

# El marketing interno y la orientación al aprendizaje como antecedentes a la innovación en las pequeñas y medianas empresas en Aguascalientes

*The internal marketing and orientation to learning as background to the innovation in small and medium-sized enterprises in Aguascalientes*

*Marketing interno e orientação de aprendizagem como antecedentes para a inovação em pequenas e médias empresas em Aguascalientes*

**DOI:** <http://dx.doi.org/10.23913/ricea.v6i11.86>

**Javier Eduardo Vega Martínez**

Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

[jevega@correo.uaa.mx](mailto:jevega@correo.uaa.mx)

**María del Carmen Martínez Serna**

Universidad Autónoma de Aguascalientes, México

[mcmartin@correo.uaa.mx](mailto:mcmartin@correo.uaa.mx)

## Resumen

El capital humano se ha convertido en una tarea en continua evolución dada la importancia que representa para las organizaciones; por otro lado, la innovación en las organizaciones trae ventajas competitivas para el mercado al que sirven. La literatura científica sobre el tema identifica dos orientaciones que son antecedentes importantes para generar mayores niveles de innovación: el marketing interno y la orientación al aprendizaje. Sin duda, el capital humano representa la base para su implementación. El objetivo del presente estudio fue analizar si por el incremento en la relación del marketing interno y la orientación al aprendizaje se eleva también el nivel de innovación, en otras palabras, si son constructos antecedentes a la capacidad de innovación en las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el estado de Aguascalientes, México. Para ello se utilizó metodología cuantitativa a través del análisis de ecuaciones

estructurales para analizar una muestra de 250 pymes. Los resultados señalan que el marketing interno y la orientación hacia el aprendizaje influyen positivamente en la innovación.

Asimismo se comprueba que el marketing interno ejerce un efecto positivo estadísticamente significativo a un nivel de  $p < 0.01$  con un coeficiente path estandarizado de 0.218, con un valor  $t = (2.583)$  y la orientación al aprendizaje a un nivel de  $p < 0.01$  con un valor del coeficiente path estandarizado de 0.251 y valor  $t = (2.840)$ . Para la implementación de ambas estrategias, recurso humano resulta es la clave para que los directivos dirijan sus esfuerzos; ambas estrategias (marketing interno y orientación al aprendizaje) se complementan para incrementar la innovación en productos, procesos y gestión.

**Palabras claves:** Marketing interno, orientación al aprendizaje, innovación, PYME.

### Abstract

Human capital has become a task in continuous evolution, given the importance that represents for organizations, por otro lado, on the other hand, innovation in organizations brings competitive advantages for the market that serve. The scientific literature on the subject identifies two orientations that are background to generate higher levels of innovation: the internal marketing and learning orientation. Certainly, human capital is the basis for its implementation. The objective of the present study was to examine whether the level of innovation rises also by the increase in the ratio of internal marketing and learning orientation, in other words, if they are constructs history to the capacity for innovation in Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) in the State of Aguascalientes, México. Quantitative methodology through structural equation analysis was used to analyze a sample of 250 SMEs. The results indicate that the internal marketing and the orientation toward learning positively influence innovation.

Also checks to see that the internal marketing has a statistically significant positive effect to a level of  $p < 0.01$  with a coefficient standardized path of 0.218, with a value  $t = (2.583)$  and orientation to learning at a level of  $p < 0.01$  with a standardized 0.251 path coefficient value and value  $t = (2.840)$ . Is for the implementation of both strategies, human resources is the key to managers directing their efforts; both strategies (internal marketing and learning-oriented) complement each other to boost innovation in products, processes and management.

**Key Words:** internal marketing, orientation to learning, innovation, SME.

## Resumo

Capital humano tornou-se uma tarefa em constante evolução, dada a importância que representa para as organizações; Por outro lado, a inovação nas organizações traz vantagens competitivas para o mercado a que servem. A literatura científica sobre o assunto identifica duas orientações que são importantes antecedentes de gerar níveis mais elevados de inovação: mercado interno e orientação de aprendizagem. Sem dúvida, o capital humano é a base para a implementação. O objetivo deste estudo foi analisar se o aumento na proporção de marketing interno e orientação de aprendizagem também aumenta o nível de inovação, em outras palavras, se eles são construções de fundo para a capacidade de inovação nas pequenas e médias empresas ( PME), no estado de Aguascalientes, no México. Por esta metodologia quantitativa foi usada a partir da análise de equações estruturais para analisar uma amostra de 250 PME. Os resultados mostram que o marketing interno e orientação de aprendizagem influenciar positivamente a inovação.

Constatou-se também que o marketing interno tem um efeito positivo estatisticamente significativa ao nível de  $p < 0,01$ , com coeficiente de caminho padronizado 0,218, com um valor de  $t = (2.583)$  ea orientação para a aprendizagem a um nível de  $p < 0,01$  com valor padronizado caminho coeficiente de 0,251 e  $t = (2.840)$ . Para a realização das estratégias, dos recursos humanos é fundamental para os gestores a direcionar seus esforços; ambas as estratégias (marketing interno e de orientação Aprendizagem) se complementam para aumentar a inovação em produtos, processos e gestão.

**Palavras-chave:** Marketing Interno, orientação para aprendizagem, inovação, PME.

**Fecha recepción:** Julio 2016

**Fecha aceptación:** Diciembre 2016

## Introducción

La innovación es una capacidad estratégica necesaria para la permanencia de las organizaciones debido al ambiente cambiante de negocios y a una competencia cada vez más calificada, a la adaptación a las necesidades de los consumidores y a la evolución de la tecnología, volviéndose indispensable ya que esta adaptación rápida debe provenir tanto de las organizaciones como de las personas que trabajan en ella (Balay, 2012). Desde esta premisa se entiende que para que la innovación se desarrolle se requieren acciones tanto individuales como de grupo (Collins y Moschler, 2008).

El estudio del capital humano se ha convertido en una tarea en continua evolución dada la importancia que representa para las organizaciones, existen estudios que señalan que una gestión de recursos humanos desde un enfoque de marketing interno favorece los resultados en las pymes (Rodríguez, Vijande, Pérez y Gutiérrez, 2008).

En la gestión de las organizaciones se considera al aprendizaje como una inversión para incrementar el éxito y la capacidad de la organización (Celep, Konakli, y Recepoglu, 2011). Aprender constantemente de los clientes, de los grupos de interés, de los proveedores, de los competidores y del lugar de mercado por parte de los empleados, promueve la generación de nuevas ideas.

Las pequeñas y medianas empresas tienen ventajas en términos de prácticas de comportamiento, como el dinamismo emprendedor, la flexibilidad, la eficiencia y su proximidad al mercado (Hewitt-Dundas, 2006). El obtener evidencia empírica que ayude a entender cuáles prácticas de gestión conllevan un mejor desempeño de acuerdo a sus características y contextos particulares, adquiere relevancia si se considera que 99.8 % del total de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan un importante porcentaje del producto interno bruto y del total de recursos humanos empleados (SE, 2013). Además, es prioritario desarrollar innovaciones para mejorar la posición de México en relación a otras economías del mundo (SE, 2013).

En la indagación científica sobre el tema de innovación se han realizado estudios que confirman el impacto positivo en el desempeño de las pequeñas y medianas empresas (Martínez, Vega, y Vega, 2016). Indagar cuáles antecedentes influyen de manera positiva para incrementar la innovación en la pyme es el objetivo de este estudio, por lo que propone al marketing interno (MI) y la orientación al aprendizaje (OA) como dos fuerzas internas que tienen influencia positiva y significativa en la innovación de las pyme de Aguascalientes.

En este sentido, el capital humano juega un importante papel en la implementación de las estrategias del MI y en la OA y en su influencia en la capacidad de innovación, ya que en ambas se explica la relación del empleado con la organización. Por un lado, el MI promueve una filosofía para que los clientes internos motivados generen valor y satisfacción para los clientes externos (Gounaris, 2008), en tanto que la orientación al aprendizaje se produce principalmente en el nivel de la cultura de la empresa, involucra un conjunto de valores organizacionales que influyen en el grado en el que se crea o usa conocimiento y cuestiona los modelos mentales establecidos (Ci, Ju, y Peng, 2008).

El presente artículo presenta en primer término la revisión de literatura de MI, OA e Innovación y el desarrollo de hipótesis que examinan las relaciones de las variables de estudio. Posteriormente se presenta la metodología de estudio y, por último, los resultados y las conclusiones.

## **Revisión de literatura**

### **Marketing interno**

En la literatura científica el MI es considerado como “una filosofía de gestión que promueve el desarrollo de estrategias y programas dirigidos a motivar, estimular, comprometer y favorecer el rendimiento de todos los empleados de la empresa (o mercado interno), lo que a su vez facilita la consecución de los objetivos organizacionales con los clientes finales en el mercado externo” (Gounaris, 2008). Por otro lado, el marketing interno se distingue por su papel decisivo en el grado de satisfacción de los empleados, que afecta directamente los resultados de los clientes y financieros (Sanzo et al., 2007).

Mendoza, Hernández y Taberero (2011) señalan que el MI ha sido estudiado desde dos puntos de vista: por un lado, en la relación empleado-organización y, por el otro, como el intercambio en la cadena de suministro. Se distingue también como una perspectiva de gestión de comunicación organizacional en la que se desarrollan sistemas de recompensa con el objetivo de mejorar la habilidad o satisfacción de los empleados en el trabajo. Algunos autores, adoptando una perspectiva de teoría de identidad social, proponen que el marketing interno es fundamentalmente un proceso en el cual los líderes siembran en sus seguidores un sentido de unidad con la organización, formalmente conocida como identificación organizacional y que forma parte importante del compromiso organizacional (Wieseke et al., 2009).

El concepto de marketing interno se originó como producto de la investigación en el sector de servicios, al reconocer la necesidad de los gerentes de enfocarse internamente tanto en los empleados como en los clientes. Sin embargo, la mayoría de los mercados modernos involucran una combinación de elementos de producto y servicio, y en el largo plazo la calidad del servicio puede ser incluso más importante que la calidad del producto para el cliente (Lings, 2004). Por ese motivo la importancia del marketing interno ha migrado a todo tipo de empresas.

Gounaris (2008) señala que el MI u orientación al mercado interno (OMI) es un concepto similar al de Kholi y Jaworski (1993), constituido por tres dimensiones enfocadas en el mercado interno: generación de información del mercado interno, diseminación de la información en el mercado interno y el diseño de respuesta al mercado interno, en este sentido se vende la idea de la empresa (objetivos, estructura, dirigentes, etcétera) a su mercado (empleados) con el objetivo de incrementar su motivación y resultados. Algunos de los autores que adoptaron esta forma de medir el marketing interno son Kaur y Kumar (2015) y Santos-Vijande, Álvarez y García (2011).

### **Marketing interno e innovación**

La innovación en la empresa puede presentarse en los productos, procesos y sistemas de gestión, para lo cual se requiere de trabajo colaborativo de los empleados, quienes generan valor al cliente y propician la coproducción y la co-creación de innovaciones. El MI promueve el clima organizacional apropiado para que se escuche a los empleados y reconoce la participación que tienen en el desarrollo de innovaciones (García, Álvarez y Santos, 2010).

El MI facilita que los empleados desarrollen comportamientos de mayor calidad y enriquezcan los procesos de prestación de servicios y la aportación de valor, construyendo una mentalidad de servicio (Lings y Greenley, 2008), lo cual es necesario para dotar a la empresa con mayores capacidades de innovación. A la vez consigue mayor satisfacción y compromiso (Shaemi y Ghujali, 2013) al experimentar el servicio de primera mano y proporcionar retroalimentación de inmediato, además de ejercer un impacto positivo con la gestión de conocimiento necesario para el desarrollo de innovaciones (Hume y Hume, 2015).

Para el desarrollo de actividades innovadoras es necesario motivar el diálogo, la interacción y el intercambio de conocimiento entre los diferentes departamentos que generen una cultura de aprendizaje (Tsai, 2014). La capacidad de innovación es la aplicación de relevante conocimiento para dar valor al mercado y la exitosa implementación de ideas creativas dentro de la organización, por lo que se puede considerar que es una consecuencia de la gestión de conocimiento (Zheng, Yim y Tse, 2005).

Al ser los empleados un recurso crítico para la retroalimentación generada por los usuarios de servicios, señalan al MI como antecedente a la capacidad de innovación de las empresas (Umashancar, Srinivascan y Hindman, 2011; Alambro, 2013). Además, el “desarrollo de empleados” como dimensión del MI influye en la innovación tecnológica (Mosleh et al., 2013) y la relación de la orientación al mercado con las innovaciones que usan tecnología (Zheng et al., 2005).

Por otro lado, existe evidencia del efecto de aplicar el MI sobre la orientación al mercado para involucrar a los clientes y trabajadores que están frente a la línea (empleados cercanos al servicio del cliente) en la innovación del servicio (Santos-Vijande et al, 2011, Shiu y Yu, 2010). El MI tiene un papel estratégico en el marketing externo, además de ser un antecedente de la OM (Reza y Tajeddini, 2011; Renko, Carsrud y Brannbucket, 2009).

Por tanto y de acuerdo a la evidencia señalada se propone la siguiente hipótesis:

**H1. El marketing interno ejerce un efecto directo y positivo sobre la innovación****Orientación al aprendizaje**

El aprendizaje es el puente en que las compañías mueven sus pensamientos hacia acciones. Ha sido definido como el proceso por el cual las organizaciones adquieren, construyen y transfieren conocimiento (López, Ahumada y Olivares, 2012, p. 324 ), es “la actitud básica que se toma por parte de la compañía para dirigirla a tener procesos de aprendizaje” (Sinkula, Baker y Noordewier, 1997, p. 309), involucra un conjunto de valores organizacionales que influyen en la medida en que se crea y usa conocimiento y cuestiona las rutinas establecidas en la organización (Ci et al., 2008), es una combinación de prácticas que promueven el conocimiento intra-organizacional entre los empleados y colaboradores de otras organizaciones (Lin et al., 2013), en la que se identifica la toma de riesgos, la interacción con el ambiente, el diálogo y la participación en la toma de decisiones como parte de los factores que intervienen para facilitar el aprendizaje (Alegre, 2012).

Para lograr el aprendizaje en la organización, los miembros de la compañía deben detectar sus errores y corregirlos mediante acciones establecidas por la organización (López, Fleitas y Gil, 2008), ya que una organización que constantemente aprende, consulta, prueba, evalúa y reflexiona acerca de sus experiencias, a su vez transforma lo que aprende en conocimiento útil para el logro de los objetivos de la organización (Dunst y Watson, 2010; Dunst et al., 2011).

La capacidad de innovación tiene como característica la posibilidad de entender y responder correctamente al medio ambiente externo (Akman y Yilmaz, 2008), y durante este procedimiento indiscutiblemente la empresa desarrolla conocimiento que transforma con el objetivo de implementar nuevas ideas y servir a su mercado de manera exitosa (Zheng et al., 2005). En esta fase, la información y el conocimiento son variables necesarias para el proceso de innovación, así como el compromiso de aprender más rápido que la competencia (Slater y Narver, 1995), por lo que la innovación por sí misma es un proceso de aprendizaje que capacita a la implementación de nuevas ideas, productos o procesos (Calantone, Cavusgil y Yushan, 2002). Ambas, tanto la innovación como la orientación al aprendizaje son críticas para crear o mejorar servicios (Stegerean, Petre, y Gavrea, 2013).

El establecimiento de mecanismos para compartir el conocimiento en la organización no es una tarea sencilla. Debido a su naturaleza personal, es difícil definir, expresar, transmitir y compartir, por lo que el aprendizaje en la organización permite la adquisición y creación de conocimiento así como su generación y diseminación (Jiménez y Sáenz, 2006; García y Real, 2013).

Para que una organización esté orientada al aprendizaje se requieren tres valores fundamentales: compromiso al aprendizaje, compartir la visión y una mentalidad abierta. El compromiso al aprendizaje es el nivel en el que se promueve el aprendizaje dentro de los valores organizacionales. Se trata de compartir la visión en la que se exprese el énfasis en el aprendizaje, es decir, que se dé dirección a lo que se debe aprender, sobre todo que se coordine lo que sucede en diferentes departamentos y la mentalidad abierta, significa alentar para que se cuestionen críticamente las rutinas establecidas en la organización y se permanezca abierto a nuevas ideas (Baker y Sinkula, 2002).

### **Orientación al aprendizaje e innovación**

En la revisión de la literatura empírica sobre el tema se han llevado a cabo diversos estudios que soportan la relación entre la orientación al aprendizaje y la innovación, siendo este el caso de las empresas de alta tecnología y emprendedoras con una mayor capacidad en alguna área particular, pues tienen un impacto positivo en el aprendizaje y la innovación incremental (Sheng y Chien, 2016). La innovación impacta en la mejora de resultados de las pymes y tiene como antecedente la orientación al aprendizaje (Keskin, 2006). En compañías de bancos y seguros se evidencia que el aprendizaje en la organización afecta en la innovación (Liao et al., 2012), además existe un impacto indirecto en el desempeño de negocios para facilitar la innovación radical o incremental (Lin et al., 2013).

Otros estudios confirman que firmas del sector de logística con orientación al aprendizaje y al mercado impactan positivamente en la capacidad de innovación y desempeño (Deniz y Neczan, 2012), lo cual genera un importante precedente para la innovación o la capacidad de innovación (Alegre y Chiva, 2008; Wang, 2008). También existe evidencia de la influencia de cada una de las dimensiones de la OA, medida como compromiso al aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta. Con respecto a la innovación, los hallazgos señalan que la mentalidad abierta

fue la única dimensión que influye en la eficacia de la innovación de producto (Calisir, Altin Gumussoy y Guzelsoy, 2013). En similares estudios medidos con cuatro dimensiones, existe evidencia que señala que la mentalidad abierta, la visión compartida y el compartir conocimiento intra-organizacional influyen positivamente sobre la innovación; por el contrario, el compromiso al aprendizaje es el único que no influye en la innovación (Chiou y Chen, 2012).

Lo que se observa en los estudios de innovación en las firmas es un iterativo aprendizaje continuo. El conocimiento es útil para generar nuevas ideas, sin embargo, el aprendizaje es el conducto para definir, transmitir y compartir el conocimiento dentro de la organización (Jiménez y Sáenz, 2006; García y Real, 2013).

De acuerdo a la evidencia presentada se propone la siguiente hipótesis:

## **H2. La orientación al aprendizaje ejerce un efecto directo y positivo sobre la innovación**

### **Método**

Se diseñó un estudio cuantitativo de tipo causal, transeccional ya que se medirán las variables utilizadas exclusivamente en el tiempo preciso del levantamiento de trabajo de campo, el cual tuvo lugar de agosto a diciembre del 2015. Se utilizó el método de modelaje de ecuaciones estructurales; de acuerdo a Byrne (2006), “un modelo de ecuaciones estructurales es una metodología estadística que utiliza un enfoque confirmatorio del análisis multivariante aplicado a una teoría estructural relacionada con un fenómeno determinado”. Se utilizaron los software SPSS y Amos, el muestreo fue no probabilístico, y el respondiente clave fueron los altos ejecutivos o propietarios en la pequeña y mediana empresa. Asimismo se desarrolló un instrumento en el cual se adaptaron escalas multi-ítems utilizadas en estudios previos para medir los constructos del modelo. Todos los constructos fueron medidos usando escalas Likert de 5 puntos con rangos desde fuertemente en desacuerdo (1) a fuertemente de acuerdo (5). El instrumento fue aplicado de manera personal. La unidad de análisis fueron las pequeñas y las medianas empresas de 10 a 250 empleados ubicadas en el estado de Aguascalientes.

La información se recopiló de una muestra no probabilística por conveniencia, que tuvo como marco de referencia el Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el cual contenía un registro de 3 586 pymes de los tres sectores, de las cuales se seleccionaron 347 pymes a las que se invitó a participar. Finalmente se obtuvo una muestra de 250 pymes con representación de los sectores industrial, de comercio y servicios. En la muestra participaron el sector textil y confección con 24 %; el mueblero con 12 %; la agroindustria con 12 %; el metal-mecánico con 12 %; la construcción con 12 %; otras industrias con 12 %; y por último, pymes de comercio y servicios con 16 %. Debido al método de análisis de ecuaciones estructurales y de acuerdo a la teoría se recomiendan muestras de más de 200 observaciones, por lo que se decidió que la muestra para el estudio fuera de 250 pymes puesto que muestras demasiado grandes ocasionan problemas de parsimonia.

### **Medidas**

Las escalas utilizadas fueron seleccionadas de estudios previos después de realizar la revisión de la literatura científica sobre el tema, las cuales mostraron suficiente fiabilidad y validez. También fueron sometidas a pruebas estadísticas que demostraron dichas validez y confiabilidad; los resultados se muestran en los siguientes apartados de este artículo.

El constructo de innovación se midió a partir de tres dimensiones: innovación de producto, innovación de proceso e innovación de gestión. La escala ha sido utilizada en investigaciones previas (AECA, 1995; Uc y Bastida, 2007; Naranjo, Sáenz y Jiménez, 2008; Gálvez y García, 2012; Martínez et al., 2016). El constructo de orientación al aprendizaje se midió con tres dimensiones y se adaptó del trabajo de Sinkula et al., *Compromiso al aprendizaje, visión compartida y mentalidad abierta* (1997). Después de revisar la literatura sobre marketing interno se seleccionó la escala de Gounaris (2008) con tres dimensiones: 1) generación de información sobre el mercado interno, 2) diseminación de la información sobre el mercado interno, y 3) diseño de la respuesta.

Con el fin de verificar la confiabilidad de las escalas utilizadas para la medición de los factores de cada constructo, se utilizó el coeficiente de alfa Cronbach (Nunnally, 1978), cuyos resultados se presentan en la tabla 1, donde se puede observar que todos los factores obtienen niveles de 0.780 a 0.920; del mismo modo se obtuvo el índice de fiabilidad compuesta (IFC) (Bagozzy y Yi,

1988), cuyos resultados oscilan de 0.796 a 0.897. Ambos índices obtuvieron valores superiores a 0.7, por lo que se puede afirmar que existe fiabilidad de los factores de cada uno de los constructos que se evalúan en el modelo.

Una vez verificada la fiabilidad de las escalas se procedió a hacer lo mismo con la validez convergente, para lo cual se desarrolló un análisis factorial confirmatorio (AFC). Los resultados aparecen en la tabla 1, y señalan que todos los ítems de los factores son significativos ( $p < 0.001$ ) y que el promedio de las cargas factoriales estandarizadas fueron mayores a 0.70 (Hair et al., 1995). En la misma tabla se demuestran los índices de bondad de ajuste del modelo de medida.

Se obtuvo el índice de varianza extraída (IVE) (Fornell y Larcker, 1981), cuyos resultados aparecen en la tabla 1 y donde los valores obtenidos por cada uno de los factores del modelo oscilan de 0.551 al 0.780, los cuales exceden 0.500, y que señala que más del 50 % de la varianza de los indicadores se agrega a la variable latente.

Los índices de bondad de ajuste del modelo de medida de acuerdo a la literatura son el índice de ajuste normado (NFI), el índice Tucker Lewis (ITL) o también llamado índice de ajuste no normado (NNFI), el índice de ajuste incremental (IFI), el índice de ajuste comparativo (CFI), (Bentler, 1990), los cuales de acuerdo a la literatura en los valores cercanos a uno indican un buen ajuste (Byrne, 2006), y el error de aproximación medio por grado de libertad (RMSEA), donde los valores por debajo de 0.05 indican un buen ajuste del modelo, y por debajo de 0.08 indican un ajuste adecuado del modelo, el cual debe oscilar entre 0.05 a 0.08 como límite (Joreskog and Sorbom 1986). También se señala que la chi cuadrada / grados de libertad no debe ser superior a cinco para que tenga un ajuste adecuado.

Los resultados se muestran al calce de la tabla 1  $\chi^2/dgl=1.67$ ;  $TLI=0.933$ ;  $NFI=0.864$   $IFI=0.941$ ;  $CFI=0.940$ ; y el  $RMSEA=0.052$ , lo que indica un buen ajuste, por lo que se puede afirmar que todas las variables latentes se ajustan a los datos.

**Tabla 1.** Confiabilidad y validez convergente del modelo de medida

Variable	Ítem	Carga factorial	Valor t robusto	Alfa $\alpha$	IFC	IVE
Generación de Información (GI)	GIM2	0.589***	8.886	0.920	0.796	0.571
	GIM5	0.762***	11.208			
	GIM6	0.860***	1.000			
Diseminación de Información (DI)	DIF1	0.792***	11.809	0.870	0.847	0.650
	DIF2	0.886***	12.490			
	DIF3	0.735***	1.000			
Diseño de respuesta (DI)	REI4	0.764***	11.261	0.873	0.849	0.657
	REI5	0.952***	12.854			
	REI6	0.695***	1.000			
Compartir la Visión (CV)	VIC1	0.856***	1.000	0.862	0.868	0.689
	VIC2	0.898***	15.976			
	VIC3	0.728***	12.836			
Compromiso a aprendizaje (CO)	COA1	0.916***	1.000	0.887	0.897	0.746
	COA2	0.935***	20.795			
	COA3	0.725***	14.178			
Mentalidad Abierta (MA)	MEA1	0.836***	1.000	0.780	0.785	0.551
	MEA3	0.682***	9.841			
	MEA6	0.700***	10.048			
Innovación de Producto (IP)	PI2	0.826***	1.000	0.828	0.829	0.708
	PI1	0.857***	14.278			
Innovación de Proceso (IPr)	PrI4	0.896***	1.000	0.877	0.876	0.780
	PrI3	0.871***	17.630			
Innovación de Gestión (IG)	MI5	0.851***	17.495	0.898	0.897	0.745
	MI6	0.846***	17.320			
	MI7	0.892***	1.000			
$\chi^2 = 423.918$ gl=263; $\chi^2 / gl = 1.612$ P=.000; NFI= 0.891; IFI= 0.956; CFI= 0.955; RMSEA=						

0.050
-------

\*\*\*p&lt;0.001 \*\*p&lt;0.01 \*p&lt;0.05

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos del estudio empírico.

Con el objetivo de verificar la validez discriminante del modelo de medida se realizó la prueba de las diferencias de chi cuadrado. Dicha prueba se obtiene en un modelo de dos factores al restringir la correlación de los parámetros a la unidad, para, enseguida, desarrollar la prueba de diferencias de  $\chi^2$  para el modelo restringido y el no restringido. De acuerdo a (Bagozzi y Yi (1988), un valor de  $\chi^2$  con significancia menor en la relación que no está restringida a la unidad indica que la relación no está perfectamente correlacionada, con ello se infiere que existe validez discriminante. La prueba de diferencias de  $\chi^2$  se desarrolla para cada par de factores a la vez y no de forma simultánea para todos los pares incluidos en el modelo, ya que puede ser ofuscado el valor no significativo al ser probado con varios pares que tienen valores significativos (Anderson y Gerbing, 1988, p. 416).

Se desarrolló la prueba para dos pares de factores de acuerdo a las relaciones establecidas en el modelo de investigación planteado. En la tabla 2 se muestra el resultado de la prueba de las diferencias de  $\chi^2$ , donde se señala los factores que fueron probados. La columna  $(\chi^2)_1$  muestra el valor de  $\chi^2$  obtenido con el modelo restringido a la unidad. La siguiente columna  $(\chi^2)_2$  muestra el valor de  $\chi^2$  para el modelo sin restricción. La diferencia entre los valores de  $\chi^2$  del modelo restringido y el no restringido a la unidad se señala en la tercera columna  $\Delta\chi^2(1)$ , donde se puede verificar que la diferencia de las  $\chi^2$ , de los primeros dos factores marketing interno e innovación es de 49.05 y la diferencia de  $\chi^2$  de los siguientes dos factores orientación al aprendizaje e innovación es de 30.38. Ambas diferencias fueron significativas con  $p<0.001$  Con estos resultados se puede inferir la validez discriminante del modelo de medida.

**Tabla 2.** Prueba de Chi-cuadrada de validez discriminante para el modelo global.

Correlación	( $\chi^2$ )1	( $\chi^2$ )2	$\Delta\chi^2(1)$	p
H1 Marketing interno <--> Innovación	257.87	208.88	49.05	***
H2 Orientación a Aprendizaje <--> Innovación	204.15	173.77	30.38	***

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos del estudio empírico.

\*\*\*  $p < 0.001$  \*\* $<0.01$  \* $<0.05$

**Resultados**

Una vez que fueron verificadas la validez y confiabilidad de las escalas de medida se desarrolló el análisis estructural de las relaciones planteadas en el modelo para contrastar las hipótesis, se verificó el ajuste del modelo estructural, el cual presentó buen ajuste con los siguientes índices:  $\chi^2/df=1.67$ ;  $IFI=0.941$ ;  $TLI=0.933$ ;  $NFI=0.864$   $CFI=0.940$ ; y el  $RMSEA=0.052$ , ya que se encontraron dentro de los límites señalados por la teoría. Los resultados de las hipótesis planteadas en el modelo estructural se pueden observar en la tabla 3.

**Tabla 3.** Resultados del análisis estructural para la contrastación de hipótesis

Hipótesis	Relación estructural propuesta	$\beta$ (t)	p	Resultado
H1	Marketing interno $\rightarrow$ Innovación	0.218 (2.583)	**	Aceptada
H2	Orientación al Aprendizaje $\rightarrow$ Innovación	0.251 (2.840)	**	Aceptada

Chi2= 483.699 (gl= 264): 1.832; (p= 0.000); RMSEA= 0.066; NFI=0.876; IFI=0.939; CFI=0.938.

\*\*\*  $p < 0.001$  \*\* $<0.01$  \* $<0.05$

Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos del estudio empírico

La primera hipótesis (H1) señala que el marketing interno ejerce un efecto directo y positivo sobre la innovación, la cual resulta ser estadísticamente significativa a un nivel de  $p < 0.01$  con un coeficiente path estandarizado de 0.218, con un valor  $t = (2.583)$ , por lo que se acepta la hipótesis.

La segunda hipótesis (H2) señala que la orientación al aprendizaje ejerce un efecto directo y positivo sobre la innovación, y el resultado de la relación planteada es estadísticamente significativa a un nivel de  $p < 0.01$  con un valor del coeficiente path estandarizado de 0.251, con un valor  $t = (2.840)$ , por lo que se acepta la hipótesis.

### **Discusión**

Las pequeñas y medianas empresas en México requieren aplicar estrategias que les representen una ventaja competitiva. Las actividades de innovación han estado ligadas en diversos estudios con mejorar los índices de competitividad y desempeño en este sector; en este estudio se comprueba empíricamente que el marketing interno y la orientación al aprendizaje ejercen un efecto significativo directo y positivo sobre la innovación en las pymes.

En la implementación de ambas estrategias, el recurso humano resulta clave para que los directivos dirijan sus esfuerzos, ambas (marketing interno y orientación al aprendizaje) se complementan para incrementar la innovación en productos, procesos y gestión. Los resultados en cuanto a la relación de marketing interno sobre la innovación son consistentes con estudios internacionales anteriores (Santos-Vijande, Álvarez y García, Shiu y Yu, 2010; Umashancar, et al., 2011; Alambro, 2013; Keskin, 2006); si los empleados (clientes internos) se encuentran satisfechos, generan valor y satisfacen a los clientes externos, se tendrá un efecto positivo a los niveles de innovación; del mismo modo, los resultados de la relación de orientación al aprendizaje sobre innovación son consistentes con estudios previos; si la empresa mantiene una mentalidad abierta al cambio, se comprometen los directivos a que el aprendizaje en la empresa sea prioridad en sus acciones y que todos los miembros hagan suya la visión, la acepten y sus actividades cotidianas vayan dirigidas a alcanzarla, se ejercerá un efecto positivo en la innovación en las pyme.

Conforme a estos resultados, el análisis de los coeficientes path de cada una de las dimensiones que componen el constructo de marketing interno da mayor importancia a las dimensiones de generación y diseminación de información correspondientes a la variable latente de marketing interno, promovida por parte de los directivos y desarrollada transversalmente en todas las áreas de la organización. Si esto se refuerza, la respuesta al mercado interno será la indicada para que influya en los niveles de innovación de las pyme.

En cuanto a la implicaciones de estos resultados podemos entender que en la medida que las pymes desarrollen prácticas que generen información del mercado interno (clientes internos) se influirá positivamente en los niveles de innovación, tales como allegarse conocimiento de las políticas de personal que aplica la competencia, identificar cuáles empresas compiten con la propia para atraer a sus empleados clave, conocer las necesidades laborales de cada grupo de empleados, y diseminar esa información proveniente de su mercado interno, así como motivar a que los empleados informen sobre problemas personales u organizacionales cuando afectan su rendimiento. Resulta también prioritario que los directivos estén dispuestos a escuchar los problemas que afectan el trabajo de los empleados, que se promueva que los directivos se comuniquen y compartan los problemas que pueden existir en los empleados transversalmente y en la adecuación de las políticas de personal a las características de cada grupo de empleados, y que se responda a la información mediante la adecuación de las políticas de personal, además de diseñar su formación o desarrollo de acuerdo a las características de cada grupo de empleados.

Por otro lado, los resultados sobre la relación de orientación al aprendizaje en la innovación son consistentes con estudios anteriores (Calisir et al., 2013). Los resultados de los coeficientes path señalan que la dimensión que aporta más al constructo de orientación al aprendizaje en las pymes de este estudio es la visión compartida. En este sentido, la gestión de las pymes deberá tener un concepto bien expresado de quiénes son y dónde están como empresas, logrando que entre todos los niveles, funciones y divisiones dentro de ellas acepten la visión y apliquen acciones para lograr el compromiso de los empleados con el alcance de los objetivos establecidos. La segunda dimensión que aporta al constructo de orientación al aprendizaje es la mentalidad abierta por parte de todos los integrantes de la institución, sin temor al papel crítico que asumen sobre los supuestos que comparten en la empresa o la forma en que se conduce el negocio, promoviendo

las ideas originales. Por último, la dimensión compromiso al aprendizaje es la que menos aporta, sin embargo, es igual de importante para que las pymes estén orientadas al aprendizaje, donde “aprender” sea un valor básico en la empresa y la habilidad de aprender se considere un recurso que les genere ventajas competitivas, pues si el empleado aprende es una inversión y no un gasto.

### **Conclusiones**

El objetivo general de la investigación fue cubierto, ya que los resultados señalan que el marketing interno y la orientación al aprendizaje son antecedentes necesarios para propiciar mayores niveles de innovación en las pymes de acuerdo a la muestra de estudio. En otras palabras, existe una influencia directa positiva de estas prácticas sobre la innovación en las pymes estudiadas en el estado de Aguascalientes. Para ello se desarrolló un modelo soportado con teoría y validado estadísticamente, donde se aceptan las dos hipótesis planteadas.

Por otro lado, la evidencia empírica que se presenta en este estudio es una contribución que apoya en la gestión de las pequeñas y medianas empresas ya que desde la perspectiva del capital humano es importante desarrollar estrategias que impulsen la innovación en este sector empresarial.

Los resultados muestran consistencia con hallazgos en estudios desde perspectivas similares en el contexto mexicano (Estrada y Dutrénit 2007), en los que se pueden identificar prácticas de gestión del capital intelectual en las pymes de maquilados industriales en las localidades de Querétaro y Ciudad Juárez; el capital intelectual (expresado a través de variables de aprendizaje tácito e individual) puede contribuir a la creación de valor y a sostener las ventajas competitivas dado que influye en el cumplimiento de los objetivos innovadores.

Los resultados de este estudio se limitan a la muestra sobre la que se indagó, ya que fue un análisis de carácter no probabilístico. Es conveniente en futuras investigaciones que se indague en otros sectores empresariales y en otros contextos para poder generalizar los resultados.

El marketing interno y la orientación al aprendizaje son enfoques que toman tiempo y deben de estar insertos en la cultura de la organización. Por eso la empresa debe tener programas sólidos y continuos que, por un lado, faciliten el desarrollo de ideas creativas y, por el otro, permitan a los

nuevos empleados insertarse en la cultura y participar en ella. Estos programas no deben de ser tomados como eventos temporales, sino como parte de las acciones cotidianas de las empresas.

## Bibliografía

- Akman, G. y Yilmaz, G. (2008). Innovative Capability, Innovation strategy and market orientation: An empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, 12 (1). 69-111.
- Alegre, J., y Chiva, R. (2008). Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test, *Technovation*, 28(6). 315-326.
- Alegre, J. (2012). Aprendizaje organizativo, innovación y propensión exportadora, *Estudios Gerenciales*, (28), 41-56.
- Alambro, A. (2013). The impact of internal marketing on NPD. *College of Business and Economics, Qatar University*, 1-6.
- Anderson, J.C., Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Asociación Española de contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (1995). La innovación en la empresa: factor de supervivencia. Principios de organización y sistemas, Madrid, España: AECA.
- Baker, W.E., y Sinkula, J.M. (2002). Market orientation, learning orientation and product innovation: Delving into the organization's black box. *Journal of Market-Focused Management*, (5), 5-23.
- Bagozzi, R.P., y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of Academy of Marketing Science*, 16 (1), 74-94
- Balay, R. (2012). Effect of Learning Organization Perception to the Organizational Commitment: A Comparison between Private and Public University. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 12(4), 2474-2486.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit Indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107 (2), 238-246.
- Byrne, B. (2006). Structural equation modeling with EQS, basic concepts, applications and programming. 2th Edition. London: LEA Publishers.

- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., y Yushan, Z. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Calisir, F., Altin Gumussoy, C., y Guzelsoy, E. (2013). Impacts of learning orientation on product innovation performance. *The Learning Organization*, 20(3), 176-194. doi:10.1108/09696471311328442
- Celep, C., Konakli, T., y Recepoglu, E. (2011). Organizational learning: Perceptions of teachers' in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 3(2),
- Ci-Rong, L., Chen-Ju, L., y Chih-Peng, C. (2008). The nature of market orientation and the ambidexterity of innovations. *Management Decision*, 46(7), 1002-1026 doi:10.1108/00251740810890186
- Chiou, C. C., y Chen, Y.-C. (2012). Relations among Learning Orientation, Innovation Capital and Firm Performance: An Empirical Study in Taiwan's IT/Electronic Industry. *International Journal of Management*, 29(3), 321-331.
- Collins, J. H., y Moschler, J. (2008). The life cycle of innovations. *Defense AR Journal*, 15(1), 75-85.
- Deniz, E.E., y Neczan, O.T.O. (2012). The effect of market orientation, learning orientation and innovativeness on firm performance: A Research from Turkish Logistics Sector. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research* 5(1): 77-108.
- Dunst, C. J., and Watson, A. (2010). Effects of interventions intended to promote adoption of learning organization principles and practices. Manuscript submitted for publication.
- Dunst, C. J., Watson, A, Roper, N. y Batman, D. (2011). Factors Associated with employee Appraisals of Adherence to Learning Organization Principles and Practices. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*. Volume 9, Number 2. p.p 81-96.
- Estrada, S. y Dutrénit, G. (2007). Gestión de conocimiento en pymes y desempeño competitivo, ENGEVISTA, v. 9, n. 2, p. 129-148, dezembro 2007
- Fornell, C., y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, (18), 39-50.
- Gálvez, A.E.J., y García, G.P.L. (2012). Impacto de la Innovación sobre el rendimiento de la mipyme: Un estudio empírico en Colombia. *Estudios Gerenciales*. Universidad ICESI, Colombia.

- García, C.J., y Real, F.J.C. (2013). Confianza como consecuencia del compromiso percibido: Implicaciones sobre el aprendizaje y la innovación. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 95-124.
- García, N., Álvarez, B. y Santos, M. L. (2010). Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados. *Cuadernos de Gestión*, 11 ( 2), 53-75.
- Gounaris, S. (2008). Antecedents of internal marketing practice: some preliminary empirical evidence. *International Journal of Service Industry Management*, 19(3), 400-434.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L., y Black, W.C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. New York, NY: Prentice-Hall.
- Hewitt-Dundas, N. (2006). Resource and Capability Constraints to Innovation in Small and Large Plants. *Small Business Economics*, 26(3), 257-277. doi:10.1007/s11187-005
- Hume, C. y Hume, M. (2015). 'The critical role of internal marketing in knowledge management in not-for-profit organizations'. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, vol. 27, no. 1, pp. 23-47, <http://dx.doi.org/10.1080/10495142.2014.934567>
- Jiménez, J.D., y Sáenz, V.R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. *Cuadernos de Economía y dirección de la Empresa*, 29, 31-55. Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas, Madrid, España.
- Joreskog, K.G., y Sorbom, D. (1986). *LISREL VI: Analysis of linear structural relations by maximum likelihood, instrumental variables and square methods*. Moorsville, I.N. Scientific Software.
- Hume, C., y Hume, M. (2015). The critical role of internal marketing in knowledge management in not-for-profit organizations. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 27(1), 23-47.
- Kaur, J. y Kumar S. (2015). Internal Marketing: Scale Development and Validation. Sage Journals, *The Journal of Business perspective*, September 2015, vol. 19, no. 3, pp. 236-247.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, Learning orientation, and innovation capabilities in SMEs. An extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9 (4), 396-417.
- Kohli, A. K. y Jaworski, B.J. (1993). Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Liao, S-H., Chang, W-J., Hu, D-CH. y Yueh, Y-L. (2012). Relations among organizational culture, knowledge acquisition, organizational learning, and organizational innovation in

- Taiwan's making and insurance industries. *The international Journal of Human Resource Management*, 23(1), 52-70.
- Lin, H., McDonough, E. F., Lin, S., y Lin, C.Y. (2013). Managing the Exploitation/Exploration Paradox: The Role of Learning Capability and Innovation Ambidexterity. *J Prod Innov Managing*, 30-2; 262-278.
- Lings, I. N. (2004). Internal market orientation: Construct and consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Lings, I. y Greenley, G., (2008). Measuring internal market orientation. *Journal of Service Research*, 7(3). pp. 290-305.
- López, G., Fleitas, T. y Gil, M., (2008). Mecanismo operativo modelo para el aprendizaje organizacional en Mipymes del sector comercial, *Gestión de Recursos Humanos*, 29(2), 1.
- López, V., Ahumada, L., y Olivares, R. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323-329.
- Martínez Serna, M. D. C., Vega Martínez, J. E., y Vega Martínez, J. (2016). The Impact of Learning and Business Research, 5(1), 48.
- Mendoza M., J., Hernández C., Martín A., y Taberero, U.C., (2011). Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales* (V), vol. XVII, núm. 1, enero-marzo, 2011, pp. 110-125 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela.
- Mosleh, A., Bahrainizadeh, M., y Allahiyari, B. A. (2013). The internal Marketing on Technological Innovation in Knowledge-Based Enterprises. *Journal of basic and Applied Scientific Research* 3(5).
- Naranjo, J.C., Sanz, R., y Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. El Pindado García, J. Estableciendo puentes en una economía global. España.
- Nunnally, J. (1978). Psychometric methods
- Renko, M., Carsrud, A. y Brannback, M. (2009). The effect of a Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Technological Capability on Innovativeness: A study of Young Biotechnology Ventures in the United States and Scandinavia. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 331-369.
- Reza, A.M y Tajeddini, K. (2011). Effect of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Innovation. *Journal of Management Research*. 11(1), 20-30.

- Rodríguez, N. G., Vijande, M. L. S., Pérez, M. J. S., y Gutiérrez, J. A. T. (2008). El papel del marketing interno como antecedente de la capacidad de innovación de la Pyme: efecto sobre los resultados empresariales. *Estableciendo puentes en una economía global* (p. 25). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing, ESIC.
- Santos-Vijande, Ml., Alvarez, A. B., y García, R. (2011). Internal marketing as a driver of market orientation and co-creation culture in the tourism sector. *African Journal of Business Management*, 6(13), 4707-471, Available online at <http://www.academicjournals.org/AJBM> DOI: 10.5897/AJBM11.1717ISSN 1993-8233 ©2012 Academic Journals.
- Sanzo, M. J., García, N., Santos, L. y Trespacios, J. (2007). El marketing interno como fuente de ventaja competitiva para las Pyme: Repercusiones sobre diversos tipos de resultados. Universidad de Oviedo. Ministerio de Educación y Ciencia, España.
- Secretary\_of\_Economy (2013). Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 PROGRAMA DE DE SARROLLO INNOVADOR (pp. 85): Secretaría de Economía.
- Shaemi, B. A. y Ghujali T. (2013) Study the Relationship of Internal Marketing with Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior.
- Sheng, M. L., y Chien, I. (2016). Rethinking organizational learning orientation on radical and incremental innovation in high-tech firms. *Journal of Business Research*, 69(6), 2302-2308. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.046>
- Shiu, Y.M., y Yu, T.W. (2010). Internal marketing, organizational culture, job satisfaction, and organizational performance in non-life insurance. *Serv. Ind. J*, 30(6), 793-809.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., y Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(4), 305-318. doi:10.1177/0092070397254003
- Slater, S. F., y Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. *The Journal of marketing*, 63-74.
- Stegerean, R., Petre, A., y Gavrea, C. (2013). Effects of customer orientation, learning rientation and innovativeness on hotel performance- Evidence from Cluj County. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 22(1), 807-814.
- Tsai, Y. (2014). Learning organizations, internal marketing, and organizational commitment in hospitals. *BMC Health Services Research*, 14 (152).

- Umashancar, N., Srinivasan, R., y Hindman, D. (2011). Developing customer service innovations for service employees: The effects of NSD characteristics on Internal Innovation Magnitude. *Journal of Service Research*.1-16.
- Uc, H.L.J., y Bastida, A.F.J. (2007). Sistemas de control de gestión e innovación: efecto sobre el rendimiento de las pymes. *Centro de Investigación en Gestión de empresas. (1-20)*. Valencia, España: Universidad Politécnica de Valencia.
- Naranjo, J.C., Sanz, R., y Jiménez, D. (2008). Cultura organizacional e innovación: Cultura organizacional e innovación: un estudio empírico. El Pindado García, J. Estableciendo puentes en una economía global. España.
- Wang, C.L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4), 635-657.
- Wieseke, J., Ahearne, M., Lam, S. K., y van Dick, R. (2009). The Role of Leaders in Internal Marketing. *Journal of Marketing*, 73(2), 123-145.
- Zheng, K.Z., Yim, Ch. K., y Tse, D.K. (2005). The effects of Strategic Orientations on Technology-and Market-Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69, 42-60.