

CÓMO SE ESTRUCTURA LA ATENCIÓN DE CLIENTES DEL ECOSISTEMA EMPRESARIAL PARA EL DESARROLLO DE PROYECTOS INNOVADORES ADMINISTRADOS POR GUANAJUATO TECNO PARQUE (GTP)

Por: Elizabeth Leyva Ortiz¹

1. Introducción

En la gestión de clientes puede señalarse que las organizaciones han implementado estrategias cuyo objetivo es la generación de valor para lograr la lealtad de los mismos; los proveedores han involucrado al cliente en sus procesos, convirtiéndose en aliados estratégicos que aportan a la consecución de las metas; desde esta perspectiva se puede decir que el trabajo colaborativo entre organizaciones, conectadas entre sí generan valor para el desarrollo de nuevos procesos y/o tecnologías, que redundan en beneficios no solo de las empresas sino de la economía del sector y del país.

Es por ello que este trabajo de investigación refiere a la identificación de la estructura de atención implementado en la empresa mexicana Guanajuato Tecno Parque (GTP), durante el 2015, las características de las estrategias de atención, y la interacción de los actores involucrados; lo anterior fundamentado en la inquietud frente a ¿cómo se estructura la atención de clientes del ecosistema empresarial, administrado por Guanajuato Tecno Parque? Y si esta estructura realmente aporta al desarrollo de proyectos innovadores en el estado de Guanajuato.

2. Objetivo

1.1. Objetivo General

Identificar la estructura de atención de clientes en Guanajuato Tecno Parque (México) durante la vigencia del año 2015, para describir sus características y relaciones como Ecosistema Empresarial.

1.2. Objetivos Específicos

- a. Identificar los actores del Ecosistema Empresarial en GTP y la forma como se articulan entre sí.
- b. Describir las estrategias de servicio que ha implementado GTP, para la atención de sus clientes
- c. Establecer como la gestión implementada por GTP, para la atención de sus clientes a través de Ecosistema Empresarial, aporta al desarrollo de proyectos de innovación tecnológica.

¹ Estudiante de Pregrado en Administración de Empresas. elizabethleyva@usantotomas.edu.co

3. Revisión Literaria

Este trabajo se construye con base en 7 variables; por un lado la variable denominada ecosistema empresarial, lo que implica describir las características de este tipo de ecosistema y como se evidencian en el caso de estudio; así las cosas, según la Empresa de Consultoría Artesana, se entiende por Ecosistema Empresarial un:

“Conjunto de empresas y negocios que comparten intereses y se cuidan; dicho ecosistema consiste en trabajar los puntos de conexión entre empresas de diferentes sectores, pero colaboradoras entre sí, de manera que no sean sólo proveedores y/o clientes, sino que entiendan que están entre ellas creando industria, economía, bienestar, etc.” (Levantia, 2012)

Por otro lado, la variable denominada cliente; sobre la cual una definición que nos aporta la empresa Promo negocios, nos referencia:

“Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.” (Thompson, 2009). Sin embargo para este trabajo investigativo y según lo que se validó (Franco, 2015), cliente para el presente trabajo hará referencia a los diferentes actores que hacen parte del Ecosistema Empresarial en GTP.

Una variable adicional corresponde al modelo Canvas: del cual al respecto su creador Osterwalder, refirió del modelo:

“Es un modelo de negocio fundamentado en la innovación el cual se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente; para lo cual se organizan en cuadro, nueve elementos esenciales de las empresas: segmento de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, fuente de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos; los cuales se analizan en relación con el producto y/o servicio a ofrecer hasta encontrar un modelo sustentable en valor para crear un negocio exitoso” (Quijano, 2013)

Las otras variables contempladas en la investigación son: marketing de experiencia, capital humano, lealtad y satisfacción.

3.1. Bibliografía de referencia:

La bibliografía investigada en este trabajo correspondió a fuentes primarias revistas o artículos publicados en la base de datos de EBESCO, y consultados en la biblioteca virtual de la Universidad Santo Tomás.

3.1.1. Gil S, Berenguer C, González-Gallarza y Fuentes M. (2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas.

No todos los clientes son iguales, ni tienen la misma expectativa frente a un producto / servicio; para cada uno el producto será tan satisfactorio como la capacidad que tenga el mismo de cubrir las necesidades - expectativas que se tienen frente a él; es por ello que las organizaciones deben implementar estrategias de atención dependiendo de las características de sus clientes, agrupándolos de tal manera que permita enfocar sus esfuerzos de manera más efectiva, esto es: segmentando los clientes.

Díaz- Martín y Sánchez y cols., 2000 (como se citó en Saura, Contri, Gonzalez, & Blasco, 2007) al respecto nos comentan:

La segmentación del mercado ha llegado a ser un elemento de considerable importancia en la estrategia de marketing para las organizaciones de servicio; ello debido, a la creciente intensificación de la competencia y a la existencia de una demanda que busca una provisión de servicios más adaptada a sus requerimientos específicos. (Sánchez y cols., 2000). (Saura, Contri, Gonzalez, & Blasco, 2007, p.33).

Los clientes buscan productos más ajustados a sus necesidades y estas no son iguales a las de los demás; segmentar a los clientes ayuda a optimizar los recursos en clientes realmente interesados, lo cual permite que se invierta en algo específico que dé resultados; en vez de impulsar esfuerzos en otros segmentos con otras características donde el producto no será tan atractivo.

Para que un cliente decida comprar es importante que el producto sea atractivo para el cliente tanto por su calidad como por lo que el mismo le satisface; en este sentido los autores comparten su opinión indicándonos

Sobre valor del producto se pueden distinguir dos grandes aproximaciones: la primera, considera el valor en la línea de la calidad o de la utilidad, como una precepción cognitiva unidireccional; la segunda, entiende el valor de forma bidireccional, equivalente a compensación o equilibrio entre beneficios y sacrificios". (Saura, Contri, Gonzalez, & Blasco, 2007, p.35).

Con ese concepto bien se puede decir que la asignación de valor será objetiva toda vez que liga el valor a la calidad del producto que es algo tangible; y de otro lado será subjetiva toda vez que la satisfacción no está relacionado directamente al producto sino a los necesidades que este satisface, las cuales varían para cada cliente, y que implican factores de tipo emocional. (Saura, Contri, Gonzalez, & Blasco, 2007)

Desde esta perspectiva se establece que los proveedores deben consolidar en un producto características enfocadas a la calidad del mismo, pero que adicionalmente debe tener en cuenta que hablando de servicio de valor, este no está dado únicamente desde lo tangible, sino que abarca lo intangible como lo es la perspectiva positiva que logre entrar y permanecer en la mente del cliente referente al producto.

Gremel y Brown, 1996 (como se citó en Saura, Contri, Gonzalez, & Blasco, 2007) en relación a la integración de estas dos características en el producto, nos explican su importancia

Las dos formas, combinadas, han sido habituales en la literatura; en el ámbito de los servicios Gremler y Brown (1996, pág. 13) proponen una delimitación conceptual conciliadora que entiende la noción lealtad como “el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal hacia el proveedor y considera el uso solamente de ese proveedor cuando necesita de ese servicio” (Saura, Contri, Gonzalez, & Blasco, 2007, p.36).

3.1.2. Loreto, M. (2011). El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes.

Las experiencias de servicio que logran entregar las empresas a los clientes en relación con el uso y beneficios que ofrece un producto / servicio, tiene relevancia significativa en la gestión de fidelización de los mismos; es por ello que las empresas están implementando estrategias de marketing de experiencia, en las cuales se busca que haya un mayor grado de involucramiento del cliente con respecto al producto; ya no es suficiente colocar un producto en el mercado y generar las ventas para que una empresa se sostenga y permanezca; ahora las empresas deben lograr que el cliente tenga no solo una experiencia memorable; sino que en el proceso se involucre al cliente como un ser integral, capaz de experimentar diversas experiencias en una sola compra. (González, 2011), en este sentido afirma “La gestión de experiencias se convierte en una estrategia que crea y/o consolida la fidelización de los clientes y mejora las condiciones de la empresa de servicios para enfrentar la crisis actual por la que atraviesa el mercado” (p. 16), por lo que las empresas necesitan que sus clientes permanezcan; esto coloca las organizaciones frente a un reto para lograr su fidelidad. (González, 2011), nos propone bajo esta premisa “Es necesario, entonces, ser capaces de involucrar al cliente no solo físicamente, sino también emocional, intelectual y espiritualmente. Son estos elementos, los que conforman las raíces de la experiencia” (p. 17); el cliente debe ser conquistado por lo que el producto es y ofrece, por la necesidad que le cubre, por la combinación perfecta del costo versus el beneficio, llevándolo incluso a involucrar lo que piensa, sienta, cree etc. (González, 2011). Para ello es de vital importancia que las empresas identifiquen claramente lo que verdaderamente necesitan y quieren los clientes; porque es a partir de allí que las organizaciones deben crear su oferta de valor; la cual será única frente a otras en la medida que logre el involucramiento del cliente a todo nivel. La licenciada del Loreto en su investigación: El marketing de experiencia y la lealtad de los clientes, en relación al cómo lograr el involucramiento del cliente afirma

El marketing de experiencias constituye el conjunto de políticas y estrategias más recientes e innovadoras, centradas en la búsqueda de una nueva fuente de ventaja competitiva basada en la implicación emocional de los clientes y en la creación de experiencias ligadas al producto o servicio. (González, 2011, p.18).

Esta estrategia, no es algo que se realice a la ligera; sino que por el contrario debe concretarse basado en estudios previos relacionados con las necesidades y aspiraciones del cliente, y luego estructurarse en políticas y procedimientos que permitan su implementación de manera coordinada y estandarizada; lo cual genera la ventaja competitiva que buscan las empresas y que conllevan a la fidelización (González, 2011); ello exige de las empresas un enfoque con orientación total

hacia el cliente, retando la creatividad de la organización, en aras de ofrecer experiencias únicas memorables, que penetren los poros, la mente y el corazón del cliente.

Sin embargo es importante resaltar que no es posible lograr una experiencia memorable única en los clientes, si la organización no cuenta con el equipo de trabajo que le asegure el logro de ese objetivo; para lo cual todos los empleados de cara al cliente o no, deben compartir el mismo enfoque; es por ello que las empresas deben involucrar a todos los empleados a ser partícipes activos de la estrategia de atención, en este sentido (González, 2011), nos comenta “Diversos autores destacan la relevancia de involucrar a los empleados como elementos fundamentales a la hora de transmitir emociones al producto o servicio ofertado; involucrar al cliente y al personal es imprescindible” (p. 20).

El cliente experimenta el servicio a través de los procesos que implementa la empresa hasta el momento de la venta y posterior con el servicio posventa; que le permiten al mismo evaluar entre otras cosas el tiempo que le toma comprar un producto, la facilidad para realizar esta compra; la variedad del mismo, la forma como es empacado y entregado, la percepción que le genere realizar una visita a una tienda; lo cual bien podría pasar desde la misma infraestructura del local: cómodo, limpio, de fácil acceso, etc., hasta la forma en que es recibido y atendido por los empleados y de la satisfacción final frente a la solución de lo que espera.

Las empresas deben ubicar muy bien cuáles son las actividades que realiza y que afectan el servicio; y en cada una de ellas deben implementar estrategias de marketing de experiencia; entre más involucramiento del cliente se dé a través de diferentes momentos, se garantiza una mayor fidelidad del mismo.

3.1.3. Maubert, I. (2011). Gana con un programa de lealtad

Si ya existe un cliente satisfecho ¿Habría que enfocar esfuerzos únicamente en los que aún no lo están? La respuesta a este interrogante es muy sencilla; pues así existan clientes fieles estos nunca se deben descuidar; pues siempre habrá otra empresa que los quiera seducir con sus servicios y atraerlos hacia ellos (Roura, 2011); por ello que las empresas no deben olvidar a estos clientes, y deben implementar estrategias dirigidas a ellos; (Roura, 2011), en su artículo: Gana con un programa de lealtad, nos comenta “un verdadero esquema de lealtad debe de tener dos elementos: el beneficio hacia el consumidor y el seguimiento por parte del negocio a largo plazo” (p. 2).

Un cliente puede estar satisfecho, si paga y recibe por lo que en sí le debe ofrecer el producto, sin embargo si se da un paso más allá y el proveedor entrega más de lo que se espera sin que tenga el cliente que pedirlo, se conquistará el corazón del mismo; algunas empresas centran esta estrategia en ofrecer descuentos en los productos que ofrecen, sin embargo esta no es la única acción a implementar encaminada a mantener la lealtad de los clientes (Roura, 2011); por ejemplo algunas empresas otorgan puntos para redimir en productos, incluso servicios que no corresponden al core de la organización como por ejemplo millas para viajero.

En relación con el seguimiento a los clientes, esto debe traducirse en un acercamiento con un real interés de entregar siempre la mejor alternativa de producto / servicio a los clientes; el proveedor se involucra a tal grado con su cliente que se hace partícipe en el cumplimiento de la

visión del mismo; en ese sentido la visión del cliente se alinea con la misión del proveedor, lo que los convierte en aliados estratégicos, lo cual se logra con la implementación de acciones que tengan impacto a largo plazo. Para los clientes el seguimiento va más allá de una simple llamada para saber cómo están, pues lo que esperan es contar con acompañamiento permanente; ofrecimientos para mejorar los productos / servicios que reciben, obtener los mejores precios frente al beneficio que tienen; que les permita también mejorar sus productos y/o procesos, o simplemente sentir que son importantes y que por ello reciben la atención que tanto gusta.

La tecnología permite estar cada vez más cerca de los clientes (Roura, 2011), nos recuerda: “No te debes olvidar de la palabra clave: seguimiento. Comunícate con tus clientes por mail, redes sociales o con una llamada para que el círculo de ventas nunca se cierre” (p. 3). Esta comunicación estrecha permite estrechar cada vez más la relación proveedor – cliente.

Si no hay seguimiento a los clientes es difícil determinar qué tan satisfecho está con el servicio, o si posiblemente esté pensando en cambiar de proveedor. No importa el tamaño de la organización, los programas de lealtad se deben implementar en todas las empresas; (Roura, 2011), “Si te estás preguntando si un programa de lealtad funciona para tu negocio, la respuesta es un sólido sí, sin importar su tamaño o giro” (p. 3). Sin embargo se debe tener en cuenta que estos programas de lealtad no se pueden hacer exclusivos para los clientes “externos”, deben existir también este tipo de programa para los empleados, hay que recordar que ellos también son clientes internos, tal cual como nos lo menciona la Sra. Maubert en su artículo (Roura, 2011)

Cabe destacar que también puedes implementar programas de lealtad hacia el interior de tu organización, tanto para empleados y vendedores como para tu red de proveedores o distribuidores. Basta con tomar acciones como reconocer el logro de metas, otorgar incentivos por volumen de compra o por la exhibición y mercadeo de tus productos (Roura, 2011, p. 2).

Las estrategias para ganar la lealtad del cliente interno y su red de colaboradores, no solo se pueden establecer en lo económico, las organizaciones se pueden valer de otro tipo de reconocimientos que sean bien recibidos por sus empleados, para los cuales hay que escuchar también que esperan de la organización, en términos de lo que les puede aportar.

3.1.4. Valencia, A. (2009) Premia la lealtad.

Existen diversas formas de implementar estrategias para premiar clientes leales; para algunas de ellas se podrá echar mano de recursos económicos, humanos, novedosos y creativos dentro de la organización; sin embargo una mirada al exterior de la organización amplíara el panorama para la creación de nuevas estrategias que involucren otras empresas y que se consoliden a través de alianzas, entregando mayor valor a los clientes leales y logrando de los mismos un mayor apego hacia un producto / servicio. Es importante entonces para enfocar las estrategias de lealtad, conocer quién es el cliente leal, al respecto Andrey Valencia nos aclara.

¿Pero quién es exactamente un cliente leal? Es aquel que está tan satisfecho con el nivel de tu producto o servicio que se convierte en el mejor promotor de tu marca. Y lo más importante, es el más rentable para tu empresa, pues realiza compras en forma permanente, hace los pedidos más grandes y por si fuera poco ayuda a fortalecer tu cartera, al sumar nuevos clientes mediante su recomendación. (Gomez, 2009, p. 1).

Para enfocar esta estrategia es igualmente importante que la empresa evidencie en el mercado que productos diferentes al ofrecido por ellos también son ofertados, con el fin de analizarlos y encontrar relaciones directas o indirectas entre empresas, que permitan a través de la generación de alianzas, ampliar el portafolio para compensar la lealtad de los clientes; de un lado están las empresas cuyo producto tiene relación directa con el producto / servicio que se ofrece; de otro lado están las empresas cuyo producto no tiene una relación directa con lo que se ofrece, pero que también puede generar alianzas para premiar los clientes leales. (Gomez, 2009)

Lo anterior se puede evidenciar mejor frente a un ejemplo: si la empresa es un gimnasio; entonces se pueden establecer alianzas del primer tipo con empresas que ofrecen productos para la hidratación, ropa y calzado deportivo, entre otros; y las alianzas del segundo tipo como horas de parqueo gratis o con descuento en un parqueadero ubicado cerca del gimnasio. Los premios que reciben los clientes, también se pueden asignar según el involucramiento del cliente con la organización (que tanto dinero, tiempo etc. invierte), entre más utilice los servicios, obtendrá mayores beneficios, lo cual no solo hará que siempre este en la búsqueda del mayor beneficio a través del uso constante del producto; sino que se convierte en un ideal a seguir para otros clientes, que esperan también disfrutar de los premios que ven que otros disfrutan; de otro lado implementar una estrategia de entrega de premios por la lealtad de los clientes; conlleva también un incremento de las ventas de los productos acorde a lo indicado anteriormente.

3.1.5. Vásquez, A. (2014). La hospitalidad en el servicio: de la estandarización a la personalización

El objetivo de las organizaciones es crecer, ser rentables y mantenerse vigentes en el mercado; sin embargo algunas cifran su esperanza en el producto y los procesos alineados a la entrega para su uso; olvidando un factor importante en la generación de valor hacia el cliente; esto es: el capital humano; que no involucra únicamente a los empleados que están de cara al cliente, sino que involucra a toda la organización; desde el cargo más sencillo como es el de guarda de seguridad quien es prácticamente la primera representación de la empresa con aquellos que la visitan, hasta la alta gerencia que crea y diseña las estrategias para administrar la organización; es por ello que el área de recursos humanos cobra vital importancia en la implementación de estrategias hacia el interior de la organización que logren involucramiento desinteresado de sus empleados para el cumplimiento de las metas y objetivos que se plantea la organización en este sentido Rosa A. Vásquez en su artículo: La hospitalidad en el servicio: de la estandarización a la personalización, nos recomienda

Aunque, también debemos reconocer que algunas organizaciones han hecho frente a la crisis del servicio, tratando de ser coherentes en el diseño de estrategias para brindar un servicio de calidad; esto es, reclutando y preparando a los empleados para que tengan la sensibilidad y la autonomía para que los denominados “encuentros del servicio” se produzcan de forma exitosa y los huéspedes y clientes se sientan satisfechos. (Vásquez, 2014, p. 1).

De otro lado, Berry, 1981; Crick, 2003; Rafiq and Ahmed, (como se citó en Vásquez, 2014), con relación a la importancia del cliente interno indican “considerar a los empleados que prestan el servicio como clientes internos cuya motivación, satisfacción y orgullo en la organización pueden ser mejorados y usados como marketing interno”

Las estrategias para la motivación interna son diversas, si bien es cierto las empresas utilizan bastante las de tipo económico, estas no son las únicas con las que pueden lograr el apego del empleado con la empresa; igual que como se buscan estrategias para fidelizar y garantizar la lealtad del cliente externo, se deben analizar e implementar estrategias que cautiven la mente y corazón de los empleados; pueden buscarse actividades que involucren a la familia, los hijos, que tengan en cuenta las aspiraciones de los empleados como por ejemplo el estudio, a través de cursos, becas, o simplemente con un reconocimiento frente a los demás miembros de la organización.

Para que los empleados logren generar una experiencia memorable en los clientes, requiere un buen manejo de la información, para lo cual es importante la capacitación continua (Vásquez, 2014), no solo en producto, sino en pro del desarrollo de habilidades que les permitan gestionar sus funciones de la mejor manera, estas habilidades involucran varias competencias: trabajo en equipo, orientación al cliente, trabajo por objetivos, empoderamiento; cuyos resultados se deben evidenciar en la satisfacción de los clientes medida a través de la fidelidad de los mismos, es decir su permanencia, por la referencia de otros clientes, etc. logrando que cada empleado en todo momento de verdad con el cliente genere un real diferenciador; que hace parte de lo que buscan los clientes; un trato personalizado único, pues todos los clientes se diferencian entre sí de los demás. Deci and Ryan (como lo cito Vásquez, 2014) en relación con el aporte de la capacitación a los empleados nos cita “La capacitación no sólo amplía el repertorio de conocimientos y habilidades de los empleados, sino que además detona o enciende la motivación intrínseca de aquellos “

4. Metodología

La metodología aplicada corresponde a estudio de caso, no experimental, de naturaleza cualitativa, de tipo exploratorio; la cual se clasifica de esta manera dada su definición por Malhorta (como se citó en Arenas 2003) con relación a las características de la investigación exploratorio “es el diseño de investigación que tiene como objeto primario facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador” (Méndez, 2003); lo anterior indica que permite en un primer momento recabar información a través de técnicas de tratamientos de fuentes, y en segundo lugar el tratamiento de la información con base en las variables identificadas de tal forma que se puedan extraer conclusiones relevantes con el tema de estudio.

La metodología se realizó de la siguiente manera:

1. Consecución y revisión de la literatura.
2. Análisis de la literatura
3. Preparación del Instrumento
4. Visita a GTP, y aplicación del instrumento
5. Realización del trabajo investigativo. Análisis y síntesis de la información.

La metodología se basó en fuentes como: instrumento de entrevista semi-estructurada; realizada en la visita a la empresa GTP, el día 17 de diciembre de 2015; otra de las fuentes constituye la información contenida en la página: <http://gtp.mx>, de GTP; e información recibida de manera verbal y escrita (folletos) en la visita.

5. Antecedentes

Para comprender el alcance de GTP, frente a sus objetivos es importante conocer su misión la cual consiste en “Consolidar un Parque del Conocimiento dinámico y articulado, generador de un entorno óptimo para el desarrollo científico y tecnológico constituyendo una comunidad de innovación, fuente de riqueza social y desarrollo económico sustentable” (Guanajuato Tecno Parque)

Pueden formar parte del Guanajuato Tecno Parque, entidades – clientes proveedores y desarrolladores de tecnología así:

1. Emprendedores y empresas de base tecnológica primordialmente en las líneas estratégicas del GTP.
2. Empresas nacionales o trasnacionales de investigación y desarrollo tecnológico y científico.
3. Entidades públicas y/o privadas que presenten proyectos pertinentes y de interés a las necesidades de investigación y desarrollo el estado de Guanajuato.
4. Entidades que requieran de soluciones e implementaciones tecnológicas en sus procesos o productos. (Guanajuato Tecno Parque, 2015)

De otro lado en cuanto a su conformación

GTP es una Sociedad Civil, sin fines de lucro y ente promotor de la innovación y de gestión del flujo de conocimiento y tecnología; con el objetivo de impulsar la creación y el crecimiento de empresas innovadoras para generar riqueza y desarrollo económico sustentable en el estado de Guanajuato (México), mediante servicios de valor agregado. GTP nació en el año 2010 por la inquietud del Gobierno del Estado de Guanajuato y la Universidad del Estado de incrementar la riqueza competitiva a través del desarrollo tecnológico, llevar a las empresas a un nivel más allá de la manufactura, trabajando en el conocimiento de los desarrolladores de proyectos; se encuentra ubicado en el municipio de Silao, Guanajuato, en la zona conocida como el corredor económico del Estado. (Guanajuato Tecno Parque, 2015).

GTP, tiene su enfoque en 3 líneas de investigación, transversales de alta tecnología.

- Tecnologías de la información y Comunicación (Tics)
- Diseño Manufactura y Nuevos Materiales
- Energía, medio ambiente y agua. (Guanajuato Tecno Parque).

Los servicios que agregan valor para sus clientes, los mantiene activos a través de las membresías (las cuales se pueden renovar periódicamente), y aportan a la fidelización de sus clientes; son:

1. Atención a empresas:
 - a. Estudios de factibilidad de proyectos.
 - b. Consultoría especializada.
 - c. Gestión de fondos.
 - d. Gestión de Tecnología.
 - e. Propiedad intelectual.
2. Formación y desarrollo.
El parque ofrece diversos cursos según las necesidades que han detectado en el mercado, entre otros a saber:
 1. Cursos especializados de alta tecnología (conocimientos puntuales)
 2. Cursos de propiedad intelectual
 3. Cursos de gestión de proyectos. (Guanajuato Tecno Parque, 2015)
3. Observatorio de Tecnología: el cual se encarga de la Vigilancia en relación a lo que está pasando a nivel tecnológico y tendencias, para mantener actualizados a sus clientes.
4. Generación de redes:
Net working, para que los integrantes del ecosistema se conozcan, convivan y desarrollen conocimiento y creación de nuevos proyectos. (Guanajuato Tecno Parque, 2015)

6. Resultados

Los resultados alcanzados son producto de la recopilación de la información a través de las fuentes:

- Bases de datos oficiales
- Información producida directamente por los actores involucrados.
- Información derivada de entrevista, con la Licenciada Alejandra Saucedo Franco, Directora de Articulación en Guanajuato Tecno Parque
- Información derivada de la charla con el Dr. Héctor Plascencia. Director Ejecutivo de Guanajuato Tecno Parque.
- Observación.

En la entrevista realizada; partiendo de la estructura organizacional en GTP, y ante la pregunta: ¿Tiene GTP, de un área específica dedicada de manera exclusiva para la atención de sus clientes?: (Franco, 2015), nos comentó: GTP no tiene un área específica de atención al cliente; lo anterior teniendo en cuenta que la empresa cuenta tan solo con 7 empleados, los cuales están asignados para trabajar en 3 áreas:

La primera encargada del desarrollo empresarial; es decir lo referente a los proyectos; la segunda el área de articulación, la cual administra la relación que tiene el parque con instituciones, empresas, centros de investigación, toda la red de colaboración; y en tercer lugar el

área de comunicación que se encarga de comunicar los avances del parque , las actividades entre otros. (Franco, 2015)

Con la respuesta anterior, surgió una inquietud ante la cual se formula la siguiente pregunta: Teniendo en cuenta que GTP, no cuenta con un área específica de atención para sus clientes, ¿Qué área se encarga de administrar la relación entre los clientes? (Franco, 2015), comenta que esta relación se administra en el área de Articulación (que es el área directa de gestión de la licenciada); sin embargo las funciones de los empleados de esta área y la de comunicación; comparten actividades transversales, y por tanto se pueden apoyar entre los empleados para la ejecución de las mismas. (Franco, 2015).

Indagando más acerca de los clientes de GTP; y frente a la pregunta: ¿Quiénes son los clientes de GTP? (Franco, 2015), comenta que se puede afirmar que los clientes son los actores involucrados en el Ecosistema Empresarial; de esta afirmación el Dr. Plascencia amplió esta información en su charla, indicando quienes son estos actores así:

Los actores que hacen parte del Ecosistema en GTP son: el Gobierno del Estado de Guanajuato, que apoya los proyectos a través de recursos financieros, por otro lado están los Parques que es donde se articulan los actores, también encontramos los laboratorios, centros de tecnología e investigación, incubadoras, instituciones educativas de Educación Superior y las empresas (Plascencia, 2015).

En relación con la articulación de los clientes en las instalaciones del parque y frente a la siguiente pregunta: ¿Cómo interactúan los clientes con otros que se encuentran desarrollando proyectos de innovación? (Franco, 2015), nos indica que durante esta estadía el cliente residente puede participar en reuniones conjuntas con actores de otros proyectos quienes poseen altos conocimientos en tecnología; en estas reuniones se va generando transferencia de conocimiento entre los clientes; conocimiento que se va complementando entre los proyectos que se estén realizando investigación y desarrollo en el parque. (Franco, 2015).

Frente a la pregunta: ¿Cómo están organizados los clientes en GTP? (Franco, 2015), nos comentó que para el año 2015 GTP contó con 38 empresas (clientes) adscritas de colaboración, las cuales fueron agrupadas según la modalidad de ingreso: **Asociado no instalado y Asociado Residente**; y que según el Dr. Plascencia, se segmentan en 3 grupos de la siguiente manera:

1. Colaboración simple: Apoyo en los proyectos.
2. Colaboración virtual: 27 afiliados (clientes) para el 2015, a través de una membresía virtual la cual les ofrece varios beneficios entre los cuales se encuentran:
 - a. Acceso y participación (publicación) en los medios de comunicación del parque: comunicados etc.
 - b. Invitación a eventos a precios privilegiados o incluso gratis
 - c. Cursos de capacitación y formación
 - d. Descuentos especiales en los servicios de valor agregado.
 - e. Otras actividades
3. Residentes: afiliados, los cuales se encuentran físicamente en las instalaciones del parque (oficinas); quienes deben reunir básicamente 2 requisitos primordiales para poder alquilar un espacio en el mismo:

- a. Ser empresa de desarrollo tecnológico
- b. El proyecto debe estar enfocado en las áreas que el parque tiene. (Plascencia, 2015)

En cuanto a los servicios de valor agregado, ¿Qué servicios de valor agregado adicional a la atención a empresas, formación, observatorio de tecnología y redes, ofrece GTP?, (Franco, 2015), nos comenta que adicionalmente GTP ofrece en las instalaciones asesorías a través de la oficina jurídica que apoya los programas para la creación de empresa, formulación y presentación de patentes y adicionalmente para elaborar los contratos de convenios de colaboración que incluyen las cláusulas de confidencialidad con los clientes; otro servicio adicional consiste en ofrecer a sus clientes el Servicio tecnológico: que corresponde al alquiler y/o apoyo de tecnología de software que requieran los clientes para realizar las simulaciones por computador que el proyecto requiere o el apoyo de un experto en el manejo de estas tecnologías. (Franco, 2015).

Continuando con los servicios de valor agregado NOVAERA (empresa mexicana, con relevancia para la generación de redes en el Ecosistema de Guanajuato pues “integra el primer ecosistema de innovación del Estado” (Novaera)), organiza un evento anual al cual invitan varios clientes para fortalecer su red de conocimiento; en este evento ubican varias sillas y mesas para que los clientes puedan conocerse, interactuar e intercambiar tarjetas, por un tiempo de 20 minutos después de los cuales rotan los clientes de una la mesa a otra; en estos eventos nacen relaciones a las cuales los administrativos de GTP hacen seguimiento, ya que es de sumo interés que de estos encuentros nazcan nuevos proyectos que puedan implementarse. (Franco, 2015)

Los estudiantes también forman parte del Ecosistema Empresarial en GTP, por lo cual le preguntamos a la Dra. Franco, ¿Cómo GTP articula los estudiantes en los proyectos de investigación? Según Alejandra Saucedo, (Franco, 2015) los estudiantes (que forman parte de este ecosistema a través de su relación con las Universidades) son aceptados para trabajar en empresas que apoyan las prácticas profesionales de base tecnológica, a través del Programa del Consejo Estatal de Ciencia y Tecnología, que paga para que estudiantes de maestría o doctorado se incorporen a las empresas, las cuales no desembolsan ningún recurso en términos de salarios, los estudiantes son asignados a los proyectos de tiempo completo, al final tienen la opción de incorporarse a la empresa; durante la practica el estudiante recibe remuneración.

Otra modalidad de colaboración para estudiantes de pregrado es a través de una fundación, la cual recibe uno o varios estudiantes los cuales son incorporados, entregándoles el 50 o 70% de una beca para que se integren realizando la práctica profesional o primer empleo. (Franco, 2015)

Al observar las instalaciones del Parque, se evidencia que las mismas aún se encuentran aún en construcción, por lo cual se indagó: ¿Cuántos clientes residentes puede atender GTP actualmente? Y ¿Cómo atienden las demandas para los prospectos de clientes que esperan ser residentes? Dando respuesta a este interrogante (Franco, 2015), nos comenta que por ahora no pueden atender una alta demanda, para el 2015, hubo 4 clientes residentes; por lo cual deben filtrar sus clientes validando el proyecto que desean investigar en relación a la viabilidad del proyecto y el grado de innovación. Ligando la respuesta anterior a la charla ofrecida por el Doctor Plascencia, para ser aprobado un proyecto de investigación en la modalidad de cliente residente y ser aceptado como afiliado del parque, los proponentes (clientes prospectos), deben trabajar bajo tres premisas clave que deben incluir en su propuesta indicando:

1. ¿Qué proyecto desean realizar?
2. ¿En qué etapa de desarrollo o investigación se encuentra dicho proyecto?
3. ¿Qué elementos se requieren para poder avanzar en el proyecto? Estos pueden ser entre otros: de tipo económico, especialista en el tema, etc. (Plascencia, 2015)

Ya con el diagnóstico efectuado y evidenciando la factibilidad del proyecto, se realiza la vinculación de los proponentes con los diferentes actores que le apoyarán para sacar el proyecto adelante; por ejemplo si requieren recursos, GTP los vincula con empresas que les faciliten los fondos bien sean locales, nacionales o incluso internacionales; si requieren un experto en un área específica GTP los vincula con otro cliente que posea dicho conocimiento, para que trabajen de manera conjunta. (Franco, 2015)

Adicionalmente según nos comenta el Doctor Plascencia, frente a la inquietud ¿Qué condiciones deben reunir los clientes prospecto que desean realizar trabajos de investigación en el parque? (Plascencia, 2015) Comentó que las empresas (clientes) que se postulan deben presentar en su portafolio las siguientes 3 herramientas (elementos) para acercar el proyecto al parque, del cual se deben cumplir todas las etapas:

- IRL: Innovación Readiness Level: Cuyo enfoque es el empaquetamiento no solo del proyecto en términos de creación de nueva tecnología, sino en otro tipo de innovación por ejemplo en procesos o servicios puede agrupar en su modelo de negocio.

Los clientes pueden innovar en varios campos: sin embargo este elemento (IRL) está enfocado al cliente y la Experiencia del mismo; lo cual actualmente casi no se atiende pero que genera mucho valor y por ello es incluida en los requisitos (Plascencia, 2015).

- TRL: Tecnología Readiness level: que corresponde a los pasos o etapas a seguir para llevar la tecnología al mercado, los cuales deben desarrollarse de manera ordenada y completa, para lograr el resultado que se espera, estos pasos llegar al mercado son:
 - o Nivel cero: Corresponde a ciencia Básica: papers donde se publican fundamentos científicos con base en la técnica a aplicar.
 - o Nivel 1: Investigación aplicada básica; se exploran posibles usos aplicaciones, y aflora la parte de propiedad intelectual
 - o Nivel 2: Validación conceptual, en este nivel las aplicaciones aún son especulativas, se realizan pequeños estudios de concepto.
 - o Nivel 3: Realización de la prueba; se realizan estudios analíticos de laboratorio, en el cual se evalúan componentes separados de la tecnología.
 - o Niveles 4 y 5: los componentes integrados se juntan para hacer un sistema similar a la aplicación final. Nuevo hardware.

- Nivel 6: se realiza la prueba Alfa, que corresponde al prototipo desarrollado para realizar prácticas en el laboratorio donde se reproducen las condiciones reales del mercado.
 - Nivel 7: Prueba Beta prototipo final que se prueba en campo (condiciones reales)
 - Nivel 8: Sistema final completo, se elaboran los manuales de uso
 - Nivel 9: Operación del sistema la tecnología esta lista y se puede producir en serie (Plascencia, 2015)
- Modelo Canvas del proyecto: Indispensable, para probar cual puede ser el producto o el servicio más viable para las empresas en crecimiento; sin este modelo no se recibe el portafolio para estudio. (Plascencia, 2015)

Si el proyecto cumple los requerimientos anteriores entonces es aceptado como cliente residente para lo cual se debe cancelar un canon mensual de arrendamiento por el uso de un espacio físico en las instalaciones del Parque.

De otro lado y abarcando el tema del capital humano en GTP, en cuanto a la gestión y motivación que tiene el parque frente a sus empleados Alejandra Saucedo frente a las preguntas: ¿Cómo es la gestión de GTP, con sus empleados? ¿Qué herramientas de motivación utilizan? (Franco, 2015) nos comenta que si bien es cierto GTP, es una empresa pequeña en cuanto a su número de empleados; hay una articulación entre los 8 Parques convocada por NOVAERA para la generación de un ambiente de trabajo colaborativo, la cual realiza mediante la programación de actividades conjuntas para los empleados, las cuales se convocan mensualmente y que van desde programas de capacitación, pasando por talleres, hasta la realización de ejercicios de retroalimentación de las experiencias vividas y aprendidas en los Parques en la gestión de día a día y que les pueden servir de ejemplo a los demás parques para implementar y mejorar el servicio.

Teniendo en cuenta la cantidad de empleados le preguntamos a la Dra. Franco, ¿Cuál es la proyección de crecimiento en cuanto a empleados en GTP, en los próximos 5 años? En este sentido (Franco, 2015), nos comenta que la idea es llegar a un crecimiento de personal a 15 empleados en un lapso de 5 años; sin embargo se espera que el nuevo personal ingrese a apoyar los laboratorios de investigación que corresponde al core más importante de la organización; ya que en el área administrativa no se requiere tanto personal; también se tiene contemplado que las nuevas contrataciones se realicen por proyectos asignados. (Franco, 2015)

7. Conclusiones

Guanajuato Tecno Parque (GTP,) logra por medio de la interacción de redes colaborativas, organizarse de manera exitosa realizando investigación y creando desarrollo para mejorar productos y/o servicios de innovación en el Estado de Guanajuato (México); lo anterior llevando el marketing de experiencia a un nivel real y tangible, al implementar el trabajo interno colaborativo; cuyo fundamento principal: el conocimiento, es compartido entre los clientes convirtiéndose la transferencia del mismo, en uno de los objetivos más importantes en esta vinculación; esto lo fomenta GTP, al tener clientes instalados en el Parque, desarrollando proyectos; quienes interactúan durante la gestión del proyecto con clientes de otros proyectos.

GTP logró la interacción de varias empresas, las cuales conservando cada una su propia identidad, se complementan con otras en conocimiento, con un fin específico; por tanto se puede decir que los logros ya no son aislados, independientes e individuales (lo cual requiere mucho esfuerzo) sino que se dan de manera conjunta, colaborativa, y por ende más fácil.

La forma como gestiona GTP, los clientes juega el papel más importante frente al propósito del proyecto; a través de su Ecosistema Empresarial o llamado de otra manera Red de Conocimiento; el cual se da desde todos y hacia todos los actores; es así como GTP a través del trabajo colaborativo aporta al su crecimiento y expansión de manera conjunta; cumpliendo claramente su Misión.

De otro lado se evidencia que GTP, tiene orientación al cliente; implementando estrategias a través del marketing de experiencia, lo cual es vital para la innovación; y que se da no solamente por la interacción de sus clientes residentes, y uso de los servicios de valor agregado; sino al ser un elemento obligatorio a incluir en el IRL, con los documentos para la aprobación de proyectos que desean ser aceptados en el Parque.

GTP, tiene clientes con proyectos muy específicos, lo cual le permite segmentarlos correctamente, ya que de ello depende que la articulación que se genera con los actores se de manera rápida y que sea la mejor y más efectiva; justamente como cada proyecto es diferente hace que la atención a los clientes sea 100% personalizada, prácticamente exclusiva, lo cual garantiza una segmentación muy asertiva para la gestión de atención frente a sus clientes.

Como lo vimos anteriormente los clientes de GTP están adscritos en 3 modalidades, (acorde al tipo de vinculación), este es un factor importante que GTP, ha tenido para ofrecer sus servicios principales y de valor agregado, pues no será la misma para un cliente que tiene membresía virtual al cliente que se encuentra residente en el Parque; por ejemplo un cliente con membresía virtual puede tener su enfoque en los servicios de valor agregado para estar informado de los avances tecnológicos en el entorno; un cliente residente en cambio tiene un firme propósito que es lograr crear el nuevo producto, proceso, servicio, de base tecnológica para implementarlo en la práctica, y generar mayores ingresos o desarrollo al Estado.

En temas de fidelización se podría decir que GTP, fideliza a sus clientes, incluso a través de la misma conformación del ecosistema, pues tener acceso a la red de colaboradores con conocimiento, es un plus determinante para las empresas interesadas en el desarrollo tecnológico; igualmente ofrece servicios de valor agregado, a través de membresías, eventos y publicaciones, de las cuales mantienen permanentemente informados a sus clientes; quienes también son tenidos en cuenta para ser invitados a eventos que se programan, manteniéndolos actualizados con información relevante a su interés.

Aunque por ahora GTP no debe temer a la competencia directa, pues ninguna empresa del país se podría comparar con los servicios que ofrece; se observa una limitación en cuanto al tamaño de las instalaciones para aceptar más clientes residentes, (se encuentra en crecimiento con la construcción del Parque); sin embargo mientras tanto es posible que algunos proyectos de gran impacto deban esperar para ser admitidos, y se pierda tiempo valioso hasta su implementación.

El personal en GTP, según lo que se evidencia se encuentra capacitado y motivado para la ejecución de su gestión, lo cual garantiza mejor desarrollo de las funciones asignadas, lo cual

redunda en los resultados favorables de los proyectos; los mismos empleados de GTP, son clientes de los clientes al recibir de estos conocimiento; sin embargo se hace evidente que la empresa contemple la implementación una estrategia dirigida hacia su capital humano, a mediano plazo, para garantizar por un lado el compromiso de los empleados y que la articulación entre actores se dé siempre de manera homogénea.

Ahora, si bien es cierto GTP, no tiene un proceso estandarizado de atención de clientes (posiblemente por lo reciente de su creación), como tampoco cuenta con un programa estructurado que premie la lealtad de los clientes; si se evidencia la importancia de estructurar y estandarizar estos procesos en corto plazo, pues si bien es cierto no hay competencia directa deben mantener la vinculación activa de los clientes que atienden actualmente a través de las membresías y atraer clientes residentes (cuando amplié las instalaciones físicas).

Se evidencia en esta investigación que el modelo a atención al cliente implementado en GTP, aporta al desarrollo de proyectos de innovación, lo anterior basado en lo siguiente:

- La transferencia de conocimiento tecnológico, entre los clientes.
- El nivel de conocimiento tecnológico exigido a los clientes: internos y externos.
- El nivel de exigencia para la presentación de los proyectos.
- La relevancia de los clientes, en el entorno tecnológico del Estado y del país.
- El enfoque investigativo de sus clientes.
- La generación de patentes.

Para finalizar aunque no se evidencian indicadores para medir el desempeño de cada proyecto en GTP, y teniendo en cuenta el tipo de empresa, se propone que el mismo sea medido por la consecución de patentes, o la implementación en el mercado de nuevos productos / servicios; los cuales pueden compararse frente a los resultados de los demás Parques creando un entorno competitivo.

De la experiencia personal alcanzada durante el periplo realizado a la ciudad de Guanajuato, debo mencionar que me permitió conocer múltiples opciones de pregrado, posgrado, maestría y doctorado que se encuentran disponibles para estudiar en México, con diferentes entidades educativas, las cuales se pueden hacer tanto virtual como presencial y que están disponibles tanto para nacionales como extranjeros; convirtiéndose en una alternativa muy interesante para dar continuidad al crecimiento profesional.

Igualmente poder conocer cómo funciona el concepto de trabajo en los Parques de Guanajuato, me genera conocimiento interesante y me inquieta en relación al ¿Cómo implementar ese concepto de empresa en Colombia?, lo cual se convierte en una excelente alternativa para el progreso del país; sin embargo como lo vimos estas empresas requieren alta inversión, clientes con perfiles calificados para sacar los proyectos de los Parques adelante; por lo que es necesario un cambio cultural a todo nivel nacional, en donde la educación sea tenida en cuenta como motor para el futuro de la economía del país, involucrando: docentes, empresarios, inversores, estudiantes, empresas, entidades educativas.

Para empresas de Colombia, encuentro que se puede integrar este modelo de atención, pues contamos con los elementos; sin embargo dado que en algunas organizaciones el trabajo se realiza de manera individualizada (es decir por áreas), en lo personal administrativamente, en

principio haría una variación implementando este modelo colaborativo primero en el interior de la organización, visualizando cada empleado como un actor con mucho conocimiento por aportar; buscando la administración de este conocimiento a través de la implementación de estrategias, que permitan el crecimiento de la organización; como por ejemplo la agenda de reuniones mensuales entre colaboradores de diferentes áreas, para analizar un proceso de la empresa y la generación de lluvias de ideas, que culminen en el mejoramiento del mismo.

De otro lado encuentro la experiencia de cliente en GTP, muy gratificante; el hecho de haber sido atendidos directamente por el Doctor Héctor Plascencia, que es una eminencia a nivel de investigación de México con reconocimiento internacional; lo recibo como un acercamiento a un mundo que a veces consideramos muy lejano, destinado para unos pocos; y como una realidad tangible hacia los procesos de innovación., que hoy en día juegan un papel muy importante en la conservación del medio ambiente.

En cuanto a la experiencia cultural, fue maravillosa, pues México es un país que ofrece mucha riqueza y diversidad en este aspecto

8. Bibliografía

- Levantia. (12 de 06 de 2012). *Levantia Consultoria Artesana*. Obtenido de www.levantiaconsulting.com: <http://levantiaconsulting.blogspot.com.co/2012/06/que-es-un-ecosistema-empresarial.html>
- Thompson, I. (07 de 2009). *Promonegocios*. Recuperado el 6 de 1 de 2016, de www.promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/clientes/cliente-definicion.html>
- Quijano, G. (10 de 03 de 2013). *Marketing y Finanzas*. Recuperado el 6 de 1 de 2016, de www.marketingyfinanzas.net: <http://www.marketingyfinanzas.net/2013/03/>
- Guanajuato Tecno Parque. (s.f.). *Guanajuato Tecno Parque*. Recuperado el 30 de 12 de 2015, de gtp.mx: <http://gtp.mx>
- Guanajuato Tecno Parque. (12 de 2015). *GTP.MX . Folleto GTP:MX*. Guanajuato, México.
- Franco, A. S. (17 de 12 de 2015). *Visita Empresarial GTP*. (E. L. Ortiz, Entrevistador) Guanajuato, Guanajuato, México.
- Novaera. (s.f.). <http://novaera.com.mx>. Recuperado el 6 de 1 de 2016, de <http://novaera.com.mx>: <http://novaera.com.mx>
- Plascencia, H. (17 de 12 de 2015). *Conferencia Guanajuato Tecno Parque*. Guanajuato, Guanajuato, Mexico.
- Pérez de Tudela, C. O., Redondo, Y. P., & Sesè Olivàn, F. J. (Marzo de 2006). ¿Cómo retener a los clientes? Influencia de los costes de cambio y del nivel de satisfacción. *Revista de Empresa* , 15.
- Torres Sabogal, P. (Abril de 2013). *Hacia un modelo global de lealtad del consumidor. Leadership: Magazine for Managers* . , 3.
- García Sánchez, I. (2011). ¿Por qué algunos clientes satisfechos desean cambiar de proveedor? *Universia Business Review* , 31.
- Fuente Entrepreneur. (2004). *Aumentar la lealtad de sus clientes. Entrepreneur Mexico* , 12, 2.
- Revista Dinero. (24 de 7 de 2014). *Como escoger un aliado estrategico?* Recuperado el 26 de 12 de 2015, de www.dinero.com: <http://www.dinero.com/especiales-comerciales/outsourcing/articulo/como-escoger-aliado-estrategico-para-tercerizar/198886>
- Méndez, A. A. (03 de 12 de 2003). *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 27 de 01 de 2016, de catarina.udlap.mx: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/arenas_m_a/
- Saura, I. G., Contri, G. B., González, G. M., & Blasco, M. F. (2007). Segmentando clientes a partir del valor del servicio. Una aproximación en el contexto de la relación entre empresas. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* , 31, 37.
- González, d. L. (2011). El marketing de experiencia y la lealtad de clientes. *Retos Turísticos* . , 10 (3), 7.
- Roura, I. M. (2011). Gana con un programa de lealtad. *Entrepreneur Mexico* , 19, 3.
- Vásquez, R. A. (2014). La hospitalidad en el servicio: de la estandarización a la personalización. *Hospitalidad ESDAI* , 16.
- Gomez, A. V. (Marzo de 2009). Premia la lealtad. *Entrepreneur Mexico* , 3.

9. Anexos.

Entrevista

Teniendo en cuenta las circunstancias para la aplicación del instrumento; posterior a escuchar la charla dictada por el Dr. Plascencia, se procedió a generar una serie de preguntas no estructuradas frente a la temática planteada.

Preguntas:

1. ¿Tiene GTP, un área específica dedicada de manera exclusiva para la atención de sus clientes?
2. ¿Qué área se encarga de administrar la relación entre los clientes?
3. ¿Quiénes son los clientes de GTP?
4. ¿Cómo interactúan los clientes con otros que se encuentren desarrollando proyectos de innovación?
5. ¿Cómo están segmentados los clientes en GTP?
6. ¿Qué servicios de valor agregado adicionales a la atención a empresas, formación, Observatorio de tecnología y redes, ofrece GTP?
7. ¿Cómo GTP Parque articula los estudiantes en los proyectos de investigación?
8. ¿Cuántos clientes residentes puede atender GTP, actualmente?
9. ¿Cómo atienden las demandas para los prospectos de clientes que esperan ser residentes?
10. ¿Qué condiciones deben reunir los clientes prospecto que deseen realizar trabajos de investigación en el parque?
11. ¿Cómo es la gestión de GTP con sus empleados? ¿Qué herramientas de motivación utilizan?
12. ¿Cuál es la proyección de crecimiento en cuanto a empleados en GTP, para los próximos 5 años?