

# Potencial innovador de los hoteles de Cartagena

## Innovative potential of Cartagena hotels

Recibido: Octubre 08 de 2014 - Evaluado: Enero 25 de 2015 - Aceptado: Mayo 19 de 2015

Joaquín Jiménez Castro\*

### Para citar este artículo / To cite this article

Jimenez Castro, J. (2016). Potencial innovador de los hoteles de Cartagena. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 1 (2), 139 - 154.

### Resumen

El tema de la gestión para la innovación ha sufrido un cambio rápido y drástico como resultado de la competencia en el mercado y la vulnerabilidad de las sociedades industrializadas que dependen profundamente del desarrollo de nuevos productos y servicios. Los empresarios han reconocido desde hace mucho tiempo que la respuesta más sólida a un reto competitivo consiste en ser más competitivos, por tanto la presente investigación pretende mostrar el análisis del potencial innovador de los hoteles de Cartagena, a partir de la descripción del comportamiento del sector, analizando el tipo de innovaciones realizadas por los hoteles y finalmente evaluando la importancia del tamaño de los hoteles frente a cada tipo de innovación.

**Palabras clave:** Innovación, Gestión, Competitividad

---

\* Docente Universidad Libre sede Cartagena, Coordinador Investigación Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables. Administrador de Empresas de la Universidad de la Sabana, Especialista en Gestión para el Desarrollo Empresarial Universidad Santo Tomás de Aquino y Magister en Administración Universidad Nacional de Colombia. Correo electrónico: [joaquin.jimenez@unilibrectg.edu.co](mailto:joaquin.jimenez@unilibrectg.edu.co).

## Abstract

The issue of management for innovation has undergone rapid and drastic change as a result of market competition and the vulnerability of industrialized societies that are heavily dependent on the development of new products and services. The entrepreneurs have long recognized that the most solid response to a competitive challenge is to be more competitive, so the present research aims to show the analysis of the innovative potential of Cartagena hotels, from the description of the behavior of the sector, Analyzing the type of innovations made by the hotels and finally evaluating the importance of the size of the hotels in front of each type of innovation.

**Key words:** Innovation, Management, Competitiveness.

## SUMARIO

Introducción. – Referente Teórico. – Metodología. - Plan de redacción. – 1. Comportamiento del sector turístico en la ciudad de Cartagena entre 2008 y 2013, desde la visión de las organizaciones hoteleras. – 2. Tipo de innovación que realizan los hoteles de Cartagena teniendo en cuenta su tamaño. – 3. Análisis de la importancia del tamaño de los hoteles frente a cada tipo de innovación. – Conclusiones. – Referencias

## Introducción

Es una preocupación de la gestión empresarial a nivel mundial, querer adoptar modelos de gestión que les permita ser mas competitivos y es así como en varios países, las estadísticas han ido creciendo en cuanto a la adopción de estos modelos, es por ello que ha surgido la preocupación por conocer que tan eficaz es la gestión en el desarrollo de las organizaciones.

Este documento pretende mostrar el interesante ejercicio de describir el comportamiento del sector hotelero entre los años 2008 y 2013, las prácticas de innovación que han realizado los hoteles en los últimos 5 años teniendo en cuenta sus características y el análisis de la importancia que tiene el tamaño de las organizaciones frente a cada tipo de innovación.

## Referente Teórico

La investigación, involucra como cuerpos teóricos, la innovación, las prácticas de innovación y los tipos de innovación, que serán el objeto de estudio central de la indagación, a la cual van dirigidos los esfuerzos de comprensión, tanto a nivel teórico como aplicado.

### *Innovación*

#### *Antecedentes del concepto*

Existen serios indicios en la historia de que la innovación y la tecnología se han desarrollado con el fin de facilitar la mejora de los factores de producción y de sustituir los factores escasos. Schumpeter a finales de la década de los cuarenta, en su propuesta de desarrollo económico provoca dos conceptos de gran impacto alrededor del tema, la *innovación* como fuente del desarrollo y el *empresario innovador*, facilitador de los procesos de innovación, fue entonces el primero en usar el concepto de innovación como explicación del desarrollo.

Dentro de la tantas definiciones de Innovación encontramos en el Manual de Oslo (2005) que una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), proceso, método de comercialización o método organizativo, en las actividades internas de la empresa, la disposición del lugar de trabajo o las relaciones con el entorno. Para Damanpour (1996) innovación es un proceso que incluye la generación, desarrollo y aplicación de nuevas ideas o prácticas, se puede considerar como una manera de responder a los cambios del entorno organizacional. Van de Ven (1986) propone que innovación es el desarrollo e implementación de nuevas ideas por la gente dentro de un orden institucional. Seaden & Guolla & Doutriaux & Nash (2003) definen Innovación como la implementación de nuevos procesos, nuevos productos o nuevos enfoques de administración, para incrementar por un lado la eficiencia y por otro la efectividad en la empresa. Más que un producto nuevo, la innovación puede estar detrás de las nuevas tecnologías, nuevos procesos operacionales, nuevas prácticas mercadológicas, pequeños cambios, incrementos, adaptaciones, en fin, novedades que de una forma u otra generen este “valor” para quién las puso en práctica. Pero este valor debe traducirse en ganancia para la empresa [Zawislak, Borges, Wegner, Santos, Lucas 2008]

### *Las prácticas de innovación*

Tidd (2001), Damanpour (1996), Li & Atuahene-Gima (2001), Damanpour & Evan (1984), Han & Kim & Srivastava (1998), Blumentritt & Dannis (2006), Seaden & Guolla & Doutriaux & Nash (2003), Tushman & Nadler (1986), Barkema & Baum & Mannix (2002), Duncan (1972), Miller (1991), consideran que las prácticas de innovación están asociadas con el manejo de los factores internos y externos de la organización, con el propósito de evaluar los factores de contingencia para diferentes contextos, igualmente sostienen que la practica de la innovación está vinculada a factores situacionales del entorno y a las estrategias establecidas en las relaciones de el negocio.

Chamanski & Waago (2001) indican que un importante factor de éxito en el desempeño organizacional es definir una adecuada combinación de Tecnología y Estrategia de Negocio que tomar cada uno de ellos por si solos. La relación de la tecnología con el entorno es de especial análisis. Tushman & Anderson (1986) sostienen que el avance o la interrupción tecnológica aumenta la certidumbre o incertidumbre del entorno. Barkema, Baum & Mannix (2002) plantean que muchas firmas están tomando riesgos para lanzar esfuerzos en I&D, y otras están enfocando su negocio en adquirir productos y servicios con más tecnología de otras empresas. Zhou, Yim & Tse (2005) sostienen que una orientación al mercado y a la tecnología es provechosa para la innovación.

### *Tipos de innovación*

Seaden & Guolla & Doutriaux & Nash (2003) explican el concepto de innovación y sostienen que la innovación es implementar nuevos procesos, productos y nuevos enfoques de administración, para incrementar la eficiencia en la empresa como el mejoramiento de la calidad, reducción del costo de producción, e incrementar la efectividad es decir mayor segmento de mercado, y mejora de la satisfacción de los clientes.

Según la literatura revisada los tipos de innovación son referidos en diversas clasificaciones. Para Damanpour (1996) clasifica el concepto en Innovación Radical, lo que produce cambios fundamentales en las actividad desde la empresa; la Innovación Incremental, la que provoca un menor grado de cambio de las prácticas existentes; la Innovación Administrativa, que produce los cambios en la estructura organizacional, proceso administrativo y recursos humanos; la

Innovación Técnica, asociada los cambios en productos, servicios y tecnología; la Innovación de Productos, considerada como la oferta de nuevos productos o servicios en el mercado; y la Innovación de Procesos, considerada como la utilización de nuevos procesos de producción o servicios. Gatignon, Tushman, Smith & Anderson (2002) analizan otros tipos de innovación: Aumento de la Competencia vs. Destrucción de la Competencia; Arquitectónico y Generacional; Disruptivo; Núcleo/Periférico; y Modular; sin embargo explican que existe una carencia en estos conceptos y muchas de estas medidas carecen de validación formal. Henderson & Clark (1990) establecen el tipo de Innovación Arquitectural orientado a productos o sistemas específicos, esto significa que las innovaciones pueden cambiar el diseño de un producto sin cambiar sus componentes.

Damanpour (1991) expone que entre las numerosas tipologías de la literatura relevante, tres tipos de innovación tienen mayor atención: Innovación administrativa y técnica, productos y procesos, y radical e incremental. Han, Kim & Srivastava (1998) asocian también la innovación manteniendo una relación que distingue la Innovación técnica y administrativa.

Según el Manual de Oslo (2005), se distinguen cuatro tipos: las innovaciones de producto, las innovaciones de proceso, las innovaciones de mercadotecnia y las innovaciones de organización. Las innovaciones de producto y las innovaciones de proceso están estrechamente vinculadas a los conceptos de innovación tecnológica de producto e innovación tecnológica de proceso.

## **Metodología**

La presente investigación tiene un carácter descriptivo, en la medida que se describen el comportamiento del sector hotelero en los últimos cinco años, los tipos de innovación adelantados por las organizaciones y un carácter de tipo correlacional al establecer la relación de dependencia de la innovación como variable dependiente del tamaño de las organizaciones, se utilizó un diseño multivariante con técnicas de dependencia (varianza y correspondencia simple) y de interdependencia (cluster jerárquico). La confiabilidad se determinó a partir de la dependencia o consistencia de la toma de información y el curso de la observación, ya que el resultado del investigador fue contrastado a la vez con los gerentes de los hoteles como agentes internos al estudio, como personas competentes que expresaron su opinión sobre todo el proceso observado.

La validez en el contexto de esta investigación se determinó a través de la validez interna, la cual se logró a través de observaciones y conversaciones con los participantes del estudio, la recolección de información que produjo hallazgos que fueron reconocidos por los informantes como una verdadera aproximación sobre lo que ellas pensaban y sentían.

Se determinó que la población objeto de estudio está compuesta por 66 hoteles grandes, medianos y pequeños, que se encuentran registrados en las asociaciones Cotelco y Asotelca de la ciudad de Cartagena de Indias.

### **Plan de redacción**

#### **1. Comportamiento del sector turístico en la ciudad de Cartagena entre 2008 y 2013, desde la visión de las organizaciones hoteleras.**

En la cámara de Comercio de Cartagena se encuentran registrados formalmente 385 hoteles, entre grandes medianos y pequeños.

#### ***Origen de huéspedes***

En cuanto al origen de los huéspedes que llegan a los hoteles en el caso de Cartagena la proporción es de 68,89% nacional y 31,11% internacional, para el 2013<sup>†</sup>. El crecimiento del turismo extranjero en Colombia entre los años 2009 y 2013 presenta como aspecto relevante que en el 2011 fue del 5.2% y paso al 15.9% en el 2012, descendiendo al 12% en el 2013, datos correspondientes al periodo enero a junio<sup>‡</sup>.

#### ***Ocupación hotelera***

En la región caribe la capacidad hotelera entre los años 2008 y 2010, presenta a Cartagena como la primera ciudad con mayor capacidad con una participación del 59.4<sup>§</sup>, para el 2012 la ocupación hotelera llego al 52.29% para el 2013 se presenta una variación positiva del 4,3%, pasando de 53,00% de ocupación a 57,30%, en el caso de Cartagena<sup>¶</sup>.

<sup>†</sup> Desciende la ocupación hotelera. El universal. 10 de Julio de 2013

<sup>‡</sup> Migración Colombia.-Proexport. Elaboración Corpoturismo.

<sup>§</sup> Estadísticas Cotelco Cartagena, 2010

<sup>¶</sup> Desciende la ocupación hotelera. El universal. 10 de Julio de 2013

### ***Tarifa habitación\*\****

El promedio de la tarifa de una habitación en los hoteles de Cartagena, en el periodo enero-mayo de 2013, fue de 366.368 pesos por un día, cuando en el 2012 fue de 368.740 pesos, con un descenso de 2.372 pesos, que equivale a 0,64%.

### ***Habitaciones hoteleras***

La proyección de habitaciones hotelera estimada para Cartagena al 2016 indica que de 8111 habitaciones en el 2008 se llegará a tener una oferta de 13083 habitaciones en el 2016<sup>††</sup>, donde en el 2011 se estrenaron 800<sup>‡‡</sup> más.

## **2. Tipo de innovación que realizan los hoteles de Cartagena teniendo en cuenta su tamaño**

Para realizar el análisis del tipo de innovación se tuvo en cuenta el tamaño el cual se estableció teniendo en cuenta el número de empleados vinculados de los hoteles estudiados, según la ley 590 de 2000 y ley 1450 de 2001. Se encontró que del total de la población estudiada, el 68% eran pequeños hoteles, el 19% medianos hoteles y el 13 eran grandes hoteles.

### ***Tipos de innovación***

En este punto se analiza cómo se identifican los tipos de innovación teniendo en cuenta el tamaño de los hoteles.

### ***Innovaciones de producto en el periodo 2008-2013***

La innovación de productos consiste en la introducción en el mercado de bienes o servicios nuevos o mejorados de manera significativa con respecto a características básicas, especificaciones técnicas, software incorporado u otros componentes intangibles, finalidades deseadas o prestaciones. Los cambios de naturaleza meramente estética no deben ser tenidos en cuenta, así como la venta de innovaciones completamente producidas y desarrolladas por otras empresas. La innovación (novedad o mejora) debe serlo para la empresa, pero no necesariamente para el sector o mercado.

---

\*\* Desciende la ocupación hotelera. El universal. 10 de Julio de 2013

†† Estudio Cotelco, 2008.

‡‡ Balance positivo en ocupación hotelera del país. Colprensa. Bogotá. Publicado el 4 de enero de 2012

En la población observada se encontró que el 42.86% de los grandes hoteles, el 20% de los medianos hoteles y el 41.67% de los pequeños hoteles, introdujeron nuevos servicios y/o mejoraron los existentes, mientras que el 57.14% de los grandes hoteles, el 20% de los medianos y el 55.56% de los pequeños hoteles, introdujeron nuevos bienes y/o bienes mejorados.

### ***Innovaciones en proceso en el periodo 2008-2013***

La innovación de proceso consiste en la implantación de procesos de producción, métodos de distribución o actividades de apoyo a sus bienes y servicios que sean nuevos o aporten una mejora significativa. La innovación (novedad o mejora) debe serlo para la empresa, pero no necesariamente para el sector o mercado. No importa si la innovación la desarrolló inicialmente la empresa o la hicieron otras. Se excluyen las innovaciones meramente organizativas.

En la población observada se encontró que el 42.86% de los grandes hoteles, el 10% de los medianos hoteles y el 38.89% de los pequeños hoteles, introdujeron nuevos métodos en la prestación de los servicios, mientras que el 42.86% de los grandes hoteles, el 20% de los medianos y el 36.11% de los pequeños hoteles, introdujeron nuevos sistemas logísticos o métodos de entrega y distribución. Finalmente, el 57.14% de los grandes hoteles, el 20% de los medianos y el 50% de los pequeños hoteles, introdujeron nuevas actividades de apoyo en procesos.

### ***Innovaciones en comercialización en el periodo 2008-2013***

Una innovación de comercialización es la implementación de nuevas estrategias o conceptos comerciales que difieran significativamente de los anteriores y que no hayan sido utilizados con anterioridad. Debe suponer un cambio significativo en el diseño o envasado del producto, en el posicionamiento del mismo, así como en su promoción o precio. Excluye los cambios estacionales, regulares y otros cambios similares en los métodos de comercialización. Estas innovaciones conllevan una búsqueda de nuevos mercados, pero no cambios en el uso del producto.

En la población observada se encontró que el 25% de los grandes hoteles, el 50% de los medianos hoteles y el 18.18% de los pequeños hoteles, hicieron modificaciones significativas del diseño del servicio, mientras que el 50% de los grandes hoteles, el 50% de los medianos y el 54.55% de los pequeños hoteles,



utilizaron nuevas técnicas o canales para la promoción del servicio, mientras que el 75% de los grandes hoteles, el 50% de los medianos y el 63.64% de los pequeños hoteles, emplearon nuevos métodos para el posicionamiento del producto/servicio. Finalmente, el 75% de los grandes hoteles, el 50% de los medianos y el 54.55% de los pequeños hoteles, utilizaron nuevos métodos para el establecimiento de los precios de los servicios.

### ***Innovaciones no tecnológicas en el periodo 2008-2013***

Se consideran como innovaciones no tecnológicas, las innovaciones organizativas. Una innovación organizativa consiste en la implementación de nuevos métodos organizativos en el funcionamiento interno de su empresa (incluyendo todos/sistemas de gestión del conocimiento), en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas que no han sido utilizadas previamente por su empresa. Debe ser el resultado de decisiones estratégicas llevadas a cabo por la dirección de la empresa. Excluye fusiones o adquisiciones, aunque éstas supongan una novedad organizativa para la empresa. Dentro de las cuales se encontró que de la población estudiada, el 75% de los grandes hoteles, el 100% de los medianos hoteles y el 54.55% de los pequeños hoteles, introdujeron nuevas prácticas empresariales, mientras que el 50% de los grandes hoteles, el 50% de los medianos hoteles y el 72.73% de los pequeños hoteles, emplearon nuevos métodos de organización. Finalmente, el 100% de los grandes hoteles, el 50% de los medianos hoteles y el 54.55% de los pequeños hoteles, introdujeron nuevos métodos de gestión.

### ***Actividades de Innovación tecnológica realizadas por los hoteles en 2013***

Una innovación tecnológica, es un producto (bien o servicio) nuevo o sensiblemente mejorado introducido en el mercado, o un proceso nuevo o sensiblemente mejorado introducido en la empresa. La innovación se basa en los resultados de nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas combinaciones de tecnologías existentes o en la utilización de otros conocimientos adquiridos por la empresa. Los cambios de naturaleza estética, la mera venta de innovaciones producidas completamente por otras empresas, y los simples cambios de organización o de gestión, no deben incluirse. La innovación (producto o proceso) siempre es nueva para la empresa. No es necesario que sea nueva en el mercado en que la empresa opera.

En la población observada se encontró que el 85.7% de los grandes hoteles, el 70% de los medianos hoteles y el 72.2% de los pequeños hoteles, desarrollaron actividades de I+D, tales como trabajos creativos llevados a cabo dentro de la empresa para aumentar el volumen de conocimiento y su empleo para idear productos y procesos nuevos o mejorados (incluido desarrollo de software), el 85.7% de los grandes hoteles, el 70% de los medianos y el 33.3% de los pequeños hoteles, desarrollaron las mismas actividades anteriores, pero realizadas por otras organizaciones (incluidas las de su mismo grupo empresarial, u organismos públicos o privados de investigación, y compradas por su empresa, también se observó que el 100% de los grandes hoteles, el 80% de los medianos hoteles y el 83.3% de los pequeños hoteles, realizaron adquisición de maquinaria, equipos y hardware o software avanzados destinados a la prestación del servicio o procesos nuevos o mejorados de manera significativa. También se observó que el 71.4% de los hoteles grandes, el 70% de los hoteles medianos, y el 36.1% de los hoteles pequeños hicieron adquisición de otros conocimientos externos para la innovación y finalmente, el 100% de los grandes hoteles, el 70% de los medianos hoteles y el 75% de los pequeños hoteles, realizaron formación interna o externa de su personal, destinada específicamente al desarrollo o introducción de productos o procesos nuevos o mejorados de manera significativa.

### **3. Análisis de la importancia del tamaño de los hoteles frente a cada tipo de innovación.**

Para realizar el análisis de la importancia del tamaño de los hoteles frente a cada tipo de innovación se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

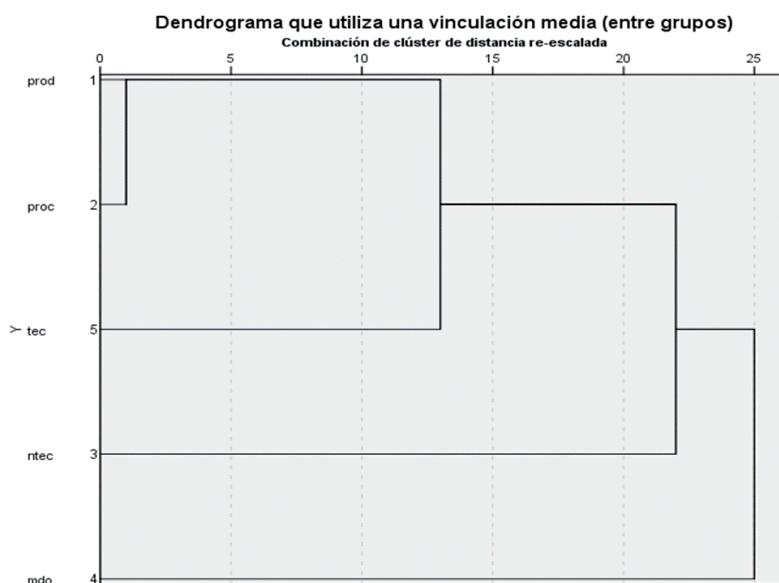
#### ***Análisis de varianza***

Se realizó el análisis ANOVA utilizando el método de un solo factor, se tomó como factor el tamaño de los hoteles para demostrar la hipótesis “el tamaño de los hoteles influye en las practicas de innovación que estos realizan”, se obtuvo un valor de 6,27 superior al 0.05 del nivel de significancia, lo que indica que no existe una relación significativa entre el tamaño de la organización y las prácticas de innovación.

***Análisis de conglomerado jerárquico a partir de las variables (relación de interdependencia descriptiva no inferencial)***

Se trabajó por el método de vínculos entre grupos a través de medidas binarias, donde 1 es la presencia de innovación j (cualquier tipo de innovación) en el tamaño i de empresa y 0 es la ausencia de dicha innovación, para aglomerar variables no casos.

En el siguiente dendograma,



Se observa que la innovación de producto, de proceso y tecnológica guardan alguna similitud relacionada con el tamaño de los hoteles, mientras que entre las innovaciones no tecnológicas y de mercado no hay un nivel de similitud significativo, lo que permite argumentar que la innovación no guarda relación con el tamaño de las organizaciones.

## *Análisis de correspondencia simple*

En siguiente cuadro de resumen (SSPS análisis de correspondencia),

### Resumen

Dimensión	Valor singular	Inercia	Chi cuadrado	Sig.	Proporción de inercia		Valor singular de confianza	
					Contabilizado para	Acumulado	Desviación estándar	Correlación
								2
1	,215	,046			,704	,704	,112	,081
2	,140	,019			,296	1,000	,088	
Total		,066	7,769	,803 <sup>a</sup>	1,000	1,000		

a. 12 grados de libertad

Se muestra las dimensiones, la inercia, la prueba chi-cuadrado y p-valor de la prueba chi-cuadrado. Se comprueba que las variables no son dependientes. Ya que el p-valor de la prueba chi-cuadrado es 0.803 y es mayor que 0.05 (valor de  $\alpha$ ).

Al analizar el cuadro puntos filas,

Puntos de fila generales <sup>a</sup>										
Tamaño de Empresa	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución					
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión		De la dimensión en la inercia del punto			
					1	2	1	2	Total	
Microempresa	,000	.	.	.	.	.	.	.	.	.
Pequeña empresa	,695	,168	,207	,008	,091	,214	,504	,496	1,000	
Mediana empresa	,127	,449	-,910	,020	,119	,754	,273	,727	1,000	
Grande empresa	,178	-,977	-,159	,037	,790	,032	,983	,017	1,000	
Total activo	1,000			,066	1,000	1,000				

a. Normalización simétrica

Se observa que el factor más predominante es pequeña empresa (Masa 0.695).

Al analizar el cuadro punto columnas,

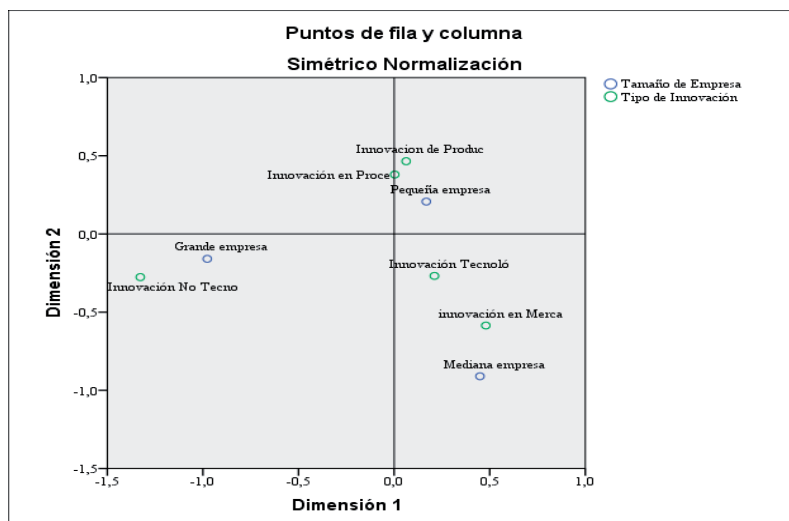
**Puntos de columna generales<sup>a</sup>**

Tipo de Innovación	Masa	Puntuación en dimensión		Inercia	Contribución				
		1	2		Del punto en la inercia de dimensión		De la dimensión en la inercia del punto		Total
					1	2	1	2	
Innovación Tecnológica	,398	,211	-,269	,008	,082	,206	,487	,513	1,000
Innovación de Producto	,220	,063	,465	,007	,004	,341	,027	,973	1,000
Innovación en Procesos	,203	,003	,380	,004	,000	,210	,000	1,000	1,000
Innovación No Tecnológica	,102	-1,327	-,276	,040	,832	,056	,973	,027	1,000
innovación en Mercados	,076	,480	-,585	,007	,082	,187	,509	,491	1,000
Total activo	1,000			,066	1,000	1,000			

a. Normalización simétrica

Se observa que el factor más predominante es innovación tecnológica (Masa 0.398).

Al analizar el gráfico puntos de fila y columna,



No se observa similitud alguna entre los factores, lo que indica que no hay una relación significativa entre las variables.

## **Conclusiones**

Con referencia al análisis del comportamiento del sector turístico de Cartagena, desde la óptica de las organizaciones hoteleras, se puede concluir que el Turismo en Cartagena avanzó a grandes pasos, en el 2013, Cartagena percibió un aumento en el número de visitantes extranjeros, que en promedio ascienden a 147.280, lo que representa un incremento del 11,7 por ciento con respecto al año anterior y que contrasta con la media nacional que se ubica cerca al 6,5 por ciento.

Por otro lado, el número de viajeros procedentes de destinos nacionales registraron un aumento de casi el 20 por ciento con respecto al año pasado, y que en número reales, se aproximan a 1 millón 300 mil visitantes. Estas lecturas, corresponden con los promedios a nivel nacional. Las cifras anteriores hacen del aeropuerto Rafael Núñez de la ciudad de Cartagena el tercero a nivel nacional en cuanto a crecimiento en pasajeros nacionales, por detrás de la terminal aérea José María Córdova de Medellín y Simón Bolívar de Santa Marta.

Lo que se espera, es que entre el 2013 y 2016, haya 3.858 nuevas habitaciones disponibles en la ciudad; lo que aumentaría en un 40 por ciento la capacidad actual que se mide en 9.757.

Con relación al tipo de innovación que realizan los hoteles de Cartagena teniendo en cuenta su tamaño, permite concluir que los hoteles sin importar el tamaño están demostrando prácticas de innovación dentro de las que se identifican la innovación en proceso, producto, actividades para la innovación tecnológica, innovación no tecnológica e innovación en mercados.

El análisis de la importancia del tamaño de los hoteles frente a cada tipo de innovación, permite concluir que no existe una relación significativa entre el tamaño y tipo de innovación, es decir la innovación no depende del tamaño de la organización, por tanto si se considera que la organización pequeña posee pocos recursos la innovación se podrá adelantar proporcional a los recursos que esta posea.

## Referencias

- Blumentritt, T., & Danis, W. ( 2006). Business Strategy Types and Innovative Practices . *Journal Of Managerial Issues* , 18(2).
- Chamanski, A., & Waago, S. (2001). Organizational performance of technology - based firms: the rol of technology and business strategy. *Enterprise and Innovation Management* , 2(3).
- Damanpour , F. (1996 ). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5).
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3).
- Damanpour, F., & Evan , W. (1984). Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag. *Administrative Science Quarterly* , 29.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*, Harper and Row Publishers.
- Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly* .
- Gatignon, H., Tushman, M., Smith, W., & Anderson P. (s.f.). A Structural Approach to Assessing Innovation: Construct Development of Innovation Locus, Type, and Characteristics. *Management Science*, 48(9).
- Grant, R. (2002). *Contemporary Strategy Analysis Concepts, Techiniques and Applications* (Fourth Edition ed.). Boston : Blackwell Publishers.
- Han , J., Kim, N., & Srivastava, R. (s.f.). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link. *Journal of Marketing* , 62.
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Techologies and the Failure of Stablished Firms. *Administrative Science Quarterly*, 35.
- Li, H., & Atuahene-Gima, K. (2001). Product Innovation Strategy and the Performance of New technology Ventures in China. *Academy of Managment Journal*, 44(6).

- Manual, O. (2005 ). *Guidlines for Collecting and Interpreting Innovation Data Third Edition*. OECD/European Communities .
- Martinez , S. (2010). Competitividad, innovación y empresas de alto crecimiento en España. *Catálogo general de publicaciones oficiales* . Obtenido de <http://www.060.es>
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico, Quinta Reimpresión, Fondo de Cultura Económica*. México.
- Seaden, G., Guolla , M., Doutriaux, J., & Nash, J. (2003). Strategic Decision and Innovation in Construction. *Construction Management and Economics*, 21.
- Tidd, J. (2001). Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. *Internacional Journal of Management Reviews*, 3.
- Tushman , M., & Anderson, P. (1986). Techonological discontinuities and organizational environments . *Administrative Science Quarterly* , 31.
- Tushman, M., & Nadler, D. (1986). Organizing for Innovation . *California Management Review*, 28(3).
- Van de Ven , A. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5).
- Zawislak, B., Wegner, & Santos , L. (2008 ). Toward the Innovation Function . *Journal of Technology Management & Innovation* , 3.
- Zhou, K., Yim, C., & Tse, D. (2005). The Effects of Strategic Orientations on Technology and Market- Based Breakthrough Innovations. *Journal of Marketing*, 69.