

ARTÍCULO CIENTÍFICO  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**Estrategias comerciales, *personal selling* y fidelización de clientes en una pyme de renta de autos**

***Commercial strategies, personal selling and customer loyalty in a car rental SME***

Mantilla Falcón, Luis Marcelo<sup>I</sup>; Mantilla Falcón, Mery Susana <sup>II</sup>; Polit Chuez, Gina Mirella <sup>II</sup>; Castillo Martínez, Diana Carolina <sup>II</sup>

<sup>I</sup>. [luismmantilla@uta.edu.ec](mailto:luismmantilla@uta.edu.ec) Facultad de Contabilidad y Auditoría, Universidad Técnica de Ambato, Ambato, Ecuador; Instituto Tecnológico Superior Edupraxis, Ambato, Ecuador; Instituto.

<sup>II</sup>. [mmantilla@tecnologicoedupraxis.edu.ec](mailto:mmantilla@tecnologicoedupraxis.edu.ec) , [gpolit@tecnologicoedupraxis.edu.ec](mailto:gpolit@tecnologicoedupraxis.edu.ec), [dcastillo@tecnologicoedupraxis.edu.ec](mailto:dcastillo@tecnologicoedupraxis.edu.ec). Instituto Tecnológico Superior Edupraxis, Ambato, Ecuador

Recibido: 10/11/2021

Aprobado: 16/03/2022

Como citar en normas APA el artículo:

Mantilla Falcón, L. M., Mantilla Falcón, M. S., Polit Chuez, G. M., & Castillo Martínez, D. C. (2022). Estrategias comerciales, personal selling y fidelización de clientes en una pyme de renta de autos. *Uniates Episteme*, 9(3), 366-381.

## RESUMEN

Las estrategias comerciales, el personal de ventas y la fidelización de cliente son factores fundamentales en las organizaciones de servicios, financieras, de producción, comerciales, entre otras. La observancia de estos elementos garantiza la supervivencia empresarial y el liderazgo en el mercado bajo conceptos de competitividad y productividad. La presente investigación tiene como objetivo caracterizar una pyme de servicios de alquiler de vehículos en una ciudad del centro del Ecuador, determinando el rol del *personal selling*, el liderazgo y la gestión de procesos, riesgos y medioambientales. Se trata de un estudio con enfoque cualitativo y cuantitativo de carácter descriptivo, de corte horizontal con muestreo no probabilístico mediante el método criterial o intencional. Se recogió la información a través de entrevistas a los jefes departamentales de ventas y marketing. Al *personal selling* se aplicó una lista de chequeo con escala de Likert. Los principales resultados evidencian debilidades en la capacidad de liderazgo, inobservancia en la gestión de los procesos tanto de gestión comercial y medioambientales y como fortaleza la atención y fidelización de clientes. Se concluye que la empresa requiere consolidar el departamento de ventas, reorientar la capacidad de liderazgo y mejorar la gestión comercial.

**PALABRAS CLAVE:** estrategias comerciales; personal selling; fidelización de clientes; liderazgo, ventas.

### **ABSTRACT**

Commercial strategies, sales staff and customer loyalty are fundamental factors in service, financial, production, and commercial organizations, among others. The observance of these elements guarantees business survival and market leadership under the concepts of competitiveness and productivity. The objective of this research is to characterize a vehicle rental services SME in a city in central Ecuador, determining the role of personal selling, leadership and process, risk and environmental management. This is a study with a qualitative and quantitative approach of a descriptive nature, horizontal cut with non-probabilistic sampling using the criterial or intentional method. The information was collected through interviews with the departmental heads of sales and marketing. A checklist with a Likert scale was applied to personal selling. The main results show weaknesses in the leadership capacity, non-observance in the management of both commercial management and environmental processes and, as a strength, customer service and loyalty. It is concluded that the company needs to consolidate the sales department, reorient the leadership capacity and improve commercial management.

**KEYWORDS:** commercial strategies; personal selling; customer loyalty; leadership; sales.

### **INTRODUCCIÓN**

Las empresas comerciales se ven cada vez avocadas a serias dificultades de crecimiento y posicionamiento en el mercado dada la elevada competencia que se genera en todas las ramas de actividad económica y de servicios, por eso la alta gerencia está constantemente experimentando estrategias de comercialización que le permitan alcanzar y mantener el liderazgo en su nicho de mercado y conservar su target al cual proveen y sirven económicamente (Olivar, 2021).

Para una empresa de servicios de alquiler de vehículos es mucho más complejo el panorama comercial puesto que el mercado consumidor es exclusivo y muy selectivo, esto implica que los directivos deben manejar una gama de estrategias comerciales para fidelizar clientes y fortalecer los indicadores financieros de la organización. La impasividad o inobservancia del rol directivo y gerencial acarrea dificultades directas a la empresa con la consecuente afectación a la rentabilidad, solvencia, utilidades, endeudamiento y otros indicadores financieros que son muy sensibles a las fluctuaciones del mercado y al liderazgo de sus directivos.

Bajo estos antecedentes el presente estudio tiene como objetivo caracterizar una pyme de servicios de alquiler de vehículos desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa y analizar

las estrategias de comercialización de la gerencia y el accionar del *personal selling* en la misma. El conocimiento de la realidad empresarial orienta acciones de mitigación, corrección y modificación de las estrategias para el fortalecimiento de la toma de decisiones a nivel ejecutivo. Parecería que en la organización en cuestión hay muchas falencias de orden estratégico que dificultan el crecimiento empresarial de la misma y estancan su desarrollo económico.

Día a día el mercado exige ser más competitivo en todo aspecto, demanda por atención a conocer las necesidades de los clientes y buscar la forma de satisfacerlas. Para comprender de mejor manera se hablará sobre las estrategias las mismas que son un encadenamiento de acciones dirigidas a un objetivo determinado (Molina & Menéndez, 2020). En el caso de cualquier empresa su fin es aumentar sus ingresos operacionales, es decir, sus ventas referentes en función de sus actividades económicas.

Las estrategias comerciales buscan que el producto o servicio llegue al consumidor final, para ello el departamento comercial debe seguir una serie de pasos. Entre los más importantes están definir su nicho de mercado, conocer a sus clientes potenciales, su poder adquisitivo, el rango de edad, y si el producto que pretende comercializar va a satisfacer sus necesidades, es decir, realizar un proceso de segmentación de mercado. Por lo tanto, “los mercados son fuentes de expansión, las empresas que buscan conquistarlos deben conocer de cerca a sus clientes, conocer sus motivaciones, preferencias e identificar y analizar los diversos factores que intervienen en el proceso de decisión de compra y hasta el de post compra” (Izquierdo, Viteri, Baque, & Zambrano, 2020, pág. 5). Para lograr segmentar el mercado se considera necesario realizar un análisis interno como externo cuya herramienta gerencial es el análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que en el mundo de las estrategias comerciales se conoce como Factores clave de éxito (Martínez, 2016).

Un FODA es conocido como un diagnóstico estratégico, pero que va más allá del análisis de los factores externos combinados con las acciones internas de la compañía, el fin es armonizar la relación de los participantes (clientes internos y externos) con los intereses de la organización (Peñafiel, Acurio, Manosalvas, & Burbano, 2020). En definitiva, es una evaluación de los factores fuertes y débiles que diagnostican la situación puertas adentro de la organización y la condición externa, es decir, las oportunidades y amenazas; es una herramienta fácil de aplicarse y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Sarli, González, & Ayres, 2015). Una vez reconocido los factores de riesgo y ventajas de la organización, es necesario plantear las estrategias comerciales las cuales son medios que permiten llegar con el producto o servicio al consumidor final, es decir, buscan crear demanda a través de la introducción eficaz de sus productos en un sistema de distribución que les permita garantizar la venta.

Las principales estrategias comerciales se basan en procedimientos que facilitan al productor o intermediario colocar en el mercado su producto o servicio de manera eficaz bajo un adecuado sistema de distribución que le garantice su venta (Canedo, 2019) y generar la necesidad de la compra ampliando así la demanda del producto o servicio. Hay que entender a la comercialización como una filosofía de la empresa donde deben estar involucrados todos los actores de la organización siempre con la mirada puesta en la satisfacción de los consumidores (Rizo Mustelier, Villa Tabares, Vuelta Lorenzo, & Vargas Batis, 2017).

Otra estrategia de mayor atención y cuidado es el precio, este es un tema complejo ya que está estrechamente ligado con la calidad del producto que se está ofreciendo. En un escenario en el cual la competencia tenga el mismo producto con características similares y fluctúe su precio, el cliente acudirá a la empresa con el valor más bajo para satisfacer su necesidad (Martínez, 2016); otro factor en cuanto al precio es el porcentaje de utilidad con el que se maneja el ente económico, hay que recordar que el Precio de Venta al Público (PVP), viene referenciado del costo más el porcentaje de utilidad, el mismo que ayudará a la empresa a tener liquidez y rentabilidad después de la venta, esta proporción, contablemente hablando, no podrá sacrificarse porque limita los recursos económicos para la empresa.

También se debe tomar en cuenta las estrategias de distribución, las cuales ayudan a la logística para que el producto llegue al consumidor final. Por último, se encuentran las estrategias de comunicación, son las que van a dar a conocer el producto o servicio al cliente, de ellas dependerán el impacto que tengan hacia el público en específico. En la realidad actual todas las personas se exponen día a día a una explosión de marketing, en cada paso que dan se observan diferentes productos publicitándose. De la misma manera en los medios digitales, en especial las redes sociales, se han convertido en un aliado para las empresas facilitando el enlace con sus clientes potenciales, esta es una magnífica oportunidad para estructurar el plan de marketing que mejor se adapten a la organización y su actividad económica (Izquierdo, Viteri, Baque, & Zambrano, 2020).

Otro componente de suprema importancia en las empresas comerciales es el personal de ventas, conocido como *personal selling* que tiene un rol protagónico en la supervivencia de las empresas por eso implica que el departamento de ventas siempre estará comprometido a mejorar los resultados financieros, generar productividad, rentabilidad y, por tanto, el desarrollo social y productivo de la organización (Bernal & Granoble, 2021). En este sentido, las organizaciones deben invertir en capacitaciones al departamento de ventas, puesto que su actividad aporta a dinamizar la economía interna y externa a través de la colocación del producto o servicio en el mercado (Rosales Córdova & LLanos, 2021); la fuerza de ventas es de gran relevancia en las organizaciones. Para cumplir las metas y objetivos económicos de una empresa, se debe tener un excelente equipo de ventas, esto les permite ser más competitivos en el mercado (León, 2013).

La importancia de planificar la formación y capacitación del personal de ventas de manera regular, tiene su implicación en el rendimiento del mismo, a través de un mejor desempeño y mayor productividad (Vila Lopez, Kuster Boluda, & Escamilla Santana, 2015). Se debe destacar que para formar un equipo de marketing es importante tomar en cuenta estos factores, marketing-vendedor-empresa, esto concluye que el personal de ventas es la parte fundamental de las empresas, puesto que en sus manos está la imagen de la misma (Vieira & Claro, 2020).

Una estrategia con profundo significado para la empresa es la fidelización de los clientes más cuando la competencia es elevada y los tiempos de incertidumbre, inestabilidad y complejidad se hacen más recurrentes (Fandos, Estrada, Monferrer, & Callarisa, 2013), se debe entender a la fidelización como “el profundo compromiso emocional del cliente frente a la empresa, teniendo una actitud favorable positiva, incluso superior al evaluar otros productos o servicios, caracterizándose por un comportamiento repetido de compra, convirtiéndose en voceros y defensores de la marca” (Mendoza, 2018, pág. 101), lo cual significa que el cliente satisfecho vuelve a comprar y recomienda la efectividad del producto (Santiestevan & Escobar, 2021).

## MÉTODOS

Se trata de una investigación cuali-cuantitativa, no experimental de corte descriptiva y de carácter horizontal. Por su modalidad es documental y bibliográfica, sumada a un estructurado trabajo de campo *in situ* para la recolección de la información de fuentes primarias y secundarias. Usó muestreo no probabilístico por conveniencia ajustado a la recomendación metodológica en función del contexto, porque permite seleccionar aquellos casos accesibles que acepten participar en el estudio y por ser la población muy pequeña (Otzen & Manterola, 2017).

En primera instancia se sostuvo entrevistas fenomenológicas a profundidad con el jefe del departamento de ventas y jefe de marketing donde se recogió información global de la empresa y la dinámica del giro del negocio. La técnica de la entrevista fenomenológica es oportuna por que es un diálogo entre dos personas que permite aprehender un fenómeno de la realidad (Guerrero Castañeda, de Oliva, & Ojeda Vargas, 2017), en este caso el accionar del *personal selling*, los comportamientos de los clientes y las estrategias comerciales de la empresa, vista desde sus protagonistas.

La auto percepción del *personal selling* (cinco participantes) se recogió a través de un cuestionario consistente en 49 reactivos distribuidos en cuatro categorías que en su orden representan: liderazgo, clientes, gestión de procesos y prevención de riesgos, y; gestión medioambiental. Los reactivos tienen opciones bajo la estructura de escala de Likert con alternativas de: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca, y; nunca.

Para el análisis matemático se utilizó ratios de proporcionalidad a través de porcentajes y razones de representatividad comparativa entre las percepciones del personal selling y las categorías estudiadas, el modelo matemático es como sigue:

$$\text{Ratio (veces)} = \frac{\% \text{ de la categoría A}}{\% \text{ de la categoría B}} \quad [1]$$

Para determinar independencia entre categorías, se verificó mediante Ji cuadrado con un nivel de significación del 0,05.

El modelo estadístico comprende:

$$X^2 = \sum \frac{(O-E)^2}{E} \quad [2]$$

De donde:

O = Frecuencias observadas,

E = Frecuencias esperadas,

$X^2$  = Ji cuadrado

## RESULTADOS

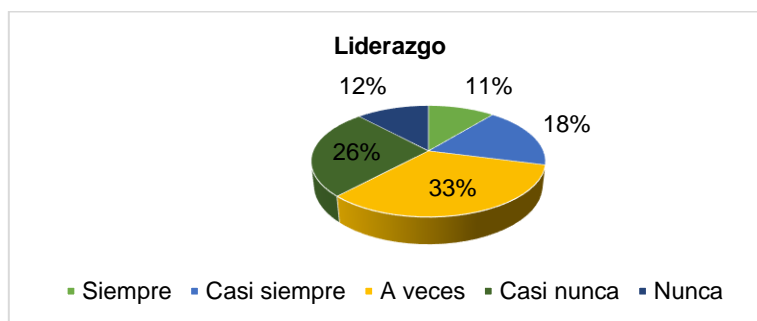
La lista de chequeo recoge cuatro categorías que comprende el liderazgo, clientes, gestión de procesos y prevención del riesgo, y gestión ambiental. Para efectos de la investigación, se detallan a continuación los resultados arrojados, producto del trabajo de campo, las evidencias cada una de las categorías. En primera instancia se analiza el liderazgo.

Al ser una empresa de servicios en el ámbito del transporte mediante el alquiler de vehículos, se determina que el 29% consideran que hay una regularidad en aplicar acciones encaminadas a mantener el liderazgo dentro de la empresa, mas no así el 33% que considera que “a veces” se emprenden labores propias de una organización que cuida su posición en el mercado y se preocupa por su imagen corporativa, en definitiva, un 40% aproximadamente percibe que hay una gran falencia en los indicadores más significativos que apuntalan el liderazgo como un elemento de ventaja competitiva empresarial.

Los indicadores recogidos en la investigación dan cuenta que, por ejemplo, la dirección o alta gerencia establece una misión concreta de la empresa pero que no es asimilada por los colaboradores en su real dimensión. Está definida la visión, pero no existen lineamientos claros para su consecución. Se cuenta con una planificación a largo plazo, pero no hay el empoderamiento directo del personal involucrado. La evaluación es periódica y se da a conocer sus resultados a los colaboradores, este es un factor clave en esta empresa, pero las acciones de mejora se aplican con parcialidad. Por último, los procesos de retroalimentación son poco recurrentes lo cual debilita el accionar del equipo de ventas (*personal selling*) que son la parte esencial de la empresa.

Por otra parte, la gerencia no utiliza regularmente indicadores e información estadística que le permita tomar decisiones oportunas y concretas. Los colaboradores perciben que la aplicación de nuevas tecnologías no es un elemento fuerte en la empresa como un medio promocional de su actividad comercial o de su imagen corporativa. Los procesos de capacitación a los colaboradores son intermitentes, no hay un plan enérgico de formación y capacitación decidida para efectos de fortalecimiento del mercado conquistado y del cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Otro elemento sustancial del liderazgo recogido en la investigación en la empresa analizada está el cumplimiento de las leyes y ordenanzas que los órganos de control exigen, se atiende con regularidad la observancia a leyes contables, tributarias y de seguridad social de manera que no interfieran en el normal funcionamiento de la empresa. Como parte de la responsabilidad social empresarial, la empresa no se involucra directamente en programas de mejora de la calidad de vida del área de influencia y de la comunidad local. Se facilita el trabajo en equipo, hay algo de empoderamiento, pero falta fortalecer el verdadero liderazgo con participación horizontal del staff involucrado. Finalmente, para concretar sobre un indicador más del liderazgo, a la empresa le falta capacidad de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios. Bajo estas consideraciones, el panorama que caracteriza al liderazgo como elemento importante de la gestión y capacidad de acción de la empresa se evidencia en la figura 1.

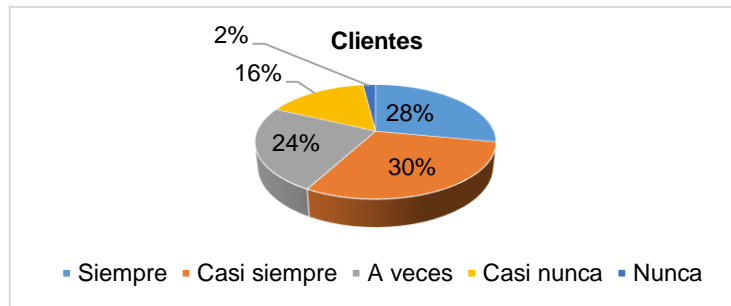


**Figura 1. Acciones de fortalecimiento del Liderazgo.**

En el panorama global de la empresa, el liderazgo ocupa el 59% en comparación con las otras categorías estudiadas.

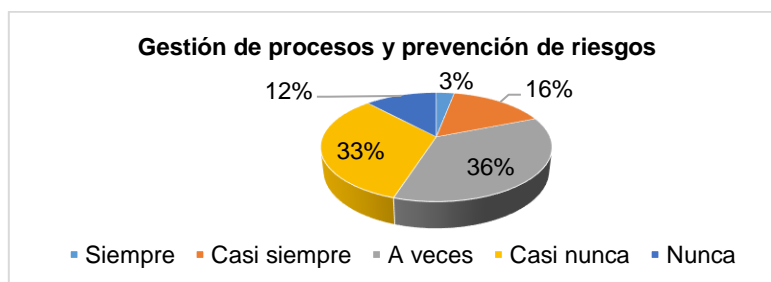
En segundo lugar, se analiza la categoría “clientes” donde se evidencia que es una de las que mejor resultados presenta globalmente (73,20%) y los indicadores mejor evaluados son: atención al cliente, entendiendo que aquello significa crecimiento para la empresa; mejoramiento de la productividad, que el elemento “clientes” debe ser fortalecido mediante estrategias de fidelización que les identifique con la marca y el producto o servicio que se pone en el mercado. El *personal selling* está identificado con la empresa de manera coherente lo que le permite brindar un buen servicio, pero no es suficiente. Así mismo, mantiene buenas relaciones interpersonales entre colaboradores, hay una buena coordinación de actividades y

acciones del personal involucrado en el departamento y la organización; sin embargo, los canales de comunicación presentan deficiencias. Desde el punto de vista de los colaboradores, consideran que la atención al cliente tiene influencia directa sobre el trabajo en equipo de la empresa. Finalmente, quedan algunos indicadores o factores que presentan deficiencias para el fortalecimiento del departamento y de la calidad en el servicio al cliente. En cuanto a la frecuencia de la ocurrencia de acciones que fortalezcan la relación con los clientes, 42% son deficientes y poco recurrentes demostrando que son debilidades estructurales con el departamento que más cuidado y atención debe tener (Figura 2).



**Figura 2. Acciones de fortalecimiento de la categoría: Clientes.**

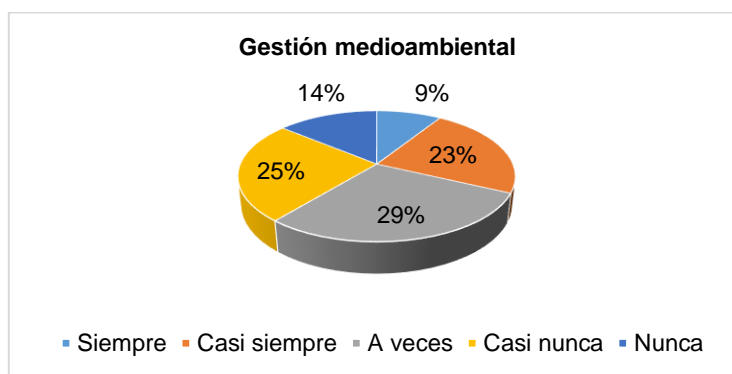
La tercera categoría abarca la gestión de procesos y prevención de riesgos y es la menos atendida en la empresa, misma que en términos de influencia global solo alcanza el 52,57%. Esto significa que, por ejemplo, se cuenta y se conoce los procesos clave, pero no se aplican en su totalidad; el personal no está claro en cómo actuar en caso de accidentes laborales o con clientes; se realiza con poca frecuencia reuniones con el objeto de difundir los mecanismos operacionales de la empresa; no se dispone de señalética y simbología de seguridad; la inducción al personal de reciente ingreso no cuenta con un proceso claro y oportuno; existe un plan de prevención del riesgo, pero no es operativo y funcional; los planes de capacitación no son regulares; no se observa con rigurosidad el cumplimiento de los objetivos establecidos en la política de higiene; no está garantizado el buen uso y mantenimiento de equipos y; finalmente, muy poco se atiende la mejora continua de los procesos clave. La recurrencia de acciones en los procesos alcanza el 45% de “casi nunca y nunca” determinándose una debilidad importante en la gestión de la organización lo cual estaría asociada con el estilo de liderazgo ya explicado anteriormente.



**Figura 3. Acciones de fortalecimiento de la categoría de Gestión de procesos y prevención de riesgos.**



La cuarta categoría para considerarse es la gestión medioambiental que comprende: la promoción de las buenas prácticas ambientales, que son poco regulares lo que determina que el personal no esté completamente involucrado. La empresa rara vez implementa prácticas de reducción de la contaminación auditiva, visual, y otros agravantes del medio ambiente; no hay total compromiso en el tratamiento de residuos sólidos; el consumo de energía es significativo y no se busca la manera de mitigar con energías alternativas. Ligeramente la empresa propone acciones de seguridad y salubridad tanto para su personal y para el entorno; poco se conoce sobre calentamiento global y fenómenos relacionados con el cambio climático. Una fortaleza es el uso de detergentes y sustancias biodegradables para la limpieza de las instalaciones; finalmente, la difusión de las acciones en favor del medio ambiente son escasas. En términos globales, la categoría de gestión del medio ambiente alcanza el 57,85%, muy por debajo de los estándares mínimos que la nueva gerencia y administración modernas exige. El 39% de los indicadores que califican gestión medioambiental tienen nula o mínima participación pues “casi nunca o nunca” se los ejecuta o se los observa.



**Figura 4. Acciones de fortalecimiento de la categoría: gestión medioambiental.**

En el análisis de impacto y supremacía interna de cada categoría en la tabla 1 se calculan los ratios de recurrencia. Por ejemplo, el liderazgo tiene presencia de 1,12 veces más que gestión de procesos y prevención de riesgos, pero muy por debajo de clientes, misma que está por sobre todas las otras categorías sometidas a estudio. La categoría menos atendida es gestión de procesos que está muy por debajo de todas las anteriores; los parámetros ambientales solo superan a Gestión de procesos en un ratio de 1,10 veces.

**Tabla 1. Razón de proporcionalidad entre categorías.**

Categorías	Cate. %	Lid. 59,00	Client. 73,20	Gest. Proc. 52,57	Gest. Ambi. 57,85
Liderazgo	59,00	<b>1,00</b>	1,24	0,89	0,98
Clientes	73,20	0,81	<b>1,00</b>	0,72	0,79
Gestión de procesos y prevención de riesgos	52,57	1,12	1,39	<b>1,00</b>	1,10
Gestión medioambiental	57,85	1,02	1,27	0,91	<b>1,00</b>

El rol que juegan cada una de las categorías se evidencian en la figura 5 visualizando la panorámica de la empresa en términos de cuidado y atención a factores determinantes de la administración moderna acorde a las exigencias del siglo XXI.

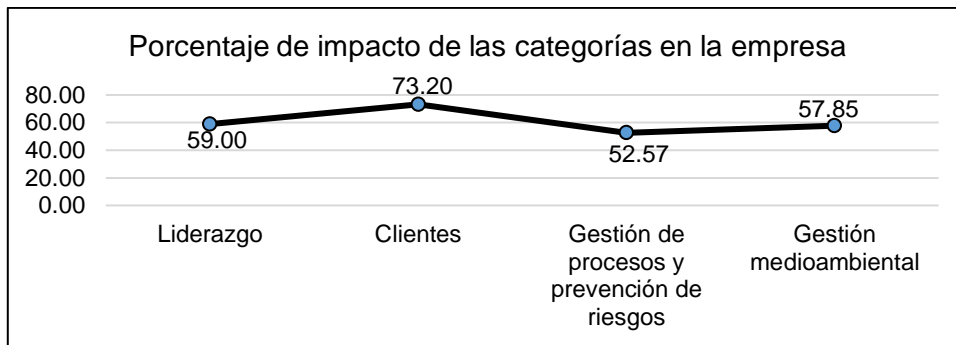


Figura 5. Impacto de las categorías en la empresa.

Considerando las cuatro categorías en análisis global de la empresa, “clientes” está por sobre todas y ocupa el 30,17% de participación, frente a la gestión de procesos que es la menos significativa.

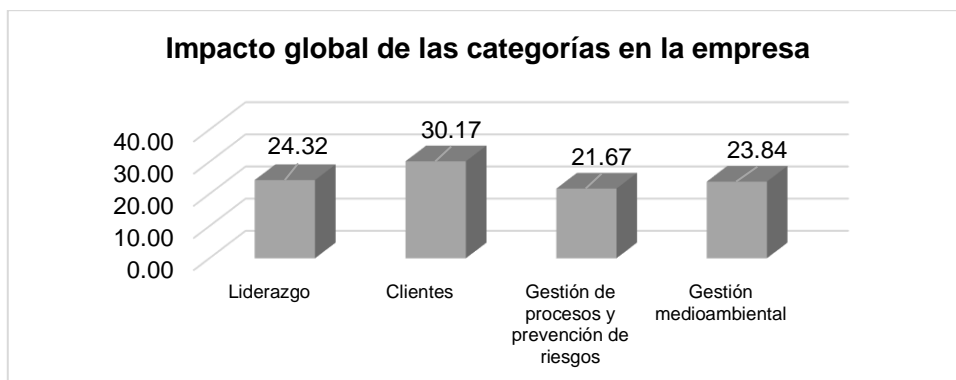


Figura 6. Impacto global de las categorías en la empresa.

Los resultados desde el punto de vista estadístico bajo el uso de Ji cuadrado son como sigue:  $X^2_{(21,02)} = 49,70$ ;  $p\text{-value} = 0,0000$  con 12 grados de libertad, lo que significa que hay diferencia estadística significativa entre la apreciación del *personal selling* y la recurrencia de las categorías analizadas.

Desde la hermenéutica se presentan los datos arrojados por las entrevistas tanto del jefe de ventas como del jefe de marketing en función de la descripción de la realidad presente. Sus opiniones son recogidas bajo un mapa de Word Cloud que se evidencia en la figura 7.

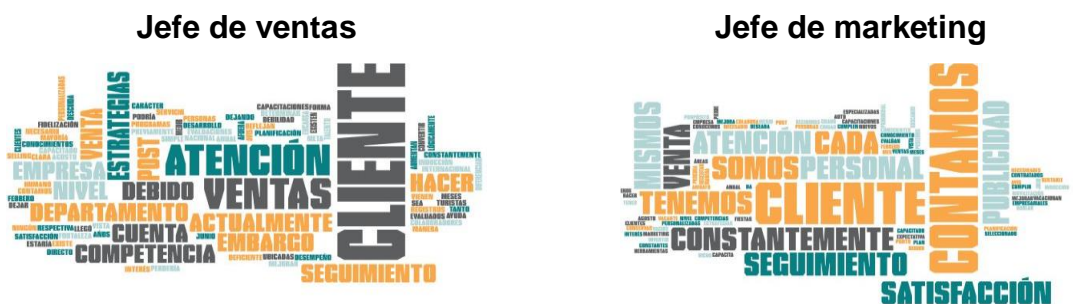


Figura 7. Opinión del jefe de ventas y de marketing de la empresa.

El mapa hermenéutico evidencia que “cliente” es importante y de mayor presencia en las acciones y opiniones de los dos personeros, atención y ventas son significativas porque es el lenguaje y factor presente en toda organización de producción, servicios o comercial. Las coincidencias siguen siendo un demostrativo que hablan el mismo lenguaje, cada quien desde su rol y departamento en función de un solo objetivo: el crecimiento empresarial y fortalecimiento del mercado en servicios de alquiler de vehículos. Los dos personeros concuerdan en las falencias como poca capacitación al personal, mínimas estrategias de seguimiento y posventa, deficiencias en los procesos administrativos y de gestión; preocupación por la competencia y disminución de las ventas.

## DISCUSIÓN

La literatura señala que el liderazgo es muy importante en las organizaciones y que específicamente, el líder tiene en sus manos el progreso de las empresas puesto que todas necesitan de un ente para ser dirigidas (Serrano & Portalanza, 2014), y están en función del tipo de liderazgo que les permite conformar grupos de alto rendimiento y desempeño (Escandon Barbosa & Hurtado Ayala, 2016). En definitiva, el accionar del funcionario o colaborador está en relación con el estilo de liderazgo del jefe inmediato superior (Willman & Velasco, 2011), todas estas condiciones son débiles en la empresa en cuestión lo que confirma que para posicionarse en un mercado competitivo. El liderazgo gerencial debe ser pilar fundamental, sino el más importante en la gestión, hoy se lo identifica como “liderazgo global de cambio” (Peña Acuña, 2021). Más aún, cuando una empresa presenta deficiencias se requiere un tipo de liderazgo disruptivo con capacidad de afrontar los riesgos y crisis considerando las implicaciones de la resiliencia y actuando con acciones de respuesta, anticipación y adaptación (Mucharraz y Cano, 2021), lo que definirá de manera objetiva y directa un mejor rendimiento y por tanto la productividad de la empresa será potencial (Lara, Avilés, & Barba, 2021).

Los estudios confirman que, “a través de una mejor atención y servicio al cliente, la calidad en el servicio constituye una excelente herramienta para la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa” (Silva Treviño, Macías Hernández, Tello Leal, & Delgado Rivas, 2021, pág. 85), nadie desconoce que el cliente es el objetivo máspreciado de la empresa por eso la experiencia con éste, marca el éxito o fracaso de la organización y genera a la vez una interacción que dinamiza dicha relación (Otalora, 2021). Definitivamente, la atención al cliente es un elemento clave dentro del proceso de sostenibilidad de la empresa en el mercado y su posicionamiento (Amate, 2020). La empresa de servicios estudiada, se preocupa por el cliente y aunque lidera la categoría con mejor puntaje, no necesariamente quiere decir que las cosas estén bien. Falta mucho por hacer y modificar en lo concerniente a gestión y cambios

radicales que fortalezcan el posicionamiento en el mercado y lideren esta actividad económica en la región.

En otro marco de análisis, la categoría de la gestión de procesos y prevención de riesgos está muy poco atendida en la empresa. Es importante señalar que cualquiera que sea su actividad económica: servicios, comerciales, financieras, entre otras, deben consolidar la gestión por procesos porque su accionar orienta de una manera importante la implementación de buenas prácticas, direcciona la mejora continua y considera la satisfacción del cliente como eje central en un marco de eficiencia y agregación de valor permanente (Vargas, Farez, González, & Melean, 2021).

Los objetivos a plantearse deben ser conseguidos mediante la utilización de eficientes herramientas estratégicas de gestión, estas trascienden el desarrollo de los procesos de control, organización, dirección y planeación, es decir, una buena planificación empuja a organizar mejor los sistemas administrativos (Cedeño & Pérez, 2021). Parecería que estas consideraciones académicas y empresariales en la empresa no son tomadas en cuenta con toda su importancia lo que determina que sus porcentajes de percepción por parte del *personal selling*, sea muy bajo.

“La preocupación por el ambiente y las afectaciones que dejan las organizaciones en él, hace que sea de interés su estudio en la realidad actual, en la cual surgen mitos que plantean que responder social y ambientalmente cuesta dinero a las organizaciones” (Anampi, Aguilar, Costilla, & Bohórquez, 2018, pág. 2). En los tiempos actuales la mayoría de empresas consideran el factor medioambiental como parte de su responsabilidad empresarial a ser tomados en cuenta, por esta razón aparecen cuentas en sus presupuestos destinados a este rubro y cuentas en sus estados financieros producto de mitigación y o reducción de impactos ambientales, “gastos” que configuran la contabilidad ambiental como elemento integral de un resultado económico global.

Visto así la empresa en cuestión no brinda mayor atención a los aspectos medioambientales producidos en su accionar dentro del desenvolvimiento de su actividad económica, algo se hace, pero hay mucho por atender en términos de cuidado y protección del entorno social y natural. Es importante considerar que la empresa se dedica al alquiler de vehículos y éstos son altamente contaminantes del aire con gases tóxicos y de efecto invernadero (Pérez, 2017). Su responsabilidad ética y comercial está en atender con mayor compromiso las acciones en favor del medioambiente puesto que, que de no hacerlo los prejuicios serán mayores que los beneficios, entonces, “la toma de decisiones, precisa la implicación de la dirección, para que el uso de estos criterios sea sistemático y continuo” (Remacha, 2017, pág. 14).

En definitiva, “la importancia de la alta dirección en conocer el punto de equilibrio económico con el objetivo de asegurar la rentabilidad, tener competitividad en relación de la competencia,

garantizar a los clientes cantidad, calidad, precios, cumplir con la normativa laboral y la normativa ambiental, es fundamental” (Araque, y otros, 2018, pág. 15).

## CONCLUSIONES

Las categorías clientes y liderazgo son las más importantes en la gestión empresarial asumida por los directivos, considerando que la sostenibilidad financiera depende, en primer lugar, de la fidelización de sus consumidores, quienes son altamente selectivos y muy exigentes.

La empresa dedicada a la comercialización de servicios de alquiler de vehículos tiene falencias en sus estrategias comerciales, en especial, las de gestión de procesos y manejo del riesgo sumada a la de gestión medioambiental.

Los directivos están conscientes que liderazgo y atención a clientes son los factores diferenciadores en el marco de la competitividad en su rama de actividad, sin embargo, su incidencia en el manejo gerencial tiene un impacto razonable, por lo tanto, queda mucho por atender y trabajar para fortalecer el prestigio, posicionamiento y supervivencia empresarial.

La competencia y la pandemia han sido factores decisivos para la estabilidad financiera de la institución, misma que requiere de una reorientación y direccionamiento estratégico más agresivo en términos de liderazgo y fidelización de clientes.

Es menester abrir nuevas líneas de investigación en la rama de actividad económica del servicio de alquiler de vehículos con fines turísticos y de esparcimiento.

## REFERENCIAS

- Amate, A. (2020). Servicio de atención al cliente a través de redes sociales para aumentar las ventas. *Talento. Revista de Administración*, 2(2), 54-73. Obtenido de <https://revistatalento.org/index.php/talento/article/view/534/1345>
- Anampi, C. R., Aguilar, E. N., Costilla, P. C., & Bohórquez, M. C. (2018). Gestión ambiental en las organizaciones: análisis desde los costos ambientales. *Revista Venezolana de Gerencia*, 23(84), 1-11. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058776009/29058776009.pdf>
- Araque, M., Avilés, E., Castro, P., Vásconez, M., Álvarez, D., Cuarán, F., & García, D. (2018). *Gestión Ambiental en la empresa mediante la Norma ISO 14001-2015*. Quito: Abya Yala. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/17067/1/Gestion%20ambiental%20en%20la%20empresa%20mediante%20la%20Norma%20ISO.pdf>

- Bernal, A. F., & Granoble, P. E. (2021). El Departamento de Ventas como generador de ingresos en las Pymes de Guayaquil, Ecuador. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 3(10), 31-43. doi:<https://doi.org/10.53734/eidea.vol3.id85>
- Canedo, X. A. (2019). Estrategias comerciales implantadas en espacios públicos no destinados al comercio. *Investigación & Negocios*, 12(20), 127-148. Obtenido de <https://www.ingcomercial.edu.bo/revistainvestigacionynegocios/index.php/revista/article/view/72/89>
- Cedeño, F., & Pérez, C. J. (2021). Modelo de gestión administrativa para proponer procesos de industrialización del cacao. *Revista Ciencia & Tecnología*, 21(30), 57-68. Obtenido de <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/442/539>
- Escandon Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*(32), 137-145. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Fandos, J. C., Estrada, M., Monferrer, D., & Callarisa, L. (2013). Estudio del proceso de fidelización del consumidor final. *Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 108-127. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747654006.pdf>
- Guerrero Castañeda, R. F., de Oliva, T. M., & Ojeda Vargas, M. G. (2017). Características de la entrevista fenomenológica en investigación en enfermería. *Revista Gaúcha de Enfermería*, 38(2), 1-5. doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2017.02.67458>
- Izquierdo, A. M., Viteri, D. A., Baque, L. K., & Zambrano, S. A. (2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 399-406. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-399.pdf>
- Lara, M. G., Avilés, P. A., & Barba, J. A. (2021). Relación del liderazgo con la productividad empresarial. *Revista Publicando*, 8(31), 15-25. doi:<https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2228>
- León, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIX(2), 379-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Martínez, D. Y. (2016). Factores clave en Marketing enfoque: Empresas de servicios. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 42-58. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70946593003.pdf>
- Mendoza, J. E. (2018). Marketing experiencial para la fidelización de los clientes en los cafés gourmet. (95-113, Ed.) *Marketing Visionario*, 6(2). Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/market/article/view/1685/1621>

- Molina, I. M., & Menéndez, M. J. (2020). Estrategias de Marketing para dar a conocer la marca Isaac Molina Coaching Ciomercial. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico-Tecnológicas*, 2(1), 87-94. Obtenido de <http://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/218/285>
- Mucharraz y Cano, Y. (2021). Liderazgo y resiliencia organizacional en un escenario catastrófico: estudio empírico. *The Anáhuac Journal*, 21(1), 40-65. doi:<https://doi.org/https://doi.org/10.36105/theanahuacjour.2021v21n1.02>
- Olivar, N. (2021). El proceso de posicionamiento en el marketing: pasos y etapas. *Revista Academia & Negocios*, 7(1), 55-64. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/5608/560865631007/html/>
- Otalora, A. E. (2021). Estrategia de calidad del servicio para mejorar la atención al cliente en heladería. *Ñeque. Revista de Investigación en Ciencias Administrativas y Sociales*, 4(9), 125-140. doi:<https://doi.org/10.33996/revistaneque.v4i9.50>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. *Int. J. Morphol*, 35(1), 227-232. Obtenido de [http://www.intjmorphol.com/wp-content/uploads/2017/04/art\\_37\\_351.pdf](http://www.intjmorphol.com/wp-content/uploads/2017/04/art_37_351.pdf)
- Peña Acuña, B. (2021). Liderazgo y gestión empresarial: modelo de liderazgo global de cambio. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(95), 723-740. doi:<https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.95.18>
- Peñafiel, G. A., Acurio, J. A., Manosalvas, L. R., & Burbano, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-45.pdf>
- Pérez, D. G. (2017). Estudio De Emisiones Contaminantes Utilizando Combustibles Locales. *INNOVA Research Journal*, 2, 23-34. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6369767.pdf>
- Remacha, M. (2017). *Medioambiente: desafíos y oportunidades para las empresas*. Barcelona: IESE. Bussiness School. Universidad de Navarra. Obtenido de <https://media.iese.edu/upload/ST0431.pdf>
- Rizo Mustelier, M., Villa Tabares, B., Vuelta Lorenzo, D. R., & Vargas Batis, B. (2017). Estrategias de comercialización para la gestión de ventas en el mercado agropecuario estatal ferreiro de Santiago de Cuba. *Ciencia en su PC*(4), 91-102. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181353794007.pdf>
- Rosales Córdova, A., & LLanos, L. F. (2021). Efecto de la inversión en capacitación en las ventas y sueldos de las PyMES. *Investigación Administrativa*, 50(127), 45-62. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456065109005>

- Santiestevan, J., & Escobar, M. (2021). La mezcla del marketing y la satisfacción del cliente en la Unidad Educativa Particular Redemptio, Jipijapa, Manabí, Ecuador. *Revista Sinapsis*, 1(19), 1-16. doi:<https://doi.org/10.37117/s.v19i1.441>
- Sarli, R. R., González, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Facultad de Odontología. UNCuyo*, 9(1), 17-20. Obtenido de [https://videlavivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf](https://videlavivero.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf)
- Serrano, B. J., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117-125. doi:[https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Silva Treviño, J. G., Macías Hernández, B. A., Tello Leal, E., & Delgado Rivas, J. G. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *Revista CienciaUAT*, 15(2), 85-101. doi:<http://doi.org/10.29059/cienciauat.v15i2.1369>
- Vargas, M. C., Farez, M. R., González, M. L., & Melean, R. (2021). Gestión por procesos como herramienta estratégica en las pequeñas y medianas empresas. En L. León-Serrano (Ed.), *Procesos estratégicos y finanzas populares en los emprendimientos* (págs. 20-28). Machala: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/17171/3/Cap-1-GestionPorProcesosComoHerramientasEstrategicas%20%281%29.pdf>
- Vieira, V. A., & Claro, D. P. (2020). Sales Prospecting Framework: Marketing Team, Salesperson Competence, and Sales Structure. *BAR - Brazilian Administration Review*, 17(4), 1-14. doi:10.1590 / 1807-7692bar2020200025
- Vila Lopez, N., Kuster Boluda, I., & Escamilla Santana, M. A. (2015). Formación para fuerza de ventas mexicana. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 358-372. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28042299007.pdf>
- Willman, S., & Velasco, M. I. (2011). Relación en las percepciones del estilo de liderazgo del jefe inmediato con el desempeño laboral de los estudiantes en práctica de la Universidad ICESI. *Estudios Gerenciales*, 27(118), 76-84. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v27n118/v27n118a04.pdf>