



# “Súper Latino Spa”, La Habilidad de Vender Sentimientos

Pablo Becerra Tapia, Mario Sarián González

Fecha de recepción: 03 de setiembre, 2021

Fecha de aprobación: 28 de noviembre, 2021

Derechos de reproducción: Este es un artículo en acceso abierto distribuido bajo la licencia CC



# “Súper Latino Spa”, La Habilidad de Vender Sentimientos

Pablo Becerra Tapia<sup>1</sup>  
Mario Sarián González <sup>2</sup>

## Resumen

Este Trabajo pretende mostrar un caso real, de un modelo que se ha creado con el extraordinario olfato de una emprendedora que logro entender cómo marginar más, rentabilizando de forma muy especial los productos que tiene en su pool de negocio. Este es el caso de “Súper Latino Spa”, una tienda de venta al detalle de productos de alimentos caribeños (Incluye: Productos de Venezuela, Colombia, República Dominicana, México, Honduras y en general todos los países de centro américa), trabajo realizado desde la práctica a lo teórico, es importante señalar que lo encontrado en las sesiones, juntas y videgrabaciones representan un modelo básico, pero que es 100% funcional e implementado con resultados a la vista día a día de funcionamiento.

El material recolectado de primera mano a través de entrevistas a la CEO y Fundadora de este concepto; la Srta. Denisse Ross Aránguiz.

**Palabras clave:** habilidad de venta; vender sentimientos; nuevo modelo de negocios; caso negocios; emprendimiento.

---

<sup>1</sup>Universidad de Valencia (España). correo. pabeta@alumni.uv.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2491-5857>

<sup>2</sup>Universidad Arturo Prat (Chile). correo. msarian@unap.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2271-0532>

# The Super Latino Spa “The Ability to Sell Feelings”

Pablo Becerra Tapia<sup>1</sup>  
Mario Sarián González <sup>2</sup>

## Abstract

This Work aims to show a real case, of a model that has been created with the extraordinary smell of an entrepreneur who managed to understand how to sell more, profiting in a very special way the products she has in her business pool. This is the case of “Super Latino Spa”, a retail store of Caribbean food products (Includes: Products of Venezuela, Colombia, Dominican Republic, Mexico, Honduras and in general all of countries of Central America). This work it's been modeling from the practice to the theoretical frame. It's very important say at this time what we found in this practical paper development the interviews, meetings, and video recordings represents a basic model, but it is running in the real life, we can say 100% real working every day.

The material collected first hand through interviews with the CEO and Founder of this concept; Miss Denisse Ross Aránguiz.

**Keywords:** selling ability; selling feelings; new business model; business case; entrepreneurship.

---

<sup>1</sup>Universidad de Valencia (España). correo. pabeta@alumni.uv.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2491-5857>

<sup>2</sup>Universidad Arturo Prat (Chile). correo. msarian@unap.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2271-0532>

## INTRODUCCIÓN

La empresa “Súper Latino Spa”, fue fundada por la Srta. Denisse Ross Aránguiz, el 18 de enero de 2010, en Av. nueva providencia, sector costanera center, en la ciudad de Santiago, concebida como una organización simple de un alto grado de desarrollo comercial, con un modelo de negocios muy innovador, compacto y sin experiencia en la venta por departamentos al detalle del comercio de Chile.

En el mundo actual las empresas que poseen ventajas competitivas (Porter, 1980) son las que obtienen rentas económicas (Knight, 1921) superiores al promedio de la industria, pero qué pasa cuando una persona, tiene una habilidad de generar de una forma distinta el poder de vender sus productos o servicios entendiendo el comportamiento del consumidor (Solomon, 2010), crear valor y así poder generar un activo muy raro que es difícil de replicar, como se entiende esta capacidad sea esta innata (nació con ella) o es capaz de Adquirirla (el instinto de desarrollarla, consciente o inconscientemente). Si toma esa habilidad y la proyecta en un negocio, esto genera un vínculo fuerte con sus clientes que ellos se vuelven Fans de esa marca, más que una vendedora se convierte en una psicóloga (Ross Aránguiz-Denisse, 2019) que atiende un Negocio de Ventas al Detalle llamado “Súper Latino Spa”.

Este es el Caso de esta empresa y la persona quien logró entender a través de los años los factores determinantes (Samen & Akroush, 2018) en el proceso de venta, transformando esta habilidad en un pilar de su modelo de negocio (Osterwalder, 2010), creando un valor extraordinario en la personalización de la atención de los que asisten a comprar diariamente y que su competencia, no ha podido replicar ni capturar de la misma forma que ella lo ha logrado implementar en su modelo de negocio. Un antecedente adicional que podemos mencionar, es su extraordinaria performance, es decir su margen neto es ostensiblemente superior al promedio de la industria (Promedio de la Industria 41,7% [fuente: [www.bolantiago.cl](http://www.bolantiago.cl)] y actual de Súper Latino Spa es un 66% según consta en su contabilidad, año 2019), un servicio único que representa un caso muy interesante de estudiar y analizar, por qué la replicación de este modelo podría traer muchos beneficios como aprendizaje a los lectores de este estudio para su

posterior aplicación (teniendo en cuenta que este trabajo sólo toma en consideración uno de los aspectos fundamentales en el funcionamiento de esta empresa, que es el relacional, por ende hay que considerar la mayor cantidad de variables para la implementación y replicación posterior de este trabajo).

### El paradigma del management en la actualidad.

En la actualidad existen una serie de autores quienes intentan promover el elixir del éxito en las organizaciones, desde libros asegurando que la implementación de las distintas herramientas son el logro de los beneficios y un mejor desempeño (Sánchez, 2014)) a autores más cautos que solo mencionan las habilidades (Naranjo, 2014) que poseen ciertos directivos más exitosos, en ambos casos nos damos cuenta que la aplicación de estos modelos es algo complejo y las condiciones para la replicación de estos casos es escasa, parte de este trabajo es cuestionar de alguna forma el ¿Por qué? esto no sucede, y ¿por qué la implementación de estas técnicas es tan difícil en las Pymes? (Pequeñas y Medianas Empresas), el estudio de empresas u organizaciones exitosas está mucho más difundido que el estudio de empresas que han fracasado, ciertamente la técnica y el arte son elementos distintivos que en la actualidad los Gurúes del Management han olvidado por completo.

No es un secreto que esta ciencia evoluciona día a día, pero la pregunta es ¿cuánto? y ¿cómo? ha evolucionado (Guerras et al., 2014), de qué forma podríamos partir enunciando que de alguna forma u otra la situación económica y el contexto social explica de buena forma las diferentes formas de abordar los negocios, a este contexto general, agregaremos la oportunidad, innovación (García-Morales et al, 2007), desarrollo, modelo de negocios (Osterwalder, 2010) y una cuota de visión y tenemos la explicación de ¿por qué a algunas organizaciones han de tener éxito? y ¿por qué otras fracasan?, son en síntesis una cantidad infinita de variables las cuales en el desarrollo del Management se han podido tomar, para poder visualizarlas de mejor forma se han sintetizado en el siguiente cuadro: (cómo han evolucionado la investigación de las diferentes teorías en el marco de la dirección de empresas, a grandes rasgos, tomando en cuenta lo más representativo).

Por qué preferir un modelo por sobre otro, creemos que este tipo de estandarización es lo que cada vez impide la aplicación de una buena práctica de Management, son efectivamente los modelos de gestión un guante a la medida o más bien son guantes de boxeo, los cuales muchas veces se exceden en dimensiones a lo que realmente la organización necesita, es por esto que este caso nos replantea de una forma muy significativa la validez de los modelos, quizás este modelo básico sea aplicable en mayor medida a las Pymes debido a que contempla cantidad limitada de variables pero que repercuten de forma directa en la gestión de ventas de

las empresas, una mirada distinta, no mejor ni peor, es tan solo visión distinta para un emprendimiento local que funciona muy bien y tiene enormes posibilidades de expandirse y ser franquiciado (en el momento de la redacción del paper, la emprendedora está considerando en expandir su negocio a La Serena, y comenzar a franquiciar o vender una parte del negocio, ya ha tenido 2 ofertas formales de compra de su negocio, por lo que el modelo llevado a la práctica ha demostrado funcionalidad, no podemos medir en qué grado, pero podemos verlo todos los días del año funcionando y vendiendo en la tienda de "Súper Latino Spa".

### EVOLUCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

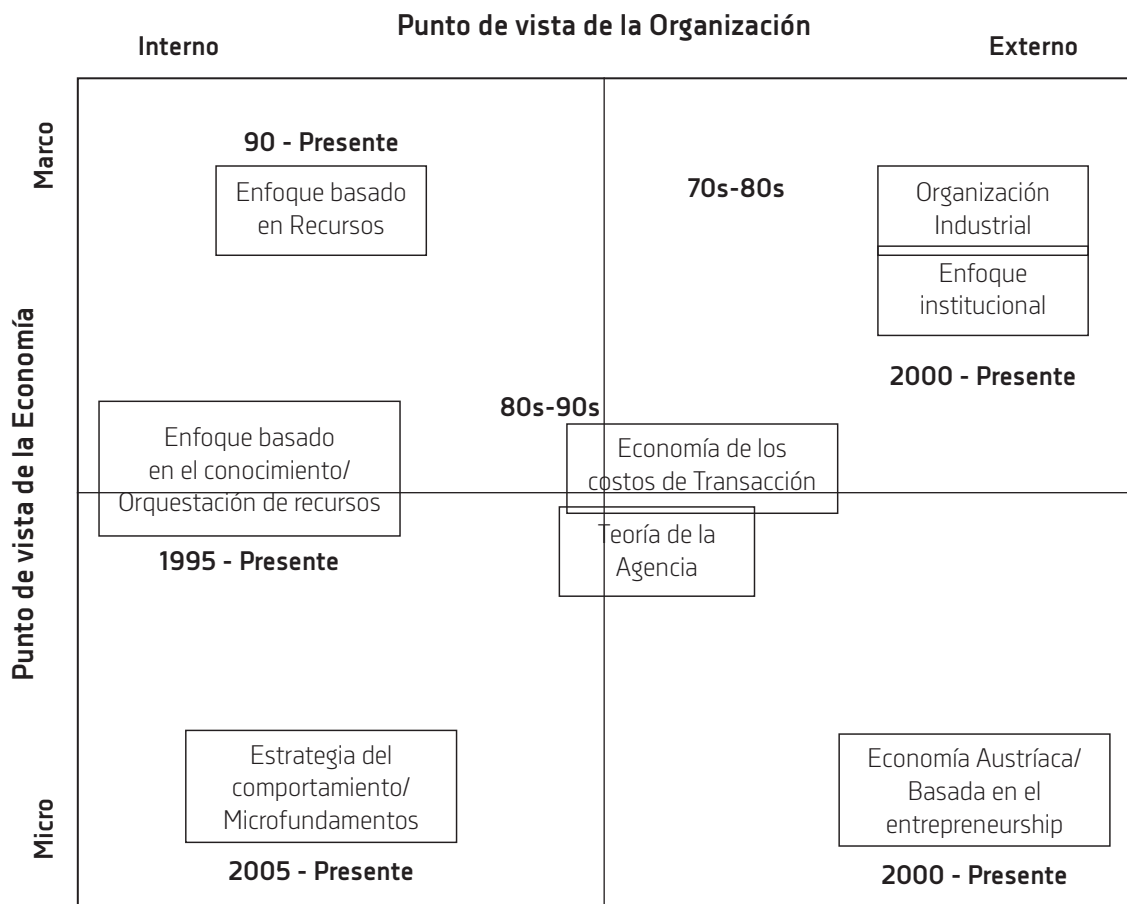


Figura 1. Fuente del Gráfico: Guerras, L.A., Madhok, A., Montoro, A. (2014), "The evolution of strategic management research: recent trends and current directions". *Business Research Quarterly*, 17(2).

Nuestro propósito no es cuestionar los diferentes modelos, sino más bien, aportar un nuevo punto de vista desarrollado desde la práctica a la academia, en la forma de plantearnos nuevas preguntas, considerar mirar el desarrollo de un modelo único que está siendo aplicado y no es solo teórico, es un hecho y funciona en la realidad.

Podemos analizar desde la perspectiva de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Barney, 1991) que establece ciertos parámetros denominados VRIN (Valiosos, Raros, Inimitables, No sustituibles) los cuales al estudiarlos en cualquier organización, obtendremos de forma consistente que la relación entre esta teoría y la performance de la organización es lo que podría definir una serie de interacciones las cuales nos podrían dar una clara idea de cuáles son los factores que influyen en el desempeño, es por esto que esta serie de paradigmas que encontramos en la actualidad o específicamente en este caso, no pueden ser aplicados, porque la base de la aplicación de la emprendedora para con su organización es otra.

La respuesta es muy simple, al no saber Management desarrolla su propio modelo basado en su visión, pero también para los académicos es totalmente válido realizar un análisis VRIN el cual ciertamente complementa de mejor forma y explica su performance, pero la Emprendedora en la actualidad jamás ha aplicado alguna idea-teoría de Management, pero es capaz de intuir cómo se mueven los distintos factores para poder realizar aplicaciones de esta.

Mientras en el Modelo Tradicional en donde el origen de la gestión es exógeno, es decir el CEO busca las imperfecciones del mercado de factores y busca rentas de tipo ricardianas a través de una ventaja competitiva sostenible, la Emprendedora busca inconscientemente o de forma intuitiva buscar factores de orden endógenos, es decir busca la capacidad de cambio en innovación en el interior de la empresa, más bien dicho en su propia gestión, de forma de buscar rentas Schumpeterianas y el tipo de ventaja competitiva es de tipo regenerable, es por esto que claramente muestra una capacidad basada en: 1) Dinamicidad (nuevas combinaciones de activos estratégicos); 2) Innovaciones; 3) Toma riesgos; 4) Actitud emprendedora frente al desafío; 5) Aprendizaje (Forés & Camisón, 2011).

Dada la información obtenida es muy complejo entender cómo y por qué desarrolla estos complejos modelos citados anteriormente, pero los realiza de forma simplificada y es consistente en el tiempo, en este modelo no hemos mencionado sus canales de distribución pero vía internet es otra arista que no hemos tocado, como fideliza a través de redes sociales, sus seguidores se sienten totalmente identificados con la marca, cada vez que se realiza un oferta, primero a sus fans y luego a los demás, la distinción entre consumidores y clientes finales está muy marcada en esta empresa ya que su modelo así lo revela, a los consumidores los trata de hacer fans y a los fans les da lo que ellos quieren, ofertas, variedad, despacho, formas de pago, y por sobre todas las cosas la sensación de estar en sus corazones, es muy complejo tratar de describir todas estas interacciones, pero quizás el mejor ejemplo se encuentre en visitar su tienda para poder tener una opinión de este modelo por cada lector que desee comprender de mejor forma el o los elementos diferenciadores de su modelo de negocios. Es indispensable destacar que el conjunto de actividades que realiza esta Emprendedora es lo que llamamos el Modelo de Gestión completo, diferenciando el Modelo de Negocios al nos hemos referido y que se centra enfocando los elementos diferenciadores de los actuales modelos, siendo una síntesis muy básica de las principales actividades que realiza día a día, asignando importancia vital a todas sus actividades y prioridades en su trabajo cotidiano.

Los emprendedores como Denisse están buscando responder las oportunidades del mercado basadas en ventajas internas, pero no necesariamente genera un servicio o producto innovador, sino el modelo diferenciador viene desde la estrategia como es el caso de Súper Latino. Se utiliza este concepto, apuntando no sólo a innovaciones de productos, sino también de procesos, entrenamiento de trabajadores y estrategias de comercialización, entre otros. Bajo este marco conceptual, McKenzie (2017) definen al emprendedor como individuos y grupo de individuos que buscan explotar las oportunidades económicas de manera innovadora. Timmons (1994), por otro lado, sugiere que "El emprendimiento como tal propone una formulación de Propuestas de Valor", generalizando el concepto a cualquier empresa, producto o servicio.

Es importante mencionar que en 1985 Peter Drucker publicó su libro "Innovación y Emprendimiento", el que marcó el comienzo del estudio y enseñanza del emprendimiento en las escuelas de negocios en el mundo. Este es considerado como el padre del management como disciplina y uno de los autores más importantes en el tema del emprendimiento, el mantenía una visión similar a la de Schumpeter, definiendo al emprendedor como aquel empresario que es innovador. Así (Drucker, 1986) señala explícitamente que cualquier negocio pequeño y nuevo no es un emprendimiento, y quien lo lleva a cabo no es un emprendedor. La popularización del término emprendedor comienza a captar la atención de los círculos académicos y surge un grupo de investigadores que enfatizan la importancia de las características de la personalidad del emprendedor (Drucker, 1985; Peneder, 2008).

## METODOLOGÍA

La metodología utilizada para esta investigación es la Entrevista (Corbetta, 2003; Yin, 2003), basada en la Teoría Fundamentada (Glaser & Strauss, 1967) con un guion preestablecido, junto con esto se ha grabado en video la segunda entrevista y la primera en grabadora digital solo en audio, además de incontables conversaciones, cafés, almuerzos y conversaciones tanto ocasionales, como visitas a sus dependencias.

Se han transcrito por completas ambas entrevistas (videograbación y grabadora de voz), y se ha analizado por completo el lenguaje corporal de la entrevista, para poder tener un mejor perfil y eliminar los sesgos que se puedan tener en la ejecución de esta herramienta, es decir, configurar los criterios que hemos considerado (Nascimento & Steinbruch, 2019).

Durante las entrevistas se comienza a vislumbrar algo que es un modelo muy básico de gestión (no se infiere, una mayor gestión que los 4 puntos destacados en la Fig. 2), la cual incluye generar una idea de negocio basada en vender sentimientos asociados a los productos, esta se ejecuta de la siguiente forma:

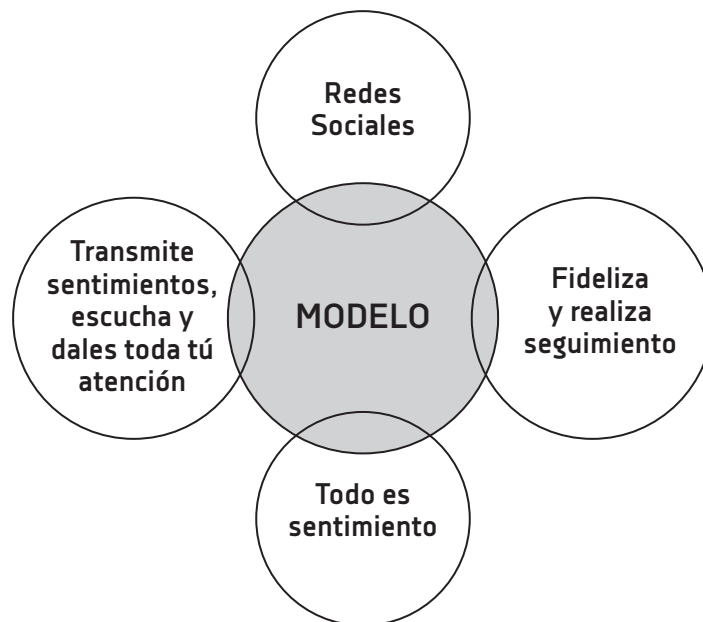


Figura 2. Modelo de Negocios Sintetizado desde la Entrevista.

En este modelo tenemos como fuente de recursos el conocimiento del negocio (Escuchar a tus Clientes) que la Emprendedora ha adquirido a través del tiempo, es decir lo que ella sabe no es replicable pero si ordenable, configurable y explotable, en este nivel es donde no podemos medir su conocimiento del negocio, pero se explica por sus rentas y su margen, si gana más, es por que gestiona mejor, sabe más y va con el negocio donde este sea solicitado, es decir la flexibilidad de ser la administradora y poseer el conocimiento le dan una ventaja absoluta en el Mercado en el cual ella participa, creando valor, estableciendo barreras de entrada y aumento de la performance como consecuencia de esto.

Redes Sociales: Se ha dado cuenta que las Redes Sociales son una fuente incalculable de conocimiento, utiliza toda la información para generar situaciones y sacar ventajas de esta plataforma, constantemente está promocionando los productos y promociones en las redes sociales, su canal de Instagram es completamente de ventas o promociones, nada de opiniones o información que no sea relevante para vender, la tecnología al servicio de las personas.

Transmite Sentimientos: Cuando es consultada por su producto estrella, nombra un producto llamado Maltín, una bebida de Malta gasificada centroamericana, es donde podemos ver el mayor diferencial entre el producto real y el producto ampliado con su servicio, describe que genera todas las condiciones para cuando una persona toma una de esas bebidas en su comercio, recuerdan a sus familias, a sus padres y parientes más cercanos, es ese recuerdo generado a través de los estímulos correspondientes donde todo cobra sentido, el Cliente comienza a recordar su infancia, los momentos en familia, la vida quizás por qué no decirlo su Tierra.

Es muy complejo señalar que cuando se vende una bebida se compite en el mercado de las Bebidas entonces las bandas de precios predominan este industria, pero si se agrega valor (Martelo et al 2011) a través del servicio cambia completamente la percepción de este para evolucionar a un Producto asociado a un Servicio, es verdad que se vende menos, pero se compensa con su alto margen, vende menos y gana más, la ecuación perfecta.

Cultura: Ella considera la contingencia internacional respecto a las migraciones de los países caribeños a Chile, se introduce en su cultura no tan solo desde lo intelectual y las artes, más bien se esfuerza por entender el relativismo cultural (Schaefer, 2012) desde sus costumbres, ideas y sobre todo objetos materiales con los que logra hacer un vínculo y así vender a sus clientes, los cuales identifica y logra asociar, para su modelo de servicio, Denisse indica en la entrevista “yo no conocía ningún producto venezolano, colombiano y puertorriqueño porque yo nunca visité Venezuela, pero yo hoy día me sé las regiones, estudié los climas”, ella buscó crear puentes por medio de temas comunes para establecer conversación y fidelización con sus clientes.

Comprende el significado del comportamiento de las personas desde la óptica propia de su educación y cultura, no considera extrañas o ajenas las formas comunes de otras culturas en absoluto. Para reforzar que esto no indica que las acepte sin embargo al practicar el relativismo cultural requiere un esfuerzo para conocer las normas, valores y costumbres considerando las características propias de las culturas.

Datos de Migración: Según indicadores de extranjería del gobierno de Chile al 31 de octubre 2019, las visas otorgadas a extranjeros de países caribeños son 1.245.168 a colombianos que representan 14% del total de emigrantes y 257.568 a venezolanos que representa el 20,69% de los inmigrantes colombianos actualmente en Chile y que viven en la región metropolitana (www.ine.cl).



Gráfico de visas otorgadas por el gobierno chileno

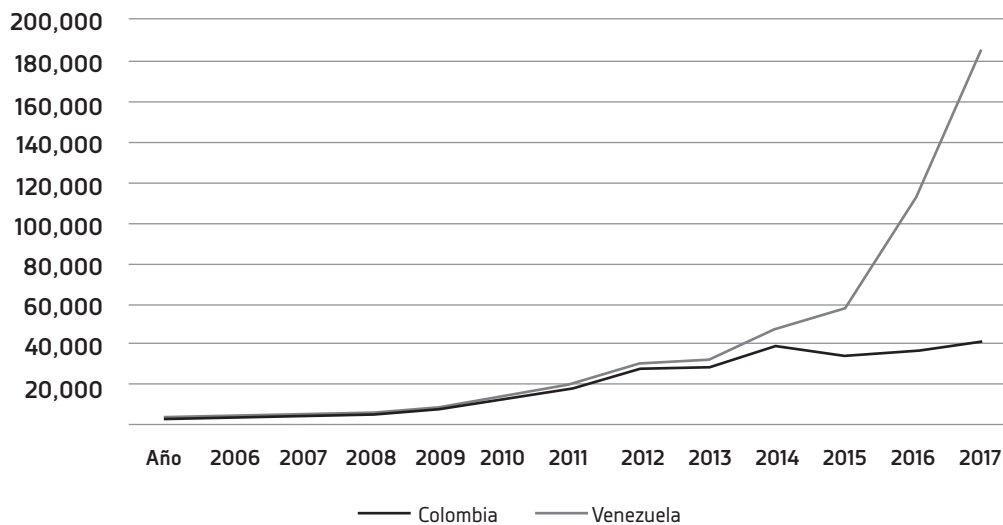


Figura 3. Números de Visas otorgadas entre los años 2006 y 2018, de personas extranjeras procedentes de Venezuela y Colombia, Departamento de Extranjería y Migración, Ministerio del Interior y seguridad Pública de Chile.

Escucha: Este punto es definido como uno de sus factores de éxito más destacados, escucha, escucha y sigue escuchando, si muchos lo piden es porque se va a vender, si nadie lo pide es más complejo tratar de vender algo, se puede pero el esfuerzo de introducir un producto nuevo desde cero es muy grande, el factor de escuchar posee muchas ventajas, la mayor es saber lo que los clientes piden, que es esencial en todo tipo de industria, saber con qué llegar y cuando llegar es una habilidad fundamental que los directivos deben tener de cualquier tipo de organización.

La escucha efectiva y creativa, es la habilidad que explota la Srta. Denisse Ross en su modelo de negocio y este tipo escucha tiene muchas definiciones, sin embargo, la definiremos como la capacidad de escuchar con atención y comprensión. Podemos identificar esta habilidad básica que se desarrolla potentemente en comprender los requerimientos de sus clientes y así asociar desde sus emociones sus necesidades, las cuales las identifica desde el proceso de comunicación. Lo interesante de este punto, es que en su desarrollo Denisse atiende y comprende sus compradores, ella se hace responsable de lo expresado por sus clientes e incluso de sus silencios así mismo en la

entrevista identificamos como ella comunica o entrega información creando vínculos afectivos que dan valor y que potencian su negocio.

Ahora para que se produzca una escucha activa, se debe considerar dos aspectos mínimos, uno de ellos es generar la empatía en la atención y eso ayuda a Denisse a considerar aspecto más allá de un proceso comercial normal y también esforzarse en demostrar intereses en el proceso de comunicación y relación creando vínculos.

En paralelo, durante el proceso de escuchar y observar, es preciso identificar el lenguaje no verbal que manifiesta otra de sus armas son sus gestos y la expresión corporal (facial), el tono de voz y el ritmo que utiliza al hablar. En la fase siguiente tenemos que intentar obtener las ideas principales de lo que nos está transmitiendo para terminar, transmitiendo a nuestro interlocutor el resumen del mensaje escuchado para demostrarle que lo hemos entendido correctamente.

Da toda tu atención: Si el cliente es lo más importante, "yo estoy dónde están mis clientes, atendiendo en el frontis del negocio, soy la cara visible, la vendedora N.1, no pierde tiempo realizando la contabilidad o depositando cheques, pagando o realizando cualquier actividad que no sea la atención de sus clientes, ellos tienen toda la

atención, ellos son la razón de ser del negocio y estos se merecen toda mi atención”, esas son sus palabras, podemos observar que básicamente dedica tiempo a donde existe la mayor cantidad de generación de valor agregado, constantemente sorprende a todos sus clientes con sorpresas que van desde regalos de simples tales como; candies y promociones 2x1, todos siempre se llevan algo más, entonces la sensación de lo que se paga es muy bajo en comparación a lo que se recibe, esto es un claro modelo de atención personalizada, reír, llorar, emocionarse y sentir lo que tus clientes son y quieren es lo que los hace volver una y otra vez, básicamente es preocupación y amor por tu negocio es lo que haces.

Todo es Sentimiento: El primer proceso de ordenamiento científico de los sentimientos no provino de la filosofía, sino de la psicología (Rosas, 2011). Así, se indican que los sentimientos se perfilan como componentes esenciales del temple o genio de un individuo, desde la mirada psicológica indica que son disposiciones emocionales que conciernen a un objetivo específico, en donde se presenta la idea que las razones que motivan el actuar son en sí creencias, es decir nos encauzamos en cosas verdaderas o hechos., por lo cual los hechos motivan las razones del actuar y este lo podemos identificar en el modelo comercial de Denisse y ello lo expone en la entrevista en donde declara en forma textual “Vendo Sentimientos”. Si un producto invoca sentimientos, recuerdos, memorias, Etc., el cliente estará dispuesto a pagar más, independiente de valor económico, debido a que percibe que el costo de aquel producto está por debajo del valor que este tiene, estos factores mentales son los que generan la oportunidad de tener un delta adicional en el margen y afectar de forma positiva la performance de la empresa, esta es la explicación de por qué los sentimientos poseen una arista de negocios que no son muchas veces cuestionable a la hora de tomar decisiones.

La venta de Sentimientos como Denisse ha mencionado, es un concepto ampliamente utilizado bajo otros seudónimos en la literatura como por ejemplo el “Marketing Emocional” Barroso y Martin (1999), describen en este trabajo como se establece la lealtad para ser concebida y como se generan lazos para avanzar hacia la emocionalidad en varios aspectos,

este es el motivo e importancia estudiar el caso, ver el comportamiento y la puesta en escena de este paper práctico/teórico en este estudio citado anteriormente (en el ámbito de este estudio con sus limitancias y su enfoque hacia un área limitada de la compañía de la organización).

En los procesos sociales actuales de modernidad hay expresados en forma breve pero un valor distinto o diferente sumados a las experiencias y sus emociones, desde la antigüedad griega se hablaban y actuaban las emociones humanas, pero hoy observamos que los sentimientos se transforman o se identifican como las emociones.

Fideliza: Un gran saludo, una buena conversación o simplemente estar ahí para escuchar es lo que hace a Súper Latino Spa distinto, los productos se venden en muchos lugares y más económicos, pero ¿por qué los elijen a nosotros?, la respuesta de Denisse es: “Nosotros prestamos atención, escuchamos a nuestros clientes y consumidores, la atención es totalmente personalizada”. En términos técnicos asociados a la empresa tenemos la presencia del marketing de relaciones (Kotler y Keller, 2012) este modelo toma por objeto a los clientes y estos son su prioridad con el objetivo de entregar satisfacción a las necesidades y de esta forma lograr suplir sus expectativas, para crear relaciones de largo plazo.

Estrategia de Atención: En una explicación muy simple, hacer sentir a los clientes muy importantes no sólo en términos de consumo, si no en términos personales, crear un vínculo personal tiene grandes ventajas, entre las cuales podemos tipificar 2 grandes en este punto: 1) Crea relaciones Largoplacista ya que los consumidores se vuelven clientes y los clientes evolucionan a ser más Fans que clientes como tal, 2) Crea valor a través de un intangible, este es muy difícil de replicar, por no decirlo en esta industria es casi imposible de recrear, debido a que el modelo de retail o venta al detalle clásico ha tendido en los últimos años a la auto atención.

Realiza Seguimientos: Las redes sociales y el diálogo constante son los mejores indicadores de fidelización, estar día a día con ellos te da una perspectiva única sin perder el cielo, los pies en la tierra siempre, eso es el mejor seguimiento, saber los estados de los clientes a través de las redes sociales es posible hoy en día, desde

que los aqueja a sus mayores preocupaciones, el tiempo invertido en saber qué pasa con tus clientes es algo fundamental.

En síntesis, el modelo que la Emprendedora describe posee todas las aristas del Management, pero se enfoca muy fuertemente en aquellas tareas que ella detecta son más rentables (crea mayor valor) para el negocio y esas son sin duda alguna, mantener un contacto cercano con el cliente y saber en qué están esos clientes día a día. La mantención de las actividades identificadas como clave para ella son las que la empresa invierte sus recursos, por ejemplo, en las reuniones detectamos que toda la contabilidad es contratada outsourcing o externa, junto con esto marketing, publicidad y las nóminas de pagos son de igual forma realizadas por empresas externas, identifica el Core del negocio en la atención al cliente y es en esa dimensión en donde están la gran mayoría de los recursos y tiempo de ella.

Se infiere de la entrevista que es un modelo básico pero sumamente sofisticado, la forma en la cual in situ se presta atención al cliente es algo poco visto, tomar como pilar estos 4 grandes grupos es una forma de crear valor a través de la intangibilidad, la potenciación de la marca es algo en que esta emprendedora no ha pensado como una estrategia tácita, más bien al ver la oportunidad la explota con su alto sentido del olfato empresarial que ella posee, en pocas palabras a través de esta aplicación como consecuencia lógica se establece una barrera de entrada muy difícil de replicar en otras organizaciones.

## DISCUSIÓN

Una de las discusiones centrales en este trabajo es la de establecer si es efectivamente replicable este modelo de negocios (básico) y que tan complejo es su implementación, puede que el modelo sea muy efectivo bajo ciertos casos, circunstancias, criterios y bajo otros parámetros puede no ser válido, por ej., si es un país con baja tasa de inmigrantes caribeños, es probable que pueda estar todo muy bien implementado, pero si carece de demanda que hace viable el negocio y oportunidad. El caso es único y representa a su vez un fuerte cuestionamiento al Management tradicional debido a que no posee la estructura que la comunidad

toma como válida, es quizás este punto el que mayor reticencia o controversia pueda traer mientras se realice la lectura de este trabajo.

Otra discusión general que se encuentra en este trabajo es si es válido en sí mismo el modelo de negocio que se plantea debido a que en síntesis de este trabajo es básico y enfocado en solo una arista del negocio, pero es totalmente factible desestimarse debido a que ofrece en algunas partes inconsistencias debido a la falta de información, es decir no está del todo completo, lo único que avala esta investigación es que el modelo se encuentra en aplicación el día de hoy y se puede ver funcionando, eso es algo objetivo y no es cuestionable, si el modelo no funcionara desde el año 2010 a la fecha esta empresa no existiría, y al contrario ha aumentado su share y su rentabilidad, aunque existan todos estos antecedentes se comprende el cuestionamiento del modelo como una forma de gestar una empresa.

Una discusión ampliamente acalorada para estos dos investigadores es que en la literatura tradicional, la creación de valor se da al menos en el trabajo de Sirdeshmukh et al., 2002 Consumer Trust, Value and Loyalty in relational exchanges, si el producto o servicio agrega valor al cliente, estamos ante un proceso de creación de valor exitoso, pero en este caso se deduce que la emprendedora vende productos que no necesariamente crean valor desde el punto de vista anteriormente señalado y citado, esto es por ejemplo en el caso de la venta de "sal" un commodity que se puede encontrar en cualquier lugar ya que esto en síntesis no tiene más valor que el que se puede realizar con 1kg de sal para los hogares, sin embargo por que una persona tendría estaría propensa a comprar la misma sal que el mercado valora en una unidad monetaria (unidad monetaria como ejemplo para utilizar un valor determinado al momento de realizar este trabajo de investigación), pagaría en este local 2 o 3 unidades monetarias, no tiene lógica ni resiste un análisis convencional, desde el punto de vista de la visita a los locales, se pudo inferir que existían personas que iban por una buena conversación y terminaban comprando el producto más barato del local "1kg de sal", pero al consultar a la emprendedora, en una ocasión se refirió a que varios clientes compraban: "bastante sal en la semana", no tiene sentido de la lógica esta afirmación, solo analizándola de la forma tradicional.

## Implicancias

Las Consecuencias del trabajo para estos investigadores han sido sorprendidas por decirlo de una forma muy amable, ya que nos ha hecho pensar fuera de caja, en ambos profesionales debido a sus backgrounds, hemos debido desaprender para poder entender algunos conceptos y prácticas que usualmente no son de conocimiento común, ha sido un constante desafío a la forma de pensar, ver y vivir los conocimientos adquiridos, es por esta razón que proseguiremos en la búsqueda de nuevos emprendedores para analizarlos desde una arista de carácter cualitativo, ya que lo cuantitativo no explica el proceso o como se desarrollan este tipo de capacidades o habilidades.

Tratar de entender a una persona que aplica estos conocimientos de forma innata nos ha dado una nueva visión de lo que es la implementación de un modelo de negocios, no desde la mirada clásica del Management, sino más bien desde la práctica por parte del emprendedor, en las entrevistas se puede apreciar como en la búsqueda de una persona colaboradora (trabajador) los rasgos en los cuales la emprendedora pone énfasis o tiene en mente para poder tomar la decisión de contratación son muy distintos a los que tomaría una empresa tradicional, debido a que nuevamente nos encontramos ante un paradigma totalmente distinto a la hora de aplicar estos conocimientos y visiones del negocio.

La práctica hace al maestro, toma forma en estas entrevistas, debido a que se nota una gran maestría y experiencia en todos los ámbitos de la entrevista desde la Administración, Abastecimiento, Ventas y las formas de hacer marketing de Denisse, en si un conjunto de variables ampliamente conocidas por todos los investigadores del Management, lo que causa estupor y controversia son la forma en la cual mira, divide o asigna valor a las distintas áreas de su empresa, eso no es algo tradicionalmente visto en las investigaciones debido a la forma clásica que todos tenemos de ver la administración, ambas entrevistas están disponibles (pueden ser solicitadas a los emails de contacto, estas se encuentran en la primera página de este trabajo. Las entrevistas se encuentran debidamente documentadas, transcritas y grabadas para su reproducción total o parcial sin fines comerciales y también la carta de

aceptación de divulgación del nombre comercial nombre de la fundadora y algunos antecedentes contables básicos otorgados por la emprendedora al momento de realizar la serie de entrevistas).

## RESULTADOS

Se observa una oportunidad para: a) descomponer y b) examinar, desde la práctica las habilidades diferenciadoras de una emprendedora que profesa día a día la puesta en práctica de un modelo personal basado en la observación. El análisis de procesos y escucha efectiva es un proceso fundamental en la toma de decisiones asertivas que permiten desde la individualidad poder potenciar el modelo comercial y la relación con sus clientes. El modelo descrito presenta estructuras del método emprendedor, en el cual se observan habilidades no formativas en la entrevistada y el éxito en sus emprendimientos, nos hace mirar que el talento representa un músculo no lineal e intuitivo que reemplaza en forma casi natural las estructuras clásicas o reglas comúnmente estudiadas en los emprendedores.

En una segunda observación y revisión de las entrevistas se ha descubierto la capacidad individual de como enfoca su pensamiento en los sistemas, en donde la asociación de diversas situaciones tales como: a) economía de países, b) culturas y c) acciones migratorias, son tomadas en consideración para potenciar el inicio de este emprendimiento y su mercado específico.

## LIMITACIONES

1) Una de las limitaciones más importantes en este trabajo es el sesgo (Strauss, A., Corbin, J., 2002) natural del entrevistado para poder describir los fenómenos; 2) Construcción de una realidad basada en la experiencia de la entrevistada (Sudabby, 2006); 3) entrevista a un solo entrevistado debido a que es un caso único lo cual hace complejo poder encontrar un(a) segundo(a) emprendedor(a) con características similares; 4) no poseer una serie de entrevistas tipo Panel el cual

nos muestre una variación durante el tiempo de las implementaciones o las políticas adoptadas por la Emprendedora; 5) no poseer nuevas entrevistas con la Emprendedora debido a su agenda, para poder realizar nuevas preguntas relacionadas con su modelo de ejecución; 6) Tiempo en terreno para establecer los procesos que realiza en la vida diaria.

En síntesis, todas aquellas limitaciones que tienen relación con los criterios y formas de procesar la información en su vida diaria y su negocio.

Nuestros Backgrounds también son una limitación ya que la persona que implementa estas ideas poco entiende de management o economía, es más bien un alma de interés muy social, prestando atención a detalles que presentan oportunidades e imperfecciones en el mercado para volverlas un negocio y oportunidades futuras, es así como ha creado varios emprendimientos los cuales no nos ha detallado, pero sabemos que en la actualidad posee otro emprendimiento llamado "Entabladas", venta de Tablas para degustar tipo catering a empresas, para todo tipo de reuniones, desde cumpleaños hasta reuniones de Directorio, sin duda alguna la mirada es muy distinta a la de estos investigadores, quizás en este proceso hemos entendido y comprendido que nuestras visiones por la educación que hemos recibido producto de tantos años en el sistema no sea la mejor para el emprendimiento, innovación y puesta en marcha de nuevos negocios, transformar el riesgo y la necesidad en una oportunidad es algo que no todos los seres humanos podemos visualizar.

Sabemos y tenemos conciencia que el modelo a través de las entrevistas pueda tener más aristas que no se logran observar, como por ejemplo los procesos de toma de decisiones las cuales fueron muy complejas de determinarlas, por no llamarlas ilógicas, gran parte de las decisiones no eran lógicas y estas se pueden ver claramente en las entrevistas, no es tan fácil observarlos en vivo, solo en el proceso de transcripción hemos podido intuir que los silencios y aquellas pausas en el dialogo nos dicen cosas, es por esto que llevado a una entrevista video grabada con el consentimiento de Denisse nos percatamos que solo hemos abordado una arista, que para estos investigadores ha sido evidente, nuestra limitación dada en tiempo y forma.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en la serie de entrevistas, hemos generado las siguientes conclusiones: 1) El escuchar es una Habilidad central de este Modelo de Negocios; 2) La Capacidad de Optimizar (Mejorar las Ideas mediante un proceso sistemático de Mejora y Ensayo/Error es otra variable crítica del Modelo; 3) Las entrevistas permiten ver que su lenguaje corporal a menudo es muy utilizado para poder transmitir confianza, seriedad y empatía; 4) Es de conocimiento general en la Ciencia del Management el uso de diferentes estímulos para lograr una venta exitosa, de forma que la Srta. Denisse ha tomado y desarrollado esta habilidad para el Beneficio de su Negocio.

Es fundamental clarificar que este modelo de negocios ha funcionado a la perfección en el contexto Económico-Social & Cultural que vive Chile en los últimos años (2015-2019) por lo que en teoría si se dieran condiciones de inmigración similares a las que ha presentado Chile, podría ser un modelo replicable en otro País, es importante señalar que no es un modelo absoluto ni rígido, es más bien flexible y escalable, lo que pretende mostrar este trabajo es una base que puede tener modificaciones en el futuro, debido a que la flexibilidad y capacidad de adaptación de este modelo son su mayor fortaleza según hemos podido apreciar durante la realización de este trabajo.

Otra importante conclusión queda establecida al observar las habilidades que posee esta Emprendedora, y preguntarse si estas efectivamente corresponden a capacidades dinámicas (Ambrosini & Bowman, 2009), concluir que estas habilidades especiales tienen efectos positivos en la performance de las empresas, se ha probado en los últimos años en los trabajos de Marino Valencia-Rodríguez, (2015) (aprendizaje organizacional en la innovación del producto como estrategia competitiva, bajo la teoría de recursos y capacidades en el sector cárnico), es decir lo que la ciencia del Management ha podido probar, esta Emprendedora lo aplica de forma totalmente intuitiva, sin ningún estudio previo ni lecturas sobre estos temas, la pregunta es: ¿Cómo ella ha podido desarrollar estas habilidades? y ¿Es factible implementarlas de forma innata?, estas preguntas en esta serie de entrevistas no han podido

despejarse ni aclararse al 100%, lo que sí podemos afirmar es: 1) La necesidad es en este caso, la fuente de inspiración máxima (debido a que no tiene tiempo para el fracaso, he ahí su dedicación, la búsqueda de un modelo de negocios exitoso en base a la comprensión y profundo entendimiento del cómo realizar las cosas); 2) Profundo análisis de sus Clientes.

Este caso nos presenta una gran contradicción; ¿Es posible replicar este modelo en otras empresas?, Nuestra sensación, es que es factible replicar muchos de los aspectos destacados en este trabajo, pero ciertamente existen ciertas variables que no hemos sido capaces o no hemos podido percibir, es más que un análisis cualitativo o cuantitativo, es algo de intuición la cual no es posible justificar bajo ningún criterio riguroso en este trabajo pero ciertamente es un criterio válido para esta Emprendedora.

Un elemento que no se ha mencionado en esta conclusión es la oportunidad, debido la constante alza de inmigrantes provenientes desde Centroamérica a Chile hace que esto se transforme en un Negocio viable. Poder comprar los productos del origen de los inmigrantes es una forma de tomar esta brecha y demanda insatisfecha, esto configura un escenario en donde de mantenerse las “tasas de inmigración” solo crea mayor demanda de este tipo de productos, en un mercado que crece este emprendimiento destaca por ser uno de los pioneros en satisfacer esta necesidad.

Una conclusión elemental en este trabajo es que su modelo de negocio es más rentable que el promedio de la industria (66% Rentabilidad de Súper Latino Spa y 41,7 Promedio industria) es decir la empresa obtiene un 24,3% más que el Promedio de Industria en el sector donde compete, en primera instancia el estudio

nos indica que estos factores aplicados por ella son las razones por las cuales se explican estas rentas económicas superiores. Sin duda alguna los recursos que son considerados como recursos superiores (Barney 1986, 1991; Grant, 1991; Peteraf, 1993; Amit & Schoemaker, 1993) son los que dan en definitiva este delta adicional.

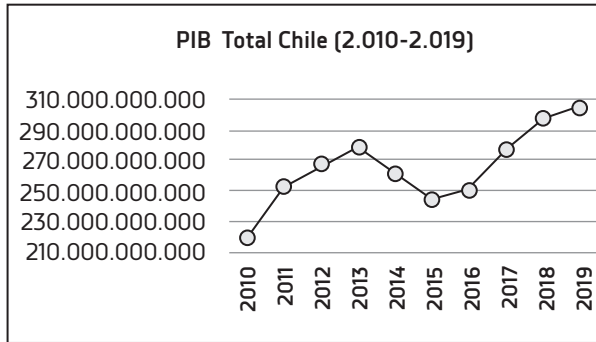
Finalmente, el caso es un estudio abierto del cual se espera discusión y análisis para quienes lo quieran trabajar, es un caso cautivador que representa en gran medida al emprendedor en sus ciclos iniciales.

## OTROS ANTECEDENTES

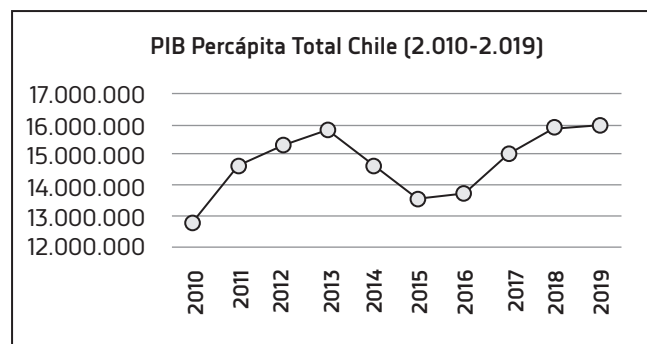
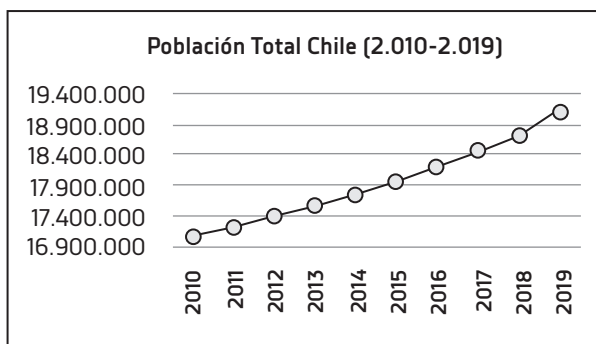
En mayo de 2020, nos hemos enterado que el mes de febrero de 2020 la Srta. Denisse Ross Aránguiz ha vendido el 100% de su participación de su negocio a un grupo colombiano (datos privados, no ha sido posible encontrar antecedentes, salvo que la propiedad ahora es de otro accionista) de tiendas al detalle que se ha instalado en Chile con el Objetivo de tener la representación de algunas marcas representadas por Súper Latino Spa, como Goya o Pirulin, Desde el Término de las entrevistas no fue posible volver a encontrar u obtener otra serie de entrevistas con esta “Emprendedora”.

Con el objeto de tener una perspectiva mayor, se han puesto 4 gráficos que muestran los indicadores más relevantes del contexto nacional en los últimos 10 años de Chile: (Fuente: Banco Mundial, Gráficos: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos desde el Banco Mundial).





Figuras 4 y 5. Gráfico PIB e Inflación de Chile entre los años 2010 al 2019.



Figuras 6 y 7. Gráfico Población Total y PIB Per cápita de Chile entre los años 2010 al 2019.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abu EL Samen, A. and Akroush, M.N. (2018), "How customer orientation enhances salespeople's performance? A case study from an international market", *Benchmarking: An International Journal*. 55(27), 2460-2477, (2018).
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*. doi:10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x. 11(1), 29-49,
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, doi:10.1177/014920639101700108, 17(1), 99-120,.
- Barney, J. B. (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, doi:10.1287/mnsc.32.10.1231. 32(10), 1231-1241,.
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGraw-Hill. <https://n9.cl/trnbk>
- McKenzie, D. (2017). Identifying and spurring high-growth entrepreneurship: Experimental evidence from a business plan competition. *The American Economic Review*. doi:10.1257/aer.20151404, 107(8), 2278-2307.
- Drucker, P., Noel, J.L. (1986). Innovation & entrepreneurship: Practices and principles. <https://www.jstor.org/stable/3380320>. *Journal of continuing higher education*, 34 (1), 22-23.
- Forés, B & Camisón, C. (2011). The complementary effect of internal capacity and absorptive capacity on performance: the mediating role of innovation capacity. <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2011.041680>. *International Journal of Technology Management*. 55 (1), 56-8.

- García-Morales, V. J., Ruiz-Moreno, A., & Llorens-Montes, F. J., (2007). Effects of technology absorptive capacity and technology proactivity on organizational learning, innovation and performance: An empirical examination. *Technology Analysis & Strategic Management*, doi:10.1080/09537320701403540, 19(4), 527-558.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1999). *The discovery of grounded theory*, Chicago. Aldine, doi:10.4324/9780203793206.
- González Arancibia, M., & Naranjo Arango, R. (2012). Habilidades gerenciales del líder en las medianas empresas de la región Caribe colombiana. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*. <https://dialnet.unirioja.es/revista/16424/V/5>. (10), 25-36,
- Knight, F., Risk. (1921). *Uncertainty & profit*. Boston: Houghton Mifflin. <https://fraser.stlouisfed.org/files/docs/publications/books/risk/riskuncertaintyprofit.pdf>
- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*, 14ª edición, 20. Pearson Educación, México.
- Nascimento, L.S & Steincruch, F.K. (2019). "The interviewa were transcribed", but how? Reflections on management reserch, RAUSP Management Journal. <http://dx.doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0092>, 54 (4), 413-429.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, doi:10.1002/smj.4250140303, 14(3), 179-191,
- Martelo, S., Barroso, C. & Cepeda, G. (2011). Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17 (2), 69-87, ISSN: 1135-2523.
- Michael Rupert Peneder, Firm entry and turnover: The nexus with profitability and growth. *Small Business Economics*, doi:10.1007/s11187-007-9048-z, 30(4), 327-344, (2008).
- Osterwalder, A. (2010). *Business model canvas*. Zurich: John Wiley & Sons. <https://n9.cl/4o68r>
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press. <https://n9.cl/nn1b8>
- Amit, R. & Schoemaker, P. (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*. doi:10.1002/smj.4250140105, 14(1), 33-46,
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*. doi:10.2307/41166664, 33(3), 114-135,
- Rosas, O. (2011). La estructura disposicional de los sentimientos. *Ideas y Valores*. <https://n9.cl/q115s>, 60(145), 5-31.
- Sánchez, J. C. (2014). Habilidades cognitivas y éxito empresarial. *Universitas Psychologica*. doi: 10.11144/Javeriana.UPSY13-1.cses, 13(1), 321.
- Schaefer, R. T. (2012). *Sociology*. United Kingdom: McGraw-Hill.
- Solomon, M. R. (2010). *El comportamiento del consumidor: Comprando, posicionando & vendiendo*. Porto Alegre: Bookman.,
- Strauss, A., Corbin, J. (2002). *Bases de la Investigación científica. Técnicas y procedimientos para desarrollar teoría fundamentada*. Ed. Univ. De Antioquia.
- Suddaby, R. (2016). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*. doi:10.5465/AMJ.2006.22083020, 49(4), 633-642.
- Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2016). *New venture creation: entrepreneurship for the 21st century* (Tenth edition ed.). New York: McGraw-Hill,
- Valencia, M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto y aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*. <https://n9.cl/rt40z>, 36(3), 297-305,
- Yin, R. K. (1989). *Case study reserch, design & methods, applied social reserch methods series* (Vol. 5 ed.). London: Sage Publication. ISBN: 978-1506336169