

WEB | ECOMMERCE | DISTRIBUCIÓN

SOBREVIVIR AL E-COMMERCE EN CHILE: LECCIONES DEL “CASO DAFITI”

La historia reciente del e-Commerce está marcada por hitos como la pandemia, la consolidación de grandes actores y la salida de compañías emblemáticas, como Dafiti, de algunos mercados. En este escenario dinámico, expertos analizan las claves del éxito y los desafíos que enfrenta el retail digital.

Pocas industrias han evolucionado tan rápidamente como el comercio electrónico. Hasta el 2010, la penetración del e-Commerce en Chile era bastante baja y más enfocada en compras tecnológicas y pasajes aéreos, con consumidores que aún desconfiaban de realizar pagos en línea. Las ventas digitales eran marginales frente al retail tradicional y solo algunas marcas pioneras exploraban canales online.

Para el 2017, el panorama había cambiado drásticamente. Chile era uno de los países con mayor penetración de Internet en la región y las ventas online superaban los US\$3.700 millones, impulsadas por la consolidación de plataformas, el éxito de eventos como el Cyber-Monday y el cambio en los hábitos de consumo.

“El e-Commerce experimentó una transformación significativa en los últimos años, impulsada por la aceleración digital de la pandemia, pero también por una serie de factores estructurales que han redefinido la competencia y las expectativas de los consumidores a nivel local y regional”, señala Luis Aburto, profesor asistente de la Universidad Adolfo Ibáñez (UAI) y

experto en comercio digital. A su juicio, hay tres factores que han sido claves en este auge: el desarrollo logístico, la irrupción de actores internacionales -especialmente asiáticos- y el uso intensivo de inteligencia artificial para personalizar la experiencia del usuario. “Empresas como Mercado Libre han fortalecido sus operaciones logísticas, estableciendo redes de distribución eficientes que permiten entregas rápidas y seguras.

Esto se ha convertido en un factor crítico para la lealtad del cliente”, agrega.

UNA HISTORIA DE INNOVACIÓN, PERO...

Dafiti fue, sin duda, una de las grandes innovadoras del comercio electrónico de la región. Fundada el 2011 por un grupo de emprendedores alemanes y franceses, la empresa apostó por el comercio electrónico cuando era todavía una promesa lejana en América Latina.

Su foco: moda, calzado femenino, surtido amplio y una experiencia de usuario digital pionera para la época. Además, fue una de las primeras en adoptar el concepto de

“marketplace”, permitiendo a otras marcas vender directamente en su plataforma.

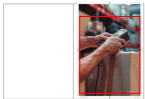
La empresa comenzó sus operaciones en Brasil y fue consolidando su presencia a través de estrategias más tradicionales, como la publicidad en televisión abierta. El mismo año de su fundación, comenzó su internacionalización en Argentina y Chile, en tanto que un año después lo hizo en Colombia.

En pandemia, experimentó un crecimiento notable, con un aumento del 52% en la región durante el tercer trimestre, siendo Chile el mercado líder, con un incremento de tres dígitos en ventas. En 2021, alcanzaron una base de más de 8,1 millones de clientes activos en América Latina.

“A Dafiti le fue muy bien en sus inicios en Chile, en parte porque en ese momento el negocio online era incipiente en el país, había menos conocimiento y los consumidores, en general, no tenían tanta confianza para comprar 100% online.

Además fue innovador al especializarse en zapatos femeninos (al comienzo) y en entregar una am-





plia oferta, en momentos en que eso no era frecuente”, recuerda Christian Diez, investigador del Centro de Estudios del Retail (CERET) de la Facultad de Ingeniería Industrial, de la Universidad de Chile.

Además, cuando la empresa llegó Chile -agrega- “los grandes retailers locales, los más tradicionales, tampoco estaban tan enfocados en la venta online, hasta que la pandemia los obligó a ingresar de lleno, para poder competir con las compañías internacionales, que entraron con muy buenos precios”, precisa.

PERO ESE ÉXITO SOLO SERÍA TEMPORAL

En 2023, Dafiti cerraba el año con una facturación global de 250,5 millones de euros, un 20,8% menos que en 2022. Para entonces, ya había iniciado un proceso de repliegue, que la llevó a finalizar sus operaciones en Argentina, debido a la alta inflación y problemas de importación. En tanto, en febrero del 2025, anunciaron el cese de sus operaciones en el mercado chileno, tras catorce años en el país.

Según el análisis de la consultora Kin-sight HUB, a fines de 2024, Dafiti concentraba solo un 2% del mundo marketplace en Chile, frente a los líderes Mercado Libre y Falabella.

“Una operación logística eficiente puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso de una empresa. La capacidad de entrega rápida y confiable influyen directamente en la experiencia del cliente y en la fidelización”, apunta Luis Aburto.

Empresas como Mercado Libre -añade- apostaron fuertemente por mejorar sus tiempos de despacho, generando una ventaja competitiva significativa.

En tanto empresas como Shein, Temu o AliExpress redujeron su brecha logística mediante centros de abastecimiento y showrooms locales, mejorando los tiempos de entrega y ofreciendo precios muy competitivos. “A esto se suma el rol de la IA en personalizar la experiencia, factor

que empresas como Dafiti también desarrollaron, pero que requiere inversiones permanentes”, indica.

Para Christian Diez, la capacidad logística también jugó un rol fundamental. “Cuando vendes productos de nicho (en el caso de Dafiti, solo ropa y zapato) el costo logístico por entrega puede ser muy alto si no tienes escala. Y eso hace muy difícil tener una última milla eficiente. Ahí es donde ellos empezaron a perder terreno”, precisa.



Luis Aburto
Académico de la UAI

Y aunque reconoce los méritos de la empresa (abrió el camino para muchos otros) precisa que “cuando la competencia se vuelve tan intensa y los márgenes se achican, se llega un punto en que hay que tomar decisiones difíciles”. Una realidad que -en un escenario dinámico y volátil - probablemente se repetirá: “ya lo estamos viendo con otros actores del mercado y retailers intermedios que están obligados a buscar alianzas, fusiones o reinventarse por completo”.

Por su parte, Aburto considera que “la capacidad de adaptación y diferenciación es clave para la supervivencia en el e-Commerce. En ese sentido, la salida de Dafiti refleja una tendencia: empresas no logran definir un valor agregado claro o una estrategia logística y de marketing eficiente. Esta dinámica probablemente continúe en los próximos años”.

¿POR QUÉ UNOS SI Y OTROS NO?

Aunque los grandes retailers nacionales también han tenido dificultades para adaptarse a las nuevas realidades del mercado local, los especialistas sostienen que cuentan con algunas ventajas (en comparación con Dafiti) que les han permitido sobreponerse a los tropiezos.

“Hay varios retailers tradicionales que lo han pasado mal, pero algunos han logrado adaptarse y sobrevivir a la entrada de Mercado Libre y de otros retailers online porque tienen tiendas físicas, una historia y un conocimiento de marca, además de una relación con proveedores que les da ventaja sobre Dafiti”, indica Diez.

Aburto confirma: “hemos visto a grandes empresas atravesar por períodos críticos, pero han logrado mantenerse gracias a su fuerte valor de marca, su base de clientes fieles y su capacidad de adaptación. En contraste, Dafiti no contaba con el mismo nivel de reconocimiento de marca ni con una estrategia de fidelización robusta, lo que la dejó más vulnerable ante la competencia”.

UN PAÍS, UNA REALIDAD

Pese a su salida de Chile, Dafiti sigue siendo un actor relevante en Brasil y Colombia. A juicio de Christian Diez, estos países presentan condiciones particulares que pueden haber jugado a favor de la plataforma.

“Brasil tiene muchos más impuestos de importación y aranceles que Chile. Entonces, para Aliexpress, Temu o Shein no es tan fácil vender agresivamente en Brasil. Además Dafiti allá tiene más conocimiento de marca (fue el primer de la región al que llegó y al comienzo tuvo fuerte posicionamiento en medios tradicionales)”, comenta.



Christian Diez
Investigador del Centro de Estudios del Retail U. de Chile.

Respecto de Colombia, considera que “todavía tiene un desarrollo menor en venta online, en comparación con Chile, que siendo un país pequeño, está altamente urbanizado y acá, si te va bien en Santiago, tienes casi el éxito asegurado. Colombia, en cambio, tiene muchas ciudades

importantes y el ingreso de nuevos competidores (como los retailers asiáticos) puede ser más compleja, porque no basta con que te vaya bien en Bogotá. También te tiene que ir bien en Cali, en Medellín y en varias ciudades más, la mayoría de ellas bastante separadas entre sí, de modo que la logística terrestre es difícil. La vía aérea puede ser más fácil, pero eso incrementa los costos”, explica.

En síntesis, la experiencia de Dafiti, en lugar de verse como un fracaso, puede observarse como un recordatorio de que el e-Commerce es un mercado altamente dinámico, donde la adaptación, la diferenciación y la eficiencia operativa son fundamentales para el éxito.

Su historia también invita a repensar las estrategias de largo plazo en el comercio digital: no basta con tener un arranque exitoso o innovador, si no hay una capacidad constante de adaptación. ■

RECOMIENDAN LOS EXPERTOS:

Uso de datos e inteligencia artificial: La personalización mediante IA permite mejorar la experiencia del cliente y aumentar la conversión. Será una tendencia en aumento durante los próximos años en el e-Commerce.

Estrategias de fidelización: Programas de lealtad pueden ser clave para retener clientes en un mercado tan competitivo.

Innovación en logística: Apostar por una red de distribución eficiente, como lo ha hecho Mercado Libre, puede ser un diferenciador decisivo.

Diversificación de la oferta: Ampliar el catálogo más allá de nichos específicos podría ayudar a reducir los costos por unidad logística y atraer a un públi-

co más amplio. Por supuesto, siempre se debe analizar caso a caso.

Presencia omnicanal: Integrar la experiencia de compra online con puntos físicos (tiendas o puntos de retiro) ayuda a construir confianza, facilita las devoluciones y mejora la percepción de marca.

Estrategias colaborativas: Formar alianzas con marketplaces, operadores logísticos o incluso con competidores puede ser una vía para ganar escala y mantenerse competitivo.

Gestión del conocimiento y talento digital: Contar con equipos capacitados en e-commerce, marketing digital y análisis de datos es clave para ejecutar y ajustar las estrategias en tiempo real. No basta con la tecnología: se necesita capital humano con visión digital.