restricciones redefinió el comercio, las relaciones sociales y la manera en que nos conectamos con el mundo.



La génesis de una revolución

Este fue un momento donde convergieron la tecnología, la visión emprendedora y el deseo de un mundo más conectado. Los cimientos de esta revolución no fueron perfectos ni estuvieron exentos de desafíos, pero fueron lo suficientemente sólidos para soportar la explosión de creatividad y transformación que vendría después.

Como detallo en estos *libros vivos*, *el boom de las punto-com* no fue sólo un fenómeno económico sino una declaración de intenciones: la convicción de que podíamos reinventar nuestras sociedades a través de la tecnología.

Al mirar atrás, no puedo evitar sentir gratitud por haber sido parte de este preludio. Fue un tiempo en el que aprendimos que los cambios más significativos no surgen de la certeza sino de la voluntad de explorar lo desconocido. Con estas bases, nos preparamos para el capítulo que cambiaría todo.



Transición hacia las tecnologías actuales

Hoy, a medida que el ecosistema digital evoluciona hacia un nuevo horizonte tecnológico, las lecciones aprendidas durante *el boom de las punto-com* resuenan con más fuerza que nunca.

Tecnologías como la *Web 3.0*, el *metaverso* y la inteligencia artificial representan una continuación de aquella revolución. Estas innovaciones, impulsadas por un enfoque más consciente en sostenibilidad y valor para el usuario, están dando forma a un ecosistema más resiliente y preparado para enfrentar los desafíos del futuro.

La *Web 3.0* redefine la descentralización y devuelve el control a los usuarios, mientras que el metaverso amplía las posibilidades de interacción en entornos virtuales inmersivos. La inteligencia artificial, por su parte, transforma la manera en que las empresas se conectan con sus clientes, optimizando procesos y personalizando experiencias.

El boom de las *punto-com* no fue un final sino un preludio para las oportunidades infinitas que hoy están a nuestro alcance. Es hora de explorar cómo estas innovaciones están redefiniendo el presente y cómo podemos seguir aprendiendo de ellas para construir un futuro digital sostenible.



El origen del boom de las punto-com

Como dije, a principios de los años 90, Internet comenzó a expandirse rápidamente, más allá de los laboratorios de investigación y de las universidades, convirtiéndose en una tecnología accesible para el público general.

La creación de la *World Wide Web* en 1989 por el científico de la computación británico **Tim Berners-Lee** sentó las bases para lo que se convertiría en la infraestructura esencial del comercio digital.

La capacidad de acceder a información y comunicarse a través de la web representó, sin lugar a dudas, un cambio radical que pronto atrajo la atención de inversores y emprendedores visionarios.



Fuente: BBC

El 12 de marzo de 1989, **Berners-Lee** puso sobre papel el protocolo de transferencias de hipertextos con el que nacería la primera web.

Tal protocolo, denominado *“Gestión de información; una propuesta”*, se publicó en el **CERN** (Organización Europea para la Investigación Nuclear) recién en 1990.

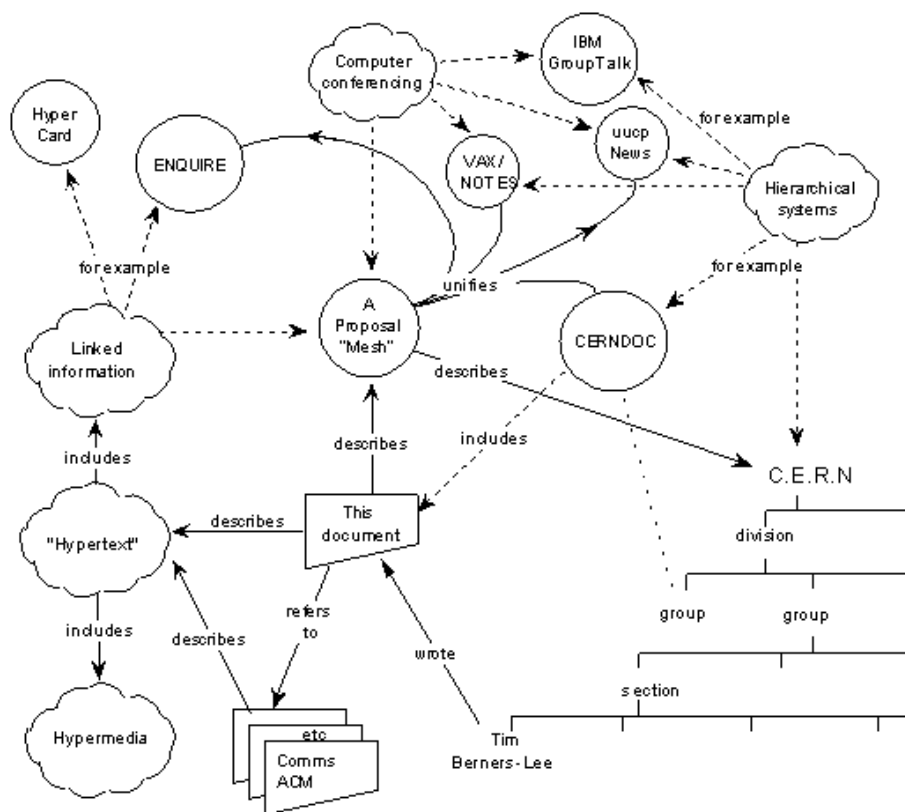
A continuación les comparto una vista inicial de tal registro:

Information Management: A Proposal

Abstract

This proposal concerns the management of general information about accelerators and experiments at CERN. It discusses the problems of loss of information about complex evolving systems and derives a solution based on a distributed hypertext system.

Keywords: Hypertext, Computer conferencing, Document retrieval, Information management, Project control



Fuente: BBC

El auge de las tecnologías de las comunicaciones, como las conexiones de acceso telefónico y, posteriormente, la banda ancha, hizo que Internet fuese más rápido y accesible.

En paralelo, el desarrollo de navegadores como *Netscape Navigator* e *Internet Explorer* facilitó la navegación y permitió que más personas pudieran utilizar la web de manera eficiente. Estos avances, junto con la aparición de las primeras computadoras personales en hogares y empresas, crearon el ecosistema necesario para que el comercio digital floreciera.

Recordemos que *Netscape* Communications Corporation, la empresa pionera en el desarrollo de *software* de navegación por Internet, fue fundada en 1994 por **Marc Andreessen** y **Jim Clark**, y se hizo conocida por su navegador web *Netscape Navigator*, que fue uno de los primeros navegadores gráficos ampliamente utilizados en la *World Wide Web*.



Fuente: Museo de la informática

Las empresas tecnológicas emergentes vieron en la web una plataforma sin precedentes para crear negocios innovadores. Así surgieron las primeras startups, que buscaban revolucionar el modo en que las personas realizaban transacciones comerciales, ofreciendo productos y servicios a través de esta nueva infraestructura global.



Amazon, eBay y los pioneros de Iberoamérica, los primeros actores clave

1995 marcó un hito en la historia del comercio digital. Fue el año en que **Amazon.com**, fundada por **Jeff Bezos**, y **eBay**, creada por **Pierre Omidyar**, lanzaron sus plataformas al público.

Amazon, que comenzó como una librería en línea, no tardó en transformarse en un gigante del comercio electrónico, ampliando su oferta a una gran variedad de productos. Fundada el 5 de julio de 1994, inicialmente se enfocó en la venta de libros por Internet, pero con el tiempo incorporó CDs, DVDs, software, ropa, juguetes y muchos otros artículos.



Fuente: ADSLZone.²

En 1998, adquirió *Internet Movie Database (IMDb)*, seguido por la compra del servicio web *Alexa.com* en 1999. En 2002, dio un paso clave en el ámbito tecnológico con el lanzamiento de *Amazon Web Services (AWS)*, su plataforma de servicios en la nube. Más adelante, en noviembre de 2007, presentó el *Amazon Kindle*, un lector electrónico que se convirtió en uno de sus productos más icónicos.



Welcome to Amazon.com Books!

*One million titles,
consistently low prices.*

(If you explore just one thing, make it our [personal notification service](#). We think it's very cool! Also, check out [what our customers are saying about us](#).)

SPOTLIGHT! -- JANUARY 16TH

These are books we love, offered at Amazon.com low prices. The spotlight moves **EVERY** day so please come often.



ONE MILLION TITLES

Search Amazon.com's [million title catalog](#) by author, subject, title, keyword, and more... Or take a look at the [books we recommend](#) in over 20 categories... Check out our [customer reviews](#) and the [award winners](#) from the Hugo and Nebula to the Pulitzer and Nobel... and [bestsellers](#) are 30% off the publisher's list...



EYES & EDITORS: A PERSONAL NOTIFICATION SERVICE

Like to know when that book you want comes out in paperback or when your favorite author releases a new title? Eyes, our tireless, automated search agent, will send you mail. Meanwhile, our human editors are busy previewing galleys and reading advance reviews. They can let you know when especially wonderful works are published in particular genres or subject areas. Come in, [meet Eyes](#), and have it all explained.

YOUR ACCOUNT

Check the status of your orders or change the email address and password you have on file with us. Please note that you **do not** need an account to use the store. The first time you place an order, you will be given the opportunity to create an account.

ABOUT AMAZON.COM

Here you can find such information as our everyday discounts (even paperbacks are usually 10% off), our returns policy, and the various ways to reach us, including our toll-free 800 number. If you're curious, you can also find out [why we're named Amazon.com](#)...

EMPLOYMENT OPPORTUNITIES AT AMAZON.COM, INC.

We have senior-level and entry-level openings, both of which include significant incentive stock options as part of the compensation package. If you're interested in the new juxtaposition of retailing and computers, please investigate the opportunities!

[[BUY ITEMS NOW](#) | [VIEW YOUR SHOPPING BASKET](#)]

[[Home](#) | [Browse the Shelves](#) | [Eyes & Editors](#) | [Your Account](#) | [Email Us](#) | [Help](#)]



The Private Lives of Albert Einstein by Roger Highfield and Paul Carter

"A deeply melancholic and moving tale that forces its readers to grapple with the enigma of the Einstein myth." -- *The Economist*

[More recommended Biographies](#)

Sin lugar a dudas, este pionero experimentó un crecimiento vertiginoso durante la década de 1990, atrayendo la atención de inversores, al mismo tiempo que diversificaba su catálogo durante pleno auge de las empresas *punto-com*. Sin embargo, con el estallido de la burbuja tecnológica a principios de los 2000, la compañía enfrentó grandes desafíos.

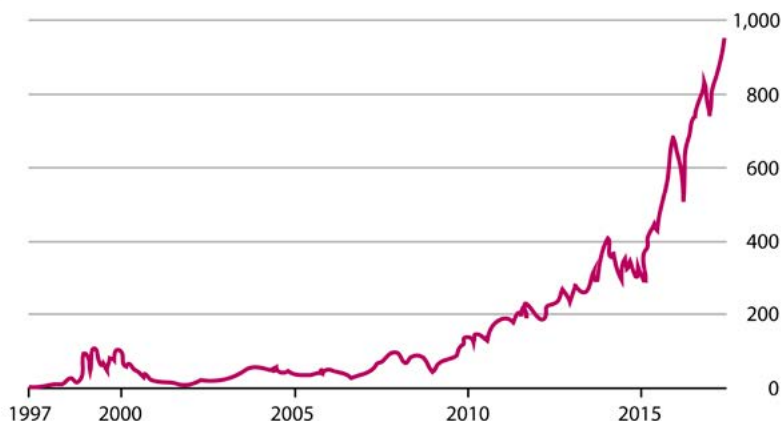
En 1999, las acciones de **Amazon** alcanzaron un máximo de casi 106 dólares por acción, reflejando el entusiasmo del mercado por las empresas tecnológicas. Tras el colapso de las *punto-com*, su valor se desplomó aproximadamente un 90%, situando a la empresa en una posición financiera precaria.

Para afrontar esta crisis, **Amazon** emitió **672 millones de dólares en bonos convertibles con una tasa de interés del 6,9%**, fortaleciendo su posición de efectivo y permitiéndole continuar operando durante la recesión.⁴

Veamos en esta imagen el recorte que expone **Bloomberg** -se extiende mucho más del momento del boom y del oscurantismo-, y es que **Amazon** ha sido muchas veces analizado como un modelo disruptivo:

Desempeño de las acciones de Amazon

US \$



Fuente: Bloomberg. (s.f.). Gráficos sobre el impacto de Amazon en malls y minoristas. 5

Amazon vs Walmart

Valor de mercado (US\$ MM)



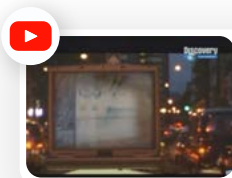
Fuente: Bloomberg. (s.f.). Gráficos sobre el impacto de Amazon en malls y minoristas. 6

Tanto así que, en comparación con Walmart, el paso del tiempo dejó atrás al gran retail, pero claro, ese es tema del libro vivo en donde les hablaré sobre los marketplaces.

Además de las medidas financieras, **Bezos** buscó asesoramiento externo. En 2001, mantuvo una reunión con **Jim Sinegal**, fundador de Costco, quien le aconsejó enfocarse en ofrecer precios bajos y un valor excepcional a los clientes. Este consejo inspiró a **Bezos** a reestructurar la estrategia de precios de *Amazon*, sentando las bases para iniciativas futuras como *Amazon Prime*.

Gracias a estas decisiones estratégicas y a una gestión prudente, *Amazon* sobrevivió al colapso de las *punto-com* y emergió fortalecida, consolidándose como una de las empresas más influyentes en el ámbito del comercio electrónico a nivel mundial.

Recomiendo ver este documental para ampliar un poco más sobre la mirada de lo que experimentó *Amazon*:⁷



**La Internet - Burbuja punto-com
Ebay y Amazon**

Welcome to today's online marketplace...

...the market that brings buyers and sellers together in an honest and open environment...

Welcome to eBay's AuctionWeb.

Welcome to our community. I'm glad you found us. AuctionWeb is dedicated to bringing together buyers and sellers in an honest and open marketplace. Here, thanks to our [auction format](#), merchandise will always fetch its market value. And there are plenty of great deals to be found!

[Take a look at the listings](#). There are always several hundred auctions underway, so you're bound to find something interesting.

If you don't find what you like, take a look at our **Personal Shopper**. It can help you search all the listings. Or, it can keep an eye on new items as they are posted and let you know when something you want appears. If you want to let everyone know what you want, post something on our [wanted page](#).

If you have something to **sell**, start your auction instantly.

Join our community. Become a registered user. Registered users receive [additional benefits](#) such as daily updates and the right to participate in our user feedback forum and the bulletin board.

Please read on about the AuctionWeb vision...

From the founder: I launched eBay's AuctionWeb on Labor Day, 1995. Since then, this site has become more popular than I ever expected, and I began to realize that this was indeed a **grand experiment** in Internet commerce.

February 26, 1996

By creating an open market that encourages **honest** dealings, I hope to make it easier to conduct business with strangers over the net.

Most people are honest. And they mean well. Some people go out of their way to make things right. I've heard great stories about the honesty of people here. But some people are dishonest. Or deceptive. This is true here, in the newsgroups, in the classifieds, and right next door. It's a fact of life.

But here, those people can't **hide**. We'll drive them away. Protect others from them. This grand hope depends on your **active** participation. Become a registered user. Use our feedback forum. Give praise where it is due; make complaints where appropriate.

For the past six months, I've been developing this system single-handedly, in my spare time. Along the way, I've dealt with complaints among participants. But those complaints have amounted to only a handful. We've had close to **10,000** auctions since opening. And only a few dozen complaints.

Now, we have an **open forum**. Use it. Make your complaints in the open. Better yet, give your praise in the open. Let everyone know what a joy it was to deal with someone.

Above all, conduct yourself in a professional manner. Deal with others the way you would have them deal with you. Remember that you are usually dealing with individuals, just like yourself. Subject to making mistakes. Well-meaning, but wrong on occasion. That's just human. We can live with that. We can deal with that. We can still **make deals** with that.

Thanks for participating. Good luck, and good business.

Fuente: Web Design Museum.

Regards,

Pierre

Por otro lado, **eBay** revolucionó la forma en que se compraban y vendían productos entre usuarios, creando un mercado de subastas online que democratizó el acceso al comercio.

Fundada por **Pierre Omidyar** en 1995, **eBay** recorrió un camino notable desde su creación, pasando por el auge de las **punto-com** y enfrentando los desafíos posteriores al estallido de la burbuja tecnológica.

En septiembre de 1995, **Omidyar**, un programador informático, lanzó "**AuctionWeb**" desde su residencia en San José, California.

Este sitio web estaba destinado a ser un mercado en línea donde individuos pudieran comprar y vender bienes y servicios. El primer artículo vendido fue un puntero láser averiado por \$14.83, lo que sorprendió gratamente a **Omidyar** y evidenció el potencial de su plataforma.⁸



Comparto esta entrevista al comprador detrás de la primera venta:



Meet the Buyer Behind **eBay** Founder Pierre Omidyar's First Ever Sale⁹

En 1997, “*AuctionWeb*” pasó a llamarse **eBay**, derivado de “*Echo Bay*”, el nombre de la consultora de **Omidyar**. Ese mismo año, la empresa recibió una inversión de \$6.7 millones de Benchmark Capital, lo que impulsó su crecimiento. La popularidad de **eBay** se disparó, especialmente entre coleccionistas de objetos como los “*Beanie Babies*”, que representaban una parte significativa de las listas de productos en la plataforma.

Durante la burbuja de las *punto-com* a finales de los años 90, **eBay** experimentó un crecimiento exponencial. En septiembre de 1998, la empresa lanzó su oferta pública inicial (IPO), con un precio inicial de \$18 por acción, cerrando el primer día de cotización en \$53 por acción. Este éxito convirtió a **Omidyar** y a su cofundador, **Jeff Skoll**, en multimillonarios.

Sin embargo, el estallido de la burbuja de las *punto-com* a principios de los 2000 afectó a numerosas empresas tecnológicas. A pesar de la recesión que siguió, **eBay**

logró mantener su posición en el mercado. En mayo de 2003, sus acciones cotizaban cerca de sus máximos históricos, alcanzando aproximadamente \$98 cada una, lo que demostraba la resiliencia y adaptabilidad de la empresa en tiempos de incertidumbre económica.

La capacidad de **eBay** para innovar y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado le permitió no sólo sobrevivir al colapso de las *punto-com*, sino también consolidarse como uno de los principales actores en el comercio electrónico a nivel mundial.



El auge del ecommerce en América Latina y la prueba de fuego de la burbuja punto-com

En paralelo a esta historia que les cuento, debo decir que los países iberoamericanos no se quedaron atrás.

La región vio nacer empresas que serían fundamentales para el desarrollo del comercio electrónico en esta parte del mundo. Entre ellas, *Mercado Libre*, fundada por **Marcos Galperín** en Argentina en 1999, y *Despegar.com*, creada el mismo año por **Roberto Souviron y su equipo**, se convirtieron en ejemplos de éxito.

Ambas compañías aprovecharon las oportunidades que brindaba el acceso creciente a Internet y supieron

adaptarse a las necesidades particulares de los consumidores latinoamericanos. **Mercado Libre**, inspirada en el modelo de **eBay**, comenzó como una plataforma de subastas en línea, pero rápidamente diversificó su propuesta y consolidó un ecosistema integral que incluyó soluciones de pago, envíos y financiamiento.

Por su parte, **Despegar.com** replicó la estrategia de agencias de viaje en línea como **Travelocity** y **Orbitz**, facilitando la compra de pasajes y paquetes turísticos sin la necesidad de acudir a intermediarios físicos. A pesar del estallido de la burbuja de las **punto-com** a principios de los 2000, ambas empresas implementaron estrategias de adaptación que les permitieron sobrevivir y seguir creciendo, a diferencia de muchas startups tecnológicas que no lograron resistir la crisis.

Otro actor destacado fue **DeRemate**, una plataforma de subastas creada por **Alec Oxenford** y su equipo, que rápidamente se convirtió en uno de los sitios más visitados en la región. A diferencia de **Mercado Libre**, **DeRemate** se expandió agresivamente en mercados clave de América Latina, apostando por el volumen y la publicidad para generar tracción. Durante el auge de las **punto-com**, ambas empresas compitieron ferozmente por la dominancia del comercio electrónico en la región, captando el interés de inversores y aumentando su valuación en muy poco tiempo.

Sin embargo, cuando estalló la burbuja tecnológica, muchas compañías del sector vieron caer sus ingresos

y tuvieron dificultades para sostener su modelo de negocios. La incertidumbre financiera obligó a **DeRemate** a reestructurar su estrategia, y en 2005, tras años de competencia directa, **Mercado Libre** absorbió la mayor parte de sus operaciones en la región por aproximadamente 40 millones de dólares, consolidando así su liderazgo en el ecosistema de ecommerce en América Latina.

Alec Oxenford, Co-Founder de **DeRemate.com** y **OLX**, compartió en el **eCommerce Day Argentina 2024** algunas reflexiones sobre los inicios de **DeRemate** y el proceso de adaptación en el ecosistema digital. Recordó cómo se inspiraron en eBay para lanzar el sitio en América Latina:

“Plataformas como eBay o Craigslist nos orientaron y ayudaron a enfocarnos al principio, pero el 90% siguió siendo incertidumbre. Uno va descubriendo con prueba y error, y equivocándose. DeRemate.com fue nuestra respuesta local al modelo de eBay, y creo que la clave fue probar las cosas temprano y aprender de los errores. Incluso, en algunos aspectos, terminamos siendo nosotros los que innovamos antes que ellos. Por ejemplo, DeRemate.com tuvo precio fijo antes que eBay, lo que muestra que la innovación no siempre sigue una sola dirección”.

Compañías como **DeRemate** lograron captar la atención de los inversores y establecieron una nueva

forma de hacer negocios, donde las fronteras físicas se desvanecen y las transacciones pueden ocurrir en cualquier momento y lugar. Sin embargo, el crecimiento exponencial de estas empresas fue acompañado por una ola de optimismo y especulación en los mercados financieros. Muchas startups surgidas en esta época no lograron resistir el colapso de las *punto-com*, pero aquellas que supieron adaptarse al nuevo entorno lograron no sólo sobrevivir, sino consolidarse como referentes del comercio electrónico en la región.

Hoy, *Mercado Libre* y *Despegar.com* no sólo han superado aquella crisis, sino que han evolucionado hasta convertirse en gigantes del ecommerce y los viajes en línea, demostrando que la capacidad de adaptación es clave en el mundo digital.

Eso sí, si indagamos cuáles fueron las estrategias que ayudaron a estas empresas de la región a superar la crisis y consolidarse en el mercado latinoamericano, nos encontramos con dos claras visiones:



Estrategia de Mercado Libre para enfrentar el estallido de las punto-com



Enfoque en el desarrollo tecnológico y la base de clientes:

La empresa priorizó la mejora de su plataforma tecnológica y fortaleció la relación con sus usuarios existentes.

En lugar de expandirse desmedidamente, se centró en ofrecer una experiencia de usuario superior, proporcionando más herramientas y facilidades tanto para vendedores como para compradores. Este enfoque incrementó la fidelidad de los clientes y mejoró los márgenes de ganancia, permitiendo a *Mercado Libre* mantenerse competitivo mientras otros competidores sucumbían a la crisis.

¹⁰
Jonathan Szwarcman, actualmente Head of Marketplace Motors Uruguay en *Mercado Libre*, y quien además se unió a la compañía en sus primeros años, asegura que:



“La apertura de APIs fue uno de los momentos bisagra para el crecimiento de Mercado Libre. Poder integrar nuestra plataforma con otras aplicaciones y sistemas nos permitió expandir el ecosistema más allá de lo que imaginábamos. Antes, todo era cerrado y limitado, pero con la apertura de la tecnología, logramos escalar de manera exponencial”.



Jonathan Szwarcman



Resistencia a la fusión y mantenimiento de la independencia:

A pesar de las dificultades económicas y las oportunidades de fusionarse o ser adquirida por

grandes compañías tecnológicas, **Galperín** decidió mantener la independencia de *Mercado Libre*.

Esta visión estratégica a largo plazo permitió a la empresa conservar su modelo de negocio y autonomía, diferenciándose de otros competidores que desaparecieron durante la crisis.

Szwarcman recuerda cómo la empresa evaluó contratar un desarrollo externo en Brasil, pero finalmente fue un equipo interno de *Mercado Libre* el que propuso y ejecutó la solución.



“Pensamos en tercerizar el desarrollo de nuestra plataforma mobile, pero un grupo de desarrolladores internos propuso una alternativa. Apostamos por ellos y resultó ser una de las mejores decisiones. Hoy, el comercio móvil representa una gran parte de nuestras transacciones y nos permitió llegar a millones de usuarios que no tenían acceso fácil a una computadora”



Jonathan
Szwarcman

La resiliencia y la capacidad de reinención fueron clave para enfrentar los cambios de la industria.



Estrategia de Despegar para enfrentar el estallido de las punto-com



Expansión regional y diversificación:

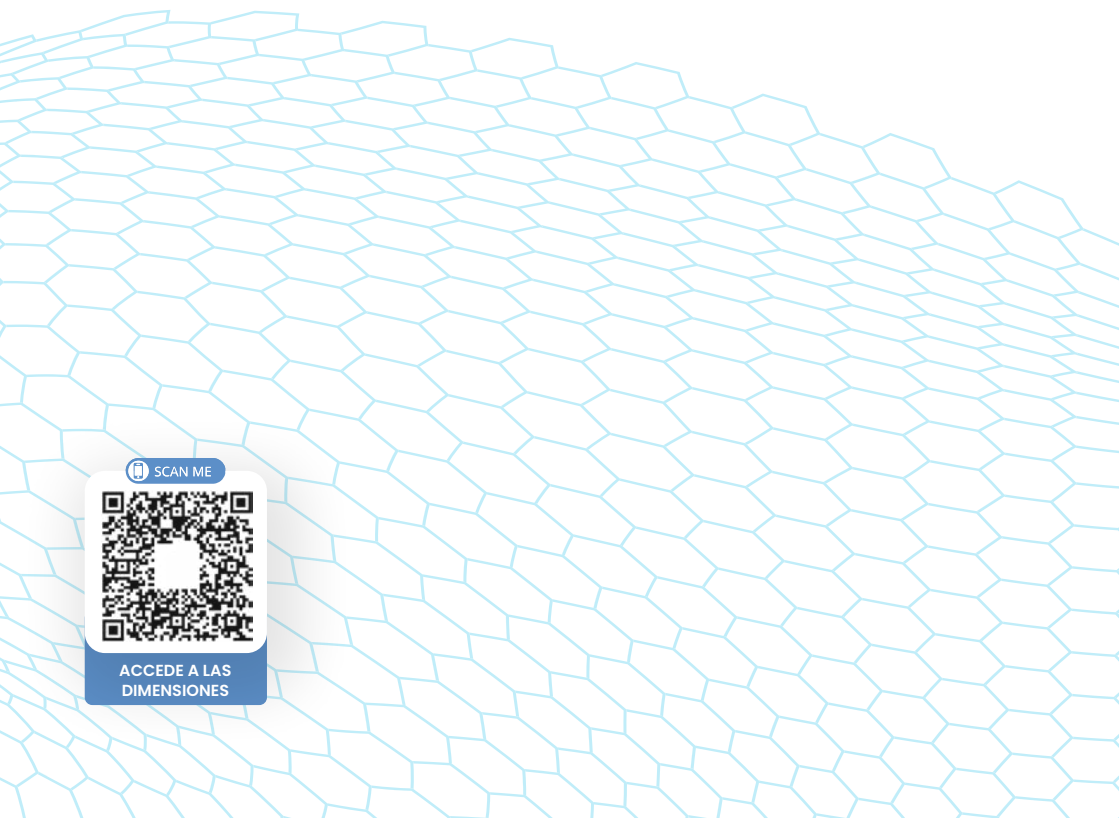
La empresa se enfocó en ampliar su presencia en diferentes países de América Latina, adaptando sus servicios a las particularidades de cada mercado. Esta expansión regional permitió a *Despegar.com* diversificar sus fuentes de ingresos y reducir la dependencia de un único mercado, lo que fortaleció su posición durante la crisis.



Presencia local y conocimiento de marca:

Despegar.com invirtió en establecer una fuerte presencia local en los países donde operaba, lo que incluyó la apertura de oficinas y la adaptación de sus servicios a las necesidades específicas de cada mercado. Esta estrategia aumentó el reconocimiento de la marca y generó confianza entre los consumidores locales, facilitando la recuperación tras la crisis.

Ambas empresas demostraron resiliencia y capacidad de adaptación durante el estallido de la burbuja de las *punto-com*, implementando estrategias que les permitieron no sólo sobrevivir sino también consolidarse como líderes en sus respectivos sectores en América Latina.



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

El modelo de negocio inicial: La fiebre de las startups y el capital de riesgo

Durante esta etapa, el modelo de negocio de muchas empresas *punto-com* era sencillo en apariencia pero profundamente arriesgado en la práctica.

Mientras que el objetivo era atraer a la mayor cantidad de usuarios posibles sin preocuparse inicialmente por la rentabilidad, la premisa con la que se manejaron entonces fue: con suficiente tráfico y reconocimiento de marca, eventualmente las empresas encontrarían formas de monetizar sus plataformas.

El capital de riesgo desempeñó un papel fundamental en este proceso. Los inversores, convencidos del potencial disruptivo de Internet, estaban dispuestos a inyectar grandes sumas de dinero en startups tecnológicas que muchas veces carecían de ingresos sostenibles.

Este capital permitió que las empresas se expandieran rápidamente y captaran a millones de usuarios en todo el mundo.

Las ofertas públicas iniciales (IPO) se convirtieron en un

fenómeno recurrente, con empresas tecnológicas que salían a la bolsa con valoraciones multimillonarias, a menudo sin generar ingresos significativos.

Netscape, por ejemplo, fue una de las primeras empresas en protagonizar una de estas salidas a bolsa en 1995, lo que inspiró a muchas otras a seguir su ejemplo. De hecho, este hito fue el punto culmine de este período.

Su lanzamiento a la bolsa atrajo una enorme atención y capital hacia las empresas de Internet. A partir de allí, se dio un crecimiento vertiginoso que trajo aparejado el surgimiento de miles de nuevas empresas. Todas ellas tenían la promesa de revolucionar la economía a través de la tecnología de Internet.

Los medios de comunicación cubrieron este fenómeno, lo que llevó a un aumento en el interés público y la inversión especulativa, llevando a muchas de estas startups a valoraciones multimillonarias a pesar de no tener ingresos significativos.

En marzo de 2000, el índice bursátil **Nasdaq**, que incluye a muchas empresas tecnológicas, alcanzó su punto más alto, marcando el apogeo de la euforia por las **punto-com**. Sin embargo, muchas de estas empresas tenían modelos de negocio que resultaron insostenibles, porque se enfocaban más en aumentar el tráfico web que en generar ingresos reales.

A continuación, hago un resumen de lo dicho, con las empresas más representativas a nivel global y a nivel

regional, el año que hicieron la oferta pública, el modelo de negocio y el resultado del mismo:

Empresa	Año de OPI	Descripción	Modelo de Negocio	¿Sobrevivió al estallido?
Netscape Communications Corporation	1995	Marcó el inicio del auge de las punto-com con su espectacular debut en bolsa.	Navegador web con licencias y acuerdos publicitarios.	No - Fue adquirida por AOL en 1999 y dejó de ser relevante tras la caída de la burbuja.
Yahoo! Inc.	1996	Uno de los principales motores de búsqueda y directorios de la época.	Plataforma de búsqueda y directorio con ingresos por publicidad.	Sí - Se reinventó como un portal de contenido y mantuvo ingresos por publicidad.
Amazon.com Inc.	1997	Pionero en el comercio electrónico, estableciendo un modelo de venta en línea.	Venta de productos en línea con márgenes ajustados para captar mercado.	Sí - Logró expandirse y diversificar ingresos con AWS, evitando la crisis.
eBay Inc.	1998	Plataforma de subastas en línea que se convirtió en un referente del sector.	Subastas en línea con comisiones sobre ventas.	Sí - Su modelo de subastas y diversificación le permitió mantenerse rentable.
TheGlobe.com	1998	Red social que experimentó un gran crecimiento en su primer día de cotización.	Red social con enfoque en publicidad y crecimiento acelerado.	No - No logró un modelo de ingresos sostenible y colapsó tras el estallido.
Pets.com	2000	Símbolo del colapso de la burbuja punto-com debido a su rápido fracaso.	Venta de productos para mascotas con gran inversión en marketing sin rentabilidad.	No - Se quedó sin fondos y cerró en 2000, convirtiéndose en un símbolo del fracaso de las punto-com.
Mercado Libre	No realizó OPI en ese periodo	Plataforma de comercio electrónico fundada en Argentina en 1999, inspirada en eBay.	Marketplace con subastas y precios fijos, cobrando comisiones a vendedores.	Sí - Se expandió en la región, diversificó servicios e incorporó Mercado Pago.
Despegar.com	No realizó OPI en ese periodo	Agencia de viajes en línea que revolucionó el sector turístico en América Latina.	Venta de pasajes y paquetes turísticos con ingresos por comisiones.	Sí - Se adaptó a los cambios del mercado y logró consolidarse.
DeRemate.com	No realizó OPI en ese periodo	Plataforma de subastas en línea que compitió con Mercado Libre en la región.	Subastas en línea con un modelo similar a eBay.	No - Fue absorbida por Mercado Libre en 2005 debido a la crisis de la burbuja.
Patagon.com	1999	Banco digital latinoamericano que se convirtió en un referente de la banca online.	Banca en línea con enfoque en servicios financieros digitales.	No - Fue vendida a Banco Santander en 2000 y dejó de operar bajo su marca original.

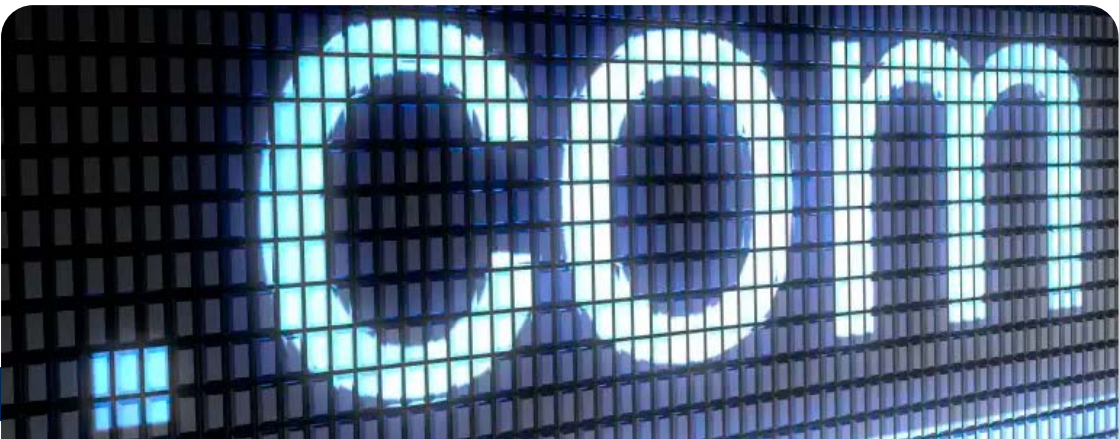
Como pueden ver, este crecimiento exponencial estaba sustentado en bases frágiles. Las empresas se enfocaban más en aumentar su tráfico y visibilidad que en desarrollar modelos de negocio sólidos y sostenibles.

Las métricas clave eran la adquisición de usuarios y la expansión territorial, dejando de lado la rentabilidad a largo plazo. Como veremos más adelante, esta falta de sustentabilidad financiera sería el factor clave en el colapso de la burbuja *punto-com*.

Para comprender mejor el origen y auge de este boom, entrevisté a varios de los protagonistas que vivieron de cerca estos años de transformación en Iberoamérica.

Sergio Grinbaum, CEO de *Think Thanks*, recuerda esta época como *“una carrera desenfrenada por capturar el futuro”*. En sus palabras, *“era un momento en que todos creíamos que estábamos a punto de cambiar el mundo, aunque pocos sabían realmente cómo”*.

Por su parte, **Mario Contreras**, gerente de eCommerce para *Reebok*, entre otras marcas, señaló que *“la*



*infraestructura tecnológica que surgió durante esos años fue la base para lo que hoy conocemos como comercio electrónico moderno. Todo lo que tenemos hoy en día, desde fibra óptica hasta las plataformas de pago, comenzó en esos años”.*¹¹

El enfoque de **Mario** no es simplemente optimista, puesto que veremos más adelante cómo esta industria alcanzó un alto grado de resiliencia, y eso, quitándole todo romanticismo posible a uno de los momentos más críticos pero al mismo tiempo potente del desarrollo de nuestra industria. Todavía falta un tramo antes de hablar de lo que viene después, el oscurantismo.

Lorena Díaz Quijano, especialista en líderes ágiles y digitales, también ofrece su perspectiva sobre la fiebre de los 90: *“El enfoque estaba en la adquisición de usuarios, sin importar mucho la viabilidad financiera. Todos estábamos aprendiendo sobre la marcha”.*¹²

Estas voces nos recuerdan que el boom de las *punto-com* no fue sólo una cuestión de tecnología o capital, sino que representó una revolución impulsada por la ambición de transformar la sociedad y la economía, aunque, como veremos, no todas las ambiciones estaban destinadas a prosperar.

El origen del boom de las *punto-com* fue un momentum en sí mismo en la historia del comercio electrónico. Si se quiere, esta primera parte del libro se puede visualizar como un apéndice de ***El despegue digital***.



Explora Génesis de un futuro digital

Transforma la lectura en una **experiencia viva**
e interactiva. ¿Estás listo para descubrirlo?

Las tecnologías emergentes, los modelos de negocio innovadores y la abundancia de capital crearon un entorno donde parecía que todo era posible. Sin embargo, como lo apreciarán a medida que avancen con la lectura de esta *Génesis de un futuro digital*, este crecimiento desenfrenado tenía un lado oscuro: muchas empresas no estaban preparadas para enfrentar los desafíos a largo plazo que inevitablemente surgirían.

Línea de tiempo:

El boom de las punto-com



Expansión

1997

Mayo:

📈 Amazon sale a Bolsa el 15 de mayo con un precio por acción de 18 dólares.

1998

Septiembre:

📈 eBay realiza su IPO. En sólo un día, pasó de 18 dólares la acción a 53.5.

Agosto:

📈 Se fundan Mercado Libre, Despegar y DeRemate en Argentina.

1999

Noviembre:

📈 Terra se dispara un 213% en su debut en la Bolsa de España, reflejando la fiebre de las punto-com.

Diciembre:

📈 El Sitio sale a la Bolsa con un precio inicial de 16 dólares por acción. Poco después alcanzó una valoración de mercado de 1.600 millones de dólares.

Marzo:

📈 El índice Nasdaq Composite supera los 5.000 puntos, un crecimiento del 582% desde 1995.

Abril:

📈 Comienza la caída acelerada del Nasdaq, cerrando el año con un desplome del 50% desde su pico en marzo.

Octubre:

📈 Se anuncia la fusión de El Sitio con Ibero American Media Partners.

Noviembre:

✖️ Pets.com anuncia su cierre y el despido de 255 trabajadores.

Diciembre:

📈 Yahoo! cae de 250 a 30 dólares por acción; Amazon, eBay y otras compañías de la Nueva Economía también sufren desplomes significativos.

2000

Julio:

✖️ Webvan se declaró en bancarrota al anunciar el despido de 2 mil empleados y cancelar los servicios de entrega a domicilio de sus productos.

2001

Octubre:

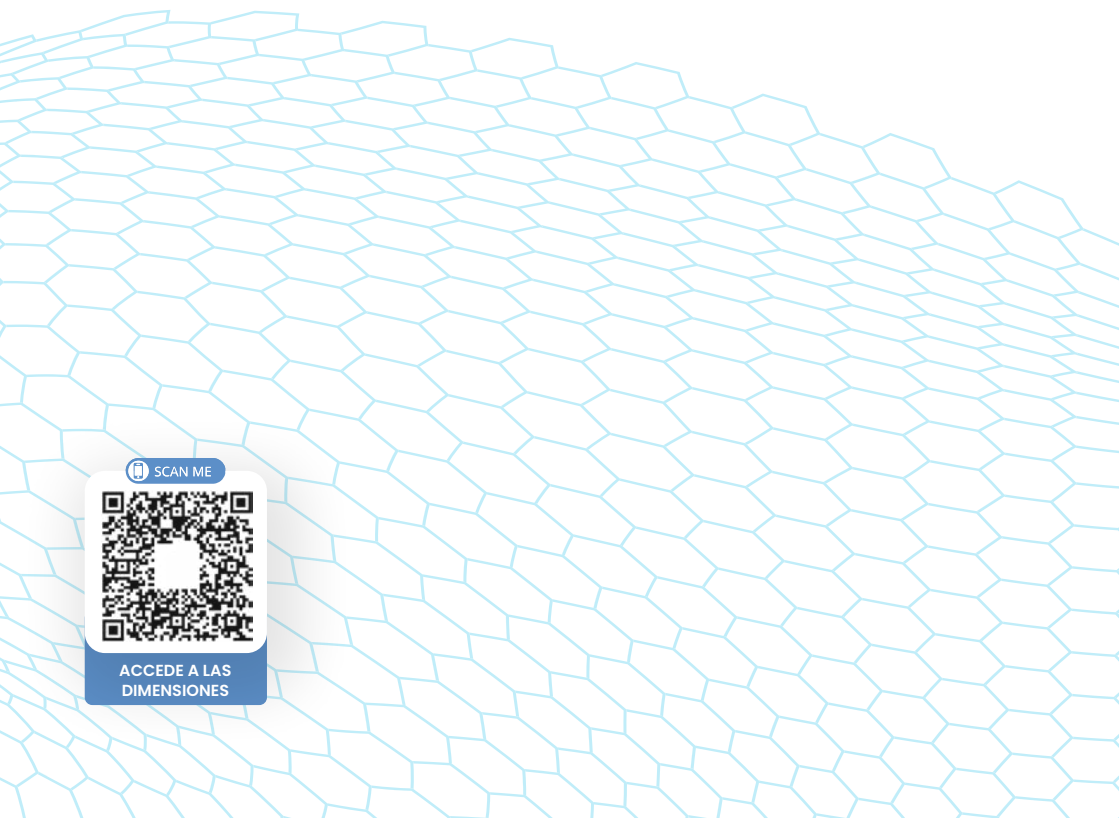
📈 eBay se convierte en el mayor accionista de Mercado Libre, con el 20% de la participación de la compañía.

2002

Octubre:

📈 El índice Nasdaq Composite bajó a 1.300 puntos, una caída del más del 70 % desde su pico tan sólo 2 años antes.

Burbuja y caída



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

Las bases tecnológicas del boom de las punto-com

El boom de las *punto-com* a finales de los años 90 fue un fenómeno impulsado por la euforia inversora y la promesa de un futuro digital. Sin embargo, este crecimiento no habría sido posible sin el desarrollo tecnológico que lo sustentó.

Desde la evolución de las comunicaciones hasta la consolidación del *software* como servicio, la infraestructura digital jugó un papel clave en la explosión del comercio electrónico y por eso tenemos que darnos un espacio para entender este contexto.

Cristian Daher,¹³ uno de los pioneros del ecosistema digital en Bolivia, recuerda cómo en aquellos años la transformación tecnológica empezó a redefinir la manera en que las empresas operaban.



“En los 90, hablar de comercio digital era casi un acto de fe. No teníamos el concepto de startup, ni hablábamos de ecosistemas digitales. Solo sabíamos que Internet era una oportunidad y que había que construir sobre ella. En aquel momento, no pensábamos en llegar a 25 años de transformación digital; simplemente tratábamos de sobrevivir y hacer crecer nuestros proyectos”.



**Cristian
Daher**

Sin embargo, uno de los factores que más influyó en la explosión del comercio digital fue la evolución de la infraestructura de comunicaciones, y el mismo **Cristian Daher** lo afirma: *“Sin 3G, 4G, fibra óptica y una estructura de comunicaciones sólida, el ecommerce no habría tenido futuro. La conectividad fue esencial para que las empresas pudieran digitalizarse y llegar a más clientes. Muchas veces damos esto por sentado, pero sin una base tecnológica robusta, el boom de las punto-com no habría sido posible”.*

En este contexto, **Marcelo Galperín**,¹⁴ pionero en la digitalización corporativa y cofundador de *Mercado Libre*, recuerda los desafíos técnicos de aquellos años.



“En los 90, Internet era una tecnología emergente, pero todavía había problemas graves de confiabilidad, velocidad y seguridad. Para las empresas que querían operar digitalmente, la conectividad era un cuello de botella. Al principio, las opciones eran redes privadas, conexiones satelitales carísimas o enlaces por radiofrecuencia, lo cual limitaba la expansión de las operaciones. Fue recién con la llegada de las VPNs y la consolidación de los centros de datos que se pudo construir un ecosistema realmente viable para el comercio digital”.



**Marcelo
Galperin**

El impacto de estas innovaciones tecnológicas no solo benefició a los grandes jugadores, sino que también facilitó la creación de startups en la región.

Esto, sumado a la posibilidad de contar con servidores en Estados Unidos, como ocurrió con ***Mercado Libre*** en sus inicios, permitió a las compañías escalar sin depender de la infraestructura local, que en muchos países aún estaba en desarrollo.





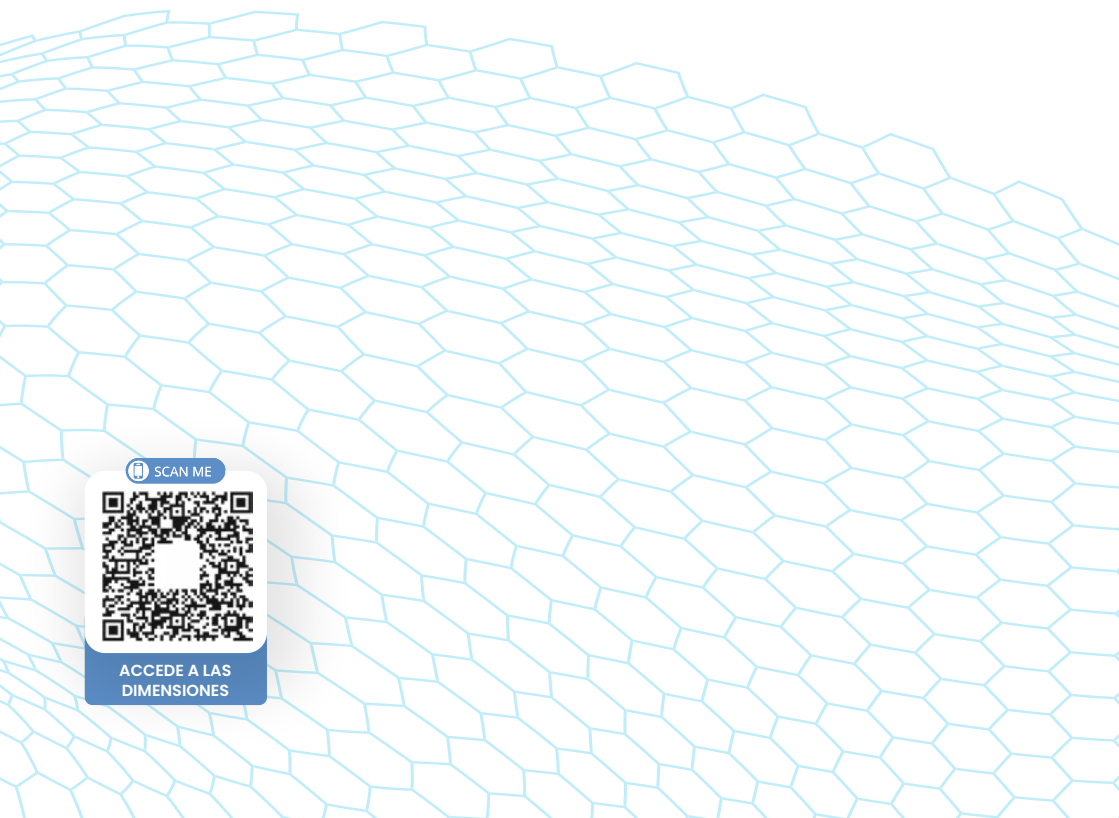
“Cuando creamos *Mercado Libre* en 1999, sabíamos que si poníamos los servidores en Argentina íbamos a tener problemas de latencia y accesibilidad. Decidimos alojarlos en un data center en Estados Unidos, lo que nos dio estabilidad y nos permitió operar en múltiples mercados sin restricciones. Esa decisión fue clave para nuestro crecimiento regional”.



Marcelo Galperin

Este cambio de paradigma transformó el comercio digital en Iberoamérica. Muchas empresas que en los primeros años de la burbuja tecnológica no lograron sostenerse habrían tenido mejores oportunidades con la infraestructura que emergió después del 2000.

La crisis de las *punto-com* no sólo dejó un campo de batalla de startups fallidas, sino que también impulsó una reinención del ecosistema con bases más sólidas.



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

De la conectividad a la ubicuidad digital

Además de la conectividad, otro hito clave en el auge del comercio electrónico fue la transición del **software** tradicional a sistemas basados en la nube.

La llegada del **software** como **servicio (SaaS)** eliminó la necesidad de que las empresas compraran licencias e instalaran programas en sus propios servidores. En su lugar, pudieron acceder a soluciones digitales de forma flexible y sin grandes inversiones en infraestructura. **Esto democratizó la tecnología y facilitó la adopción del comercio electrónico por parte de más negocios.**

En tal sentido, puedo decir que la arquitectura de **software** jugó un papel fundamental en la consolidación del comercio digital, estableciendo las bases para que la industria pudiera escalar sin restricciones técnicas.

Diego Berardo, ¹⁵ pionero en la industria del **software** y del comercio electrónico en Iberoamérica, describe los momentos clave que marcaron esta transformación: *“En los años 90, el gran problema era la infraestructura. Podías tener la mejor idea del mundo, pero si no tenías*

una red estable y sistemas eficientes, simplemente no funcionaba. No existía la masificación de estándares, y cada empresa debía resolver la digitalización a su manera”.

Uno de los hitos más importantes fue el lanzamiento de *Windows 95*, que permitió la adopción masiva de interfaces gráficas y estableció una plataforma sobre la que se desarrollaron aplicaciones que revolucionaron la manera en que las empresas operaban.

“Windows 95 cambió las reglas del juego. Antes, cada empresa tenía que desarrollar su propio software desde cero. Con la llegada de Windows y la estandarización de los sistemas operativos, las compañías pudieron empezar a utilizar soluciones ya creadas, reduciendo costos y mejorando la eficiencia. Este fue el primer paso hacia la democratización del software corporativo”, añade **Diego Berardo**.

El siguiente gran salto se dio con el crecimiento de Internet y los navegadores web, que facilitaron la transición de los sistemas locales hacia soluciones basadas en la nube.

En este contexto, surgieron los primeros marketplaces y plataformas de ecommerce.



“En el 99-2000, con la burbuja de las punto-com, se invirtieron millones en desarrollar tecnología para el comercio digital. Aunque muchas empresas desaparecieron cuando la burbuja estalló, lo que quedó fue una infraestructura que permitió que el comercio electrónico evolucionara y se consolidara en la siguiente década”.



**Diego
Berardo**

A medida que Internet se fortalecía, el software también evolucionaba. En los años 2000, se produjo un cambio clave con la llegada del open source y el **software** como **servicio (SaaS)**, que permitieron que las empresas redujeran sus costos operativos y aceleraran su crecimiento sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura propia.

El impacto de estos cambios no se limitó al ecommerce. La banca digital, la logística, el marketing y otros sectores también se vieron revolucionados por la digitalización. La adopción de herramientas como el **home banking** y los sistemas de pago en línea fue otro de los aceleradores que consolidaron el ecosistema digital.



“Antes del home banking, tenías que ir físicamente al banco para conocer el estado de tu cuenta o hacer una transferencia. Cuando las entidades bancarias comenzaron a digitalizarse, el consumidor se familiarizó con el uso de Internet para operaciones financieras. Esto fue un paso clave para la adopción de los pagos electrónicos y, en consecuencia, para el crecimiento del comercio electrónico”.



Diego
Berardo

La transformación digital no sólo afectó a las grandes corporaciones, sino que también democratizó el acceso a los mercados. Hoy, cualquier emprendedor puede montar su negocio en línea y llegar a clientes en distintas partes del mundo.

Para ¹⁶**Carlos Anino**, pionero en el desarrollo de software y en la digitalización del comercio minorista en Iberoamérica, estos cambios marcaron el destino del sector.



“A finales de los 90, hubo una conjunción de eventos que hicieron posible el boom de las punto-com. Uno de los más importantes fue la desregulación económica, que permitió el crecimiento de nuevos modelos de negocio digitales. En ese contexto, aparecieron las primeras redes de valor agregado, que fueron fundamentales para el comercio electrónico y los primeros sistemas de pago en línea”.



**Carlos
Anino**

La desregulación de las telecomunicaciones y el avance en conectividad permitieron que el ecommerce dejara de ser sólo una idea y se convirtiera en una realidad. Sin embargo, muchas empresas apostaron únicamente por el crecimiento sin preocuparse por la rentabilidad, lo que eventualmente llevó al colapso del ecosistema.

“En 1999-2000, con la burbuja punto-com, vimos una explosión de empresas digitales que surgían sin un modelo de negocio sustentable. Se invertía en crecimiento sin pensar en la rentabilidad, y cuando el financiamiento se agotó, muchas empresas colapsaron.

*Pero lo que quedó después fue una infraestructura tecnológica más sólida, que permitió la evolución del sector en la siguiente década”, aseguró **Carlos Anino.***

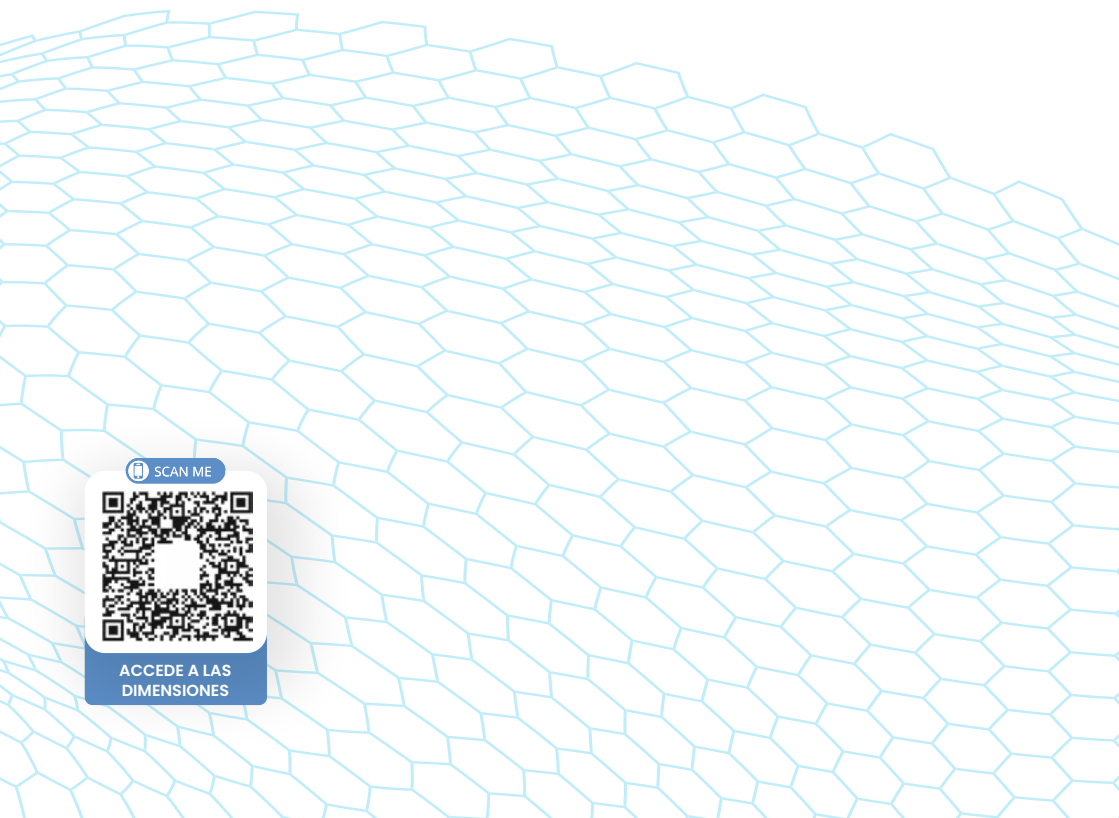


A pesar del colapso, la crisis también trajo oportunidades. Muchas de las bases tecnológicas que se habían desarrollado durante el boom fueron aprovechadas en los años posteriores para construir un ecosistema más maduro y sostenible. **La llegada del software como servicio (SaaS) y la movilidad fueron claves en esta transformación.**

Por último, no hay que dejar de lado la aparición de los **dispositivos móviles y las aplicaciones digitales**, que dieron un nuevo impulso al comercio electrónico al hacerlo accesible desde cualquier lugar.

El lanzamiento del *iPhone 4* y la popularización de las aplicaciones móviles fueron un punto de inflexión. Hasta ese momento, el comercio electrónico dependía de las computadoras de escritorio. Con los *smartphones*, los consumidores pudieron acceder a productos y servicios en cualquier momento y lugar, lo que cambió completamente la dinámica del mercado.





SCAN ME

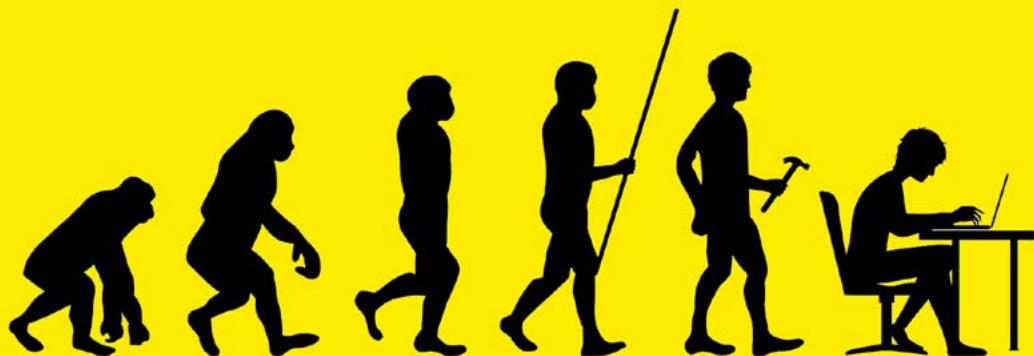


ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

Entre la euforia y la realidad

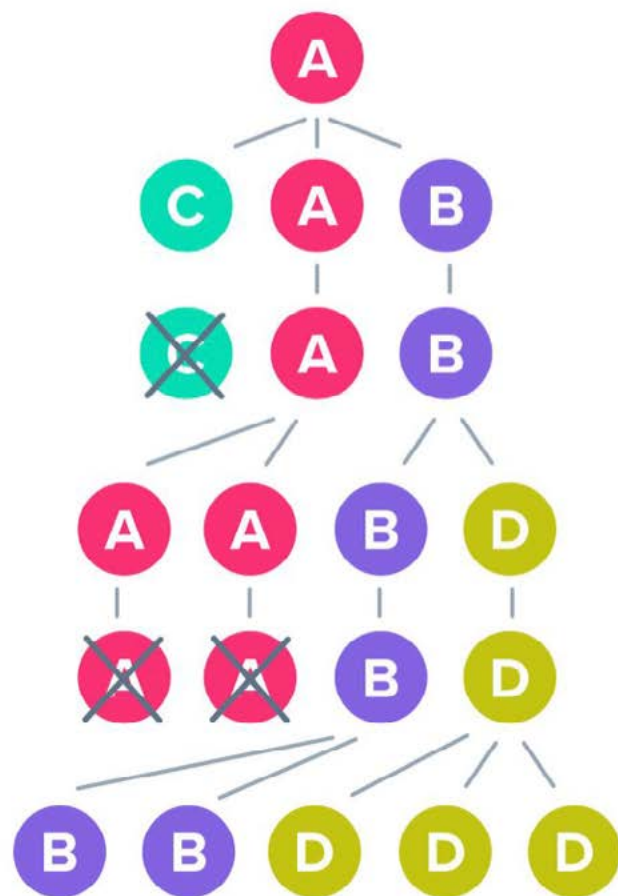
Si bien la combinación de estos factores tecnológicos fue clave para la expansión del comercio digital, no todas las empresas lograron consolidarse en este nuevo entorno. Muchas *startups* surgieron sin un modelo de negocio claro y desaparecieron cuando se agotaron las inversiones.

Cristian Daher destacó que, en retrospectiva, el comercio digital pasó por una especie de **darwinismo digital**, donde sólo las empresas que lograron evolucionar y adaptarse al nuevo entorno tecnológico pudieron consolidarse.



Evolución del comercio digital:

De la explosión de startups al liderazgo del mercado



Fase 1:

Explosión de startups

Muchas empresas emergen rápidamente con modelos de negocio inciertos.

Fase 2:

Desajuste tecnológico y de mercado

Muchas no logran adaptarse al entorno digital y fracasan.

Fase 3:

Selección natural

Sólo las empresas que se adaptan a las nuevas tecnologías y entienden al consumidor sobreviven.

Fase 4:

Consolidación de empresas exitosas

Las empresas que lograron evolucionar crecen y se consolidan.

Fase 5:

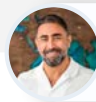
Liderazgo del mercado

Las empresas sobrevivientes lideran el mercado y marcan la pauta en la industria digital.

Este proceso refleja cómo las empresas pasaron por una "selección natural", donde solo las más adaptadas sobrevivieron, dejando a las que no pudieron innovar atrás.



“El ecommerce pasó por un proceso de selección natural. Las empresas que entendieron al consumidor, aprovecharon la tecnología y supieron escalar su modelo de negocio fueron las que sobrevivieron. Hoy, esas compañías son las que lideran el mercado y continúan marcando la pauta en la industria digital”.



**Cristian
Daher**

En este punto, debo decir que el boom de las *punto-com* fue como una explosión descontrolada. Muchos emprendimientos desaparecieron porque no tenían modelos de negocio sostenibles, pero lo que quedó después fue una infraestructura tecnológica que permitió que las compañías realmente innovadoras sobrevivieran y crecieran. Esas *‘tuberías digitales’* que se construyeron en ese momento son las que hoy sostienen el comercio electrónico en la región.

Boom



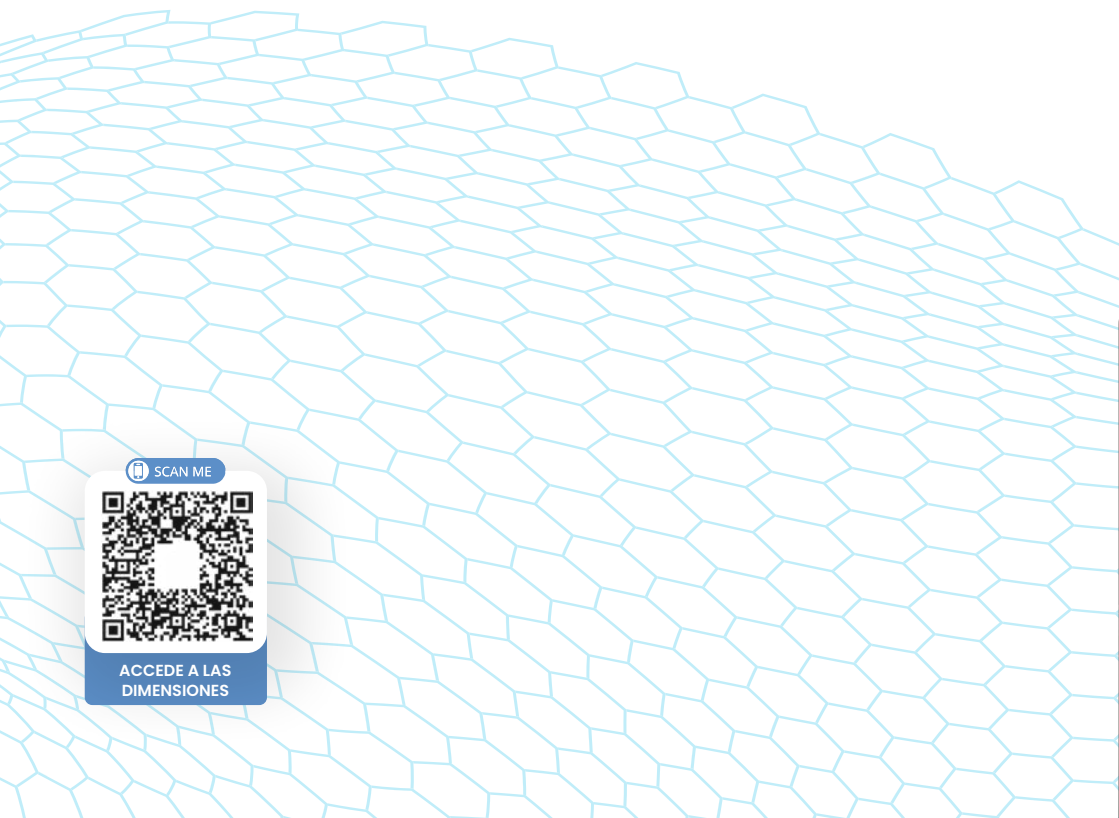
Caída



Infraestructura



Crecimiento actual



SCAN ME

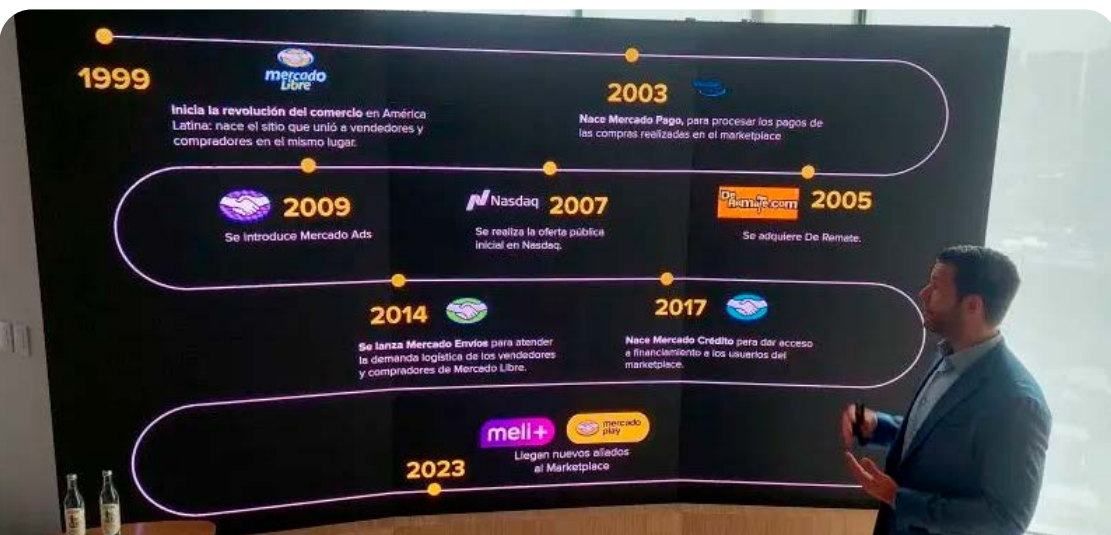


ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

Del garaje al dominio digital: la evolución tecnológica en Mercado Libre

Mientras la burbuja de las *punto-com* transformaba el ecosistema digital en Iberoamérica, algunas empresas emergentes lograron consolidarse gracias a su capacidad de adaptación y su cultura de innovación.

Permítanme regresar al caso de *Mercado Libre*, que no sólo sobrevivió al colapso de las *punto-com*, sino que impuso nuevas reglas para el comercio electrónico en la región. **Jonathan Szwarcman** describió ese periodo como un tiempo de aprendizaje constante y reinención:





Argentina



Bolivia



Brasil



Chile



Colombia



Costa Rica



Dominicana



Ecuador



Guatemala



Honduras



México



Nicaragua



Panamá



Paraguay



Perú



El Salvador



Uruguay



Venezuela



“Cuando empecé en Mercado Libre en 1999, éramos un equipo reducido, trabajando en una cochera en la calle Tronador. En ese momento, nadie podía prever si íbamos a llegar tan lejos. La conectividad era un problema, el desarrollo de software tenía enormes limitaciones y la confianza del consumidor era casi inexistente. Pero lo que sí teníamos claro era que la única manera de avanzar era innovando sin parar”.



Jonathan Szwarcman

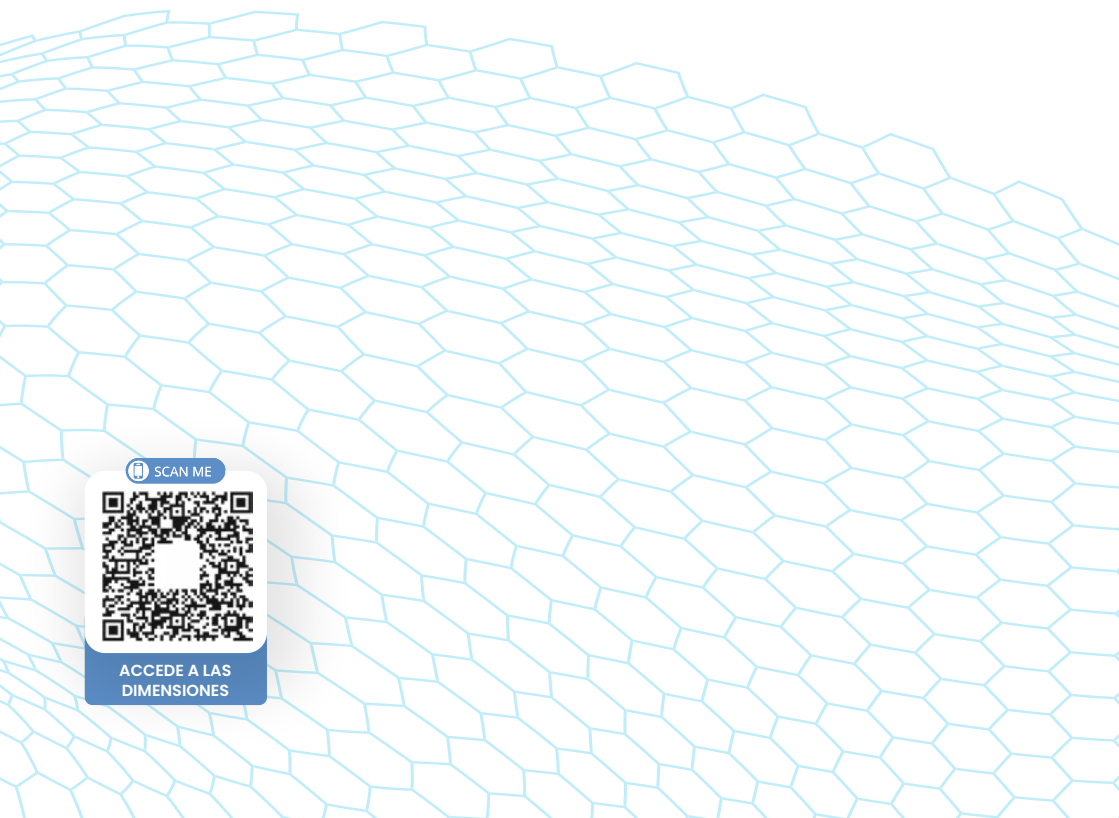
Y es que *Mercado Libre* no sólo se adaptó a la era digital, sino que ayudó a definirla en Iberoamérica.



“Si hay algo que aprendí en estos años, es que la clave del éxito no es solo la tecnología sino la cultura de la empresa. Siempre tenemos que estar pensando en lo que viene, en cómo mejorar lo que ya hicimos. La curiosidad y la capacidad de resolver problemas son los motores que nos mantienen en constante evolución”



Jonathan Szwarcman



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

La llegada de la “nueva economía”

El concepto de “*nueva economía*” surgió en la segunda mitad de los años 90 para describir la transición de una economía basada en la producción industrial hacia una centrada en el conocimiento y la tecnología digital.

Estados Unidos lideró este cambio, con empresas emergentes que desafiaban el modelo tradicional, apostando por Internet como el nuevo vehículo del comercio y la información global.

El crecimiento de estas empresas se vio reflejado en el rápido ascenso del *Nasdaq*, un mercado bursátil que se convirtió en el epicentro de la tecnología. Como rival de la Bolsa de Nueva York (NYSE), Nasdaq atrajo a *startups* tecnológicas con la promesa de una valoración rápida de sus acciones.

Otro factor clave en la expansión del sector fue el aumento de *Ofertas Públicas Iniciales* (*IPO*, por sus siglas en inglés). Estas ofertas permitían a las empresas tecnológicas ingresar al mercado de valores y atraer capital público para financiar su crecimiento sin

necesidad de recurrir a deudas costosas (*Startupeable*, 2024).

Paralelamente, la capitalización bursátil de las empresas *punto-com* creció de manera desmesurada, superando a corporaciones tradicionales con modelos de negocio rentables. La fiebre inversora fue impulsada por la idea de que el futuro pertenecía a la tecnología y que estas compañías se transformarían en monopolios digitales.

La filosofía empresarial de muchas *punto-com* se basaba en la estrategia “*hacerse grande rápido*”. Como dije al comienzo, en lugar de buscar rentabilidad inmediata, estas empresas priorizaban la expansión acelerada y la captación de usuarios, confiando en que los beneficios llegarían con el tiempo. **Se sacrificaban los ingresos a corto plazo con el fin de monopolizar sectores específicos y dominar el mercado antes que la competencia.**

Amazon, por ejemplo, invirtió agresivamente en logística y tecnología sin generar ganancias durante sus primeros años. Otras empresas, como *Pets.com*, adoptaron estrategias similares, pero sin una base sólida para sostenerse.

El problema fue que muchas de estas compañías dependían exclusivamente del financiamiento de los inversores, sin ingresos que respaldaran su valuación. A medida que los fondos se agotaban y los costos de operación crecían, la fragilidad del modelo de negocio se hizo evidente.

El crecimiento de la burbuja estuvo impulsado por la euforia de los inversores de capital de riesgo, que vieron en la tecnología una *“tierra prometida”*. Estos fondos invirtieron en startups con poca o ninguna rentabilidad, confiando en que la demanda del mercado haría subir el valor de las acciones. Entre 1995 y 2000, el **Nasdaq** aumentó un 400 %, reflejando la sobrevaloración de estas empresas.

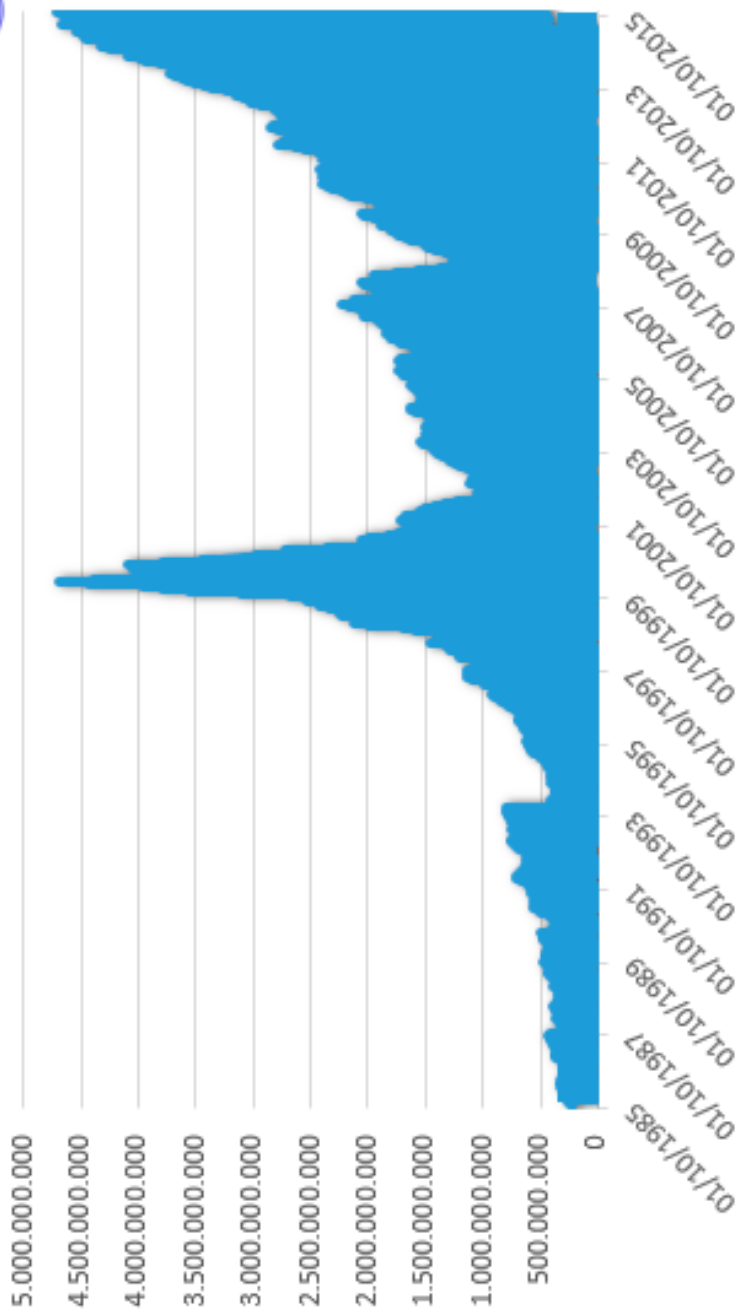
Muchos fundadores y primeros inversores aprovecharon el momento para vender sus participaciones a precios inflados, asegurando fortunas antes de que el mercado corrigiera su valor real. La especulación se intensificó, alimentando una burbuja sin precedentes.

Varias razones explican el auge explosivo de estas empresas:

-  **Expansión desmedida y monopolización:** Muchas compañías priorizaron la dominación de su sector sin considerar la rentabilidad.
-  **Inversión sin precedentes:** Los inversores confiaban en obtener beneficios rápidos y estaban dispuestos a financiar empresas con modelos inciertos.
-  **Aumento especulativo de las acciones:** La fiebre del mercado hizo que muchas acciones subieran rápidamente sin respaldo financiero.



NASDAQ 100



La evolución del índice Nasdaq. Fuente: Economipedia ¹⁷



Dificultad para valorar correctamente las empresas: Al no tener ingresos o ganancias claras, se sobrevaloraban con base en expectativas futuras.

Finalmente, el 10 de marzo de 2000 marcó el inicio del colapso.

Ese día, el *Nasdaq* alcanzó su punto máximo de 5.048 puntos. A partir de entonces, el mercado comenzó a corregirse y las acciones de las *punto-com* se desplomaron.

Los inversores perdieron confianza al notar que muchas empresas no generarían beneficios en el corto plazo. Comenzaron a retirar su dinero, provocando una caída en cadena. En menos de dos años, el *Nasdaq* se desplomó más de un 75 %, eliminando billones de dólares en valor de mercado.



5.048,62



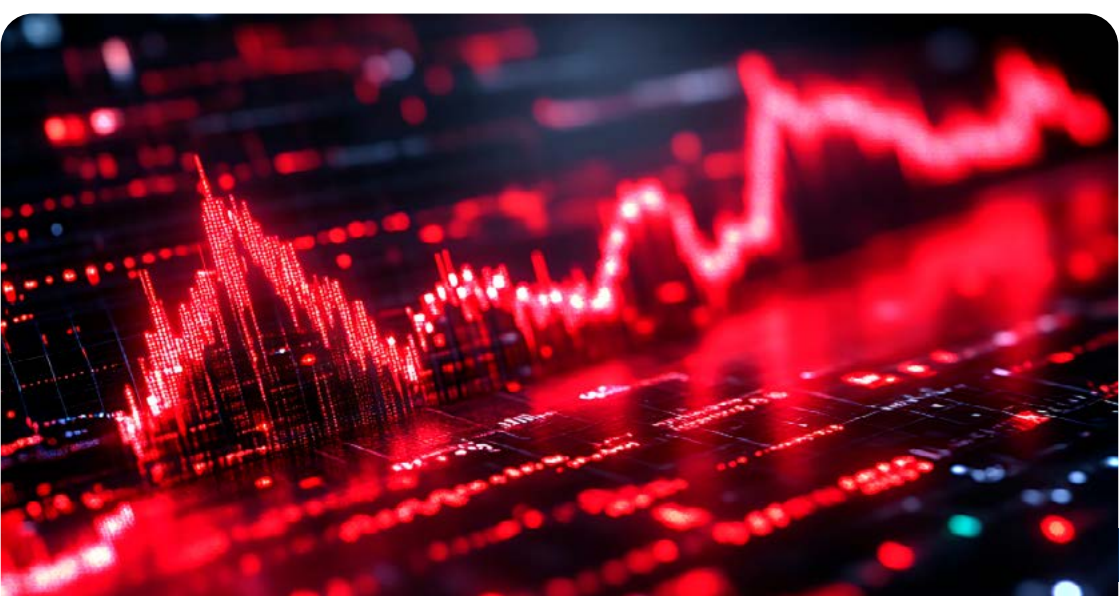
1.114,11

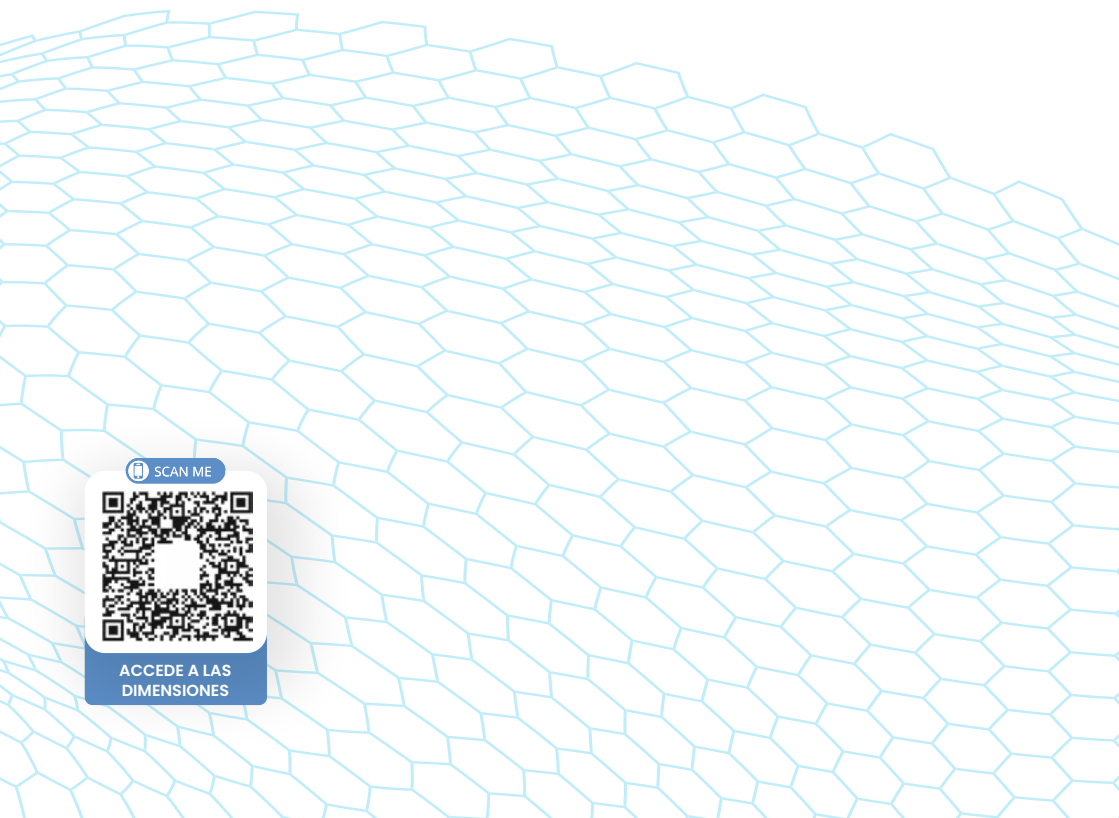
Fuente: La burbuja de las *punto-com* ¹⁸

Compañías como *Pets.com*, *Boo.com* y *Webvan* quebraron. Otras, como *Amazon* y *eBay*, lograron sobrevivir ajustando sus estrategias y reduciendo costos.

El estallido de la burbuja fue un duro golpe para la economía digital, pero también una lección: **el crecimiento sin viabilidad financiera no es sostenible.**

El auge y caída de las *punto-com* fue un fenómeno que revolucionó la economía global. Si bien muchas compañías desaparecieron, la era digital continuó su avance. La lección principal que dejó la crisis es que **la tecnología por sí sola no es suficiente: el crecimiento debe estar respaldado por modelos de negocio rentables y sostenibles**





SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

El boom del acceso gratuito

En plena ebullición de las *punto-com*, nuestra región se sumaba a una tendencia creciente en Estados Unidos y Europa: el acceso gratuito a Internet. Así nació en la región *Gratis1*, de la mano de *StarMedia*.



Fuente: La Nación

Y quien estuvo a cargo de ello fue **Alejandro Cosentino**. *“Lanzamos una plataforma de acceso gratuito a internet en toda Latinoamérica. Más de un millón y medio de clientes en 7-8 meses, 6 operaciones (Argentina, Chile, Colombia, México, Perú y Brasil)”*, resalta en la entrevista que me concedió.

Como parte de **StarMedia**, llegó a estar en la mesa con los líderes de la veintena de compañías financiadas por **Chase Capital Partners**, por el año 2000.

Meditando sobre la evolución de la industria y esos momentos estelares, **Alejandro** reflexiona con mucha emoción:



“Muchas veces el ser humano está mirando telescopios para entender el origen del mundo. Nosotros vimos el origen, fue un big bang, pero en ese momento, en la semilla cuando estábamos empezando algo, no entendíamos el impacto que estábamos produciendo. Y hoy vemos cómo se armaron ecosistemas y galaxias de manera tal que transformaron nuestras vidas”.



**Alejandro
Cosentino**

Mientras tanto, en España, **Eduardo Berrocal** también se sumó a la ola de la “*nueva economía*” por aquellos años. Dejó su trabajo en una consultora para montar en un sótano, con unos socios, la tienda online que le permitió fundir su pasión por el cine y el naciente internet. El 1º de octubre de 1999, *dvdgo.com*, un ecommerce de DVD's, tuvo su primer pedido -hecho por él mismo:



“Una de las claves del éxito de Dvdgo fue que apostamos por la especialización: la apuesta de vender solo películas en DVD. Y entregábamos en 24 - 48 horas. Nuestra propuesta era el servicio. Teníamos el claim de: Si no lo tenemos, no existe. Por eso buscábamos películas en todo el mundo”.



Eduardo Berrocal

The screenshot shows the DVDGO website interface. At the top, there's a navigation bar with links like 'Entrar', 'Registrarse', 'Contactar', 'Ayuda', 'Empresas', and 'Afiliados'. Below this is a search bar and a banner for 'Envío gratis en compras superiores a 19 euros'. The main content area is divided into several sections: 'Destacados' (Featured) with a list of movie categories; 'Ofertas y Promociones' (Offers and Promotions) featuring a 30% discount on 3 movies; 'Por Género' (By Genre) with a list of genres; 'Los mas vendidos' (Best Sellers) displaying a grid of movie covers with prices; and 'Destacados de esta semana' (Featured of this week) also showing a grid of movie covers. On the right side, there's a 'Publicidad' (Advertising) section with a 'Finalizar compra' (Complete purchase) button.

Y esa oferta de valor revolucionaria les funcionó. *“De ser un player enano, nos convertimos en el primer vendedor de películas del sur de Europa”*, recuerda de aquel negocio que vendió en 2007 al *Grupo Planeta*.

Antes de ello, **Eduardo** y un pequeño grupo de visionarios que emprendieron en digital formaron la Asociación de Tiendas de Comercio Electrónico, ATiendes. *“Éramos 20 - 25 tiendas, porque tampoco había muchas más. Era un mercado muy pequeño”*, comenta el emprendedor y especialista del marketing y el ecommerce.



“Luego, vino gente con más dinero, capacidad y multinacionales, que ayudaron a crecer el sector. Es un escenario que ha cambiado por completo. Yo pertenezco a una época de cierto romanticismo; éramos todos emprendedores que dejamos nuestro trabajo para arriesgarnos a una cosa nueva, y nadie sabía lo que iba a pasar”.



Eduardo
Berrocal

Se dio el furor donde los inversionistas solo buscaban *“cuánto podíais crecer; el modelo económico no importaba”*. Y después, la explosión de la burbuja en 2000, que conllevó numerosas quiebras y esa etapa del oscurantismo donde muchos dieron un paso atrás brutal.

Cuando el mercado finalmente colapsó, numerosas empresas *punto-com* empezaron a cerrar o declararse en bancarrota, resultando en despidos masivos en el sector tecnológico. Perdieron su valor en meses y desaparecieron. El mercado para nuevas *IPO* se congeló. El *Nasdaq* sólo alcanzaría un nuevo máximo histórico quince años después, el 23 de abril de 2015.

Dos de los casos más emblemáticos, que mencioné anteriormente pero en los que vale la pena detenernos un poco, fueron *Pets.com* y *Webvan*, ejemplos de cómo la especulación y la falta de modelos de negocio sostenibles llevaron a la caída de compañías que, en su momento, parecían destinadas al éxito.

Lanzada en 1998, *Pets.com* se convirtió rápidamente en una de las startups más reconocidas del boom tecnológico, gracias a su enfoque en la venta en línea de productos y accesorios para mascotas.

Contaba con el respaldo de *Amazon*, que llegó a poseer el 54% de la empresa, lo que le permitió atraer a una gran cantidad de inversionistas entusiasmados con su propuesta. Su icónico perro títere de calcetín se volvió una figura mediática y apareció en múltiples campañas publicitarias, convirtiéndose en una de las imágenes más reconocibles de la época.



Fuente: SFGate

Sin embargo, el éxito visual y mediático de *Pets.com* no se tradujo en rentabilidad. A pesar de haber recaudado más de 82 millones de dólares en financiamiento, la empresa se enfrentó a enormes dificultades económicas.

Su modelo de negocio tenía un problema estructural grave: **los costos de distribución y logística superaban ampliamente sus ingresos**. Además, sus campañas de marketing fueron extremadamente costosas y no lograron generar suficiente retorno de inversión. La competencia con tiendas físicas y otros minoristas en línea también afectó su crecimiento.

Como resultado, en menos de dos años desde su lanzamiento, en noviembre de 2000, la empresa anunció su cierre y liquidación. *Pets.com* pasó de ser una de

las estrellas del boom tecnológico a convertirse en un símbolo del colapso de las *punto-com*.

Webvan: el supermercado online que llegó demasiado pronto

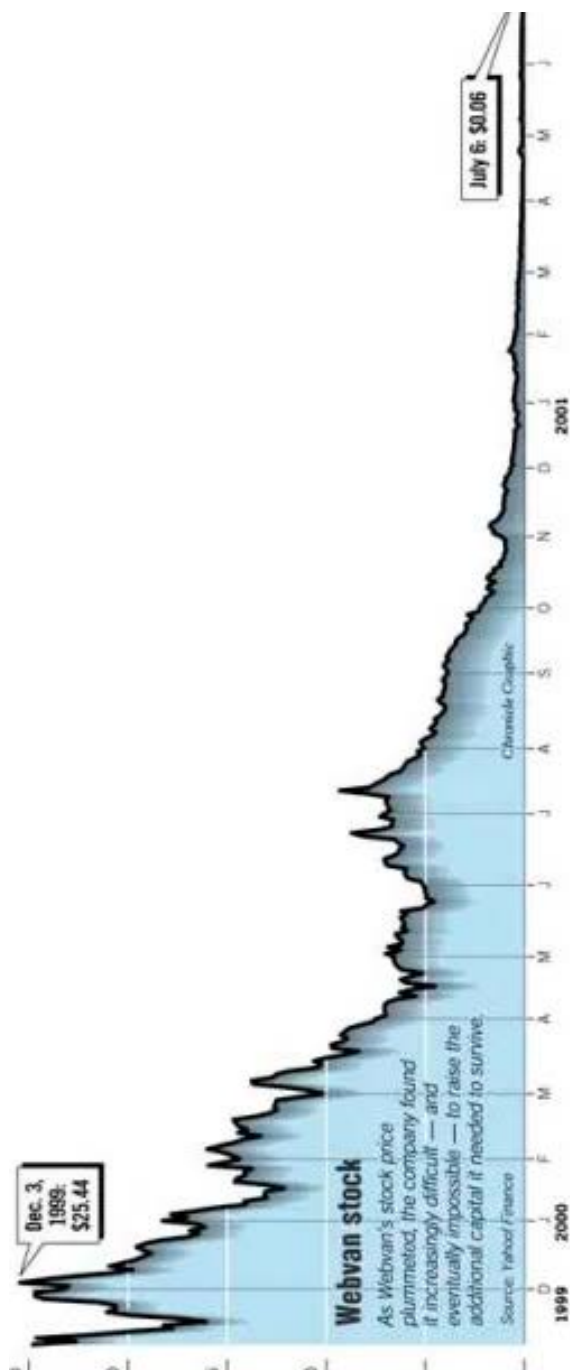
Otra de las empresas que no logró sobrevivir al estallido de la burbuja fue **Webvan**, una compañía pionera en la entrega de comestibles a domicilio a través de pedidos en línea. Su propuesta parecía revolucionaria: permitir a los clientes hacer sus compras de supermercado desde casa y recibir sus productos en el horario que más les convenía.

Lanzada en 1999, la empresa captó la atención de los inversores y logró expandirse rápidamente, con la promesa de cambiar para siempre la forma en que las personas hacían sus compras.

El entusiasmo de los inversores permitió a **Webvan** recaudar 850 millones de dólares, un capital que fue utilizado para construir almacenes automatizados de última tecnología y expandir sus operaciones a múltiples ciudades en Estados Unidos.

Sin embargo, la compañía creció a un ritmo que no pudo sostener financieramente. La infraestructura y la logística que desarrolló resultaron extremadamente costosas, y el volumen de clientes nunca fue suficiente para cubrir esos gastos.

En julio de 2001, tras apenas dos años de operaciones,



Fuente: Galilea, G. (2013, abril).²³

Webvan se declaró en bancarrota, despidiendo a más de 2.000 empleados y poniendo fin a su ambicioso proyecto. La compañía había apostado a un modelo de negocio que, si bien tenía potencial, se adelantó demasiado a su tiempo.

Como reconoció su portavoz, **Bud Grebey**, en el anuncio de la quiebra: *“Estamos muy orgullosos de lo que hemos conseguido; tuvimos una idea brillante y nos vamos con la cabeza alta”*. La idea de **Webvan**, aunque fallida en su momento, sirvió de inspiración para modelos de negocio más sostenibles que surgirían años después, como **Amazon Fresh** o **Instacart**.

Los cierres de **Pets.com** y **Webvan** no fueron casos aislados.



Entre el **2000 y 2003**, aproximadamente **4.854 empresas de Internet desaparecieron**, ya sea por quiebra o mediante fusiones con otras compañías.

El colapso de la burbuja **punto-com** marcó un antes y un después en la industria tecnológica, obligando a los inversores y emprendedores a replantear sus estrategias y a priorizar modelos de negocio con ingresos sostenibles.

A pesar de la crisis, algunas empresas lograron

sobrevivir y salir fortalecidas. *Amazon*, por ejemplo, ajustó su estrategia financiera y diversificó sus servicios, lo que le permitió consolidarse en el mercado. Otros gigantes tecnológicos, como *eBay* y *Google*, también lograron navegar la crisis y construir bases sólidas para su crecimiento posterior.

La caída de estas empresas se convirtió en una advertencia sobre los peligros del crecimiento acelerado sin una estructura financiera sostenible. La burbuja *punto-com* demostró que no basta con tener una idea innovadora o con atraer inversiones millonarias; sin una ejecución eficiente y un modelo de ingresos viable, incluso las startups más prometedoras pueden desaparecer en cuestión de meses.

El estallido de la burbuja tuvo un gran impacto en la economía global, afectando especialmente la industria tecnológica y las economías locales de áreas como *Silicon Valley*.

Como consecuencia de este impacto en el mercado, hubo un mayor escrutinio regulatorio y una actitud más cautelosa hacia las inversiones en nuevas tecnologías.

Pero también hubo sobrevivientes. Entre ellas, *Amazon* y *eBay*. Durante esta época, fueron capaces de consolidarse y hasta de fortalecerse, sentando las bases para un crecimiento sostenido del comercio electrónico. Su caso simboliza la lección aprendida de este período: es importante contar con modelos de negocios sostenibles y viabilidad financiera.

Aquí me viene a la mente una frase de **José Acosta**, quien tiene un amplio camino por el ecosistema digital. Durante nuestra conversación, y hablando del boom de las *punto-com* y la posterior explosión de esa etapa, me brinda una perspectiva interesante.



“Al final vimos que no era una burbuja; sí es cierto que había mucho entusiasmo, pero había sustancia, y hoy lo vemos”.



**José
Acosta**

José vivió de cerca ese gran despegue del mundo digital cuando en 1999 formó parte del equipo que lanzó en México **DeRemate.com**.

En sintonía con **José, Guido Grinbaum**,²⁵ el visionario detrás de **DeRemate** y Dinero Mail, ubica como uno de los grandes momentos de la evolución del digital commerce no sólo el boom de las *punto-com* sino el propio capítulo en que todo explotó.



“Para mí es un hito porque depura el mercado y nos enfocamos en armarlo bien. No nos quedaba otra que ser rentables. Transformamos un juego en un negocio”.



Guido
Grinbaum

Además, afirma en la entrevista que sostuvimos que sin la propia burbuja, la infraestructura para el ecosistema no se hubiese generado, ni todo lo que vino después y que se levantó sobre esas bases.

Diego Berardo apunta justamente que en el arranque el problema era la infraestructura. “*Era la gran limitante de lo que podías hacer*”, afirma. En su opinión, el boom del sector generó un vuelco masivo de inversiones y proyectos, cuando todavía no tenías ni infraestructura, medios de pago, logística y pare de contar.

Por eso, rescata especialmente de esa época el impulso que representó también para el **software**, pues marcó la apertura de una gran cantidad de desarrolladores de soluciones que no existían. Para el mismo **Diego**, el boom del 99 significó la semilla de su proyecto **Latinvia**, una compañía dedicada al desarrollo, integración y operación de soluciones de **e-business**.

Damián “Damo” Voltes, creador de varias empresas digitales y hoy SVP of Corporate Development & M&A de *Aleph Group*, recuerda esa época como la primera gran ola de la era digital, desde el lanzamiento de internet a nivel comercial hasta el estallido de la burbuja *punto-com* en 2000.²⁶



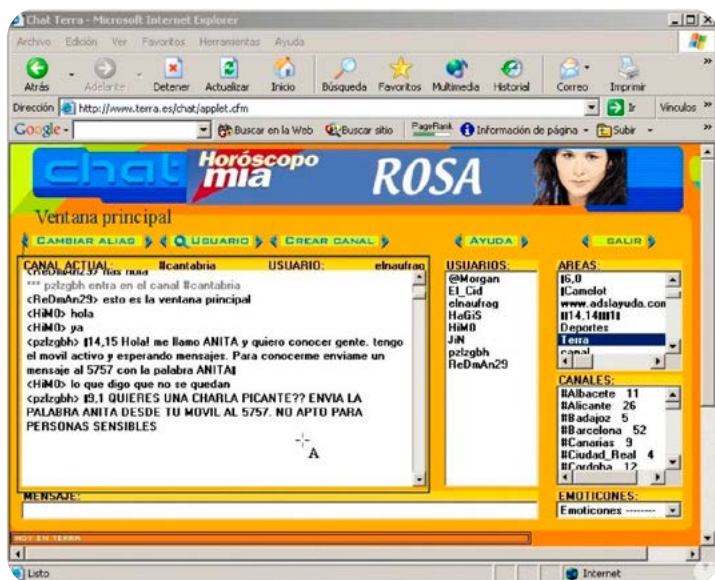
“En Latinoamérica empezó alrededor de 1999, con *El Sitio*, *Starmedia*, *Patagon*, y terminó al mismo tiempo que en Estados Unidos. Por eso, la primera ola no tuvo mucho tiempo para que capturara valor un montón de emprendimientos. Por eso muy pocos pudieron entrar y salir en esa primera ventana”.



**Damián “Damo”
Voltes**

En la entrevista que me concedió, y en la que reveló su propia historia de emprendedurismo y su particular visión de los negocios, **Damián** detalla que esa etapa tuvo tres grandes protagonistas: por un lado, los proveedores de internet, que brindaban conectividad e infraestructura; después, los portales, que eran el lugar de ingreso a la web; y las verticales que surgieron, tanto regionales como por temáticas: de finanzas, deportes, etc.

“En esa primera ola estuvieron AOL, Wall Garden con un CD; después Terra, que era open web; Yahoo, UOL, Gauchonet. Debías tener la conectividad, el mail y la puerta de entrada -el portal- para acceder a información, que era básicamente guías y contenidos”, recordó.



Comenta cómo en esa fase los principales promotores eran egresados de **MBAs** y perfiles del mundo corporativo que se habían volcado a emprender en internet.

“Cuando reventó la burbuja, volvieron a estudiar los que eran MBAs y a las compañías a trabajar en sus puestos corporativos, tomando las siglas que se habían comenzado a usar en ese momento: B2B (back to books) o B2C (back to companies)”, revela entre risas.

Fue un momento muy duro para quienes, como él, habían apostado a emprender con base en internet.

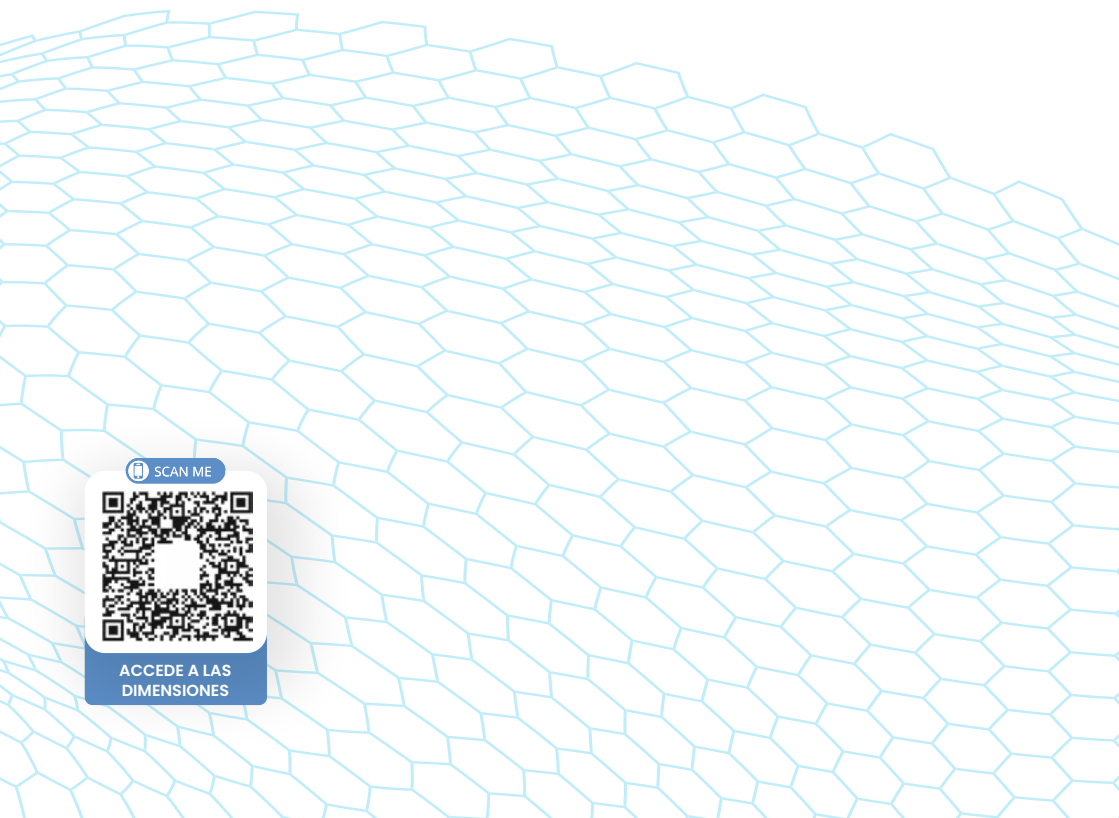


“Cuando reventó la burbuja punto-com, los que habíamos emprendido éramos el hazmerreír de todo el mundo, unos mentirosos, unos fabuladores”.



Damián “Damo”
Voltes

Esto no lo amilanó y recuerda cómo en sociedad con **Ariel Arrieta** -inversor de Venture Capital y emprendedor- armaron un proveedor de internet gratuito que terminó evolucionando en un modelo de ad network que escaló a nivel regional y luego global.



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

El Sitio y Deremate: dos referentes para América Latina

El Sitio fue la primera empresa de Latinoamérica en cotizar en **Nasdaq**, en diciembre de 1999. Llegó a cotizar 1.500 millones de dólares, tal como recuerda en nuestra amena conversación **Roby Cibrián**, cofundador del portal junto a **Roberto Vivo**.

La exaltación del IPO de *El Sitio* fue mayúscula. *“Había un cupo de 700 millones de dólares, y se logró 35 veces eso. Era tal el entusiasmo por la tecnología y por Argentina; se dio esa conjunción tan importante para que un país florezca. Hubo muchas empresas que surgieron después de El Sitio”,* comentó.²⁷

Roby era un arquitecto de 38 años apasionado por la tecnología, que pensó junto a **Roberto** en darle un contenido entretenido, con foco en la farándula, al internet que recién nacía y centraba el interés en el mundo. 40 figuras de Argentina tuvieron su reflejo en *elsitio.com*, lanzado en julio de 1997 y que más adelante, tal como destaca **Roby**, llegó a ser el chat más grande de Latinoamérica con hasta 4 mil personas online.

En ese comienzo, lograron un primer fondeo de un millón de dólares de capital privado. *“Estábamos en el cuartito de mi casa, de 3X3; éramos 8 personas. Con el primer cheque, alquilamos una oficina. Después vino una segunda inversión privada y fuimos armando en muy poco tiempo lo que fue una locura, porque no había entretenimiento en internet”*, señala.

Con presencia en 10 países, se embarcan en el *road show* para el exitoso *IPO*. Pero ese boom duró poco.



“Salimos en diciembre de 1999. El Sitio llegó a cotizar en 1.500 millones de dólares, y en enero, Yahoo anuncia resultados decepcionantes para el mercado, que ya hablaba de una burbuja. La vieja economía se sentía muy amenazada por esta nueva tribu, que éramos los de internet. Y la verdad es que voltearon el proyecto”.



Roby
Cibrián

Fue tal el quiebre, que cuenta **Roby** que al mes de haber levantado tal cantidad de dinero, *“ya no podías hablar de internet”*.

“Internet tardó 8 años en salir del oscurantismo”, sostiene. En esa etapa, se acusaba a los promotores de los negocios digitales de *“vender humo”*, pero el tiempo

demostró que las estimaciones se sobrepasaron. *“En Morgan Stanley una analista muy famosa decía que en Argentina para 2005 habría habría 3 millones de usuarios de internet, y hubo 14 millones. El modelo funcionaba, pero no había monetización”,* explicó.

“En 2008-2009 hubo una verdadera camada, una segunda placa tectónica, que es el post burbuja, donde ya internet se empieza a basar en un modelo de negocio”, agrega. Con nostalgia y orgullo, resume así esos primeros años:



“No éramos conscientes del surco que estábamos abriendo”.



Roby
Cibrián

Alberto “Banano” Pardo, emprendedor de ecommerce y ad tech, es una voz que no podemos dejar de escuchar cuando hablamos de esta etapa del boom de las *punto-com*. Con mucha emotividad, recuerda en nuestra entrevista cómo nació el mundo digital para él con su padre, a quien perdió a los 15 años. El inicio fue un computador *Apple 2 Plus* que le regaló en 1983, convencido de que ahí estaba el futuro.

16 años después, en 1999, **Banano** abandonó su puesto de brillante ejecutivo en la octava empresa más grande

de Colombia para unirse al proyecto de crear *DeRemate.com*.

Para él, ese *dotcom bubble* fue el primer gran hito que permitió que nacieran las cuatro compañías que en su momento fueron las pioneras del comercio electrónico en América Latina: *Mercado Libre*, *DeRemate*, *Despegar* y *Submarino* en Brasil. “Entre las 4 recibieron aproximadamente 125 millones de dólares hace 25 años”, recordó.²⁸

Juan Pablo Bruzzo, emprendedor de fintechs, recuerda esos inicios como parte del equipo de *DeRemate* -donde fue director de marketing- y el impacto del momento en que todo detonó.²⁹



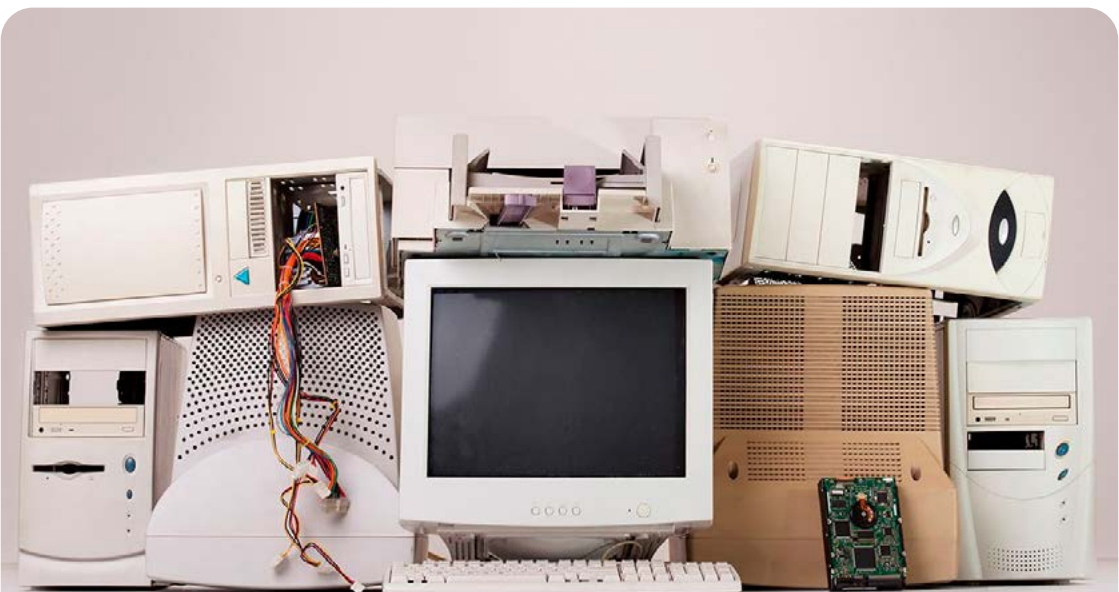
“Fue una historia muy acelerada los primeros años, pero rápidamente explotó la burbuja y hubo que reacomodarse. En *DeRemate.com* pasamos de ser 300 personas en 3 meses a ser 80 o 100 después de que explotó la burbuja”.

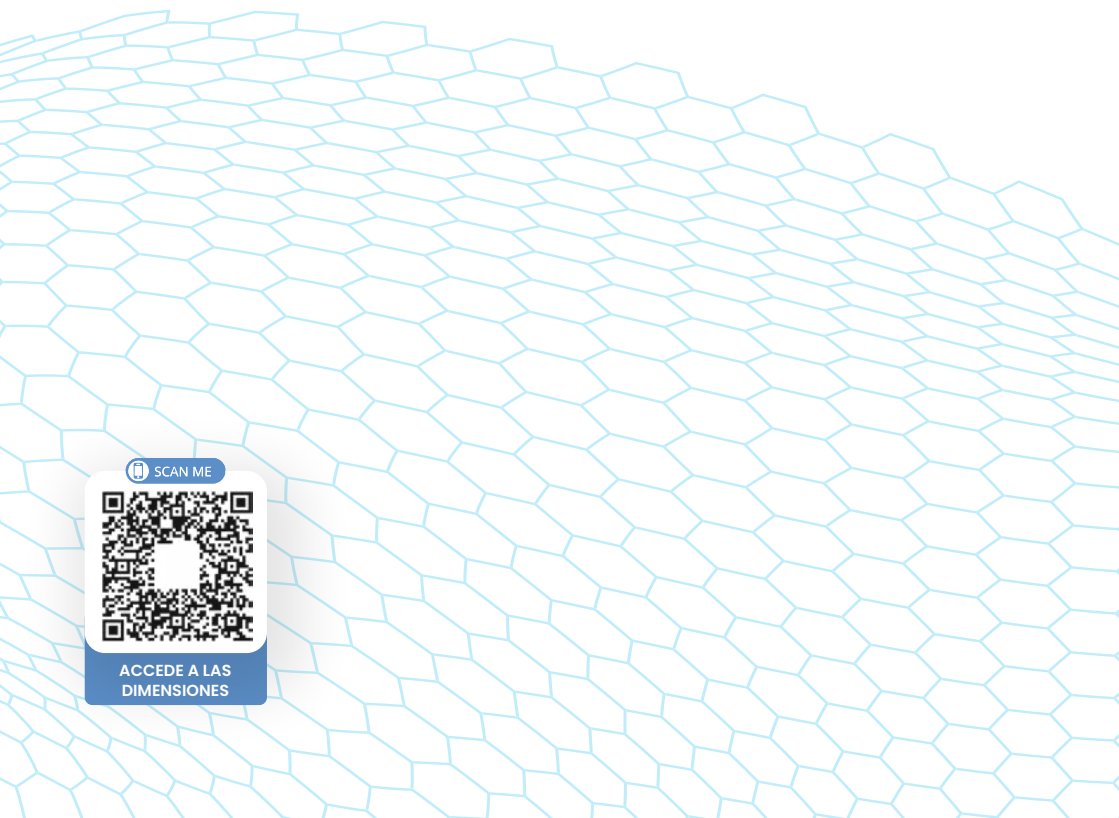


**Juan Pablo
Bruzzo**

El boom de las *punto-com* le sirvió a los emprendedores para experimentar y aprender. Así lo recuerda **Damián “Pipa” Nogaró**, quien, por el año 99-2000, se inició en el mundo digital creando un sitio de arte con 3 amigos.³⁰

“De ahí aprendí dos cosas: primero, me metí en una vertical que era mini, y no tenía sentido. Y segundo, la categoría no era tan adecuada para mí. Yo puedo ser creativo, pero no tengo nada de artista. No terminaba de entender la dinámica”, revela en nuestra entrevista el ahora CEO y cofounder de *Puppis*, con amplia experiencia en el desarrollo de negocios digitales.





SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

El inicio del oscurantismo

Tras el estallido de la burbuja, se instaura, lógicamente, un período de incertidumbre y cierto pesimismo. A este fenómeno se le conoce como el oscurantismo del ecommerce, una etapa en la que la evolución del sector no fue uniforme y muchas empresas quedaron atrapadas en modelos obsoletos.

³¹
Josefo Díaz, quien comenzó su carrera en la industria en medio de esta crisis, recuerda bien la sensación de incertidumbre que se vivía en aquellos años.



“Cuando empecé en la industria digital en 2001, lo hice con mucha convicción. Nos decían que nos estábamos montando en la ola del futuro. Pero la realidad era que había un 70% de fe y un 30% de dudas. Hubo momentos en los que nos preguntábamos si realmente estábamos en la industria correcta, si esto iba a despegar alguna vez”.



**Josefo
Díaz**

El problema no era solo el escepticismo sino **la falta de infraestructura digital, modelos de negocio poco claros y consumidores que aún no confiaban en comprar por internet**. Sin embargo, **Josefo** destaca tres momentos clave que ayudaron a sacar al comercio digital de esta etapa oscura.



La revolución de los buscadores: de la indexación a la monetización

Uno de los primeros motores de recuperación fue la transformación de los buscadores en modelos de negocio rentables. La evolución de plataformas como Google cambió la forma en que las empresas llegaban a los consumidores.

“El momento en que los buscadores pasaron de ser simples directorios de enlaces a convertirse en herramientas de monetización fue un punto de inflexión. Antes, el tráfico dependía de los portales, pero con Google y su sistema de indexación, cualquier negocio podía aparecer en las búsquedas y atraer clientes sin depender de terceros. Ese cambio fue fundamental para la recuperación del ecosistema digital”, aseguró Josefo Diaz.



La era de las redes sociales y la generación de comunidades

A mediados de la década del 2000, plataformas como *Facebook* y *Twitter* empezaron a cambiar la forma en que las personas interactuaban en internet.

Pero más allá del aspecto social, estas plataformas crearon nuevos espacios para la publicidad y la segmentación de audiencias.

“Por primera vez, las marcas podían interactuar directamente con los consumidores, construir comunidades y fidelizar clientes sin necesidad de enormes inversiones en publicidad tradicional. Pasamos de un modelo de contenido estático a un modelo donde los usuarios generaban contenido y se convertían en parte del ecosistema digital”, dijo.

Sin embargo, el verdadero impulso vino con la monetización de estas redes, cuando se convirtieron en plataformas publicitarias rentables y en herramientas clave para la generación de demanda. *“Pasamos del ecommerce 1.0, donde el consumidor buscaba productos, al ecommerce 2.0, donde los productos buscaban a los consumidores”, contó.*



La masificación del smartphone y la ubicuidad del ecommerce

La posibilidad de estar conectado en todo momento y lugar permitió que las compras en línea dejaran de estar limitadas a una computadora. *“La masificación del smartphone fue el momento en el que todo cambió. Antes, la gente tenía que estar frente a una computadora para hacer una compra en línea. Con los smartphones, el comercio digital se volvió ubicuo, accesible desde cualquier lugar y en*

cualquier momento. Fue un cambio de paradigma que permitió la explosión del ecommerce tal como lo conocemos hoy”, dijo.

La combinación de estos tres factores –**el modelo de los buscadores, la consolidación de las redes sociales y la llegada del smartphone**– permitió que el comercio electrónico saliera de su etapa más oscura y comenzara su consolidación como industria.

Sin embargo, no todo fue igual para todas las empresa. Otras, en cambio, experimentaron un momento de oportunidades. Fue el caso de **Mario Colla**, quien para los años 2000-2001 aterriza en el ecommerce.

“Cuando las punto-com se funden en Estados Unidos, empiezan a liquidar partidas de 100 a 200 laptops, que ni siquiera habían usado prácticamente. Las compré en bulk para renovarlas y revenderlas en eBay. Después creo mi página de ecommerce con parte de los equipos que conocía de desarrollo web. Empezamos a descubrir un mundo nuevo, de pagar por clics”,³² reconstruye en nuestra entrevista **Mario**, un experimentado emprendedor tecnológico y cofundador de **TiendaMIA**.

A partir del buen trabajo que realizaron con la creación de ese sitio, terminó creando una especie de ecommerce factory para proveer webs de comercio electrónico a terceros. Fue tal el éxito, que finalmente vendió el negocio a **Netsuite**. Pero para eso faltarían muchos años más.

En este punto, me gustaría mencionar lo que me confía **Nicolás Tejerina**, CEO y Co-Founder de *Navent* y con más de 25 años de experiencias en clasificados digitales en Latinoamérica:³³



“Es importante saber a dónde quieres ir y también el tiempo. Estábamos en Argentina en 1999, cuando el país fue responsable de más de la mitad de los emprendimientos digitales de América Latina. Hoy claramente Brasil lidera ese rubro y seguramente en un par de años sea México”.



Nicolás
Tejerina

Nicolás, que estudió Ciencias Políticas pero, como los pioneros que hemos abordado en esta colección, se enamoró de las potencialidades de internet, recuerda que vivir el entorno de aquel momento *“te hacía reflexionar que hay otras cosas que podían generar valor en tu vida, que no fuera seguir el camino tradicional de trabajar en una compañía Fortune 500”*.

Para él, esa primera gran ola de proyectos logró que *“millones y millones de dólares aterrizaran en Argentina para apoyar muchos emprendimientos, en un área de escasez de talentos donde había oportunidad para sumarse. Es como la versión del americano yendo al*

oeste a encontrar el oro. Muchos lo encontraron”.

En esa época, **Nicolás** entró en *Bumeran*, donde llegó a ser **Gerente General para México**, y en 2003, junto a su socio, **Alejandro Navarro**, decidió liderar un consorcio que comprara la compañía a *Telefónica*. Era la época del oscurantismo.



“Hasta 2007 fue nuestra etapa de cruzar el desierto: vamos a la tierra prometida. Pero estábamos convencidos de que el modelo iba a funcionar. No había duda alguna en mi cabeza de que la gente no iba a buscar trabajo en modos tradicionales, sino que lo iba a hacer en digital”.



Nicolás
Tejerina

Ese momento, para él, lo resumió en una palabra: resiliencia.

Si bien la infraestructura tecnológica seguía evolucionando, la falta de confianza, el desconocimiento de las herramientas digitales y las barreras regulatorias frenaron el crecimiento del ecosistema en varias regiones.

Enrique Cabrera, quien trabajó en la intersección del comercio digital, las telecomunicaciones y las fintech en

Latinoamérica, explica cómo esta falta de conocimiento impactó la adopción del digital commerce en mercados emergentes.³⁴



“El problema con el ecommerce en muchos países fue que no se entendía completamente cómo funcionaba. Había una brecha de lenguaje enorme. Las empresas querían digitalizarse, pero no sabían cómo. La transición de la web 1.0 a la web 2.0 fue confusa, y hoy la web 3.0 sigue siendo un concepto difícil de aterrizar en términos prácticos. Muchas compañías se quedaron atrapadas en modelos antiguos porque no tenían claro el impacto de estas transformaciones digitales”.



**Enrique
Cabrera**

Uno de los principales obstáculos fue la falta de integración entre lo digital y lo físico. Mientras en algunos mercados avanzados el comercio electrónico evolucionaba hacia experiencias omnicanal, en América Latina muchas empresas aún operaban con **procesos manuales y desconectados**.

Todavía vemos empresas que intentan implementar estrategias digitales sin entender que el comercio unificado es el futuro. Muchas siguen atascadas en el

ecommerce 1.0, donde el consumidor busca productos. Pero el *ecommerce 2.0* es otra cosa: ahora los productos buscan a los consumidores. La inteligencia artificial, los motores de recomendación y la hiper personalización están redefiniendo las reglas del juego, pero la mayoría de las empresas aún no lo ha entendido del todo.

Otro punto crítico del oscurantismo digital fue **la falta de regulación clara y el desconocimiento sobre las políticas de digitalización**. En varios países, la infraestructura tecnológica estaba disponible, pero la falta de incentivos y normativas adecuadas limitó su desarrollo.



“En el 2001, en Colombia nos dimos cuenta de que necesitábamos generar nuestras propias regulaciones para el comercio digital. No podíamos esperar a que los gobiernos actuaran. Creamos un marco de autorregulación para promover la industria y facilitar la adopción de nuevas tecnologías. Ese fue un punto de inflexión que permitió el crecimiento del ecosistema digital en la región”.



**Enrique
Cabrera**

La transición hacia un comercio unificado también ha sido un reto, especialmente porque muchas empresas no comprenden cómo conectar todos sus canales y crear una experiencia fluida para los consumidores.



“El gran problema del comercio digital en América Latina es que muchos creen que omnicanalidad y comercio unificado son lo mismo. Pero no es así. El consumidor es omnicanal por naturaleza, pero el comercio debe ser unificado. Si las empresas no logran integrar sus canales, ofrecer experiencias personalizadas y optimizar sus operaciones, seguirán perdiendo terreno frente a competidores más ágiles y digitales”.



**Enrique
Cabrera**

Con su testimonio, ilustra cómo el oscurantismo del ecommerce no sólo fue una crisis de confianza después del boom de las *punto-com*, sino también una consecuencia de la falta de educación digital, las barreras regulatorias y la resistencia al cambio en muchas industrias. La clave para superar esta etapa fue **la formación de un ecosistema digital robusto**, con regulación adecuada, estrategias de adopción tecnológica y una visión clara del futuro.



Lo que vivimos en estos 25 años es apenas el comienzo. La evolución del comercio digital no se detendrá, y quienes no se adapten a tiempo quedarán fuera del juego. El reto es entender que el mundo ya no es solo digital o físico, sino una fusión de ambos. Las empresas que lo comprendan primero serán las que lideren el futuro.



La logística en la era del oscurantismo

Otro sector que sufrió el impacto del crecimiento desmedido de la burbuja y el oscurantismo posterior fue la logística.

Las inversiones disminuyeron y los consumidores aún no estaban convencidos de que comprar en línea fuera una alternativa segura y viable. Más allá de la falta de confianza en los pagos y en los modelos de negocio, había otro gran problema que detenía el crecimiento del ecommerce: la logística.³⁵

Ricardo Garrido, pionero en la evolución de la distribución de productos en Brasil, recuerda bien cómo la falta de una infraestructura logística eficiente fue un obstáculo clave para el despegue del comercio digital.



“En 2009, yo era responsable de la red de distribución de Editora Abril, una operación gigantesca que entregaba revistas a más de 4 millones de suscriptores en todo Brasil. Me di cuenta de que el modelo de distribución tradicional estaba llegando a su límite y que el futuro estaba en la entrega de productos de comercio electrónico. Pero en ese momento, la infraestructura logística para ecommerce prácticamente no existía. Sólo unos pocos sitios como *Americanas.com* y *Mercado Libre* estaban creciendo, pero la capacidad de entrega aún era limitada”.



**Ricardo
Garrido**

En aquel momento, muchas empresas trataban de vender en línea, pero el problema no estaba en la venta, sino **en la capacidad de cumplir con las entregas de manera confiable y a costos razonables**. Las opciones logísticas eran caras, lentas y poco confiables, lo que generaba una enorme desconfianza en los consumidores.

El comercio electrónico no podía crecer sin una solución logística adecuada. Las entregas tardaban demasiado y las empresas no tenían forma de gestionar la distribución de sus productos. *“Fue entonces cuando propusimos un plan estratégico en Editora Abril para transformar nuestra red de distribución de revistas en un servicio para el ecommerce. Ese plan llevó a la compra de Total*

Express, que hoy es una de las principales empresas de logística para comercio electrónico en Brasil”, contó Ricardo Garrido.

Este desafío no fue exclusivo de Brasil. En toda Iberoamérica, el comercio electrónico enfrentó un “*apagón logístico*”. Las empresas tenían los productos, los clientes querían comprar, pero no había una forma eficiente de hacer llegar los pedidos.



“Había una gran brecha entre la oferta y la demanda. La gente quería comprar en línea, pero la experiencia de compra aún no estaba a la altura. No sólo faltaba logística sino también un ecosistema digital sólido, que integrara medios de pago, marketplaces y operadores logísticos. El comercio digital no podía ser sólo una vitrina de productos; tenía que ser un sistema conectado donde todas las piezas funcionaran de manera coordinada”.



**Ricardo
Garrido**

La crisis logística se mantuvo durante gran parte de los 2000, pero uno de los factores que ayudó a superar este problema fue la consolidación de los marketplaces y la integración con operadores logísticos.

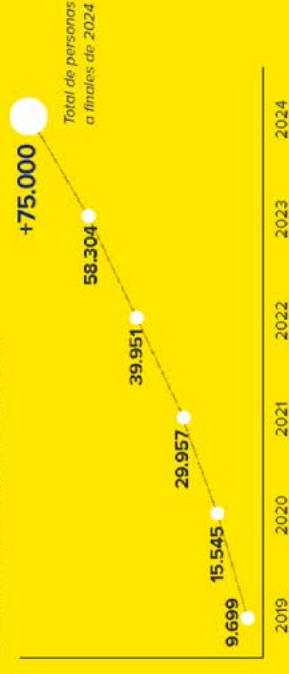
Empresas como *Mercado Libre, Amazon y Americanas.*



+18.000

nuevos colaboradores en América Latina
en áreas de Tecnología, Producto y Logística

CANTIDAD DE EMPLEADOS MERCADO LIBRE:



DISTRIBUCIÓN POR SECTOR:



Fuente: TrendTIC

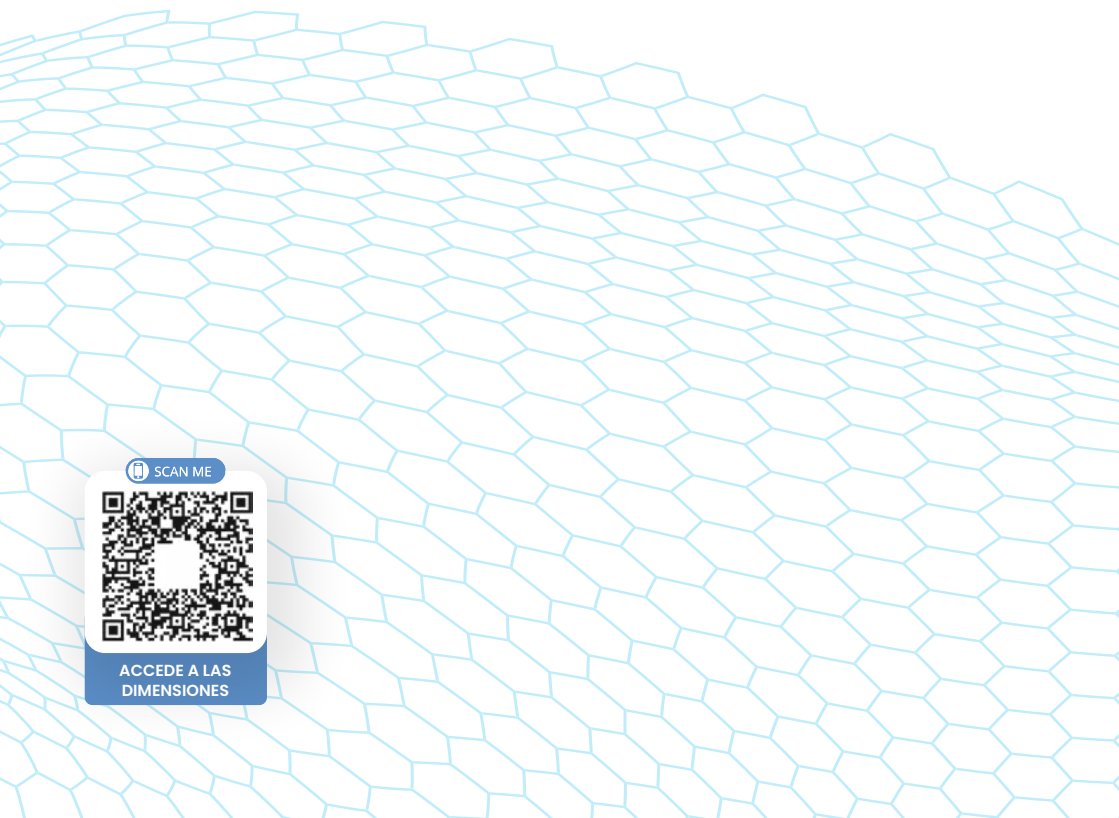
com no sólo ofrecieron una plataforma para que más vendedores llegaran a los consumidores, sino que también invirtieron en sus propias soluciones logísticas.

“Después de la pandemia, vimos un cambio radical. Ya no se trata sólo de vender en línea, sino de integrar toda la cadena de valor. Los marketplaces se convirtieron en el epicentro del ecommerce, permitiendo que miles de pequeños empresarios pudieran vender sin preocuparse por la logística, los pagos o la tecnología. Hoy, cualquier persona puede montar su negocio digital gracias a estos ecosistemas colaborativos”, opinó Ricardo Garrido.

La evolución de la logística y la integración de soluciones digitales permitieron que el comercio electrónico superara su etapa de oscurantismo y entrara en una fase de crecimiento sostenido.

El gran error de la primera ola del ecommerce fue pensar que sólo se trataba de poner productos en línea. Pero sin pagos seguros, sin logística eficiente y sin un ecosistema de soporte, el modelo estaba destinado a fracasar.

Hoy, el ecommerce no es sólo un canal de ventas; es un ecosistema digital interconectado que permite que millones de personas puedan comprar y vender con confianza.



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

El resurgimiento digital

Alberto “Banano” Pardo ubica un nuevo hito en la historia del digital commerce justamente alrededor del 2005-2006, con lo que llama la salida del oscurantismo.



“Con el *dotcom bubble*, todo el ecosistema de América Latina cayó en la época del oscurantismo, de depresión. Se había satanizado lo que pasó. Después vino la resurrección del comercio electrónico, en 2 áreas: 1) turismo y aerolíneas; 2) empezamos a ver los primeros retailers, como *Frávega*, *Americanas*, *Éxito* en Colombia. Fue cuando comenzamos a entender que estaba pasando algo con el comercio electrónico”.



Alberto “Banano” Pardo

Recuerda además que después los modelos de cupones se ponen de moda en 2008. “Eso puso a muchos comercios a vender en internet. Esos que no tenían

nada que ver con internet podían tener algún tipo de presencia. Fue súper importante porque te sacó de las dos categorías. Generaron un factor de educación general y de ruido súper importante”.

Y mientras todo eso sucedía en América Latina, durante el boom de las *punto-com* en España también hubo una explosión de emprendedores que tuvieron la visión de juntarse en 1999 para crear la Asociación de Comercio Electrónico. Así lo recuerda **César Tello**,³⁶ CEO de la *Spain Digital Economy Association*, pero acota de inmediato que tan sólo un año después, reventó la crisis.

En medio de todo, esa visión anticipada se manifestó en otro hito que él rememora: la organización del *European Ecommerce Conference*, por primera vez, realizada en 2007 en Barcelona.

“Empezamos a buscar distintas experiencias, principalmente en Estados Unidos, para llevar al evento, pero también trajimos un modelo de una emprendedora



africana que vendía zapatos online en 2012 o 2013. Ese evento identificaba a los fundadores de nuevos modelos de negocio”, contó.

Para **César**, el mayor éxito de las conferencias, que sumaron 9 ediciones por distintas ciudades, es que todos los que pasaron por allí son empresas que han crecido mucho, salieron a la Bolsa y fueron adquiridas por las grandes *big techs*.

“Tuvimos a Airbnb, Waze. Fue un evento que abrió los ojos a que sí se podían hacer cosas diferentes. Tienes que innovar en la forma de vender, no en lo que vendes; en cómo usar la tecnología, cómo acercarte al consumidor”.

Y ahora me voy a otro escenario: ¿cómo impactó la irrupción de lo digital en un sector tan tradicional como los retailers?

En una conversación extensa y de profundo análisis sobre este sector, **Dimas Gimeno Álvarez**, un experto con más de 20 años en retail y quien presidió el gigante español *El Corte Inglés*, me cuenta cómo el formato digital surge como una disrupción al crear un canal completamente nuevo cuando nadie lo esperaba.³⁷

“No es un competidor más. Es un canal nuevo que arrasa. Pero primero se despreció. Y los competidores tradicionales, cuando lo empiezan a entender, utilizan la multicanalidad, que es un error, porque lo impulsan como dos canales separados (online y físico). Luego es

que se dan cuenta de que eso no sirve, y tienen que integrarlo todo. Y no sirve porque no tiene volumen y no lo puedes sacar como un negocio más; debes integrarlo”.

Más adelante, en otro de los *momentums* de *Génesis de un futuro digital*, analizaremos en detalle la historia de los grandes retailers y los distintos formatos a los que debieron adaptarse. Pero eso lo veremos después.

Para comprender cómo estas tecnologías y enfoques han transformado el ecosistema digital, es útil observar los casos de empresas que han adoptado estas lecciones y prosperado en el contexto contemporáneo.



Ejemplos de resiliencia y éxito



La historia posterior al estallido de la burbuja de las *punto-com* está llena de ejemplos que ilustran cómo las lecciones aprendidas de aquel periodo se han convertido en cimientos para un ecosistema digital más sólido y sostenible.

Entre estos ejemplos destacan empresas como *Globant* y *OLX*, que no sólo sobrevivieron, sino que prosperaron, demostrando la importancia de la adaptabilidad y la visión a largo plazo.

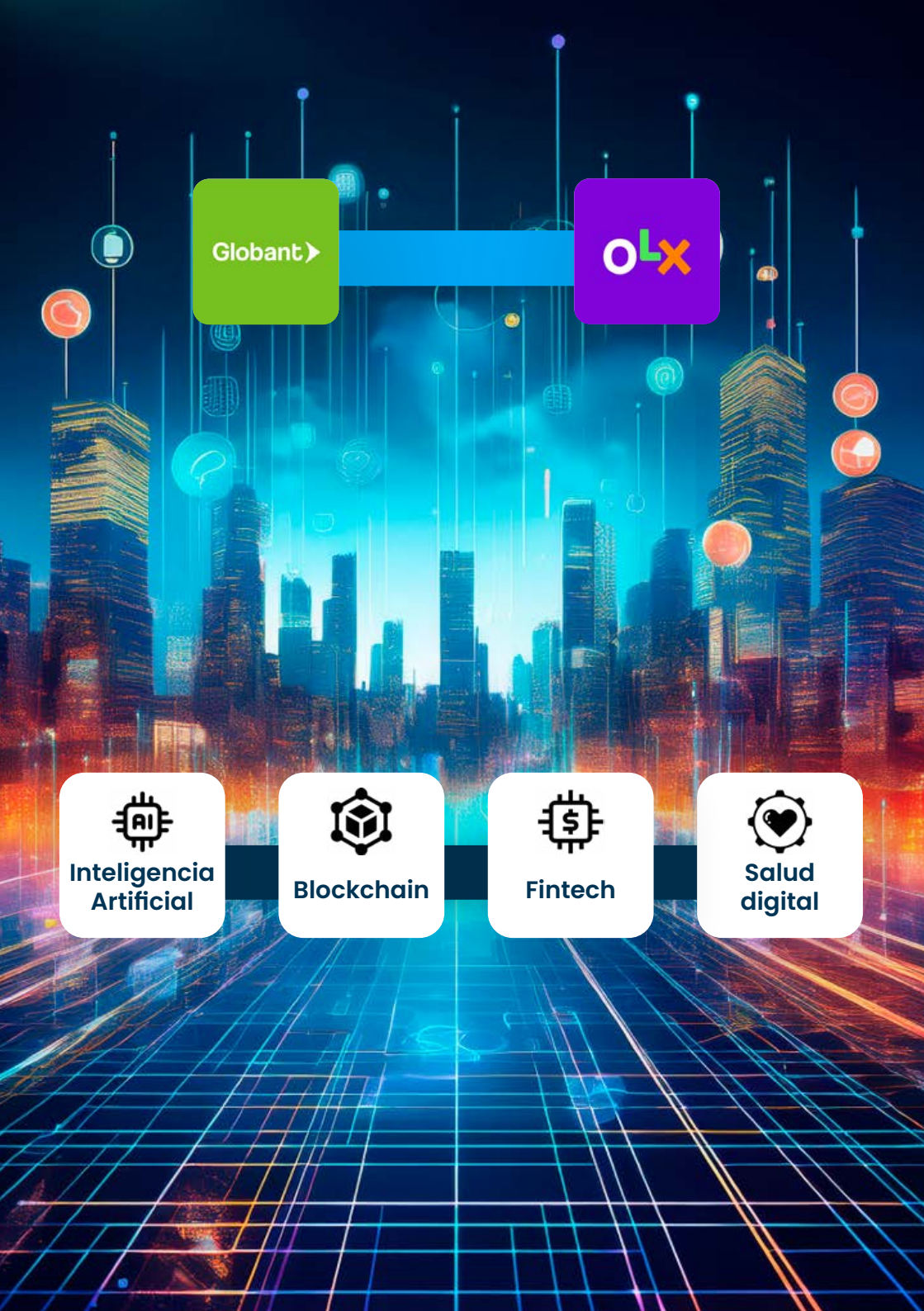
Globant, fundada en 2003 en Argentina, surgió como respuesta directa a la necesidad de servicios tecnológicos innovadores en un momento en que la confianza en el ecosistema digital estaba resquebrajada. Desde sus inicios, la empresa se enfocó en desarrollar soluciones escalables y sostenibles para empresas globales.

No sólo apostó por la calidad técnica, sino también por la creación de una cultura organizacional centrada en el talento y la innovación. Este enfoque le permitió expandirse rápidamente y posicionarse como un líder en la transformación digital a nivel mundial.

Hoy, *Globant* continúa destacándose por su capacidad de integrar tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el metaverso en soluciones personalizadas para sus clientes.

OLX, por su parte, se fundó en 2006 como una plataforma de clasificados en línea, ofreciendo una alternativa simple y accesible para la compra y venta de bienes. Inspirada en modelos internacionales, pero adaptada a las necesidades locales de mercados emergentes, *OLX* rápidamente ganó tracción en regiones como América Latina, Asia y Europa del Este.

La empresa adoptó un modelo de negocio escalable basado en la tecnología y la simplicidad, lo que le permitió expandirse y consolidarse en mercados donde otros fracasaron. *OLX* es un claro ejemplo de cómo las empresas pueden prosperar al combinar una visión



Globant▶

OLX



Inteligencia
Artificial



Blockchain



Fintech



Salud
digital

global con un enfoque local.

Además de estos casos consolidados, las startups actuales están incorporando de manera activa las lecciones del boom de las *punto-com*. Empresas emergentes en sectores como fintech, salud y comercio digital han adoptado prácticas sostenibles y modelos de negocio que priorizan el valor a largo plazo sobre el crecimiento a cualquier costo.

Por ejemplo, las *fintech* han transformado la forma en que las personas acceden a servicios financieros, utilizando tecnología blockchain para garantizar la transparencia y la seguridad. Startups de salud digital, por otro lado, han desarrollado soluciones basadas en inteligencia artificial para mejorar el diagnóstico y la atención médica, garantizando un impacto social positivo mientras mantienen la viabilidad financiera.

Estos ejemplos muestran cómo el ecosistema digital ha evolucionado hacia un modelo más maduro y equilibrado, donde la sostenibilidad, la escalabilidad y el impacto social se han convertido en pilares fundamentales.

Al mirar hacia el futuro, es evidente que las empresas que adopten estas prácticas seguirán liderando la transformación digital, asegurando que los errores del pasado no se repitan y que las oportunidades del presente se capitalicen plenamente.



El rol del marketing digital en la recuperación del ecommerce

En medio del oscurantismo que vino después del estallido de la burbuja, *el marketing digital* y los eventos de conveniencia jugaron un papel clave.

Lorena Amarante,³⁸ quien vivió esta transformación desde adentro, recuerda cómo la falta de volumen y la desconfianza de los consumidores eran algunos de los principales desafíos para el canal online en sus primeros años.



“Uno de los grandes problemas del comercio electrónico en sus inicios era que no tenía el volumen suficiente para modificar la cultura de compra ni los procesos de negocio. Al principio, el canal online era muy caro porque no generaba suficiente impacto en el offline. Lo que cambió la ecuación fue la masificación de las compras digitales y los eventos de conveniencia, que ayudaron a generar confianza y a acelerar la adopción”.



**Lorena
Amarante**

El caso de *Despegar.com*, donde Lorena trabajó en sus primeras etapas, es un claro ejemplo de esta evolución. A principios de los 2000, las aerolíneas no tenían sitios web transaccionales y las agencias de viaje seguían dominando el mercado. La estrategia de adquisición de clientes a través de canales digitales fue un cambio radical.

“En Despegar, nos enfocamos en captar clientes desde su país de residencia a través de Internet, incluso antes de que existieran herramientas como Google AdWords. En ese momento, había un gran debate sobre si Despegar era realmente comercio electrónico o simplemente un call center con presencia digital. Hoy en día, está claro que fue una de las primeras compañías en liderar la transición hacia el comercio digital en la industria de viajes”, contó **Lorena Almarante**.

Pero la gran revolución del comercio digital en Iberoamérica no vino sólo de la optimización de la experiencia de compra. Uno de los hitos más importantes en la consolidación del ecommerce en la región fue la creación de eventos masivos de conveniencia, como el **CyberMonday** y el **Hot Sale**. Estos eventos, que en un principio fueron vistos con escepticismo, terminaron convirtiéndose en un motor de crecimiento para la industria.

“Si hubiéramos sabido el impacto que iban a tener los eventos como el CyberMonday, quizás lo hubiéramos hecho antes. Fueron ideas que surgieron como pruebas, casi como locuras, pero que con el tiempo

demonstraron ser fundamentales para el crecimiento del comercio electrónico en la región. Esas iniciativas ayudaron a institucionalizar el canal online y a cambiar la percepción del consumidor”, dijo.

Con el paso de los años, la combinación de estrategias digitales, eventos de conveniencia y una mayor profesionalización del sector permitió que el comercio electrónico pasara de la crisis de las *punto-com* a convertirse en un canal esencial para empresas y consumidores. La clave estuvo en la capacidad de reinención.

Hoy, el comercio digital ya no es una alternativa sino una necesidad. Pero llegar hasta acá requirió atravesar años de prueba y error, superar la desconfianza y demostrar que la experiencia online podía ser igual o mejor que la compra física. La evolución del ecommerce en estos 25 años es la prueba de que la innovación y la perseverancia siempre terminan marcando la diferencia.



Lecciones aprendidas

La evolución del ecosistema digital no sólo ha sido posible gracias a los avances tecnológicos, sino también al aprendizaje colectivo derivado del auge y caída de las *punto-com*.

Las experiencias del pasado han moldeado una industria

más consciente, permitiendo a emprendedores y empresas identificar los factores clave para el éxito sostenible. Estas lecciones, aplicadas con inteligencia, han transformado la manera en que se desarrollan negocios tecnológicos y se gestionan recursos en la actualidad.

Una de las principales lecciones fue la necesidad de construir modelos de negocio sostenibles y rentables. Durante el auge de las *punto-com*, muchas empresas priorizaron el crecimiento a cualquier costo, olvidando establecer bases financieras sólidas. Startups modernas como *OpenAI* han aplicado este aprendizaje al combinar innovación tecnológica con estrategias comerciales bien definidas, asegurando que su impacto sea tanto disruptivo como sostenible.

El caso de *Meta* y su evolución hacia el metaverso también refleja cómo las grandes corporaciones han adoptado una visión más consciente tras las lecciones del boom. *Meta* no sólo está invirtiendo en tecnologías inmersivas, sino también abordando desafíos relacionados con la confianza del usuario, la transparencia y la creación de valor a largo plazo, elementos que estuvieron ausentes en muchos modelos del pasado.

Comparar el auge de las *punto-com* con la proliferación actual de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, la *Web 3.0* y el metaverso revela paralelismos clave. Al igual que durante el boom, vivimos un período de entusiasmo y expectativas altas. Sin embargo, a diferencia de entonces, las iniciativas actuales

muestran una mayor madurez en la planificación y una comprensión más profunda de los riesgos asociados.

Por ejemplo, las startups que lideran la implementación de la **Web 3.0** están enfocadas en modelos descentralizados que priorizan el control del usuario y la seguridad de los datos, reflejando un enfoque más sostenible y alineado con las demandas contemporáneas. Esto contrasta con el enfoque más especulativo que caracterizó a las **punto-com**, donde la prioridad era capturar cuota de mercado sin considerar la sostenibilidad a largo plazo.

En el caso de la inteligencia artificial, empresas como **Google** y **Amazon** han demostrado cómo integrar esta tecnología para mejorar la experiencia del usuario y optimizar procesos internos. Estas aplicaciones prácticas de IA reflejan una evolución hacia un uso más equilibrado y fundamentado de la tecnología, algo que las **punto-com** no lograron consolidar durante su auge.

Estas lecciones también han transformado la forma en que los inversores evalúan nuevas oportunidades. Hoy, el éxito no se mide exclusivamente por el crecimiento rápido o la adquisición de usuarios, sino por la capacidad de las empresas para ofrecer valor real y sostenible. La inversión en tecnologías disruptivas como **blockchain** o **machine learning** se realiza con un enfoque más informado y menos especulativo, garantizando que las iniciativas tengan un impacto duradero.

En definitiva, las lecciones del boom de las **punto-com** han sido la base sobre la cual se ha construido

el ecosistema tecnológico actual. Desde la necesidad de sostenibilidad hasta la importancia de la confianza del usuario, estas enseñanzas continúan guiando a emprendedores, inversores y corporaciones hacia un futuro digital más resiliente, sostenible y enfocado en el valor real.

Estas lecciones no sólo marcaron la recuperación posterior al estallido, sino que también sentaron las bases para un renacimiento tecnológico liderado por innovaciones como la *Web 3.0*, el *metaverso* y la *inteligencia artificial*. A continuación, exploraremos cómo estas tecnologías están redefiniendo el panorama digital.



El resurgimiento a través de la innovación

Tras el estallido, la incertidumbre y el oscurantismo, llegó el momento del resurgimiento que, no sólo estuvo marcado por una mayor madurez en los modelos de negocio, sino también por la aparición de tecnologías innovadoras que retomaron las ambiciones iniciales del boom, llevándolas a nuevas alturas.

La *Web 3.0* es una de las respuestas más contundentes a las limitaciones del pasado. Mientras que el boom de las *punto-com* estuvo dominado por modelos centralizados, donde unas pocas empresas controlaban

vastas cantidades de información, la **Web 3.0** introduce un paradigma descentralizado.

Basada en **blockchain**, esta tecnología empodera a los usuarios al darles control sobre sus propios datos y transacciones. Plataformas como **Ethereum** y **startups** innovadoras han demostrado cómo esta tecnología puede transformar sectores como las finanzas, el arte digital y la gestión de identidades.

El **metaverso** también representa una evolución directa de las ideas del boom. En los primeros años de Internet comercial, las empresas buscaban crear experiencias inmersivas y conectadas, aunque las limitaciones tecnológicas restringían estas aspiraciones. Hoy, con avances en realidad virtual y aumentada, el metaverso está reimaginando la forma en que interactuamos en entornos digitales.

Corporaciones como **Meta** están liderando esta transformación, mientras que startups emergentes están democratizando el acceso a estas experiencias inmersivas. Este fenómeno no sólo revitaliza las ideas del boom, sino que también amplía su alcance, conectando a personas y negocios en entornos virtuales sin precedentes.

La **inteligencia artificial**, por su parte, ha demostrado ser una de las herramientas más disruptivas del siglo XXI. A diferencia del enfoque especulativo que caracterizó a muchas empresas **punto-com**, la **IA** se ha consolidado como un pilar esencial en la personalización de

experiencias digitales y la optimización operativa.

Empresas como *Amazon* y *Mercado Libre* han adoptado algoritmos avanzados para analizar patrones de consumo, recomendar productos y mejorar la logística. Estas aplicaciones prácticas no sólo incrementan la eficiencia, sino que también fortalecen la relación con los consumidores al ofrecerles soluciones adaptadas a sus necesidades.

El nexo entre estas tecnologías emergentes y las lecciones del boom es claro. La importancia de construir sobre bases sólidas, de priorizar la sostenibilidad y de enfocarse en el valor real para el usuario sigue siendo central en el desarrollo de proyectos exitosos.

Mientras la *Web 3.0* devuelve el poder a los usuarios, el metaverso amplía las posibilidades de interacción y la *IA* optimiza procesos, el ecosistema digital actual está más preparado que nunca para evitar los errores del pasado y capitalizar las oportunidades del futuro.

El resurgimiento a través de la innovación no sólo nos muestra cómo la tecnología puede evolucionar, sino también cómo el aprendizaje colectivo y la adaptación constante son esenciales para construir un ecosistema digital más resiliente, inclusivo y transformador.



Mentalidad post burbuja

Este episodio traumático en la historia del ecosistema tecnológico no sólo llevó a miles de empresas a la quiebra, sino que también provocó una transformación profunda en las prioridades, estrategias y valores que guían a las organizaciones.

El estallido expuso la fragilidad de los modelos de negocio que priorizaban el crecimiento desmedido sin una base financiera sólida. Los emprendedores, enfrentados a la cruda realidad de la quiebra y el pesimismo del mercado, comenzaron a centrar sus esfuerzos en construir modelos que equilibraran la innovación con la rentabilidad.

Este cambio de mentalidad fue esencial para cimentar las bases del desarrollo del ecosistema digital en los años posteriores.

Por ejemplo, **Guido Grinbaum**, cofundador de *DeRemate*, destacó en una entrevista cómo el caos del colapso los llevó a *“transformar un juego en un negocio”*. Esta frase encapsula cómo la adversidad obligó a muchos a reevaluar sus prioridades y enfoques.

La resiliencia se convirtió en un pilar fundamental de los emprendedores que lograron sobrevivir al estallido. **Roby Cibrián**, de *El Sitio*, relató cómo la adaptación y el aprendizaje continuo fueron esenciales para

reestructurar sus operaciones y responder a un mercado cambiante. Este periodo también marcó un aumento en la colaboración multidisciplinaria, con equipos de trabajo enfocados en optimizar recursos y alinear sus esfuerzos hacia la sostenibilidad.

En el ámbito financiero, la burbuja reveló la importancia de la disciplina operativa y la educación financiera. Muchos emprendedores comenzaron a priorizar la planificación presupuestaria, el análisis de riesgos y la sostenibilidad como factores clave para sus estrategias a largo plazo.

La experiencia también influyó profundamente en los inversores, quienes empezaron a exigir una evaluación rigurosa de los fundamentos del negocio antes de comprometer capital. Este cambio de enfoque redujo la especulación desenfrenada y fomentó una mayor estabilidad en el mercado.

Los fondos de capital de riesgo, anteriormente caracterizados por su entusiasmo desmesurado, comenzaron a diversificar sus inversiones y a buscar oportunidades en mercados emergentes como Iberoamérica.

En esta región, *startups* como *Mercado Libre* y *Despegar* demostraron que los modelos adaptados a las necesidades locales podían prosperar incluso en contextos adversos. Este enfoque también impulsó la identificación y el apoyo a tecnologías verdaderamente disruptivas, como la inteligencia artificial y el comercio

electrónico móvil, alejándose de las tendencias pasajeras.

El impacto cultural del estallido de la burbuja de las *punto-com* fue igualmente significativo, transformando la percepción de la tecnología y el comercio digital en los consumidores.

Durante el auge inicial, la tecnología fue vista como un catalizador casi mágico capaz de resolver problemas y conectar el mundo de formas nunca antes imaginadas. Sin embargo, el colapso reveló las limitaciones y los riesgos de depender exclusivamente de expectativas exageradas. Los consumidores, expuestos a las noticias de quiebras y fraudes, comenzaron a desarrollar un escepticismo hacia las promesas tecnológicas.

Esta desconfianza inicial se tradujo en un cambio en los hábitos de consumo digital. Las personas se volvieron más cautelosas al interactuar con plataformas en línea, prestando mayor atención a factores como la seguridad, la transparencia y la fiabilidad de las empresas. Al mismo tiempo, el comercio electrónico comenzó a consolidarse como una herramienta cotidiana, especialmente a medida que los modelos de negocio evolucionaron para abordar estas preocupaciones.

El cambio cultural también se reflejó en la narrativa pública en torno a la tecnología. Los medios de comunicación, que anteriormente celebraban la innovación sin críticas, adoptaron un enfoque más analítico, explorando tanto los beneficios como los

peligros del desarrollo tecnológico. Este enfoque equilibrado ayudó a educar a los consumidores y a fomentar un entorno más informado para la adopción de nuevas tecnologías.

Lejos de ser el final de una era, el estallido de la burbuja fue un catalizador para la madurez de la industria digital.

Este periodo de transición moldeó los valores, estrategias y estructuras que definen el comercio electrónico global actual. Las lecciones aprendidas siguen siendo relevantes, guiando a las nuevas generaciones de emprendedores en su búsqueda de innovación y sostenibilidad en un mundo digital en constante evolución.

Referencias



1 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 2: El trayecto desde las punto-com hasta la actualidad con Sergio Grinbaum [Podcast]. Recuperado de Spotify

2 García, É. (2024, octubre 16). Así nació Amazon: Historia y evolución del gigante online. ADSLZone. Recuperado de <https://www.adslzone.net/esenciales/amazon/historia-amazon/>

3 Vogel Computer Presse (1996). Chip Special Best Web-Sites 1/96 [CD-ROM]. Internet Archive. https://archive.org/details/chipspecialbestwebsites_1_96

4 Cifuentes, Valerie (2023, febrero 20). Qué aprender de Amazon que se endeudó con tasas altas y superó la crisis del .com. Bloomberg Línea. [Artículo en línea]. <https://www.bloomberglinea.com/2023/02/20/que-aprender-de-amazon-que-se-endeudo-con-tasas-altas-y-supero-la-crisis-del-com/>

5 y 6 Bloomberg (s.f.) (2017, mayo 17) Gráficos sobre el impacto de Amazon en malls y minoristas. Éxito de Amazon trae una crisis a malls y minoristas. Lampadia. Recuperado de <https://www.lampadia.com/analisis/comercio-internacional/exito-de-amazon-trae-una-crisis-a-malls-y-minoristas/>

7 Godoy, Juan Manuel (2024, diciembre 10). El consejo que recibió Jeff Bezos cuando Amazon estaba al borde de la quiebra y salvó la compañía. Infobae. <https://www.infobae.com/estados-unidos/2024/12/10/el-consejo-que-recibio-jeff-bezos-cuando-amazon-estaba-al-borde-de-la-quiebra-y-salvo-la-compania/>

8 eBay Inc. (s.f.). Our history. eBay Inc. Recuperado el 17 de febrero de 2025 de <https://www.ebayinc.com/company/our-history/>

9 eBay Inc. Corporate (2015, septiembre 04). Meet the buyer behind eBay founder Pierre Omidyar's first ever sale [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=n7tq4EiGkA4>

10 eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep 84: Jonathan Szwarcman y el poder de la innovación constante en Mercado Libre. Recuperado de Spotify.

11 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 44: Mario Contreras y el impacto del mobile y de la era de la web 3.0 [Podcast]. Recuperado de Spotify

12 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 5: Entrevista a Lorena Díaz Quijano [Podcast]. Recuperado de Spotify

13 eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep. 58: Cristian Daher y su evolución de Atari a la revolución digital en Bolivia - Recuperado de Spotify

14 eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep. 72: Marcelo Galperín y los desafíos de la conectividad en los años 90 - Recuperado de Spotify

15 eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep. 109: Diego Berardo y la importancia del trabajo colaborativo en el éxito del ecosistema digital - Recuperado de Spotify

16 eLíderes Podcast x25 (2024). T 1 Ep. 100: Carlos Anino y la

innovación en el sector del software - Recuperado de Spotify

17 Economipedia (s.f.). Nasdaq-100 [Imagen]. Recuperado de <https://economipedia.com/wp-content/uploads/2015/11/nasdaq-100.png>

18 Henríquez Moraga, R. A.; Pacheco Castro, M. E. & Sorto Nolasco, F. E. (s.f.). La burbuja de las punto-com [Presentación de diapositivas]. Scribd. Recuperado el 17 de febrero de 2025, de <https://www.scribd.com/presentation/639951016/LA-BURBUJA-DE-LAS-PUNTO-COM>

19 Bini, Rafael (2001, enero 08). La prudencia también funciona en línea. La Nación. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/la-prudencia-tambien-funciona-en-linea-nid179945/>

20 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 47: Alejandro Cosentino, la banca y el ecosistema digital: pionero del fintech [Podcast]. Recuperado de Spotify

21 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 46: Eduardo Berrocal y cómo Amazon transformó el comercio digital en España [Podcast]. Recuperado de Spotify

22 Comprar Online (s.f.). DVDGo Información, opiniones y cupones de descuento. Recuperado de <https://www.compraronline.org/dvdgo/>

23 Galilea, G. (2013, abril 04). Buena idea + mal momento = Mala idea. Hallucina. Recuperado de <https://medium.com/hallucina/buena-idea-mal-momento-mala-idea->

b86b8e704802

24 eLíderes Podcast x25. (2024). T1 Ep. 4: Entrevista a José Acosta [Podcast]. Recuperado de Spotify

25 eLíderes Podcast x25. (2024). T1 Ep. 19: Guido Grinbaum, el visionario detrás de DeRemate y DineroMail [Podcast]. Recuperado de Spotify

26 eLíderes Podcast x25 (2024) T1 Ep. 3: Las tres olas hacia el ecosistema digital con Damián Voltes [Podcast]. Recuperado de Spotify

27 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 42: Roby Cibrián y la primera empresa latinoamericana en cotizar en Nasdaq [Podcast]. Recuperado de Spotify

28 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 8: Entrevista a Alberto “Banano” Pardo [Podcast]. Recuperado de Spotify

29 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 60: Juan Pablo Bruzzo, de los primeros pasos a la digitalización masiva [Podcast]. Recuperado de Spotify

30 eLíderes Podcast x25 (2025). T1 Ep. 113: Pipa Nogaró y cómo Papis se convirtió en un líder en LATAM [Podcast]. Recuperado de Spotify

31 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 48: José Fernando Díaz y cómo los buscadores y redes sociales cambiaron el juego [Podcast]. Recuperado de Spotify

32 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 76: Mario Colla y los cambios, aciertos y desaciertos que impulsan los negocios del digital commerce [Podcast]. Recuperado de Spotify

33 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 68: Nicolás Tejerina y cómo el boom de las punto-com transformó su camino hacia el liderazgo digital[Podcast]. Recuperado de Spotify

34 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 95: Enrique Cabrera y la evolución del comercio digital: de las telcos al fintech [Podcast]. Recuperado de Spotify

35 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 32: Ricardo Garrido, la pospandemia y consolidación del mercado [Podcast]. Recuperado de Spotify

36 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 39: César Tello, regulación y digitalización, los hitos y desafíos en España [Podcast]. Recuperado de Spotify

37 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 6: Dimas Gimeno Álvarez y la convergencia de las experiencias físicas y digitales [Podcast]. Recuperado de Spotify

38 eLíderes Podcast x25 (2024). T1 Ep. 107: Lorena Amarante y el impacto de los eventos masivos de conveniencia [Podcast]. Recuperado de Spotify

Podcast y entrevistas

¡No te pierdas las entrevistas con algunos de los speakers más influyentes del comercio digital en 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.



**Carlos
Anino**



**Sergio
Grinbaum**



**Mario
Contreras**



**Lorena
Díaz Quijano**



**Roby
Cibrián**



**Jonathan
Szwarcman**



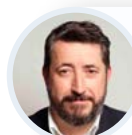
**Cristian
Daher**



**Marcelo
Galperín**



**Diego
Berardo**



**Eduardo
Berrocal**



**Alejandro
Cosentino**



Alberto "Banano"
Pardo



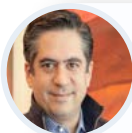
José Fernando
Díaz (Josefo)



Damián "Pipa"
Nogaró



Juan Pablo
Bruzzo



José
Acosta



Damián
Voltes



Guido
Grinbaum



César
Tello



Dimas
Gimeno Álvarez



Mario
Colla



Nicolás
Tejerina



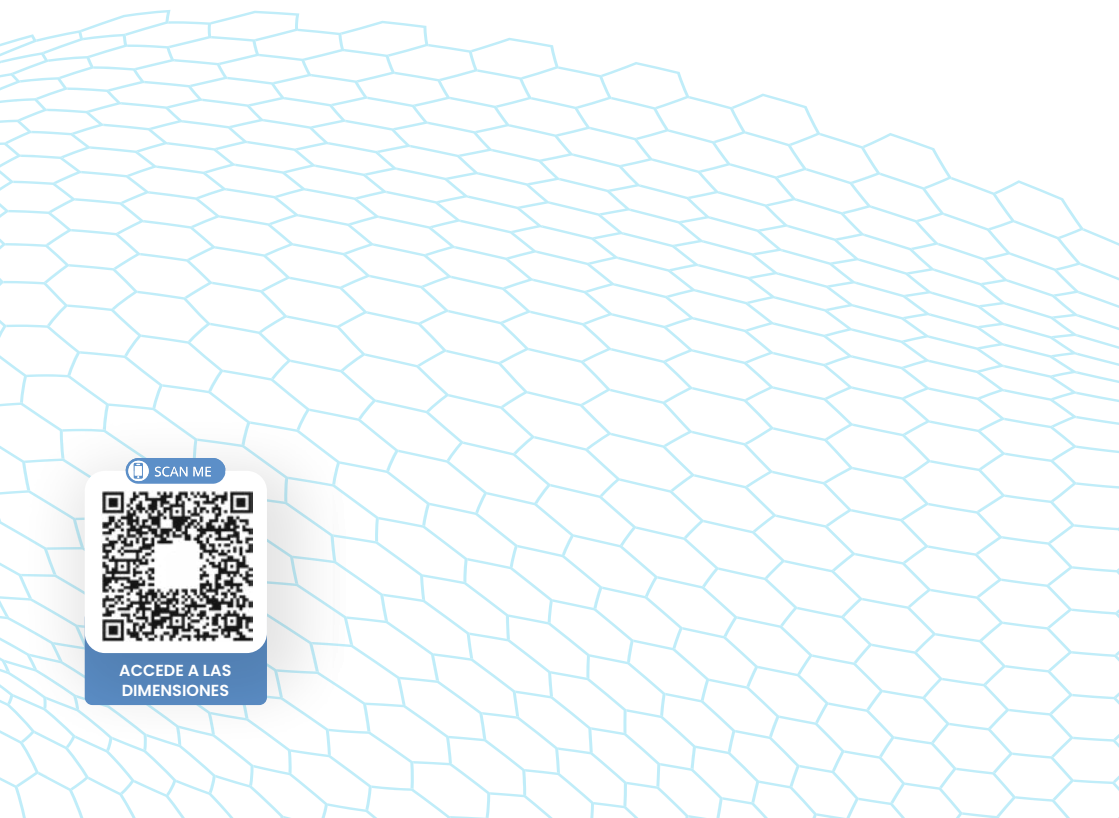
Enrique
Cabrera



Ricardo
Garrido



Lorena
Amarante



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

Sobre las **dimensiones** del libro vivo

En Génesis de un Futuro Digital, los lectores son invitados a una travesía multidimensional donde cada libro 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.

El despegue digital: Los inicios del comercio electrónico en Iberoamérica

- Línea de tiempo

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 150 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.

Pioneros y visionarios del ecommerce de Iberoamérica



PLAYLIST DE SPOTIFY



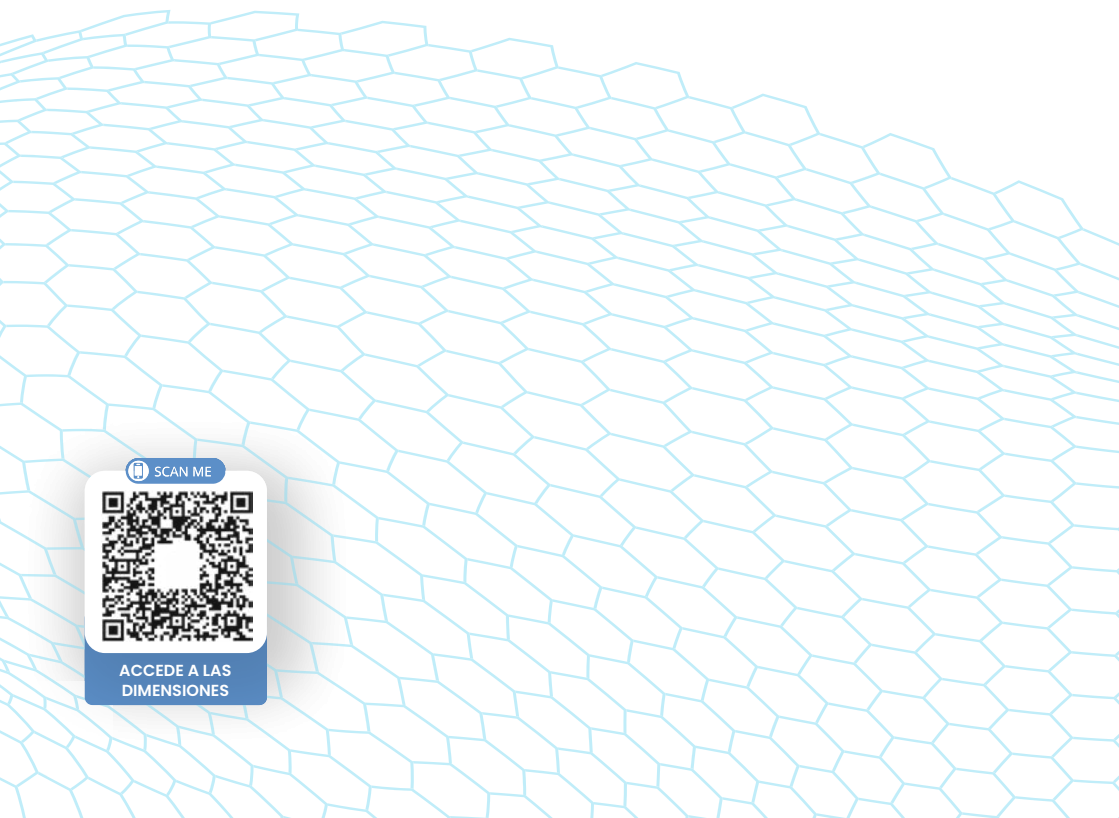
PLAYLIST DE YOUTUBE

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 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 la primera colección de *libros vivos* de la historia editorial, 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.



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

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.

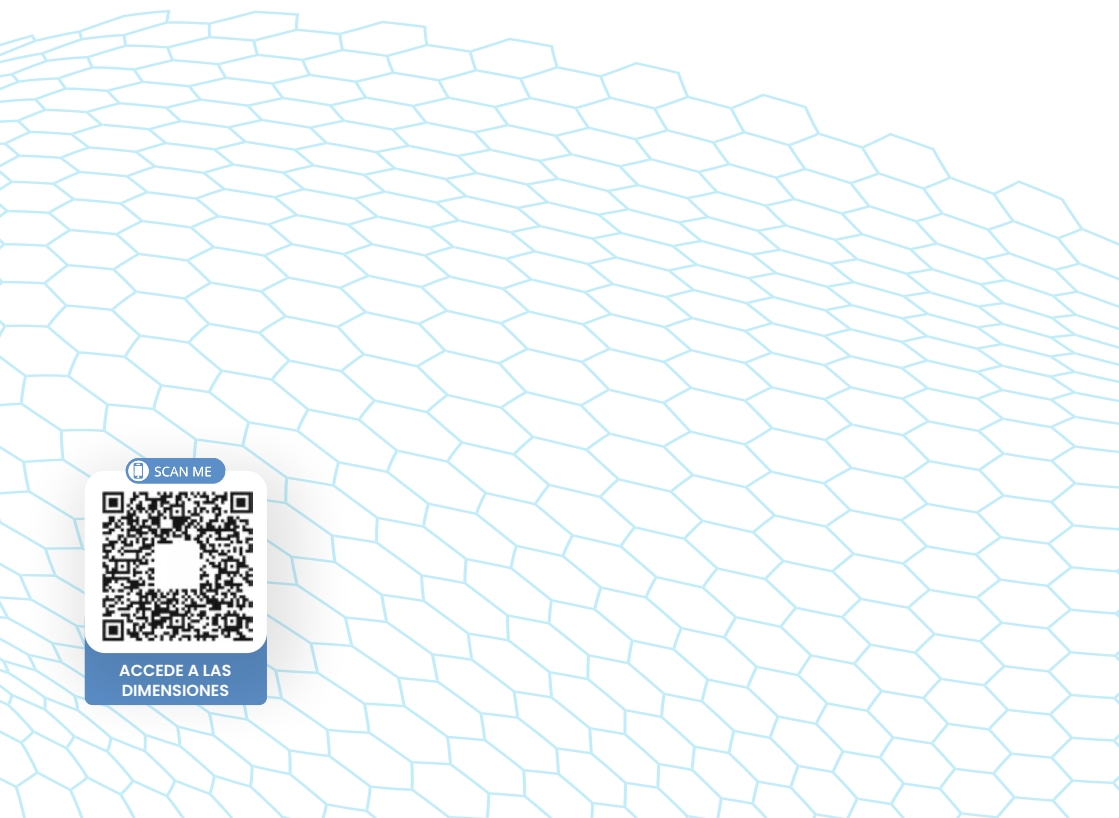
Cada pregunta que realices:

- 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



SCAN ME



ACCEDE A LAS
DIMENSIONES

Agradecimientos

Este libro es el resultado de un recorrido intenso, plagado de aprendizajes y reflexiones, sobre una de las etapas más fascinantes –y a la vez desafiantes– del comercio digital: el boom de las *punto-com* y su posterior oscurantismo.

Desde la euforia de los primeros días, cuando todo parecía posible, hasta el golpe de realidad que significó el estallido de la burbuja, esta historia no sólo narra el ascenso y la caída de cientos de empresas, sino que también rinde homenaje a los pioneros que, con visión y resiliencia, lograron transformar el ecosistema digital en lo que conocemos hoy.

Quiero agradecer, en primer lugar, a cada uno de los entrevistados y entrevistadas que participaron en este libro. Su generosidad al compartir sus experiencias y aprendizajes ha permitido que este relato tenga el valor de la mirada en primera persona, de quienes vivieron y protagonizaron la transformación del comercio digital en Iberoamérica y el mundo.

También quiero agradecer al equipo de ***Génesis de un***

Futuro Digital, que con su compromiso incansable ha hecho posible esta colección de ***libros vivos***. Su labor ha permitido documentar no sólo la historia de nuestro ecosistema digital, sino también construir un espacio de aprendizaje continuo para las generaciones actuales y futuras.

A quienes nos acompañan en la lectura de este volumen, gracias por ser parte de esta exploración. La historia de las ***punto-com*** no es sólo una lección del pasado; es un espejo en el que podemos mirarnos para entender los desafíos del presente y las oportunidades del futuro.

Porque, como demuestra esta historia, toda crisis es también una oportunidad de reinención. Y en el mundo digital, la clave siempre ha estado en la capacidad de adaptarnos, aprender y seguir innovando.

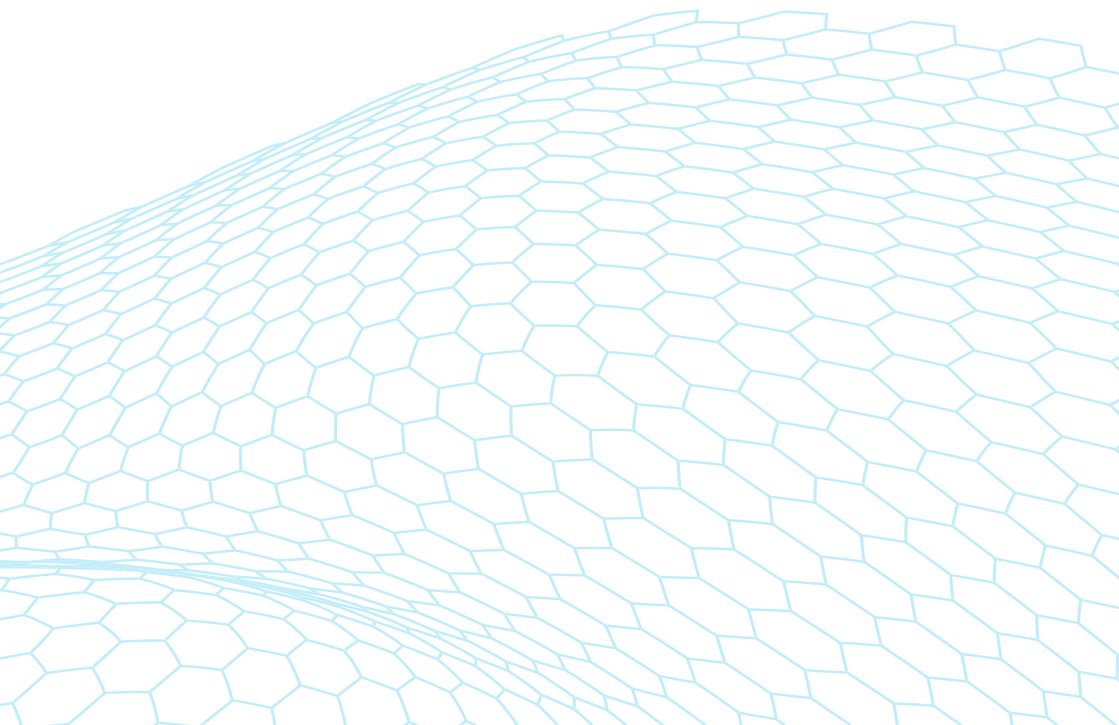
Gracias a todos y todas por ser parte de este viaje.

Marcos Pueyrredon

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!





Del boom de las punto-com al oscurantismo

COLECCIÓN

GÉNESIS DE UN FUTURO DIGITAL



Marcos Pueyrredon