

# **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ASOCIADA A UNA METODOLOGIA PARA SU CONTRIBUCIÓN AL DISEÑO DE UN PRODUCTO TURÍSTICO DE CIUDAD.**

**MSc. Armando E. Barani Delgado<sup>1</sup>, Lic. Caridad Luís González<sup>2</sup>.**

- 1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*
- 2. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba.*

**Resumen:**

El presente trabajo tiene como objetivo lograr la integración de la Gestión del Conocimiento en el Diseño de un nuevo y mejorado producto turístico de ciudad, dadas en el mercado interno y externo para el sector del turismo dentro de la Ciudad de Matanzas y a partir de las 4 prioridades que tiene el CITMA que para este caso responde a los polos en desarrollo, por su vinculación estrecha con los Polos Turísticos de Varadero y de Ciudad de La Habana. En la presente se realizará una investigación aplicada partiendo del desarrollo y la práctica existente en el ramo del turismo urbano como naciente modalidad que estará dirigida a adquirir nuevos conocimientos orientados a la consecución de un objetivo práctico basado en los conocimientos actuales y la experiencia existente derivadas de la investigación docente y practica que se ha desarrollado en la actividad comercial del Turismo para la obtención de un nuevo producto turístico urbano o de ciudad en Matanzas, enfocado a la necesidad de un sistema de Gestión Urbana que le garantice la organización, estructuración y aplicación de métodos novedosos para la realización de un producto turístico de ciudad que oferte la ciudad y de una respuesta optima a las demandas actuales, así como mejorar los servicios hoteleros y extrahoteleros que necesitan los clientes ( turismo nacional e internacional) y la localidad para el logro de mejores índices de desarrollo económico en la localidad.

*Palabras claves: Turismo; Diseño del Producto Turístico de ciudad; Gestión del conocimiento Urbano.*

---

**Introducción**

La inserción de Cuba en la economía mundial y en los procesos de transformación en el ramo del turismo, va aparejada de la necesidad de productividad y eficiencia económica, que han conllevado a cambios estructurales de la economía, esta última se ha convertido en un campo condicionado por la competitividad y la conservación de las conquistas sociales en un marco de profunda crisis económica internacional. De manera que se ha cambiado las formas de pensar y actuar respecto al desarrollo económico y social en nuestro país. Por supuesto esto ha tenido un impacto científico-técnico, en la comprensión y transformación de la realidad cubana.

Por otra parte, las empresas turísticas se van enfrentando a la imperiosa necesidad de establecer ventajas competitivas en el sector del turismo a corto y mediano plazo, las cuales pueden adaptarse, en su naturaleza, a los cambios que su entorno de acción les exige. Ello se ve definido en el nivel actual de motivaciones, en el aumento del ocio y la recreación, en la transculturación y exigencias impuestas por el entorno del sector turístico que hoy mantiene un papel de líder y un mercado tan agresivo por la competencia.

En la actual transformación global y unipolar existe un consenso considerable sobre la importancia que tienen la información y el conocimiento que emana de la actividad transformadora y de desarrollo social. En momentos en que el desarrollo del turismo internacional ha impuesto esta dinámica, existe un enfoque orientado a disminuir los riesgos a nivel ya de instalaciones hoteleras y extrahoteleras que realizan la gestión

empresarial basándose en la praxis y la filosofía que les impone la competencia, los clientes y el personal empleado que cada vez adquiere mas conocimientos con los cursos de superación y con el desarrollo de las ciencias aplicadas y por las tecnologías de punta que hoy posee la industria del turismo..

La difusión del tema de la gestión del conocimiento se ha efectuado en congresos, seminarios y otros espacios de creación científica, en su divulgación ha jugado un papel importante la red de redes (Internet) donde podemos encontrar más de 150 páginas entre sitios y portales, la mayor parte en idioma inglés. A pesar de ya contar con más de una década de difusión en el mundo, en nuestro país es un tema poco estudiado, pero que se fomenta en las empresas que actualmente se encuentran en perfeccionamiento empresarial y que forman parte de asociaciones económicas internacionales y otras manifestaciones de la nueva economía Cubana.

Se considera que la Gestión del Conocimiento es la base para el desarrollo empresarial que abre las puertas a los sectores de la economía en el siglo XXI, sobre todo en el creciente Sector del Turismo y de sus nuevas modalidades, al romper con paradigmas establecidos acerca de la utilización de los recursos físicos, base hasta ahora, de toda la dirección. Lo realmente interesante es que esta concepción devuelve al factor humano un papel protagonista, ya que es el hombre quien posee en su integridad el conocimiento. Por esta razón se establecen nuevas bases de desarrollo económico, político y social, tales como el logro de producciones y mercados con alta densidad de conocimientos y habilidades y con menor densidad material (desmaterialización de la producción). A partir de aquí se han generado tendencias comunicológicas para potenciar los productos/servicios que se prestan en el sector del turismo, provocando la fusión e integración de diferentes especialidades para lograr promocionar y posicionar determinados productos turísticos en el mercado, partiendo del conocimiento del entorno y de las características demográficas, endógenas, exógenas, religiosas, de cambios sociales, económicos, científico y tecnológicos que se dan en cada región del mundo y que de manera directa o indirecta están asociadas al movimiento social y migratorio temporal más dinámico del siglo XXI el turismo y sus distintas manifestaciones.

También el componente humano se considera el recurso más valioso y de mayor potencialidad en una empresa turística, que fundamenta su filosofía en:

El aprovechamiento de la capacidad intelectual de todas las personas sean profesionales o intelectuales en el sector y los filósofos que tributan con su teorización no sólo es hoy más factible sino más necesario para su desarrollo, competitividad y posicionamiento en el mercado.

Si lo que se pretende es dotar al Turismo de Ciudad de flexibilidad y capacidad de adaptación al entorno y a la demanda exigida por la sociedad, es necesario potenciar a este sector turístico, de inteligencia y transformaciones Tecnológicas para lograr. realizar los procesos de elaboración metodológica, de nuevos productos turísticos y de intercambio de conocimientos entre diferentes culturas.

Es esencial la creación de valores que son añadidos al producto ofertado al turismo nacional e internacional, entre otros elementos, potencian la articulación de sistemas organizativos que aprovechan las potencialidades y atributos con que cuenta la Ciudad, así como de sus capacidades y atributos.

Del contacto que se establece entre todas las personas frente a la vieja época de posmodernidad, donde los sectores de la economía despilfarran el conocimiento de forma poco inteligente: precisamente este es el reto de la Gestión del Conocimiento que se pretende fomentar en este nuevo siglo donde se evidencian los grandes logros y cambios sustanciales de la Ciencia y la Tecnología de punta desarrollada y potenciada por el sector del turismo.

Las empresas turísticas que promuevan la gestión del conocimiento, en función del diseño de nuevos productos y servicios, será un ente vivo, que generará desarrollo y competitividad, una vez que se hayan instalado y desarrollado sus capacidades operacionales y económicas. Pero esto a nuestro juicio debe considerarse un proceso a largo plazo que, al irse estableciendo en la cultura organizacional del Sector Turístico conducirá a una manera diferente de entender la gestión y las relaciones individuo-organización, con ella las Empresas Turísticas y que realizan su gestión a través de las cadenas hoteleras y extrahoteleras, necesitarán de puestos de trabajo con más conocimientos y por lo tanto, es necesario desarrollar un proceso de mejora continua de las capacidades cognoscitivas del personal directivo y productivo.

Es evidente que estamos ante una gran polémica acerca de cómo debe ser la gestión del conocimiento para poder lograr elaborar una metodología para el diseño de productos turísticos en ciudades, que generen calidad de vida y transformaciones culturales y económicas partiendo del conocimiento...

Desde esta óptica proponemos acercarnos a la gestión del conocimiento con el espíritu de quien ha abierto una puerta a un mundo diferente. Con este objetivo presentamos este trabajo, buscando un análisis de la necesidad de un enfoque sistémico de la Gestión del Conocimiento, superando posiciones estrechas de este fenómeno que hoy en las empresas cubanas se desarrolla con las escuelas de la baja y la preparación del personal en centros politécnicos del turismo..

La problemática del Turismo de Ciudad ha tenido una connotación creciente y de impacto social en los países en desarrollo que a través del Marketing Turístico de Ciudad han logrado potenciar esta importante industria llamada a convertirse en uno de los eslabones esenciales de la economía de los países en desarrollo y de los del 1er mundo, potenciándose en varias ciudades de Europa, tales como: España, Italia, Francia e Inglaterra y en Alemania fundamentalmente, además de países de la América Latina y en ciudades como: Curitiba en Brasil, Córdoba en Argentina e Islas Mujeres en México. Propiciando la elaboración de Planes Estratégicos al desarrollo territorial utilizando las técnicas del Marketing de Ciudad como herramientas esenciales para el diseño y proyección de productos turísticos de Ciudad, en la actualidad esta modalidad se desarrolla en Ciudad de La Habana en la zona de La Habana Vieja como proyecto iniciado por el Historiador de la Ciudad auspiciado por la firma Habaguanes y como nueva modalidad que se oferta en

*CD de Monografías 2009*

*(c) 2009, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*

nuestro país y que va tomando un interés creciente por parte del turismo internacional como nueva variante o modalidad independiente de la desarrollada por nuestro país de Sol y Playa desde la década del 80, en Santiago de Cuba y Trinidad el producto Turístico de Ciudad se encuentra en fase de florecimiento a un nivel mínimo.

En este trabajo se pretende demostrar cómo la aplicación práctica de los postulados de la Gestión del Conocimiento con un enfoque social y urbano, pueden en Cuba impulsar el desarrollo turístico en las ciudades. En el caso particular de la ciudad Matanzas vinculadas a la satisfacción y aumento de la calidad de vida de los residentes; a la atracción de visitantes y turistas, y finalmente al aumento del desarrollo social urbano con el diseño de productos turísticos de ciudad, en el mismo se responde a la investigación de marketing de ciudad del trabajo de referencia, el mismo se desarrolla realizando algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento que se necesita desarrollar por los especialistas y por el grupo de expertos de la ciudad para poder realizar una investigación novedosa sobre la elaboración de una metodología para el diseño de productos turísticos de ciudad a partir de sus atributos, donde la localidad exige mayores actualizaciones en los avances de la ciencia y la tecnología a partir de la gestión de conocimiento y que constituye un trabajo integrador de disciplinas como el Marketing de Ciudad, la mercadotecnia y el diseño de productos fundamentado a través de la Gestión de Conocimiento para la elaboración de una metodología de análisis y evaluación del producto ciudad.

Coincidiendo como investigadores del grupo de marketing de ciudad de la UMCC, con lo que muchos autores han planteado referente a las interrelaciones que existen entre ciencia, conocimiento, praxis y desarrollo social se podría afirmar que el tema es tanto complejo y de vital importancia en el contexto actual de los países subdesarrollados del caribe y la América Latina. El proceso de globalización que se produce a nivel mundial plantea innumerables retos para estos países y el nuestro, una vez que la concentración del desarrollo científico y de la Gestión de Conocimiento se polariza en los países del primer mundo, es indudable que se manifiesta con el proceso de fuga de cerebros, los procesos privatizadores en el sector turístico, los recortes presupuestarios, el desempleo de científicos y personas capacitadas en las actividades asociadas al turismo. Por lo que se puede fácilmente demostrar que el impacto social de las investigaciones científicas en muchos de estos países es casi nulo.

Desarrollo:

El conocimiento como ventaja competitiva para el diseño de nuevos productos turísticos de Ciudad.

Las Empresas Turísticas desde su surgimiento han tenido que enfrentarse a los retos del entorno. Hoy esto se hace más necesario por las condiciones cambiantes y globalizadas, influenciadas por la existencia de una revolución tecnológica en el campo de la informática, las telecomunicaciones, la biotecnología, la ingeniería genética y la sustitución de materiales y productos, entre otros factores.

En el entorno de hoy, donde los ciclos de vida, de los nuevos productos y servicios para el turismo se acortan, debido a la gran diversificación que existe, la competencia directa se incrementa y es una exigencia de las localidades y organizaciones que intervienen en la

*CD de Monografías 2009*

*(c) 2009, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*

gestión urbana, elevar su eficiencia, eficacia, competitividad, imagen y posicionamiento en el mercado.

En la ciudad de Matanzas se está trabajando en la actualidad en la elaboración de planes estratégicos para el desarrollo urbano y territorial utilizando técnicas de Marketing de Ciudad que viene ampliando y potenciando esta nueva modalidad que se desarrolla por especialistas de la Universidad de Matanzas, por un grupo de Expertos integrado a otros profesionales del territorio que además de aplicar estas técnicas evalúan un grupo de acciones al producto urbano de las ciudades de Cárdenas y Matanzas, así como contar con la colaboración de expertos internacionales de España, Chile, México, y Brasil en estas temáticas, de igual forma se cuenta con Bibliografía actualizada del programa DELNET de la Organización Internacional de Trabajo y de la OMT relacionados fundamentalmente con el desarrollo e impacto de esta nueva modalidad dentro de las ciudades del 1er Mundo. También a las entidades que tienen como objeto actividades de asesoramiento, implantación, auditoría o la certificación en el ámbito del Turismo. Por supuesto a las empresas y organizaciones en general que deseen demostrar que su gestión no sólo responde a modelos matemáticos y estadísticos, económicos, sociales, etc., sino a planteamientos éticos determinados para sus recursos humanos, en los que todos los componentes de su entorno tienen opción para una adecuada prestación de los servicios Gastronómicos y variados que se ofertan en ciudades para el Turismo Nacional e Internacional.

También en Matanzas se viene ampliando la red comercial y algunas manifestaciones para ofertar servicios turísticos a las Caravanas del Turismo de Campo que visitan actualmente las Cuevas de Bellamar y la Base de Río Canimar así como el Valle del Yumurí, la ruta del esclavo y la propia ciudad, pero no constituye en sí un producto diseñado para desarrollar el Turismo de Ciudad al no tomar en consideración las variables y atributos existentes en la Ciudad, no tener una concepción estratégica y una valoración económica que se integre al plan director de desarrollo urbano..

Núñez, 1999 relaciona los factores desfavorables al desarrollo científico y que su criterio son comunes a todos los países en mayor o menor medida:

La enajenación recíproca entre ciencia y producción, lo cual es el resultado natural del desarrollo capitalista dependiente.

La polarización del sistema científico- técnico internacional, entre sus implicaciones está que los objetivos que orientan el desarrollo de la ciencia mundial son definidos en su mayoría en los países desarrollados y según sus necesidades.

Obstáculos culturales, el científico de la periferia estudia con libros y materiales elaborados en los países desarrollados; esto termina por colocar sus aspiraciones en relación directa con la práctica científica que en ellos se desarrolla.

Por lo que afirma que la suerte de la ciencia en países subdesarrollados o en vía de desarrollo tiene que ver no sólo con factores de tipo económico y político. Sólo con un ambiente de creatividad cultural y de innovación social, puede lograrse a plenitud el continuo ciencia- tecnología- sociedad- desarrollo postulado; sin ignorar, desde luego, la contribución esencial de la ciencia a la conformación de tal ambiente.

Otro fenómeno que se produce en la actualidad es el proceso de la competitividad en todos los ámbitos, lo cual descansa irremediamente en la innovación, vista como: introducción de una técnica, producto o proceso de producción o de distribución de nuevos... procesos que con frecuencia puede ser seguido de un proceso de difusión. Martínez, 1994. En algunos casos se transforma el ethos científico y los criterios clásicos de evaluación del trabajo científico para ser sustituidos por otros donde la rentabilidad y la ganancia ocupan un sitio primordial.

El neoliberalismo ha sido también otro de los agravantes de la situación de América Latina, produciéndose cambios en las políticas económicas y sociales en estos países dando paso a políticas con un marcado carácter neoliberal.

Martínez, 1997 hace un llamado al expresar que el Estado está intentando introducir cambios en la institucionalización de la ciencia y la tecnología bajo este proceso:

La política científica y tecnológica se sustituye por una política para la innovación.

El sentido común de la política científica y tecnológica de América Latina consiste en un modelo ofertista basado en el supuesto de que el desarrollo social es un resultado de la oferta del conocimiento científico. Dagnino, 1996.

Las formas de gestión tradicional de la investigación y la asignación rutinaria de recursos se sustituyen por la aplicación de criterios de eficiencia, evaluación del desempeño y exigencias de vínculo con las empresas del entorno y fuera de las fronteras,

El lugar de promoción y participación del estado en la investigación se sustituye por la ilusión de articular un sistema nacional de innovación.

Se introducen cambios en la actitud del estado hacia la educación superior. En economía el término *ventaja competitiva* se usa para referirse al valor añadido que un Producto Turístico de Ciudad es capaz de crear para sus clientes y la localidad.

Para lograr ventaja competitiva, Porter (1987) propone varias estrategias complementarias, entre las que destaca el liderazgo en costes: mantener los costes de producción más bajos que los de sus competidores y lograr simultáneamente un elevado volumen de ventas, otra es la diferenciación: ofrecer un producto o un servicio que sea percibido como diferente en el mercado y la focalización: concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea productiva o en un mercado geográfico concreto.

Pero esta tesis requiere análisis diferente para el Norte y el Sur y especialmente para América Latina; donde la década de los 80 no sólo marcó un retroceso en la teoría del desarrollo sino también en su práctica. CEPAL la llamaría por ello la "década perdida". Desde esta perspectiva crítica y mirando al futuro la propia CEPAL inició los años 90 con un conjunto de nuevas propuestas que giran en torno al propósito de lograr una "transformación productiva con equidad" . Por otra parte (TPE) (1990). Plantea una "competitividad auténtica" sustentada en el progreso científico y técnico, lo cual exige *avanzar en la calificación de la población e impulsar la innovación tecnológica.*

Se observa que esta estrategia exige, entre otras cosas, un contexto participativo, pluralista y democrático al interior de las sociedades que permita el logro de consensos entre actores

involucrados en el proceso y la integración y cooperación regionales. La TPE concede especial importancia a la educación y al conocimiento adquirido a través del desarrollo de la ciencia y la tecnología. El conocimiento se considera el elemento central del nuevo paradigma productivo por lo que la transformación educativa es esencial.

De igual modo se atribuye gran importancia a la política tecnológica la que incluye: adquisición de la tecnología extranjera más adecuada para reducir la diferencia entre la mejor práctica y el nivel internacional, uso y difusión racional de la tecnología entre empresas y sectores; mejoramiento y desarrollo de tecnologías para mantener el ritmo de los avances más recientes y la formación de recursos humanos que estén en condiciones de realizar eficazmente las tareas señaladas. Dentro de estos sectores se encuentra el sector del Turismo que fomenta y potencia una filosofía social a través de las transformaciones que se dan dentro de la ciencia y la tecnología integrada a los atributos de sus productos turísticos ofertados a segmentos de diferentes culturas y maneras de pensar y actuar.

Si analizamos el paradigma tecnológico que se viene imponiendo de forma intensiva en cuanto se refiere a conocimientos y la información, es primordial para el funcionamiento de la economía en la sociedad. Por lo que para la sociedad contemporánea las estrategias para avanzar van ha estar muy vinculadas al determinismo tecnológico que excluya la necesidad del análisis de los intereses económicos y políticos que la determinan. Como afirmara Núñez, 1999 las CTS debe estimular también la idea de que la heterogeneidad de situaciones sociales que observamos hoy exigen la búsqueda de una diversidad de estrategias y del campo científico- técnico.

Concluyendo las políticas científico- tecnológicas, deben desplazar los viejos abordajes o marcos conceptuales con los cuales operaban en el pasado y sustituirlos por un enfoque social y humanista, que requiere inevitablemente la comprensión de los procesos de innovación social.

La función de la ciencia se vincula con la adquisición de conocimientos, al proceso de conocer, cuyo ideal más tradicional es la verdad, en particular la teoría científica verdadera. La objetividad y el rigor son atributos de ese conocimiento.

La función de la técnica se vincula con la realización de procedimientos y productos, al hacer, cuyo ideal es la utilidad. La técnica se refiere a procedimientos operativos útiles desde el punto de vista práctico para determinados fines. Constituye un saber cómo, sin exigir necesariamente un saber por qué. La capacidad de ofrecer explicaciones, es propia de la ciencia.

La ciencia se basa en un conocimiento que se apoya en la contemplación de la naturaleza. Por medio de la observación y el razonamiento accede a la existencia de la naturaleza.

A lo largo de la evolución el objetivo perseguido por la ciencia se ha ido modificando de manera que la ciencia antigua se basaba en la observación y la ciencia moderna en el descubrimiento que apela fundamentalmente al recurso de la experimentación y la matematización, en tanto la ciencia actual realiza la investigación en sentido estricto. Agazzi, 1996.

*CD de Monografías 2009*

*(c) 2009, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*

La investigación se refiere a la actividad de producción de conocimientos que se despliega a partir de los resultados anteriores expresados en modelos, leyes, teorías y también instrumentos, equipos, experiencias, habilidades, todos los cuales son constructos creados por el hombre con el fin de explicar y manipular. Núñez, 1999.

El proceso de investigación en Cuba es ampliamente apoyado, una vez que el Estado ha sabido reconocer la importancia que el mismo revierte para nuestra sociedad y su consecuente desarrollo. De manera que se han establecido numerosas políticas que favorecen el desarrollo del país en este ámbito.

Por su parte, Grant (1991) y Schoemaker (1992) proponen el uso adecuado de la información y, en especial, del conocimiento como la principal fuente de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo y global. Para estos autores, dentro de los recursos que cada organización posee cabría distinguir entre los recursos tangibles –capital, mano de obra y tierra y los recursos intangibles o capacidades –mezcla de habilidades y conocimientos que la organización posee. De hecho, algunos investigadores sugieren que la principal ventaja organizativa proviene de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento (Nahapiet y Ghoshal, 1998).

Para el sector del turismo y para el producto turístico de ciudad como nuevo destino del turismo internacional se valida la utilización e integración de estos recursos tangibles e intangibles para el logro del diseño de productos competitivos y sostenibles que hoy se validan a través de la oferta en los países del 1er Mundo del creciente diseño de productos turísticos de Ciudad.

Una característica esencial del cambio es la aparición de un nuevo y emergente factor de producción: *el conocimiento para el diseño de nuevos productos turísticos*, que desplaza a formas tradicionales de producción y de los servicios, a las actividades agrícolas, a la tierra, el capital y el trabajo. La productividad tiende a concentrarse en el trabajo intelectual y en los servicios que cada vez toman mayor demanda. “Se inicia una fuerte migración de las actividades económicas del mundo físico al virtual, a redes interactivas. Esas redes permiten el desarrollo tecnológico y la explosión de Internet, tanto para realizar transacciones económicas, como para cambiar los hábitos sociales o culturales”. (Paloma - 2001)

Bajo esta situación, en que las organizaciones cuentan con niveles potencialmente similares con respecto a los recursos físicos necesarios para enfrentarse con la competencia, ¿Cuál es el recurso que diferenciará a uno del otro? Algunos especialistas ([Nonaka & Takeuchi-95], [Prusak-97], [Sternat-99] entre otros) aseguran que el factor clave y diferenciador es **el conocimiento**.

Tal y como apuntan algunos especialistas (Drucker, 1993; Black y Synan, 1997), las organizaciones del futuro sólo podrán adquirir y mantener ventajas competitivas mediante el uso adecuado de la información y, sobre todo, *del conocimiento*.

Así pues, si una Ciudad que se oferta como producto turístico desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, ésta deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios turísticos y, sobre todo, aprovechar nuevas oportunidades de negocio para su expansión y desarrollo, diferenciándose de la competencia para el caso Cubano por el alto grado de preparación de la fuerza calificada, cuestión que hoy se verifica en los programas que desarrolla la Revolución y la cultura general integral con que cuentan los egresados de las carreras de Licenciatura en Turismo, Socio Cultural y Comunicación Social, asociados al nuevo programa de la Universalización.

### Características del Conocimiento

Para [Andreu y Sieber-2000], lo fundamental son básicamente tres características:

El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas “piezas”;

Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento.

Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento, porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Se supone que el conocimiento es intrínsecamente beneficioso. Sobre todo en las últimas décadas este supuesto ha sido puesto en duda.

Los conocimientos no están en la realidad, los construye el hombre en un contexto social determinado; el proceso de conocimiento puede ser concebido como un proceso de construcción social de conocimientos, que supone un diálogo, una relación entre razón y experiencia, entre teoría y empírica. Esta formulación subraya la complejidad epistemológica, sociológica, ética, inherente al proceso de conocimiento.

Estas características convierten al conocimiento, cuando en él se basa en la oferta de un nuevo producto competitivo en el mercado, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas.

¿Por qué el conocimiento es importante para el desarrollo del sector turístico?

El conocimiento se convierte en un elemento clave en el mundo competitivo de hoy [Skyrme D.-1999] puesto que una estrategia de negocio para el desarrollo turístico de la ciudad que la conviertan en un nuevo producto a ofertar en esta era de la información debe considerar aspectos tales como:

El conocimiento del consumidor y el mercado.

El conocimiento de los procesos y actividades del servicio.

El conocimiento en los empleados (el activo empresarial más evaluable)

La memoria empresarial turística

Los activos de conocimientos.

Lo anteriormente expuesto se consolida en el fórum de ciencia y técnica cubano que tiene como objetivos fundamentales, el de impulsar y aplicar la ciencia y la técnica a través de un movimiento masivo en todos los centros de trabajo, municipios, provincias y ramas del país. Con la participación de obreros, técnicos, profesionales, científicos campesinos, combatientes de las Fuerzas Armadas Revolucionarias y el Ministerio del Interior, amas de casa, estudiantes y pioneros. Sus motivaciones son: el desarrollo de la patria, la defensa de la Revolución y el Socialismo. CD- XV Forum Nacional Ciencia y Técnica, 2007.

Los investigadores responsables de hacer frente a los numerosos cambios y necesidades existentes deben de estar dotados de una fuerte formación humanista, ya que serán los protagonistas de una parte muy importante del desarrollo científico contemporáneo cubano, una vez el papel protagónico que ha alcanzado la ciencia y sus resultados sobre la sociedad en general. Otro reto para estos científicos es el cambiante y acelerado carácter de las demandas de la sociedad, muy interconectado con el medio socioeconómico.

No obstante, la ciencia no sólo debe verse por el conocimiento que ella logra crear y que da a conocer, sino también a partir de los procesos de profesionalización e institucionalización que la misma genera. Barnes, 1995.

Otros autores consideran un ángulo relevante para entender la evolución de la ciencia y su constitución en actividad social en la actualidad, el observar la ciencia partiendo de su aparición y desarrollo como una ocupación profesional, proceso que afirman que se manifiesta claramente en el siglo XIX. Lo cual se ilustró aún más cuando los hombres de ciencia aceptaron la imagen de sí mismos como profesionales.

A criterio de Núñez, 1999 el proceso de profesionalización provocó innumerables consecuencias entre ellas destaca la creación de numerosos puestos de trabajo y la consolidación con apoyo gubernamental de la carrera científica los que trajeron aparejado el desarrollo de la infraestructura para la ciencia y una preparación sistemática en los diferentes campo de la ciencia. Finalmente se podría concluir que la profesionalización incrementó la eficacia de investigación científica, además de impulsar el desarrollo social.

Las particulares de Cuba a partir del bloqueo impuesto hace más de 40 años por los Estados Unidos a criterio muy personal, son condicionantes de la postura adoptada en la búsqueda de soluciones internamente, así como la protección de los investigadores y científicos. Afirmar que el proceso de institucionalización y profesionalización en Cuba de la ciencia es una realidad de años, que en la actualidad brinda sus frutos tanto para la sociedad cubana como internacional, en forma de cooperación entre países hermanos

## Concepto de Gestión del Conocimiento.

En primer lugar, queremos hacer una aclaración sobre la utilización del termino “Gestión” el mismo será utilizado como el proceso mediante el cual se obtienen, despliegan o utilizan una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de un Sector. Por lo que cuando hablemos de Gestión del Conocimiento estaremos hablando de los recursos de conocimiento de una empresa turística para nuestro caso en función del diseño de un producto turístico de ciudad.

El proceso de gerencial el conocimiento ha sido enfocado en las organizaciones de diferentes formas “administración del conocimiento”, “administración del capital intelectual”, “administración de los activos intangibles”, “la organización que aprende” entre otros, nuestra propuesta para este trabajo será la de Gestión del Conocimiento para elaborar una metodología para el diseño de un producto turístico de ciudad en Matanzas.

Debido a lo novedoso de este término, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario exponer algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado que deseamos:

Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés [Davenport-1999].

Encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las Tecnologías de Información, y las capacidades de creatividad e innovación de los seres humanos, [Malhotra-1999].

Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual [Saint-Onge -2000].

El arte de la creación de valor en una organización a partir de sus activos intangibles [Sveiby K. 1998].

A criterio del investigador en la Gestión del Conocimiento y a diferencia de otros enfoques más tecnocráticos y cuantitativo que absolutizan o le dan más valor a las TICs o la información científica, en el que le proponemos planteamos tener en cuenta tres dimensiones, la humana, la tecnológica y la de información, resaltando la primera como la de mayor dinámica en el enfoque sistémico y de integración para lograr a través del conocimiento acertados diseños de nuevos productos turísticos de ciudad.

De manera que la actividad científica supone el establecimiento del sistema de relaciones (informativas, organizativas, etc.) que hace posible el trabajo científico orientado a la producción, diseminación y aplicación de los conocimientos. En tanto como institución, la ciencia se presenta como un cuerpo organizado y colectivo de personas que se relacionan para desempeñar tareas específicas, que ya han cedido a un proceso de profesionalización y especialización que los distingue de otros grupos sociales.

Hay tres factores que han facilitado la aparición del concepto de gestión del conocimiento en la rama del turismo. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del talento humano y la hace factible desde un punto de vista financiero. Por otro, la creciente concienciación por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave y por último el creciente incremento de la información que se obtiene del proceso de investigación y resultados de los avances de la ciencia y la tecnología.

Según Davenport (1998), la gestión del conocimiento debería preocuparse por explotar y desarrollar los activos de conocimiento que posee la organización a fin de que ésta pueda llevar a cabo su misión estratégica. Obviamente, tanto el conocimiento explícito como el tácito deberán ser gestionados. La distinción entre estos dos tipos de conocimiento no debe, sin embargo, entorpecer el objetivo de la empresa turística: la gestión de aquel conocimiento que asegure su viabilidad y supervivencia, al cual se le conceptualiza *conocimiento crítico*.

Conocimiento necesario que se desarrollará para el diseño de un producto turístico de ciudad.

Eventualmente, pues, la gestión del conocimiento consiste, en gran medida, en la gestión estratégica de las capacidades intelectuales de los miembros de una la empresa turística. En este sentido, es necesaria la implicación no sólo del departamento informático y del propio departamento de gestión del conocimiento, sino también del departamento de recursos humanos, responsable, entre otras cosas, de potenciar una formación continua para sus empleados que resulte coherente con los objetivos de la organización. En este punto cabe hacer notar que la tecnología aparece como condición necesaria para la gestión del conocimiento en la actualidad, aunque no es una condición suficiente para lograr un adecuado posicionamiento del producto turístico de ciudad que se diseñe, partiendo de una metodología fundamentada a través del conocimiento tácito y explícito.

Los objetivos que en que se basa la Gestión del Conocimiento en las empresas turísticas, son los siguientes:

Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento del servicio que se presta a los clientes.

Implementar estrategias orientadas al conocimiento por los empleados de clientes y la competencia.

Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento en los servicios que prestan al turismo nacional e internacional y en el diseño de nuevos productos turísticos de ciudad como alternativa a la modalidad de sol y playa que se desarrolla en Cuba.

Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento en la elaboración metódica de nuevos productos turísticos de ciudad.

Reducir los tiempos de ciclo en el desarrollo de nuevos productos turísticos de ciudad, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.

Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

*CD de Monografías 2009*

*(c) 2009, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*

La Gestión del conocimiento aplicada a la gestión turística puede ser descrita como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa turística, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las instalaciones hoteleras y extrahoteleras, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, donde:

**Detectar:** Es el proceso de localizar procesos metodológicos o modelos existentes de diseño de productos turísticos de ciudad que pueden generar elementos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la empresa turística, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento y de acción.

**Seleccionar:** Es el proceso de evaluación y elección de la metodología o modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios generados por la demanda del producto turístico, por los clientes o la competencia, o sea comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

**Organizar:** Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita de la metodología para el diseño de productos turísticos o el modelo idóneo para las características del producto...

**Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimiento, portales de conocimiento o agentes inteligentes que garantizaran la definición de los atributos y especificidades que se busca lograra o representar en ese diseño del producto turístico de ciudad..

**Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas que demandan el producto turístico de ciudad o al mercado. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana de lo que se quiere ofertar a través de un diseño coherente, diversificado y atractivo al cliente final. En el caso de que la comunicación se desarrolle entre segmentos del mercado, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

**Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema que debemos resolver que de hecho radica en el correcto diseño de un proceso metodológico para el diseño de productos turísticos de ciudad. De acuerdo con esta acción es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación constante con el medio, la competencia y el mercado o del interés que va despertando el nuevo producto de turismo de ciudad diseñado...

Según Penny puede considerarse que la Gestión del Conocimiento es una disciplina y tiene diferentes etapas que dependerán del momento en que surja la iniciativa, la expectativa de lo que se obtendrá y la medida en que progrese, y tenderá a moverse a través de diferentes

fases lógicas que estarán conducidas por el nivel de tecnología disponible requerido y aún más importante, por la aceptación de la Gestión del Conocimiento en la cultura organizacional. [Penny P. 1998].

En nuestra opinión, el autor describe los elementos esenciales de la Gestión del Conocimiento de lo que se ha dado en llamar el ciclo del conocimiento de Nonaka-Takeuchi (Nonaka es considerado por muchos, el padre de la Gestión del Conocimiento) y que se expresa, como un proceso de interacción entre el conocimiento tácito y explícito con una naturaleza dinámica y continua, constituyendo una espiral de transformación permanente, que se desarrolla en cinco fases [Nonaka I. ;Takeuchi H. 1995] :

La socialización: que facilita compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones orales y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la empresa turística.

La exteriorización: que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, el conocimiento, de por sí difícil de consumir, integrándolo en la cultura de la de la empresa turística.

La combinación: que crea nuevo conocimiento por integración de las bases cognitivas.

La interiorización: que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos.

La asimilación: que sintetiza dichas experiencias en la base cognitiva del trabajador o grupos de trabajo para implementar el producto turístico de ciudad diseñado...

Con la implementación de la Gestión del Conocimiento en una empresa turística considero que se consolidan algunas de las características principales de los nuevos patrones del desarrollo científico-técnico dadas por Mario Fernández Font [Fernandez-1997], ya que se manifiesta, lo siguiente:

Empleo intensivo de los conocimientos científicos, no solo en términos de procesos o productos/servicios específicos, sino como una forma continua de producir y utilizar información para la creación de nuevos productos sustitutos y diversificados.

Carácter sistémico del proceso de adquisición del conocimiento en el que se vinculan distintas actividades que van desde la educación y la investigación hasta la producción, el mercadeo, la distribución y el consumo, el diseño y sus interrelaciones.

Orientación hacia la creación de capacidades para la ejecución de funciones específicas y complejas, más que a la de productos/servicios o procesos particulares.

Nuevo tratamiento del componente humano como elemento esencial de desarrollo. Calificación permanente de la fuerza de trabajo y elevación del capital humano, enfocado

hacia perfiles laborales más anchos, desarrollo de los mecanismos motivacionales y participativos. Acortamiento de la jornada de trabajo.

Alto grado de internacionalización de la investigación-desarrollo en función de la producción y los servicios, de la comercialización, el negocio y el consumismo.

Ampliación del ámbito de los servicios que son objeto de transacciones comerciales y posicionamiento en el mercado de nuevos productos. Aumento de la importancia de la propiedad intelectual que tiene cada institución y como valor añadido al servicio que se presta en la concepción y sostenibilidad de nuevos productos turísticos.

Formas de prestación de servicios o ejecución de procesos de producción con alta flexibilidad, donde disminuye la importancia de las economías de escalas y aumenta la de prestar atención a los distintos segmentos del mercado o modalidades que posee el turismo en la actualidad para lograr el posicionamiento y atractividad de los productos turísticos que se ofertan.

Descentralización del proceso productivo y en las actividades que complementan el servicio público, lograr la diversidad y la flexibilidad sustituyen a la homogeneidad y la modalidad.

Cambios en la composición del capital, con aumento de la participación del equipamiento computarizado para lograr automatizar los puestos claves de éxito desde la concepción, diseño y en la comercialización de los productos turísticos.

Acortamiento del ciclo de vida de los productos/servicios y del ciclo para su promoción. Desarrollo de políticas y estrategias más dinámicas de patentes, con el fin de recuperar la inversión e imponer condiciones monopólicas bajo nuevas situaciones y diversificaciones.

Modelos de Gestión del Conocimiento para el turismo.

Las empresas turísticas en la actualidad disponen de un recurso vital e intangible que les permite desarrollar su actividad esencial o de prestación de servicios al turismo nacional e internacional, ese recurso es el conocimiento de sus empleados o sea su capital intelectual. Existen dos soportes básicos del conocimiento:

El **talento humano** que intervienen en los procesos de producción o prestación de actividades que conforman sus servicios y que constituyen el soporte empresarial (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).

La **información manejada** en dichos procesos y actividades del servicio, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas y de su desempeño profesional.

Los indicadores que tendremos en cuenta para valorar si existen las condiciones necesarias para la creación de un entorno de conocimiento dentro de las cadenas hoteleras y extrahoteleras en función del producto turístico de ciudad como una red dentro de las localidades y de orden superior que enlaza los recursos están constituidas por:

- La calidad del talento humano.

- La capacidad de gestionar la información y de convertirla en conocimiento de la actividad que desarrolla para su perfeccionamiento...
- La habilidad del modelo estratégico empresarial organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y los métodos adecuados en función del servicio turístico y de su posicionamiento como nuevo producto turístico de ciudad..

Este conjunto de herramientas, técnicas y métodos es lo que constituye el Modelo de Gestión del Conocimiento para las empresas turísticas.

Dentro del modelo de Gestión del Conocimiento está lo que la empresa turística sabe sobre sus productos turísticos, procesos y actividades que desarrolla en su prestación de servicios, mercados, clientes actuales y potenciales, empleados, suministradores proveedores, terceros, logística y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacerla más competitiva.

Para lograr que el conocimiento se comparta entre los miembros de la empresa turística y de los organismos que intervienen en la localidad para garantizar un verdadero producto turístico de ciudad y se logre implementarlo como un Modelo de Gestión del Conocimiento deben utilizar las siguientes vías:

Hacer visible el conocimiento a través de mapas, directorios, rutas de interés, comunidades de conocedores del producto turístico de ciudad.

Comprender la cultura de la localidad, sus valores patrimoniales, históricos y sociales.

Lograr la conexión de todos los miembros de la localidad para lograr un verdadero conocimiento del producto turístico de ciudad que se quiere ofertar al turismo y donde cada individuo se convierta en un gestor para el mercado.

En la actualidad, existen factores que suelen favorecer la concepción de los Modelos de Gestión del Conocimiento en las empresas turísticas y que fomentan el diseño de nuevos productos turísticos y dentro de ellos el de Ciudad, tales como:

Una mayor conciencia de los gerentes y directivos de las áreas funcionales y operacionales que inciden de forma directa en el servicio turístico hacia la información actualizada como un recurso más de las empresas turísticas y como fundamento del capital intelectual con que cuenta el sector en forma global, esto para la competencia es esencial porque la posiciona a partir de una diferenciación en el mercado y con varias aristas a partir de la relación costo-beneficio, costo-calidad y precio- calidad. Cualquiera de estas relaciones que diferencien el producto turístico de ciudad del resto de la competencia lo hace sostenible y competitivo. . .

El avance tecnológico en informática documental, telemática y la integración de ambas a partir de Internet, y de su desviación privada, las Intranets a nivel de empresas turísticas o propiamente del sector en nuestro país, sumado a la investigación científica que hoy día esta caracterizando los estudios de mercado, las campañas publicitarias y el diseño de productos turísticos atractivos, diversificados y con precios módicos, resulta de interés para las diferentes modalidades del turismo que hoy se acrecientan en el mundo y el producto turístico de ciudad no deja de ser uno de los llamados a convertirse en el líder de la competencia, ya que no solo fomenta el ocio y la recreación, también combina la cultura, la historia y el desarrollo social, así como el intercambio social que ocurre entre diferentes costumbres, valores, religiones, etnias, etc. .

Un elemento importante en un Modelo de Gestión del Conocimiento dentro de las empresas turísticas lo constituye el aprendizaje. No en vano una de las tendencias más sólidas durante la última década en las empresas turísticas ha sido la de los Programas de Formación Permanente del Personal con las escuelas de la baja, además de considerar los postulados relativos al aprendizaje planteados por Peter Senge [1990] en "La quinta disciplina".

En las organizaciones se valora el Talento Humano como algo dinámico. Sin embargo, se le da más importancia a la capacidad de aprendizaje que a los conocimientos adquiridos, o sea es más esencial aprender, que poseer una colección de conocimientos, debido a que hace más diestro al personal en las actividades que realiza. Por tanto en las empresas turísticas que tenga implementado un Modelo de Gestión del Conocimiento, debe cumplir en su hacer diario los siguientes postulados:

Mejorar continuamente procesos operativos, las actividades del servicio que presta a los clientes y productos que ofertan o de nueva promoción dentro de cada modalidad del turismo...

Aprender a explotar el éxito y posicionamiento de los productos turísticos que ofertan a partir del valor añadido que les reporta el conocimiento de su personal combinado con la experiencia laboral.

Aprender a innovar constantemente.

Un adecuado Modelo de Gestión del Conocimiento implementado en las empresas turísticas, supone que se dote de tres funciones estratégicas distintas, pero reunidas en una sola aplicación Comunicológica:

Utilización y realimentación del valor añadido que la empresa turística genera y adquiere, y que a su vez representa el capital intelectual de la misma, al servicio de la resolución de nuevos problemas y en el diseño de nuevos productos turísticos, incrementando de esta manera el valor añadido de los servicios turísticos y la eficiencia, la eficacia y el rendimiento de dicha actividad.

Concepción, investigación, evaluación y análisis al servicio del personal de las empresas turísticas o especialistas que conformen el diseño del nuevo producto turístico de ciudad, que en la empresa turística son los productores de valor añadido y/o son responsables de tomar decisiones críticas, sobre la base de una adecuada disposición de información diversa (datos, papel, textos electrónicos, etc.), y una rápida respuesta.

Acceso unificado a todas y cada una de las capas de información tejidas sobre la estructura de las metodologías que se elaboren para el diseño de productos turísticos de ciudad en empresas turísticas.

El soporte de un Modelo de Gestión del Conocimiento lo constituye la información documental en las estrategias comunicológicas que a diario implementan las empresas turísticas para lograr su desarrollo y promoción en sus servicios al turismo internacional, por lo que su manejo automatizado es la mejor vía.

¿Cuáles son los elementos claves para gestionar el conocimiento?

Según el criterio de Berenguer, el primer elemento para gerenciar una organización centrada en el conocimiento es considerar *el tiempo* como un factor crítico, el segundo, tener en claro que *la tecnología*, no hace a una organización más competente, tercero, que sólo *el mercado* decide el éxito de un producto independientemente de su calidad y el cuarto, la *cultura organizacional* que debe basarse en compartir el conocimiento y valorizar los resultados al futuro (Berenguer J.A. 1998).

La inversión en los activos de conocimiento debe ser una parte del planeamiento y del proceso de presupuestación del capital financiero dentro de las empresas turísticas. Estudios realizados, indican que las compañías en USA tienen de 4 a 8 veces más activos de conocimientos que activos financieros. [Strassmann P. 1999].

Para Pascual los principios que rigen la implementación de un modelo de gestión del conocimiento son: [Pascual J.C-2000]

Favorecer la aprobación del personal fomentando la creatividad y la innovación.

Potenciar el conocimiento individual a través de la formación y la experiencia.

Conseguir una red de comunicación fluida y eficaz que garantice la accesibilidad de los empleados a la información y que agilice la capacidad de respuesta.

Uso y utilización de los indicadores creados.

Coordinar la organización a todos los niveles, áreas y departamentos.

Se considera de gran interés el modelo dinámico de gestión del conocimiento propuesto por Goñi, denominado “la rotación del conocimiento” [Goñi J.- 2000] cuyas fases pueden resumirse en: *adquisición, normalización, estructuración, utilización, adición de valor y detección*, que lejos de resultar ajeno a la teoría de Nonaka-Takeuchi resultan un complemento de la misma.

Herramientas para la utilización de un Modelo de Gestión del Conocimiento en el diseño de un producto turístico de ciudad.

Se han considerado una serie de herramientas para apoyar el trabajo de implementación de los Modelos de Gestión del Conocimiento: que van desde:

Herramientas informáticas (sistema ERP-Enterprise Resources Planning, Datawarehouse, Datamining, y otros). Herramientas de comunicación (Groupware, Workflow, Call Center) herramientas de mejoras continuas (TQM) opciones de INTERNET, intranet y extranet.

Herramientas especialmente diseñadas para este propósito, como son, los mapas conceptuales, tablero de comando, cuadro de mando integral y algunas herramientas para la gestión documental, compatibles con las tecnologías de internet/intranet, como los llamados agentes inteligentes de búsqueda en INTERNET, redes neuronales y Customer Relationship Management (CRM) o gerencia de las relaciones con el cliente entre otras (edo.com, 2000).

En una organización que implemente un Modelo de Gestión del Conocimiento, la cultura organizacional se convierte en un factor de éxito. Debe ser éste un ambiente abierto, sin ninguna jerarquía estricta, pues necesita una comunicación libre en red a través de la

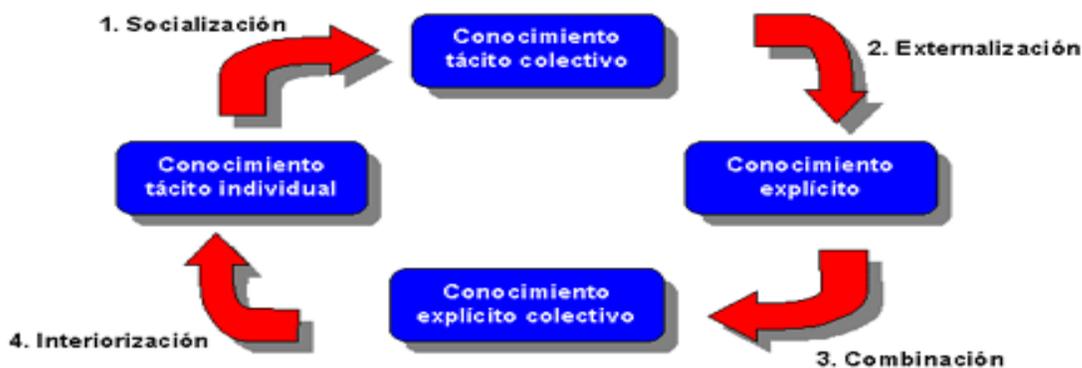
organización y un estilo participativo y de colaboración en la forma de operar [Ramasubramoni R.- 1999].

Para Bontis [Bontis N.- 1999] implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento significa involucrar concertadamente a los departamentos de Recursos Humanos y Sistema. Pero otros autores, consideran un espectro más amplio con la incorporación del conocimiento en los procesos de marketing, finanzas, calidad de la gestión, investigación y desarrollo ( I&D), servicios a los clientes y otros. Pero nuestro criterio se sustenta de que un Modelo de Gestión del Conocimiento debe abarcar todos los procesos claves de una organización y partir de un enfoque sistémico.

Al capturar, almacenar y emplear el conocimiento, en los procesos y actividades del servicio turístico o en el diseño de productos turísticos de ciudad se genera valor añadido a las empresas turísticas que lo promocionan lo cual reduce el costo de aprendizaje de los nuevos empleados que prestaran servicio al turismo nacional e internacional. Los modelos de gestión del conocimiento deben orientarse a minimizar la energía consumida y maximizar la energía producida para la adquisición y producción de nuevos conocimientos que, a su vez, agreguen valor a la empresa turística.

En resumen, un Modelo de Gestión del Conocimiento permite la reutilización de la información almacenada en la empresa turística y su incorporación en los procesos funcionales y operacionales o a los servicios turísticos que presta y también a los especialistas que diseñan los productos turísticos de ciudad, integrando los sistemas de Comunicológicos existentes y permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento dentro de la misma y de todo el personal actual y el que potencialmente trabajara para ofrecer sus servicios especializados..

El modelo de proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) describe el ciclo de generación de conocimiento en las organizaciones mediante cuatro fases (ved la figura 1): (1) socialización –los empleados comparten experiencias e ideas, el conocimiento tácito individual se transforma en colectivo–, (2) externalización –el conocimiento tácito colectivo se transforma en conocimiento explícito–, (3) combinación –intercambio de conocimiento explícito vía documentos, correos electrónicos, informes, etc.– y (4) interiorización o aprendizaje –el conocimiento explícito colectivo se transforma en conocimiento tácito individual.



## Figura 1. Creación del conocimiento

Por ello, todo modelo de gestión del conocimiento estará típicamente basado en la codificación del conocimiento explícito y en la difusión y socialización del conocimiento tácito. La codificación se fundamenta en almacenar conocimiento explícito en bases de datos o sistemas expertos, de manera que éste pueda ser utilizado con posterioridad. Por su parte, la difusión y socialización del conocimiento tácito consiste en fomentar la comunicación entre los individuos que componen la organización a fin de que se vuelva colectivo su conocimiento individual.

Considero que las TICS, junto con el sistema de información, el Talento humano (el fomento de la formación continua), la cultura colaborativa y los sistemas de gestión de la relación con los clientes (CRM), como las piezas básicas en nuestro modelo de gestión del conocimiento en una empresa turística moderna.

La nueva economía y su sistema financiero y su impacto en la gestión del conocimiento utilizado para el diseño del producto turístico de ciudad.

Como comentan Vilaseca y Torrent (2001), una serie de fuerzas influyentes están redefiniendo la economía y la manera de entender los negocios. Estas fuerzas del cambio incluyen el fenómeno de la globalización, los cada vez más elevados niveles de competitividad y complejidad del entorno, las nuevas tecnologías, una serie de cambios en las demandas de los clientes, y cambios en las estructuras políticas y económicas.

En esta misma línea, la aparición de la llamada nueva economía dentro del sector turístico viene impulsada por:

El fenómeno de la globalización, que interrelaciona las economías de zonas geográficamente dispersas mediante la internacionalización de las organizaciones, el flujo de capitales, bienes, servicios y personas, y la apertura de nuevos mercados.

El fenómeno de las tecnologías de la información y las comunicaciones, y en especial de Internet, que ha supuesto un incremento significativo en las posibilidades de comunicación y transmisión de información y conocimiento.

La tendencia de las empresas turísticas a organizarse de forma más distribuida, o diversificada para posicionarse en cualquier región con sus diferentes modalidades de turismo ha fomentado la aparición de redes geográficamente dispersas y descentralizadas.

Una creciente intensidad en la aplicación del conocimiento en la producción de bienes y servicios para el turismo.

El papel que el Estado cubano le concede a la ciencia y su vinculación a la búsqueda de beneficios para toda la sociedad es innegable entonces, uno de los ámbitos en que este empeño se consolida es en la gestión y desarrollo urbano.

*CD de Monografías 2009*

*(c) 2009, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"*

El país, región, provincia, municipio y cada ciudad cuenta con potencialidades científicas bien identificadas, que con su trabajo inciden en el desarrollo social y en el aumento de la calidad de vida de sus coterráneos. Un elemento bien complejo lo constituye cómo deben incidir los hombres de ciencia en los programas de planeación estratégica de las ciudades para desarrollar su economía,

El desarrollo económico de las ciudades representa una parte del desarrollo del territorio y el país; por lo que se debe tener en cuenta los factores internos y externos; así como las condiciones de los mismos. Este desarrollo puede ser promovido, a través de un proceso de planificación y ordenamiento que reconozca las potencialidades de los mismos, sus recursos y los factores que en ello inciden.

Al ordenamiento le corresponde el doble papel de proyectar materialmente el desarrollo de propuestas concretas y de traducir sobre el espacio los objetivos económicos, sociales y ambientales que se asocian a ellos. Dadas estas circunstancias, la planificación y gestión del desarrollo deben estar basados en propuestas de desarrollo sostenible entendidos como: proyectos respetuosos con el medio ambiente, viables económica y socialmente, aludiéndose por tanto a la necesaria integración de los proyectos al ámbito territorial donde se insertan al proceso de planificación estratégica de ciudades, se encuentra el elemento comercial: el turismo urbano, que sin dudas puede traer tanto perjuicios como beneficios en dependencia de la forma en que se instrumente en cada localidad.

Para evitar distorsiones perjudiciales al respecto, en abril de 1994 se crea en Cuba el Ministerio de Turismo como parte de la reorganización integral de todo este sector en el país y a partir de ese momento se genera una estructura del sistema turístico que la integran entidades especializadas tanto hoteleras como de servicios complementarios, así como financieras y de apoyo. La política seguida por dicho Ministerio ha estado encaminada a la recuperación económica del país, lo que ha posibilitado el mantenimiento y crecimiento de los beneficios sociales.

Si se considera que el turismo “es un hecho social, humano, económico y cultural irreversible”<sup>1</sup> y que además nuestra sociedad demanda la satisfacción de sus necesidades, es importante apelar al turismo como una forma de éxito que genera un desarrollo económico y por tanto social. Es por ello que deviene en alternativa financiera para la preservación y revitalización de las ciudades, lo que deberá traducirse en la satisfacción de las necesidades sociales.

Igualmente el estudio de la problemática urbana, partiendo del momento mismo de la fundación de una ciudad, implica siempre un riesgo, máxime cuando nos enfrentamos al reto de la reconstrucción de los hechos - perdidos en la memoria de los hombres y escasamente documentados- con la finalidad de legarlos a quienes la habitan pues no puede olvidarse lo que se ha establecido en el decursar de la sociedad (tradiciones, costumbres, entre otras). De ahí la importancia que se le concede al papel que deben jugar los hombres de ciencia e investigadores en esta temática, pues se trata de rescatar las ciudades, sus

valores, su identidad y sólo personas conocedoras y profundamente humanas son las idóneas para realizar este trabajo.

Por otra parte, podríamos afirmar que Internet es tanto un efecto como una causa de la nueva economía: la red de redes, enormemente potenciada por el fenómeno de la economía digital a través de la comercialización turística y la compra de vacaciones a turoperadores a través de los servicios de Internet, proporciona el medio para construir mercados casi perfectos, ya que el ingrediente clave para su obtención es la información y el conocimiento perfectos de lo que está ocurriendo en el espacio del mercado mundial.

Como hemos apuntado al principio de este trabajo, muchos economistas comparten hoy en día la opinión de que el conocimiento se ha convertido en un recurso clave, tanto desde el punto de vista macroeconómico (organizaciones, empresas e instituciones) como desde el punto de vista macroeconómico (naciones y estados). En la nueva economía, el conocimiento pasa a ser un recurso tan significativo o incluso más que el capital y la mano de obra (Drucker, 1993). La llamada *economía del conocimiento* otorga una gran importancia a la generación, difusión y uso de información y conocimiento en las empresas turísticas y en los lanzamientos de nuevos productos turísticos. El buen uso del conocimiento determinará el nivel de éxito tanto del sector turístico como de las economías nacionales.

Volviendo a la idea de que, cada vez más, los clientes tienen acceso a información casi perfecta gracias a Internet, podremos entender mejor que, conforme los procesos y las actividades de una empresa turística o agencia de viajes se vuelven cada vez más transparentes, van desapareciendo las asimetrías de información, por lo que la información por sí misma no produce ventajas competitivas y, en consecuencia, el conocimiento pasa a ser la única fuente sostenible de diferenciación competitiva para el diseño de productos turísticos en cualquiera de sus modalidades, tales como: Turismo de Ciudad, ecoturismo, de naturaleza, de salud, de sol y playa y otros..

En este nuevo siglo el concepto de planificación estratégica aplicada a las ciudades ha sido objeto y razón para la realización de numerosos seminarios y diferentes eventos profesionales donde ha proliferado su enfoque eminentemente especializado en la planificación urbana del orbe e incluso ha sido referencia constante de la prensa nacional e internacional de algunas regiones del planeta, ya que este concepto comenzó a utilizarse como instrumento analítico y decisorio en el contexto empresarial a partir del desarrollo vertiginoso del Turismo de Ciudad como nueva modalidad en el campo de la planificación y gestión urbanas, por tanto la traslación estratégica al ámbito del desarrollo urbano y su vinculación al turismo puede explicarse por los siguientes motivos:

El constante dinamismo del entorno reflejado en cambios de connotación políticas, económicas innovaciones tecnológicas, actitudes socioculturales y transformaciones en las estructuras sociales que han conllevado al cambio de paradigmas referentes a la planificación urbana que generan nuevas soluciones a los conflictos citados que actúan sobre la ciudad y la gestión urbana.

Los diversos agentes sociales y económicos que históricamente han actuado en la ciudad que han propiciado hoy día la respuesta y el cumplimiento de nuevos requerimientos

dentro de las áreas urbanas para garantizar su permanencia a partir de una mejor disposición competitiva y de habitabilidad para hacer sostenible su posicionamiento obligando a los gestores públicos a considerar las exigencias de dichos agentes y a involucrarlos en la toma de decisiones.

La constante apertura y fusión de mercados comerciales y servicios ha dado lugar a una abierta rivalidad entre las ciudades para la captación de inversiones, puestos de trabajo, incremento de visitantes y ayudas publicas que ha exigido a los planificadores y gestores del turismo en sectores urbanos de anticipación estratégica para absolver este sector y una fuerte reacción ante las actuaciones estratégicas de sus competidores mas directos.

Los resultados de proyectos internacionales ejecutados bajo los principios de la Carta de Aalborg, del Programa V de la Comunidad Europea, del Programa Habitat y de la Conferencia de Río de Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente que han demostrado la efectividad de introducir innovaciones en la gestión urbana con la aplicación de técnicas de Marketing Urbano o de Ciudad, por tanto resultados en ciudades como Barcelona, Córdoba, Bilbao, entre otras demuestran la importancia de reconsiderar el enfoque filosófico del desarrollo local y urbano desde nuevos criterios de sostenibilidad basado en la conceptualidad y la interpretación o formulación de objetivos claros con relación al futuro de cada ciudad y territorio que propician una diversificación y localización de nuevos nichos de desarrollo urbano.

Por la responsabilidad y determinación por los municipios y ciudades en organizar los servicios públicos y especializados para el turismo y responsables de numerosos componentes que contribuyen de manera responsable a lograra un alto nivel de la Calidad de Vida de sus pobladores, favorecen el acondicionamiento, conservación y mantenimiento de espacios verdes, fluidez del trafico, incremento y enriquecimiento de actividades culturales y de formación social así como del incremento de oportunidades para el incremento del ocio.

Actualmente la complejidad e interrelación de los problemas que azotan las ciudades modernas e inteligentes ha contribuido a la utilización de enfoques multidisciplinarios e intersectoriales que superen los planes arcaicos y tradicionales para el desarrollo urbano para que propicie la concepción de que la Ciudad es la sede de su presente y futuro.

Los diferentes niveles de competencias de la administración para el logro de los propósitos u objetivos trazados garantizado a través de una eficiente y eficaz estrategia de sostenibilidad socio-económica y de desarrollo creciente para los territorios y ciudades.

La identificación y paulatino desarrollo de los principales factores de competitividad para una adecuada gestión urbana.

Las ciudades dependen de sus niveles y modos de vida, de las formas de su articulación a la economía global. De ahí que la nueva frontera de la gestión urbana consista en situar a cada ciudad en condiciones de afrontar la competencia para el bienestar de sus ciudadanos. La competitividad bien entendida en la nueva economía globalizada no pasa por una reducción

de costes, sino por un incremento de la productividad y de los servicios que depende entre otras cosas del grado de innovación, de diferenciación y de gestión que se desarrolle en la estrategia urbana, pero la innovación no garantiza por sí solo el éxito de los nuevos productos que se lanzan al mercado urbano, ya que se requiere un mejor conocimiento de las necesidades de los clientes y de los cambios en el entorno y de cómo responder con inmediatez para minimizar sus efectos al desarrollo urbano.

Es importante a la hora de aplicar el Marketing en el proceso de la planificación estratégica territorial y urbana la implicación de tres tareas esenciales relacionadas con:

La determinación clara y detallada de los objetivos que se pretenden alcanzar

Establecer acciones que permitan alcanzar los objetivos trazados a través de técnicas de Marketing Turístico de Ciudad.

Establecer y potenciar los mecanismos de control y seguimiento que aseguren el correcto funcionamiento de las acciones diseñadas para alcanzar los objetivos previstos.

Los primeros estudiosos modernos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neuman y Morgenstern en su obra. “La teoría del juego”; teorizaron acerca del tema al plantear que esta (la estrategia de mercado) constituía una serie de actos que ejecuta una o varias empresas, las cuales son seleccionadas de acuerdo con una situación concreta, dadas en el entorno.

1954 Peter Drucker: en sus obras refiere y demuestra que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener, o sea la introducción del enfoque al cambio y asociada a una gestión parcial de los recursos.

Alfred Chandler. “Strategy and Structure” –1962: Define la 1ra. Definición moderna de estrategia, como elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

En la obra: “Formación Estratégica, un enfoque para directivos” de Rogelio J. Garciga, se definen como premisa el enfoque de estrategia empresarial, quien hace referencia a los teóricos como Hans H. Y W Popp, quienes en 1992 defendieron la tesis que los empresarios que poseen competencia en dirección estratégica se distinguen del resto de las compañías por:

Expresar su visión clara, crear una filosofía de empresa, crear ventajas competitivas duraderas, estimulan el liderazgo descentralizado y de acción conjunta, así como la participación de los niveles medios en la formación de estrategias. De todo ello Garciga define a la estrategia enfocándola como plan, pauta, posición, y perspectiva, por lo que la caracterizan de la forma siguiente:

Dan una visión de futuro, con un carácter activo y anticipante.

Aportan un marco para la dirección unificada de la Organización.

Orientan los recursos y los concentran en el desarrollo de ventajas competitivas.

Necesidad de adaptación sistemática al entorno.

Posicionamientos favorables.

Acciones futuras con probables escenarios.

Alfred D. Chandler. "Corporación Moderna"-1970: Plantea que observa en todas las empresas un enfoque dialéctico de la planificación estratégica, determinando que la misma se basa en procesos formalizados que toman en cuenta métodos y análisis de las manifestaciones internas y en los años sesenta hubo un crecimiento explosivo de la planificación a largo plazo., en los albores de la década de 1970 la planificación a largo plazo recibió otro nombre, y fue conceptualizada como planeación estratégica, en los medios académicos, en sus estudios históricos acerca del desarrollo de la corporación moderna revelaron enlaces importantes entre la estrategia de una compañía y la estructura de su organización externas. En la P.315 "Hoy la administración estratégica se considera como un método para administrar una compañía mediante el cual la estrategia y los propósitos generales de la empresa dominan a todos los niveles la toma de decisiones y todas las funciones de la empresa".

Mc. Kinsey & Cia.Lt. "Gestión Estratégica"-1970: Describe que la estrategia debe comunicarse con la claridad suficiente, de manera que pueda dominar las acciones a lo largo y lo ancho de la organización, reorganizar la compañía desde un punto de vista operativo e incorporar lo que denominaron Unidades Estratégicas de Negocio (SBU).

Expertos de Instituciones como la OCDE, CEPAL, EUROSTAT, CIDEU, y otras a nivel Internacional y Nacional, han venido planteando en los últimos años la necesidad de lograr y establecer métricas o indicadores para la gestión urbana que tengan posibilidad de integrar y homogeneidad de forma tal que permitan comprender y luego actuar en la gestión urbana de forma estandarizada, donde se garanticen las acciones estratégicas urbanas para su desarrollo sostenible.

El auge del marketing Urbano o de Ciudad ha posibilitado el diseño de nuevos productos turísticos en el mundo moderno para diversificar las ofertas en los servicios públicos y habitacional, generado por el auge de cambios de valores de connotación económica, políticos y sociales y que han concretado la sostenibilidad y propiciado la globalización, son un campo potencial para el desarrollo y aplicación del marketing turístico y urbano en la Gestión Municipal y en las ciudades. La técnica se refiere al hacer eficaz, es decir, a reglas que permiten alcanzar de modo correcto, preciso y satisfactorio ciertos objetivos prácticos. Agazzi, 1996. La técnica ha sufrido un proceso de diferenciación durante su evolución que ha dado lugar a la tecnología, la cual constituye aquella forma (y desarrollo histórico) de la técnica que se basa estructuralmente en la existencia de la ciencia. Desde ésta perspectiva la tecnología representa un nivel de desarrollo de la técnica en la que la alianza con la ciencia introduce un rasgo definitorio.

En el caso de las ciudades, una vez realizadas la gran gama de investigaciones científicas multidisciplinarias, guiadas por el grupo de investigadores implicados se podría decir que se obtiene la "ciudad ideal", entendiéndose la misma como el conjunto de todos los elementos identitarios, patrimoniales, culturales, tradicionales, conductuales, entre otros que la distinguen y la diferencian del resto de las ciudades. Entonces sería donde la tecnología debe determinar que porcentaje de este "ideal" se podrá hacer realidad operativamente.

Siguiendo la lógica, entonces se tornaría necesario tomar en cuenta las necesidades tanto de carácter material como cultural de los usuarios, para lo que se debe realizar un cambio de las condiciones en que se encuentran las edificaciones, etc.; como vía para incidir directamente en la calidad de vida de los mismos. Finalmente quedaría mantener una

constante lucha por revalorizar día a día, a través de acciones concretas, el patrimonio cultural que reúnen esos centros históricos, para lo cual se considera oportuno el aporte tecnológico.

Vista de esta manera la tecnología, no trabajaría sustentada por la búsqueda de la modernidad y la consecuente destrucción de la herencia que en tantos años se crea en las ciudades, sino que trabajaría en consonancia con la ciencia (tecnociencia)♦, a favor del rescate y preservación de las mismas, siguiendo las necesidades sociales de los residentes, aumentando entonces su nivel de satisfacción con la misma, su calidad de vida y atrayendo visitantes y turistas que aprecien estos valores patrimoniales- históricos- culturales. Finalmente se podría hablar de desarrollo social.

## Conclusiones

En este trabajo se ha reflexionado sobre la importancia del conocimiento como activo intangible capaz de generar ventajas competitivas para la elaboración de una metodología para la contribución al diseño de un producto turístico de ciudad en Matanzas. Asimismo, se ha insistido en la importancia de que los procesos relacionados con la localización, generación, estructuración, almacenamiento, transferencia, difusión y aplicación de este activo y que actualmente en el mundo esta influenciado por la globalización que no es sólo un desafío sino también una oportunidad: la de aprovechar la experiencia innovadora de otras organizaciones Turísticas, ubicadas y posicionadas fuera de las fronteras nacionales y para ello el intercambio internacional es fundamental.

Como hemos dicho antes el paradigma tecnológico que se viene imponiendo es altamente intensivo en los procesos Comunicológicos, de información y conocimientos, hecho que es hoy vital para el funcionamiento de la economía y la sociedad. Pero tenemos que tener un enfoque diferente al sostenido por las visiones tecnocráticas de Sociedad de la Información que al definir la misma no reflejan adecuadamente las complejidades de la sociedad contemporánea excluyendo la necesidad del análisis de los intereses económicos y políticos de cada país y de cada uno de los sectores que lo integran y por tanto es necesario hacer énfasis en el desarrollo en una estrategia tecnológica de producción del conocimiento para el turismo de forma consistente. Otro factor determinante en la gestión del conocimiento en las empresas turísticas y para los especialistas que diseñan nuevos productos turísticos esta en la formación del talento humano (tanto a la formación de alto nivel como a la dotación de habilidades técnicas), el fortalecimiento de núcleos capaces de realizar la 'traducción' del conocimiento de tácito a explícito disponible, tornándolo aplicable a las problemáticas, demandas y necesidades del mercado turístico.

La Gestión del Conocimiento es un proceso social que incorporan actores colectivos entre los cuales se entrelazan el mercado, los proveedores, las agencias de viajes, los clientes y el movimiento de trabajadores, cuestión que tiene que ser fundamental para el desarrollo y posicionamiento de nuevos productos turísticos promocionados..

Nuestra concepción de la Gestión del Conocimiento rompe con el enfoque cuantitativo, al tener en cuenta las “comunicaciones formales e informales dentro de los procesos Comunicológicos que se dan en las empresas turísticas”. Por ejemplo lo que se denomina “conocimiento tácito” que consiste en la asimilación de conocimientos y técnicas a través del trabajo compartido en el puesto de trabajo y las relaciones entre colegas es fundamental para el desarrollo de la empresa turística y de la ciencia, además que promueve diferentes formas de integración horizontal (trabajo en equipos, multidisciplinariedad, interdisciplinariedad, Transdisciplinariedad) como recurso necesario para generar nuevos conocimientos y tecnología, así como para el diseño de productos turísticos dentro de las localidades. En gran medida el desarrollo científico de vanguardia se está produciendo en los puntos de contacto entre diversas disciplinas.

Nuestro Modelo de Gestión del Conocimiento para las empresas turísticas se basa en elementos de información que permita la obtención de un sistema de información significativa procedente tanto de fuentes externas (Internet, bases de datos, fuentes estadísticas, etc.) como internas (data warehouse y/o data marts) que contribuyan a la elaboración metódica para el diseño del producto turístico de ciudad. Una red de colaboración (*sharing network*) que permita la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre los miembros de la empresa turística, el mercado y los clientes, minimizando los efectos de la fugas de cerebros. Un espacio de conocimiento (*knowledge space*) que sirva como repositorio de documentos y archivos, y que sea fácilmente indexable y accesible para cualquier miembro de la empresa turística o cliente que desee conocerla. .

## **Bibliografía**

1. Abassi, S.M.; Hollman, K.W. (2000). "Turnover: The real bottom line". *Public Personnel Management*. Vol. 29, núm. 3, pág. 333-342.
2. Andreu, R.; Sieber, S. “La Gestión Integral del Conocimiento y del Aprendizaje”, pendiente de publicación en *Economía Industrial*, 2000. disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com/>
3. Arthur Andersen. (1997). *Knowledge management at Arthur Andersen (Denmark): building assets in real time and in virtual space*
4. Bassie L. *Harnessing the power of Intellectual Capital*. -- IAC-ACC. -- Vol. 51, no.12 1997. disponible en: <http://www.montague.com/le/le/096.html>
5. Black, D.H., Synan, C.D. (1997). "The learning organisation: the sixth discipline". *Management Accounting*. Vol. 75, núm. 10, pág. 70-72.
6. Colectivo de Autores: *Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología*. GESOCYT. Centro de Estudios Sociales de la Ciencia y la Tecnología. Editorial Félix Valera. 1994
7. Lt. Selección de Lecturas. *Problemas Sociales de la Ciencia y la Tecnología*. La Habana . Editorial Félix Valera. 2004.
8. Lt. Selección de Lecturas de Filosofía marxista leninista. Editorial Pueblo y Educación. La Habana, 1990.

9. Fernández Font, Mario. Innovación Tecnológica y Competitividad un intento de divulgación de conceptos, enfoques y métodos.—México : Impreso en México, octubre 1997.
10. Goñi Zabala, Juan J. Modelo dinámico de gestión del conocimiento : La rotación del conocimiento. -- Artículos 2000. disponible en: <http://www.gestiondelconocimiento.com>
11. Kurtyka J. CRM in the adaptative enterprise. En: Resource Portal. Related Articles. -- february 2000 . disponible en: <http://www.dmreview.com/default.cfm>
12. Malhotra, Yogest. Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers : a View from the Front Lines, 1999. disponible en: <http://www.br.int.com/interview/maeil.htm>
13. Martensson, M. (2000). "A critical review of knowledge management as a management tool". Journal of Knowledge Management. Vol. 4, núm. 3, pág. 204-216
15. Mcsherry, C. (2002). "Who owns academic work? Battling for control of intellectual property". Library Review. Vol. 51, núm. 6, pág. 317-319.
16. Mettas, A.; Rock, D. (2002). "Intellectual capital: utilizing the Web for knowledge management and data utilization in reliability engineering". 2002 Proceedings Annual Reliability and maintainability Symposium.
17. Porter, M.E. (1987). Ventaja competitiva. México D.F.: Editorial Continental.
18. Roldán, J.L. (2000). "Sistemas de información ejecutivos (EIS): Un estudio descriptivo sobre la situación en España". La Empresa del Siglo XXI: Finanzas, Tecnologías y Sistemas de Información. Cádiz. Vol. II, pág. 237-254.
19. Rowley, J. (2000). "Is higher education ready for knowledge management?" The International Journal of Education Management. Vol. 14, núm. 7, pág. 325-333.
20. Saint-Onge Hubert. How Knowledge Management Adds Critical Value to Distribution Channel Management, 2000 . disponible en: <http://www.tlainc.com/article1.htm>
21. CHAMBERS, T.; ANDERSON, P.F. (1985): "A Reward/Measurement Model of Organizational Buying Behavior". Journal of Marketing. Vol.49, 2, Primavera 1985, pp. 7-23.
22. Fretter, A.D., "Place Marketing: a local authority perspective", 1993 Kearns, G.; Philo. C., Selling Places: the city as cultural capital, past and present, Pergamon Press, 1993, p. 163-174.