

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.672>

Influencia del intercambio de conocimiento tácito en ventas en la venta cruzada y en la segmentación de clientes en MiPymes

Influence of tacit knowledge exchange in sales on cross-selling and customer segmentation in MiPymes

José Luis Zapata Sánchez

jluiszap@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-9048-5990>

Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo
Chetumal – México

Artículo recibido: 17 de mayo de 2023. Aceptado para publicación: 25 de mayo de 2023.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen


El objetivo de este artículo es investigar el impacto del intercambio de conocimiento tácito en la venta cruzada y en la segmentación de clientes en mipymes del Estado de Quintana Roo, México, por lo que se desarrolló un modelo de investigación basado en estudios previos de conocimiento tácito en ventas y segmentación de clientes. Se administró una encuesta a una muestra del personal del área de ventas de una variedad significativa de empresas y se recopilieron 322 respuestas útiles. Se empleó el modelo de ecuaciones estructurales (SEM) para probar el modelo de investigación. Los resultados arrojaron que el intercambio de conocimiento tácito en ventas afecta significativamente la venta cruzada y la segmentación de clientes en las MiPymes.

Palabras clave: conocimiento tácito en ventas, venta cruzada, segmentación de clientes

Abstract

The objective of this article is to investigate the impact of the exchange of tacit knowledge on cross-selling and customer segmentation in MSMEs in the State of Quintana Roo, Mexico, for which a research model based on previous studies of tacit knowledge was developed. in sales and customer segmentation. A survey was administered to a sample of sales personnel from a significant variety of companies, collecting 322 helpful responses. Structural equation modeling (SEM) was used to test the research model. The results showed that the exchange of tacit knowledge in sales significantly affects cross-selling and customer segmentation in MSMEs.

Keywords: tacit knowledge in sales, cross-selling, customer segmentation

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons . 

Como citar: Zapata Sánchez, J. L. (2023). Influencia del intercambio de conocimiento tácito en ventas en la venta cruzada y en la segmentación de clientes en MiPymes. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 4(2), 1111–1129.
<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.672>

INFLUENCIA DEL INTERCAMBIO DE CONOCIMIENTO TÁCITO EN VENTAS EN LA VENTA CRUZADA Y EN LA SEGMENTACIÓN DE CLIENTES EN MIPYMES

La segmentación de mercado se proclamó en 1956, como una técnica utilizada por las empresas para clasificar a los clientes en función de tipologías similares, como la ubicación geográfica, la demografía, el uso del producto y el comportamiento de compra. La meta es aumentar la satisfacción del cliente y maximizar la eficiencia adaptando los esfuerzos de marketing a segmentos específicos. Una herramienta común utilizada en la división del mercado es el agrupamiento, que aglomera elementos con valores similares en segmentos (Kasem et al., 2023; S.-Y. Kim et al., 2006; A. Weinstein, 2013).

Así mismo, los clientes pueden dividirse en un conjunto de personas con distintas similitudes. Algunos de los atributos relevantes para la segmentación de clientes son en función de aspectos demográficos y psicográficos como el género, la edad, el estilo de vida, la ubicación, el comportamiento de compra y los ingresos. Dichos atributos se clasifican principalmente en función del comportamiento de compra histórico que puede conducir a un resultado específico, por ejemplo, la existencia de determinados segmentos de la empresa que cuentan con un mayor grado de fidelización (Gajanova, et al., 2019).

Los vendedores pueden usar la segmentación de clientes para identificar grupos de clientes con necesidades similares y que encajan también con los productos y servicios de la empresa. Luego, los vendedores pueden adaptar sus enfoques de ventas para abordar las necesidades únicas de cada segmento de clientes (Panagopoulos & Avlonitis, 2010). Los vendedores implementan la priorización de clientes eligiendo clientes en función del valor potencial que el cliente representa para la empresa y dedicando más tiempo a desarrollar relaciones con este tipo de clientes. (Homburg, Schäfer y Schneider, 2012). Finalmente, los vendedores pueden usar modelos de venta para alinear sus esfuerzos de venta con las expectativas de relación de los clientes (Terho et al., 2015).

Por otra parte, la venta cruzada es la práctica de vender un producto o servicio adicional a un cliente existente. Para muchas empresas y de diversas características puede representar una prioridad estratégica superior en las que se pueden incluir los servicios financieros, los seguros, la atención médica, la contabilidad, las telecomunicaciones, las aerolíneas y el comercio minorista (Li, et al., 2011).

De acuerdo con Kamakura (2008), las ventas cruzadas y las ventas adicionales son herramientas de ventas relativamente antiguas y consolidadas. La venta cruzada implica la venta de artículos adicionales relacionados (o, a veces, no relacionados) con un artículo comprado anteriormente, mientras que la venta adicional implica el aumento del volumen de pedidos, ya sea por la venta de más unidades del mismo artículo comprado o por la actualización a un producto más caro en relación con la versión del artículo comprado.

Hoy en día, los clientes se han convertido en el combustible que impulsa un negocio. La pérdida de clientes afecta las ventas, por lo que es costoso adquirir nuevos clientes. Al mismo tiempo, es más importante retener a los clientes antiguos. Por lo tanto, las empresas deben centrarse en reducir la pérdida de clientes y, en ese sentido es importante considerar el impacto que tiene el intercambio de conocimiento tácito en ventas sobre la estrategia de ventas cruzada o ventas adicionales sobre la identificación de grupos de clientes potenciales de la empresa.

En las pequeñas empresas que se ubican en el sector de menudeo, los empleados de ventas son el vínculo fundamental de contacto con el cliente y ponen en práctica las estrategias comerciales del negocio a través de sus interacciones diarias con los clientes. Los vendedores a menudo se

enfrentan a los diversos inconvenientes que se presentan al momento de generar ingresos por cierre de ventas y asegurar la satisfacción del cliente (Oliver y Swan, 1989).

El objetivo de este artículo parte de la pregunta ¿cómo puede afectar el intercambio de conocimiento tácito entre los vendedores de las mipymes en la venta cruzada y en la segmentación de clientes? por tanto, es importante determinar el efecto que tienen sobre la segmentación de clientes de la tienda, el intercambio de conocimiento tácito en ventas y la venta cruzada o adicionales, en virtud de que estas actividades pueden orientar el desempeño empresarial, por lo que son elementos necesarios para mantener a la organización en funcionamiento. Este estudio proporciona información valiosa para las Mipymes que buscan mejorar sus esfuerzos en la conservación de los clientes y fortalecer el rendimiento de las ventas a través de la dinámica que tiene la fuerza de ventas en los aspectos estudiados.

Base teórica y planteamiento de hipótesis

El intercambio de conocimiento tácito

Un factor importante para el éxito de las ventas en las empresas es el perfeccionamiento de vendedores para que sean capaces tanto de reunir un amplio conocimiento del mercado como de aprovechar los recursos internos de sus organizaciones (Bradford et al., 2010). Los vendedores deben desarrollar la capacidad de integrarse tanto en la estructura social más amplia de sus propias organizaciones como en la estructura social formada por sus clientes. (Arnett, Wittmann, 2014)

Contar con el intercambio de conocimiento tácito en una empresa es un significativo recurso (Walter et al., 2007). porque es un factor clave en el aprendizaje organizacional que permite el desarrollo de innovaciones, y el establecimiento de ventajas competitivas a largo plazo (Hau & Evangelista, 2007; Cavusgil, Calantone, & Zhao, 2003). El intercambio de conocimiento tácito requiere interacciones personales frecuentes entre las personas involucradas que incluye mecanismos organizativos que fomentan la transferencia de conocimiento tácito como formas colaborativas y reuniones multifuncionales programadas regularmente (Nonaka, 1994; Szulanski, 1996). (Eng, 2006), (Eisenhardt & Santos, 2002).

El intercambio de conocimiento tácito es un aspecto integral del proceso dinámico de generación de conocimientos. La capacidad de mantener un stock útil de conocimiento tácito es una competencia dinámica (Howells, 1996). Un mejor intercambio de dicho conocimiento, entre ventas y marketing, debería aumentar la probabilidad de éxito de marketing (es decir, aumentar la innovación del programa de marketing, la eficiencia y la efectividad relativas).

Intercambio de Conocimiento Tácito y Venta Cruzada

El conocimiento tácito con frecuencia se representa como conocimiento experto o "saber hacer" (Brown & Duguid, 1998). Como señala Haldin-Herrgard (2000, p. 359), "El conocimiento tácito permite que el trabajo sea más fluido, incrementa la calidad del trabajo y, a menudo, caracteriza a un experto de su profesión". En general, el conocimiento tácito permite a los responsables de la toma de decisiones (1) desarrollar una mejor comprensión de la situación, (2) dominar los procesos estándar, lo que mejora la velocidad y la productividad, y (3) reconocer situaciones en las que se puede aplicar el conocimiento tácito, lo que resulta en procesos más eficientes y toma de decisiones con mayor seguridad (Eraut, 2000).

Zhang & Jiang (2015) explican que, si bien el conocimiento tácito en sí mismo puede ser intangible e inadvertido, su presencia puede interiorizarse a través de las prácticas organizacionales (Heimeriks et al., 2012). Como lo describen Nelson y Winter (1982), las rutinas capturan los procedimientos estándar que utilizan las empresas para realizar sus actividades

diarias. Tales rutinas se desarrollan de manera que las hacen consistentes e interdependientes, y generalmente cambian lentamente con el tiempo a menos que se enfrenten a un estímulo externo, como una directiva para replicar e innovar la rutina. La implementación de una fusión y adquisición cambia las rutinas de la empresa y requiere la transferencia de conocimientos dentro de la empresa combinada. La transferencia de conocimiento es a menudo la medida del éxito de la implementación de fusiones y adquisiciones, facilitada por el grado de compatibilidad de las dos organizaciones fusionadas en sus rutinas (Casal y Fontela, 2007).

Venta cruzada

Kamakura (2008) señala que la venta cruzada es una de las herramientas más útiles en la caja de herramientas de un vendedor cuando se trata de aumentar el volumen de ventas por cliente. Las ventas cruzadas y las ventas adicionales son herramientas de ventas relativamente antiguas y consolidadas.

La venta cruzada implica la venta de artículos adicionales asociados o no con un artículo adquirido anteriormente, mientras que la venta adicional implica el aumento del volumen de pedidos, ya sea por la venta de más unidades del mismo artículo comprado o por la actualización a un producto de versión más cara del artículo. Aunque estas técnicas de ventas son relativamente antiguas y están establecidas, su práctica ha cambiado sustancialmente con el advenimiento moderno de la gestión de las relaciones con los clientes (Schmitz, Lee & Lilien, 2014).

Como herramientas de venta personal, se requiere de la percepción e intervención del vendedor para sugerir el producto o servicio más adecuado para el cliente. En el comercio minorista tradicional, el empleado atiende al cliente y mientras finaliza una transacción inmediatamente sugiere otro servicio o producto que se ajusta a sus necesidades. Por ejemplo, un empleado de una gasolinera se ofrece a revisar el aceite, calibrar el aire de las llantas y los limpiaparabrisas, y crea oportunidades para la venta cruzada de servicios que satisfacen las necesidades del conductor en ese momento (Ansell, et al., 2007).

En general, la reacción de los clientes a la venta cruzada es sorprendentemente positiva. Un estudio realizado en 2005 por Forum Corp., un líder mundial en aprendizaje en el lugar de trabajo de Boston, con una muestra de 1624 consumidores de todo el mundo (centrados en consumidores mayores y más ricos) mostró que el 88% valora a los representantes de servicio que sugieren productos y servicios alternativos que satisfacen mejor sus necesidades (Kamakura, 2008).

Li, Sun, & Montgomery (2011) señalan que, a pesar de la creciente inversión en programas de venta cruzada, las empresas encuentran que estas campañas de marketing de millones de dólares no son tan rentables (Rosen 2004). La tasa de respuesta promedio medida por la compra de un cliente dentro de los tres meses posteriores a una campaña de venta cruzada es de alrededor del 2 por ciento (Smith, 2006). Un desafío gerencial es mejorar las tasas de respuesta de una campaña de venta cruzada y evitar la orientación de los clientes con mensajes irrelevantes.

La investigación desarrollada por Tolga y Srinivasan (2005) determinó que un factor crítico para desarrollar la intimidad con el cliente a través de las comunicaciones personalizadas es la capacidad de la empresa para comprender verdaderamente las necesidades y preferencias de sus clientes. Cuando una empresa tiene éxito al hacerlo, puede realizar ventas cruzadas de muchos productos y servicios que coinciden estrechamente con las preferencias de sus clientes. En consecuencia, la empresa puede reducir la rotación, aumentar el número de clientes leales y obtener una mayor valoración hacia el negocio por parte del cliente.

La venta cruzada exitosa requiere tener confianza con el cliente e información detallada sobre la demografía y las preferencias del cliente. Una vez que la información se encuentra disponible, las empresas pueden aprovechar mejor los datos e identificar oportunidades de venta cruzada (Ansari y Mela 2003, Kamakura et al. 2003). La obtención de información del cliente es un requisito importante que también orienta el éxito de la venta cruzada.

Relación de la venta cruzada con la segmentación de clientes

Considerando lo señalado por Li, Sun & Montgomery (2011), la venta cruzada es la práctica de vender un producto o servicio adicional a un cliente existente. Se clasifica como parte elemental de la estrategia de ventas para muchas industrias, incluidos los servicios financieros, los seguros, la atención médica, la contabilidad, las telecomunicaciones, las aerolíneas y el comercio minorista.

Por lo tanto, la estrategia de ventas requiere que las empresas participen en actividades como la segmentación y priorización de clientes y el uso de múltiples canales de ventas (Panagopoulos & Avlonitis (2010).

Por otra parte, la segmentación de clientes se refiere al proceso sistemático emprendido por una empresa para el desarrollo de una tipología de clientes altamente específica que permite la identificación de clientes individuales dentro de cada mercado objetivo. Se pueden emplear varios criterios para su uso en este proceso, incluidos (entre otros) el comportamiento de compra del cliente, el valor de vida del cliente o la rentabilidad del cliente (Kinni, 2004; Zoltners et al., 2001).

Esto permite a los vendedores realizar actividades de manera más eficaz, como atender a los clientes o hacer llamadas de ventas. Asimismo, el establecimiento de objetivos de relación específicos y la selección de modelos de venta específicos permiten a los vendedores enfocarse en las necesidades de los clientes y desarrollar relaciones duraderas con ellos, lo que generalmente se considera relacionado con un desempeño superior de la fuerza de ventas (Panagopoulos & Avlonitis, 2010).

Este estudio, además del de Kamakura (2008) y Li, et. Al. (2011) y Panagopoulos & Avlonitis (2010) proporciona apoyo empírico para nuestras hipótesis:

H1. El intercambio de conocimiento tácito en ventas afecta positivamente la segmentación de clientes.

H2. El intercambio de conocimiento tácito en ventas afecta positivamente la venta cruzada.

H3. La venta cruzada afecta positivamente la segmentación de clientes.

Con todo lo anterior, es posible contar con insumos para que una empresa pueda considerar acciones específicas para toma de decisiones adecuada en aquellas actividades orientadas a la capacitación de la fuerza de ventas.

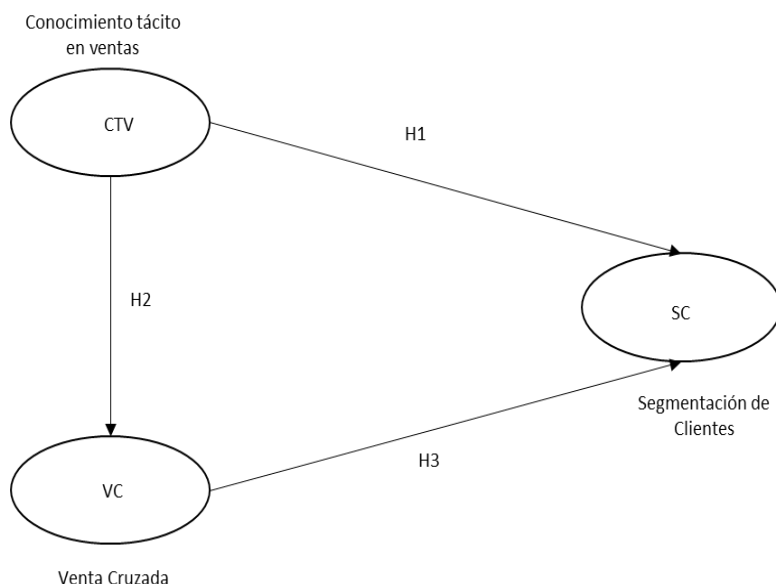
Esta investigación contribuye a la literatura al aprovechar la visión del desempeño del personal de ventas desde el sentido de la voluntad respecto del intercambio de conocimiento tácito en ventas, la venta cruzada como parte de la estrategia de marketing y la segmentación del cliente por parte del vendedor, para aumentar nuestra comprensión de cómo el intercambio o transferencia de conocimiento tácito afecta el desempeño del vendedor al identificar grupos de clientes afines a los productos o servicios que ofrece la empresa.

Modelo conceptual y metodología

Para probar las relaciones entre la segmentación de clientes y medir el grado de contribución de cada dimensión, se proponen las siguientes hipótesis considerando los antecedentes expuestos: (H1) el intercambio de conocimiento tácito en ventas tiene una influencia positiva en la segmentación de clientes, y así mismo (H2) en la venta cruzada; (H3) la venta cruzada tiene una influencia positiva en la segmentación de clientes, como se muestra en la Figura 1.

Figura 1

Modelo conceptual



Fuente: Elaboración propia

La muestra utilizada en este estudio estuvo compuesta por vendedores de distintas micro y pequeñas empresas. Por lo tanto, se obtuvo una muestra diferenciada de vendedores. Se envió un correo electrónico con un enlace a una encuesta en línea a una muestra seleccionada al azar de vendedores contactados directamente en las empresas donde laboran. Se les envió invitaciones por correo electrónico con el enlace a la encuesta en línea utilizando el formulario de Google Drive, y se les garantiza total anonimato y confidencialidad.

La muestra representativa del estudio es muy específica porque se orienta a empleados del área de ventas de la empresa y, por lo tanto, la técnica de muestreo aplicada fue un muestreo intencional.

Así, 400 vendedores accedieron al sitio de la encuesta en línea y la comenzaron. De los 400 vendedores que iniciaron la encuesta, 78 no completaron todos los ítems y fueron descartados dejando un tamaño de muestra final de 322 vendedores, para una tasa de respuesta efectiva de 80.5%. Las características demográficas de la muestra fueron las siguientes; El 65.5% eran personas con edades que oscilaban entre los 25 a 34 años, y de 35 a 45 años 34.5%. El 41% de los vendedores de la muestra tenían una licenciatura, y el promedio de años de experiencia en ventas fue de 3,2 años. Los vendedores de la muestra procedían de diversas industrias, entre ellas; servicios comerciales/profesionales, servicios financieros, negocios particulares.

Medidas

Para examinar las relaciones entre los constructos utilizados en este estudio, se usaron las escalas existentes. El intercambio de conocimiento tácito en ventas se midió utilizando cinco ítems de la escala desarrollada y adaptada de Bowersox et al. (2000) y aplicada por Wang, Wang

y Lian (2014), los ítems fueron adaptados para reflejar las actividades ejercidas por las personas que trabajan en el área de ventas de las empresas. Se utilizaron seis ítems que miden la venta cruzada de Jasmand, Blazevic y Ruyter (2012). Para medir la segmentación de clientes, fueron utilizados cuatro ítems adaptados del constructo de Panagopoulos & Ablonitis (2010). Adicional a estos constructos se consideraron las variables de edad, la empresa donde se desempeña el encuestado, años de experiencia en el área de ventas. Todos los constructos se midieron en una escala de Likert de 5 puntos, los resultados de media y desviación estándar de las variables se presentan en la Tabla 1.

Los datos se probaron mediante SmartPLS 4.0 (Chin y Newsted, 1999) y se aplicaron los modelos de medición y estructurales. En el modelo de medición, se probaron la confiabilidad, validez, R cuadrado. Además, se aplicó el método de blindfolding para comprobar el poder predictivo de los datos. En el modelo estructural se aplicó el método bootstrapping estándar de 5000 submuestras para probar las hipótesis. Los detalles de los datos de carácter demográfico se obtuvieron utilizando el software SPSS.

Tabla 1

Medida de los ítems (n=322)

Intercambio de Conocimiento Tácito en ventas (adaptado de Wang, Wang & Liang, 2014)	Media	Desviación estándar
CT1. Los empleados de mi organización frecuentemente comparten conocimientos basados en su experiencia en ventas	3,86	0,886
CT2. Los empleados de mi organización recopilan con frecuencia conocimientos de otros en función de su experiencia en el área de ventas	3,91	0,867
CT3. Los empleados de mi organización frecuentemente comparten conocimientos de saber dónde o saber quién ayuda en área de ventas, con otros.	3,87	0,850
CT4. Los empleados de mi organización recopilan con frecuencia conocimientos de saber dónde o saber quién con otros.	3,93	0,876
CT5. Los empleados de mi organización compartirán lecciones de fracasos pasados cuando sientan que es necesario	3,88	0,834
Venta Cruzada (adaptada de Jazmand, Blazevic & Ruyter, 2012)		
VC1. Por lo general, exploro posibles coincidencias entre las necesidades de los clientes y las características de un producto que actualmente no poseen	3,80	0,833
VC.2 Por lo general, recopilo la mayor cantidad de información posible sobre los clientes para ofrecer un producto adecuado a los clientes	3,83	8,90
VC3. Por lo general, trato de identificar buenas formas de familiarizar a los clientes con otro producto que pueda satisfacer sus necesidades	3,86	0,853

VC4. Suelo hacer preguntas para evaluar si los clientes estarían dispuestos a comprar un producto adicional.	3,86	0,881
VC5. No desaprovecho una buena oportunidad para asesorar a los clientes sobre un producto del que podrían beneficiarse	3,88	0,891
VC6. Suelo ofrecer un producto adicional que mejor se adapte a las necesidades de los clientes	3,89	0,874
Segmentación de clientes (adaptado de Panagopoulos & Ablonitis, 2010); Inyang (2019).		
SC1. Identifico grupos de clientes potenciales en función del valor/rentabilidad esperada de por vida de cada cliente para la empresa	3,88	0,857
SC2. Identifico grupos de clientes específicos según las características demográficas de los clientes (tamaño de la empresa, ubicación, industria, etc.)	3,87	0,829
SC3. Identifico grupos de clientes específicos en función de los usos/aplicaciones de nuestros productos/servicios por parte de los clientes.	3,91	0,892
SC4. Identifico grupos de clientes específicos en función de los beneficios que esperan de la compra de nuestros productos/servicios.	3,89	0,851

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de los datos

La muestra utilizada en este estudio estuvo compuesta de 322 vendedores procedentes de diferentes tipos de negocios, como es el caso de servicios comerciales, servicios financieros y negocios particulares.

Prueba de fiabilidad

La consistencia interna de los constructos del estudio en el cuestionario se determinó mediante la Prueba de Confiabilidad Alfa de Cronbach y la confiabilidad compuesta. Los coeficientes alfa de Cronbach tienen un rango de valores de 0 a 1 (Santos, 1999) 0,90 indica una fiabilidad excelente, 0,80 indica una fiabilidad moderada, mientras que 0,70 indica una fiabilidad baja (Nunnally, 1978). La Tabla 2 muestra las lecturas de las alfas de Cronbach que oscilan entre 0,76 y 0,81, y la confiabilidad compuesta se registró entre 0,851 y 0,869. Estos resultados superaron el nivel del límite permitido de 0,70, lo que indica la existencia de una alta consistencia interna entre los elementos del constructo (Kline, 2010; Nunnally, 1978).

Evaluación y medición del modelo

Los datos también superan los límites respecto a la multicolinealidad, ya que los valores de VIF (factor de inflación de la varianza) de todos los ítems fueron menores que el valor de VIF estándar de 5. Los valores de confiabilidad compuesta de todos los constructos fueron mayores a 0.7, que es el requisito mínimo para tener datos confiables.

Los cuatro constructos alcanzan valores superiores a 0,5 en el AVE (Fornell y Larcker,1981) ver (tabla 2), lo que significa que todos los elementos explican la varianza de sus propios constructos en lugar de explicar el error. Por lo tanto, es seguro decir que los datos son válidos y confiables para predecir el resultado.

Tabla 2

Fiabilidad y validez

Constructos	Items	Cargas externas	VIF	Alpha de Cronbac h	rho_a	Confiabilidad compuesta (rho_c)	Varianza extraída media (AVE)
Intercambio de Conocimiento Tácito	CT1	0,761	1,935	0,812	0,814	0.869	0,571
	CT2	0,755	2,113				
	CT3	0,789	2,202				
	CT4	0,756	2,026				
	CT5	0,715	1,783				
Segmentación de Clientes	SC1	0,782	1,926	0,767	0,772	0.851	0,588
	SC2	0,759	1,843				
	SC3	0,792	2,020				
	SC4	0,732	1,883				
Venta Cruzada	VC2	0,714	1,683	0,784	0,785	0.853	0,537
	VC3	0,705	1,707				
	VC4	0,775	1,965				
	VC5	0,728	1,746				
	VC6	0,739	1,603				

Fuente: Elaboración propia.

La validez discriminante se comprobó mediante los métodos de Fornell-Larcker y Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT). La tabla 3 trata sobre Fornell-Larcker y la tabla 4 representa el método HTMT para verificar la validez discriminante.

Tabla 3

Validez Discriminante a través del Criterio de Fornell-Larcker

	CT	SC	VC
intercambio de Conocimiento Tácito en ventas	0,755		
Segmentación de Clientes	0,636	0,767	
Venta Cruzada	0,725	0,536	0,733

Fuente: Elaboración propia

Todos los valores de la diagonal en la tabla 3 son mayores que los valores de abajo y del lado izquierdo, lo que significa que los datos explican las variaciones de sus propios constructos en lugar de explicar las variaciones de otros constructos. La evidencia discriminante se valoró mediante la ratio HTMT (tabla 4) que implica el promedio de todas las correlaciones entre los ítems de las distintas variables con relación a la media geométrica del promedio de las correlaciones entre los ítems que miden una misma variable (Henseler et al., 2015). En todos los casos, la ratio HTMT estuvo por debajo de 0,90, encontrándose entre 0,792 (segmentación de

clientes e intercambio de conocimiento tácito de ventas), 0,896 (venta cruzada e intercambio de conocimiento tácito de ventas) y 0,684 (venta cruzada y segmentación de clientes). De estos resultados, se concluye que las interpretaciones a partir de las puntuaciones en las escalas cuentan con evidencias de validez basada en la relación con otras variables. Eso nuevamente significa que este método también confirma que no hay problema de validez discriminante en los datos. Por lo tanto, este criterio nos permite validar el modelo propuesto.

Tabla 4

Validez discriminante a través de Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)

	CT	SC	VC
Intercambio de Conocimiento Tácito en ventas			
Segmentación de Clientes	0,792		
Venta Cruzada	0,896	0,684	

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente criterio considerado en el estudio fue R cuadrado (tabla 5). Dado que se cuenta con dos constructos endógenos, se determinaron dos R cuadrados. El valor de R cuadrado del constructo Segmentación de Clientes (SC) fue de 0,417, lo que expresa una moderada variación encontrada en los datos del modelo contemplado. El Valor de R cuadrado del constructo Venta Cruzada (VC) fue de 0,526, expresando una fuerte variación de los datos.

Tabla 5

R Cuadrado

	R Cuadrado	R Cuadrado Ajustado
Segmentación de Clientes	0,417	0,413
Venta Cruzada	0,526	0,524

Fuente: Elaboración propia

Evaluación del modelo estructural

Después de verificar todas las medidas relevantes de validez y confiabilidad, se procedió a verificar las hipótesis. La mayoría de los coeficientes path mostraron ser mayores a 0,2, valor sugerido por Chin (1998), quien señala que los resultados obtenidos del Bootstrapping deben ser comparados con el valor T de Student. Luego, se puede afirmar que existe una relación causal entre dos variables latentes del modelo si el valor β entre ellas es mayor o igual a 0,2 y además es significativo, como se observa en la tabla 6.

En el estudio se consideraron tres hipótesis que se propusieron para incidir sobre la variable dependiente "segmentación de clientes" (tabla 6). El valor de p de la hipótesis "intercambio de conocimiento tácito en ventas" se determinó menor a 0,05, el valor de T también fue mayor a 2 (6,916). La varianza explicada con variable endógena fue de 52,2%. Por lo tanto, se demostró que la hipótesis es positiva y significativa, por lo que se puede decir que el intercambio de conocimiento tácito en ventas incide en la segmentación de clientes.

El valor de p de la hipótesis de "intercambio de conocimiento tácito en ventas" (CT) se encontró menor a 0,05, el valor de T también fue mayor a 2 (23,783). La varianza explicada de la variable endógena fue de 72,5%. Por lo tanto, la hipótesis resultó ser positiva y significativa, por lo que se

puede decir que el intercambio de conocimiento tácito en ventas (CT) afectan las Ventas Cruzadas (VC).

El valor de p de la hipótesis Ventas Cruzadas (VC) se determinó menor a 0,05, el valor de T también fue mayor a 2 (2,054). La varianza explicada con variable endógena fue de 15,8%. Por lo tanto, se demostró que la hipótesis es positiva y significativa, por lo que se puede decir que las Ventas Cruzadas (VC) afectan la segmentación de clientes.

Tabla 6

Coefficientes Path de las hipótesis

	Muestra Original (O)	Muestra promedio (M)	Desviación Estándar (STDEV)	Estadístico T (O/STDEV)	P Valor
CT -> SC	0,522	0,526	0,075	6,916	0,000
CT -> VC	0,725	0,728	0,030	23,783	0,000
VC -> SC	0,158	0,157	0,077	2,054	0,040

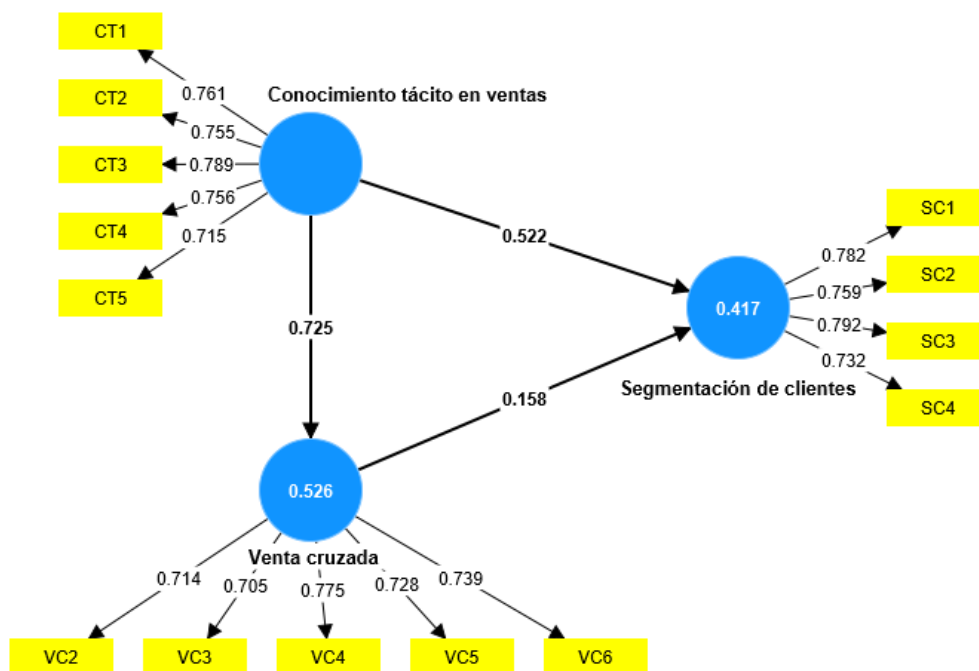
Notas: *p < 0.05, CT = intercambio de conocimiento tácito en ventas, SC = Segmentación de Clientes, VC = Ventas Cruzadas.

Fuente: Elaboración propia

La Figura 2 ilustra los resultados del algoritmo PLS mostrando que el modelo propuesto posee un buen poder explicativo para la segmentación de clientes y la venta cruzada como parte del desempeño de los vendedores en la tienda. El modelo explicó el 41,7% de la variación de la segmentación de clientes y el 52,6% de la variación en ventas cruzadas, respectivamente. Este poder predictivo superó el punto de referencia del 25% para grandes efectos (Cohen, 1988), lo que indica el alto grado de utilidad del modelo.

Figura 2

Resultados del algoritmo PLS



Fuente: Elaboración propia.

Como el valor p solo indica la existencia del efecto y no el tamaño del efecto (tabla 6), es importante analizar los resultados a través del tamaño del efecto (f^2) y la relevancia predictiva (Q^2), mediante técnicas de blindfolding según la explicación de Henseler, et al., (2014) y Hair, J.F. et al., (2019). Estos académicos notaron que las construcciones endógenas poseen relevancia predictiva cuando los valores de Q^2 exceden cero, por otro lado, Sáenz, Aramburo y Rivera (2007) recomiendan que cuando los valores Q^2 son negativos y muy cercanos a cero el constructo está dentro de los límites recomendados para tener poder de predicción. En este estudio los resultados de las técnicas de blindfolding (tabla 7) muestran valores de Q^2 para la segmentación de clientes y las ventas cruzadas entre 0,392 y 0,519, respectivamente, lo que significa que el modelo propuesto incorpora una relevancia predictiva aceptable ya que el valor es distinto de cero.

También y de acuerdo con lo que sugiere Gefen et al., (2011) para examinar los tamaños del efecto, los resultados del valor $f^2 = 0,020$ denota la presencia de un tamaño de efecto pequeño en la fuerza de la relación entre la venta cruzada y la segmentación de clientes (ver Tabla 7). Se producen descubrimientos importantes sobre la fuerza de la relación entre el intercambio de conocimiento tácito en ventas y la segmentación de clientes con f^2 -valor = 0,221 lo cual denota un efecto medio. Por otro lado, la relación entre el intercambio de conocimiento tácito en ventas y las ventas cruzadas (VC) muestra un efecto medio con f^2 -valor = 1,110.

Tabla 7

Tamaño del efecto y valoración de la relevancia predictiva.

Variables	f^2		Q^2
	CTV	VC	
CTV	0,221	1,110	
SC			0,392
VC	0,020		0,519

CTV: intercambio de conocimiento tácito en ventas; SC: Segmentación de clientes; VC: Venta Cruzada

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

En la actualidad, las empresas ya no pueden conformarse con solo campañas publicitarias para atraer o retener clientes

La segmentación por afinidad de productos descubre grupos de clientes con preferencias de compra similares para oportunidades de venta cruzada para aumentar las ventas y la lealtad del cliente.

Como herramientas de venta personal, la venta cruzada es una de las más útiles para un vendedor cuando se trata de aumentar el volumen de ventas por cliente. Lo cual requiere de la percepción e intervención del vendedor para sugerir artículos adicionales relacionados.

Aunque estas técnicas de ventas son relativamente antiguas y están establecidas, su práctica ha cambiado sustancialmente con el advenimiento moderno de la gestión de las relaciones con los clientes (Kamakura, 2008).

Como ya ha sido señalado por Felvey (1982) en Ansell et. al. (2007) los costos de adquirir nuevos clientes son muy altos por lo que la venta cruzada representa un medio rentable de generar más transacciones a partir de los clientes existentes, por lo que es más fácil para las empresas crecer de esta manera que intentando atraer nuevos clientes.

Hemos encontrado investigaciones cuyos resultados dan sentido y fortaleza a los nuestros, como es el caso de Li, et al. (2011), en el que analizan un modelo mediante datos de panel con solicitudes de venta cruzada proporcionadas por un banco nacional, los autores demuestran que los clientes tienen preferencias y respuestas diferentes a las solicitudes de venta cruzada. Además de generar ventas inmediatas, las solicitudes de venta cruzada resultantes del marco propuesto son más personalizadas y dinámicas y mejoran la tasa de respuesta inmediata en un 56%, la tasa de respuesta a largo plazo en un 149% y el beneficio a largo plazo en un 177%.

Estos resultados también son consistentes con otras investigaciones previas: (1) los hallazgos de Inyang, (2019) de que cuando los vendedores logran identificar las necesidades y expectativas de los clientes prospectos de manera efectiva, estarán en una mejor posición para adoptar un enfoque de venta alineado con las preferencias del cliente.

(2) también existe asociación con los hallazgos de Wang, Wang y Liang (2014) quienes demuestran que el intercambio del conocimiento tácito entre el personal parece tener un efecto más fuerte en el desempeño operativo de la empresa.

A partir de los hallazgos descritos, se ha podido determinar el efecto que tienen en la segmentación de clientes, el intercambio de conocimiento tácito en ventas y la venta cruzada dando cumplimiento al objetivo planteado.

Así mismo, se han podido demostrar las tres hipótesis que han sido soportadas estadísticamente, se observa un impacto positivo sobre el constructo asociado.

CONCLUSIONES

La presente investigación contribuye a la literatura de mercadotecnia y ventas a través del desarrollo y la prueba de un modelo que explica cómo los elementos importantes del entorno de trabajo de un empleado del área de ventas de una empresa minorista se relacionan con las estrategias de venta utilizadas como es el caso de la segmentación de clientes, la venta cruzada y el intercambio de conocimiento tácito en ventas.

En este documento, ampliamos la literatura sobre la mercadotecnia y ventas al ofrecer una mejor comprensión de cómo el intercambio de conocimiento tácito en ventas y la estrategia de venta cruzada influye en la segmentación de clientes de la empresa.

Considerando que los productos y/o servicios que ofrece una empresa generalmente son promovidos a través de su personal, es claro que la relación positiva entre el intercambio de conocimiento tácito y la venta cruzada permitirá crear un escenario adecuado, para seleccionar apropiadamente al cliente y sugerir mediante el proceso de venta, los productos o servicios adecuados a sus necesidades.

El conocimiento del impacto de los esfuerzos de venta cruzada ayudará a las empresas a identificar a los clientes seleccionados mediante la cantidad correcta de promociones cruzadas. Por lo tanto, la identificación de los impulsores de la segmentación del cliente mediante la venta cruzada brinda a las empresas una herramienta importante para maximizar la efectividad de una promoción cruzada de categorías de productos o marcas

La información generada a través de este documento podría permitir a los gerentes instruir a sus equipos de ventas para que usen su experiencia y el intercambio del conocimiento tácito en

ventas para identificar segmentos de clientes, priorizar entre clientes potenciales y adaptar sus enfoques de venta para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales a través de productos o servicios adicionales, es probable que obtengan mayores beneficios de sus inversiones en la capacitación de venta personal y un mejor desempeño del equipo de ventas.

El uso eficaz de la táctica requiere que se cumpla el objetivo básico del marketing: ofrecer el producto adecuado a la persona adecuada en el momento adecuado. También es importante contar con una base de datos de clientes que es fundamental en este proceso, ya que permite a los planificadores de marketing de la institución financiera conocer a sus clientes a partir del comportamiento histórico y actual y hacer predicciones sobre necesidades y requisitos futuros. Si bien la mayoría de las instituciones financieras recopilan y conservan datos similares sobre sus clientes, el valor derivado de ellos varía según las instituciones. Esto se debe, en parte, a la falta de técnicas adecuadas para analizar los datos (Kamakura et al. (2003)

LIMITACIONES

Este estudio tiene limitaciones que requieren más investigación al respecto, debido a que este artículo utilizó un diseño de investigación transversal. La investigación futura podría abordar este problema mediante el uso de diseños longitudinales o métodos experimentales para extraer inferencias causales de mayor poder predictivo.

Por otra parte, en este estudio participaron empresas micro y pequeñas que ofrecen sus productos y servicios al menudeo. Estas empresas se caracterizan porque su recurso humano que realiza las actividades específicas de venta cuenta con una capacitación tácita en conocimiento y competencia limitada a la naturaleza de su modelo de negocio. Por lo tanto, las relaciones entre el intercambio de conocimiento tácito y la venta cruzada pueden ser más fuertes en empresas de mayor tamaño y con dedicación a algún rubro en específico. También sería necesario considerar la variable de la compra cruzada y las promociones en medio electrónicos. La investigación futura puede investigar empresas en otras industrias y contextos para confirmar o ampliar los hallazgos.

Finalmente, este estudio contribuye a la base bibliográfica actual de conocimiento en mercadotecnia y ventas al examinar las relaciones entre el intercambio de conocimiento tácito de ventas, la venta cruzada y la segmentación del cliente. Sin embargo, no contempla otros aspectos como los factores del contexto, la cultura organizacional, las rutinas, y sistemas de comercialización en línea.

REFERENCIAS

- Ansari, A. & Carl F. M. (2003). E-customization. *J. Marketing Res.* 40. 131–145
- Ansell, J., Harrison, T., & Archibald, T. (2007). Identifying cross-selling opportunities, using lifestyle segmentation and survival analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 394-410. DOI 10.1108/02634500710754619
- Arnett, D.B., Wittmann, C.M. (2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing. *Journal of Business Research* 67. 324–331.
- Bradford, K. D., Brown, S., Ganesan, S., Hunter, G., Onyemah, V., Palmatier, R., et al. (2010). The embedded sales force: Connecting buying and selling organizations. *Marketing Letters*, 21(3), 239–253.
- Brown, S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California Management Review*, 40(3), 90–111.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J., Stank, T.P. and Keller, S.B. (2000), How supply chain competency leads to business success. *Supply Chain Management Review*. 4(4). 70-78.
- Castro Casal, C., & Neira Fontela, E. (2007). Transfer of socially complex knowledge in mergers and acquisitions. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 58-71.
- Cavusgil, S. T., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18(1), 6–21.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral science* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Chin, W. y Newsted, P. (1999). Structural Equation Modeling Analysis with Small Samples Using Partial Least Squares. *Statistical strategies for small simple research*, 307-341. Thousands Oaks: Sage Publications
- Chin, W. W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern Methods for Business Research* (pp. 295-358). Mahwah: Erlbaum
- Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy? In A. Pettigrew, H. Thomas, & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management* (pp. 139–164). Woodland Hills, CA: Sage.
- Eng, T. Y. (2006). An investigation into the role of cross-functional coordination on the linkage between organizational norms and SCM performance. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 762–773.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *The British Journal of Educational Psychology*, 70(1), 113–136.
- Felvey, J. (1982), "Cross-selling by computer", *Bank Marketing*, pp. 25-7
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*. 18 (1).382-388. <https://doi.org/10.1177/002224378101800313>
- Gajanova, L., Nadanyiova, M., & Moravcikova, D. (2019). The use of demographic and psychographic segmentation to creating marketing strategy of brand loyalty. *Scientific annals of economics and business*, 66(1), 65-84.

Gefen D, Rigdon, E.E. y Straub, D. (2011) Editor's comments: an update and extension to SEM guidelines for administrative and social science research. *Management Information Systems Quarterly*, 35(2), 3–14. <https://doi.org/10.2307/23044042>

Hau, L. N., & Evangelista, F. (2007). Acquiring tacit and explicit marketing knowledge from foreign partners in IJVs. *Journal of Business Research*, 60(11), 1152–1165.

Haldin-Herrgard, T. (2000). Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1(4), 357–365.

Hair, J.F., Page, M., Brunsveld, N. (2019). *Essentials of Business Research Methods*. New York: Routledge.

Heimeriks, K. H., Schijven, M., & Gates, S. (2012). Manifestations of higher-order routines: The underlying mechanisms of deliberate learning in the context of postacquisition integration. *Academy of Management Journal*, 55(3), 703-726.

Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015) 'A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), pp.115–135.

Homburg, C., Schäfer, H., & Schneider, J. (2012). *Sales excellence: Systematic sales management* Springer Science & Business Media.

Howells, J. (1996). Tacit knowledge, innovation, and technology transfer. *Technology Analysis & Strategic Management*, 8(2), 91–106.

Inyang, A. E. (2019). How social media use by salespeople translates into sales performance: the mediating role of sales strategy. *Marketing Management Journal*, 29(1).

Jasmand, C., Blazevic, V., & Ruyter, K. (2012). Generating Sales While Providing Service: A Study of Customer Service Representatives' Ambidextrous Behavior. *Journal of Marketing*, 76(1), 20–37. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0448>

Kamakura, W. A. (2008). Cross-selling: Offering the right product to the right customer at the right time. *Journal of Relationship Marketing*, 6(3-4), 41-58. doi:10.1300/J366v06n03_03

Kamakura, W.A., Wedel, M., de Rossa, F. and Mazzon, J.A. (2003), "Cross-selling through database marketing: a mixed data factor analyzer for data augmentation and prediction", *International Journal of Research in Marketing*, 20(1). 45-65.

Kasem, M. S., Hamada, M., & Taj-Eddin, I. (2023). Customer Profiling, Segmentation, and Sales Prediction using AI in Direct Marketing. arXiv preprint arXiv:2302.01786.

Kinni, T. (2004). How strategic is your sales strategy? *Harvard Management Update*, 3-5.

Kline R (2010). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Publications.

Li, S., Sun, B., & Montgomery, A. L. (2011). Cross-Selling the Right Product to the Right Customer at the Right Time. *Journal of Marketing Research*, 48(4), 683–700. <https://doi.org/10.1509/jmkr.48.4.683>

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). The Schumpeterian tradeoff revisited. *The American Economic Review*, 72(1), 114-132.

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.

Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.

Oliver, Richard L. and John E. Swan (1989). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *Journal of Marketing*. 53 (April), 21-35. <https://doi.org/10.1177/002224298905300>

Panagopoulos, N. G., & Avlonitis, G. J. (2010). Performance implications of sales strategy: the moderating effects of leadership and environment. *International Journal of Research in Marketing*, 27(1), 46-57.

Rosen, T. A. (2004). Why Your Bank Will Fail at Cross-Selling. *Commercial Lending Review* 19(2): 41-44.

Sáenz, J., Aramburu, N. and Rivera, O. (2007). Innovation focus and middle-up-down management model: Empirical evidence. *Management Research News*, 30 (11) 785-802. <https://doi.org/10.1108/01409170710832232>

Santos, J.R. (1999) Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of Extension.*, 37, 1–5.

S.-Y. Kim, T.-S. Jung, E.-H. Suh, H.-S. Hwang (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study, *Expert systems with applications*. 31 (1), 101–107.

Schmitz, C., Lee, Y. C., & Lilien, G. L. (2014). Cross-selling performance in complex selling contexts: An examination of supervisory and compensation-based controls. *Journal of Marketing*, 78(3), 1-19.

Smith, B. (2006). The Future of Cross-Selling. *Canadian Underwriter* 73 (9) (Sept.): 32-33.

Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice. *Strategic Management Journal*, 17(1), 27–43.

Terho, H., Eggert, A., Haas, A., & Ulaga, W. (2015). How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. *Industrial marketing management*, 45, 12-21. <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.017>

Tolga Akçura M., Kannan Srinivasan, (2005) Research Note: Customer Intimacy and Cross-Selling Strategy. *Management Science*. 51(6):1007-1012. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1050.0390>

Walter, J., Lechner, C., & Kellermanns, F. W. (2007). Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital. *Journal of Business Research*, 60(7), 698–710.

Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management decision*, 52(2), 230–258. <http://dx.doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>


Weinstein, A. (2013) *Handbook of market segmentation: Strategic targeting for business and technology firms*, Routledge.

Y. Liu, M. Kiang, M. Brusco, (2012). A unified framework for market segmentation and its applications, *Expert Systems with Applications*. 39 (11) 10292–10302.

Zoltners, A. A., Sinha, P., & Zoltners, G. A. (2001). *The complete guide to accelerating sales force performance: How to get more sales from your sales force* (1st ed.) New York: AMACOM.

Zhang, X. and Jiang, J.Y. (2015). With whom shall I share my knowledge? A recipient perspective of knowledge sharing, *Journal of Knowledge Management*, 19(2). 277-295. <https://doi.org/10.1108/JKM-05-2014-0184>

Zhu, G. and Gao, X. (2019). The Digital Sales Transformation Featured by Precise Retail Marketing Strategy. *Expert Journal of Marketing*, 7(1), pp.72-76.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](#) .