

DIRECTIVE LEADERSHIP AND MARKETING STRATEGIES IN AN ACCOUNTING FIRM IN THE DISTRICT OF SAN BORJA (LIMA - PERU), 2025

José Luis Sarmiento Andrade ¹; Wilder Oswaldo Jiménez Rivera ²
Universidad Científica del Sur, Lima, Perú | 4201010693@cientifica.edu.pe

Abstract: *The current competitive context has led accounting firms to strengthen not only their technical capabilities but also their marketing strategies, which are closely linked to managerial leadership. In this regard, leadership plays a relevant role in decision-making, internal communication, and resource management, all aimed at promoting client positioning and loyalty. The purpose of this research was to analyze the extent to which managerial leadership influenced the implementation of marketing strategies in an accounting firm located in the district of San Borja, Lima, Peru. The study adopted a qualitative approach, was basic in nature, and employed a case study design. The sample consisted of three managers from the accounting firm, who were selected through convenience sampling. The data collection technique used was the semi-structured interview, which was validated through expert judgment, and data analysis was conducted using open coding and thematic analysis with the support of Atlas.ti 25 software. The results indicate that participatory and empathetic leadership facilitates the implementation of marketing strategies, thereby contributing to the sustainability and competitiveness of the accounting firm.*

Keywords: *Marketing strategies, Managerial leadership, Empathy.*

LIDERAZGO DIRECTIVO Y ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN EN UN ESTUDIO CONTABLE EN EL DISTRITO DE SAN BORJA (LIMA – PERU), 2025

Autor1, Autor2

Universidad Científica del Sur, Lima, Perú | 4201010693@cientifica.edu.pe

Resumen: *El contexto competitivo actual ha llevado a los estudios contables a intensificar no solo sus capacidades técnicas, sino también sus estrategias de comercialización, las cuales están íntimamente ligadas al liderazgo directivo. En este sentido, el liderazgo desempeña un papel relevante en la toma de decisiones, la comunicación interna y el manejo de recursos que tienen como finalidad promover el posicionamiento y la fidelización de los clientes. La investigación tuvo como finalidad analizar en qué medida influía el liderazgo directivo en la aplicación de las estrategias de comercialización en un estudio contable que pertenece al distrito de San Borja, Lima-Perú. El estudio se propuso una investigación con un enfoque cualitativo, de tipo básica y con un diseño de estudio de caso. La muestra estuvo conformada por tres directivos del estudio contable, quienes fueron seleccionados mediante muestreo por conveniencia. La técnica que se utilizó fue la entrevista semiestructurada, la cual fue validada por juicio de expertos, y el análisis de la información se llevó a cabo mediante codificación abierta y análisis temático previo apoyo del software Atlas.ti 25. Los resultados logrados indican que un liderazgo participativo y empático favorece la aplicación de las estrategias de comercialización, contribuyendo con ello a la sostenibilidad y competitividad de un estudio contable.*

Palabras claves: *Estrategias comerciales, Liderazgo directivo, Empatía.*

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad los estudios contables tienen que presenciar el panorama de un mercado altamente competitivo, en el que no basta con ofrecer servicios técnicos cualitativos pero que además debe poner en práctica también estrategias de comercialización para diferenciarse y crecer; en el que un liderazgo directivo es muy importante, pues son los líderes quienes toman decisiones, quienes se fijan los objetivos y quienes movilizan los recursos para poder conseguir las metas comerciales. El liderazgo directivo puede concebirse como una capacidad organizacional estratégica que articula las funciones administrativas y las competencias humanas y relacionales, con la intención de impactar en los miembros de la organización para facilitar la consecución de los objetivos compartidos. El liderazgo no implica solamente la autoridad con la que se cuenta, sino la capacidad de conseguir compromiso, dirección estratégica y orientación al rendimiento. En las organizaciones del sector de los servicios profesionales como pueden ser los despachos de auditoría y/o contabilidad, esta capacidad se transforma en un recurso clave e intangible que determina la competitividad y la sostenibilidad de la organización [1]. Un

liderazgo efectivo puede influir preponderante en el desempeño organizacional al fomentar un ambiente colaborativo y estratégico [2]. Así mismo, para los directivos es clave alcanzar los objetivos a través de decisiones estratégicas [3]. Estudios recientes indican que, tras la pandemia, el 93,83% de los líderes en las regiones de Latinoamérica, Estados Unidos y Europa adoptaron un enfoque de liderazgo en equipo, orientado tanto a las personas como a las tareas. En Latinoamérica, el 56,79%, se evidencia que muchas organizaciones presentan obstáculos en la adopción de estilos de conducción participativo, a causa de factores como la cultura organizacional y la falta de programas sistemáticos de desarrollo de líderes, así mismo en contraste, Europa y Estados Unidos muestran una menor prevalencia de estilos autoritarios, pero enfrentan desafíos relacionados con la motivación de equipos diversos y globales [4].

A nivel laboral, la situación para los jóvenes profesionales según el informe mundial de empleo juvenil de la OIT reveló que en América Latina existen más de nueve millones de jóvenes sin empleo y más de treinta millones en empleos informales [5]. A nivel nacional, el III Informe bienal de Sunedu evidenció un aumento de 8,7 puntos en el nivel de desocupación de profesionales recién graduados entre 2019 y 2020 [6]. Mientras que en Lima este incremento fue de 9,5 puntos, evidenciado la dificultad de inserción laboral [7].

El estudio contable, se situó en el distrito limeño de San Borja y tiene más de diez años de experiencia en el mercado. Tiene como misión la asesoría contable, tributaria y financiera con un desarrollo personalizado y centrado en los valores de la ética profesional, secretismo y provisión al cliente. El equipo lo componen en la actualidad tres directores con educación universitaria y a su vez formación complementaria en el área de la gestión empresarial junto con el equipo operativo integrado por cinco colaboradores. Asimismo, el estudio presenta una serie de limitaciones en su forma de afrontar la competencia. En primer lugar, una limitada capacidad de gestión, pues no dispone de una planificación estratégica documentada ni de indicadores que permitan el seguimiento de los objetivos. En segundo lugar, una ausencia de comunicación interna, sin canales formales de alimentación y una inexistencia de espacios de coordinación esporádica entre directivos y operativos. Así como las relaciones interpersonales que surgen en la Organización tienden a ser únicamente funcionales, no se ha desarrollado una cultura de la colaboración, con una repercusión negativa en cuanto al clima organizacional.

Estas carencias se reflejan en una limitada capacidad para captar nuevos clientes y retener a los existentes, afectando directamente su competitividad en el mercado [8]. Desde un punto de vista estratégico, la literatura en dirección y gestión plantea que el rendimiento de la organización depende de la habilidad de aquéllos para movilizar recursos tangibles e intangibles adecuadamente a las características de

la competencia. En ese sentido, el liderazgo directivo tiene una función de articulación entre la visión estratégica y las acciones de la puesta en marcha de las estrategias de comercialización que permitirá a la organización poder transformar sus capacidades subyacentes (gestión, comunicación y relaciones humanas), en ventajas competitivas sostenibles. A pesar de la importancia de las estrategias de comercialización, como la segmentación del mercado, el posicionamiento y la fidelización de clientes, muchas de estas empresas carecen de un enfoque estructurado para implementarlas de manera efectiva [9]. Asimismo, destaca que los directores de los estudios requieren habilidades en planificación, trabajo en equipo y toma de decisiones para poder gestionar de manera estratégica [10].

De otro lado, estudios recientes sugieren que los orientados para el liderazgo pueden ser un elemento que actúe como catalizador al éxito de las estrategias de comercialización [1].

Una serie de investigaciones internacionales han constatado que el liderazgo directivo, así como las estrategias de marketing son factores esenciales dado el rendimiento organizacional que tienen en los diversos contextos empresariales. En lo que respecta a estudios realizados en Ecuador, hay evidencia que asegura que la falta de estrategias de marketing y un liderazgo escasamente centrado en el cliente limitan el crecimiento de las ventas, así como la fidelización de clientes y presentan problemas en un sentido de crecimiento sostenible de los negocios [11]. También hay evidencias que el estilo de liderazgo participativo y el estilo democrático incitan a la mejora de los procesos de gestión dado el nivel de integración, participación y consenso que suelen generar en el proceso de toma de decisiones [12].

Desde la perspectiva de organización, nuevos estudios han puesto de manifiesto que tenemos estilos de liderazgo tradicionales o transaccionales que no resultan adecuados antes entornos competitivos y cambiantes, llegando a proponer estilos de liderazgo proactivos y adaptativos para mejorar la calidad del servicio y el desempeño en la resolución de conflictos [13]. En el ámbito de internacional business, los análisis comparativos en empresas de distintos sectores han puesto de relieve que los estilos de liderazgo transformacional y el de servicio consiguen mejores resultados en términos de sostenibilidad, efectividad y rendimiento de la organización incluso en industrias altamente especializadas como la aeroespacial [14]. Por otro lado, las investigaciones en relación a las estrategias de comercialización para las economías de escala en el ámbito del entorno comunitario y rural concluyen que la capacitación, la asociatividad y el enfoque estratégico sobre el mercado se traducen en la generación de valor económico y el impulso de la capacidad competencial del lugar de origen de las empresas [15].

En el caso del país, hay estudios realizados en el Perú que indican que el liderazgo directivo incide de manera importante en la cohesión organizacional, la cooperación interna y los resultados de las organizaciones, particularmente en el caso de las organizaciones de servicios [16]. Además, se ha mostrado que las estrategias comerciales centradas en la experiencia del cliente y el uso de herramientas de marketing digital surten efectos en el crecimiento y la fidelización de los clientes, incluso en condiciones de alta incertidumbre [17]. Investigaciones también han mostrado que el análisis del entorno interno y externo es crucial en el diseño de estrategias comerciales de carácter competitivo, con lo que se fortalece la imagen corporativa y el posicionamiento internacional de las organizaciones [18].

Estudios recientes ponen de relieve la relevancia de las habilidades blandas y del liderazgo directivo en el desarrollo organizacional, poniendo de manifiesto el impacto que tienen sobre la toma de decisiones, sobre el clima en el lugar de trabajo y sobre el alineamiento de los objetivos que las instituciones se dan con respecto a la forma en que los colaboradores sienten o están comprometidos con los objetivos

establecidos de la empresa [19]. En la misma línea, algunas investigaciones llevadas a cabo en ciertos ámbitos educativos y de comunidades empíricamente muestran que un liderazgo directivo eficaz genera un reforzamiento de los procesos organizacionales y la creación de resultados sostenibles en el tiempo [20].

El liderazgo directivo es un constructo ecléctico al igual que cualquier otro, constituye una clave de bóveda de la dirección y la gestión de las organizaciones, especialmente en las organizaciones de servicios profesionales como los estudios contables, donde la toma de decisiones estratégicas, la coordinación de los recursos humanos y la orientación al cliente determinan con qué índices se tolera la posible competencia en el sector. Entendiendo el liderazgo directivo, desde el enfoque organizacional, como aquel que concibe la capacidad del directivo para influir de manera intencionada sobre los miembros de la organización, de manera tal que logren orientar sus esfuerzos para conseguir objetivos comunes, mediante la planificación, la organización, la comunicación y el control de todos los recursos que tiene a su disposición la organización [21]. Una integración de las funciones administrativas con habilidades humanas y estratégicas, lo que permite una gestión coherente y alineada con la visión de la propia Institución.

La evolución de las teorías de liderazgo pone de manifiesto un cambio que va de los modelos tradicionales, autoritarios o transaccionales a modelos más participativos, transformacionales o adaptativos [22]. En contextos inestables y altamente competitivos, como el de los servicios contables, los modelos basados en la participación, el trabajo en equipo, la comunicación asertiva y el compromiso organizacional son el tipo de modelos que se muestran más efectivos. La importancia de las competencias emocionales en los líderes: empatía, autorregulación y motivación. Estas competencias emocionales influyen directamente en el clima organizacional y el desempeño del equipo, aspectos que son relevantes para obtener la calidad del servicio y la fidelización del cliente [23].

El liderazgo directivo desarrolla dimensiones como la capacidad de gestión, la comunicación efectiva o las relaciones humanas que son especialmente relevantes. Disponer de una buena capacidad de gestión, por ejemplo, permite estructurar procesos, fijar objetivos decididos y establecer estrategias organizadas que sirvan de guía para la acción institucional. La comunicación efectiva, por otro lado, permite favorecer la coordinación interna, reducir la incertidumbre sobre el propio grupo, aumentar la cohesión del mismo, y ayudar a la alineación entre los objetivos individuales y los organizacionales. Las relaciones humanas basadas en la confianza, el respeto y la puesta en práctica de valores éticos apalancan un ambiente laboral saludable y productivo [24].

De otro lado, las estrategias comerciales suponen un elemento clave, de gran relevancia, para garantizar la competitividad de las organizaciones de servicios. Se definen las estrategias comerciales como el conjunto de acciones planificadas que tienden a generar valor para el cliente, a posicionar la oferta en el mercado y a construir relaciones a largo plazo [25]. En el mundo de la contabilidad, donde el servicio es de naturaleza inmaterial y de alta especialización, las estrategias comerciales tienden hacia la creación de confianza, a la diferenciación profesional y a la fidelización de clientes antes que a la comercialización masiva [26].

II METODOLOGÍA

La investigación fue llevada a cabo dentro de un enfoque cualitativo, a partir de un diseño de estudio de caso, cuyo propósito era adentrarnos en una comprensión profunda de cómo el liderazgo

directivo ejerce la influencia en la puesta en práctica de estrategias de comercialización en un estudio contable ubicado en el distrito de San Borja, Lima (Perú). El estudio de caso es pertinente cuando se analizan fenómenos organizacionales complejos y reales, centrando la atención en la construcción de significados, percepciones y prácticas por parte de los actores en lugar de generalizar los resultados [27], [28].

El diseño nos permitió abordar el fenómeno desde diferentes aristas, considerando las experiencias y valoraciones que fueron socialmente construidas por los directivos, lo que es relevante en las organizaciones de servicios profesionales especiales, ya que las decisiones estratégicas y las de comercialización están íntimamente conectadas con el estilo de liderazgo que se implemente.

El tipo de investigación fue del tipo básico, ya que pretendió aportar al conocimiento teórico del liderazgo directivo y las estrategias de comercialización en el contexto de los estudios contables, sin que necesariamente se pretendiera una aplicación de los resultados [29].

El método cualitativo es el tipo de enfoque que puede dar cuenta de las acciones humanas, considerando sus motivaciones, sus interacciones y los contextos concretos que los articulan, lo que resulta apropiado para el análisis de fenómenos organizacionales de tipo dinámico y relacional.

La unidad de análisis consistió en un estudio contable privado con más de diez años de funcionamiento en el distrito de San Borja. Colaboraron tres directivos de la organización que fueron seleccionados mediante muestreo por conveniencia, en función de su disponibilidad y de la función que ocupan para la toma de decisiones estratégicas. En investigaciones cualitativas, el tamaño de la muestra no está definido por criterios estadísticos, sino que se considera la relevancia y la profundidad de la información que aportan los informantes, siendo habitual en estudios de caso trabajar con muestras reducidas [28], [30].

Para realizar el estudio, se definieron dos categorías de análisis:

- Liderazgo directivo, la cual se determinó gracias a las siguientes subcategorías: capacidad de gestión, relación interpersonal y comunicación.
- Estrategias de comercialización, las cuales se constituyeron analizando las estructuras de las siguientes subcategorías: segmentación de mercado, posicionamiento y fidelización de clientes.

Las categorías fueron definidas a partir del marco teórico y operacionalizadas, gracias a los indicadores que ayudaron a generar el instrumento de recogida de datos.

La técnica que se utilizó fue la de la entrevista semiestructurada, realizando a través de una aplicación presencial en el lugar de la investigación donde tenían lugar los estudios contables, teniendo cada una de las entrevistas una duración de aproximadamente 45 minutos, tomando el investigador el consentimiento de grabar las entrevistas en audio. El instrumento que se utilizó fue la guía de entrevista dispuesta por el investigador a partir de preguntas abiertas en relación a las categorías de análisis, haciendo referencia a la teoría de los modelos de liderazgo y estrategias de comercialización [31], [32].

La validez de los instrumentos se determinó gracias al juicio de expertos que confirmaron la relevancia, claridad y coherencia de las preguntas a partir de los objetivos de la investigación.

Se transcribieron de forma literal las entrevistas y con el software Atlas.ti, versión 25, se realizó un análisis de las mismas. El proceso de análisis constó de una primera codificación abierta, que permitió registrar unidades de significado, y una segunda codificación de tipo axial, que permitió determinar conexiones entre categorías y

subcategorías. A continuación, se llevó a cabo el análisis realizado a partir de la codificación temática, orientado a identificar patrones emergentes y a la interpretación inductiva de los hallazgos, en línea con el marco teórico del estudio [28], [33].

La investigación se llevó a cabo de acuerdo con los principios de la ética en la investigación cualitativa. Todos los participantes firmaron el consentimiento informado, donde se garantizaba la confidencialidad de la información, el uso académico de los datos y la protección de la identidad mediante el uso de seudónimos. Se garantizó la participación voluntaria y el resguardo de la información obtenida, de acuerdo con las recomendaciones metodológicas en vigor.

III RESULTADOS

Se tuvo en cuenta en el estudio la participación de tres conductores de la empresa de contabilidad situada en el distrito de San Borja (Lima, Perú), seleccionados por muestreo de conveniencia, dado que juegan un papel relevante en la gestión organizacional y comercial. Las participantes fueron mujeres entre 50 y 57 años de edad, con estudios universitarios en contabilidad y finanzas y estudios de postgrado en gestión de empresas o dirección estratégica. Todas ellas eran conductores con un mínimo de cinco años de experiencia laboral en la organización, lo que favoreció una visión sistémica de los procesos de liderazgo, de gestión y estrategia de la comercialización.

El análisis de las entrevistas, a través del software Atlas.ti 25, permitió encontrar una alta recurrencia de términos asociados al liderazgo, clientes, estrategia, mercado y gestión, lo mencionado evidenció que estos eran tópicos de la mayor importancia en el discurso de los conductores. Mediante el proceso de codificación abierta y axial, aparecieron las categorías y subcategorías que permitieron entender y dar cuenta de la relación existente entre el liderazgo directivo y la aplicación de estrategias de comercialización en la empresa de contabilidad.

Resultados por categorías de análisis:

- Liderazgo directivo

Los resultados pusieron de manifiesto que el liderazgo directivo se basa fundamentalmente en la empatía, en la comunicación efectiva o en las relaciones humanas, considerados importantes para el fortalecimiento del trabajo en equipo y del rendimiento organizacional. Los directivos indicaron que un liderazgo participativo favorecía la cohesión, la confianza y la motivación de la gente, elementos determinantes para actuar ante un entorno cambiante y competitivo. De igual forma, se puso de relieve la necesidad de fortalecer las habilidades blandas, pero como soporte de la toma de decisiones en los trabajos contables.



Fig. 1: Liderazgo.

En la imagen, la nube de palabras sitúa al liderazgo directivo como eje central del estudio. Se relaciona con la gestión, estrategias, clientela y la comunicación organizativa. En conjunto, denota la influencia de la gestión sobre el rendimiento y el posicionamiento del estudio contable.

- Estrategias de comercialización

Si nos fijamos en las estrategias de comercialización, como resultado las acciones de marketing relacionadas con la segmentación del mercado, el posicionamiento de la marca, y la valoración del cliente. Los directivos afirmaron que existen avances en procesos de innovación, automatización y optimización del servicio, aunque todavía hay tareas que quedarían pendientes de la estructuración formal de las estrategias de tipo comercial. En este sentido, se puso de manifiesto una clara orientación hacia la adopción de nuevas demandas del mercado y de la experiencia del cliente.



Fig. 2: Categorías de la investigación.

La gráfica muestra en la que se presentan dos clases: liderazgo gerente y estrategias comerciales, las dos variables están vinculadas

entre sí. Esto muestra que hay una relación directa en el estudio. Esto muestra que el liderazgo afecta las estrategias dentro del estudio contable.

Se encontraron los códigos más relevantes, segmentación de mercado, estrategias de mercadeo, posicionamiento de marca, valoración del cliente, optimización, automatización, innovación y satisfacción del cliente, muestran un esquema del análisis del entorno y crecimiento del desarrollo interno.

- Segmentación de mercado

Los resultados obtenidos muestran una gran capacidad para conocer el mercado objetivo, con criterios sociodemográficos tradicionales (edad, sexo y lugar de residencia) y variables comportamentales y actitudinales, como los estilos de vida, los valores y los comportamientos digitales, de manera que permite elaborar estrategias comerciales más precisas y en línea con las expectativas de los clientes y, por lo tanto, una mejor focalización de los servicios contables que se ofrecen.

- Capacidad de gestión

La capacidad de gestionar fue contemplada como un elemento muy correlacionado con el liderazgo positivo y el proceso de toma de decisiones." Los directivos indicaron que la eficacia organizacional depende no solo de aspectos técnicos, sino también de factores de tipo humano como una mayor tolerancia al error, la confianza, el clima de trabajo y la motivación del equipo. Además, se señalaron los mecanismos que permiten la mejora de la capacitación continua y la mejora de procesos como mecanismos de balancear la cara técnica con la cara humana de la gestión.

- Relaciones humanas y desafíos de gestión

Las relaciones humanas fueron identificadas como un factor que integra el funcionamiento de las organizaciones y contribuye a mantener las altas cotas de motivación, bienestar laboral y compromiso personal. Valores como la empatía, el respeto mutuo y la cooperación favorecen la construcción de un clima organizacional que propicia la gestión de los equipos y el diseño estratégico. En contraposición, los directivos hicieron alusión a los inconvenientes que presenta la gestión del cambio, la ausencia de competencias específicas y la necesidad de fortalecer la confianza interna, de tal forma que este también es un potencial obstáculo y supuesto de mejora y transformación organizacional.

Resultados en función de los objetivos del estudio

En relación con respecto al objetivo general, los resultados muestran que el liderazgo directivo influye positivamente en la implementación de las estrategias de comercialización especialmente si el directivo opta por un estilo participativo y empático que favorezca el trabajo colaborativo y el compromiso del equipo humano. En cuanto a los objetivos específicos, se han hallado limitaciones en cuanto a la capacidad de gestión y la comunicación interna, y un esfuerzo progresivo del directivo para robustecer la formación del personal, mejorar la infraestructura tecnológica y devolver a la cultura organizativa los principios del feedback y de la mejora continua. A pesar de que esto ha tenido efectos en cuanto a incrementar la eficiencia en la aplicación de las estrategias comerciales, esto último aún permanece como un proceso que requiere de consolidación a fin de conseguir resultados sostenibles en el tiempo

IV DISCUSIONES

Las categorías que abarca el liderazgo directivo y las estrategias comerciales que dieron lugar a la investigación, muestran los elementos vinculados al estilo de liderazgo, la comunicación organizacional y la implementación de las estrategias comerciales. En

cuanto a los resultados obtenidos, pueden observar que las directivas tienen una forma de liderazgo empático, colaborativo y centrado en el trabajo en grupo, éstas mismas directivas tienen un grado suficiente de adaptabilidad en una sociedad que está en proceso de cambio, revelando así el contexto de la idiosincrasia directiva favorecedora de la participación y los consensos que nutren la gestión organizacional [12], [16].

Los datos obtenidos también se corresponden con investigaciones que destacan el liderazgo transformacional y el liderazgo que busca servir a los demás, como elementos que conducen hacia la sostenibilidad y acercamiento de las organizaciones con su propio rendimiento [14]. No obstante, se puso de manifiesto que no existen herramientas sistematizadas de mejora general y programas de formación directiva formalizados, como se ha descrito en la investigación como una limitación de la sostenibilidad del liderazgo acorde con el tiempo [11]. En el mismo sentido, también se constata la dificultad a ser centralizar funciones, la disparidad de procesos y la ausencia de protocolos de supervisión, cuyas cuestiones están relacionadas con la escasa capacidad de las organizaciones para poner en práctica los cambios estratégicos [34].

En el contexto del Perú, estos desafíos tienen que ver con la ausencia de estructuras formales que promuevan el desarrollo de las competencias emocionales y estratégicas de los liderazgos [19]; sin embargo, las directivas han implementado mecanismos de adaptación, como reuniones periódicas o el uso de herramientas digitales informales, que les han permitido responder a las exigencias a nivel de operación del entorno, formulaciones que son coincidentes con estudios que destacan la reorganización de procesos y la atención a los clientes como manejos que son sostén para la gestión comercial [13].

A propósito de la comunicación organizacional, temáticas como la informalidad de los canales utilizados, sobre todo en cuanto a aplicaciones de acceso y uso más formal, como el uso de la aplicación de mensajería instantánea, limitan la posibilidad misma de trazar y formalizar decisiones en el ámbito de las estrategias. Este planteamiento es opuesto a experiencias donde el uso planificado de herramientas digitales afecta la gestión comercial y la toma de decisiones [35]; aunque ese mismo estudio evidencia que un tipo de liderazgo enmarcado en la empatía mejora la comprensión de los mensajes, y la coordinación del propio equipo, incluso en contextos de escasez de recursos [36].

Finalmente, las relaciones humanas demostraron tener una notable repercusión sobre la efectividad de las estrategias de comercialización. El clima de confianza, respeto y cercanía entre las directivas propicia una atención al cliente particularmente personalizado que ayuda a ampliar la fidelización de clientes, concordando con investigaciones que observan la influencia de las relaciones humanas en el grado de interés en alcanzar los objetivos de la comercialización [15]. Sin embargo, un excesivo apego a las relaciones personales representa una barrera a la escalabilidad del negocio, por lo que se hace necesaria la complementariedad de este enfoque con otros procesos formales y modelos organizativos estructurados, conforme con lo que observan otros estudios sobre liderazgo y comportamiento organizacional [37], [10]. Desde una óptica metodológica, los resultados hacen posible una comprensión e interpretación de la cosa que vincula liderazgo directivo y estrategias de comercialización a nivel de contextos organizacionales pequeños, proporcionando sentidos que van más allá de la mera descripción y refuerzan un análisis cualitativo del fenómeno estudiado [23]

V CONCLUSIONES

Los hallazgos del trabajo permitieron concluir que el liderazgo directivo de la dirección directiva afecta al diseño y forma de ejecución de las estrategias de comercialización que se llevan a cabo en el estudio contable analizado del distrito de San Borja. Las directoras demuestran un estilo de liderazgo caracterizado por la empatía, proximidad interpersonal, comunicación directa y aspectos que potencian favorablemente el clima organizacional y la fidelización de los clientes, aunque, dicho estilo, a pesar de que se pone de manifiesto en un determinado contexto en la actualidad, no logra la articulación con una planificación estratégica formal que persiga objetivos de sostenibilidad y crecimiento del negocio.

Pero también se muestra que las estrategias de comercialización se desarrollan principalmente de forma intuitiva y sustentadas por la experiencia de las directivas y la relación personalizada con los clientes, en lugar de procesos sistematizados o análisis del entorno competitivo. La ausencia de herramientas de planificación comercial formal, de evaluación de los resultados y de análisis de mercado limita la operativa del estudio contable por consolidar una ventaja competitiva sostenible y/o replicable en el tiempo.

En cuanto a la comunicación en las organizaciones, los resultados muestran que se establece como otro de los elementos esenciales para lograr una puesta en marcha efectiva de las estrategias comerciales. Si la utilización de canales informales como las aplicaciones de mensajería instantánea favorecen la inmediatez operativa, también dificultan en su implementación el seguimiento de decisiones y de las estrategias, así como la coordinación funcional, la formalización de los objetivos estratégicos y, en consecuencia, la alineación de las mismas en la gestión comercial.

Finalmente, se aporta que las relaciones humanas son uno de los activos principales del estudio contable, pues se cimientan en la confianza, el respeto y la empatía entre los miembros del conjunto, teniendo como efecto un servicio muy personalizado, muy apreciado por los clientes. Sin embargo, la dependencia excesiva de vínculos personales, sin el respaldo de lineamientos empresariales formales, puede constituir una limitación para la escalabilidad del modelo de negocio, evidenciando la necesidad de transitar hacia un liderazgo más estratégico, sin perder su componente humano.

REFERENCIAS

- [1] P. Northouse, "Leadership: Theory and practice" (9th ed.), 2018. New Delhi, India: Sage Publications.
- [2] B. Bass, "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*", 1990. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S).
- [3] J. García, y V. Cerdas, "Estilos de liderazgo en centros educativos de Heredia: un Estudio comparativo entre el colectivo directivo y docente. *Revista Innovaciones Educativas*". Costa Rica: Universidad Nac. Heredia, 2020. DOI: <https://doi.org/10.22458/ie.v22i33.3081>.
- [4] N. Diaz, R. Eslava & E. Gomez, "Gestión del Capital de Trabajo y Rentabilidad en Empresas del Sector Manufactura Colombiano". *International Journal of Professional Business*, 2023. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i9.3755>.
- [5] Organización Internacional del Trabajo, "Panorama Laboral 2020 América Latina y el Caribe", 2020. <https://www.ilo.org>.
- [6] Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria, "III Informe Bial sobre realidad universitaria en el Perú", 2021. <https://www.sunedu.gob.pe>.
- [7] E. Alva & M. Urcia, "Redefiniendo las fronteras en la investigación del profesional contable: una perspectiva disruptiva. Lima", *Revista de la*

- Universidad del Pacifico, 2024. <https://doi.org/10.21678/978-9972-57-532-7>.
- [8] Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), “Informe técnico: Situación del empleo y el mercado empresarial en Lima Metropolitana. Lima, Perú, 2023.
 - [9] P. Kotler & K. Keller, “Marketing Management” (16.^a ed.), 2022. Naucalpan de Juárez, Mexico: Pearson Education.
 - [10] G. Yukl, “Leadership in organizations”, (8th ed.), 2013. New York, USA. Pearson.
 - [11] K. Vera, “Estrategias de comercialización en los negocios del mercado 25 de septiembre del cantón La Libertad de la provincia de Santa Elena, año 2020 - La Libertad”, 2020. UPSE, Matriz. Facultad de Ciencias Administrativas.
 - [12] W. Buenaño & V. Villegas, “Liderazgo directivo para las transformaciones contemporáneas en las Instituciones Educativas Secundarias”, 2023. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(3), 2647-2670. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i3.6369.
 - [13] I. Ortega, “Liderazgo del directivo docente en la calidad educativa de educación inicial”, 2024. Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria.
 - [14] R. García, “Análisis de la influencia de los estilos de liderazgo directivo como impulsores de la Responsabilidad Social Corporativa”. (Tesis de doctorado). 2024. Madrid, España: Universidad Carlos III de Madrid.
 - [15] C. Rejon, M. Montejó, N. Tass y R. Arcos, “Estrategia de comercialización de los productos derivados de la semilla calabaza en balancán, Tabasco: un enfoque hacia la economía social” 2024. Revista Latinoamericana De Ciencias Sociales Y Humanidades. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i6.3084>.
 - [16] G. Valderrama, “Liderazgo directivo en la Institución Educativa Alto Trujillo, El Porvenir-Trujillo, La Libertad, 2021”. (Tesis de maestría), Lima 2021. Universidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/67746>.
 - [17] A. Aranda & S. Castañeda, “Análisis y diagnóstico de las estrategias comerciales aplicadas por la Startup Fintech “LEASEIN” durante la crisis pandémica del Covid-19 en el año 2021”. (Tesis de grado). Lima, 2021. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/670795>.
 - [18] S. Díaz, “Estrategias comerciales para incrementar la exportación de palmito en conserva hacia el mercado de Francia de la empresa Agro Industrial San Pedro S.A.C. Tarapoto, 2018 – 2021”. (Tesis de Grado). Universidad Señor de Sipán, 2021. <https://hdl.handle.net/20.500.12802/9224>.
 - [19] F. Chetilan, “Habilidades blandas en liderazgo directivo: Una revision sistemática”. RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo, 15(29), 2024. <https://doi.org/10.23913/ride.v15i29.2216>.
 - [20] L. Rojas, M. Oreión, N. Cuya y W. Rivera, “Liderazgo directivo y desempeño docente: Un análisis en el contexto educativo andino”. Prometeica - Revista De Filosofía Y Ciencias, 2024. <https://doi.org/10.34024/prometeica.2024.30.16098>.
 - [21] I. Chiavenato, “Introducción a la teoría general de la administración”, 2019. México: McGraw-Hill.
 - [22] P. Northouse, “Leadership: Theory and practice” (9th ed.), 2018. New Dhely, India: Sage Publications.
 - [23] D. Goleman, “Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ”, 1995. New York, EEUU: Bantam Books.
 - [24] S. Robbins & M. Coulter, “Administración”, 2014. México: Pearson.
 - [25] P. Kotler & K. Keller, “Dirección de Marketing” (15^a ed.), 2016. Pearson Education.
 - [26] L. Berrv, “Relationship Marketing of Services—Growing Interest, Emerging Perspectives”. Journal of the Academy of Marketing Science, 1995. <https://www.marketch.ru/marketing-books/psikhologiya-marketing/relationship-marketing-of-services/>
 - [27] R. Stake, “The art of case study research”, 1995. SAGE Publications.
 - [28] J. Creswell & C. Poth, “Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches”, (4th ed.), 2018. SAGE Publications.
 - [29] R. Hernández-Sampieri & C. Mendoza, “Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”, (2023). McGraw-Hill.
 - [30] R. Yin, “Case study research and applications: Design and methods”, (6th ed.), 2018. SAGE Publications.
 - [31] P. Northouse, “Leadership: Theory and practice” (10th ed.) 2021. New Dhely, India: Sage Publications.
 - [32] P. Kotler, H. Kartajaya & I. Setiawan, “Marketing 5.0: Tecnología para la humanidad”, 2021. México: Pearson.
 - [33] J. Saldaña, “The coding manual for qualitative researchers”, (4th ed), 2021. SAGE Publications.
 - [34] S. Portilla, R. Diaz-Camacho, U. Romani & J. Rivera, “Una revisión sistemática acerca del liderazgo directivo y el clima organizacional en los docentes escolares”. Chakiñan, Revista De Ciencias Sociales Y Humanidade; 2023. <https://doi.org/10.37135/chk.002.20.13>.
 - [35] A. Aranda & S. Castañeda, “Análisis y diagnóstico de las estrategias comerciales aplicadas por la Startup Fintech “LEASEIN” durante la crisis pandémica del Covid-19 en el año 2021”. (Tesis de grado), 2021. Lima. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. <http://hdl.handle.net/10757/670795>.
 - [36] L. Rojas, M. Oreión, N. Cuya y W. Rivera, “Liderazgo directivo y desempeño docente: Un análisis en el contexto educativo andino”, 2024. Prometeica - Revista De Filosofía Y Ciencias. <https://doi.org/10.34024/prometeica.2024.30.16098>.
 - [37] S. Robbins & T. Judge, “Organizational behavior” 2013. Boston, EEUU: Pearson.