

## INFLUENCIA DE LA ORIENTACIÓN AL CLIENTE EN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: CASO FARMACIAS AZUAY-MORONA SANTIAGO

### INFLUENCE OF CUSTOMER ORIENTATION ON CUSTOMER SATISFACTION: AZUAY-MORONA SANTIAGO PHARMACIES CASE

Ávila Galarza Christian Daniel<sup>1</sup>; Guachizaca Zaquinaula Luis Aurelio<sup>2</sup>;  
Villavicencio Rodas María Fernanda<sup>3</sup> Cobo León Daniel Alejandro<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Universidad Católica de Cuenca- UCACUE-Cuenca–Ecuador.

<sup>1</sup> correo: cdavilag92@est.ucacue.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2209-9297>

<sup>2</sup> correo: aguachizacaz29@est.ucacue.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-6405-3160>

<sup>3</sup> correo: fernanda.villavicencio@ucacue.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4881-8341>

<sup>4</sup> correo: daniel.cobo@ucacue.edu.ec; ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7808-2109>

## RESUMEN

La presente investigación busca demostrar que la venta orientada al cliente es una forma de hacer negocios rentables para la empresa, y que la orientación únicamente hacia la venta no logra satisfacer al cliente ya que los vendedores no generan relaciones sustentables y duraderas, influyendo así, en la satisfacción del mismo. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia aplicando un cuestionario online a 100 propietarios y representantes de farmacias de la provincia del Azuay y Morona Santiago. Los resultados confirman que existe un relación positiva y significativa entre la orientación al cliente y la satisfacción generada, adicional se probó que existe una relación negativa entre la orientación a las ventas y la satisfacción del cliente. Es así que se concluye que cuando un vendedor se orienta solo en ejecutar una venta y no se preocupa de los beneficios para el cliente, el mismo no se siente satisfecho. Este trabajo brinda información a gestores de marketing y gerentes de venta, sobre conceptos basados en que la venta sin compromiso con el cliente no funciona en un entorno tan competitivo como lo es el sector farmacéutico en el Ecuador. Es así que, la compañía y su grupo de ventas deberá gestionar planes individuales o colectivos en pro del análisis, diseño e implementación de estrategias enfocadas a la orientación del cliente para lograr satisfacción, entendiendo siempre la utilidad y la diferenciación con respecto a sus competidores que esta brindará.

**Palabras clave:** Orientación al cliente; orientación a las ventas; satisfacción del cliente.

## ABSTRACT

This research seeks to demonstrate that customer-oriented sales is a way of doing profitable business for the company, and that the orientation only towards sales fails to satisfy the customer because salespeople do not generate sustainable and lasting relationships, thus influencing customer satisfaction. A non-probabilistic convenience sampling was carried out by applying an online questionnaire to 100 owners and representatives of pharmacies in the provinces of Azuay and Morona Santiago. The results confirm that there is a positive and significant relationship between customer orientation and satisfaction generated, additionally it was proved that there is a negative relationship between sales orientation and customer satisfaction. Thus, it is concluded that when a salesperson focuses only on making a sale and does not care about the benefits for the customer, the customer does not feel satisfied. This work provides information to marketing managers and sales managers about concepts based on the fact that selling without commitment to the customer does not work in such a competitive environment as the pharmaceutical sector in Ecuador. Thus, the company and its sales group should manage individual or collective plans for the analysis, design and implementation of strategies focused on customer orientation to achieve satisfaction, always understanding the utility and differentiation with respect to its competitors that this will provide.

**Keywords:** Customer orientation; sales orientation; customer satisfaction



## 1. INTRODUCCIÓN

El término “Industria Farmacéutica” es usado para referir al grupo de compañías similares encargadas de la manufactura de productos éticos y productos de mostrador, también catalogados por sus siglas en inglés OTC (over the counter) (Lakdawalla, 2018). Hay individuos que forman parte de la industria farmacéutica, las farmacias son establecimientos donde las personas compran medicamentos, y los distribuidores, encargados de ser el enlace entre las compañías manufactureras y las farmacias o minoristas. (Bhattacharya & Vogt, 2003).

Si bien el mercado latinoamericano no es comparable al resto del mundo, el mercado farmacéutico ecuatoriano se encuentra en crecimiento debido a cambios demográficos a nivel nacional, sumando también la inversión extranjera, y los continuos esfuerzos de las compañías en crecer junto con el mercado (Mendieta & Pontarrollo, 2016). La industria farmacéutica ecuatoriana es una de las de mayor tamaño en la región, gracias a los ingresos por ventas a razón de 1.571 millones de dólares, cifra que ha crecido un 20.29% en el lapso de 3 años correspondiente al 2016-2019 (Fitch Solutions, 2020).

De este modo, es indispensable proponerse el desafío de recolectar información medible para responder a inquietudes relacionadas con las ventas orientadas al cliente, y si esta es una determinante en la satisfacción del cliente o si la orientación hacia la venta únicamente es suficiente para lograr esta satisfacción que toda empresa busca en sus clientes, sabiendo que este sector forma parte de uno de los pilares indispensables en la economía del país (Nuchera et al., 2015; González et al., 2021). Según Kadic et al. (2016), la venta orientada al cliente creará comportamientos que resulten en el incremento de relaciones a largo plazo mejorando la participación en el mercado y posicionándose de mejor manera, al mismo tiempo que reconocen que un enfoque orientado solo a la venta puede ser indeseable e ineficaz desde el punto de vista de los clientes, ya que se preferirán las relaciones a corto plazo sin posibilidad de relaciones duraderas y fructíferas para ambas partes (Beverland M., 2014). De este modo, se encuentra lógico buscar y determinar estrategias que involucren por igual la orientación al cliente y la orientación a la venta en un entorno de mercado real y competitivo (Law et al., 1998; Hillman & Guenther, 2020).

De acuerdo con lo mencionado, el objetivo de este estudio es demostrar mediante métodos empíricos que la venta orientada al cliente es una forma de hacer negocios rentables para la empresa ya que influye en la satisfacción del cliente minorista (Babakus et al.,1996). Así mismo, demostrar que la orientación únicamente hacia la venta no logra satisfacer al cliente ya que los vendedores no generan relaciones sustentables y duraderas con los consumidores, evitando de esta manera que la organización obtenga mayores beneficios (Singh & Koshy, 2010).

La relevancia de este estudio, para los gestores de marketing y representantes de esta industria, radica en la importancia de aplicar estrategias de orientación al cliente y la respectiva satisfacción que esta genera. Así mismo, incentivar a sus colaboradores a crear relaciones a largo basado en el valor, tomando en consideración que el futuro de las ventas y el crecimiento sostenible de los negocios radica en el grado de satisfacción que tengan sus clientes con respecto a la organización.

## **Marco Teórico**

### **Fuerza de Ventas**

La fuerza de ventas se define como el grupo de habilidades que el vendedor presenta a la organización, por sus aptitudes, motivación, rol en la empresa, factores personales y factores de ambiente laboral (Churchill Jr. et al., 1985; Aguiar-Quintana et al., 2021). Los vendedores son la principal fuente de comunicación entre el negocio y la situación de mercado (Grewal & Sharma, 2014); siendo los responsables de crear una labor emocional con sus clientes, es decir, contagiarlos con emociones positivas (Stock & Hoyer, 2005; Iglesias et al., 2018).

Ante lo expuesto, la fuerza y el rendimiento de ventas son indispensables para el éxito de la empresa, todo estudio enfocado en los vendedores, el proceso de venta y el intercambio de información será útil para aclarar dudas acerca de los problemas metodológicos en el rendimiento de ventas (Behrman & Perrault, 1982; Epler & Leach, 2021). Bajo la mirada de Sharma & Grewal (1991) y Hashmi et al. (2020), quienes proponen que, tres son las variables a tomar en cuenta para probar que la venta está influenciada por factores individuales, en vez de factores

organizacionales, siendo estas la persuasión, liderazgo transformacional y satisfacción laboral, importantes en los resultados para la organización. (Morgan & Stoltman, 1990; McFarland, 2019)

Por otro lado, el rendimiento de ventas se puede definir como la “fuerza motivacional para rendir”, estrechamente relacionada con el volumen de ventas, indispensable para la supervivencia de la empresa (MacKenzie & Podsakoff, 2001; Roberts & David, 2019). A su vez el rendimiento de ventas está integrado en 6 factores: personales, organizacionales, variables de entorno, motivación, habilidades y aptitudes, todos estos siendo el resultado de la suma de expectativas o creencias de la fuerza de ventas hacia un futuro cercano (Ingram & Bellenger, 2001).

El personal de ventas es crucial en la creación de valor, ya que pueden entender al cliente y generar puntos de vista importantes para la retroalimentación a la empresa, además de influir en el proceso de compra, que, realizado de manera correcta, creará valor mediante sus interacciones con el cliente (Homburg et al., 2009).

En esta línea, los vendedores que tengan un alto nivel de orientación al cliente son más positivos al responder actitudes personales de otros compañeros de trabajo, esto relacionado estrechamente al desenvolvimiento interno en la empresa (Lengnick-Hall, 1999; Flint et al., 2022).

Por lo tanto, la percepción del cliente sobre la fuerza de ventas es indispensable para lograr resultados a largo plazo y encontrar un punto de equilibrio entre los intereses del cliente y la influencia de los vendedores, donde por supuesto ganen ambas partes en rasgos proporcionales (Dickson, 1992; Brodie et al., 2019).

### **Orientación al Cliente**

La orientación al cliente es definida como la práctica del concepto de marketing a un nivel de relación personal entre el vendedor y el cliente (Saxe & Weitz, 1982); siendo que el concepto de ventas no se enfoca en vender o hacer marketing solamente, sino más bien de establecer actividades dirigidas a vendedores y clientes por igual; además algunos estudios demuestran que retener un 5% de clientes puede aumentar la rentabilidad de la empresa significativamente a la vez

que se reducen costos en un 10% (Brown et al., 1991; Satyendra & Ashok, 2004).

Según Williams & Attaway (1996), la orientación al cliente hará que el vendedor tome la perspectiva del cliente y responda con soluciones creativas que beneficien a ambas partes. En el comercio B2B por sus siglas en inglés *business to business*, que no es más que la venta enfocada a negocios y no al consumidor final, tiene el rol de facilitar el conocimiento necesario para que exista creación de valor que es definido como el proceso de convertir una labor en un bienpreciado por otros (Hartmann et al., 2018; Rusthollkarhu et al., 2020).

En este contexto, todo tipo de soluciones tienen que ser personalizadas en pro de las necesidades del cliente creando satisfacción, tomando en cuenta que ciertamente un grupo de productos o servicios ofrecidos como un combo o descuento no será motivo de esta, sino más bien formará parte de una serie de objetivos a cumplir para que la orientación al cliente termine por crear valor real con el cliente y este a su vez sienta satisfacción (Tuli et al., 2007).

Hennig-Thurau (2004) propone que, la orientación al cliente de los empleados de servicio tiene una influencia positiva en la satisfacción al cliente; además (Fang & Hung 2009; Tolba et. al 2015) concuerdan en que la creación de orientación al cliente crea satisfacción, permitiendo encontrar apoyo en los vendedores y estos a su vez mejoran el rendimiento de la empresa en el mercado (Beverland et. al 2004; Tseng & Su, 2013).

Según Hennig-Thurau et. al (2002), un alto nivel de satisfacción debido a la orientación al cliente proporciona refuerzos positivos, creando compromisos que desencadenan lazos emocionales. Otros beneficios son los de la rentabilidad de la organización. Es así como, Anderson et al. (1994) afirman que los costos de transacciones, costos de esfuerzo por competitividad y costos de atracción a nuevos clientes se ven drásticamente disminuidos ya que los mismos clientes en gran parte son los responsables de dar una buena imagen a la organización.

De igual manera, Sullivan & Anderson (2014) mencionan que la orientación al cliente es el mejor indicador para hablar sobre la rentabilidad de la empresa, ya que esta debe enfocar acciones dirigidas a la satisfacción de sus clientes y encontrar un óptimo nivel de este ya que los clientes encontraran en la organización un comportamiento positivo que vela por su economía, da

importancia a su dinero y satisface sus necesidades. (Bearden & Teel, 1983; Zouari & Abdelheli, 2021).

### **Orientación a la Venta**

La orientación a la venta no es más que el intento de finalizar el proceso de venta en un corto plazo de tiempo guiado solamente por la cantidad de compra y el objetivo de vender todo lo que sea posible, en el menor tiempo posible, donde los intereses y satisfacción del cliente toman un papel secundario (Boles et al., 2001; Martínez-Lopez et al., 2020). De igual manera carece de un agente que pueda brindar alternativas y asistencia a sus clientes, no responder dudas de sus productos o servicios y evitar generar relaciones a largo plazo con los mismos, ya que obvian la complejidad y necesidad de aplicar procesos cooperativos en el ejercicio de la venta, tomando así una postura inclinada al bienestar de la organización por encima del cliente (Dunlap et al., 1988; Itani et al., 2019).

De este modo, el objetivo del rol de ventas es satisfacer la demanda de productos, además de persuadir la necesidad de cierto producto y los vendedores se enfocarán en conseguir resultados a corto plazo para sus compañías usando técnicas agresivas de venta para promover sus productos (Weitz & Bradford, 1999; Sharma A. et al., 2020). No obstante, estudios demuestran que las ventas deben estar orientadas a asegurar la satisfacción del cliente para obtener mayores beneficios económicos, confianza, posición en el mercado y relaciones a largo plazo, y no solo órdenes de compra (Donovan & Hocutt, 2001).

Debido a todos los problemas que presentan las estrategias orientadas a las ventas es necesario que el personal de ventas entienda las repercusiones futuras que esta puede tener en la organización (O'Hara et al., 2015); ya que seguir con el protocolo de procesos de venta personal omitiendo las necesidades del cliente podrá suponer un problema, que puede ser confundida con una solución a corto plazo, pero que a largo plazo puede ser el detonante de problemas mayores (Dubinsky, 2013).

Explica Schultz & Good (2000), que es importante conocer y tomar en cuenta las consecuencias de la orientación a la venta a futuro ya que afectan a las relaciones a largo plazo, considerando que existen personas que buscan gratificación de inmediato a costa del bienestar de otro (Strathman et al., 1994; Teeny et al., 2020).

## Satisfacción del cliente

Se considera satisfacción del cliente, a las actitudes positivas formadas en base a experiencias que se generan posteriormente a que los clientes adquieran un producto o servicio y que paguen por ello (Fornell, 1992; Otto et al., 2019). En introspectiva, la satisfacción y la insatisfacción son reacciones emocionales guiadas por la naturaleza de la conciencia humana (Oliver, 1993; Vander Schee et al., 2020); que a su vez tiene tres funciones básicas, la cognición y la identificación de la existencia misma, la evaluación o entendimiento de lo beneficioso como lo dañino y la facultad sobre la acción (Judge et al., 2017).

En este sentido, el éxito de la organización va de la mano con que tan satisfechos se sienten sus clientes, ya que los esfuerzos por intentar encontrar soluciones a las necesidades insatisfechas puede ser una herramienta valiosa al momento de ejercer influencia y ser reconocidos por nuevos públicos y mercados (Macintosh, 2007; Leninkumar, 2017). En este ámbito, la satisfacción en relaciones interpersonales está fuertemente unida al concepto de equidad en el intercambio entre dos partes, donde estas siempre estarán de acuerdo en la conveniencia mutua, sea cual fuere el objetivo de esta (Murstein et al., 1977; Omoregie et al., 2019).

Nguyen-Phuoc et al., (2020) basándose en investigaciones elaboradas por Hennig-Thurau & Klee (1997) demostraron mediante un estudio empírico, que las relaciones directas entre organizaciones y clientes eran débiles o de por si inexistentes ya que estos autores proponen que la retención en la fidelización de los clientes es fundamental para que exista satisfacción. Apoyados en trabajos como el de Grönroos (1994), que invita a que el paradigma de Marketing Mix, presente en la teoría y práctica desde mediados de 1960, sea replanteado de distinta manera ya que afirma que la retención del cliente, la economía del mercado y las relaciones con los clientes refuerzan la idea del marketing moderno centrado en la satisfacción del consumidor.

Es así que, en el mercado será obligación netamente del vendedor encontrar la satisfacción al cliente mediante comportamientos y decisiones para aventajar a su competencia (Frazier 1983; Otto et al., 2019). Además, estos métodos y la propia organización en sí tendrán que cumplir con varios puntos, como brindar un buen

servicio de parte del personal y buen servicio de parte de la organización, para que el cliente pueda evaluar y sentirse satisfecho o no. (Crosby & Stephens 1987; Herhausen et al., 2019) mencionan que, el personal es fundamental para crear satisfacción o rechazo de parte de los clientes que confíen en la organización.

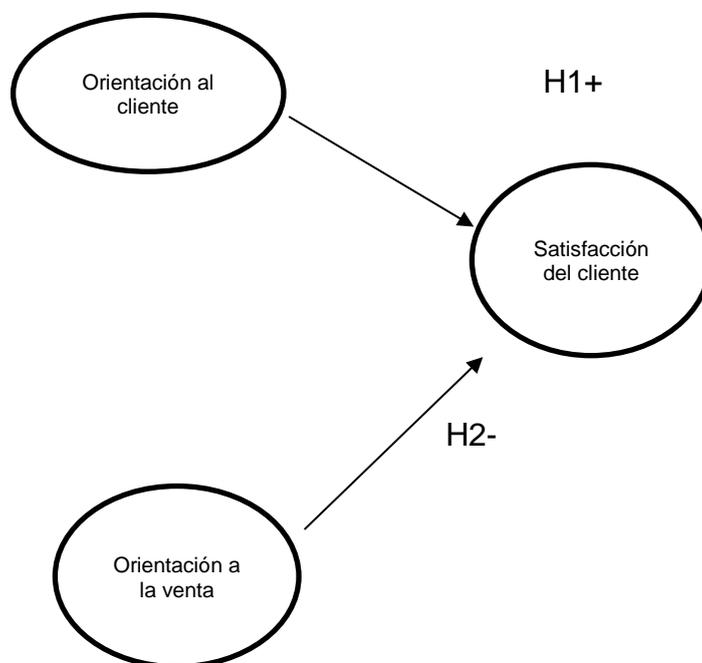
La búsqueda e identificación de conectores necesarios para crear valor entre el cliente y el vendedor, tiene que ser fundamental para cualquier intención de crear relaciones a largo plazo, ya que de estos pasos dependerá, que el cliente encuentre satisfacción no solamente en los productos si no en la calidad de servicio que la organización tiene para ofrecer (Parasurman et al., 1985; Cannon & Perrault Jr., 1999; Si et al., 2019)

Según la literatura mencionada, se plantean estas hipótesis:

H1. La orientación al cliente de parte de los vendedores está asociada positiva y significativamente con la satisfacción del cliente.

H2. La orientación a las ventas de parte de los vendedores está asociada negativa y significativamente con la satisfacción del cliente.

**Figura 1.** Modelo propuesto



**Fuente:** Elaboración propia (2023)

## 2. MATERIALES Y MÉTODOS

Para contrastar las hipótesis planteadas, se realizó un estudio cuantitativo. La muestra la formaron farmacias de las provincias del Azuay y Morona Santiago. El muestreo ha sido conveniente tomar una muestra de 100 representantes o propietarios de farmacias que respondieron a un cuestionario online con variables que permitieron su clasificación; además de las preguntas de las escalas usadas para medir cada constructo.

El modelo propuesto se testeó a través de un análisis de ecuaciones estructurales con Partial Least Squares (PLS) y se utilizó el software SmartPLS 3 (Ringle et al., 2015).

**Tabla 1.** Distribución de la muestra

	Frecuencia
<b>Cargo</b>	
Encargado o dueño del punto de venta	100
Número de puntos de venta	
1 punto de venta	71
2 puntos de venta	12
3 o más puntos de venta	17
Distribuidoras con las que se trabaja	
1	8
2	23
3	10
4	17
5 en adelante	42
Franquiciados	
Si	88
No	12

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

### Medición de variables

Para la elaboración del instrumento de medición, se utilizaron ítems de la escala propuesta por Singh & Koshy (2010) que actualiza y añade nuevos parámetros a la escala SOCO-propuesta por Saxe & Weitz (1982) y que ha sido utilizada en varios estudios como los de (Brown et. al 1991; Williams & Attaway 1996); además, para medir los ítems de cada constructo se utilizó escala tipo Likert de 5 posiciones siendo esta 1 completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo. Los constructos Orientación a las Ventas (OV) y Orientación al Cliente (OC) se han medido con cinco ítems cada uno. La Satisfacción del cliente también ha sido

medida a través de cinco ítems (ver apéndice).

### **3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN:**

Se procede a describir los resultados obtenidos en el estudio empírico. Se detalla el análisis pertinente para comprobar la validez del modelo de medida y posteriormente del estructural con las variables planteadas por la literatura, para aceptar o rechazar las hipótesis.

Es necesario aclarar que para evaluar el modelo de medida se tiene que ejecutar el algoritmo PLS, ya que este caso es un modelo reflectivo, se debe evaluar la consistencia interna compuesta por el Alpha de Cronbach que permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida, el RHO de Spearman que mide el grado de asociación entre dos cantidades, pero sesga el nivel de acuerdo a la concordancia y la fiabilidad compuesta que separa la varianza verdadera con la varianza del error de medida, teniendo esto en cuenta se debe tomar en cuenta que: La valoración de validez y fiabilidad del instrumento de

medida implica la fiabilidad individual de cada constructo (CA), fiabilidad compuesta de cada constructo (CR), validez convergente (significatividad, tamaño de las cargas y AVE), validez discriminante (AVE vs correlación entre factores, cargas cruzadas, HTMT).

Durante la estimación inicial, se comprobó la fiabilidad de los indicadores de las diversas escalas manteniéndose aquellos que cumplieron el criterio de fiabilidad individual. Se procedió a eliminar un ítem del constructo satisfacción del cliente, que presentaba un AVE menor a 0,5; de acuerdo con el criterio de Hair et al. (2014), se sugiere eliminar ítems con cargas entre 0.40-0.70 que, gracias a esta acción, el AVE o CR que se encuentren debajo del límite lo superen; siendo este el caso.

**Tabla 2.** Instrumento de medida del modelo estructural: Fiabilidad y validez convergente

Variable	Indicador	Carga del Factor	Valor de t	CA	CR	AVE
<b>Orientación al cliente</b>	OC1	0,839***	13,705	0,864	0,946	0,665
	OC2	0,575***	4,395			
	OC3	0,904***	29,569			
	OC4	0,847***	10,021			
	OC5	0,850***	13,293			
<b>Orientación a las ventas</b>	OV1	0,883***	21,333	0,870	0,889	0,658
	OV2	0,854***	9,939			
	OV3	0,781***	7,689			
	OV4	0,656***	4,253			
	OV5	0,853***	12,148			
<b>Satisfacción del cliente</b>	SC1	0,861***	17,844	0,777	0,816	0,607
	SC2	0,596***	6,521			
	SC4	0,859***	17,136			
	SC5	0,769***	6,486			

**Nota.** CA= Alfa de Cronbach, CR= Fiabilidad Compuesta, AVE= Varianza extraída promedio, \*\*\* p<0.01; \*\*p<0.05; \*p<0.10.

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

Un criterio de reciente propuesta es de la ratio entre las correlaciones Heterotrait-Monotrait (Henseler, 2014); si la ratio HT/MT es < 1, habrá validez discriminante entre constructos. En la Tabla 3, se muestran los intervalos de confianza para validar este criterio, ninguno supera el valor de 1.

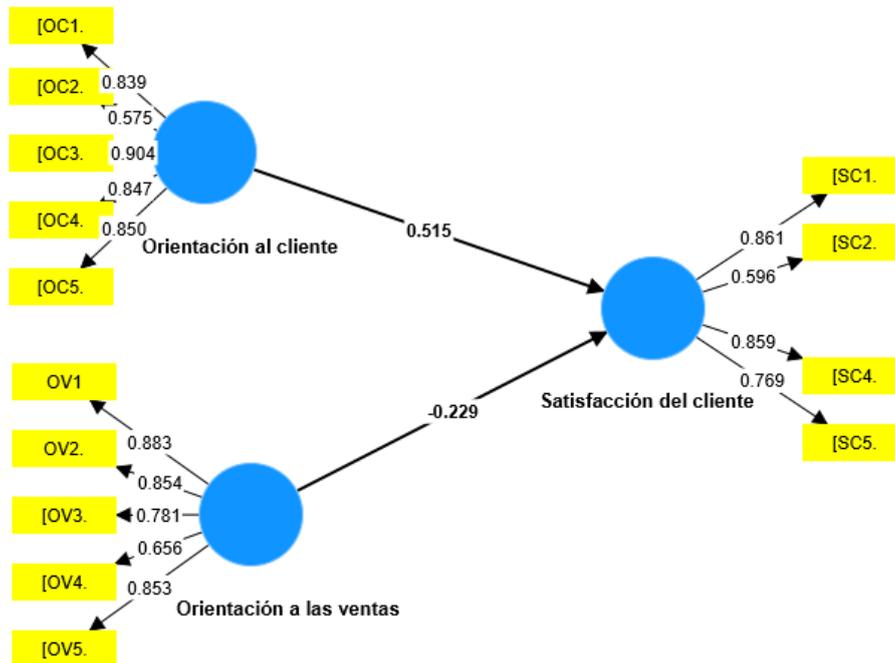
**Tabla 3.** Ratio Heterotrait-Monotrait (HTMT)

Orientación a las ventas	Orientación a las ventas	Orientación al cliente
Orientación al cliente	<b>0,419</b>	
Satisfacción del cliente	<b>0,464</b>	0,722

**Fuente:** Elaboración propia (2023)

En la tabla número 3 podemos afirmar gracias a la validez discriminante que la Orientación al cliente y Satisfacción del cliente cumplen con el criterio establecido aplicando la técnica de informe completo ya que estos valores son menores a 0.85 y 0.90.

**Figura 2.** Análisis del modelo estructural propuesto



Fuente: Elaboración propia (2023)

**Tabla 4.** Test de hipótesis.

Relaciones	Beta Estandarizado	t-value(Valor Bootstrap)	Test de Hipótesis
Orientación al cliente → Satisfacción del cliente	0,515**	4,035	H1 aceptada
Orientación a las ventas → Satisfacción del cliente	-0,229*	2,460	H2 aceptada

Nota. R<sup>2</sup> (SC) = 0, 409. \*\*p <0.01, \*p <0.05.

Fuente: Elaboración propia (2023)

Los resultados del modelo señalan que existe una relación positiva y significativa entre Orientación al cliente y Satisfacción del cliente con un coeficiente path 0,515, validando así la H1; además existe una relación negativa y significativa entre la Orientación a las ventas y la Satisfacción del cliente con un valor de -0,229 lo que permite aceptar la H2. Podemos observar que el valor R cuadrado es de 0,409 lo que significa que las variables antecedentes del modelo indican el 40% de la varianza de la variable satisfacción del cliente.

### **3.1 Discusión.**

Los resultados presentados anteriormente concuerdan gracias a la validez discriminante que la Orientación al cliente y Satisfacción del cliente cumplen con el criterio establecido, la investigación concuerda con (Seong-Kook & Ji-Sook, 2005; Macintosh, 2007; Singh & Venugopal, 2015) cuando afirman que la orientación al cliente genera satisfacción. Así también lo explica Singh & Das (2013), cuando propone que mientras más tiempo duren las relaciones entre vendedores y clientes, existirá un sobre entendimiento de las necesidades que el cliente desea, haciendo que el vendedor goce de privilegios que seguramente serán eficaces contra la competencia, al mismo tiempo que la fuerza de ventas crea relaciones de valor con los clientes como lo afirma Singh & Koshy (2010) haciendo que las relaciones b2b sean beneficiosas para ambas partes.

Al igual que Wachner et al., (2009), esta investigación hace un fuerte hincapié en la necesidad e importancia de implementar y usar herramientas tales como la escala SOCO para entender los efectos a nivel personal entre clientes y vendedores, ya que tal como lo anuncia la hipótesis 1, es indispensable buscar de cualquier manera la satisfacción del cliente, y más importante aún entender la diferencia entre la orientación a las ventas y la orientación al cliente, siendo esta última el pilar en el que todas las habilidades del vendedor deben estar basadas (Rentz et al., 2002).

Por otro lado, es necesario conocer acerca de la importancia del rol que el vendedor desempeña al momento de comunicarse con los clientes, es así que, al existir una buena comunicación con el consumidor, dará como resultado un mejor entendimiento y esto a su vez permitirá al vendedor resolver de una mejor manera los inconvenientes pues realizará un mayor esfuerzo en entender y manejar las emociones haciendo que exista satisfacción y fidelización (Singh & Venugopal, 2015).

Con respecto a los resultados del análisis de la hipótesis 2, es importante señalar que la orientación a las ventas no genera satisfacción, siendo este un método ineficaz, obsoleto, y peligroso de generar relaciones con los clientes, ya que pueden afectar al futuro de la empresa (O'Hara et al., 2015). Es así como, elementos importantes como la comunicación, creación de valor, desarrollo de

relaciones se ven frustrados al no utilizar estrategias enfocadas en el cliente, y más aún la cultura organizacional distorsionará lo que realmente es importante para la empresa, dando paso a que otras empresas obtengan mejores resultados con los clientes (Schwepker Jr., 2013).

### **3.2 Implicaciones Prácticas.**

Esta investigación puede ser parte de las estrategias a considerar si los vendedores o el departamento de ventas no conocen la importancia de la orientación al cliente. Los gerentes de marketing, los gerentes de ventas y el departamento comercial tendrán las pautas necesarias para evaluar, coordinar y aplicar estrategias enfocadas a los beneficios que la empresa pueda tener y las necesidades de los clientes. DelVecchio (2014), afirma que los gerentes de ventas que quieran aumentar su nivel de relación con sus clientes, podrán usar cualquiera de los métodos disponibles, sean estos encuestas, foros de discusión o entrevistas, que pueden ser realizadas en trabajos de campo, y de manera informal, siendo lo más importante, conocer que es lo que piensan sus clientes de la empresa, ya que la retroalimentación y la comunicación con los clientes es el primer paso para conocer a cerca de las pautas a tomar en cuenta para crear satisfacción.

Respecto a la fuerza de ventas es importante evaluar su desempeño en el campo, ya que existen muchas variables que juegan un rol significativo al momento de entablar relaciones con los clientes, estos pueden ser desde factores como el tiempo, el mercado, la competencia, preferencias de los clientes, el producto que se ofrece, y el precio del mismo, para cada una de las variables que se puedan presentar es necesario la astucia del vendedor así como las habilidades que haya adquirido en el tiempo para hacer frente a las circunstancias.

Por otra parte, a priori existe sinergia entre orientación al cliente y el rendimiento de los vendedores, ya que mediante las dos hipótesis formuladas se comprobó que al menos en el sector farmacéutico los clientes tienen muchas preguntas que los vendedores tienen que responder, facilitando el rol de relación entre cliente-vendedor, y la satisfacción de sus necesidades (Stock & Hoyer, 2005; Pettijohn et al., 2010; Aqmala & Ardyan, 2019).

En este sentido, entender que los vendedores son la conexión entre los negocios y la empresa es una de las pautas a seguir para enfocar la visión de la empresa a

prácticas orientadas al cliente, si es que los vendedores no se sienten a gusto con la empresa o de por si la satisfacción en su actividades diarias no existe, es importante que los gerentes de ventas y de marketing tomen acciones enfocadas a los vendedores y a suplir las necesidades que estos demanden (Churchill Jr et al., 1985; Aguiar-Quintana et al., 2021).

De este modo, es importante para los gestores de marketing entender que se necesitan perfiles en la fuerza de ventas afines al enfoque de creación de valor con los clientes, ya que (Rentz et al., 2002; Ohioma et al., 2020) afirman que, los gerentes deberían seleccionar a sus candidatos basándose en comportamientos y procesos mentales que se encuentren en sinergia con el desarrollo de relaciones con sus clientes para que a futuro se puedan emular estos atributos positivos al resto del equipo, Además debería existir una correcta implementación de estrategias enfocadas a la orientación al cliente que inviertan en educar al grupo de ventas para desarrollar habilidades que faciliten el entendimiento de lo que significa realmente la orientación al cliente (Seong-Kook & Ji-Sook, 2005; Murawski, 2023).

### **3.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

La muestra ha sido tomada en dos provincias únicamente, es así que se debe tener precaución al generalizar los resultados. En futuros estudios, se podrían considerar variables que debido al objetivo de este artículo no fueron factibles, como lo son, por ejemplo: la lealtad de los clientes, calidad de servicio, desarrollo de relaciones, creación de valor, entre otras y como estas influyen en la satisfacción al cliente y su relación con la organización.

El presente trabajo puede ser el punto de partida para futuras investigaciones que deseen entender otros sectores mercantiles del Ecuador y sus implicaciones en la búsqueda de satisfacer a sus clientes.

## REFERENCIAS

- Aguiar-Quintana, T., Nguyen, T., Araujo-Cabrera, Y., & Sanabria-Díaz, J. (2021). Do job insecurity, anxiety and depression caused by the COVID-19 pandemic influence hotel employees' self-rated task performance? The moderating role of employee resilience. *International Journal of Hospitality Management*, 1-10.
- Anderson, E. W., Fornell, C., & Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 53-65.
- Aqmala, D., & Ardyan, E. (2019). How does a salesperson improve their performance? The important role of their customer smart response capability. *International Journal of Business*, 223-241.
- Babakus, E., Cravens, D., Grant, K., Ingram, T., & LaForge, R. (1996). Investigating the relationship among sales, management control, sales territory design, sales person performance, and sales organization effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 19.
- Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research*, 20-21.
- Behrman, D., & Perrault, W. (1982). Measuring the Performance of Industrial Salesperson. *Journal of Business Research*, 355-370.
- Beverland, M. (2014). Contextual Influences and the adoption and practice of Relationships Selling in a Business-to-Business Setting: An Exploratory Study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 208-214.
- Beverland, M., Farrelly, F., & Woodhatch, Z. (2004). The Role of Value Change Management in Relationship Dissolution; Hygiene and Motivation Factors. *Journal of Marketing Management*, 927-939.
- Bhattacharya, J., & Vogt, W. (2003). A simple model of Pharmaceutical Price Dynamics. *The Journal of Law and Economics*, 599-626.
- Boles, J. S., Babin, B., Brashear, T. G., & Brooks, C. (2001). An Examination of Relationships Between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation And Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1-13.

- Brodie, R., Löbler, H., & Fehrer, J. (2019). Evolution of service-dominant logic: Towards a paradigm and metatheory of the market and value cocreation? *Industrial Marketing Management*, 3-12.
- Brown, G., Widing, R. E., & Coulter, R. L. (1991). Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale: A Replication Extension, and Application. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 347-351.
- Cannon, J., & Perrault Jr., W. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. *Journal of Marketing Research*, 36(4) 439.
- Churchill Jr., G., Ford, N., Hartley, S., & Walker, O. (1985). The determinants of salesperson performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 17.
- Crosby, L. A., & Stephens, N. (1987). Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention, and Prices in the Life Insurance Industry. *Journal of Marketing Research*, 404-411.
- Cruz, D., López de León, F., Pascual, L., & Battaglia, M. (2010). *Guía Técnica de producción de hongos comestibles de la especie de Hongos Ostra*.
- DelVecchio, S. (2014). The Quality of Salesperson-Manager Relationship: The Effect of Latitude, Loyalty and Competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32-45.
- Dickson, P. (1992). Toward a General Theory of Competitive Rationality. *Journal of Marketing*, 69-83.
- Donovan, D., & Hocutt, M. (2001). Customer evaluation of service employee's customer orientation: extension and application. *Journal of Quality Management*, 293-306.
- Dubinsky, A. J. (2013). A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26-33.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J., & Chambers, T. M. (1988). Perceptions of Real-estate Brokers and Buyers A Sales-Oriented, Customer Orientation Approach. *Journal of Business Research*, 175-187.
- Dwyer, R., Schurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer Seller Relationships. *Journal of Marketing* 51(2), 11-27.
- Epler, R., & Leach, M. (2021). An examination of salesperson bricolage during a critical sales disruption: Selling during the Covid-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 114-127.

- Fang, M., & Hung, L. (2009). The impacts of ethical sales behaviour on customer loyalty in the life insurance industry. *The service Industries Journal*, 17.
- Fitch Solutions. (2020). *Fitchsolutions*. Obtenido de Fitchsolutions: [fitchsolutions.com/topic/ecuador](https://fitchsolutions.com/topic/ecuador)
- Flint, D., Woodruff, R., & Gardial, S. (2022). Exploring the Phenomenon of Customer's Desired Value Changed in a Business-to-Business Context. *Journal of Marketing*, 102-117.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 6-21.
- Frazier, G. (1983). On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of Marketing Research* 20(2), 158-166.
- González, O., López, M., & Cabral, H. (2021). Pharmaceuticals Market, Consumption Trends and Disease Incidence Are Not Driving the Pharmaceutical Research on Water and Wastewater. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 37.
- Grewal, D., & Sharma, A. (2014). The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction: An Interactive Framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12.
- Grönroos, C. (1994). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*, 4-20.
- Hair, J., Hult, G., Ringle, C., & Starstedt, M. (2022). A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). (S.Publications, Ed.).
- Hartmann, N., Wieland, H., & Vargo, S. L. (2018). Converging on a Foundation for Selling. *Journal of Marketing*, 1-18.
- Hashmi, H., Shu, C., & Haider, S. (2020). Moderating effect of hedonism on store environment-impulse buying nexus. *International Journal of Retail & Distribution*, 465-483.
- Hennig-Thurau, T., & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Journal of Psychology and Marketing*, 737-763.
- Hennig-Thurau, T. (2004). Customer Orientation of Service employees. *International Journal of Service Industry Management*, 460-478.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K., & Gremler, D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*, 230-247.

- Henseler, J. (2014). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 115-135.
- Herhausen, D., Kleinlercher, K., Verhoef, P., Emrich, O., & Rudolph, T. (2019). Loyalty Formation for Different Customer Journey Segments. *Journal of Retailing*, 9-29.
- Hillman, J., & Guenther, E. (2020). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, 7-44.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Bornermann, T. (2009). Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing* 73(4), 64-81.
- Iglesias, O., Markovic, S., & Rialp, J. (2018). How does sensory brand experience influence brand equity? Considering the roles of customer satisfaction, customer affective commitment, and employee empathy. *Journal of Business Research*, 343-354.
- Ingram, T., & Bellenger, D. (2001). Motivational Segments in the Sales Force. *California Management Review*, 81-88.
- Itani, O., Goad, E., & Jaramillo, F. (2019). Building customer relationships while achieving sales performance results: Is listening the holy grail of sales? *Journal of Business Research*, 120-130.
- Judge, T., Krammeyer- Mueller, J., Weiss, H., & Hulin, C. (2017). Job Attitudes, Job Satisfaction, and Job Affect: A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 356-374.
- Kadic, S., Vida, I., Obadia, C., & Plank, R. (2016). Clarifying the influence of emotional intelligence on salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14.
- Lakdawalla, D. (2018). Economics of the Pharmaceutical Industry. *Journal of Economic Literature*, 397-449.
- Law, K. S., Chi-Sum, W., & Mobley, W. H. (1998). Toward a taxonomy of multidimensional constructs. *Academ*, 16.
- Lengnick-Hall, M. L. (1999). Expanding customer orientation in the HR. *Human Resource Management*, 14.

- Lengnick-Hall, M., & Lengnick-Hall, C. (1999). Expanding customer orientation in the HR. *Human Resource Management*, 14.
- Leninkumar, V. (2017). The Relationship between Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 450-465.
- Macintosh, G. (2007). Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits. *Journal of Services Marketing*, 150-159.
- MacKenzie, S., & Podsakoff, P. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 115-134.
- Martínez-Lopez, F., Anaya-Sanchez, R., Fernández-Giordano, M., & López-López, D. (2020). Behind influencer marketing: key marketing decisions and their effects on followers' responses. *Journal of Marketing Management*, 1-29.
- McFarland, R. (2019). A conceptual framework of macrolevel and microlevel adaptive selling theory, setting a research agenda, and suggested measurement strategies. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1-15.
- Mendieta, R., & Pontarrollo, N. (2016). Territorial Growth in Ecuador. The Role of Economic Sectors. *Technical Report European Commission*, 24.
- Morgan, F., & Stoltman, J. (1990). Adaptive selling, insights from social cognition. *The journal of personal selling and sales management*, 54.
- Murawski, B. (2023). Demanded and Imparted Sales Competencies – Triangulating Insights from the Field. In: Aichner, T. (eds) *Serving the Customer*. Springer, Wiesbaden., 349-364.
- Murstein, B. I., Cerreto, M., & Mac Donald, M. G. (1977). A Theory and Investigation of the Effect of Exchange-Oriented on Marriage and Friendship. *Journal of Marriage and The Family* 39(3), 543.
- Nguyen-Phuoc, D., Su, D., Tran, P., Le, D., & Johnson, L. (2020). Factors influencing customer's loyalty towards ride-hailing taxi services - A case study of vietnam. *Transportation Research Part A: Policy and Practice* 134., 96-112.
- Nuchera, A., Fernandez, M., Urueña, A., & Penas, G. (2015). La inteligencia competitiva: Una herramienta estratégica del sector farmacéutico. *Universidad Politécnica de Madrid*, 10.

- O'Hara, B. S., Boles, J. S., & Johnston, M. W. (2015). The Influence of Personal Variables on Salesperson Selling Orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 37-41.
- Ohiona, A., Benyoucef, M., & Andreev, P. (2020). A multidimensional perspective of business-to-business sales success: A meta-analytic review . *Industrial Marketing Management*, 435-452.
- Oliver, R. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 418-430.
- Omoregie, O., Addae, J., Coffie, S., Ampong, G., & Ofori, K. (2019). Factors influencing consumer loyalty: evidence from the Ghanaian retail banking industry. *International Journal of Bank Marketing.*, 1-24.
- Otto, A., Szymanski, D., & Varadarajan, R. (2019). Customer satisfaction and firm performance: insights from over a quarter century of empirical research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-22.
- Parasurman, V. A., Zeithaml, A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 41-43.
- Pettijohn, C., Rozzel, E., & Newman , A. (2010). The relationship between emotional intelligence and customer orientation for pharmaceutical salespeople: A UK perspective. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 21-39.
- Rentz, J., Tashchian, A., Sheperd, D., Dabholkar, P., & Ladd, R. (2002). A Measure of Selling Skill: Scale Development and Validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 13-21.
- Ringle, C., & Wende, S. (2015). *SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH.*
- Roberts, J., & David, M. (2019). Boss phubbing, trust, job satisfaction and employee performance. *Personality and Individual Differences*, 2-8.
- Rusthollkarhu, S., Hautamaki, P., & Aarikka-Stenroos, L. (2020). Value (co-) creation in B2B sales ecosystems. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2.
- Satyendra, S., & Ashok, R. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 10.

- Saxe, R., & Weitz, B. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing Research*, 9.
- Schultz, R. J., & Good, D. J. (2000). Impact of Consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 200-215.
- Schwepker Jr., C. (2013). Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 152-171.
- Seong-Kook, K., & Ji-Sook, H. (2005). The Relationship between Salesperson Competencies and Performance in the Korean Pharmaceutical Industry. *Journal of management revue*, 259-270.
- Sharma , A., & Grewal, D. (1991). The Effect of Salesforce Behavior on Customer Satisfaction: And Interactive Framework. *Journal of Personal Sellings & Sales Managment*, 13-23.
- Sharma A., Rangarajan, D., & Paesbrugge, B. (2020). Increasing resilience by creating an adaptive salesforce. *Industrial Marketing Managment*, 238-246.
- Si, S., Ahlstrom, D., Wei, J., & Cullen, J. (2019). Business, Entrepreneurship and Innovation. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-20.
- Singh, R., & Das, G. (2013). The Impact of job satisfaction, adaptive selling behavior and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 554-564.
- Singh, R., & Koshy, A. (2010). Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Managment*, 78-85.
- Singh, R., & Venugopal, P. (2015). The impact of salesperson customer orientation on sales performance via mediating mechanism. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 594-607.
- Stock, R. M., & Hoyer, W. (2005). An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science.*, 536-552.
- Strathman , A., Gleicher, F., Boninger, D. S., & Edwards, S. C. (1994). The Consideration of Future Consequences: Weighing Immediate and Distant

- Outcomes of Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 742-752.
- Sullivan, M. W., & Anderson, E. W. (2014). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms . *Marketing Science*, 125-143.
- Teeny, J., Siev, J., Briñol, P., & Petty, R. (2020). A Review and Conceptual Framework for Understanding Personalized Matching Effects in Persuasion. *Journal of Consumer Psychology*, 1-73.
- Tolba, A., Seoudi, I., Meshriki, H., & AbdelShahid, M. (2015). Impact of Ethical Sales Behavior, Quality and Image on Customer Satisfaction and Loyalty: Evidence from Retail Banking in Egypt. *International Journal of Management and Marketing Research*, 108.
- Tseng, L.-M., & Su, W.-P. (2013). Customer orientation, social consensus and insurance salespeople's tolerance of customer insurance frauds. *Journal of Bank Marketing* , 38-55.
- Tuli, K., Kohli, A., & Bharadwaj, S. (2007). Rethinking Customer Solutions: From Product Bundles to Relational Processes. *Journal of Marketing* 71(3), 1-17.
- Vander Schee, B., Peltier, J., & Dahl, A. (2020). Antecedent consumer factors, consequential branding outcomes and measures of online consumer engagement: current research and future directions. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 239-268.
- Wachner, T., Plouffe, C., & Grégoire, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Journal of Industrial Marketing Management*, 32-44.
- Weitz, B., & Bradford, K. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 241-254.
- Williams, M., & Attaway, J. (1996). Exploring Salesperson's Customer Orientation as a Mediator of organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships. *Journal of personal selling & sales management Volume XVI Number 4*, 21.
- Zouari, G., & Abdelheli, M. (2021). Customer satisfaction in the digital era: evidence from islamic banking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 2-18.