

Universidad Nacional de Costa Rica
Sistema de Estudios de Posgrado
Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica



Proyecto de graduación

**Asesoría en gestión de la innovación a un
emprendedor costarricense para introducir, en el
mercado nacional, un producto regenerativo de la
masa muscular de los adultos mayores**

Andrea Segura Solís

Heredia, Costa Rica, 2015

**Asesoría en gestión de la innovación a un
emprendedor costarricense para introducir, en el
mercado nacional, un producto regenerativo de la
masa muscular de los adultos mayores**

Andrea Segura Solís

7 de agosto del año 2015

Universidad Nacional
Facultad de Ciencias Exactas y Naturales
Escuela de Informática
Posgrado en Gestión de la Tecnología de Información y Comunicación (ProGesTIC)

FORMULARIO DE DEPÓSITO LEGAL, AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS PATRIMONIALES DE AUTOR E INCORPORACIÓN A REPOSITARIOS INSTITUCIONALES DE INFORMACIÓN DE ACCESO PÚBLICO

La persona abajo firmante, en condición de estudiante de la maestría

Andrea María Segura Solís

y autora del Trabajo final de graduación titulado: Asesoría en gestión de la innovación a un emprendedor costarricense para introducir un producto en el mercado nacional, cuyo fin es regenerar la masa muscular en adultos mayores, para optar al grado académico de Máster en: Gestión de la Innovación Tecnológica.

de conformidad con lo establecido en el documento de "Lineamientos generales para la realización del trabajo final de graduación" y demás normativa universitaria relacionada con estos trabajos de graduación, DECLARO BAJO FE DE JURAMENTO conociendo la responsabilidad civil, penal o administrativa en que podría incurrir al no decir la verdad, lo siguiente:

1. El documento, producto, obra audiovisual, software, resultado del trabajo final de graduación referido anteriormente es original, inédito y ha cumplido con todo el proceso de aprobación académico que confiere el grado académico postulado con esta obra.
2. El trabajo final de graduación referido anteriormente constituye una producción intelectual propia de la persona abajo firmante y a esta fecha no ha sido divulgado a terceros(as) de forma pública, por ningún medio de difusión impreso o digital.
3. Autorizo el depósito de un ejemplar en formato impreso y otro en formato digital (entregado en soporte de disco compacto), en la colección de trabajos finales de graduación del ProGesTIC de la Universidad Nacional, así como la realización de copias electrónicas adicionales para fines exclusivos de seguridad y conservación de la información.
4. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obra en colaboración -bien se trate de obras en las que los autores(as) tienen el mismo grado de

participación o aquellas en las que existe una persona autora principal y una o varias personas autoras secundarias-, todos(as) ellos(as) han contribuido intelectualmente en la elaboración del documento y en este acto, libero de responsabilidad a las autoridades del posgrado y a los funcionarios que custodian la colección del ProGesTIC, en relación con el reconocimiento que se realiza respecto de los niveles de participación asignados por el propio autor del proyecto.

5. En caso de que el trabajo final de graduación haya sido elaborado como obras en colaboración (conforme a lo dispuesto en el punto 4), el autor abajo firmante designa a **Andrea María Segura Solís** como encargado(a) de recibir comunicaciones y representar con autoridad suficiente a los suscritos, en condición de agente autorizado(a) de los demás autores(as).

6. Reconozco que la colección de trabajos finales del ProGesTIC no emite criterios ni valoraciones académicas sobre lo planteado en el producto final del trabajo de graduación y autorizo a esta dependencia para que proceda a poner a disposición del público la obra en mención, a través de los espacios físicos o virtuales que se posea, así como a través del Repositorio Institucional; a partir del cual los usuarios de dichas plataformas puedan acceder al documento y hacer uso de este en el marco de los fines académicos, no lucrativos y de respeto a la integridad del contenido del mismo así como la mención del autor o poseedor de sus derechos.

7. Manifiesto que todos los datos de citas dentro de texto y sus respectivas referencias bibliográficas, así como las tablas y figuras (ilustraciones, fotografías, dibujos, mapas, esquemas u otros) tienen la fuente y el crédito debidamente identificados y se han respetado los derechos de autor.

8. Autorizo la licencia gratuita no exclusiva de los derechos patrimoniales de autor para reproducir, traducir, distribuir y poner a disposición pública en formato electrónico, el documento depositado, para fines académicos, no lucrativos y por plazo indefinido en favor de la Universidad Nacional, que incluye además los siguientes actos:

a. La publicación y reproducción íntegra de la obra o parte de esta, tanto por medios impresos como electrónicos, incluyendo Internet y cualquier otra tecnología conocida o por conocer.

b. La traducción a cualquier idioma o dialecto de la obra o parte de esta.

c. La adaptación de la obra a formatos de lectura, sonido, voz y cualquier otra representación o mecanismo técnico disponible, que posibilite su acceso para personas no videntes parcial o totalmente, o con alguna otra forma de capacidades especiales que les impida su acceso a la lectura convencional del proyecto.

d. La distribución y puesta a disposición de la obra al público, de tal forma que el público pueda tener acceso a ella desde el momento y lugar que cada quien elija, a través de los mecanismos físicos o electrónicos de que disponga.

e. Cualquier otra forma de utilización, proceso o sistema conocido o por conocerse que se relacione con las actividades y fines académicos a los cuales se vincula la maestría, la colección de trabajos finales del ProGesTIC, la Escuela de Informática y la Universidad Nacional.

9. Reconozco que la colección de trabajos del ProGesTIC manifiesta actuar con diligencia para evitar la existencia en su sitio web de contenidos ilícitos y en caso de que tenga conocimiento efectivo de la existencia de infracciones a los derechos de propiedad intelectual, se reserva el derecho de proceder a bloquear el acceso durante el trámite del debido proceso para comprobar el incumplimiento y en caso de verificarse la falta, retirar definitivamente el acceso al proyecto depositado.

10. Acepto que la publicación y puesta a disposición del público del trabajo final de graduación, así como la presente autorización de uso de la obra, se regirá por la normativa institucional de la Universidad Nacional y la legislación de la República de Costa Rica. Adicionalmente, en caso de cualquier eventual diferencia de criterio o disputa futura, acepto que esta se dirimirá de acuerdo con los mecanismos de Resolución Alternativa de Conflictos y la Jurisdicción Costarricense.

Autor(a) Andrea María Segura Solís.

Firma: _____

Fecha de entrega: 7 de agosto de 2015

Correo: brunoas_16@hotmail.com

Contenido

Índice de gráficos	8
Índice de ilustraciones	9
Resumen ejecutivo	10
Introducción.....	13
Capítulo I.....	15
El problema y su importancia.....	15
Antecedentes del emprendedor	15
Antecedentes del problema	16
Planteamiento del problema.....	24
Justificación del proyecto.....	25
Objetivos	29
Objetivo general.....	29
Objetivos específicos.....	29
Alcances	29
Beneficios.....	30
Capítulo II	31
Marco conceptual	31
Gestión de la innovación	31
Fuente de la innovación.....	35
Rol del gestor de innovación	37
Modelo de Canvas.....	38
El emprendedor	43
Estrategia de mercado	45
Propiedad intelectual.....	54
Capítulo III.....	57
Marco metodológico	57
Enfoque de la investigación	57
Tipo de investigación.....	58
Procedimientos.....	58
Metodología para el análisis de resultados.....	72

Protección a participantes.....	74
Capítulo IV	75
Análisis de resultados.....	75
Degustación del producto.....	90
Capítulo V.....	109
Solución.....	109
Propuesta de un modelo de Canvas que permita obtener una visión global de la idea de negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado	111
Enfoque de estrategia de mercado	114
Estudio de propiedad intelectual para el registro de la marca	121
Acciones piloteadas	127
Capítulo VI.....	130
Conclusiones y recomendaciones.....	130
Objetivo específico 1: Diseñar una visión global de la idea del negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado a través de un modelo de CANVAS.	130
Conclusiones	130
Recomendaciones.....	132
Objetivo específico 2: Analizar las estrategias de inserción del producto en el mercado de la industria alimenticia.....	133
Conclusiones	133
Recomendaciones.....	135
Objetivo específico 3: Analizar las estrategias de mercadeo para diseñar el plan comercial del producto.....	136
Conclusiones	136
Recomendaciones.....	138
Objetivo específico 4: Estudiar la factibilidad de protección de la propiedad intelectual de la marca y la invención.	139
Conclusiones	139
Recomendaciones.....	141
Capítulo VII	143
Análisis retrospectivo.....	143
Referencias bibliográficas	145

Anexos.....	150
Anexo I.....	150
Documento de consentimiento informado.....	150
Anexo II.....	153
Encuesta.....	153
Anexo III.....	157
Entrevista a expertos.....	157
Anexo IV.....	159
Entrevista a emprendedor.....	159
Anexo V.....	161
Guía foco grupal.....	161
Anexo VI.....	163
Formulario RPI-01.....	163
Anexo VII.....	165
Consulta a base de datos de patentes registradas.....	165
Anexo VIII.....	166
Carta de aceptación.....	166
Anexo IX.....	167
Constancia de revisión filológica.....	167

Índice de gráficos

Gráfico 1 Edad	84
Gráfico 2 Lugar de Residencia	85
Gráfico 3 Sexo	87
Gráfico 4 Realiza Actividad Física	88
Gráfico 5 Posee limitaciones Físicas	88
Gráfico 6 Consume Productos Alimenticios	93
Gráfico 7 Frecuencia de Consumo	94
Gráfico 8 Beneficios al consumir Productos	94
Gráfico 9 Consideran que se alimentan adecuadamente	95
Gráfico 10 Nivel de Importancia al consumir algún Alimento	96
Gráfico 11 Puntos de Venta donde realizan usualmente las Compras	97
Gráfico 12 Mejorar la condición Física	98
Gráfico 13 Presentación del Producto	99
Gráfico 14 Puntos de Venta del Producto	100
Gráfico 15 Posibles Medios de Comunicación	101

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Modelo de negocios.....	113
Ilustración 2 Mapa de empatía.....	119
Ilustración 3 Las 4 Pes del Mercado	121
Ilustración 4 Pasos a seguir según estudio de Propiedad Intelectual	122
Ilustración 5 Guía del usuario para la redacción de una Patente de Invención	125

Resumen ejecutivo

Actualmente, el tema de emprendimiento está muy en boga, así como el tema de las "Pequeñas y Medianas Empresas" (PYME) debido a la necesidad de dinamizar mercados y posicionar productos competitivos que brinden valor a las personas. En consecuencia, a estos temas está ligada la innovación. El avance tecnológico obliga a cualquier empresa a estar en constante innovación ya sea en procesos, como en servicios o productos.

Existen actualmente en Costa Rica, muchos emprendedores con ideas o con productos innovadores ya creados. En este caso el emprendedor Jonathan Jiménez creó un alimento cuyo beneficio es regenerar la masa muscular en los adultos mayores y mejorar la calidad de vida; sin embargo, la problemática que tienen gran parte de ellos, es el no saber cómo iniciar un negocio o como emprender su idea de negocio, esto atañe en este caso al señor Jiménez. El señor Jiménez todavía está en una fase inicial del desarrollo de su producto, que se ha tipificado como un *snack* (aperitivo, merienda, etc.).

Ante esta situación se observa la necesidad del señor Jiménez de obtener una asesoría en gestión de la innovación para analizar la viabilidad del producto "*snack*" en el mercado costarricense y determinar la oportunidad de negocio. Con este objetivo, se identifican una serie de mecanismos o procesos propios de la gestión de la innovación que podría ayudarle en este cometido.

El proyecto se enfocó en el desarrollo de una asesoría en gestión de la innovación al emprendedor para introducir un producto en el mercado nacional. Los alcances de esta asesoría estuvieron en brindar al emprendedor, una serie de guías y orientaciones sobre: su mercado, su modelo de negocio, su enfoque de mercado, y la propiedad intelectual de su producto. El resultado más relevante de la asesoría, fue brindarle al señor Jiménez, recomendaciones para que el producto llegue a conquistar un mercado que esta con ansias de poder adquirir un producto que aporte los beneficios que el *snack* podría brindarle al consumidor. Al ser un trabajo académico, es responsabilidad del emprendedor sacar el provecho de estos instrumentos para desarrollar su negocio.

El primer paso del emprendedor fue, identificar las necesidades que tiene la población de adultos mayores sobre productos que aporten en su salud, y en este caso específico que

reúnan las proteínas esenciales que contrarreste el problema que genera la sarcopenia. Con el paso del tiempo, esta enfermedad, que es bastante desconocida por la población, va deteriorando la masa muscular de las personas de avanzada edad, provocando padecimientos que poco a poco van desmejorando su condición física.

Como primer objetivo, se desarrolló una primera investigación exploratoria de mercado en el cual se logró indagar información relevante para identificar componentes para formular un modelo de Canvas y obtener una visión global de la idea de negocio del emprendedor que permita determinar la viabilidad de su idea en el mercado, así como identificar la aceptación de este producto nuevo e innovador en el mercado costarricense. En general, los resultados y la formulación del modelo de Canvas para este negocio reflejan una potencial oportunidad de negocio para el señor Jiménez a pesar de tener competencia en otros productos alimenticios, el *snack* podría ser un producto único e innovador en el mercado, porque aparentemente ningún otro cuenta con las características que diferencian al *snack*.

El segundo objetivo que se abordó el trabajo fue definir el enfoque que el emprendedor debe afrontar a la hora de establecer la estrategia de mercado para que el producto sea aceptado por el consumidor. Por tal razón, se recopiló información de los mismos clientes, para establecer los elementos que conforman el mapa de empatía, así como el modelo de las "4 P de Kostler" que permitirán identificar qué es lo que el cliente espera del producto y partiendo de esa información se deberá enfocar la estrategia de mercadeo. Es importante que, por medio de la estrategia de mercado, el emprendedor cree una propuesta de valor para el cliente, el cual se identificará con el *snack* así como considerar los beneficios que este puede traer enfatizándolo en mejorar su calidad de vida.

Como último proceso complementario, al determinar la posibilidad de mercado que cuenta el *snack*, se procedió a realizar un estudio de propiedad intelectual con el objetivo de determinar que la marca seleccionada por el emprendedor sea aceptada por el Registro Nacional, en el área de Propiedad industrial. Para poder lograr este proceso, se investigó si el nombre seleccionado era admisible, y el resultado de dicha investigación determinó que por similitud fonética con otra marca de galletas no era admisible, recomendándole así al emprendedor que seleccionara otro nombre de marca.

El emprendedor debe de proteger su invención basada en la marca seleccionada para el producto, sin embargo, parte de los resultados del trabajo se observó que los emprendedores no muestran la importancia del registro de la marca en propiedad industrial, por razones externas como el costo de realizar el trámite u otros.

El señor Jiménez está ante una gran oportunidad de mercado, el segmento seleccionado para determinar la viabilidad del negocio mostró mucho interés en contar con un producto como este y además que brinde beneficios adicionales a los propuestos inicialmente por parte del emprendedor.



En síntesis, el emprendedor cuenta con un producto innovador, el mercado meta encuestado mostró interés por el *snack* al conocer de este. Por lo anterior, se refleja una gran oportunidad de negocio con un producto totalmente viable, cuya estrategia de mercado se deberá de enfocar en el adulto mayor y basarse en la propuesta de valor con el que se identificará el producto en el mercado.

Introducción

Cuando un emprendedor está naciendo a través de su idea, es importante que vaya de la mano con un gestor de innovación, que le brinde asesoría o acompañamiento para hacer de su nuevo negocio todo un éxito. El emprender implica tener un alcance muy amplio y positivo, ya que a través de este sueño se promueve el crecimiento personal y económico de cualquier persona que posea esta meta.

Sin embargo, el emprendedor que desee emprender sólo por hacer dinero, puede ser más vulnerable, ya que al no lograr los objetivos como desea, su crecimiento como empresario puede verse limitado. El aprender a emprender fomenta el espíritu de iniciativa, de querer convertirse en un empresario que brinde facilidades de empleo, oportunidades de crecimiento, de aportar nuevos productos o servicios que se ajusten a las exigencias de la sociedad de hoy. El querer aprender a emprender implica que los emprendedores deberán recibir una formación básica en las áreas que involucra tener el control total de un negocio, tales como finanzas, contabilidad, mercadeo, ventas y recurso humano.

El presente trabajo de investigación y desarrollo se enfoca en dos áreas del conocimiento a saber:

-  El emprendedurismo
-  La gestión de la innovación

El área del emprendedurismo guiará al emprendedor a desarrollar un modelo de Canvas, así como una estrategia de mercado, por lo que se brindarán ideas que le permitan al emprendedor orientar las metas y objetivos de lo que espera de su negocio.

El área de gestión de la innovación es una herramienta que lleva al éxito a cualquier persona o empresario que gestione la innovación desde cualquier área. Por lo tanto, para lograr el éxito es imprescindible contar con ciertos elementos aplicables para cualquier proceso de innovación, en este caso corresponde un producto nuevo.

Los elementos que deben de conformar la gestión de la innovación hacia el éxito son garantía, satisfacción, confianza, competencia, seriedad, compromiso, servicio, eficacia, fiabilidad y

profesionalidad, por lo tanto, el producto deberá enfocarse bajo esa premisa "buscando el éxito" (CISSET, 2015: 1).

A raíz de un problema identificado por parte del emprendedor sobre la salud de los adultos mayores, él se inspiró en desarrollar un producto que genere calidad de vida a través del *snack* a esta población que va en un aumento significativo.

Este trabajo entonces, se propuso a apoyar este emprendedor por medio de una asesoría en gestión de la innovación que incluyó definir mejor: su mercado meta, su potencial modelo de negocio, su enfoque de mercado y los requerimientos de protección de propiedad intelectual de su producto. Este documento académico desarrolla cada una de estas dimensiones a través de un proceso de investigación y desarrollo.

Capítulo I

El problema y su importancia

Antecedentes del emprendedor

Durante 10 años el señor Jiménez Padilla laboró para el Ministerio de Salud, en la Unidad de Protección al Ambiente Humano y parte de sus funciones era evaluar los centros tanto diurnos, como los que ofrecían el internamiento a los adultos mayores y con el paso del tiempo pudo observar cómo ellos perdían la movilidad por varios factores, cuando ignoraba que la terapia física en algunos casos era de mala calidad, también se puede ver cómo van perdiendo la masa muscular.

Por tal razón, el señor Jiménez optó por empezar a investigar sobre las proteínas que se requiere consumir para evitar que este mal afecte a muchas personas principalmente a los adultos mayores, y propuso que por medio de un *snack* se podría innovar en un producto que cuente con las proteínas necesarias para evitar la pérdida de la masa muscular.

El producto se desarrolló con base en dos aspectos, uno es referente al tiempo de laborar y tipo de actividad que desarrollaba el emprendedor en el Ministerio de Salud, y otra es al observar el deterioro que ha presentado su abuela con el tiempo; y que está asociado a la edad, pérdida de la masa muscular y deterioro de la piel, estos aspectos fueron los que sirvieron de base para el desarrollo del producto.

Cuando el emprendedor inició el análisis de cómo hacer un producto se encontró con diferentes variables como lo son:

1. El acceso al producto desde la perspectiva económica, ya que la idea es que sea de un precio accesible.
2. Que se pueda consumir a cualquier hora del día.
3. Como ellos tienen problemas de deglución, que sea fácil de consumir y también de digerir.

4. Conocer que otras líneas de producto con las características de aumentar la masa muscular se pueden desarrollar.
5. Que sea de buen sabor y que no esté asociado a ningún medicamento, pero que cuente con la diferencia que tiene un plus como lo es detener la pérdida de masa muscular en los adultos mayores.
6. Que les sea familiar en su aspecto, como en los productos de panificación.

Todas esas variables fueron consideradas por el emprendedor para mejorar las condiciones del producto y que en la actualidad se deben de valorar para brindar una mejor calidad de vida de los adultos mayores. Es claro que el punto focal está asociado a una empresa que vele por productos y desarrollos científicos alimentarios para adultos mayores, por lo que esta iniciativa busca establecer como mercado meta todas las necesidades alimentarias de esa población.

Por lo anterior, la visión a futuro del emprendedor es utilizar un laboratorio para realizar las diferentes pruebas de calidad y pureza de los productos, además proceder con el registro del producto de tipo panificación y en el desarrollo un tipo de refresco, el cual se pueda distribuir en supermercados y comercios afines.

Parte de la investigación que se realizó del producto, el emprendedor contaba con el nombre para el *snack*, el cual era "Galletas Mía", sin embargo, producto del estudio que se realizó, se determinó que no es factible registrar el producto bajo esa marca que lo identificará en el mercado.

Antecedentes del problema

Cuando se tiene una idea de introducir un producto nuevo e innovador al mercado, esto se vuelve un acontecimiento para el emprendedor, debido a que se convierte en una experiencia nueva en la que se debe de considerar las vivencias de otros para lograr que el producto sea todo un éxito.

Por tal razón, la innovación consiste en transformar una idea en un producto nuevo o mejorado y que este sea vendible a un mercado específico según los beneficios que pueda

generar de acuerdo al valor añadido por el cliente y el aporte que le pueda brindar al emprendedor.

El querer emprender es tener entusiasmo, para algunos se trae desde su nacimiento, sin embargo, cualquier persona puede desarrollar y trabajar en ese entusiasmo. En Costa Rica, no es fácil crear una empresa y menos si no se cuenta con la experiencia necesaria ya sea por ser muy joven o inexperto; no obstante, hay personas que han logrado emprender y creado empresas exitosas.

Todo emprendedor exitoso debe contar con ciertas características las cuales se identifican como:

1. Tener espíritu emprendedor.
2. Tener capacidad para llevar a cabo su sueño.
3. Contar con un modelo de Canvas (Villarán, 2009: 17).

Según Riggioni (2012), el emprendedor costarricense mueve la economía del país, pero no siempre es lo que parece. Nuestro pequeño gran país es un mar de oportunidades, con miles de emprendedores apasionados que luchan por sacar adelante su negocio.

La situación actual del país pasa la factura a los emprendedores, debido a los constantes trámites que tienen que realizar para poder inscribir su negocio. Los emprendedores y las pequeñas y medianas empresas mueven la economía de Costa Rica, por lo que ante las adversidades que viven día a día luchan por sobrevivir y en algunos casos hacen milagros para sacar adelante el negocio.

La Cámara de Industrias de Costa Rica, señaló que existen factores enemigos del emprendimiento en el sector industrial:

“...entre ellos se indica el alto costo de la energía, la tramitomanía (la manía de ponerle trámites a todo) y el difícil acceso a financiamiento que han enfrentado los emprendedores, quienes se alejan de sus sueños por la imposibilidad de materializarlos” (Revista Summa, 2015: 1).

Ante estos factores que hace mención la Cámara de Industrias de Costa Rica, los emprendedores presentan cierta resistencia al formalizar el negocio, debido a los altos costos que implica el querer emprender.

También hacen referencia a aspectos positivos y corresponde al aumento que ha presentado el emprendimiento debido a la visualización que ha tenido los emprendedores al estar ante una oportunidad de negocio en comparación al emprendimiento que nace por una necesidad o subsistencia (Revista Summa, 2015).

Por consiguiente, un emprendedor exitoso es importante que cuente con:

“...la visión para reconocer una oportunidad donde otros solo ven problemas, que exista la perseverancia para lograr sus objetivos planteados, que tenga pasión y entusiasmo por realizar sus sueños, la habilidad para saber seleccionar un buen equipo de trabajo, que cuente con capacidades creativas e innovadoras y que posea la capacidad para tomar decisiones” (Villarán, 2009: 21).

Muchos de los emprendedores se han visto obligados a iniciar su negocio sin conocimiento alguno, debido a que en muchas ocasiones han tenido la dificultad de conseguir empleo, o que les permita tener mayores ingresos para optar por un nivel de vida mejor.

Numerosos negocios establecidos hoy, han nacido por medio de ideas que tienen los emprendedores o de empresas existentes y parte de ello se basa en la experiencia adquirida o por la asesoría u acompañamiento de un gestor de innovación a la hora de analizar la información y conocimiento del entorno, considerando la experiencia laboral, así como identificar las necesidades insatisfechas de los ciudadanos que siempre tratan de ver cómo mejoran la calidad de vida o facilitan sus quehaceres diarios.

Tal es el caso como menciona Vega (2015), el asesoramiento y acompañamiento en los procesos de la gestión de la innovación en proyectos de empresas es muy importante para lograr el desarrollo de un producto innovador.

Por tal motivo, Vega como gestor de innovación brindó el servicio de asesoramiento a una empresa cuya visión se enfocó en la problemática que tiene la sociedad al convertirse

obligatoria la portación y uso de sistemas de retención infantil, para el transporte de personas menores de 12 años de edad en los vehículos automotores que circulen por las vías de Costa Rica, esto según establecido en el artículo 94 de la Ley de Tránsito por Vías Públicas Terrestres y Seguridad Vial.

Ante esta gran oportunidad de negocio para la empresa, se vio la necesidad de contar con la asesoría y acompañamiento de un gestor de innovación para recibir el apoyo en la gestión de la innovación en dicho proyecto enfocado para el desarrollo de un producto innovador que cumpla con el costos, calidad y tiempo requerido.

La asesoría abarcó además un estudio de propiedad intelectual sobre el proyecto y del negocio con la finalidad que permita a la empresa proteger sus productos y marcas.

Las necesidades identificadas por parte del gestor de innovación, determinó que la empresa requirió un diseño de un modelo de gestión innovador, el cual será fundamental para alcanzar el éxito del proyecto. Para lograr este modelo fue necesario brindar una asesoría y acompañamiento en la gestión, logrando así un trabajo en conjunto, facilitando el diseño y manufactura textil de sistemas de seguridad para los niños, los cuales podrán ser adquiridos por el mercado meta y posicionando el producto bajo el lema de la seguridad que brinda este dispositivo a los niños menores que viajan en automóviles obteniendo una menor probabilidad de que sufran lesiones graves producto de un accidente automovilístico.

Es importante considerar que, al implementar un modelo de gestión, para la empresa podría generar cambios importantes en la gestión de como realizan las cosas, ofreciendo así un nuevo esquema de trabajo que facilitará el desarrollo de nuevos proyectos.

Parte de las tareas realizadas por Vega (2015), indicó que realizó un estudio para determinar cuál era la situación actual de la empresa, identificando la forma en que estaban desarrollando el proyecto, como el grado de la innovación en el mismo y la protección de los activos en cuanto al tema de propiedad intelectual.

A raíz de dicho diagnostico permitió determinar que la empresa no contaba con un esquema de trabajo bien definido, no contaba con un sistema de gestión de la innovación y se encontró que los activos no estaban protegidos en propiedad intelectual. Producto

de este diagnóstico el gestor de innovación preparó una serie de acciones y recomendaciones a seguir con el fin de que la empresa logre resolver el problema planteado (Vega, 2015).

Según investigación realizada por Leiva (2014) hace mención sobre un caso de éxito que tuvo un emprendedor al ver la oportunidad de crear una cerveza artesanal, sin embargo, no contaba con el conocimiento de cómo iniciar el negocio, por lo que requirió de la asesoría en gestión de la innovación para dar los primeros avances en cuanto a la idea de negocio, a pesar del tener conocimiento sobre los paradigmas negativos que tiene la cerveza artesanal.

Por tal razón, el gestor de innovación indagó sobre productos existentes y la información recopilada le permitió formular una idea de negocio, posicionando el producto bajo el lema de ofrecer al cliente cervezas que incorporen diferentes sabores autóctonos y variedad de tipos.

Uno de los objetivos planteados por el emprendedor es que busca romper esos paradigmas de la cerveza artesanal en Costa Rica al ofrecer al público en general cervezas con diferentes perfiles de sabor, de buena calidad, y con un buen precio.

La manera de iniciar un negocio de este tipo y de llevarlo de un prototipo al producto, así como una idea de servicio, no es de conocimiento del emprendedor, por lo tanto, el gestor de innovación vio la necesidad de recurrir a herramientas necesarias para emprender el proyecto de crear una cerveza artesanal e incorporar el elemento innovador, tanto en el producto como en el servicio.

La asesoría del gestor de innovación se basó principalmente en realizar un estudio que permitió demostrar la validez del producto y servicio como innovación para los clientes seleccionados, mediante la aplicación de técnicas como la encuesta y los ciclos de aprendizaje por medio del *Lean Start Up*.

Otro aspecto importante que enfocó la asesoría fue realizar un estudio y mediante esquema se le orientó al emprendedor cuáles eran los requerimientos legales para la inscripción y puesta en marcha de empresas expendedoras de licor y alimentos.

También se orientó al emprendedor sobre las necesidades financieras, estableciendo así la inversión inicial que el emprendedor debería de obtener para dar el paso de inicio del negocio. Por lo tanto, se le hizo una serie de recomendaciones al emprendedor sobre las diferentes fuentes de financiamiento disponibles para obtener la inversión inicial que requiere para poner en marcha el negocio.

Leiva concluye que la aplicación de un método tradicional de un plan de negocios no garantiza el éxito de un emprendimiento, por lo que considera importante innovar en realizar propuestas de negocios que incluya un modelo híbrido bajo la modalidad de un *Lean Start Up*.

Por lo anterior, el estudio en el que se diseñó un plan de negocios incluyendo un modelo híbrido, se determinó que la idea de implementar un nuevo producto y servicio cómo lo es la cerveza artesanal, fueron aceptadas por sus posibles clientes, logrando así innovar y romper el paradigma de las cervezas tradicionales que existen en Costa Rica (Leiva, 2014).

Otro caso de asesoramiento a empresas emprendedoras, se basa en el estudio que realizó Soto (2015) el cual corresponde a un asesoramiento y acompañamiento de una empresa dedicada a la fabricación de maquinaria que permite el secado de café, la cual realizó la creación de un prototipo con la innovación de la utilización de paneles solares generadores de energía.

Inicialmente la empresa buscó un acompañamiento por parte del Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT), a través de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), entidad que realizó la solicitud de financiamiento para el desarrollo del prototipo.

Una vez otorgado el financiamiento por parte de PROCOMER para la empresa, esta no brinda el acompañamiento que requiere el proyecto, por lo tanto, se requiere de la asesoría por parte de un gestor de innovación para la elaboración de un plan de negocios para la máquina secadora de café, así como el planteamiento de la definición de una metodología para la toma de decisiones.

También requirió la asesoría en la parte de propiedad intelectual para lo que corresponde a la obtención de la patente y diseño de la máquina secadora de café solar, con el fin de obtener la concesión de la patente y los derechos titulares a la empresa por ser la creadora del prototipo.

Por lo tanto, la empresa determina que no cuenta con un especialista que colabore en la realización de un estudio de mercado de los productos desarrollados, para conocer que la nueva innovación será recibida por sus clientes de forma aceptable y su producto cumple con las expectativas de los clientes.

La empresa al detectar las necesidades mencionadas anteriormente, contrata a un gestor de innovación con el fin de que le brinde el asesoramiento en cuanto a realizar un diagnóstico de problemas, búsqueda de evaluaciones y alternativas, así como de una elección final que permita la toma de decisión, y obtener la resolución de problemas.

La asesoría por parte del gestor de innovación consistió en desarrollar un rol que identifica las necesidades del mercado, brindando apoyo y asesoría en un estudio que permitió conocer la aceptación que tuvo la nueva máquina en el sector cafetalero de Costa Rica, bajo la propuesta de valor de que es una máquina nueva que posee una tecnología a base de la utilización de la energía solar, logrando así un ahorro en los gastos operativos a los clientes.

Producto de los resultados de los estudios se realizó una serie de recomendaciones en cuanto a la protección del diseño y en la parte industrial de la máquina para el respectivo registro y resguardo de la propiedad intelectual, así como los requisitos para realizar el trámite correspondiente.

Se desarrolló un proceso adecuado para la aplicación de un ciclo de Toma de Decisiones, que le permitió a la empresa identificar los problemas que se pueda dar durante el desarrollo de la máquina y como contrarrestar esos problemas fomentando así la mejora y solución a problemas para futuros proyectos.

Adicional se identificaron los principales criterios de decisión relevantes que deben ser tomados en cuenta al elegir las alternativas de decisión por parte de la empresa (Soto, 2015).

Según Prendas (2014), la gestión de innovación es fundamental también para instituciones gubernamentales. Para este caso una de las instituciones de gobierno tuvo como objetivo lograr ser el facilitador para la consolidación de la plataforma que necesita el país para el avance científico y tecnológico.

Para que la institución lograra tal fin, fue necesario buscar asesoría en la gestión de innovación para buscar satisfacer las necesidades metrológicas nacionales con el recurso humano capaz de generar innovación.

Ante la necesidad identificada por la institución, buscó el asesoramiento de un gestor de innovación con el fin de establecer un plan para el desarrollo de un sistema de gestión de innovación dentro de la entidad, que le permita establecer estrategias para el progreso de las investigaciones, el desarrollo y la innovación.

La asesoría realizada por el gestor de innovación se desarrolló en gestionar el detalle de la sistematización de las actividades de innovación desarrolladas por el ente, así como indicó cuales son las directrices que debe de considerar la entidad para organizar y gestionar eficazmente la innovación.

Se brindó una guía que establece cuales son las acciones a seguir por la entidad para identificar las actividades susceptibles de generar tecnologías propias o patentes con el fin de que estas invenciones sean protegidas ante el Registro de Propiedad Intelectual.

Por último, se contempló la importancia de considerar la innovación dentro de la entidad como un factor diferencial de competitividad, así como la proyección de imagen institucional. Por lo tanto, el gestor de innovación hace mucho énfasis en que la entidad debe de fomentar una cultura de la innovación para que el desarrollo del pensamiento creativo esté presente en todo el personal institucional, además le brinda la capacidad para encontrar las vías idóneas para generar opciones de mejora y solución a problemas.

Ante los constantes cambios que presenta el mercado internacional por el proceso de la globalización económica, Prendas (2014) concluye que:

“...es importante que tanto las instituciones públicas como privadas implementen la mejora continua en sus procesos, productos o servicios que brindan a sus clientes con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes. Por tal razón la innovación es un elemento fundamental que debe estar presente siempre si se busca ser mejor en un nivel competitivo” (Prendas, 2014: 75).

El emprendedurismo en Costa Rica ha tenido un gran auge en los últimos años, por lo que los emprendedores inician su idea de negocio con el espíritu de emprender, y a través del producto nuevo buscan satisfacer las necesidades de los clientes, creando un valor propio y brindando un beneficio al emprendedor.

Como bien se ha determinado, la falta de experiencia de los emprendedores en temas como: modelo de negocios, estrategias de mercado, toma de decisiones, propiedad intelectual, implementación de procesos, corresponden a elementos importantes para buscar por medio de la gestión de la innovación un producto innovador exitoso.

Planteamiento del problema

El crecimiento de la población en el último centenario ha sido exponencial, por lo que en pocos años la población de adultos mayores va en crecimiento, los cuales tienen necesidades especiales, debido a que su organismo no absorbe los nutrientes tan fácilmente de los alimentos que cotidianamente consumen, provocando así un desmejoramiento de su calidad de vida.

Con el paso del tiempo, el cuerpo comienza a perder masa muscular, la piel empieza a “colgar” y la fuerza muscular es cada vez menor, esto es debido a que no ingieren los alimentos necesarios que contengan las proteínas que ayuden a regenerar la masa muscular.

Ante este problema que atañe a la población adulta mayor, el señor Jiménez vio la oportunidad de negocio a través del desarrollo de un *snack* que logre cubrir esa necesidad de la población.

El emprendedor es de profesión Gestor Ambiental y a la fecha él ha ejercido su carrera, lo cual no posee la experiencia de cómo desarrollar un modelo de Canvas, instrumento necesario en cualquier negocio que esté iniciando y a su vez se convierta en una herramienta útil para lograr introducir el *snack* en el mercado costarricense.

Por lo anterior, el emprendedor no cuenta con una asesoría en gestión de la innovación que brinde el enfoque del estudio de mercado, que determine la viabilidad del *snack* así como una estructura de recomendaciones para el emprendedor, cuyo resultado dé a conocer si el producto innovador es aceptado por los clientes y que cumpla con las expectativas que ellos esperan.

Además, el emprendedor desconoce el tema relacionado a la importancia de proteger la marca en propiedad intelectual, ya que él es el creador de la nueva innovación y por consiguiente, debe de gestionar lo concerniente a su registro.

Actualmente el emprendedor no cuenta con los elementos necesarios que le determiné si el producto será aceptado por el consumidor, ya que para lograr identificar esta aceptación deberá conocer las necesidades del mercado, obtener información clave para dar un enfoque adecuado a la estrategia de mercado y conocer la tramitología para el registro de la marca, así como un esquema de recomendaciones que le permita obtener una mejor orientación del negocio.

Ante esta problemática el emprendedor requiere de una asesoría en gestión de la innovación que brinde la mejor estrategia para posicionar el producto del *snack* en el mercado bajo tres dimensiones: problema a solucionar, necesidad a satisfacer y oportunidad de mercado.

Justificación del proyecto

Según investigación previa del emprendedor inspirada en un problema familiar por su abuela, determinó preliminarmente de manera intuitiva que en la actualidad no existe

ningún producto que cuente con las proteínas que prevengan la pérdida de la masa muscular, los productos que hay en el mercado son alimentos que poseen las proteínas de manera independiente, lo cual no tienen el mismo efecto como lo tendría el *snack*. Así encuentra una oportunidad de negocio que busca desarrollar.

Los emprendedores pueden estar expuestos a muchas situaciones externas que podrían impedir que las ideas innovadoras culminen en una actividad empresarial exitosa.

Por tal razón, es importante realizar un estudio del entorno en el que se encuentra el emprendedor para determinar cuál sector de la economía podría tener una mayor ventaja para ingresar al mundo empresarial de forma exitosa.

Se considera importante realizar un modelo de Canvas que permita obtener una visión general de la oportunidad de negocio, así como evaluar la viabilidad económica, social, de la idea propuesta por el emprendedor.

Es claro que durante la investigación que realizó el emprendedor para el desarrollo del *snack*, determinó que en la actualidad se encuentran productos para los adultos mayores y en muchos casos estos son utilizados por los deportistas.

Sin embargo, el vacío más importante que logró identificar el emprendedor es la accesibilidad a estos productos, lo cual lo impulsó a desarrollar un *snack* que se pueda conseguir en cualquier punto de venta.

Al identificar este problema en la población de los adultos mayores, nació la idea y la oportunidad de mercado de crear un producto alimenticio innovador que reúna las características necesarias para regenerar la pérdida de la masa muscular, en personas de avanzada edad.

El producto que ha desarrollado el emprendedor es un alimento diferente a los que existe en el mercado actualmente, por lo que se considera necesario el desarrollo de esta investigación que brinde resultados sobre la visión global de la idea de negocio con el fin de identificar la viabilidad del producto en el mercado meta.

La innovación que se estaría aplicando en el producto corresponde a una innovación total completa, debido a que se está generando la creación de un producto único, ya que

actualmente no existe en el mercado otro que contenga las características y beneficios similares a los del *snack*.

La fuente de la innovación proviene de la iniciativa que tiene el emprendedor de desarrollar su idea del *snack* y por ayudar a dar una solución al problema que observó en su abuela.

Ante la idea se puede llegar a concluir que se cuenta con una innovación lineal, debido a que se está descubriendo un nuevo producto, que podría llegar a conquistar un mercado y se requiere de una producción para dar solución a un problema detectado en la población adulto mayor.

Al no contar con un respaldo empresarial, es muy importante establecer un modelo de Canvas que brinde una visión general de la oportunidad de negocio, que respalde el producto en el mercado. Para colocar el producto innovador en el mercado, fue necesario realizar este proyecto de investigación, con la finalidad de demostrar los siguientes puntos:

1. Determinar que el producto solucione un problema identificado.
2. Determinar si existen otros productos que den la misma solución al problema identificado.
3. Determinar el grado de innovación con el que cuenta el *snack*.
4. Detectar si existen productos similares en el mercado al *snack*.
5. Identificar si el producto logrará satisfacer una necesidad ya existente.
6. Analizar si se ve una oportunidad de mercado.

Según lo mencionado anteriormente, se identifica la necesidad que tiene el emprendedor de obtener un acompañamiento mediante un gestor de innovación que le brinde asesoría en como introducir el *snack* en el mercado nacional.

Por medio de la asesoría, el gestor de innovación le brindará al emprendedor la siguiente solución:

- ✚ A través del modelo de Canvas, se pretende articular una visión global de la idea de negocio con la finalidad de identificar la viabilidad del producto.
- ✚ Diseño del mapa de empatía, resultado que indicará el enfoque de la estrategia de mercado, así como un análisis sobre las cuatro P de Kotler.
- ✚ Mapa de soluciones para el emprendedor.
- ✚ Esquema de propiedad intelectual que definirá los pasos a seguir por parte del emprendedor para determinar el registro de la marca para el producto.

La gestión de la innovación se aplica tanto en procesos, como en productos o servicios, así como en estrategia. Para el emprendedor la gestión aplica para cada una de estas áreas, ya que se está promoviendo un producto nuevo.

Objetivos

Objetivo general

Desarrollar un proceso de asesoría en gestión de la innovación a un emprendedor costarricense para que introduzca un producto alimenticio dirigido a personas adultas mayores.

Objetivos específicos

1. Diseñar una visión global de la idea del negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado a través de un modelo de CANVAS.
2. Analizar las estrategias de inserción del producto en el mercado de la industria alimenticia.
3. Analizar las estrategias de mercadeo para diseñar el plan comercial del producto.
4. Estudiar la factibilidad de protección de la propiedad intelectual de la marca y la invención.

Alcances y beneficios

Alcances

A través de la presente investigación permitirá al emprendedor obtener un conocimiento general sobre la oportunidad de negocio, le permitirá ampliar sus experiencias como emprendedor que esta anuente a la constante innovación que exige el mercado competitivo.

Los emprendedores tienen que luchar por lograr sustentar la idea de negocio y para ello, deberá ser conocedor de herramientas que requiere para alcanzar el éxito mediante la gestión de la innovación. Por tal razón, para este caso el emprendedor obtendrá una asesoría que abarque temas claves con la finalidad de determinar la oportunidad de negocio, la viabilidad del producto nuevo en el mercado, así como recomendaciones y una

guía que le permitirá realizar el trámite para resguardar su idea del *snack* a través de la marca.

Por medio del producto, se buscó determinar el grado de innovación y que su efecto en el mercado llegue a ser aceptado por el consumidor, logrando dar una solución al problema detectado en la población de los adultos mayores.

Al ser un trabajo académico, el estudio propone sobre todo dar orientaciones para el emprendedor, más no conlleva la implementación del modelo de negocio o de mercado, únicamente se desarrolla el estudio de propiedad intelectual que requiere para inscribir el producto.

Beneficios

Al implementar este proyecto, se buscaría el beneficio de impulsar a un emprendedor a convertirse en un empresario exitoso, a realizar el sueño de poder contribuir a mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.

Además al recibir el acompañamiento por parte del gestor de innovación, el emprendedor obtendrá el beneficio de obtener un diseño de modelo de Canvas que le permitirá analizar, los elementos claves que determinan la oportunidad de negocio tales como, identificar competencia, socios, actividades y recurso claves, posible relación con los clientes, identificar cual es el mercado meta, cuáles podrían ser los canales de distribución más idóneos y lo más importante es crear la propuesta de valor con la que el cliente se identificara con el *snack*.

La información obtenida a la hora de aplicar las herramientas de recolección de datos, se establecerá el enfoque que deberá tener la estrategia de mercado, para lograr el éxito del producto en este, así como diseñar un mapa de empatía para identificar lo que piensa, siente, ve, escucha, dice y hace el cliente en relación al producto.

Por último, se establecerán una serie de recomendaciones y acciones a seguir por parte del emprendedor para que logre proteger la marca del producto e identificar el enfoque que debe de tener la estrategia del mercado para introducir el *snack* en el mercado costarricense.

Capítulo II

Marco conceptual

El emprendedurismo ha tenido un gran auge en Costa Rica, sin embargo, este se ha visto limitado por una serie de elementos que han impedido que muchos emprendedores luchen por mantener la supervivencia de su negocio en un mercado constante, dinámico y anuente a cambios producto de la competencia innovadora.

Por tal razón, cada día nacen nuevas empresas, sin embargo, por la falta de experiencia, estas no cuentan con una debida planeación, falta de conocimiento o uso de herramientas que les permita concretar las ideas y así llevarlas a cabo.

Hoy ya no se requiere sólo tener ganas de ser emprendedor o de iniciar un negocio, sino que requiere de asesoría y una buena planificación, para que la idea a emprender llegue a ser exitosa.

El presente capítulo fundamenta la teoría para orientar técnicamente al gestor de innovación para brindar una adecuada asesoría en gestión de la innovación al emprendedor en cuanto a la definición de acciones que permitan obtener información clave para diseñar un modelo de Canvas, dirigir el enfoque de la estrategia de mercado según el cliente, brindar una serie de recomendaciones, así como enfatizar en la importancia de proteger la invención y el registro de la marca del *snack*.

Gestión de la innovación

Según lo indicado por Drucker (1985), la innovación no es espontánea: nace del "trabajo real", es decir, del trabajo diario, y puede ser manejada como otra de las funciones organizacionales. Pero eso no quiere decir que es igual a cualquier otra actividad del negocio; la innovación está más del lado del "saber" que del "hacer".

Drucker argumenta que las ideas más innovadoras provienen de metodologías sistematizadas y, por eso, lo más importante para que las empresas comiencen a crear nuevos productos y servicios es que establezcan un sistema de gestión de la innovación

que permita ordenar en etapas los procesos y los roles, así como los objetivos y las medidas relevantes que permitan visualizar el progreso de la idea paso a paso (CEPADE, 2015).

La gestión de la innovación es un proceso de mejora permanente; es decir donde todos los miembros involucrados se comprometen a trabajar continuamente en la eficacia del sistema mediante el uso y aplicación de políticas de innovación, basándose en el logro de los objetivos propuestos.

Ante ese proceso, la gestión de innovación se convierte en un instrumento que permite hacer un uso eficiente de los recursos humanos y económicos, con la finalidad de incentivar entre los miembros del sistema, la generación de ideas que permitan el desarrollo de nuevos productos, procesos o servicios, así como el mejoramiento de los existentes (ANAIN, 2008).

Según CEPADE (2015), considera que:

“...la gestión de la innovación se puede definir como el proceso encaminado a planificar, organizar, coordinar y distribuir los recursos existentes en la organización, (humanos, técnicos, económicos, etc.), con la finalidad de aumentar la creación de nuevos conocimientos, generar ideas que permitan el desarrollo de nuevos productos, nuevas formas de organización, nuevos procesos, que repercutan en un aumento del valor añadido para el cliente” (CEPADE, 2015: 1).

Por lo tanto, la gestión de la innovación se compone por dos elementos importantes, los cuales corresponden a incentivar la cultura de la innovación a través de la creatividad humana y el otro elemento corresponde al diseño de un modelo en el cual se establecen procesos orientados a brindar soluciones de problemas que se originan cuando se pone en marcha las ideas y estas se convierten en nuevos productos o servicios (CEPADE, 2015).

Los emprendedores enfrentan a diario el desafío de innovar y de implementar la creatividad en los productos o servicios que brinda, sin embargo, en ocasiones no se

considera las ventajas competitivas que puede implicar la implementación de ideas nuevas en el mercado.

La gestión de la innovación varía de acuerdo al grado de desarrollo, por lo tanto, existen tres niveles de gestión de la innovación principalmente cuando esta presenta una relación directa con productos nuevos en el mercado.

A continuación, se detallan los niveles de gestión de la innovación:

- ✚ Compañía Nueva con producto nuevo: corresponde a los emprendimientos nuevos de personas o empresas, quienes tuvieron la invención de un producto nuevo y lograron lanzarlo al mercado.
- ✚ Compañía en el mercado con nuevo producto: esta etapa se da cuando la empresa posee competidores directos y sustitutos.
- ✚ Barreras de entrada en el mercado de las innovaciones: Las barreras de entrada de cada competidor podrán ser bajas o altas dependiendo del tipo de industria que se trate (Ramírez, 2006).

La función de la gestión de la innovación no es innovar sino hacer que los emprendedores o empresarios busquen innovar para mejorar y subsistir en el mercado competitivo, involucrando así a todos los miembros a fomentar la innovación.

Por lo anterior, la gestión de innovación juega un papel importante para el emprendedor, debido a que la competencia actual del mercado es fuerte y podría imposibilitar la supervivencia de emprendedores que no estén dispuestos a aceptar el cambio debido a no tener un acompañamiento que le brinde una capacitación adecuada.

Innovación

Según Schumpeter (1984) "la innovación en las empresas es la razón de ser del *entrepreneur*, este es quien asume los riesgos de las nuevas formas de hacer negocios y es quien logra también el desarrollo económico" (Schumpeter, 1984: 181).

Ante un entorno tan cambiante al que están expuestos los emprendedores, la innovación se convierte en su mejor aliado para aprovechar de una manera eficiente los recursos y las oportunidades que se presentan generando fuente de empleo y mayor ingreso económico.

Según Pavón y Goodman (1981), la innovación es:

“...el conjunto de actividades inscritas en un determinado periodo de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización” (Pavón y Goodman, 1981, citado por Carrasco, 2007: 62).

Según Gee (2007) innovación:

“...es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente” (Gee, 2007, citado por Carrasco, 2007: 62).

Por tanto, se considera como una innovación a:

“...toda implementación que brinde una solución nueva, que este dirigida a mejorar la competitividad o el rendimiento de la empresa, así como el conocimiento y habilidades de las personas encargadas de gestionar los procesos de innovación” (Cándano, 2011: 1).

Es importante que los emprendedores sean creativos, ya que la creatividad es la base de todo proceso de innovación por lo que se considera un ingrediente fundamental de la actitud innovadora, aunque a veces esta no sea suficiente.

La innovación viene a convertirse en una herramienta importante en todo negocio con el fin de lograr un crecimiento y por ende lograr un mejor futuro. La innovación no se debe de confundir cuando se habla de creatividad o de investigación y desarrollo, estos elementos vienen a ser una parte fundamental para lograr un proceso de innovación.

La palabra "nuevo" puede significar una novedad total o bien, una novedad subjetiva desde una perspectiva de una única empresa, o de un trabajador.

En la actualidad se distinguen una serie de categorías de innovación. Se mencionan aquí algunos de las áreas temáticas más relevantes:

- 🚧 innovación técnica,
- 🚧 innovación de los servicios,
- 🚧 innovación de los modelos de negocio,
- 🚧 innovación del diseño,
- 🚧 innovación social.

Fuente de la innovación

Como afirma Drucker (1985), aquellas empresas que estén interesadas en seguir el proceso de innovación para mejorar sus ingresos y márgenes, deben desarrollar un proceso de "innovación sistemática". Por innovación sistemática se entiende una "búsqueda organizada de cambios, y un análisis metódico de las oportunidades que estos cambios ofrecen para aplicar innovaciones sociales o económicas" (Madrid, 2011: 1).

Por lo tanto, Drucker (1985) propone siete fuentes de innovación que deberían ser monitorizadas por todos aquellos que estén interesados en innovar, y que consideramos que son útiles independientemente del tamaño de la empresa. De estas siete fuentes, las cuatro primeras están relacionadas con el sector en que desarrollamos nuestra actividad empresarial, y los tres restantes tienen que ver con el entorno social que nos rodea (Drucker, 1985, citado por Rivero, 2010: 1).

1. **Lo inesperado:** un hecho inesperado, ya sea un fracaso o un éxito inesperado, puede ser síntoma de una oportunidad única. Tanto los éxitos como los fracasos constituyen oportunidades para la innovación.

2. **Lo incongruente:** la discrepancia entre la realidad y lo que todo el mundo asume que es lo real, o entre lo que es y lo que debería ser, pueden crear también oportunidades innovadoras.
3. **Las innovaciones basadas en la necesidad de un proceso:** cuando existe un punto débil dentro de un determinado proceso, pero aun así las personas siguen trabajando en él en vez de hacer algo para solucionarlo, surge una oportunidad para aquella persona o empresa con la intención de solucionar ese punto del proceso.
4. **Cambios en la estructura del mercado o del sector:** las oportunidades para desarrollar un producto, servicio o negocio innovador surge con el propio dinamismo de un determinado mercado o sector, que puede hacer cambiar la estructura del sector donde competimos de forma radical de la noche a la mañana.
5. **Cambios demográficos:** cambios en el tamaño de la población, en la edad, natalidad o distribución geográfica, en las tasas de empleo, el nivel educativo, la ratio de ingresos, etc. pueden dar lugar a nuevas oportunidades de innovación.
6. **Cambios en la percepción de la realidad:** otra fuente de oportunidades para la innovación tiene lugar cuando la percepción de la realidad a nivel general cambia, o cuando cambian las creencias y las actitudes ante determinados sucesos. No se trata de cambios en los hechos, sino en la forma de verlos, en el punto de vista.
7. **Nuevo conocimiento y tecnología:** los avances en el conocimiento, tanto en el ámbito científico como en el que no lo es, y en la tecnología pueden dar lugar a nuevos productos o nuevos mercados. Hasta hace algunos años, el período desde que surgía un nuevo conocimiento hasta que se materializaba en un producto podían pasar varias décadas (Rivero, 2010: 1).

Rol del gestor de innovación

Según la definición establecida por el MICIT en su página web (<https://www.micit.go.cr>):

“...un gestor de innovación es aquella persona que tiene la capacidad de liderar proyectos de innovación para negocios de emprendedores, pymes y empresas tanto públicas como privadas y fungir como agente de cambio para la búsqueda constante de nuevas formas de hacer las cosas y mejorar la productividad” (MICIT, párr.1).

Un gestor de innovación además de tener la capacidad para liderar un proyecto, también debe tener la capacidad de liderar la formación idónea de los equipos de innovación, que este logre incentivar la cultura de innovación entre los miembros que forman parte de la gestión de innovación y a su vez que estén dispuestos y tengan la capacidad de innovar.

Según Mujica (2012) establece como rol del gestor de innovación la siguiente definición:

“...es aportar la información precisa a los generadores de la innovación, por lo tanto debe de regular las interacciones, así como facilitar el acceso a recursos; incentivar e invertir y proponer los ajustes al marco de acción que permita que los productos innovadores se ajusten a un parámetro deseable según la necesidad o problemática identificada” (Mujica, 2012: 4).

La función del gestor de innovación corresponde a ayudar a reducir la desigualdad entre los actores que participan en el proceso de innovación, corrigiendo así los problemas de coordinación que se puedan dar a la hora de establecer la planeación estratégica para el desarrollo de la obtención de la información.

Autores como Galli y Teubal (1997), plantean una visión panorámica del campo de la innovación desde la perspectiva de tres grandes bloques los cuales se detallan:

“...la innovación agrupa a los actores en tres grandes bloques; el primero de ellos, llamado ejecutor, es el encargado de realizar las actividades de investigación e innovación; el segundo, llamado de soporte, es el responsable de aportar lo necesario para que se realice la investigación y el

desarrollo; adicionalmente existe un núcleo de organizaciones intermediarias que cumplen roles en cada uno de estos niveles, así como entre ellos” (Galli y Teubal ,1997, citado por Mujica, 2012: 4).

El gestor de innovación viene a cumplir la función de difundir la información requerida en un proceso de gestión de innovación, así como brindar capacitación a los generadores de innovación con la finalidad de formular y concretar proyectos en negocios exitosos.

Por lo anterior, el rol del gestor de innovación para este proyecto, es brindar una asesoría al emprendedor con el fin de fomentar su producto en el mercado costarricense y determinar la viabilidad y estrategia de mercado para la oportunidad de negocio que puede tener en el presente y a futuro.

Modelo de Canvas

Según García (2011), un modelo de negocios bajo Canvas describe la lógica sobre cómo una organización crea, entrega y captura valor.

Un buen modelo de negocios permite describir que tipo de funcionamiento podría tener un negocio en marcha o en etapa de inicio, así como identificar oportunidades innovadoras que les permita diferenciarse de los competidores.

Así, Osterwalder (2005), lo define en los siguientes términos:

"...un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor de una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de este valor y el capital, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles” (Osterwalder, 2005, citado por Prado, 2013: 5).

En todo negocio es fundamental contar con un modelo de negocios, ya que este va a marcar las pautas hacia donde se debe dirigir el negocio, así como conocer los diferentes segmentos y socios a los que deberá establecer una alianza comercial,

con el objetivo de generar ganancias que permitan medir la viabilidad financiera del negocio.

Por lo anterior, se indagó otro concepto sobre lo que es un modelo de negocios, con el objetivo de tener una mayor dimensión sobre el tema y según Mansfield (2004) define el modelo como:

“...una serie de bloques y su interconexión, en consecuencia, el modelo de negocio describe las relaciones entre los recursos de la empresa entre sí (financieros, materiales y humanos) y con los recursos externos, buscando encontrar el modo óptimo de funcionamiento para lograr la creación de valor. El modelo de negocio evoluciona con el entorno cambiante y con las oportunidades que este le brinda (sociales, tecnológicas, infraestructura...) (Mansfield 2004, citado por Prado et al. 2013: 14).

El modelo de negocios se convierte en la relación que la empresa deberá tener con respecto a los recursos que la conforman, con el fin de obtener una optimización de estos logrando así crear valor al producto.

Finalmente, para Osterwalder y Pingeur (2010), un modelo de negocios es muy importante conocer y determinar el enfoque que debe de tener cada uno de los nueve elementos que lo conforman, por consiguiente, el siguiente esquema se presentará cada uno de estos elementos:

Figura 1. Modelo de negocios



Fuente: Osterwalder y Pingeur, 2010: 3.

Según García (2011), considera que el modelo de Canvas ha sido una herramienta utilizada por muchos desarrolladores de modelos de negocios, de una manera práctica, interactiva y sencilla. (García, 2011).

Esta herramienta nació en el año 2010, a través de un libro llamado Generación de modelos de negocios, escrito por Osterwalder y Pigneur. El libro se caracteriza por ser una guía para visionarios, revolucionarios y retadores que desean superar aquellos modelos de negocios antiguos y así diseñar las nuevas empresas del futuro.

Esta herramienta ofrece una serie de beneficios los cuales se detallan a continuación:

- ✚ Es una herramienta muy práctica, ya que permite modificar todo lo que quieras a medida que vayas avanzando en el análisis de la hipótesis más arriesgada que pone en juego la viabilidad del negocio.
- ✚ Es muy sencillo, intuitivo y divertido.
- ✚ Es una herramienta que permite trabajar en equipo de una manera muy interactiva y dinámica.
- ✚ Es una herramienta visual ya que permite ver de manera global todos los aspectos importantes que conforman el modelo de negocios” (Innokaba, 2014, párr. 6).

El siguiente cuadro refleja una breve descripción de cada uno de los pasos para desarrollar un modelo de Canvas.

Figura 2 Pasos para desarrollar un modelo de Canvas



Fuente: Innokaba, (2014).

Dentro de esta conceptualización, Johnson (2010), establece que todo negocio exitoso está compuesto por cuatro elementos básicos, se enumeran a continuación:

1. Propuesta de valor
2. Recursos clave
3. Procesos clave
4. Fórmula del beneficio

Todo emprendedor deberá considerar una estructura básica para asegurar que el negocio sea exitoso, sin estos elementos no hay manera de desarrollar una adecuada propuesta de valor para el consumidor, así como establecer los recursos y procesos clave que determinen el beneficio final.

En esta misma línea de pensamiento, Johnson (2010), hace referencia de que cualquier negocio próspero debe estar impulsado por una poderosa propuesta de valor para el cliente, es decir:

“...un producto, servicio o combinación de ambos que ayude a los clientes a realizar un trabajo o actividad de forma más conveniente, efectiva y rentable. Una propuesta de valor para el cliente enfocada y poderosa es la piedra angular de todos los modelos de negocio exitosos” (Johnson, 2010: 3).

El emprendedor deberá enfocar el modelo de negocio en una propuesta de valor estratégica y enfocada al mercado que busca conquistar, si desea lograr el éxito del negocio; por lo tanto, para lograr obtener una propuesta de valor exitosa deberá enfocarse en los siguientes aspectos clave:

1. Qué tan importante es la necesidad o actividad a realizar para los consumidores.
2. Qué tan satisfechos están los clientes con las soluciones actuales.
3. Hasta qué punto la nueva oferta satisface mejor las necesidades comparada con las otras opciones existentes.

Los recursos clave corresponde: a recurso humano, tecnología, productos, instalaciones equipo y mobiliario, fondos necesarios para desarrollar una buena propuesta de valor.

Los procesos clave corresponden a aquellas obligaciones periódicas y críticas que tienen que realizarse de manera consistente.

Por último, la fórmula del beneficio va a determinar la estructura de activos y costos fijos, así como los márgenes y la velocidad requerida para cubrirlos.

Las variables que conforman la fórmula del beneficio corresponden a los siguientes componentes:

1. “Modelo de ingresos
2. Estructura de costos
3. Objetivo marginal unitario
4. Velocidad de los recursos” (Johnson et al. 2010: 4).

Otro aspecto fundamental a considerar en el proyecto, es realizar una excelente estrategia de mercado, ya que a través de esta se validará si el *snack* es aceptado por el mercado meta.

Por consiguiente, la estrategia de mercado viene a ser un pilar fundamental para el emprendedor, debido a que se definirán las acciones que contribuirán a su crecimiento, y al posicionamiento de su producto en el segmento de mercado seleccionado y así determinar si el nuevo negocio presenta rentabilidad (Innokaba, 2014).

El emprendedor

Ser emprendedor es algo más que auto emplearse, es una forma de vida. Debe ser una persona que vea y vaya más allá de las expectativas del mercado, alguien que no sólo piense en ideas, sino que las desarrolle de la mejor manera y con los mejores resultados posibles.

Un emprendedor es aquella persona que está dispuesto a enfrentarse a situaciones que conllevan un riesgo. La palabra emprender significa aprovechar una oportunidad de negocio y organizar los recursos necesarios para llevarla a cabo (Universia, 2011: 1).

De acuerdo a la información que contiene la página web de EmprendePyme.Net (2008) define el emprendimiento como:

“...aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros” (www.EmprendePyme.Net, 2008, párr. 1).

El emprendedor debe ser esa persona que esté dispuesta al cambio, a enfrentar y a buscar nuevos retos, o bien hacer de las ideas proyectos de negocio, que no sea conformista, que siempre esté anuente a ir más allá de lo logrado.

Es importante destacar que el emprendedor debe estar de la mano con la innovación tratar de que sus ideas sean totalmente nuevas y buscar como satisfacer al cliente con cubrir alguna necesidad que

EmprendePyme.Net, considera que un emprendedor se define de la siguiente manera:

“...el concepto de emprendedor está completamente ligado con la idea de innovación y riesgo por parte de alguien que cree en sus ideas y que es capaz de llevarlas a cabo, de encontrar la manera de materializar sus sueños...” (www.EmprendePyme.Net, 2008. párr.3).

El emprendedor además de estar ligado con la innovación, también debe estar ligado con algún socio estratégico que esté dispuesto a arriesgar por materializar la idea y convertirla en un negocio exitoso, ya que sin ayuda se puede tornar un poco frustrante para el emprendedor tratar de materializar la idea de manera individual.

La persona que desee ser emprendedora deberá reconocer ciertas cualidades o características que le permitan identificar su orientación y deseo de emprender un negocio.

Por lo tanto, la personalidad del emprendedor, así como las motivaciones a la hora de dar el primer paso para iniciar un nuevo negocio, la capacidad intelectual o física, la formación, así como la experiencia son elementos clave que llegan a incidir en el éxito de una nueva empresa. Sin embargo, estos atributos no se pueden considerar como indispensables en un emprendedor, pero si se pueden considerar necesarios para que el emprendedor pueda afrontar con perspectivas un nuevo negocio (Universia, 2011).

Para identificar a un emprendedor es importante conocer qué características lo identifican como tal, mismas que se detallan y explican enseguida:

1. **Pasión.** El emprendedor debe tener esa pasión, entusiasmo por realizar sus objetivos.
2. **Visión.** El emprendedor ve más allá de lo que estamos acostumbrados a ver, con el objetivo de crear ideas que permitan luego a solucionar problemas de los mismos ciudadanos.

3. **Liderazgo.** El emprendedor es un líder, que motiva positivamente al equipo de trabajo, con el fin de que juntos logren con entusiasmo el logro de los objetivos y metas.
4. **Persistencia.** Trata una y otra vez hasta lograr lo que se busca es vital para el crecimiento y desarrollo de una empresa.
5. **Determinación.** La toma de decisiones oportunas en los momentos oportunos y ser firmes en ello para que dé mejores resultados.
6. **Organización.** El emprendedor organiza y administra el tiempo, ya que este se va a convertir en eficacia y eficiencia.
7. **Confianza.** El emprendedor de hoy debe conocer sus fortalezas y la manera en la que éstas se ajustarán al logro de objetivos.
8. **Audacia.** El emprendedor audaz tiene valentía, coraje, es atrevido y no le tema a la innovación o incluso, a los errores.
9. **Creatividad.** Es un don muy importante que debe tener los emprendedores ya que les permitirá encontrar diferentes alternativas a los obstáculos que se puedan presentar, es importante que deban innovar constantemente buscando la manera de hacer nuevas cosas con el objetivo de buscar el crecimiento.
10. **Trabajo en equipo.** El emprendedor sabe elegir muy bien su equipo de trabajo, ya que será con quien logrará llevar a cabo las metas y objetivos (Galindo, 2014, párr. 3).

Estrategia de mercado

Contar con una adecuada planeación estratégica de mercado o *marketing*, permitirá al emprendedor determinar si el producto que desea lanzar al mercado seleccionado, tendrá éxito, o si este será aceptado por el consumidor.

Es importante tener claro cuáles van a ser las metas tanto a mediano como a largo plazo, así como los objetivos del negocio al que se desea emprender, con el fin de conocer el camino que se debe de seguir para alcanzar esas metas.

A criterio de McCarthy y Perreault, la estrategia de mercadotecnia corresponde a:

"...un tipo de estrategia que define un mercado meta y la combinación de mercadotecnia relacionada con él. Se trata de una especie de panorama general sobre el modo de actuar de una empresa dentro de un mercado" (McCarthy y Perreault, citados por Thompson, 2006: 1).

A través del conocimiento de una definición adecuada de lo que es una estrategia de mercado, se lograría contar con un panorama general sobre cómo debe ser el comportamiento de la empresa en el mercado al que quieren competir.

Para Kotler & Armstrong (2004), establecen que la estrategia de mercadotecnia es:

"...la lógica de mercadotecnia con el que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia, y consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de mercadotecnia y los niveles de gastos en mercadotecnia" (Kotler & Armstrong, 2004, citados por Thompson, 2006: 1).

Por lo anterior, la estrategia de mercadotécnica que el emprendedor emplee será la clave del éxito del producto, así como del negocio, todo dependerá del enfoque que le quiera dar para posicionarse en un mercado meta.

Para realizar una buena estrategia de mercado es importante identificar y realizar un análisis del mercado al que se desea conquistar, a través de esta se determinará cuáles son esas necesidades que presenta el consumidor para poder así brindarle un producto de que le satisfaga sus necesidades.

Por lo tanto, Fischer y Espejo (2011), establecen en el libro titulado "Mercadotecnia", una definición más detallada sobre lo que es una estrategia de mercadotecnia, indicando lo siguiente:

"...una estrategia de mercadotecnia comprende la selección y el análisis del mercado, es decir, la elección y el estudio del grupo de personas a las que se desea llegar, así como la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga" (Fischer y Espejo, 2011: 1).

No obstante, Kotler (2004), considera que tal como conocemos el *marketing* este está acabado, por lo que indica que el mercadeo debe de evolucionar a las nuevas tendencias acordes a nuestro tiempo, en el que la inmediatez de la información y la segmentación total han cambiado por completo nuestros hábitos de consumo (Kotler 2004, citado por Berenstein, 2014).

Con base en lo anterior, determinó 10 principios básicos para el nuevo *marketing*, los cuales por su importancia se detallan a continuación:

Tabla 1. Principios de *Marketing* de Kotler

Principios de kotler	Nombre	Descripción
Principio 1	Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor	Los consumidores de hoy se preocupan más por obtener información acerca de productos que le es de su interés, la venta debe basarse en el diálogo y el marketing en "conectar y colaborar". Un tiempo atrás las ventas se centraban en vender con un monólogo y el <i>marketing</i> se enfocaba en dirigir y controlar al consumidor.
Principio 2	Desarrollar la oferta apuntando directamente y únicamente a mercado	La época de un marketing para todos, prevalece en recurrir a los medios de comunicación masiva, está dando paso a un marketing más mirado y concentrado debido a la creciente segmentación de los mercados.
Principio 3	Diseñar las estrategias de marketing a partir de la propuesta de valor:	Toda estrategia de marketing deberá estar dirigida a comunicar a los consumidores la propuesta de valor del producto, no las características y funciones del producto que es lo que están acostumbrados a informar las actividades de comunicación del anterior marketing.
Principio 4	Focalizarse en cómo se distribuye y entrega	Kotler recomienda se defina una estrategia para establecer la mejor forma de redefinir la red de distribución y entrega, con el objetivo de ofrecer más valor al usuario.
Principio 5	Participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor	El marketing tradicional, la empresa era la que definía y creaba el valor a los clientes, buscando así atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables. El nuevo marketing establece que la empresa debe colaborar con el cliente para que juntos, creen nuevas y únicas formas de generar valor.

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler, 2004 citado por Berentein, 2014).

Tabla 2. Principios de *Marketing* de Kotler

Principios de kotler	Nombre	Descripción
Principio 6	Utilizar nuevas formas para alcanzar al cliente conocido	La recomendación básica es la de no limitar las alternativas a las ya conocidas y trilladas durante años y años. No sólo se debe recurrir a las nuevas vías que ofrece Internet, sino también a otras formas pre-existentes pero menos utilizadas, tales como la esponsorización, la publicidad experiencial, la aparición de los productos y servicios de la empresa en series de televisión, programas de entretenimiento y festivales, y, sobre todo, la promoción directa en las calles.
Principio 7	Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la inversión)	Fundamentalmente se trata de crear una batería de indicadores financieros capaces de dar seguimiento y señalar con suficiente la relación que se produce entre inversiones en marketing-impacto en las ventas-impacto en los ingresos de la empresa-impacto en la rentabilidad de la empresa.
Principio 8	Desarrollar el marketing basado en la alta tecnología	Para Kotler, el nuevo marketing debe, necesariamente, recurrir a los recursos que ponen en las manos de las empresas las nuevas tecnologías de la información y la informática. Las aplicaciones tecnológicas deben ser utilizadas en la dirección de las campañas, en la gestión proyectos y de los productos y servicios, en especial porque se ha detectado que el principal escollo a la hora de implantar alta tecnología es el desconocimiento de la existencia de la misma, por parte de los profesionales del marketing.
Principio 9	Focalizarse en crear activos a largo plazo	Kotler destaca la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes. <ul style="list-style-type: none"> • La empresa orientada a beneficios reduce los costes, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes. • La empresa orientada a la lealtad de los clientes invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.
Principio 10	Mirar al marketing como un todo	Para Kotler, el marketing afecta a todos los procesos de una empresa y a partir de este criterio es que se debe considerar y aplicar. Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos. Juntos deben definir cuál será el mercado al que se dirige la empresa. Juntos han de descubrir cuáles son las oportunidades que aparecen en el mercado (para ello Kotler propone pensar al menos en cinco nuevas oportunidades cada año), y juntos deben descubrir que capacitación e infraestructura serán necesarias para llevarlo todo a cabo

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler, 2004 citado por Berentein, 2014).

Kotler (2004), también establece que el *marketing* está compuesto por cuatro variables que permiten establecer a la empresa direccionar la actividad económica, bajo la premisa de las necesidades de los clientes.

Las variables que hace referencia Kotler (2004) corresponden a las siguientes:

1. El producto / servicio.
2. La plaza.
3. El precio.
4. La promoción.

Estas cuatro P (producto, plaza, precio, promoción) del *marketing* constituyen la esencia del mercadeo moderno.

A continuación, se realiza una breve descripción de cada una de las cuatro P (**p**roducto, **p**laza, **p**recio, **p**romoción):

1. **Producto.** La empresa deberá dar énfasis a las características, atributos y beneficios de los productos ya que a través de estos permitirá la identificación de estos en un determinado segmento de mercado, buscando así la diferenciación de la competencia y el logro de un posicionamiento de la marca.

Según Kotler (2004), los productos registran un ciclo de vida los cuales se basan en:

 Introducción

 Crecimiento

 Madurez

 Declive

2. **Plaza.** También se le conoce con el nombre de distribución. Esta variable considera importante determinar los canales de distribución que se utilizarán para que el

producto llegue al consumidor final. Estos pueden ser mayoristas, minoristas, detallistas y distribuidores, etc.

El producto debe estar disponible en el momento en que el consumidor lo necesite, por lo que se deben definir los puntos estratégicos para su comercialización.

3. **Precio.** Es el valor por el cual el cliente deberá pagar por un producto. El precio de establecerá partiendo de una realización de mercado en la cual se identificará la demanda que tiene el producto, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los compradores, las tendencias actuales y los gustos del mercado meta. Estos elementos se convierten en indicadores influyentes a la hora de establecer el precio del producto. Es importante que la empresa contemple en la estrategia de mercado las diferentes formas de pago, los descuentos, los recargos entre otros elementos que deberá contemplar.
4. **Promoción.** El objetivo principal de la promoción es el incremento de las ventas, por medio de la comunicación, envío de información y persuasión de los stakeholders, accionistas, clientes, proveedores, gobierno y empleados. Por medio de la promoción se utiliza como un canal útil para consolidar la imagen e identidad corporativa de la empresa.

Es importante identificar y conocer a profundidad quiénes van a ser los clientes o el mercado meta, también se debe obtener información del producto y por último contar con información de la competencia si es que la hubiese. Es necesario utilizar las mejores herramientas tecnológicas para implementar en una buena estrategia de mercado y a su vez utilizar los medios de comunicación más asertivos. Por tal razón, el enfoque que se le debe de dar a la estrategia de mercado debe de ir acorde a lo que piensa, siente y espera el cliente del producto enfatizándose en la propuesta de valor del producto en cuanto a los beneficios que brindará el *snack* al consumidor meta.

El emprendedor debe pensar como el cliente, que sienta las necesidades que tiene, sus temores y preocupaciones, logrando así entenderlos y utilizar esas necesidades en la estrategia de mercadeo.

Mapa de empatía

Megias (2012) indica que el mapa de empatía es una herramienta desarrollada por XPLANE (ahora DachisGroup), que ayuda a entender mejor al cliente a través de un conocimiento más profundo del mismo, su entorno y su visión única del mundo y de sus propias necesidades.

Cuando se cuenta con un producto nuevo y lo que se busca es que este se ajuste a las necesidades del cliente y que a su vez él esté dispuesto a pagar por dicho producto, es importante que la visión de los emprendedores o empresarios realmente cuenten con una comprensión total del cliente, que no sea lo que se ve por fuera, sino que vaya más allá de lo que el cliente pueda esperar de un producto.

Por medio del mapa de empatía, se logra conocer más profundo al cliente, ya que este brinda información que va a permitir ir más allá de lo que el cliente quiere o lo que dice que quiere.

Por lo tanto, la clave del éxito para un producto nuevo, como lo es en este caso el *snack*, es determinar que este encaje perfectamente en las necesidades del cliente y que esté dispuesto a pagar por él (Megias, 2012).

La clave de un buen producto o servicio es, principalmente, se basa en entender al cliente, ir más allá de lo evidente. La empatía se basa en ponerse en la piel del usuario y lograr ir más allá de lo que pueda decir de manera directa (estudios de mercado, encuestas).

El mapa de empatía es una herramienta utilizada para comprender e interiorizar el punto de vista del cliente acerca de cómo ve un problema, situación, producto o servicio.

Por tanto, un mapa de empatía sirve para profundizar más en futuros desarrollos e ideas, permitiendo así reflexionar y entender el contexto del cliente ya identificado (Samuel, 2014).

Para crear dicho mapa de empatía, se deben de responder las siguientes preguntas:

¿Qué piensa y siente?

- ✚ ¿Qué es lo que le mueve?
- ✚ ¿Cuáles son sus preocupaciones?
- ✚ ¿Qué es lo que le importa realmente (y que no dice)?
- ✚ ¿Cuáles son sus expectativas?

¿Qué ve?

- ✚ ¿Cuál es su entorno?
- ✚ ¿A qué tipo de ofertas está expuesto?
- ✚ ¿Quiénes son las personas clave de su entorno?
- ✚ ¿A qué tipo de problemas se enfrenta?

¿Qué dice y hace?

- ✚ ¿Cómo se comporta habitualmente en público?
- ✚ ¿Qué dice que le importa?
- ✚ ¿Con quién habla?
- ✚ ¿Influencia a alguien?
- ✚ ¿Existen diferencias entre lo que dice y lo que piensa?

¿Qué escucha?

- ✚ ¿Qué es lo que escucha en su entorno profesional?
- ✚ ¿Qué le dicen sus amigos y familia?
- ✚ ¿Quiénes son sus principales influenciadores?

✚ ¿Cómo lo hacen?

✚ ¿A través de qué medios? (Samuel et al. 2014: 1).

Propiedad intelectual

La propiedad intelectual es un derecho que se les otorga a todas aquellas personas que realizan creaciones que han nacido de su mente. Por lo general estos derechos son exclusivos del creador para proteger su obra en un plazo determinado.

Estos derechos se dividen en dos puntos importantes los cuales son:

✚ Derechos de autor.

✚ Propiedad industrial.

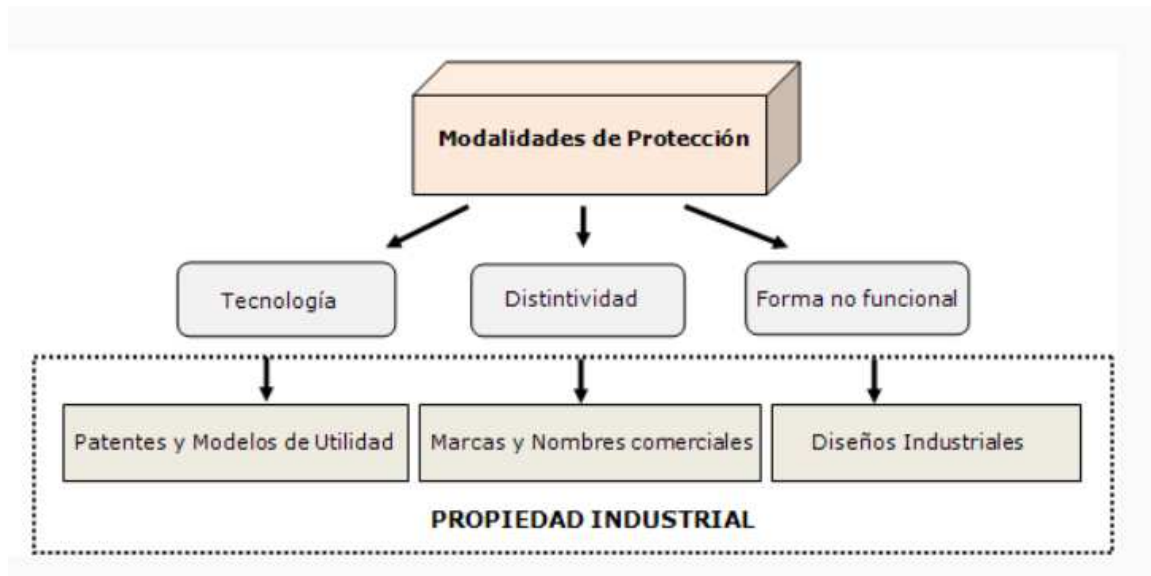
Según la Ley 7978 (de 1999), la propiedad intelectual corresponde a proteger, efectivamente, los derechos e intereses legítimos de los titulares de marcas y otros signos distintivos, así como los efectos reflejos de los actos de competencia desleal que puedan causarse a los derechos e intereses legítimos de los consumidores. Igualmente, pretende contribuir a la promoción de la innovación tecnológica y a la transferencia y difusión de la tecnología, en beneficio recíproco de productores y usuarios de los conocimientos tecnológicos, de modo que favorezcan el bienestar socioeconómico y el equilibrio de derechos y obligaciones.

En relación con el planteamiento del objetivo número 4 de este proyecto, se deberá desarrollar un estudio de propiedad intelectual, por lo tanto, la investigación se enfocará en la propiedad industrial, de acuerdo a las características que presenta este estudio, se debe buscar la protección de signos distintivos y marcas, para este caso en particular, se estudiará la protección de la marca, así como de las características del producto.

La Propiedad Industrial es el derecho exclusivo que posee una persona física o jurídica sobre una invención (patentes y modelos de utilidad), un signo distintivo (marcas y nombres comerciales) o un diseño industrial (Universidad Cantabria, 2012).

La Propiedad industrial se enfoca en tecnología, distintiva y forma o funcional, por lo que, de acuerdo al esquema siguiente, hace referencia de que la marca y nombres comerciales está bajo la modalidad de protección distintiva.

Figura 3. Enfoques tecnológicos de propiedad intelectual



Fuente: Universidad Cantabria, 2012.

El artículo 57 de la Ley 7978, se establece que el plazo para proteger una marca será de 10 años y podrá ser renovado.

El estudio del registro de la marca para el *snack* deberá basarse bajo la modalidad en la que se clasifica en la propiedad industrial y realizarse el estudio que establece la Ley 7978, con el fin de determinar si el nombre elegido por el emprendedor es admisible.

La innovación está muy de moda en estos tiempos, principalmente en las ideas de los emprendedores, quienes son los que están en constante innovación tanto en productos nuevos como en servicios, que buscan mejorar las necesidades de los clientes.

Sin embargo, la innovación en productos nuevos es necesario realizar un estudio de mercado previo, para determinar si el producto será aceptado por el mismo, ya que existen personas que no son conscientes de la importancia de innovar en cosas nuevas que les mejoren su calidad de vida.

Gran parte del consumidor se satisface con lo que siempre ha existido y se rehúsan a diversificar en cosas nuevas, por tal razón, cuando se desea innovar en un producto nuevo es necesario que el emprendedor conozca a profundidad al cliente, que se identifique como tal, para que tenga un criterio de cuáles son las necesidades reales del cliente y que al crearse un nuevo producto sea pensando en esa necesidad que el cliente expresó.

Al crear un producto nuevo este debe de hacerse pensando en el cliente y no en generar ganancias, ya que sería un total fracaso a la hora de buscar la aceptación del producto en el mercado.

El emprendedor deberá analizar por medio de la herramienta de Canvas la oportunidad de negocio a la que puede estar sujeto con la creación del *snack*, ya que a partir de esa herramienta se logra determinar una visión general que permita identificar la posible competencia si la hubiera, crear valor al producto con el que se identificaran los clientes, así como identificar quienes podrían ser los proveedores y socios estratégicos que le brinden apoyo, conocimientos, experiencia que le aporten para el crecimiento del nuevo negocio.

Es importante que el emprendedor valore la importancia que tiene el registrar la marca, ya que esta será su principal activo y por ende la razón de ser de la nueva empresa. El tema de propiedad intelectual los emprendedores lo dejan de lado sin darle la importancia que con lleva esto, les puede afectar la idea de innovar en productos y se pondría en riesgo la creación de la nueva empresa para el emprendedor.

Los temas mencionados anteriormente, son de gran importancia para el gestor de innovación así como para el emprendedor, esta asesoría deberá basarse principalmente en estos puntos esenciales, los cuales van a generar el resultado que se espera obtener del presente trabajo para darle una buena orientación al emprendedor.

Capítulo III

Marco metodológico

Para llevar a cabo un adecuado proceso de investigación y desarrollo fue fundamental establecer una apropiada estrategia metodológica que permitiera obtener la información precisa con el objetivo de obtener un análisis acertado, que brinde al emprendedor las acciones pertinentes para diseñar un negocio con un punto de partida bien definido. En el presente capítulo se explica en detalle las acciones realizadas.

Enfoque de la investigación

En todo proceso de investigación se torna indispensable definir el enfoque metodológico, este corresponde al primer paso realizado, el mismo permitió definir la manera de cómo se trabajó para recopilar la información, así como la obtención de los resultados esperados.

El enfoque de la presente investigación correspondió al enfoque mixto.

Como complemento para tener un concepto mejor de lo que es el enfoque de investigación mixto, se consultó varias fuentes, de las cuales, la definición aportada por Sampieri, Fernández y Baptista (2010), resultó ser la más asertiva:

“...los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio...”
Sampieri, Fernández y Baptista, 2010: 546).

Para lograr alcanzar los objetivos de esta investigación se consideró importante que el estudio se debía orientar principalmente en una metodología basada en el enfoque mixto, la cual va a basarse en un enfoque cuantitativo y cualitativo, este va a permitir responder a las preguntas que se han forjado desde la problemática detectada. La aproximación cualitativa se realizó a través de revisión, análisis documental y grupos focales, y la aproximación cuantitativa se hará sobre todo para el estudio de mercado con la población meta.

Tipo de investigación

Existen diferentes tipos de investigación que se emplean de acuerdo a los objetivos que se desean obtener según el problema planteado, estos se basan específicamente en investigaciones exploratorias, descriptivas, correlacionales y correlacionales causales.

Para efectos de esta investigación se consideró importante realizar una investigación de tipo descriptiva que realice el estudio utilizando las siguientes técnicas de investigación:

- ✚ Entrevista a profundidad con el emprendedor.
- ✚ Entrevistas a profundidad con expertos.
- ✚ Grupos focales a población meta del producto.
- ✚ Encuestas o Cuestionarios a población meta del producto.
- ✚ Revisión documental.

Procedimientos

A través de la aplicación de las técnicas de recolección de información mencionadas anteriormente, se buscó conocer las opiniones relacionadas al problema planteado, así como determinar cuál es el grado de aceptación de un nuevo producto que les permita mejorar su calidad de vida.

Para lograr dar solución a los objetivos planteados se procedió a utilizar las técnicas de investigación de la siguiente manera:

Tabla 3. Descripción de la aplicación de las técnicas de investigación para el cumplimiento de objetivos.

OBJETIVO	TECNICA EMPLEADA	PROCEDIMIENTO
a. Diseñar una visión global de la idea del negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado.	Revisión documental, modelo de Canvas, encuesta, entrevistas y foco grupal.	Se procedió a realizar un estudio de la información sobre como diseñar un modelo de Canvas y para completar cada elemento que lo conforma se requirió la información que se obtuvo de la encuesta realizada a los emprendedores expertos, así como los resultados obtenidos tanto de la encuesta como del foco grupal que se aplicó a un segmento seleccionado con características específicas.
b. Analizar las estrategias de inserción del producto al mercado.	Encuesta, entrevistas y foco grupal.	Para determinar cuales son las estrategias más ideoneas que debe de implementar el emprendedor para tener éxito a la hora de introducir el producto en el mercado, fue necesario conocer lo que piensa el consumidor y tomar en cuenta la opinion de ellos, para así lograr hacer que el snack sea un producto atractivo y único en el mercado. Dicha información se recopiló por medio de la aplicación de la entrevista a emprendedores exitosos, aplicación de la encuesta a la muestra seleccionada, así como del foco grupal.
c. Analizar las estrategias de mercadeo para diseñar el plan comercial del producto.	Revisión documental, mapa de empatía, 4 P(producto, precio, plaza y promoción) de Kotler, encuesta y foco grupal.	Para lograr un análisis ideoneo de cuál estrategia de mercado es la que le conviene más al emprendedor, fue necesario realizar una revisión documental para sí tener un criterio bien fundamentado que respalde la estrategia seleccionada. Adicional, fue necesario utilizar la herramienta del mapa de empatía así como las 4 P de Kotler, la información que se logró obtener de esas herramientas fundamentan mejor la orientación que debe de llevar la estrategia de mercado para que esta sea exitosa. Para lograr completar estas herramientas fue necesario recopilar la información que se obtuvo de las encuestas y foco grupal.
d. Estudiar la factibilidad de protección de la propiedad intelectual de la marca y la invención.	Revisión documental, foco grupal, lluvias de ideas.	El procedimiento utilizado para llevar a cabo el estudio de propiedad intelectual fue necesario la investigación de algunas paginas web las cuales presentan un software que permite consultar el posible nombre de la marca para verificar su factibilidad de registro, tambien se indagó sobre los pasos a seguir con respecto a los lineamientos para el registro de la marca así como la invención, según lo establece el Registro de propiedad intelectual. Para llegar a obtener un nombre ideal para la marca del producto fue necesario utilizar la lluvia de ideas por medio del foco grupal para obtener un consenso de cual nombre sería ideal para el snack.

Fuente: elaboración propia.

Para obtener la solución de cada uno de los planteamientos, se determinó que, para los primeros tres objetivos, se requirió utilizar las mismas técnicas de investigación, sin embargo, debido a que la temática de los objetivos es muy similar se consideró importante que cada uno de los instrumentos utilizados aportara información específica para lograr el cumplimiento final de cada uno.

En relación al cuarto objetivo se logró obtener la información por medio de revisión documental, software en páginas web, así como la información que brinda el Registro de propiedad intelectual, adicional se consideró fundamental la información que se obtuvo en la lluvia de ideas que se desarrolló en el foco grupal.






Después de conocer el aporte que brindó cada técnica para el cumplimiento de los objetivos, se procedió a realizar una descripción de cada uno de los métodos que se utilizaron para la recolección de la información que permitieron brindar un resultado satisfactorio para los primeros tres objetivos:

Primera técnica utilizada correspondió a la entrevista, la cual se aplicó a tres expertos en el tema, se indagó sobre las experiencias de cómo emprender un nuevo negocio, desde la perspectiva de no contar con un modelo de negocios, pero se cuenta con un producto nuevo e innovador.

Esta técnica se validó por medio de la aplicación de la entrevista, conformada por un total de 12 preguntas a los tres expertos, quienes fueron seleccionados bajo el perfil de personas emprendedoras que han tenido la experiencia de crear una nueva empresa sin tener el conocimiento de cómo iniciar un modelo de negocios.

Para efectos de esta investigación se contó con la participación de expertos cuyo perfil consistió en emprendedores que desean crear un negocio nuevo producto de una idea innovadora.

La descripción de los expertos se basó en los siguientes aspectos:

-  Género.
-  Formación académica.
-  Experiencia.
-  Edad.
-  Áreas de experticia.

Se contó con la elección de los expertos, quienes cumplieron el perfil que se requería para el presente trabajo, el cual consistió en que las personas entrevistadas fueran personas que iniciaron con la idea o producto, sin conocer cómo iniciar un negocio y principalmente cómo desarrollar un modelo de negocios.

En el presente apartado se detalla las calidades de cada una de las personas que fueron seleccionadas:

Emprendedora 1 – Bandas Reflect

La emprendedora 1, tiene 49 años de edad, registra como profesión administradora y actualmente su actividad económica corresponde a bandas reflect.

Bandas Reflect, es una empresa que se dedica a realizar accesorios para mascotas, así como artículos reflectivos para las personas que se dedican al deporte y chalecos y kits para vehículos.

Emprendedora 2– Tradiciones

La emprendedora 2, tiene 51 años de edad, es empresaria no registra profesión a nivel de educación superior, sin embargo, registra capacitación sobre cursos debidamente certificados, los cuales considera un factor fundamental para el emprendedor.

La emprendedora 2 es propietaria de tres empresas que nacieron por medio de emprendimientos, los cuales se basan desde repostería típica hasta lo que es Mundo Verde que corresponde a una tienda ecológica.

La Tienda Mundo Verde es una tienda enfocada en la producción nacional donde se reciben productos orgánicos, libres de gluten, veganos, cuidado de la naturaleza así como productos naturales de cuidado personal.

Emprendedora 3– Bug Bag

La emprendedora 3 tiene 39 años de edad, es de profesión periodista – comunicadora social, su actividad comercial corresponde a producción de productos textiles.

La emprendedora 3 es de nacionalidad peruana y reside en Costa Rica desde hace 15 años y desde hace 5 años fundó la empresa Bug Bag.

La empresa Bug Bag, es una pequeña empresa que se dedica a la fabricación de bolsos, así como una gran variedad de productos tales como: monederos, llaveros, organizadores, maquillaje, etc.

También se contó con la participación del emprendedor, el señor Jonathan Jiménez Padilla quien tiene 41 años de edad, de profesión Gestión Ambiental. Actualmente labora para una

Institución del Estado como profesional en la Unidad de Fiscalización y Control de Precursores. El objetivo de la entrevista fue indagar sobre la percepción que tuvo al identificar el problema de su abuela por falta de accesibilidad de alimentación especial para adultos mayores que les ayude a mejorar su calidad de vida y también conocer cómo nació su idea de negocio, cual ha sido la experiencia adquirida desde que inició el proyecto y como se ve como futuro emprendedor.

Otra de las técnicas utilizadas corresponde a la encuesta, esta técnica fue fundamental para validar muchos aspectos de los primeros tres objetivos. La información que se derivó como resultado de la aplicación fue esencial para determinar el futuro tanto en la viabilidad del negocio, como en las estrategias de introducción y de mercadeo del producto en la industria alimentaria costarricense.

A través de la encuesta se realizó un análisis detallado e interpretación de la información obtenida por medio del estudio de mercado, misma que aportó las bases fundamentales para obtener las estrategias de inserción del producto en el mercado, las estrategias de mercadeo, así como el diseño del modelo de Canvas, el mapa de empatía y las 4 P de Kotler.

Por medio de esta técnica de investigación seleccionada, se obtuvo información concreta, específica y directa de los participantes que se involucraron para realizar el estudio de mercado.

Para obtener la información se procedió a establecer los siguientes procedimientos de recolección de la información, los cuales fueron:

Preguntas: las preguntas que se desarrollaron para aplicar la encuesta o el cuestionario se enfocó en el mercado meta (población de adultos mayores).

Las preguntas se formularon de manera cerrada y su respuesta debió ser simple.

Cuadro de Resultados: por medio de un cuadro se recopiló toda la información obtenida de las encuestas o cuestionarios con el objetivo de mostrar la información y desplegar así los resultados de una mejor manera para su aceptación.

Para poder aplicar la encuesta fue necesario establecer una población y delimitarla a una muestra específica, de acuerdo a las características y cualidades que se establecieron para identificar al mercado meta.

Los pasos que se utilizaron para determinar el tamaño del universo y la muestra fueron los siguientes:

1. **Universo**

Se procedió a realizar un muestreo estadístico sobre la población de adultos mayores que se encuentren activamente asociados a la Asociación Gerontológica de Costa Rica.

Los asociados actualmente ascienden a 1400 ciudadanos mayores de 50 años, según datos suministrados por AGECO.

Para interés de la presente investigación, se optó por realizar el estudio en adultos mayores que se encuentren activos, mediante programas educativos, recreativos, social y que cuenten con cierta independencia a la hora de realizar sus actividades.

Además, se consideró como población meta del estudio de mercado a los adultos mayores quienes fueron la principal fuente de información para validar el producto así como sus cualidades.

Para lograr conseguir un buen resultado del objeto de la investigación, se basó en realizar un estudio de mercado donde el adulto mayor se convierte en el principal participante quien va a validar la aceptación del producto bajo las siguientes premisas:

- ✚ Rango de años en que se encuentran.
- ✚ Cantidad de hombres y mujeres.
- ✚ Forma de alimentarse.
- ✚ Conocer al mercado meta en cuanto a los productos que consume y la frecuencia de consumo.
- ✚ Conocer los beneficios que estos alimentos les genera al consumirlos.

2. Muestra

Abascal (2005) explica que la información de las encuestas generalmente se obtiene a través de una muestra, es decir, no se recoge información de todas las personas o elementos que integran la población que se desea estudiar sino únicamente una parte de la misma. Las razones son evidentes, obtener información de toda la población llevaría mucho tiempo, costaría una gran cantidad de dinero, habría serios problemas de organización del trabajo y probablemente se cometerían muchos errores. Cuando se analiza una parte de la población se dice que se trabaja con una encuesta por muestreo y la muestra es el conjunto de elementos de la población que proporcionan la información (Abascal, 2005).

Dado lo anterior, es importante hacer una selección del tipo de muestra al que se desea utilizar para aplicar la encuesta y obtener los resultados de una manera precisa y concisa y que no existan errores a la hora de procesar la información.

De los diferentes tipos de muestreo que existen se consideró que el muestreo aleatorio simple, es una técnica de muestreo fácil de aplicar y según Namakforoosh (2005) se define de la siguiente manera:

“...indica que es una técnica de muestreo que selecciona elementos poblacionales de manera tal que cada combinación de los elementos poblacionales de un muestreo de tamaño n tiene la misma oportunidad de seleccionarse” (Namakforoosh et al. 2005: 205).

Al utilizar este tipo de muestreo, se seleccionó los elementos de la población al azar, sin discriminar ningún otro miembro, pues todos tienen las mismas características y probabilidades de ser seleccionado.

Para la aplicación del muestreo aleatorio simple a la población en estudio se siguieron las siguientes tres etapas:

1. Identificación de cada elemento poblacional.
2. Selección aleatoria de los elementos con una probabilidad equitativa.

3. Se seleccionaron los elementos de la población con probabilidad igualatoria. Todo basado en Namakforoosh et al. (2005: 206).

Para determinar cuál fue la muestra representativa en la que se basó este estudio, se procedió a utilizar el método de Plan de Muestreo por Atributos, el cuál es uno de los métodos más ampliamente utilizados y probablemente el más versátil.

Al utilizar este método de muestreo se determinó cuantos elementos existen y a la vez para estimar la frecuencia probable con la que ocurre un determinado evento o error.

Para efectos de esta investigación se determinó si el mercado meta estudiado presentó un error mayor, en cuanto a la aceptación del nuevo producto innovador.

Para el cálculo de la muestra se utilizaron los siguientes elementos:

- a) N = Población.
- b) NC = Nivel de confianza.
- c) Te = Tasa de error esperada.
- d) E = Precisión.

La población de asociados en AGECO es actualmente de 5000 personas ubicadas en todo el país, sin embargo, la población que se consideró para esta investigación correspondió a las personas que se encuentran activas y que participan en los programas y cursos desarrollados por AGECO, la cual corresponde a 1400 personas mayores de 50 años.

✚ Nivel de confianza (NC).

Se consideró un nivel de confianza de 95%, lo que significa que hay 95 oportunidades sobre 100 de que la muestra sea representativa y 05 que la muestra no lo sea.

✚ Tasa de error esperada.

La tasa de error esperada es el porcentaje de error que se espera encontrar como resultado de la prueba.

Intervalo de confianza.

El intervalo de confianza es la cifra que suele publicarse en los resultados de las encuestas de opiniones las cuales reflejan una estimación de los límites de confianza de una proporción, los cuales son dados por un recorrido o desviación.

Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Tabla 4. Fórmula para el cálculo de la muestra

Población	1400
variancia	0,25
margen de error (d)	0,05
nivel de confianza (z)	1,64
z * var	0,411
(Z * var)²	0,1691
d²	0,0025
n₀	68
n/N	0,0483
1+n/N	1,0483
n =	65

Fuente: Elaboración propia basado en García (2014)

Al evaluar una muestra de 65 elementos, significó que el nivel de la muestra fue más persuasivo.

La población fue de 1400 adultos mayores asociados en AGECO por lo que se escogió el método de selección al azar para examinar los 65 elementos.

Los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta aplicada, se mostraron mediante gráficos, con el objetivo de obtener un panorama más exacto de los resultados y para una mejor comprensión.

La interpretación de la información se esbozó de la mejor forma para expresar y trazar de una manera clara la información obtenida de los resultados.

Otra técnica empleada para desarrollar el cumplimiento de los tres objetivos correspondió a la aplicación del foco grupal. Se consideró un grupo de 16 personas adultas mayores, cuya edad va en el rango de 60 a 85 años, con características similares a las personas encuestadas, se consideró que fueran personas activas y que realicen alguna actividad física. Los sujetos fueron elegidos intencionalmente por el gestor de innovación con el objetivo de entablar una discusión sobre el sabor, la textura y crítica sobre la posible marca que el emprendedor diseñó en los bocetos analizados.

Para lograr tener un panorama mejor sobre cómo definir un foco grupal se consultó literatura relacionada al tema y de acuerdo a lo que indica Corbella (2011), define los *focus group* como:

“...una herramienta de investigación utilizada en el marketing y en las ciencias sociales, la que reúne a un grupo de personas con características determinadas en función demográfica, intereses o de otro tipo, y se les indaga en sus aptitudes y reacciones frente a un concepto, producto o servicio (Corbella, 2011, párr. 1).

A través de un foco grupal se permite conocer y estudiar las opiniones y actitudes de un público determinado, para el objetivo de la presente investigación se consultó a adultos mayores cuyas características sea iguales a las indicadas a la hora de escoger la muestra para aplicar la encuesta.

Para ello, se diseñó una serie de preguntas que van enfocadas al objetivo de la investigación, así como un facilitador quien dirigió la actividad buscando entender las necesidades del cliente, así como su comportamiento. Los resultados positivos de un *foco group* dependerán de la calidad de las preguntas que se realicen a los participantes.

Para lograr el objetivo del *foco group*, se formuló una serie de preguntas las cuales se enfocaron en conocer un poco al mercado meta, conocer la opinión sobre el gusto y textura del producto, así como las críticas que aportaron para mejorar su sabor y aspecto físico. También fue de interés contar con la opinión sobre el posible empaque que el emprendedor diseñó para el *snack*. Para ello se formuló un cuestionario el cual se puede observar en el anexo V.

Toda investigación requiere que se validen los resultados de una manera objetiva, a efectos de brindar mayor confiabilidad de la información, datos y técnicas con los que se trabajó. La

encuesta, la entrevista y el foco grupal que se aplicó a la población meta fueron validados por medio de tres expertos en estudios de mercado.

La información que se recopiló a través de la encuesta, la entrevista y el foco grupal fue validada por los participantes seleccionados, obteniendo así una guía que indique la factibilidad que puede tener el producto en el mercado, así como la formulación de un buen modelo de negocios.

Por tal razón, fue importante considerar el tipo de preguntas que se utilizaron para la recolección de la información, ya que a través de estas se delimitó la investigación, con el fin de obtener información veraz, confiable, que el contenido tenga validez y que permita realizar las interpretaciones correctas y que no afectaran el resultado.

Para obtener un mejor resultado sobre la aplicación de los instrumentos de la encuesta, entrevista y cuestionario para el foco grupal, estos se sometieron a un estudio por parte de un experto en mercadeo.

Se procedió a contactar a la Licenciada Cristina Cordero Porras, cuya profesión es mercadólogo y fue quien sometió a validación según el criterio de experto los instrumentos mencionados anteriormente.

Los instrumentos utilizados para desarrollar el cuarto objetivo, el cual consiste en realizar un estudio de factibilidad de protección de la propiedad intelectual de la marca y de la invención del snack, fueron el foco grupal, revisión documental y de software en páginas web y la lluvia de ideas.

Se procedió a realizar una revisión y análisis documental de textos tales como la ley 7978, Comités Técnicos de Normalización y Reglamentación Técnica (2011), registro sanitario, Etiquetado. En esta fase se indagó en el Registro de Propiedad Intelectual si ya existía alguna marca relacionada con el nombre seleccionado por el emprendedor, así como una búsqueda en páginas web con el fin de verificar si existe algún tipo de galleta o alimento similar y en el dominio Whois.net con el objetivo de verificar si existe algún dominio web con dicho nombre.

Para la recolección de la información en general se realizó mediante de las siguientes fuentes:

Fuentes primarias: se consideraron como documentos primarios, la ley N. 7978 Ley de Marcas y Otro Signos Distintivos, libros, opinión de expertos así como del mercado meta, manuales y reglamentos, Institución AGECO.

Fuentes secundarias: se consideraron como documentos secundarios los que recopilan información de fuentes primarias, tales como consultas a páginas web, blogs de opinión de expertos, revisión de trabajos de investigación, dominios web.

Categorías de análisis cualitativas y variables cuantitativas

Las categorías de análisis cualitativo y cuantitativo se refieren a los conceptos que se definieron en la presente investigación, debido a la cantidad de información que debió ser procesada, por lo tanto, fue necesario clasificarla para obtener un mejor resultado del análisis.

Las categorías de análisis surgen a partir de los conceptos definidos en el marco teórico, además logran delimitar los alcances propuestos en la investigación.

Por lo anterior, el siguiente cuadro define las variables de análisis cualitativo que se utilizaron para lograr a cabalidad el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados:

Tabla 5. Variables cualitativas

Objetivo	Categorías de Análisis	Técnica o Método	Fuentes de Información
Diseñar una visión global de la idea de negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado a través de un modelo de Canvas.	Modelo de Canvas, viabilidad del producto en el mercado.	Revisión documental, Encuesta y Entrevista	Fuentes primarias y secundarias
Analizar las estrategias de inserción del producto en el mercado de la industria alimentaria.	Opinión de emprendedores expertos y muestra seleccionada, oportunidad de negocio.	Revisión documental y Entrevista	
Analizar las estrategias de mercadeo para diseñar el plan comercial del producto.	Mapa de empatía, las 4 P (producto, plaza, precio, promoción) de Kotler, opinión de expertos y consumidores.	Revisión documental y Encuesta	Fuentes primarias y secundarias
Estudiar la factibilidad de protección de la propiedad intelectual de la marca y la invención.	Procedimientos establecidos por el Registro de la propiedad intelectual, software en páginas web, opinión de mercado.	Revisión documental, foco grupal y consulta Registro de Propiedad Industrial.	Ley 7978 y Registro de la Propiedad intelectual

Fuente: elaboración propia.

El siguiente cuadro define las categorías de análisis cuantitativo utilizadas en la presente investigación:

Tabla 6. Categorías de análisis cuantitativas

Objetivo	Categorías de Análisis Cualitativo	Técnica o Método	Fuentes de Información
Diseñar una visión global de la idea de negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado a través de un modelo de Canvas.	Información general del mercado meta, determinar aceptación del producto por el mercado meta, opinión del consumidor	Encuesta y foco grupal	Mercado meta seleccionado
Analizar las estrategias de inserción del producto en el mercado de la industria alimentaria.	Información general del consumidor, degustación del producto, información sobre características y cualidades del producto, opinión del producto, beneficios obtenidos por productos similares al <i>snack</i> .	Encuesta y foco grupal	
Analizar las estrategias de mercadeo para diseñar el plan comercial del producto.	Información general del consumidor, opinión sobre productos similares al <i>snack</i> , frecuencia de consumo, lugares más frecuentes.	Encuesta y foco grupal	

Fuente: elaboración propia

Una variable es aquel hecho, característico o fenómeno acerca de lo cual se desea obtener información. A la vez es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse

Una categoría es la jerarquía que se establece a cada uno de los grupos que están en estudio con el objetivo de clasificar la información. Las variables que se van a medir en esta investigación corresponde a las siguientes:

Tabla 7. Variables del proyecto

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Variable 1: Perfil del Cliente.	Es el conjunto de características que presenta el consumidor, el cual bajo un análisis de las variables del mercado se describe al mercado meta. (Gestiopolis, 2002, párr. 1)	Esta variable se mediará por las siguientes categorías: <ul style="list-style-type: none"> • Edad. • Sexo. • Lugar de Residencia. • Actividad Física. • Consume productos. • Se preocupa por su salud. • Limitación física. • Lugar donde realiza compras.

Fuente: elaboración propia

Tabla 8. Variables del proyecto

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Variable 2: Estudio de Mercado.	Philip Kotler, define la investigación de mercados como "el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa" (Thompson, (2007), párr. 4)	Esta variable se mediará por las siguientes categorías: <ul style="list-style-type: none"> • Le gustaría consumir algún producto que mejore su calidad de vida. • Conoce de algún producto que mejore su calidad de vida. • Consume algún producto que le brinde beneficios a su condición física. • Puntos de Venta para adquirir el producto. • Presentación del empaque del producto. • Precio para el producto.

Fuente: elaboración propia

Tabla 9. Variables del proyecto

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Variable 3: Perfil del Emprendedor.	Ser emprendedor significa, además, tener una motivación y contar con una situación financiera que lo permita. (Emprende Pyme. Net. Párr. 1)	Esta variable se mediará por las siguientes categorías: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar una necesidad • Identificarse por sí mismo. • Sentir pasión, enamoramiento por lo que hace. • Valores éticos, tales como la honestidad, confianza. • Eliminar temores. • Poseer mentalidad de emprendedor.

Fuente: elaboración propia

Tabla 10. Variables del proyecto

Variable	Definición conceptual	Definición operacional
Variable 4: Oportunidad de Negocio.	La oportunidad de negocio es el corazón del proceso emprendedor y es clave poder diferenciarla de una buena idea. (Postigo, 2012, párr 1).	Esta variable se mediará por las siguientes categorías: <ul style="list-style-type: none"> • Recibir un acompañamiento, orientación y/o asesoría. • Inicia un negocio de manera empírica. • Proceso de capacitación. • Estrategia de Mercado empleada. • Fuentes de financiamiento, banco o capital semilla. • Poca ayuda del Gobierno a los emprendedores. • No hay incentivos en Costa Rica para los emprendedores. • Factor económico. • Registro de marca.

Fuente: elaboración propia

Metodología para el análisis de resultados

En general, en esta etapa se procedió a analizar y clasificar la información obtenida tanto en la parte cualitativa como en la cuantitativa y de acuerdo a los instrumentos seleccionados para la recolección de la información, se logró el cumplimiento de cada objetivo planteado, obteniendo así los resultados esperados y a partir de estos se llegó a las conclusiones y recomendaciones.

La información cualitativa se procedió a analizar por medio de las preguntas y comentarios que aportaron las personas encuestadas, así como los entrevistados y participantes del foco grupal. Se analizó los resultados de cada parte de la encuesta, la cual está conformada por las siguientes secciones:

- ✚ Información general del encuestado y entrevistado.
- ✚ Parte del producto.
- ✚ Experiencia a la hora de establecer la mejor estrategia para crear un modelo de negocio.

✚ Resultado de la degustación y críticas sobre el producto, así como la etiqueta de marca.

Se procedió a analizar la información cuantitativa a través de los resultados obtenidos por medio de la encuesta, con el objetivo de lograr un conocimiento pleno del consumidor y determinando la aceptación del producto por el mercado meta.

La metodología del análisis realizado para el cumplimiento del primer objetivo "Diseñar una visión global de la idea de negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado a través de un modelo de Canvas", se procedió con el análisis de las respuestas dadas en cada una de las preguntas formuladas, tanto en la encuesta como en la entrevista y foco grupal, cuyo resultado fue la aceptación del producto por la muestra seleccionada, mostrando insumos importantes para el desarrollo de un buen modelo de negocios bajo la metodología de Canvas permitiendo visionar una gran viabilidad del producto en el mercado meta.

Para lograr el cumplimiento del segundo objetivo "Analizar las estrategias de inserción del producto en el mercado de la industria alimenticia", se procedió a analizar aspectos relevantes del mercado meta, tales como información general del consumidor, su preferencia a la hora de consumir algún producto, así como si son personas que se preocupan por su salud, si son activas físicamente o bien si presentan limitaciones físicas. También se consideró importante conocer la opinión sobre los beneficios que han obtenido en su salud a la hora de consumir productos que le brinden un bienestar, así como conocer cual medio de comunicación les es de agrado promocionar el producto. A través de este análisis se obtuvo información relevante para determinar cuál es la estrategia de inserción que el emprendedor deberá de utilizar para lograr con éxito la aceptación del *snack* en el mercado.

El cumplimiento del tercer objetivo "Analizar las estrategias de mercadeo para diseñar el plan comercial del producto", se centró en analizar aspectos relevantes sobre el producto y los clientes, tales como precio, beneficios, lugares de venta, presentación del producto, así como la posible competencia que podría existir en el mercado, conocer las preferencias y gustos del consumidor. A través de esta información se logró determinar que la estrategia que deberá desarrollar el emprendedor debe ser enfocada, ya que si la hace una estrategia general puede ser que no logre abarcar el mercado y genere frustración de fracaso.

Para llevar a cabo el cumplimiento del cuarto objetivo, se realizó un estudio del *DuiDiligence*, sobre la propiedad intelectual del registro de la marca, se procedió a realizar una investigación con el objetivo de ver la factibilidad de que el emprendedor registre el nombre de la marca que él escogió para el producto. También se sometió a estudio el nombre y diseño de la marca, por parte del grupo de personas seleccionadas para conformar el foco grupal, en el cual se recibieron críticas constructivas para mejorar el diseño del empaque y nombre de la marca.

Se concluyó con un informe de los resultados obtenidos a fin de brindar las recomendaciones al emprendedor, respecto de la oportunidad de negocio al que está expuesto con la aceptación del producto del *snack* por parte del consumidor. Finalmente se elaboraron las conclusiones que brindaron las respuestas a los objetivos planteados en la presente investigación.

Protección a participantes

Para realizar la recolección de información de los participantes, se incluyó un documento el cual consta de un Consentimiento Informado (Ver Anexo I), que se entregó a los participantes, siendo redactado de manera específica para cada tipo de sujeto de estudio: Emprendedores y Emprendedor.

El consentimiento informado, es una especie de contrato negociado y aprobado por el investigador y cada uno de los participantes en el estudio, es un documento informativo, mediante el cual se autorizó el uso de los datos recopilados por parte del gestor, en la elaboración del análisis y la comunicación de los resultados alcanzados, respetando en todo momento la privacidad e identidad de la fuente que la proporcionó.

Capítulo IV

Análisis de resultados

En el presente capítulo se describen los resultados obtenidos después de haber aplicado los instrumentos que se establecieron para la recolección de la información, los cuales validarán cada uno de los objetivos específicos establecidos a saber:

- ✚ Diseñar una visión global de la idea del negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado a través de un modelo de CANVAS.
- ✚ Analizar las estrategias de inserción del producto en el mercado de la industria alimenticia.
- ✚ Analizar las estrategias de mercadeo para diseñar el plan comercial del producto.
- ✚ Estudiar la factibilidad de protección de la propiedad intelectual de la marca y la invención.

A través de este capítulo se detallarán las respuestas que van a permitir validar el objetivo general de esta investigación, el cual consiste en asesorar en la gestión de la innovación al emprendedor para introducir el *snack* al mercado costarricense.

A continuación, se describe el análisis de los resultados obtenidos por objetivo:

Objetivo específico 1. Viabilidad del producto en el mercado a través de un modelo de Canvas

Como gestor de innovación para poder brindar una excelente asesoría, fue necesario conocer e indagar sobre las experiencias que han tenido los emprendedores de hoy, quienes son un vivo ejemplo a seguir, ya que cuentan con un camino recorrido y que mejor experiencia que sus vivencias para orientar a los nuevos emprendedores que están en su etapa inicial.

Ante las adversidades que han tenido que enfrentar los emprendedores, se consideró importante tomar en cuenta las opiniones para tener una visión global que permita determinar la viabilidad del producto.

Perspectiva de los emprendedores entrevistados

Los expertos coinciden que el emprendedor debe de saber reconocer o identificar la necesidad que existe en la población o en un mercado meta, con el objetivo de hacer que su idea o producto llegue a satisfacer la necesidad detectada.

Además de identificar una necesidad, es preciso que el emprendedor sienta esa pasión, ese enamoramiento por lo que hace, punto importante para iniciar un negocio, si el emprendedor no siente ese amor por lo que hace, por más dinero que posea no logrará ser un emprendedor triunfador.

El emprendedor debe descubrirse a sí mismo y empoderarse como persona, debe tener mentalidad de emprendedor de lo contrario no tendrá futuro, por lo tanto, es importante que suelte esos nudos emocionales que le impiden forjar un camino debido a los temores que pueden tener a la hora de querer tomar decisiones.

Es importante que el emprendedor se identifique y regrese a la época de cuando era niño, ya que esa faceta de infancia juega un papel importante para el emprendedor. Es la visión de un niño de querer ser cuando sea grande.

El emprendedor se debe de valer por sus valores éticos, los cuales son sus principios que le permitirán orientar su visión y misión de un negocio al éxito. Por lo tanto los valores fundamentales que deben de estar presente en todo emprendedor son: la confianza, honestidad y respeto.

El emprendedor no puede iniciar solo, es importante que busque ayuda que reciba un acompañamiento que lo oriente hacia donde debe de seguir, por eso se considera que las incubadoras han venido a jugar un papel muy importante en el emprendedurismo.

Sin embargo, a pesar de la ayuda que las incubadoras puedan brindar, se considera que existe una debilidad en la forma de cómo se da ese acompañamiento, ya que no se logra obtener resultados por parte del emprendedor de cómo aprender a llevar un negocio.

Por tal razón, los emprendedores consideran que gran parte de los negocios se inician de manera empírica, como indicó una de las emprendedoras entrevistadas "se tiran al agua sin saber nadar", buen ejemplo de comparación por parte de ella.

El saber emprender no es que se nace de una idea, sino que va de la mano con un proceso de capacitación, que permita adquirir conocimientos, generar mejores ideas y que estas se conviertan en proyectos exitosos.

Algo que si tienen en común los emprendedores es que dos de ellas han logrado participar en concursos que el MEIC patrocina con el objetivo de elaborar un modelo de negocios, y el premio es el otorgamiento de capital semilla.

El capital semilla, consideran que es un factor fundamental para el crecimiento del emprendedor, ya que a través de este se inicia el emprendimiento del negocio.

El tener la posibilidad de acceder a fuentes de financiamiento, se torna un poco tedioso, ya que no cualquier emprendedor puede tener este tipo de ayudas o acceso a esta fuente, a parte que el esfuerzo, dedicación y trabajo del emprendedor se va todo en el pago de las obligaciones financieras.

Además, consideran que el trámite es muy largo y difícil por todos los requisitos que se le solicitan, además; no se toma en cuenta el tamaño del emprendedor con respecto a una Pyme, ya que les exigen de igual manera estar en cumplimiento con lo establecido por ley. Como menciona una emprendedora quien expone su ejemplo, para el caso de ella intento obtener financiamiento a través de un banco y este le solicitó requisitos como si fuera una Pyme y en este caso ella no cumplía debido a que no registraba empleados (Pérez C. Cuestionario el 2 de mayo, 2015).

Por lo anterior, consideran que el factor económico es una traba para el emprendedor, ya que si no se cuenta con capital no se logra avanzar, o bien, se cuenta con el producto y se tiene que comercializar, pero no se cuenta con los recursos para llevar a cabo este proceso.

Con respecto a los trámites que deben de realizar para formalizar el negocio, los emprendedores se han visto imposibilitados por el exceso de requisitos que les solicitan, e incluso les exigen tener una planilla mínima de 5 personas, los costos son muy elevados,

además que la tramitología es bastante lenta, no se cuenta con una orientación de lo que hay que hacer, así como de donde se debe de ir a realizar los trámites.

Consideran que obtener algún tipo de asesoría sobre cómo iniciar un negocio formal se torna un poco difícil, entre las mismas instituciones, así como los mismos empresarios que ya vivieron este proceso, se crea un recelo con los emprendedores por lo que no les brindan esa colaboración.

Es importante que el gobierno brinde más ayuda a los emprendedores, ya que los mismos jerarcas de las instituciones se convierten en el verdugo para los emprendedores y las pymes.

Costa Rica es un país que no brinda incentivos en impuestos, en trabajo, en ofertas, no mejora el mercado, no brinda un acompañamiento como debe ser, que el emprendedor realmente aprenda a administrar un negocio.

Los emprendedores que ha logrado salir adelante ha sido por méritos propios y porque han tenido mucha suerte.

Todo negocio tiene un tiempo crucial y este se transforma en tres años, los cuales si se llega a superar el tercer año es un período definitivo para que el producto llegue a su madurez.

En síntesis, el enseñar a realizar cómo se hacen las cosas sería lo ideal, porque el emprendedor inicia un negocio y no sabe cómo, por lo tanto, puede conocer cómo se realiza el producto, pero no sabe cómo venderlo y a quien.

Emprender es duro y más cuando no se cuentan con las herramientas necesarias que le permitan desarrollar el negocio, así como de las diferentes fuentes de financiamiento para sacar adelante el negocio.

La opinión de los emprendedores se convirtió en un insumo relevante para desarrollar cada uno de los elementos que conforman el modelo de Canvas, mismo que se encuentra en el capítulo V Solución. Adicional se consideró importante conocer la visión y objetivos que tiene el emprendedor del presente proyecto para así enfocar la propuesta de valor que delimitara la orientación del modelo de negocio.

Perspectiva del emprendedor

El señor Jiménez ingresó en el 2014 como estudiante de la carrera de Ingeniería Agroindustrial que imparte la Universidad Estatal a Distancia (UNED), durante su periodo de estudio descubrió que hay un nicho que no se ha desarrollado y es la accesibilidad de la alimentación en los adultos mayores. Por tal razón cuando observa el caso de su abuela y la experiencia que obtuvo cuando laboró en el Ministerio de Salud por 10 años, observó el deterioro muscular que van presentando los adultos mayores sin que existan alimentos de fácil acceso para esa población y que contra arrete los efectos de dicha enfermedad.

Ante la situación expuesta, el emprendedor observó una oportunidad de negocio y cuando procedió a investigar en el mercado sobre productos alimenticios enfocados a esa población, es cuando determina que no existen productos especializados para mejorar la calidad de vida del adulto mayor, por lo que de ahí es cuando nace la idea del *snack*.

Los productos especializados que existen actualmente poseen proteínas independientes, lo cual no daría el mismo efecto que se pretende obtener con el *snack*, además estos productos no son de fácil acceso y su costo es muy elevado. Si los adultos mayores desearan consumir este tipo de alimentos no los pueden adquirir en supermercados, pulperías y otros establecimientos dedicados a la venta de alimentos por su exclusividad, al considerar otro mercado meta que no son los adultos mayores sino los deportistas. Es claro que el desarrollar productos para la población de adultos mayores se debe de considerar muchas variables como lo son problemas de deglutir, la diabetes, y otros problemas asociados a la digestión.

El primer paso que dio el emprendedor para iniciar con el desarrollo del *snack* fue investigar en el mercado sobre productos que se probaron en el desarrollo de masa muscular y que estos fueran beneficiosos en la población del adulto mayor, sin embargo, se topó con la sorpresa que lo que identificó son productos exclusivos para deportistas, y algunos productos para adultos mayores que se adquieren especialmente en polvo y con costos muy altos.

Cuando el emprendedor inicio con la gestación del proyecto al principio inició solo, no buscó ayuda ni ningún tipo de asesoramiento, pero luego de algún tiempo cuando ya tenía datos suficientes fue cuando tuvo que recurrir a especialistas en la rama de producción de alimentos con el fin de mejorar y validar el producto.

El emprendedor ha enfrentado ciertas limitaciones que le han impedido materializar el proyecto del *snack*, y el principal problema más grande es el acceso a fuentes de financiamiento ya que si contara con recursos económicos el proyecto avanzaría más rápido.

La experiencia del emprendedor que ha tenido a través la visión de crear un negocio por medio del *snack* considera que ha sido positiva, es un nicho muy amplio para el desarrollo de productos para adultos mayores, por lo que en este momento también está avanzado en la creación de productos tipo de bebidas.

Las ideas sobran y el emprender ha sido una experiencia única, sin embargo, para convertirse en un emprendedor exitoso considera que necesita tener más inversión para acelerar el desarrollo del producto y alcanzar el éxito en el mercado meta.

Para finalizar la visión a futuro del emprendedor es convertirse en un empresario cuya empresa se dedique al desarrollo de productos especializados para los adultos mayores y ofrecerles una buena calidad de vida.

Cuando se desea indagar si un producto tiene mercado, o bien si tiene alguna viabilidad de convertirse en un negocio

Para lograr el desarrollo del modelo de Canvas, fue necesario estudiar el mercado meta seleccionado, con el fin de validar si el producto podría ser de interés para los participantes, y para ello se utilizó la técnica del foco grupal para obtener la información que se detalla:

Resultados del foco grupal

Al iniciar la actividad se procedió a realizar la presentación de cada uno de los participantes, así como del coordinador. Finalizando la presentación de cada uno se expuso una breve reseña sobre la investigación y darles a conocer las características y beneficios que el *snack* podría tener al consumir dicho producto.

Se indagó a cada participante si presentan alguna limitación física que les impida realizar sus actividades cotidianas o que no les permita realizar actividades físicas para mantener una buena condición física, indicando todos que actualmente no poseen alguna limitación.

Dado lo anterior, se consultó el tipo de ejercicios que realizan, indicando que acostumbran a caminar, hacer aeróbicos, ejercicios, consideran que sus quehaceres son actividades que les permite tener una buena condición, y por ende son personas activas y ocupadas.

A continuación, se detallan ejemplos de algunas de las actividades cotidianas que los participantes mencionaron: lavar la ropa, cocinar, ir al supermercado, arreglar el jardín, coser, etc.

Al conocer la situación de cada participante, se procedió a indagar si consumen productos alimenticios que cuenten con características similares a las del *snack*, indicando que para ellos el contar con una buena nutrición es lo básico y, por lo tanto, tratan de incorporar en sus alimentos productos naturales, tales como frutas, legumbres, ensaladas, batidos de frutas, carnes tales como pescado y pollo.

Los participantes indicaron que cuando consumen algún producto alimenticio como por ejemplo el Ensure lo hacen cuando es referido por un especialista debido a que presentan algún problema en su salud.

La experiencia al consumir ese tipo de producto considera que ha sido buena, porque les ayuda a mantener una buena alimentación debido a los problemas que están más frecuentes en sus vidas como lo son la pérdida de apetito, debilidad y depresión. Sin embargo, consideran que un producto es bueno cuando es libre de lactosa ya que muchos de los productos alimenticios para adultos mayores son hechos a base de leche y les genera irritación por ser alérgicos a la lactosa, lo cual les ayuda al problema detectado, pero les afecta en la digestión.

Los participantes indicaron que también se cuidan mucho en su apariencia física, el cual consideran a la hora de consumir un producto. Si los efectos secundarios es engordar, entonces prefieren no consumir dicho producto.

Es importante tomar en cuenta que los adultos mayores prefieren consumir alimentos naturales y que les brinden los nutrientes necesarios antes de consumir pastillas, indican que el estómago se daña de estar consumiendo tantos productos de esta forma. Otro producto que mencionan es consumir gelatina, consideran que este producto tiene el calcio que ellos necesitan para cubrir sus necesidades diarias, incluso hacen referencia que esos alimentos eran los que les daban cuando eran niños y crecían bien robustos.

Algunos productos que también mencionaron son: la ginnobiloba, cápsulas de bacalao, ensure, farmatón geriátrico, sin embargo, al consumir la primera semana se sienten bien y a partir de la segunda semana consideran que los efectos secundarios de estos productos les genera malestares en otras cosas, por lo que a veces prefieren mejor no consumir productos como estos.

El tiempo máximo que consumían los productos no superaba los 6 meses, y conforme poco a poco se van sintiendo mejor entonces van dejando de consumir el producto. Sí manifestaron que les gustaría contar con un producto natural que no les genere efectos secundarios.

Estos alimentos en algunas ocasiones son recomendados por médicos o bien se los recomienda un conocido que inicia su consumo y al ver que se sienten bien lo recomiendan a otras personas sin conocer si les puede causar efectos secundarios.

Otro producto que consideran muy bueno y natural es el yogurt, sienten que desde que iniciaron a consumir este producto su digestión ha mejorado, así como la presión y las personas que padecen de osteoporosis consideran que los dolores de cintura y de espalda se han disminuido.

En general los beneficios que han obtenido al consumir los productos naturales que se mencionaron anteriormente, son: se sienten mejor, les brinda energía, les ayuda a alimentarse mejor al no perder el apetito. Consideran que cumplir con las 5 comidas diarias es muy importante porque les ayuda a mantener el metabolismo activo y no se vuelve perezoso.

Al conocer un poco de la alimentación de los participantes y de los beneficios que estos les brindan, se les hizo una presentación del *snack* y se les habló sobre los beneficios y características que lo diferencian de otros productos, como, por ejemplo, el producto es libre de gluten, sus ingredientes son totalmente naturales, sin químicos y preservantes, por lo que se les preguntó si es de su interés contar con un producto como el *snack*.

Las respuestas de los participantes indicaron que sí estarían interesados en adquirir un producto como el *snack*, pero en forma de gatito. Si se les hizo la salvedad de que esto es una prueba de degustación y demostración del producto, por lo que todavía no está a la venta y su apariencia no es la definitiva.

Se les hizo ver la suposición si el *snack* ya estuviera a la venta en cualquier supermercado, ellos se identificarían con el producto y lo incluirían en su dieta balanceada para mejorar su bienestar físico, por lo que sus respuestas fueron positivas.

Es importante identificar bien el mercado, conocer cuáles son sus gustos y preferencias, identificar que productos consumen y los beneficios que buscan para tener un bienestar físico. A través de este estudio se pretendió determinar si el *snack* se convertiría en un negocio viable a futuro para el emprendedor, obteniéndose como resultado que hay un mercado que está ansioso de acceder a un producto que les ayude a tener una calidad de vida excelente y que no le genere efectos secundarios al consumirlo.

Otro de los aspectos que se valoró en el foco grupal con los participantes fue el precio que estaría dispuestos a pagar por el *snack*, llegando al consenso que cada paquete contenga entre 6 a 10 unidades contemplando un precio de venta final razonable para el consumidor. Es importante considerar que muchas de las personas son muy limitadas de dinero por lo que creen que entre ₡1.500,00 a los ₡2.000,00, es un precio accesible para cualquier persona.

Se realizó una comparación con otros productos, donde sus precios son elevados, por lo tanto, consideran que al estar el *snack* sería una gran oportunidad para que los adultos mayores puedan acceder a un producto con beneficios similares y a un precio accesible.

Estudio de mercado

Al determinar que gran parte de la muestra seleccionada son personas activas físicamente, se observa que hay una oportunidad de mercado. Para esta investigación fue importante conocer si las personas adultas mayores acostumbran a consumir productos que le brinden bienestar en su salud, con el fin de analizar si al no existir un producto como el *snack* ellos de igual manera tratan de consumir productos similares. Ante esta suposición se les consultó si les gustaría consumir algún alimento que les ayude a mantener una condición física sana y fortalecer sus músculos.

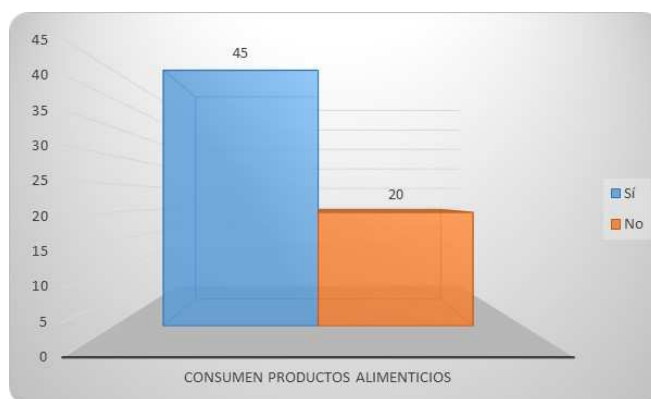
Por lo anterior, se procedió a consultar a los participantes si consumen alimentos nutritivos, por lo que el resultado fue: del total de la muestra el 69% indicó que sí consumen alimentos que les ayude a mantener su condición física en excelente estado, siempre y cuando sea un producto natural que no contengan químicos.

El 31% de las personas encuestadas indicaron que no consumen productos alimenticios que contengan proteínas o vitaminas que les ayude a tener una mejor calidad de vida.

Ante este panorama se muestra que hay un gran interés y preocupación por parte del consumidor en ingerir alimentos nutritivos, lo cual hace ver que el *snack*, puede ser de interés a más de la mitad de la población de adultos mayores, lo que implica una gran apertura del producto en el mercado.

El siguiente gráfico refleja los resultados mencionados anteriormente:

Gráfico 1. Consumen productos alimenticios



Al conocer que el mercado meta consume productos que les brinda bienestar a su salud, fue importante conocer la frecuencia que consumen este tipo de alimentos, por lo que solo se consideró a las personas que indicaron que sí consume (45), según la información del gráfico anterior.

Del total de las personas que indicaron que sí, el 80% indicó que siempre consumen productos alimenticios que les proporcione mejorar su nutrición y el 20% indicó que a veces consume por lo menos una vez a la semana.

Según resultados se puede determinar que la frecuencia que consumen alimentos es bastante alta, por lo que el *snack* podría tener una fuerte demanda de consumo, aprovechando la preocupación e interés que muestran los participantes por ingerir alimentos que le brinden bienestar en la salud.

Gráfico 2. Frecuencia de consumo



Al determinar que los adultos mayores acostumbran consumir productos que le brinden bienestar y una buena nutrición, se indagó sobre qué tipos de productos son los que están acostumbrados a consumir y que a su vez se podrían considerar como posible competencia para el *snack*, por lo que se indicaron los siguientes productos:

- ✚ Ensure.
- ✚ Quineca.
- ✚ Gelicar.
- ✚ Glucosamina.
- ✚ Linaza.
- ✚ Verduras – hortalizas.
- ✚ Frutas.
- ✚ Vegetales.
- ✚ Omega 3, 6 y 9.
- ✚ Productos naturales.
- ✚ Glucerna.

- ✚ Chía.
- ✚ Calcio natural.
- ✚ Carnes, pescado.

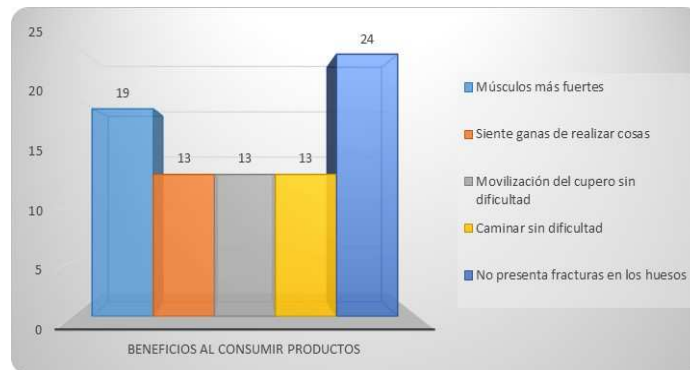
Al conocer una serie de productos que consumen los adultos mayores, fue importante investigar cuales han sido los beneficios que estos productos le han generado a su bienestar, indicándose los siguientes beneficios:

- ✚ Siente que sus músculos están más fuertes y se sienten tonificados.
- ✚ Siente más ganas de hacer las cosas.
- ✚ Pueden mover muchas partes de su cuerpo sin dificultad como los brazos, la cabeza, la cintura, entre otros.
- ✚ Puede caminar sin dificultad.
- ✚ No presenta fracturas en los huesos.

Para efectos de esta investigación, fue de interés conocer la opinión de los participantes referente a los beneficios mencionados anteriormente, los cuales son aspectos importantes que el emprendedor deberá considerar para que el *snack* pueda mejorar y brindar no solo el beneficio principal como lo es regenerar la masa muscular, sino que también sería importante que se considere los beneficios analizados, ya que para el consumidor le sería muy atractivo tener un producto a disposición el cual contemple muchos otros beneficios en un solo producto.

El siguiente gráfico refleja los resultados sobre los beneficios que las personas encuestadas indicaron obtener al consumir productos como los mencionados anteriormente.

Gráfico 3. Beneficios al consumir productos



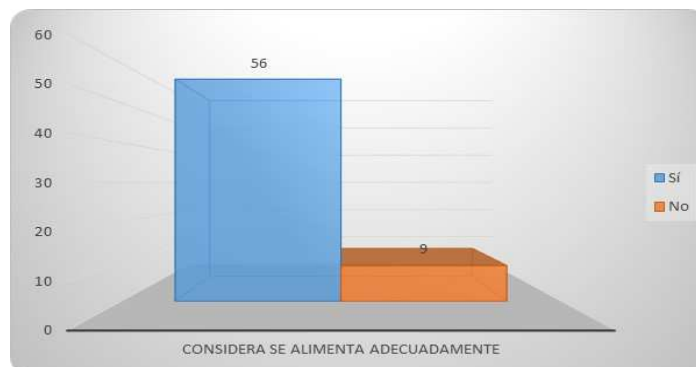
La opinión de los participantes manifestó tener más de un beneficio que han experimentado en su bienestar, sin embargo, en promedio el 50% de los encuestados hacen ver que al consumir alimentos nutritivos no detectan mejoraría en los beneficios mencionados.

Por lo anterior, el 42% de los encuestados manifestaron que al consumir alimentos nutritivos no logran sentir músculos más fuertes. El 29% manifestó no sentir ganas de realizar cosas, presentan dificultad en la movilización del cuerpo y para caminar. El 53% indicó presentar fracturas en los huesos.

Todo estudio de mercado para un producto alimenticio es fundamental conocer que tan bien se alimenta el consumidor, por lo que para este estudio fue necesario determinar que tanto procuran alimentarse adecuadamente para cuidar de su condición física, obteniendo así el siguiente resultado:

El 86% de las personas encuestadas indicaron que efectivamente consideran que se alimentan adecuadamente para mejorar su condición física, sin embargo, el 14% indicó que no se preocupa por mantener una alimentación adecuada.

Gráfico 4. Considera que se alimenta adecuadamente



Al observar que las personas se preocupan por mantener una buena dieta balanceada, se les consultó que nivel de importancia tiene para ellos el consumir algún alimento que pueda incluir en la dieta y que a su vez le ayude a mantener una buena condición física y fortalecer los músculos, resultado los siguientes datos:

Gráfico 5. Nivel de importancia al consumir algún alimento



El 92% de los encuestados indicaron que consideran importante consumir un producto alimenticio que puedan incluir en la dieta y que a su vez les ayude a mantener su condición física y fortalecer sus músculos, y el 8% considera que no es importante.

Ante esta situación el emprendedor tiene un panorama positivo ya que el mercado meta muestra un gran interés por contar con un producto que le brinde mejores beneficios y que puedan incluirlo como parte de sus comidas diarias.

Objetivo específico 2. Análisis de la estrategia de inserción del producto en el mercado de la industria alimentaria

Para lograr el cumplimiento de este objetivo, fue necesario indagar sobre la experiencia que han tenido los emprendedores para establecer las estrategias de introducción de un producto nuevo en el mercado, obteniendo el siguiente resultado:

Perspectiva de los emprendedores entrevistados

Como ya se mencionó anteriormente, el emprendedor no debe ni puede tratar de iniciar un negocio solo, sin asesoramiento, por lo que los encuestados consideran una buena técnica y a la fecha les ha dado buen resultado, el asociarse con pequeños socios, quienes realizan su aporte, cuentan con participación y a su vez se motivan, ya que al final ellos están trabajando por lo que es suyo.

Otra estrategia que emplean los emprendedores, es establecer alianzas estratégicas con otros comercios, tales como tiendas, veterinarias, páginas web tales como Ebasy, Epsy.com, mercado libre, etc., así se estaría acaparando mayores nichos de mercado y reduciendo el costo final para el consumidor.

Al tener socios, esto implica no tener ningún tipo de responsabilidades tanto en planilla como en seguros u otros pagos obligatorios, consideran que el contratar la maquila es una manera muy efectiva para disminuir costos y así favorecer al consumidor con respecto al precio final.

Es importante tener identificado quienes son la competencia, es necesario analizarlos, comparar calidad, observar los materiales o ingredientes, así como los beneficios que los productos pueden ofrecer al consumidor. Es necesario garantizar la exclusividad con el proveedor principal, para evitar la competencia desleal.

Todos estos *tips* que compartieron los emprendedores, son un pilar importante para llegar a obtener una estrategia de inserción idónea para el producto, cumpliendo a cabalidad con el objetivo planteado.

Resultados del foco grupal

En esta etapa fue importante considerar aspectos trascendentales sobre el *snack* como tal, ya que a través de la degustación se obtuvo críticas sobre el sabor, textura y presentación del producto.

El resultado que se obtuvo por medio de foco grupal fue el siguiente:

Degustación del producto

Se le ofreció una muestra a cada uno de los participantes, con el fin de probarlo e indicaran sus críticas tanto positivas como negativas sobre su sabor, textura, por lo que cada uno degustó del *snack* indicando lo siguiente:

- ✚ **El sabor:** consideran que esta bueno, en cuanto al dulce consideran que esta perfecto, les encantó el sabor, sienten que sus ingredientes son naturales.
- ✚ **La textura:** se siente húmedo, de buen paladar y suavcito.
- ✚ **La presentación:** consideran idóneo en barritas de cereal y en forma de gatito.

Se consultó la opinión sobre, si le cambiarían algo en el sabor o en la textura y todos coincidieron que tienen buen sabor, es suave y tiene una textura muy buena.

En cuanto al empaque se les consultó si les gustaría que el *snack* viniera de forma individual o en paquetes de 6 o 10 unidades, considerando que les es de interés obtener el *snack* en paquetes de 6 unidades para tener a disposición cuando deseen consumir el producto.

La opinión sobre el empaque y la presentación del *snack*, fue muy enriquecedora ya que manifestaron que les atrae los colores llamativos, que no tengan muchos dibujos ni muchas letras, que el empaque sea sencillo. Consideran que al ver un empaque recargado con letras y dibujos los tiende a confundir que los productos son para niños.

En cuanto al tamaño del *snack* considera que sea un tamaño mediano en comparación a los gatos que se acostumbran adquirir en panaderías, que no sea ni muy grande ni pequeño, que sea de una porción idónea para consumir varias veces y no solo una vez al día. Un ejemplo de

tamaño que mencionaron fue el producto de la marca Merendinas, piensan que ese tamaño es ideal para consumir varias porciones al día.

Los participantes hicieron referencia que el producto no debería de estar catalogado como un *snack*, sino como un aperitivo para adultos mayores.

Consideran importante que el producto indique que cuenta con respaldo de la universidad donde el emprendedor realiza su estudio, ya que eso lo convierte en un producto de respaldo y por ende no sería cualquier producto, lo cual le daría un valor agregado importante al *snack*.

En consenso se estima que el producto debería enfocarse bajo el Lema "La salud en tus manos", ya que a través del *snack* se estaría proporcionando calidad de vida o bienestar.

En cuanto a la calidad del producto consideran que es buena, el sabor es delicioso y además los beneficios que se expusieron sobre el producto consideran que son excelentes y sus componentes son naturales.

Ante la degustación efectuada, consideraron que el producto podría ser una opción excelente, si se considerara otras características que les ayude a generar muchos beneficios no solo en mejorar la masa muscular, sino también en que les ayude a controlar la diabetes, la ansiedad, el colesterol, los triglicéridos, que no sea un producto que beneficie en algo y lo afecte en otra enfermedad.

Otros beneficios adicionales al principal que podrían esperar del producto sería que les ayude a brindar el hierro para la sangre, calcio, mejorar la circulación de la sangre, que sea un suplemento del dulce, entre otros.

La opinión de los participantes, fue de gran importancia para incluir tanto en la estrategia de inserción del producto como en la estrategia de mercadeo.

Análisis de la estrategia de mercado para diseñar un plan comercial del producto

Perspectiva de los emprendedores entrevistados

Los emprendedores han coincidido en que la mejor estrategia de mercadeo utilizada ha sido las redes sociales, principalmente el Facebook y el boca en boca, estas formas de mercadear han generado una publicidad muy efectiva. Además, por su bajo costo, los mismos clientes son los encargados de propagar la información de la empresa, así como de los productos. A pesar de realizar estas estrategias, llama la atención que ninguna emprendedora cuenta con un estudio de mercado. Por ejemplo, como mencionó una emprendedora, para el caso de su negocio, ella ha logrado posicionar su producto a través de las redes sociales, la cual considera una estrategia muy práctica y económica ya que las mismas personas son las encargadas de hacer la divulgación del producto hasta el punto de expandirse fuera de las fronteras de Costa Rica (Nickefort I. Cuestionario el 2 de mayo, 2015).

A pesar de no tener una estrategia de mercadeo, consideran que la aceptación que ha presentado el producto en el mercado ha sido muy buena, a pesar de no contar con su respectivo estudio.

Para realizar una buena colocación de los productos, consideran que a través de las tiendas on-line, piensan que pueden manejar mejor los precios en cuanto a los costos que se deben de trasladar al precio final del producto.

Estudio de mercado

Para establecer toda estrategia de mercadeo fue necesario realizar un estudio de mercado, con el fin de determinar cuál enfoque deberá darse a la estrategia para que el producto sea de aceptación total por parte del mercado meta.

Por tal razón, se procedió a realizar el estudio de mercado obteniendo el siguiente resultado:

Perfil del cliente

Después de aplicar las encuestas a las personas que se seleccionaron como mercado meta, se obtuvo como resultado que el producto fue de aceptación por los participantes, lo cual es muy favorable para el emprendedor.

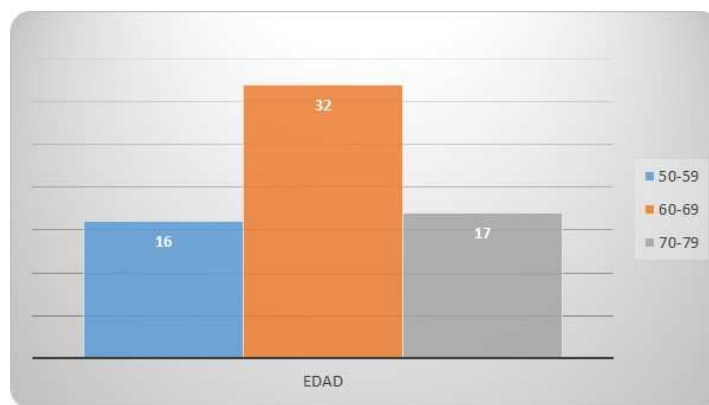
A través de la encuesta se validó información importante, que permitió determinar mejor el segmento de mercado meta, así como características propias que se deben de considerar para el producto.

El mercado meta al cual se va a introducir el producto son las personas adultas mayores, por lo tanto, se estableció un rango de edades entre los 50 a 80 años de edad.

Para la aplicación de la encuesta se determinó que la muestra es de 65 personas adultas mayores, por lo que estas personas se seleccionaron al azar.

El siguiente gráfico determina el rango de edades que se ubican las personas encuestadas:

Gráfico 6. Edad



Del total de personas encuestadas, se observa que el 49% se ubica en edades que van desde los 60 hasta los 69 años, seguidamente el 26% se ubican entre las edades que van desde los 70 hasta 79 años. El 25% se ubica en el rango de 50 a 59 años de edad.

De acuerdo al resultado, la mayor cantidad de las personas encuestadas se ubican entre las edades de 60 a 69 años, se puede considerar que la mayor población de las personas adultas se encuentra en inicio de la etapa de ciudadano de oro, por lo tanto, son personas que todavía

son independientes y que pueden valerse por sí mismas cuando desean adquirir algún producto o desplazarse a cualquier lugar sin ayuda.

Se consideró importante conocer dónde residen la mayoría de las personas encuestadas, por lo tanto, según los resultados se obtuvo la siguiente información.

El 88% de la muestra indicó que su lugar de residencia corresponde a San José, por lo tanto, la concentración de dicha población se ubica en el Gran Área Metropolitana. El 9% indicó residir en Heredia y el 3% reside en Cartago.

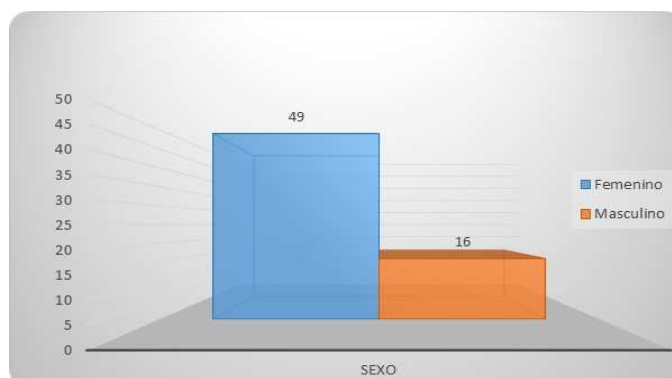
Gráfico 7. Lugar de residencia



Es importante determinar el sexo del mercado meta, es necesario establecer cómo se va a enfocar el producto, si sólo para mujeres u hombres o ambos.

El gráfico siguiente muestra que, del total de encuestados, el 82% corresponde a mujeres y el 18% son hombres.

Gráfico 8. Sexo



Lo anterior, se puede considerar que el producto es de interés para ambos sexos, a pesar de que haya más mujeres que hombres.

Para realizar este estudio, fue importante determinar qué tan activos físicamente son los adultos mayores y los resultados sorprendieron al conocer que del total de la muestra el 63% indicó que sí realizan ejercicios. Según a los comentarios que las personas hacían a la hora de realizar la encuesta, indicaron que prácticamente todos los días realizan ejercicios.

El 23% indicó que a veces realizan ejercicios, esto debido a que no poseen un tiempo libre y realizan los ejercicios cuando reciben los talleres que AGEKO tales como: como baile y natación, y el 14% indicó que del todo no realizan ningún tipo de actividad física.

Gráfico 9. Realiza actividad física

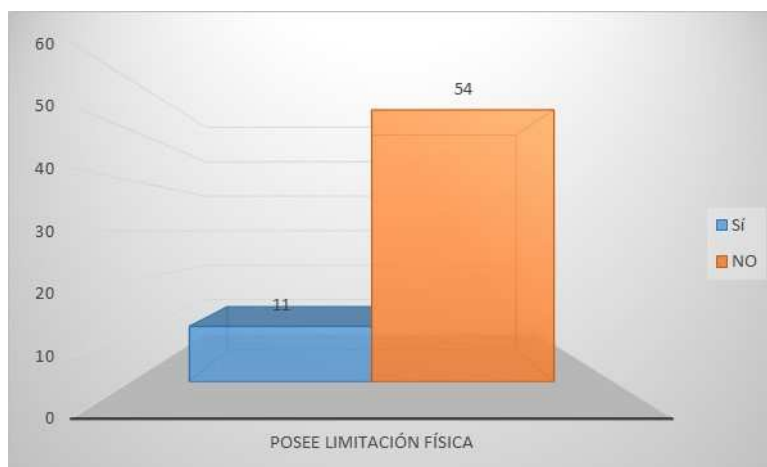


Gran parte de las personas encuestadas indicaron que ellos consideran muy importante realizar alguna actividad física, consideran que ejercitar el cuerpo y la mente, les brinda bienestar y una salud excelente.

Adicional se les consultó el tipo de actividad física que más acostumbran realizar, indicando que las actividades de su preferencia son: pesas, cardio, cabalgar, bicicleta, acondicionamiento físico, caminar, bailar, gimnasio, aeróbicos, natación, ejercicios como yoga y el atletismo.

También se consideró importante conocer si poseen alguna limitación física que les impida realizar alguna actividad física, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 10. Posee alguna limitación física



El 83% de los encuestados indicaron que no poseen ninguna limitación física para realizar alguna actividad y el 17% indicó que sí posee limitación física que les impide realizar ejercicios. Las limitaciones físicas más frecuentes corresponden a:

- ✚ Columna.
- ✚ Por una cirugía.
- ✚ Vasectomía.
- ✚ Desgaste en las rodillas.
- ✚ Lumbalgia.
- ✚ Mareos.
- ✚ Secuelas producto de accidente.
- ✚ Dolor en el talón.

Después de realizar este estudio, se puede establecer un perfil del mercado meta, el cual determina que gran parte de los participantes se ubican entre los 60 a los 70 años de edad.

Gran parte de los adultos mayores se concentran en el área metropolitana y predominan más las mujeres que los hombres, sin embargo, el producto puede dirigirse para ambos.

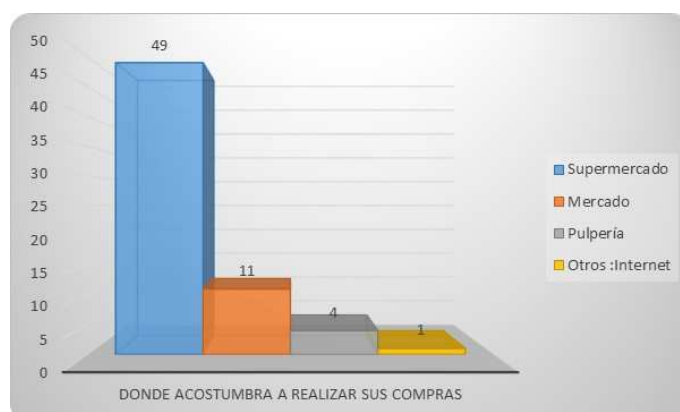
A pesar de ser personas de edad avanzada, ellos indicaron ser lo suficientemente activos, consideran que parte de tener una buena salud es realizando ejercicios o actividades que les mantengan su mente ocupada y relajada, por lo tanto, los convierte en personas independientes.

Análisis de mercado

Parte de una estrategia de mercadeo es conocer los lugares que los participantes frecuentan más para adquirir sus productos alimenticios, con el objetivo de analizar la posibilidad de que el emprendedor considere estos puntos de venta para colocar el *snack*.

Por tal razón se les consultó, sobre los lugares que acostumbran a realizar sus compras de alimentos, obteniendo así el siguiente resultado:

Gráfico 11. Puntos de venta donde realizan usualmente sus compras alimenticias

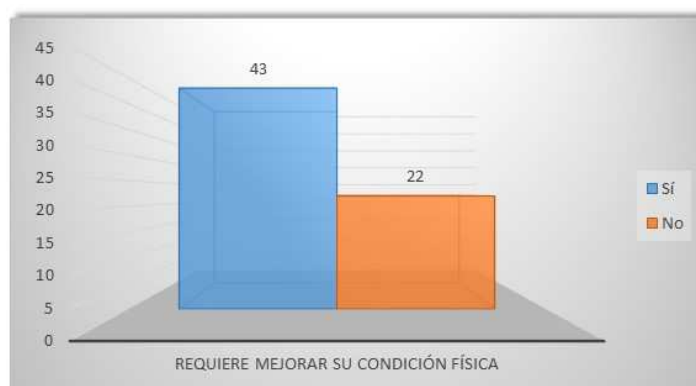


De acuerdo a los resultados de la encuesta, se indicaron varias opciones donde acostumbran a adquirir los productos alimenticios, por lo tanto, el 75% indicó que el lugar de su preferencia para realizar sus compras corresponde a los supermercados, seguidamente el 17% indicó que realizan sus compras en el mercado, el 6% indicó en pulperías y el 2% realizan sus compras por internet.

A pesar que el mercado meta son personas que cuentan con una madurez, es importante que todavía tengan cierta vanidad por mejorar su condición física y por sentirse bien, por lo tanto, fue de interés conocer si ellos sienten alguna necesidad de mejorar algo de su cuerpo y si les gustaría apoyarse en algún producto alimenticio.

El resultado de la encuesta muestra que el 66% indicó que si requieren mejorar partes del cuerpo y el 34% indicó que no requiere mejorar nada de su cuerpo, que se sienten bien tal como están.

Gráfico 12. Mejorar condición física



Las personas que indicaron que, si requieren cambiar algo de su cuerpo, se les consultó que le gustaría cambiar, por lo que indicaron lo siguiente:

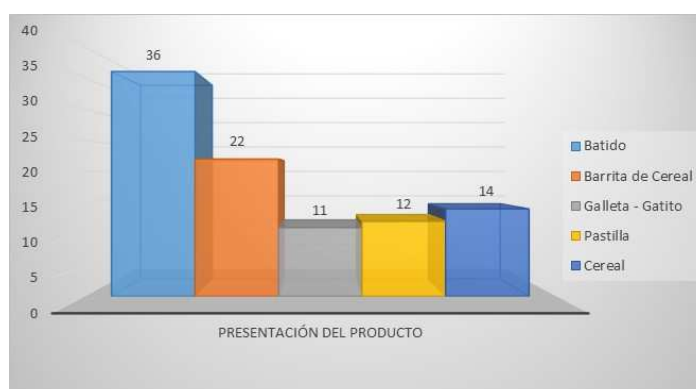
- ✚ Incrementar la energía.
- ✚ Resistencia y volumen en masa muscular.
- ✚ Flacidez.
- ✚ Artritis.
- ✚ Audición.
- ✚ Bajar de peso.
- ✚ Memoria.
- ✚ Mejorar las articulaciones.
- ✚ Mantener buena condición en las rodillas.
- ✚ Mantener una buena digestión.

Ante este panorama el emprendedor, deberá de considerar lo que los participantes han indicado que les gustaría mejorar de su cuerpo, para que el *snack* les brinde ciertos beneficios que les permita alcanzar los objetivos planteados para mejorar su salud física.

Un elemento muy importante a considerar dentro de un estudio de mercado es la presentación del producto, por lo tanto, se incluyó en la encuesta diferentes formas de presentación, con el fin de que las personas indicaran cómo les gustaría más consumir el *snack*.

Las opciones que se indicaron fueron: galleta, batido, pastilla, barra de cereal, cereal y confite, el resultado final fue el siguiente:

Gráfico 13. Presentación del producto



Es importante mencionar que el participante tuvo la opción de indicar una o varias formas de presentación del producto, lo cual cada uno se consideró independiente.

Las personas encuestadas indicaron varias presentaciones por lo que 55% de la muestra indicó que prefieren el producto en forma de batido, seguidamente el 34% indicó que les gustaría el producto en forma de barra de cereal, el 17% le gustaría en forma de galleta (gatito), el 18% en forma de pastilla y por último el 22% indicó que les gustaría en forma de cereal.

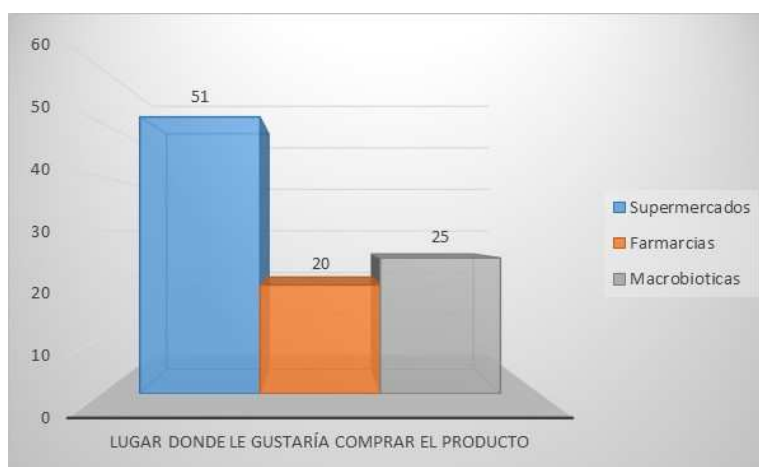
Ante esta situación de gustos se podría considerar por el momento que la forma que tuvo mayor aceptación fue en batido, para el futuro se puede tomar en cuenta las otras formas con el fin de diversificar en la presentación de este.

Como el mercado meta es el que va a consumir el producto, se optó por consultarles cual punto de venta les es de su interés para adquirir el producto y se les dio las siguientes opciones: supermercados, farmacias, macrobióticas.

La muestra consultada indicó varios lugares por lo que sería importante considerar los puntos de mayor afluencia para iniciar la distribución del producto para la venta, por lo tanto, el lugar donde les es más oportuno para adquirir el producto es en los supermercados con una representación del 78% de los encuestados, seguidamente las macrobióticas con un 31% por último en farmacias con un 38%.

El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos para este punto evaluado:

Gráfico 14. Puntos de venta del producto



El último elemento que se consideró en este estudio, fue conocer cual medio de comunicación le es de preferencia para enterarse de los detalles del producto, por lo que se les indicó varias opciones de medios de comunicación, de los cuales podían escoger más de un medio.

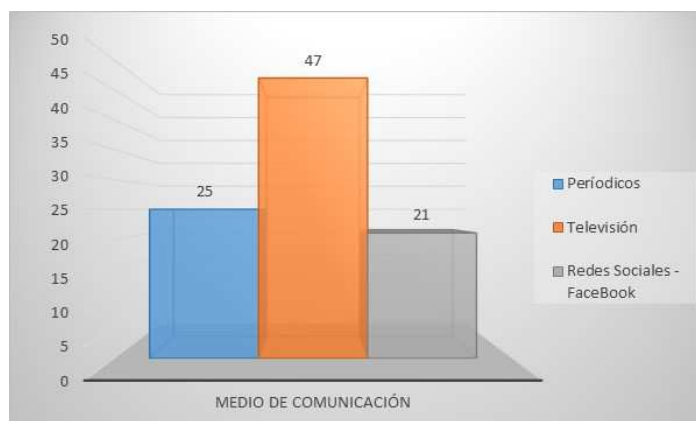
Los resultados obtenidos hacen ver que los medios más comunes son: la televisión con una representación de la muestra del 72%, periódicos con un 38% y las redes sociales (Facebook) con un 32% de la representación de la encuesta.

El medio de comunicación de preferencia para los adultos mayores es la televisión, seguidamente los periódicos y por ultimo las redes sociales.

Es importante considerar que hoy los adultos mayores están incursionando en la utilización de la tecnología, por lo que se considera que el 32% de las personas encuestadas consideran que las redes sociales es un buen medio de comunicación para obtener información sobre el *snack*.

El siguiente gráfico muestra los resultados obtenidos en dicho estudio:

Gráfico 15 Posibles medios de comunicación



Una adecuada estrategia de mercado se convierte en una pieza fundamental para el emprendedor, a través del estudio de mercado se determinó que el producto nuevo que se desea introducir tendrá éxito y si será aceptado por el mercado meta (Thompson, 2007).

Realizando una adecuada estrategia de mercadeo, se da a conocer el producto en el segmento seleccionado, con el fin de que este logre posicionarse en la mente del consumidor.

Los resultados que mostró la encuesta, se puede decir que el producto si se logra lanzar al mercado sería de gran aceptación en la población de adultos mayores, la muestra estudiada mostró interés por consumir un producto que sea totalmente natural sin químicos y preservantes, que le permita regenerar la masa muscular y mantener un buen estado físico y a su vez que les brinde solución a otras enfermedades tales como la osteoporosis, artritis, la diabetes, entre otras.

Dado lo anterior, el emprendedor deberá considerar estos insumos que los participantes esperan del *snack*, con el fin de establecer la propuesta de valor del producto el cual deberá se enfocar la estrategia de mercado.

Resultados del foco grupal

En relación con el producto, fue importante consultar a los participantes sobre aspectos relevantes utilizando la técnica de lluvia de ideas con relación a características, sabor, textura, prototipos del producto, valorar el precio de venta que estarían dispuestos a pagar.

Según establece Vega (2006), estos aspectos a considerar son parte fundamental para establecer el desarrollo de un nuevo producto.

El estudio de la encuesta dio resultados diferentes al que se tenía antes de aplicarla, por ejemplo, el emprendedor ya había seleccionado el prototipo de forma de galleta o gatito y a la hora de consultar al mercado meta, el resultado indicó que les gusta más en forma de batido.

También se determina qué tanto están dispuestos a consumir un producto que les logre brindar bienestar en la salud, así como si conocen de algún otro producto que podría considerarse como competencia del nuevo producto.

Lo anterior, muestra un buen panorama en cuanto a cómo está la situación real en relación con la competencia y el auge que podría generar el *snack* si sale al mercado.

Por último, se les consultó los lugares donde les gustaría adquirir el producto e indicaron que los supermercados principalmente en los Pali, Mega Súper, Más x Menos, Macrobióticas, entre otros.

Gran parte de los participantes consideraron que los medios de comunicación más relevantes son los periódicos, la televisión y también las redes sociales, ellos indican que, a pesar de la edad, tratan de incursionar en la tecnología para no quedarse rezagados.

Estudio de factibilidad de protección de la propiedad intelectual de la marca y la invención

Perspectiva de los emprendedores entrevistados

Con respecto al tema de propiedad intelectual, el registrar la marca ha sido un punto bastante difícil de ejecutar, pues para realizar este tipo de trámite, los emprendedores opinan que el costo es bastante elevado, por tanto, no cuentan con los recursos económicos suficientes para llevar a cabo el registro de la marca.

A pesar de no tener el proceso de la marca completo, los emprendedores utilizaron la lluvia de ideas para poder llegar al término final del nombre de la marca, así como su diseño y forma,

sin embargo, son conscientes de la importancia que implica el registrar la marca ante el Registro de Propiedad Intelectual.

Resultados del foco grupal

Esta esta etapa de la investigación fue muy enriquecedora, ya que se logró obtener ideas importantes que permitan dar una orientación al emprendedor sobre el estilo y colores que debería de tener marca que él decida proteger.

Ante la oportunidad que se tuvo con el foco grupal, se le hablo a los participantes sobre los posibles colores que el emprendedor estableció para el diseño del empaque, por lo tanto, se les consultó sobre el verde, el turquesa, naranja morado o amarillo. Sin embargo, consideran que el dorado es un buen color ya que se identifican con los años dorados. Algunos consideraron que les gusta el verde con dorado y otros que el azul turquesa con dorado, si hicieron énfasis de que los colores sean pastel.

Indicaron que el verde pastel es importante tomarlo en consideración, ya que ellos se identifican con la naturaleza que les trae mucha paz, el azul turqués se identifican porque les atrae la tranquilidad del mar, los colores los transportan a lugares mágicos que tiene Costa Rica y que les da mucha relajación, consideran que el mar es precioso.

Después de realizar un análisis de la marca y la degustación del producto, se les consultó si les sugerirían ideas que le permitan al emprendedor mejorar el empaque y presentación del producto, por lo que indicaron que para el empaque sería considerar los colores que mencionaron los cuales les permitirá identificarse con el producto.

Ellos consideran que por la vista entra todo, por lo que es importante que el producto posee un nombre idóneo para el *snack*. En su momento se les comento del nombre que inicialmente tenía el emprendedor para el producto el cual era Galletas Mía, sin embargo, por similitud fonética según lo establecido en la Ley 7978, entonces se les mencionó el nombre de Galletas *Grandmmamía*, pero consideraron que ese nombre es muy largo y está en otro idioma, lo cual consideran que no es apto para el *snack*.

Se inició con una lluvia de ideas que brindaran varias opciones sobre el nombre ideal para el *snack*, producto de las ideas de cada participante se mencionaron varios nombres tales como: gatito saludable, gatito vitalísimo, gatito fortachón, entre otros.

Estudio de factibilidad de protección de la propiedad intelectual

Como bien se ha indicado anteriormente, la opinión de los participantes se consideró como un pilar importante tanto en las estrategias de inserción como de mercadeo, por lo que la información obtenida también se requirió para desarrollar parte del objetivo relacionado al estudio de propiedad intelectual.

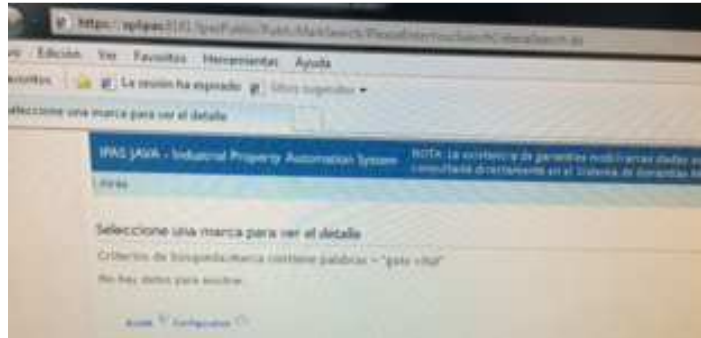
Dado lo anterior, se consideró importante utilizar los resultados obtenidos del foco grupal para establecer diversos nombres que podría elegir el emprendedor para el registro de la marca del producto.

A través de la lluvia de ideas, se consultó a los participantes si les parecía el nombre que eligió el emprendedor para el producto, por lo que el resultado fue negativo, sin embargo, dentro del tema de discusión surgieron nuevas ideas para tener otras opciones de nombre para la marca.

Al realizar un estudio de los diversos nombres que nacieron de la lluvia de ideas, se estableció como tercera opción el nombre de Gatito Vital por parte del emprendedor. Ante esta nueva opción se inició con el estudio respectivo en el departamento de Propiedad Industrial del Registro Público, para determinar si el nombre de la marca es admisible y si no hay ninguna otra que tenga un nombre igual o similar que impida su respectivo registro.

Al consultar el sistema *Industrial Property Automation System*, del Registro de la Propiedad industrial sobre el nombre de Gatito Vital o Gato Vital, indicó que no hay datos para mostrar, significando que dichos nombres si están aptos para su respectivo registro.

La siguiente imagen muestra el resultado obtenido de la consulta realizada el 21 de octubre del 2015 en el sistema mencionado:



Fuente: *Industrial Property Automation System*, del Registro de Propiedad Industrial (2015).

También se consultó ese mismo día el nombre de "Gatito Vital" en las siguientes bases de datos dando como resultado negativo:

- Patentscope (OMPI).
- Espacenter (Oficina Europea Patentes, EPO).
- Espacenet – Latipat.
- Google Patents (Ver Anexo VII).

Sin embargo, existe el nombre de VITALCAN el cual consiste en un alimento para gatos y la marca está registrada en Panamá. Ante esta situación, no sería inconveniente para registrar la marca en el ámbito nacional.

Según el catálogo de clasificación internacional de Niza y por recomendación de los coordinadores de marcas de Propiedad industrial, establece que el *snack* se debería de clasificar en la clase 30.

La clase 30 establece que los productos que estén realizados a base de los siguientes elementos: café, té, cacao y sucedáneos del café, arroz, tapioca y sagú, harinas y preparaciones a base de cereales, pan, productos de pastelería y confitería, helados, azúcar, miel, jarabe de melaza, levadura, polvos de hornear, sal, mostaza, vinagre, salsas (condimentos), especias; hielo. Para el caso del *snack* según los criterios de los expertos indicaron que el *snack* se clasifica como un producto de repostería por lo que el emprendedor deberá registrar la marca bajo dicha categoría.

Ante esta información se obtuvo acceso al formulario RPI-01, que el emprendedor deberá llenar para que la marca del *snack* quede protegida, tanto el nombre como el diseño y los colores, establecidos en los bocetos diseñados. (Ver anexo VI)

El costo del pago por los derechos para registrar la marca corresponde a \$50 en timbres del Registro Nacional. Solicitud multiclase se paga \$50 por cada clase, esto quiere decir que si el emprendedor decide realizar un batido con los mismos beneficios del *snack* y desea registrarlo bajo la misma marca deberá cancelar dicho monto. Es importante destacar que para realizar estos trámites no es necesario contratar un abogado para realizar tal fin.

Los requisitos establecidos por la Oficina de Patentes del Registro de la Propiedad industrial determinan que toda solicitud debe de ser presentada utilizando el formulario RPI-10 que se puede obtener en el portal del Registro Nacional.

El contenido de la solicitud consta de los siguientes requisitos que deberá ser completado por el emprendedor:

- ✚ Nombre y calidades del representante.
- ✚ Nombre y calidades de los inventores.
- ✚ Título de la patente.
- ✚ Descripción de la invención.
- ✚ Reivindicaciones.
- ✚ Resumen.
- ✚ Sector Tecnológico.
- ✚ Clasificación internacional de patentes.
- ✚ Lugar de Notificaciones.
- ✚ Autenticación de la firma.
- ✚ Timbre del Colegio de Abogados (tiene un costo de ₡250.00).

- ✚ Timbre de Archivo Nacional (tiene un costo de ₡20.00).
- ✚ Comprobante de pago de tasa. (tiene un costo de \$500 para patentes y \$75 para modelos de utilidad).

Según el artículo 33 de la Ley 7978 establece que cuando la persona que registra la invención es una persona física el costo del pago de la tasa corresponde a \$150.

Al indagarse sobre los requisitos para registrar la invención, el emprendedor deberá probar a los técnicos especializados la creación de una molécula o componente totalmente nuevo en la fórmula del *snack*, siendo así tiene posibilidades de registrar la fórmula como una invención, según el artículo 1 de la Ley 7978 y obtener ciertos beneficios como lo es contar con el respaldo del Centro Nacional de Innovaciones Biotecnológicas (CENIBIOT).

En la página web del CENIBiot establece que la misión del Centro es

“lograr la vinculación entre el sector empresarial y el sector académico para escalar los proyectos de investigación agroindustrial que contribuyan al aumento de la productividad. Por lo tanto, el fin del CENIBiot, es contribuir al desarrollo económico y social del país mediante la integración de la biotecnología y el sector agro industrial...” (CENIBiot, párr. 2).

Si el emprendedor logra obtener el respaldo del CENIBiot, la incubadora Parque la Libertad, le brindaría el capital semilla que requiere para emprender, dejando de lado los problemas económicos que el mismo emprendedor mencionó en la entrevista.

Para el capítulo de análisis de resultados se concluye que el emprendedor está ante una posición viable de negocio, ya que parte de lo evaluado fue si el mercado meta tendría algún interés de contar con un producto con las características del *snack* y la respuesta obtenida es que el producto es de mucho interés por parte del consumidor final.

Se logró determinar que el emprendedor está ante una gran oportunidad de mercado, por el hecho de que el producto es aceptado por el consumidor según la muestra estudiada, lo cual es importante considerar cuando se desea introducir un producto nuevo al mercado.

El futuro que presentaría este producto podría diversificarse no sólo en el mercado meta de los adultos mayores como se plantea actualmente, sino que podría considerar el mercado de los atletas en el futuro, por ejemplo, ya que ellos requieren mantener una excelente condición física para mantener un buen rendimiento en cada disciplina.

También se podría considerar al *snack* como un sustituto del dulce, por lo que a muchos les encanta comer algo dulce después del almuerzo y pensando en las personas diabéticas, el producto sería perfecto para incluirlo en su alimentación como postre a cualquier hora del día.

Si es importante mencionar que algunos de los participantes indicaron ser diabéticos y manifestaron que existen algunos alimentos especiales para este tipo de personas como por ejemplo chocolates para diabéticos, sin embargo, el costo para adquirir estos alimentos es muy elevado lo cual para mucho es de difícil acceso económico.

También manifestaron que constantemente preguntan en los supermercados por productos para diabéticos y a la fecha les cuesta encontrar productos especializados para personas que sufren de este tipo de enfermedad y si consiguen su costo es muy elevado.

Ante este panorama tan positivo para el emprendedor, fue necesario realizar este estudio de mercado con la finalidad de conocer el perfil que podría presentar el consumidor final y determinar una visión global del negocio a futuro, como establecer las estrategias de inserción del producto en la industria alimentaria y de mercado, así como la protección de la propiedad intelectual para que el producto sea un éxito.

Capítulo V

Solución

El emprendedurismo en Costa Rica cada vez se hace más atractivo para aquellos costarricenses que buscan crear un producto o servicio nuevo, sin embargo; la innovación no va tan de la mano con el emprendedor, por lo general esos productos que ofrecen en el mercado no son nuevos.

Según publicación del periódico La Nación (2015), basado en el Reporte Nacional 2014: La situación del emprendimiento en Costa Rica, elaborado con la metodología del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) establece:

“ ...que el 13,3% de los emprendedores de la población adulta poseen la intención de emprender, sin embargo, si se hace una comparación en las estadísticas para el 2012, esta cifra ha disminuido ya que para dicho período se establecía un promedio del 28,95% de emprendedores con intención de emprender. Sin embargo, solo el 17,3% de los emprendedores con mayor experiencia consideran que los productos que ofrecen a los clientes son nuevos. El 30.8% de los emprendedores ofrecen ideas basadas en la innovación...”
(Cisneros, 2015, párr. 3).

De acuerdo a los resultados mencionados anteriormente, el emprendimiento ha venido decreciendo, lo cual es preocupante debido a que los emprendedores cada vez se deben de enfrentar obstáculos que el mismo gobierno impone a la hora de constituir una empresa formal.

Otros aspectos fundamentales que mencionan los emprendedores entrevistados y que consideran importante para que el costarricense pueda emprender son: obtener apoyo financiero, contar con políticas públicas gubernamentales que brinden apoyo y facilidad al emprendedor y que la educación se enfoque a crear nuevos empresarios y no asalariados.

Consultando al emprendedor y enfatizándole sobre la importancia que el *snack* cuente con una innovación, se convierte en una ventaja que tiene por lo que debería de registrar el producto

como una invención ante el Registro de la Propiedad Intelectual obteniendo así el respaldo del CENIBiot y de la Incubadora Parque la Libertad quien le otorgaría la oportunidad de acceder al capital semilla.

El desarrollo de la solución de esta investigación está dividido en los siguientes entregables finales:

Como primer entregable, el cual da la solución al objetivo diseñar una visión global de la idea del negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado a través de un modelo de Canvas se conforma de la siguiente manera:

🚩 Modelo de Canvas: permitirá articular una visión general de la idea de negocio.

- Socios claves.
- Actividades claves.
- Recurso claves.
- Estructura de costos.
- Propuesta de valor.
- Fuentes de ingresos.
- Relación con el cliente.
- Canales.
- Segmento de los clientes.

Segundo entregable, el cual dará la solución al segundo y tercer objetivo analizar las estrategias de inserción, así como la estrategia de mercadeo del producto en el mercado de la industria alimentaria, por lo tanto, la estrategia se enfocará en los siguientes elementos:

🚩 Enfoque de la estrategia de mercado:

- Mapa de empatía.

- Las 4 P de Kotler.

✚ Informe de estudio de propiedad intelectual para registrar la marca.

- Registro sanitario.
- Tabla nutricional según acuerdo RTCR: 135:2002.
- Etiquetado.
- Registro de la marca.
- Titularidad de la producción.
- Guía para la redacción de una patente de invención.
- Acciones piloteadas.
- Boceto para la marca.

Propuesta de un modelo de Canvas que permita obtener una visión global de la idea de negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado

El modelo de Canvas se ha convertido en una herramienta importante por la cual se logra agregar valor a una idea de negocio.

Indica Andrade (2012), el objetivo de un modelo de Canvas:

“...es asegurar el desarrollo de un modelo de negocio claro y consistente, que sea capaz de ofrecer las respuestas indicadas a las necesidades comerciales de la empresa o emprendimiento” (Andrade, 2012, párr. 1).

Con base en el modelo de Canvas se desarrollará la creación del valor agregado para el *snack*, según la información recopilada por medio de los instrumentos de recolección de la información, se cuenta con elementos importantes que permitan un resultado óptimo del modelo.

Es importante que el emprendedor considere el modelo de Canvas como una estrategia para la toma de decisiones, además que le permitirá estructurar la información contemplada en cada uno de los elementos con el fin de conocer a profundidad como podría operar el negocio.

Producto del resultado de la encuesta se obtuvo información importante que brinda un aporte relevante a la hora de desarrollar los nueve módulos que conforman el modelo de Canvas. Por medio de este, se logra tener una visión global sobre la oportunidad de negocio que puede tener el emprendedor en relación a la puesta en marcha de la idea de negocio con respecto al *snack*.

El siguiente esquema refleja cada uno de los componentes del modelo de negocios cuya información se obtuvo del resultado de la aplicación de los instrumentos de validación.

Ilustración 1

EL MODELO DE NEGOCIOS DE CANVAS

JONATHAN JIMÉNEZ PADILLA

29 de Agosto del 2015

<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Socios Clave</p> <p>Proveedores: Suministro de Materia Prima. Compradores: Puntos de Venta a Distribuir el producto al consumidor. Socios Accionistas: Personas que deseen aportar capital y que ayuden al crecimiento y desarrollo de la empresa. Incubadoras: ayudan al crecimiento y desarrollo del negocio a través del capital semilla. Entidades Financieras: entidades que podrían ayudar al emprendedor mediante diferentes fuentes de financiamiento.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Actividades Clave</p> <p>Producción del Snack: es importante que el emprendedor determine la cantidad de producción con la que podría iniciar. Distribución: el emprendedor deberá establecer la forma de distribución del producto en los puntos de venta. Mercadeo: establecer el enfoque de la estrategia de mercado. Administración de contratos: contar con el recurso humano idóneo. Solución de Problemas: contar con las herramientas y tácticas para dar una solución acorde al problema que pueda enfrentar el emprendedor.</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Recursos Clave</p> <p>Financieros: Capital semilla, aporte de los socios o fuentes de financiamiento de entidades bancarias. Físicos: Maquinaria y Bodegaje así como el transporte. Recurso Humano: Seleccionar adecuadamente el personal. Protección de Marca: estudio a profundidad de la marca en propiedad intelectual.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Propuesta de Valor</p> <p>Producto: Snack Beneficios: al consumir el producto mejorará la calidad de vida de los adultos mayores. La propuesta de valor se debe enfocar en que es un producto único en el mercado debido a sus características que lo hacen ser particular e innovador. Dichas características lo diferencian de otros productos por poseer las proteínas necesarias que previenen la sarcopenia y regeneran la masa muscular en los adultos mayores.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Relación con los Clientes</p> <p>El emprendedor ofrecerá calidad en el producto a sus clientes. Brindará la confianza al cliente a través de los beneficios que ofrece el snack. Entre la posible competencia identificada, el producto se ofrecerá a un costo accesible para el cliente. Es importante considerar la opinión del cliente ya que le brindará nuevas ideas al emprendedor. Los clientes se sienten importantes al considerar su opinión para innovar en algún producto.</p> <p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Canales de Distribución</p> <p>Presenciales: Puntos de venta a través de proveedores y tiendas Retail. Alianzas: establecer contratos con distribuidores para que repartan el producto a los diferentes puntos de venta.</p>	<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Segmento de Clientes</p> <p>El mercado meta se identifica a todos los adultos mayores que se encuentran entre 60 a 79 años de edad. El género se enfoca para mujeres y hombres. Los clientes se ubican en las zonas rurales y urbanas del país. Características del cliente: Físicamente activo, independencia económica, no institucionalizados y estado laboral.</p>
<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Estructura de Costos</p> <p>Costos Fijos: Costo de inversión, depreciación de maquinaria, seguros, financiación, costos de ventas y distribución. Costos Variables: materia prima, mano de obra directa e indirecta, supervisión, mantenimiento de maquinaria, servicios públicos, suministros y empaque. Impuestos. Inscripción de Marca.</p>			<p style="text-align: center; font-weight: bold; font-size: small;">Fuentes de Ingresos</p> <p>Las fuentes de ingresos serían las que establecen los puntos de venta: efectivo y tarjeta de crédito y débito. Costo sugerido para el snack es de €1.000,00 a €2.000,00 en promedio.</p>	

Fuente: Elaboración Propia idea basada en Osterwalder (2010).

El modelo de Canvas considera la propuesta de valor como el elemento de mayor importancia, ya que a través de este se describirá los beneficios y el lema con el que cliente se identificará con el *snack*.

El lema que los participantes del foco grupal mencionaron que podría ser apropiado es “La salud está en tus manos”, por lo que el emprendedor podría considerar esta sugerencia y estructurar los beneficios que al final va a generar el *snack* para los adultos mayores. Es importante que la fórmula del *snack* considere elementos adicionales que al final brinde otros beneficios ajenos al principal.

En relación con el elemento de estructura de costos, se conversó con el emprendedor y el asesor de alimentos, donde se consideró el tema del costo por unidad y se les sugirió que para abaratar los costos de producción, sería conveniente que se contrate la maquila a una empresa que brinde el servicio.

Si el emprendedor decide contratar a una empresa que le brinde la maquila y el producto se entrega listo para distribuir, se le estaría trasladando los costos variables a la empresa maquiladora y al emprendedor le correspondería manejar los costos fijos.

Para el emprendedor le sería más sencillo contar con la contratación de la maquila, ya que se evitaría realizar trámites que debería de obtener para poder operar en la producción del *snack*.

Enfoque de estrategia de mercado

Para que una empresa pueda subsistir en un mercado tan competitivo es necesario que dé la importancia al enfoque en que desea direccionar la estrategia de mercado.

Como primer paso, la estrategia debe de tener identificado cuál es la segmentación del mercado al que va dirigido el *snack*, con el fin de conocer el nicho y estar al lado del consumidor. Es importante que el emprendedor conozca que piensa, que siente, que oye, que escucha el cliente, con el objetivo de conocer sus verdaderas necesidades y entender lo que espera de un producto.

Uno de los objetivos esperados al obtener la información de los resultados es poder conocer los posibles competidores, determinar algunas ventajas competitivas, así como el tamaño del mercado.

Es necesario que el emprendedor determine el tamaño del mercado, ya sea que se limite en San José o en el Gran Área Metropolitana como su primer paso de inicio, dicha definición le brindará herramientas para decidir si la estrategia deberá ser de enfoque o masivo.

El enfoque de la estrategia de mercado se basará según las condiciones económicas en la que se encuentre el emprendedor, por lo tanto, se determinará si la estrategia de mercado es de enfoque o masivo. Según el blog escrito por Jaramillo (2012), establece que una estrategia de mercado debe ser enfocada por las siguientes razones:

- ✚ “Si se desea llegar a todo el mercado, el emprendedor no está en la capacidad para atender los nichos o necesidades específicas del cliente.
- ✚ Además, es una forma ágil de competir en un mercado amplio y exigente.
- ✚ El emprendedor no cuenta con el presupuesto requerido para abordar todo el mercado.
- ✚ Los resultados de la estrategia enfocada son más efectivos, puede ser medible por lo que su efectividad es más alta que si se realizara una estrategia general” (párr. 8).

El emprendedor deberá apostar todo a una buena estrategia de mercado, el producto por más bueno que sea, sino se cuenta con una buena planificación de mercadeo, no se lograría el objetivo de introducir el producto en el mercado costarricense.

El resultado de las entrevistas, encuestas y el foco grupal determina información relevante que se debe considerar a la hora de establecer las mejores estrategias de mercado. Esta información se deberá clasificar en los cuatro pasos siguientes:

1. **Análisis de los datos:** es necesario que se analice la información que pueda brindar el usuario final, por ejemplo, si el producto logra satisfacer los objetivos del mercado meta, se identificaría un problema y a su vez da una solución.

Para este caso, la fuente principal de información que tiene el emprendedor son los datos recopilados de las encuestas y el resultado del foco grupal. Esta sirve para formular un análisis y basar la estrategia de mercado en lo que recomienda o sugiere el cliente.

Las fuentes de datos se convierten en una herramienta importante que viene a fortalecer la estrategia de mercado y así ajustarla según la necesidad identificada.

2. **Análisis de la competencia:** este paso es importante considerarlo en la estrategia de mercado, tener identificado quienes son aquellos competidores, puede lograr obtener ventajas competitivas que le permitan ser mejor o incluso mejorar la calidad y beneficios del *snack*.

La encuesta y el foco grupal consultó a los participantes si conoce algún producto igual o similar al *snack* y parte de este resultado se logró obtener datos sobre algunos productos que se podrían considerar como competidores que podría tener el emprendedor.

A continuación, se detallan los productos que mencionaron los participantes: el Ensure, chía, gelicar, la quineca, el Sustagen, vitaminas, glucosamina, omega 3, 6 y 9, glucerna, calcio y productos naturales como legumbres, vegetales, frutas hortalizas, entre otros.

Es necesario realizar investigaciones sobre el marco competitivo, con el objetivo de tomar en cuenta las similitudes y ventajas competitivas que podría tener el producto con respecto a los competidores.

Es importante conocer qué opinan los participantes sobre estos productos con el fin de conocer las expectativas y experiencias que han tenido los clientes al consumir dichos productos.

3. **Crear valor.** Cuando el emprendedor ya cuente con su marca, es importante que le cree valor bajo un lema el cual el consumidor se identificará, posicionándola en el mercado.

El emprendedor deberá destacar los beneficios y las propiedades con las que está compuesta su fórmula, ya que puede ser en un potencializador de las proteínas creando así en una invención, lo cual lo convierte en un producto diferente de los otros con la diferencia, que estos no pueden ofrecer el mismo beneficio.

4. **Promover:** Hoy el mercadeo se está enfocando más en lo que respecta al uso de las redes sociales, por lo tanto, es importante que el emprendedor cuente con una fuerte presencia en las redes sociales, específicamente *Facebook*.

Muchos emprendedores están basando su estrategia de mercado en las redes sociales ya que, al compartir, o tener un gran número de seguidores leales de la marca, facilita que esta se vaya posicionando en muchos lugares del mundo si se deseara salir de las fronteras de Costa Rica.

Inclusive consideran este tipo de mercadeo, por su facilidad de propagación y por su bajo costo de inversión, el cual lo hace una herramienta muy atractiva para los emprendedores.

Por lo tanto, el 32% de los participantes en la encuesta, así como en el foco grupal, indicaron que son personas que les gusta estar al día con los avances tecnológicos, pues no les gusta sentir que son personas rezagadas y no solo prefieren informarse por los medios tradicionales sino también por los medios modernos.

Sin embargo, no se debe de dejar de lado las pautas publicitarias en los periódicos y en la televisión. Según resultados estos son los medios de mayor afluencia por parte del adulto mayor.

Según Thompson (2007), para lograr obtener una buena estrategia de mercado es importante considerar:

“... que la información logre abarcar la mayor cantidad de personas que conforman el nicho de mercado buscando la mejor manera de posicionar el producto en la mente del consumidor, para este caso, sería muy buena estrategia enfocarlo en hacerle ver al cliente que al consumir el *snack* mejorara

su calidad de vida y podrá seguir con una vida cotidiana normal como cualquier otra persona (Thompson, 2007, párr. 9).

En otras palabras, se hace referencia a la propuesta de valor, a través de esta se deberá de describir la manera en que el emprendedor creará el valor para conquistar a un mercado determinado, ósea enfocando el lema con el cual el cliente se identificará con el producto.

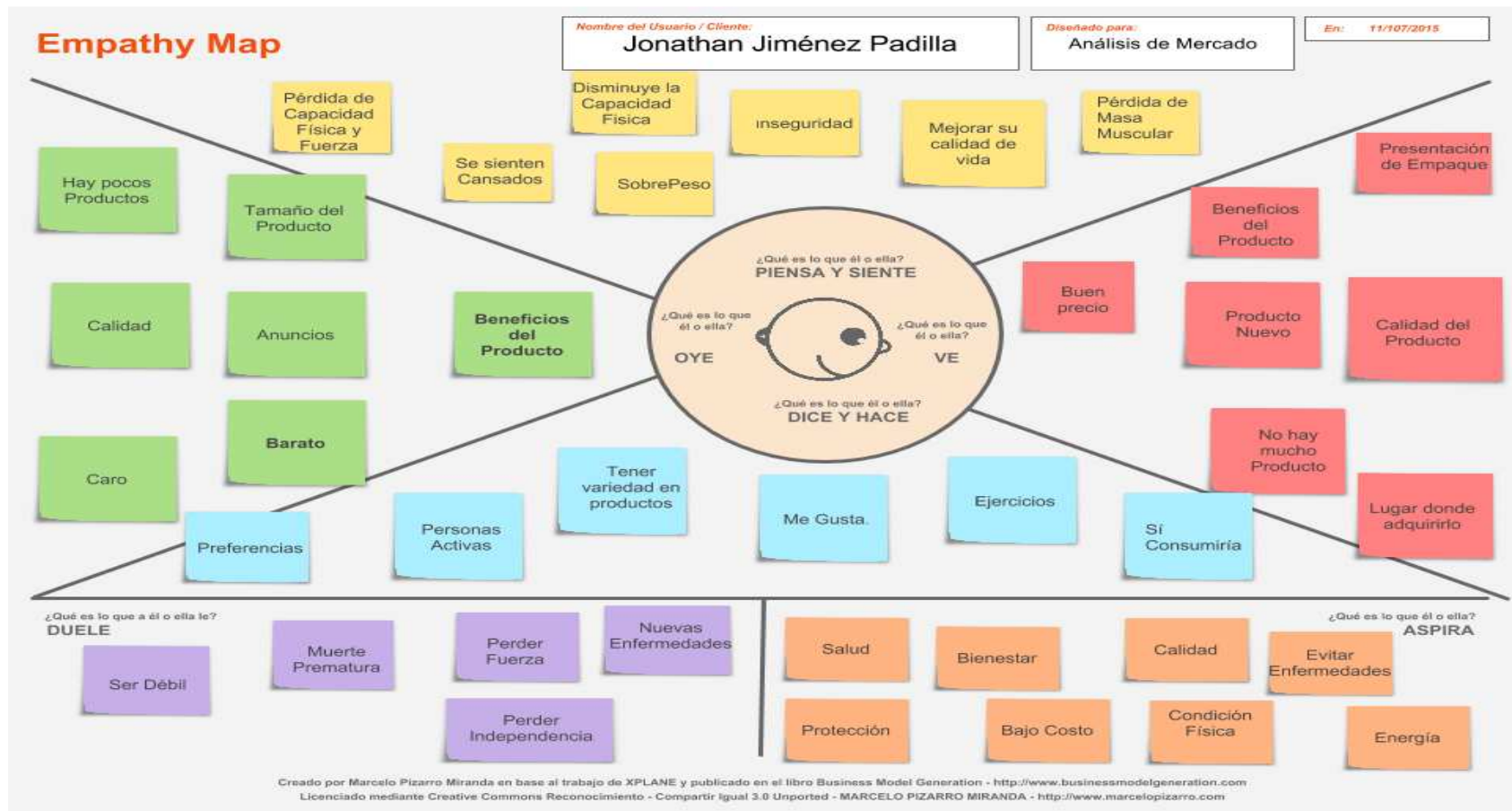
Por ejemplo, a través de la estrategia de mercado, se da a conocer el producto en el segmento seleccionado, con el objetivo que este llegue a hacer aceptado y logre posicionarse de tal manera en la mente del consumidor, incrementado así las ventas de la empresa.

Para formular una buena estrategia de mercado es importante obtener información de quienes van a ser nuestros clientes, lo que esperan del producto y por último contar con datos de la competencia si es que la hubiere.

Al aplicar la encuesta, se abarcó estos puntos de utilidad para establecer mejor los objetivos de la estrategia de mercado.

Para identificar el enfoque de las principales estrategias de mercado se basaron en el siguiente mapa de empatía:

Ilustración 2. Mapa de empatía



Fuente: elaboración propia idea basada por Innokaba (2014)

Un complemento para enfocar de manera efectiva la estrategia de mercado es utilizando el modelo de mercadeo de las 4 Pes establecido por Kotler (2004). Las 4 Pes giran principalmente cuando se logra conocer el mercado meta.

El emprendedor debe de tener claro cuál va a ser el objetivo de la estrategia ya sea si es capturar un mayor número de clientes, incentivar las ventas, dar a conocer nuevos productos, lograr una mayor cobertura o exposición de los productos.

Es importante que el emprendedor establezca como desea conquistar al cliente, por lo que deberá contemplar estrategias enfocadas a cada uno de los elementos que conforman "las 4 P de Kotler" (2004).

Para obtener una buena gestión de la estrategia de mercado basadas en las "4 P del Kotler", se establecen las siguientes estrategias:

- ✚ Producto: la estrategia se enfocará en el producto del snack, es importante mencionar las características nuevas, así como los nuevos atributos (para el snack se podría considerar un atributo, que es una invención siempre y cuando el Registro de propiedad industrial lo reconozca como tal), colores, diseño de empaque y el logo.
- ✚ Precio: lanzar el producto al mercado con un precio bajo, con el objetivo de que pueda lograr una rápida penetración en el mercado o bien para darlo a conocer de una manera rápida y eficaz.
- ✚ Plaza: Los resultados hacen referencia de que los clientes les gustaría obtener el producto en supermercados, por lo que la estrategia deberá enfocarse en la distribución en puntos de venta frecuentes por el consumidor. El emprendedor deberá seleccionar puntos de venta que sean convenientes para el tipo de producto, por lo tanto, se considera apropiado que se aplique una estrategia selectiva en puntos de venta.
- ✚ Promoción: la estrategia más adecuada para la introducción de un producto nuevo es la publicación de anuncios en periódicos, televisión e internet.

También se considera una buena estrategia el crear boletines o bien participar en ferias.

Es interesante que el emprendedor realice un *stand* de degustación en eventos, y que publique anuncios en la parte trasera de los autobuses, por ejemplo.

Para lograr un buen diseño de una estrategia de mercado, se debe de analizar primero el público meta, con base en dicho análisis se pueden diseñar estrategias que cubran las necesidades o deseos, así como sus características.

El siguiente esquema representa un resumen de la mezcla del mercadeo con "las 4 Pes de Kotler" (2004):

Ilustración 3 Estrategia de mercado basado en las 4 Pes de Kotler



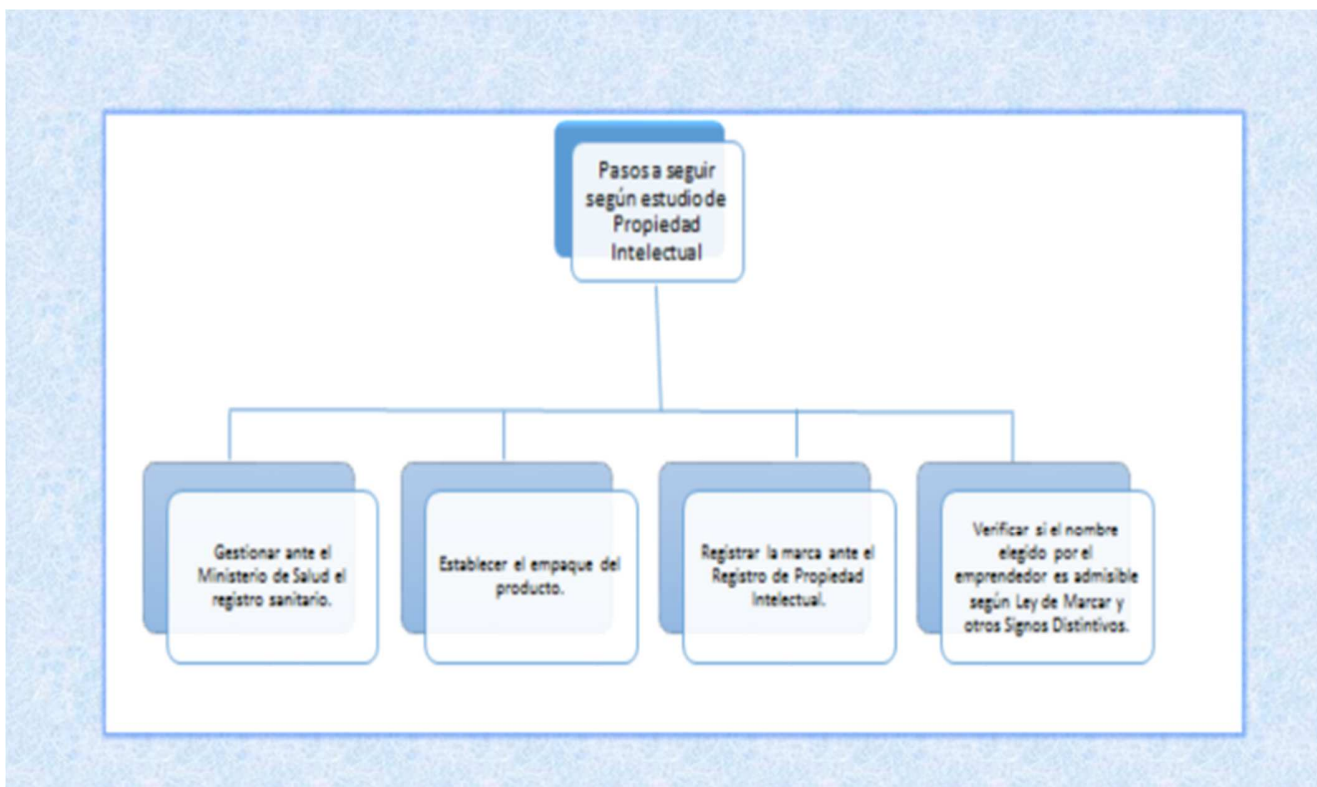
Fuente: elaboración propia basada en la idea de Kotler (2004).

Estudio de propiedad intelectual para el registro de la marca

El resultado del análisis realizado, establece que el emprendedor debe seguir una serie de pasos que le permitan cumplir con lo establecido por parte del Ministerio de Salud para

obtener el registro sanitario del producto, así como su marca según lo establecido en la Ley 7978 de Marcas y Otros Signos Distintivos.

Ilustración 4. Pasos a seguir para realizar estudio de propiedad intelectual



Fuente: Elaboración propia.

Primer paso. El emprendedor deberá de gestionar ante el Ministerio de Salud, la solicitud y cumplimiento de los requisitos para obtener el registro sanitario del producto y cumplir con lo estipulado en el acuerdo RTCR: 135: 2002, específicamente en el tema de Tabla Nutricional.

Segundo paso. El emprendedor debe establecer el empaque, este es una parte muy importante del producto, es lo que lo va a diferenciar de la competencia, el empaque identifica y crea una identidad, que hará que el cliente lo identifique y ayude a que el producto sea apetecible a la vista del comprador que nos está comparando con la competencia.

Además de diseñar el empaque, es muy importante definir cuál va a ser la etiqueta a utilizar, ya que, a través de esta, el producto se va a proteger a la hora de registrar la marca y a su

vez da el derecho de utilizar la marca exclusiva, así como prohibir que sea utilizado por terceros.

Actualmente, el producto no cuenta con un diseño de empaque, sin embargo, se está analizando la forma que va a tener el producto para establecer así el empaque.

De acuerdo a los requerimientos establecidos en el Reglamento Técnico Centroamericano de Etiquetado, el empaque deberá cumplir con ciertos requisitos para que este sea aprobado por el Ministerio de Salud a la hora de solicitar el registro sanitario del *snack*.

Tercer paso. El emprendedor deberá registrar la marca, de acuerdo al marco jurídico de Costa Rica, la Ley N. 7978 Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos, en el artículo N. 1 se establece que el objeto de la ley es proteger, efectivamente los derechos e intereses legítimos de los titulares de marcas y otros signos distintivos, así como los efectos reflejos de los actos de competencia desleal que puedan causarse a los derechos e intereses legítimos de los consumidores.

Es fundamental para cualquier inventor, proteger su invento, ya que se convierte en un factor motivante, debido a que se le está proporcionando una protección de su producto, con el cual le garantizaría a su mercado meta la confianza de brindar un producto seguro, esto a través de lo que establece la Ley de Marcas y otros Signos Distintivos.

Por lo anterior, es importante que el señor Jiménez gestione la solicitud ante el Registro de Propiedad Industrial la protección de la marca con la que va identificar el *snack* en el mercado, así como de la competencia.

Cuarto paso. Verificar si el nombre de "Galletas Mía" es admisible cumpliendo con lo establecido en el marco legal, producto de esta verificación el nombre que se eligió no es admisible según lo estipulado en los artículos 7 y 8 establecidos en la Ley 7978, la cual establece las observaciones de cuales marcas pueden ser inadmisibles y para el nombre de la marca "Galletas Mía" no es admisible debido a que su nombre tiene una similitud fonética con respecto a la marca ya existente de "Galletas María", lo cual tendería a confundir al consumidor.

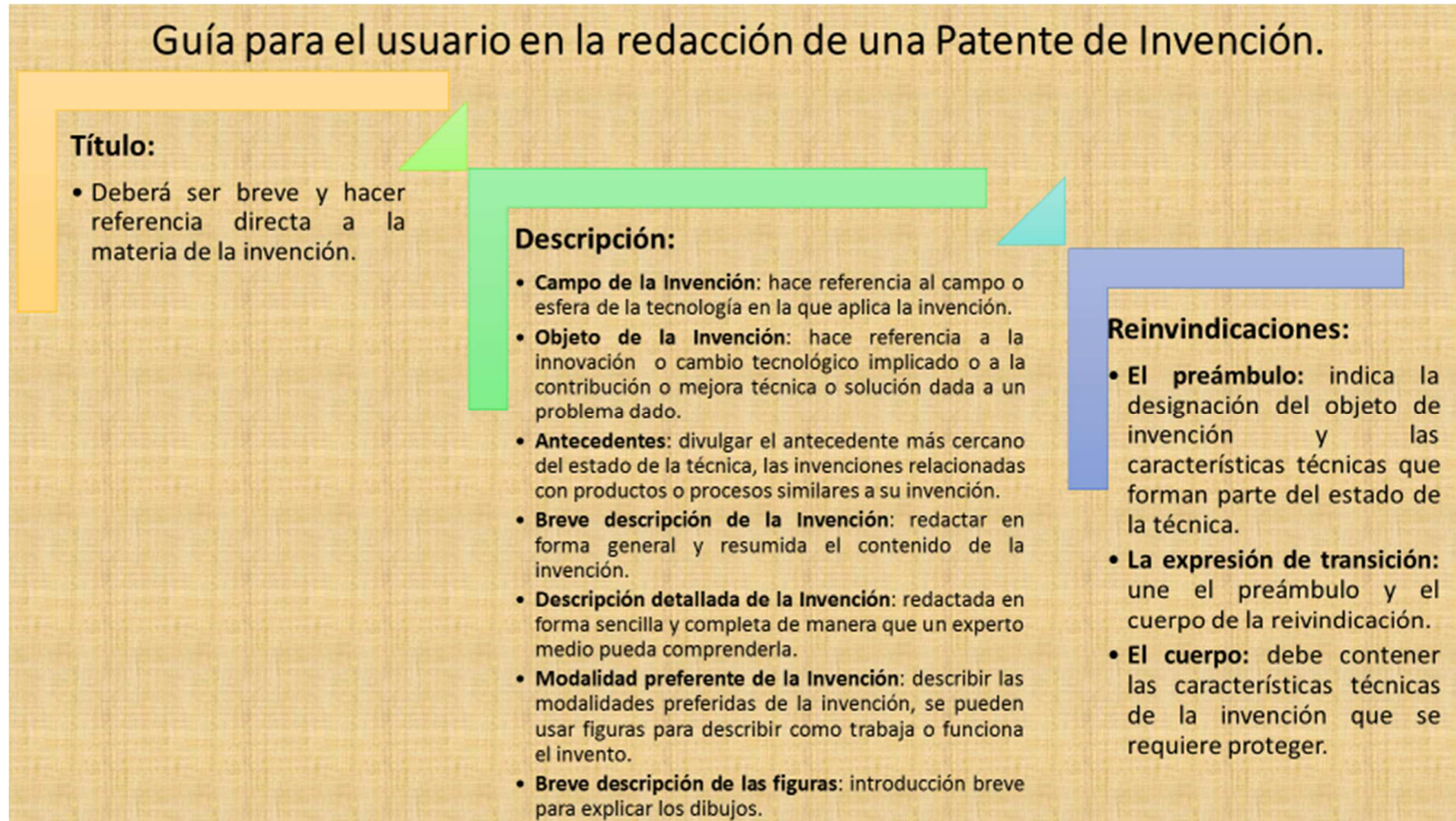
Una segunda opción de nombre para la marca se contaba con "Galletas *Grammamía*", se procedió a realizar el estudio en el Registro de marcas y propiedad intelectual resultando que sí es factible su registro bajo el nombre mencionado.

La información obtenida en el foco grupal nace la idea del nombre "Gatito Vital", se podría considerar como tercera opción que estaría a disposición para el emprendedor de registrar dicho nombre. Según estudio preliminar realizado también tiene la factibilidad de registrar la marca bajo ese calificativo.

Considerando que la fórmula sea aprobada por el Registro de la Propiedad industrial como una invención, es necesario que el emprendedor conozca sobre la guía que se debe de utilizar para redactar una patente de invención.

El siguiente esquema refleja los elementos que conforman el documento técnico que debe de acompañar toda solicitud de patente de invención:

Ilustración 5. Guía para la elaboración de informe de una patente de invención



Fuente: Elaboración propia basado en Guía para el Usuario en la Redacción de una Patente de Invención o Modelo de Utilidad del Registro de Propiedad Industrial.

Para realizar el trámite respectivo en la Oficina de Patentes se debe de cumplir con los requisitos que se mencionaron en el apartado de estudio de propiedad intelectual en el capítulo 4 y cumplir con el llenado del informe técnico.

Último paso. El señor Jiménez deberá realizar un contrato sobre la titularidad de propiedad intelectual de la investigación que lleva a cabo en el CITA, con el objetivo que quede claro y de forma expresa quién va a ser el titular del derecho.

El emprendedor ha realizado las etapas de desarrollo de la fórmula utilizando las instalaciones del Centro Nacional de Ciencia y Tecnología de Alimentos de la UCR, en la cual se llevaron a cabo las pruebas y error con el objetivo de obtener el producto final.

Por lo anterior, para lograr el desarrollo de la fórmula se ha utilizado el CITA como el centro de investigación, por lo tanto, el señor Jiménez está expuesto a que el CITA se considere el dueño de la propiedad intelectual y está en todo su derecho de registrar la marca ante el Registro de la Propiedad Industrial.

Se le consultó a don Jonathan si él en algún momento firmó algún tipo de documento, en el cual se especifique que él le sede los derechos de la propiedad intelectual al CITA, y su respuesta es negativa, por lo que a la fecha no ha firmado ningún documento que le comprometa el derecho de propiedad intelectual de la investigación realizada en el CITA, en relación con la fórmula y los ingredientes para diseñar el *snack*.

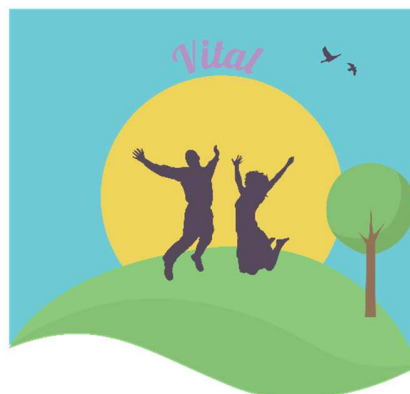
Acciones piloteadas

Conforme se desarrolló el proceso de la investigación y recolección de la información, surgieron recomendaciones que se le hizo saber al emprendedor con el objetivo que fuera implementando las acciones en cada proceso para el diseño y nombre de la marca.

Para la elaboración de los bocetos de la marca y dibujos se le informó de los colores que mencionaron los adultos mayores durante la cesión realizada en el foco grupal, de los cuales solo dos colores coincidieron con los que se desarrolló el boceto, siendo el verde y el azul - celeste.

Producto de los resultados del foco grupal, el emprendedor consideró algunas recomendaciones resultado los siguientes bocetos:

Boceto 1



Boceto 2



Boceto 3



Boceto 4



En una segunda sesión del foco grupal se mostró los bocetos y de los cuatro eligieron el boceto 3, indicando que se identifican más con los colores, además el sol le da vida al logo.

Realizaron algunas críticas como cambiar el color de la cinta anaranjada por el dorado, sobre la misma cinta se le puede colocar el nombre completo si fuera el caso de que el emprendedor decida por "Gatito Vital".

También indicaron que la cinta puede ir más abajo con el fin de no tapar los pies de las personas ya que al estar las figuras en movimiento es sinónimo de bienestar o que la salud está en tus manos.

El emprendedor ha mostrado mucho interés al informarse de los beneficios que podrían acceder si logra registrar el *snack* como una invención, ya que podría tener acceso a capital semilla lo que implicaría un gran avance en el desarrollo del negocio.

Capítulo VI

Conclusiones y recomendaciones

Después de realizar el estudio, la información recopilada de acuerdo a los instrumentos utilizados para su recolección, se llega a la conclusión que el señor Jiménez está ante una oportunidad de negocio con bastante potencial.

Para el logro de los objetivos planteados al inicio del documento, fue necesario realizar todo un estudio, el cual se abordó mediante las diferentes técnicas de recolección de información como la realización de encuestas, entrevistas, foco grupal y realización de investigaciones, obteniendo un resultado satisfactorio en cuanto al nivel de cumplimiento. Con los resultados obtenidos se espera brindarle al emprendedor un panorama viable en cuanto a la aceptación del *snack* por el mercado meta así como la viabilidad de negocio.

Objetivo específico 1: Diseñar una visión global de la idea del negocio para determinar la viabilidad del producto en el mercado a través de un modelo de CANVAS.

Conclusiones

1. Los datos que conforman el modelo de Canvas diseñado para iniciar el negocio del emprendedor, refleja que el señor Jiménez está ante una oportunidad muy interesante de negocio, a pesar de tener posible competencia, el producto por sus características y por ser una posible invención se considera único en el mercado costarricense.
2. El emprendedor deberá tener en cuenta cuál es la misión, visión y objetivos de lo que desea, para tener un norte al cual se quiere llegar, conocer el segmento de mercado, establecer alianzas estratégicas y estar innovando. Estos elementos son un factor importante para alcanzar el éxito.
3. A través del modelo de Canvas el emprendedor tiene una visión global en cuanto a la viabilidad que puede tener el emprendedor un negocio nuevo, ya que el resultado obtenido le muestra que debe de crear valor en el producto para que el mercado meta pueda identificarse con el producto así como una eventual radiografía de como

estaría compuesto el negocio, en cuanto a la identificación del segmento de clientes quienes son los adultos mayores, la propuesta de valor la cual se podría enfocar en el lema "tu salud está en tus manos" y resaltar los beneficios que tendrá el consumidor si consume el *snack*. Los canales de distribución son importantes que el emprendedor establezca la mejor forma de hacer llegar el producto al cliente, considerando el presupuesto disponible para tal fin. La relación con los clientes es un elemento esencial, al considerar sus opiniones sienten que han colaborado con sus percepciones para que el producto sea de calidad, también hacerles ver los múltiples beneficios que tienen al consumir el *snack*.

4. Es necesario que el emprendedor establezca una buena relación con los clientes para lograr un posicionamiento esperado del producto, por lo tanto, el emprendedor deberá seleccionar la mejor forma de relacionarse con el cliente de acuerdo a las características que este presenta. Dichas características se plasmaron en el diagrama del modelo de Canvas en el elemento de la segmentación de clientes.
5. Para establecer las fuentes de ingresos eso va de la mano con la estrategia de mercado que el emprendedor decida en cuanto a la forma que quiera cómo distribuir o los canales más apropiados para hacer llegar el producto al cliente.
6. En relación a los socios, actividades y recursos claves, la misma economía y el segmento de mercado van dirigiendo cada elemento de acuerdo al volumen de producción, por lo tanto, los proveedores, las entidades financieras, las incubadoras, el CENIBiot, la materia prima, las instalaciones, las estrategias de mercado se van a convertir en herramientas claves que ayudaran a crecer al emprendedor.
7. Con respecto a la estructura de costos se concluye que sería conveniente para el emprendedor contratar la maquila, ya que estarían trasladado los costos fijos y algunos variables a la empresa maquiladora, por lo que la inversión inicial no sería tan elevada.
8. Estar al día con la tecnología, así como buscar nuevas ideas para innovar es importante en el producto del *snack*, lo cual son generadores para impulsar el crecimiento de una futura empresa y que no quede rezagada por falta de conocimientos.
9. El *snack* al ser un producto con características que lo diferencia de otros, podría tener la posibilidad de diversificar tanto en producto como en el mercado meta, por

ejemplo, diseñando nuevas formas de presentación del *snack* así como ampliar el segmento de mercado considerando a los deportistas.

10. Ser emprendedor es difícil por todas las adversidades a las que se enfrentan diariamente, pero a veces por una necesidad el deseo de emprender se convierte en una perseverancia, la cual llega a culminar en el éxito.
11. A veces la vida le abre las puertas sin conocer cuál será el resultado final y hay ocasiones que, ante la negatividad de los emprendedores, se resisten a lo que Dios está poniendo en el camino, porque ese es el destino que definió a cada persona y ahí es donde él actúa por medio de otras personas para dejar de lado el pensamiento negativo.

Recomendaciones

1. Para determinar si un producto es viable o no, es importante que el emprendedor o gestor tome en cuenta la opinión del mercado meta, ya que este le va a definir las pautas a seguir a la hora de definir la estrategia de *marketing* para introducir el producto al mercado costarricense.
2. Es importante que el emprendedor considere los beneficios que las personas esperan del producto ya que esto es lo que le va a dar valor al *snack* y por ende, se convertirá en un producto atractivo para el consumidor. En otras palabras el emprendedor deberá determinar que el producto resuelva la necesidad identificada en el mercado meta.
3. Para probar la viabilidad del producto, es necesario que el emprendedor identifique y analice bien quién es su cliente o segmento de mercado, es importante que se considere la información que logre obtener de los clientes, tales como qué compra, cuánto, cuándo y dónde. Por lo tanto, el emprendedor deberá identificar quiénes son sus potenciales clientes y tener una manera práctica y eficaz de llegar a ellos.
4. A la hora de consultarle al consumidor si tiene algún conocimiento relacionado a algún producto que genere los beneficios que tendrán del *snack*, es importante considerar que el consumidor podría tener un nivel de conocimiento, por lo tanto, se considera que sí existe mercado para el *snack*.
5. Se recomienda que al ser el *snack* un producto nuevo en el mercado costarricense, se implemente un adecuado plan de mercadeo que dé a conocer el producto al

consumidor meta. Este plan deberá contemplar los objetivos de venta que se plantee y de esta manera se establecería la viabilidad del producto.

6. En cuanto a la estructura de costos establecida en el modelo de Canvas, se le hace la recomendación al emprendedor de contratar el servicio de maquila ya que de esta forma estaría trasladando los costos variables y algunos fijos a la empresa que le brindaría el servicio de maquila. El objetivo de esta recomendación es que el emprendedor le entregue la materia prima preparada (con el objetivo de proteger el secreto industrial de la fórmula) y la empresa maquiladora le entregaría el producto final listo para su distribución a los puntos de venta.
7. Si el emprendedor opta por contratar la maquila, la inversión inicial que tendría que aportar para iniciar el negocio no sería tan elevada, además como bien se indicó en los resultados del modelo de negocios, la empresa maquiladora sería un socio clave para el emprendedor.

Objetivo específico 2: Analizar las estrategias de inserción del producto en el mercado de la industria alimenticia

Conclusiones

1. El segmento al que va dirigido el producto muestra un gran interés, por lo que consideran que al consumirlo les sería muy beneficioso para mejorar su calidad de vida, y si lograra mejorar la fórmula del *snack* con el propósito de dar más valor en cuanto a mejorar otros males que no solo sea la masa muscular se volvería más atractivo para el consumidor.
2. Por lo anterior, el emprendedor podría enfocar la propuesta de valor del *snack* sobre las características y beneficios adicionales. Ante un modelo de negocio la propuesta de valor exitosa deberá basarse en la importancia de la necesidad o actividad que se realiza para el consumidor, tomar en cuenta la satisfacción que tienen los clientes con las soluciones que les brinda el *snack* y por último contemplar si la oferta satisface las necesidades al compararse con otras opciones de mercado.
3. Las condiciones del *snack* en cuanto a la competencia, se determinó que los productos más frecuentes de consumo por el segmento de mercado estudiado, no cuentan con las mismas calidades del *snack*, debido a que estos les producen efectos

secundarios que en ocasiones se convierten en otros problemas de salud y no poseen características iguales o similares.

4. De los resultados obtenidos en la encuesta y en el foco grupal, se obtuvo información fundamental para delimitar los alcances de la estrategia de mercado. Por consiguiente, la opinión del mercado meta fue de gran aporte para orientar la estrategia de mercadeo así como la viabilidad del producto.
5. Para determinar la viabilidad del producto fue necesario conocer qué piensa y siente el consumidor, qué observa, qué se dice, qué se hace, qué escucha. Al recabar estos datos se convierten en una fuente de información primordial para así adaptar el producto al mercado meta y que este sea de interés para el consumidor final.
6. El segmento de mercado mostró mucho interés en el producto, por lo tanto, se logró determinar aspectos importantes para el mismo, rescatando cualidades que le da un valor importante al producto convirtiéndolo único e innovador que lo diferencia de la competencia. Un valor agregado que tiene el producto es que sus ingredientes son naturales y eso les llamó la atención ya que el adulto mayor no les gusta consumir productos hechos a base de químicos.
7. El adulto mayor espera encontrar en el mercado un producto que le brinde salud, bienestar, energía, calidad de vida, mejorar su condición física, que les ayude a contra arrestar otras enfermedades y que sea un complemento. Esta información que mencionan los futuros consumidores, son insumos que debe considerar el emprendedor en el *snack*, con el fin que este sea un producto que llene todas las expectativas del mercado meta.
8. Por lo expuesto anteriormente, las estrategias que deberá utilizar el emprendedor para lograr introducir el *snack* al mercado son las siguientes:
 - ✚ Deberá ofrecer un producto que mejore otros males no solo que mejore la regeneración de la masa muscular, ya que esta cualidad lo convierte en un producto atractivo en el mercado.
 - ✚ La propuesta de valor se deberá enfocar sobre las características y beneficios adicionales que presenta el *snack*.
 - ✚ Es importante considerar si la oferta satisface las necesidades del consumidor con respecto a la competencia u otras opciones que ofrece el mercado.

- ✚ Antes de iniciar con la introducción de un producto nuevo al mercado, es necesario tomar en cuenta la opinión del consumidor.
- ✚ Por último, es necesario que el emprendedor muestre la diferenciación del *snack* con respecto a la competencia.

Recomendaciones

1. Si un emprendedor va a iniciar una empresa sólo por hacer dinero, ese es un grave error, ya que como lo dicen los mismos expertos, el emprendedor deber de iniciar con pasión por lo que realmente desea hacer, por lo tanto, lo más recomendable es que si un emprendedor no cuenta con esa pasión o enamoramiento por lo que hace, es mejor que no inicie ningún negocio ya que se puede frustrar y cuando realmente decida emprender, los temores le impedirán alcanzar el éxito.
2. El emprendedor si no cuenta con fuentes de financiamiento para hacer crecer el negocio, pero decide aliarse con un socio deberá elegir bien con quien realiza las alianzas estratégicas y cuanto sería el aporte de capital que estaría dispuesto a ofrecer. O bien lograr tener el respaldo de la invención por parte del CENIBiot y así acceder al capital semilla que otorga la incubadora Parque la Libertad.
3. Si es importante que el emprendedor tome en cuenta que ningún socio deberá poseer la representación del 50% o más del negocio, ya que no sería justo que parte de la empresa sea de un tercero totalmente ajeno a su idea.
4. Los socios pueden colaborar con el negocio, no sólo aportando dinero sino más bien abriendo puertas, que le brinden consejos según la experiencia, tratar que los socios sean personas que ya hayan vivido la etapa en la que se encuentra el emprendedor para que le brinden apoyo en cualquier área.
5. Se recomienda que el señor Jiménez gestione ante el ente gubernamental correspondiente la formalización según la legislación del negocio, con el objetivo que inicie como un negocio formal y no se vea expuesto ante alguna sanción por incumplimiento.

6. Es importante que busque un acompañamiento que le permita desarrollar mejor su función como gerente de un negocio que apenas inicia, con el objetivo que en el futuro su posición sea de un emprendedor exitoso.
7. Un modelo de Canvas es indispensable para toda empresa, pero el emprendedor o cualquier persona empresaria o gestor de innovación no deben de aferrarse por completo a lo que se indica en el modelo de negocios bajo metodología de Canvas diseñado para el negocio. Un modelo de negocios es importante para gestionar alguna fuente de financiamiento y para determinar el estado en que se encuentra la empresa, sin embargo, se recomienda que el emprendedor enfoque su mayor tiempo en la gestión ya que este factor es el que hace que un negocio sea exitoso.
8. Se recomienda que el emprendedor considere otros beneficios que el *snack* podría ofrecer al mercado meta, ya que lo convertiría en un producto único e innovador siendo así atractivo para el consumidor.
9. Como bien se hizo énfasis, un modelo de negocios se centra principalmente en la propuesta de valor, por lo que se recomienda que dentro de dicha propuesta el emprendedor resalte las características y beneficios que diferencian al *snack* de la competencia.
10. El emprendedor deberá analizar bien la competencia con el objetivo de estudiar si la oferta del *snack* supera las necesidades del mercado con respecto a otras opciones.

Objetivo específico 3: Analizar las estrategias de mercadeo para diseñar el plan comercial del producto.

Conclusiones

1. El estudio mostró como insumo adicional que el emprendedor se puede apoyar en diferentes alianzas estratégicas que le ayuden a facilitar el desarrollo del negocio, en caso de no requerir alguna fuente de financiamiento.
2. Además, las fuentes de información obtenida a la hora de la aplicación de las encuestas, son datos que se deben analizar ya que de ahí se debe de orientar la estrategia de mercado, enfocando en un análisis de competencia, crear valor y promover el producto.

3. Por medio de los mismos clientes, se logró determinar cuáles podrían ser los competidores a los que estaría expuesto el producto, por lo que esta información es importante considerarse antes de incluir el producto al mercado, ya que le permitirá al emprendedor tener una ventaja competitiva y realizar una comparación de características y beneficios logrando la diferenciación del mismo con los demás productos.
4. La estrategia de mercado debe de crear valor en el producto, y para este caso es necesario considerar los beneficios que el producto ofrecerá al consumidor. Por lo tanto, el emprendedor deberá estudiar los diferentes tipos de enfermedades que el consumidor expresa para así adaptar el *snack* a estos males y brindar una solución y generar una calidad de vida adecuada.
5. Según la experiencia de otros emprendedores, consideran que la mejor forma, fácil, oportuna y económica para promocionar el producto es a través de las redes sociales. El impacto que este medio genera en el producto es viral ya que su expansión se da más allá de las fronteras de Costa Rica, por lo que lo consideran una herramienta de gran utilidad dentro de una estrategia de mercado.
6. Sin embargo, tomando la opinión de los encuestados consideran que los medios de comunicación más frecuentes son la televisión y periódicos los cuales se deberán contemplar en la estrategia.
7. La información que aportan los mismos consumidores es la que da las pautas para establecer una buena y adecuada estrategia de mercado, sino se cuenta con esta información es muy posible que el estudio de mercado no dé los resultados esperados.
8. El emprendedor deberá ser consciente del presupuesto que dispone para diseñar la estrategia, la cual debe ser enfocada si desea llegar de una manera apropiada al mercado meta y satisfacer sus necesidades.
9. Por lo anterior, la estrategia de mercado es fundamental para poder posicionar un producto en el mercado, por lo tanto, se concluye que el emprendedor deberá establecer una estrategia de mercado enfocada con el objetivo de que logre abarcar y atender el nicho o segmento de mercado.

10. Si lo hace de manera general, se puede ver limitado por no poder abarcar todo el mercado y deberá contar con un presupuesto bastante amplio para poder cubrir con los costos.

Recomendaciones

1. Como bien se ha recomendado en la viabilidad del producto, el éxito de este dependerá de la orientación que le den a la estrategia de mercadeo, ya que a través de esta es la que marca las pautas según la información que se recopila del mismo cliente.
2. Es importante que identifique y analice quien es la competencia, realice una comparación para determinar el factor que le permita ser mejor, y diferente a los demás productos. El emprendedor deberá tener claro quiénes son sus principales competidores tanto directos como indirectos.
3. Es necesario que el emprendedor analice qué hace su competencia, quién es, dónde están, qué ofrece y a quién le ofrece. Lo principal de todo esto, es que con esta información el emprendedor lo tome para su propio beneficio y mejore en lo que se pueda.
4. La estrategia de mercado del producto deberá enfocarse en lo que las personas desean comprar y no en lo que el emprendedor quiere vender, así el emprendedor se garantizará el éxito del negocio.
5. Por lo tanto, una buena estrategia de mercado para este negocio que apenas inicia es crear una estrategia de mercado enfocada, ya que le permitirá atender de una manera fácil y eficaz el segmento de mercado y a su vez podrá satisfacer las necesidades del cliente. Además, es importante tomar en cuenta el factor de presupuesto ya que una estrategia de mercado enfocada es menos costosa que si fuera una estrategia de mercado general.
6. Al establecer el enfoque de la estrategia, el emprendedor deberá tener definido quien es su cliente, ya que a través de este se podrá determinar el tamaño, así como las

tendencias del mercado. El producto se deberá posicionar en el mercado a través de la estrategia, provocando así una identidad propia del negocio.

7. El emprendedor deberá definir cuáles van a ser las tácticas que utilizará para lograr que sus clientes se enamoren e identifiquen el producto, ya que las ventas harán que el modelo de negocios sea un modelo fuerte y atractivo para posibles socios inversionistas.
8. Existen muchas formas de llegar al cliente ya sea desde el producto, la marca, los medios publicitarios, las ofertas, diversificación de los productos, entre otros.

Objetivo específico 4: Estudiar la factibilidad de protección de la propiedad intelectual de la marca y la invención.

Conclusiones

1. El estudio de propiedad intelectual realizado a las diferentes opciones para registrar la marca, establece que para el nombre de "Gatito Vital" o "Galletas *Grandmammia*" si es factible su registro.
2. Como recomendación se le indico al emprendedor que los participantes se identificaron más con nombres del idioma natal, que fuera un nombre corto y fácil de recordar. Por tal razón se le hizo ciertas observaciones a los bocetos elaborados por el emprendedor con el fin de mejorar el diseño, forma y contenido de la marca.
3. El señor Jonathan Jiménez a través de su idea como emprendedor inició a diseñar una fórmula para crear un *snack* cuyo propósito es regenerar la masa muscular, debido al paso del tiempo esta se va perdiendo y provocando así un efecto negativo en la calidad de vida de los adultos mayores, lo cual es importante que proteja su idea más si esta corresponde a una invención.
4. Cuando un emprendedor tiene una idea y su meta es poder materializarla, es importante tomar en cuenta varios aspectos relevantes con el objetivo de proteger su idea. Por tal razón, es importante buscar asesoría para que lo orienten y le ayuden a cumplir con los requisitos que pide la Oficina de Patentes del Registro de propiedad industrial.

5. Los beneficios que obtendrá el señor Jiménez al registrar la marca son varios, primero, la marca se convertirá en su principal activo, por ende, la razón de su futura empresa, se garantiza que nadie le robe el derecho de propiedad intelectual por parte de alguna competencia, así como la marca y el estilo del *snack*. Además, podrá tener respaldo del CENIBiot y de la incubadora Parque la Libertad, siempre y cuando logre a concretar el registro de la invención.
6. La lluvia de ideas fue un factor fundamental para establecer algunas otras opciones para el nombre del producto, cuantas más personas participen para proponer diversos nombres más facilidad hay para obtener un nombre que se adapte a lo que se busca con el producto.
7. Es importante hacer un análisis exhaustivo del nombre a elegir, ya que se debe buscar que no exista algún nombre igual o similar y que lo convierta en un nombre inadmisibles, como sucedió en el caso del emprendedor, quien había elegido "Galletas Mía" y por fonética según la Ley 7978 no se puede registrar. Existen unas bases de datos sobre patentes las cuales son de acceso público y se puede indagar si el nombre ya ha sido utilizado en algún producto y país.
8. Por lo tanto, el primer paso que debe realizar el emprendedor es proteger la marca y su invento, ya que este va a ser lo que lo va a llevar al éxito y lamentablemente existen personas que no respetan el derecho de propiedad intelectual y se basan en la ignorancia de éste al desconocer que debe proteger su idea y cuando lo trata de hacer podría ser demasiado tarde.
9. Es importante destacar que durante la investigación se le hicieron ciertas recomendaciones sobre el diseño, colores y forma de la marca por lo que el emprendedor mostró una buena aceptación sobre estas e inició a realizar las acciones respectivas.
10. Para darle más valor al *snack* el emprendedor deberá de concretar la fórmula para el respectivo registro de la invención. Ante esta oportunidad de invención que tiene el emprendedor, se concluye que se está ante un panorama actual y futuro muy bueno en la industria alimentaria.

Recomendaciones

1. Para llevar a cabo el desarrollo del producto del *snack*, el señor Jiménez utilizó las instalaciones del CITA, por lo tanto, se recomienda que se genere un contrato que garantice la titularidad de la propiedad intelectual, debido a que, al utilizar las instalaciones, se puede generar incertidumbre de quién sea el verdadero titular del derecho de la propiedad intelectual de la fórmula.
2. Es importante registrar el producto ante el Ministerio de Salud con el fin de obtener el registro sanitario para poder comercializar el producto, por lo tanto, se recomienda que el producto registre una marca sanitaria y que esta cumpla con los requisitos establecidos por el Reglamento Técnico Centroamericano, con el objetivo de que su venta no se vea afectada por el Ministerio de Salud, por no contar con los permisos respectivos.
3. En relación con el registro de la marca se recomienda que se debe apegar a lo establecido en la Ley 7978 Ley de Marcas y Otro Signos Distintivos, con el objetivo de no crear una marca que sea inadmisibles y sea rechazada por el Registro de la Propiedad Industrial.
4. Con respecto a la marca "Galletas Mía", no es posible registrarla debido a que se incumple con los artículos 7 incisos j y k y artículo 8 incisos a, b, c, e, por lo que se recomienda utilizar otra marca. Como segunda opción está el nombre de "Galletas *Grandma Mía*" y al realizar el estudio, pues pareciera ser que sí es factible el registro de esta.
5. Es importante considerar registrar la marca de manera tridimensional, ya que así protegería el producto de terceros y le sería más beneficiosa para posicionarse en el mercado meta.
6. Como resultado del análisis obtenido del foco grupal, se les mencionó el nombre de "Galletas *Grandmammia*", lo cual no les fue del agrado por estar en otro idioma, indicando que no conocen el significado. Por lo tanto, se le recomienda al emprendedor utilizar un nombre en el idioma natal y que este sea corto, como por ejemplo "Gatito Vital". Este nombre nació de las lluvias de ideas que se obtuvieron en el foco grupal.

7. Otra recomendación que se debe de considerar es que, de los bocetos analizados, los participantes se identificaron más con el boceto 3, sin embargo, hicieron ciertas observaciones que serían validas que el emprendedor las considere para mejorar la forma y diseño de la marca.
8. Por último, es importante que el emprendedor logre cumplir con la guía del informe técnico que debe de acompañar la solicitud de la invención para que el Registro de la Propiedad Industrial proceda con el trámite respectivo y establece a resguardar la invención así como el secreto industrial de la fórmula.

Capítulo VII

Análisis retrospectivo

La realización del presente proyecto ha sido interesante, ya que el grado de cumplimiento sobre el objetivo general ha sido satisfactorio, se abordó lo suficiente como para determinar que el emprendedor está ante una gran oportunidad de negocio y además el producto del *snack* fue de total agrado por el mercado meta.

En el caso del emprendedor, el señor Jiménez no posee experiencia de cómo realizar un modelo de negocios y ante la posibilidad de estar en una gran oportunidad de negocio, el señor no posee conocimientos de cómo emprender, situación en la que hoy se encuentran muchos emprendedores.

El abordaje que se realizó para determinar el cumplimiento de cada uno de los objetivos del proyecto fue placentero, se logró obtener información relevante para crear el modelo de negocios. La información que se obtuvo a la hora de aplicar los instrumentos de recolección de datos ha sido de vital importancia, ya que de ahí se determinó quiénes podrían ser los posibles socios, segmentos de clientes, actividades claves y principalmente se establece la propuesta de valor, el cual va a ser el punto fundamental en el modelo de negocios y el valor agregado que el producto ofrecerá al consumidor.

El hecho de compartir las experiencias con otros emprendedores que en su momento se encontraron en la misma situación en la que está el señor Jiménez, ha sido interesante, ya que sus opiniones han sido de gran aporte para orientar el modelo de negocio al cumplimiento de los objetivos, así como la estrategia de mercado.

En cuanto a la estrategia de mercado, la información que debe de orientar hacia una estrategia de éxito se obtiene de los mismos clientes, quienes son los que esperan encontrar en el mercado un producto que les brinde beneficios y les ayude a mejorar su calidad de vida principalmente en los adultos mayores.

Parte de este resultado, se determinó que el señor Jiménez en el futuro puede diversificar en el producto y enfocarlo a otro mercado meta como los deportistas, quienes necesitan ingerir alimentos con proteínas que le permitan mejorar su condición física.

En relación con el nombre que se había estipulado al inicio para el producto, este no se puede utilizar debido al estudio realizado por fonética según lo establecido en la Ley N. 7978 de Marcas y otros Signos Distintivos, no se puede utilizar el nombre de "Galletas Mía" debido a que tiende a confundir al consumidor con la marca de "Galletas María".

La experiencia que se adquirió en cuanto a lo que se refiere a propiedad intelectual fue muy interesante, se observó que muchos de los emprendedores no registran sus marcas, o protegen sus ideas, porque la misma sociedad o los profesionales se han encargado de vender la idea de que este proceso es muy costoso y por ende ante la falta de recursos económicos no se hacen las gestiones pertinentes.

Como futuro gestor de innovación la experiencia vivida a la hora de realizarse este proyecto, se puede considerar que es muy gratificante el poder ayudar a emprendedores que se encuentran en una situación como la que está el señor Jiménez, ya que lamentablemente hoy hay muchas personas que desean emprender, pero por falta de asesoría, recursos económicos, les impide capacitarse o crecer como futuros empresarios exitosos.

El realizar este proyecto, se convierte en los parámetros de cómo un gestor de innovación debe de abordar temas como lo que es el diseño de un modelo de negocios basado en el modelo de Canvas, cómo abordar y enfocar una adecuada estrategia de mercado, cómo realizar un estudio de propiedad intelectual y determinar la viabilidad que tiene el emprendedor ante una oportunidad de negocio.

Considero que los objetivos planteados en el proyecto son la base fundamental para que un gestor de innovación pueda estar en su capacidad de brindar una buena asesoría o acompañamiento al emprendedor, con el objetivo de orientar a este al éxito.

Referencias bibliográficas

- Abascal, E. (2005). *Análisis de Encuesta*. Madrid: ESIC.
- Abbott. (2014). *Ensure suplemento alimenticio*. Recuperado el 05 de 10 de 2014
- Amorós, J. E. (2012). *Siete Claves para lograr la innovación en los negocios*. Obtenido de <http://www.guioteca.com/emprendimiento/siete-claves-para-lograr-la-innovacion-en-los-negocios/>.
- Andrade, S. (03 de 10 de 2012). *Metodología Canvas la nueva forma de agregar valor*. Obtenido de <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>.
- Asociación de la Industria Navarra. (01 de 11 de 2008). *Guía práctica, La gestión de innovación en 8 pasos*.
- Asociados, L. &. (2014). http://www.langcr.com/esp/propiedad_industrial.html#top. Recuperado el 28 de 10 de 2014
- Bárbara Pavan, J. J. (2012). Las mejores prácticas en redes sociales para empresas. En J. J. Bárbara Pavan, *Las mejores prácticas en redes sociales para empresas* (pág. 92). Hipertextual, S.L. Movistar.
- Berenstein, M. (2014). <http://emprendedoresnews.com/tips/marketing/los-10-principios-del-nuevo-marketing-segun-philip-kotler.html>.
- Cándano, P. F. (22 de 03 de 2011). <http://www.camarapontevedra.com/>.
- Carrasco, E. (2007). *Compendio de definiciones del concepto "innovación" realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto*. Obtenido de http://www.academia.edu/415734/Compendio_De_Definiciones_Del_Concepto_innovacion_Realizadas_Por_Autores_Relevantes_Dise%C3%B1o_H%C3%ADbrido_Actualizado_Del_Concepto_A_Compedium_of.
- Casais, D. D. (s.f.). <http://articulos.astalaweb.com/Emprendedores/El%20esp%C3%ADritu%20so%C3%B1ador.asp>.
- Casillas, R. H. (s.f.). <http://www.centrogl.com/a/quiero-ser-empresario-20111127>. Obtenido de <http://www.centrogl.com/a/quiero-ser-empresario-20111127>.
- Castillo, E. (s.f.). *Manual para crear etiquetas de productos*. Recuperado el 01 de 11 de 2014, de <http://agenciamango.blogspot.com/2009/11/etiquetas-de-productos-aprende-como.html>.

- Centro de Innovación y Soluciones Empresariales y Tecnológicas, Ciset. (2015). <http://www.ciset.es/area-publica-tecnologia-innovacion>.
- Cepade. (2015). <http://www.cepade.es/formacion/vcurso.asp?nombre=OIT>.
- Cisneros, M. F. (2014). http://www.nacion.com/economia/empresarial/Global_Entrepreneurship_Monitor-GEM-emprededurismo-Costa_Rica-innovacion-nuevos_negocios_0_1489051191.html. *Emprededurismo Costa Rica Innovación nuevos Negocios*.
- Cisneros, M. F. (22 de 05 de 2015). La innovación se debilita en los emprendimientos de Costa Rica. *Periódico La Nación*.
- Comités Técnicos de Normalización y Reglamentación Técnica. (2011). *Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 67.01.02:10*. Recuperado el 01 de 11 de 2014, de Etiquetado General de los Alimentos previamente envasados.
- Corbella, L. (2011). *El Surgimiento de lo Focus Group*. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/88/9238/surguimiento-focus-group.html>.
- Drucker, P. (1985). <http://www.engr.pitt.edu/mac/imagest/articles%20and%20docs/DisciplineofInnovation.pdf>. *Harvard Business Review*. Obtenido de <http://www.engr.pitt.edu/mac/imagest/articles%20and%20docs/DisciplineofInnovation.pdf>.
- Estrategia, E. &. (03 de 10 de 2012). *La estrategia de enfoque y su vigencia en el mercado actual*. Obtenido de <http://www.enfoqueyestrategia.net/index.php/blog/98-estrategia-de-enfoque-mercado-actual>.
- Falconi Puig Abogados. (07 de 05 de 2012). <http://www.falconipuig.com/cyberlex/importancia-de-proteger-la-forma-de-los-productos-o-sus-envases/>. Recuperado el 02 de 11 de 2014
- Feher, K. (05 de 12 de 2011). <http://www.soyentrepreneur.com/5-beneficios-de-registrar-tu-marca.html>. Recuperado el 02 de 11 de 2014, de 5 Beneficios de registrar tu marca.
- Franco, A. (01 de 07 de 2007). <http://www.datacraft.com.ar/estrategia-nuevos-productos.html>. Obtenido de <http://www.datacraft.com.ar/estrategia-nuevos-productos.html>.
- Galindo, Y. (s.f.). <http://webonomia.com/blog/que-es-un-emprendedor-y-cuales-son-sus-caracteristicas/>.
- García, A. (01 de 03 de 2015). http://www.fpnt.org.mx/boletin/Marzo_2011/Pdf/Modelo_de_Negocio_Innovador.pdf.

- Garrett, M. (s.f.). http://www.ehowenespanol.com/razones-mas-comunes-perdida-peso-perdida-masa-muscular-lista_178586/.
- Gastón, C. R. (2006). <http://www.gestiopolis.com/gestion-de-la-innovacion-en-nuevos-productos/>.
- GestioPolis.com. (25 de 11 de 2002). *Qué es un perfil del consumidor?* Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/que-es-un-perfil-del-consumidor/>.
- González, A. (03 de 04 de 2013). *Diseño de las Estrategias del Marketing*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/lorenagilve/diseo-de-las-estrategias-de-marketing>.
- Innokaba. (01 de 12 de 2014). <http://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>.
- Intelectual, O. M. (s.f.). *Que es la Propiedad Intelectual* .
- Irriarte, J. (s.f.). <http://irveblogs-emprendedor.blogspot.com/>.
- Jaramollo, A. N. (2012). La estrategia de enfoque y su vigencia en el mercado actual. *Enfoque & Estrategia*, 1-2.
- Jiménez, J. (01 de 10 de 2014). Emprendedor. (A. Segura, Entrevistador)
- KOTLER, P. (2004). *Marketing*. Madrid: Pearson Education, S.A.
- Leiva, M. (2014). *Rompiendo paradigmas de la cerveza en Costa Rica: Emprendimiento de Dos Amigos Holmebrewing Co and Pb*. San José: MAGIT.
- López, M. (28 de 02 de 2014). <http://www.snabogados.com/blog/contratos-de-titularidad-de-la-propiedad-intelectual-de-las-investigaciones/>. Recuperado el 02 de 11 de 2014
- Madrid, D. M. (2011). *Las fuentes de la Innovación*. Obtenido de <http://www.fruitprofits.com/sp/articulo.asp?reg=30>.
- Megias, J. (17 de 01 de 2012). *Herramientas: El mapa de empatía (entendiendo al cliente)*.
- MICIT. (s.f.). <http://www.innovacion.cr/>. Recuperado el 23 de 10 de 2014
- Mujica, F. J. (02 de 11 de 2012). <http://www.dgsc.go.cr/dgsc/documentos/cladxvii/segurfra.pdf>. Recuperado el 08 de 9 de 2015
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la Investigación* . México : Limusa.
- Net, E. P. (s.f.). Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/perfil-dfel-emprendedor-espanol.html>.
- Orozco, M. V. (08 de 10 de 2014). Entrevista a Emprendedor. (A. S. Solís, Entrevistador)
- Padilla, J. J. (s.f.).

- Pomar, M. P. (2013). *Propuesta de un Modelo de Negocios sostenible para emprendedores*. Obtenido de <http://www.significarse.com/wp-content/uploads/2013/11/MODELO-DE-NEGOCIO-SOSTENIBLE.pdf>.
- Postigo, S. (2012). *Idea Vrs Oportunidades* . Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/172-idea-vs-oportunidades>.
- Prendas, M. (2014). *Diseño de un sistema de gestión de la innovación en el Laboratorio Costarricense de Metrología*. San José: MAGIT.
- Pronegocios.net. (2007). *Definición de Investigación de Mercados* . Obtenido de <http://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/definicion-investigacion-mercados.html>.
- Pymes de Costa Rica. (s.f.). <http://www.pyme.go.cr/pymecr1.php?id=4>. Recuperado el 23 de 10 de 2014
- Registro de la Propiedad Industrial. (09 de 09 de 2014). <http://www.innovacion.cr/blog/la-marca-tridimensional>. Recuperado el 02 de 11 de 2014, de La Marca Tridimensional .
- Revista Summa. (2015). 46.000 EMPRENDEDORES COSTARRICENSES TUVIERON QUE FRENAR SU NEGOCIO DESDE 2012. *Historias Empresariales*.
- Roberto Sampieri, C. F. (2010). *Metodología de la investigación, quinta edición*. México: Mc graw Hill Companies, Inc.
- RTCR: 135:2002 *Etiquetado nutricional*. (s.f.).
- Salud, M. y. (01 de 01 de 2002). *RTCR: 135: 2002 Etiquetado nutricional de los alimentos preenvasados*. Recuperado el 01 de 11 de 2014, de <http://costarica.eregulations.org/media/30256-MEIC-S.pdf>.
- Samuel. (2014). *Artículo Mapa de Empatía: Un istrumento sencillo y útil para conocer mejor a nuestros clientes* . Obtenido de <http://marketingunea.com/archivos/1455>.
- Schumpeter, J. (1984). *The Meaning of Rationality in the Social Sciences*. Alemania: Zeitschrift fur die gesamte.
- Soto, Y. (2015). *Asesoría en gestión de innovación para una PYME en el diseño, construcción y plan de negocios de prototipo de equipos con tecnología solar para el secado del grano de café*. San José: MAGIT.
- Thompson, I. (04 de 2007). <http://www.promonegocios.net/empresa/definicion-empresarios.html>.
- Universia. (S.F.). <http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/> .

Universidad Cantabria. (2012). <https://www.unican.es/unidades/idi/oficina-valorizacion/Que-es-la-Propiedad-Industrial.htm>.

Vega, J. A. (2015). *Modelo de gestión de la innovación en el diseño y manufactura textil de sistemas de retención infantil en vehículos automotores, para la empresa SOTEXSA*. San José: MAGIT.

Vega, L. (s.f.). <http://www.monografias.com/trabajos13/diseprod/diseprod.shtml#ESTRAT>.

Villarán, K. W. (01 de Junio de 2009).

http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/LIBRO_PLAN_DE_NEGOCIOS.pdf.

Recuperado el 02 de 02 de 2015, de USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA.

Anexos

Anexo I

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA

PROGESTIC

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Documento de consentimiento informado

(Para participar en una investigación académica)

Asesoría en Gestión de la innovación a un emprendedor costarricense para introducir un producto en el mercado nacional cuyo fin es regenerar la masa muscular en adultos mayores, 2015

Dirigido a Criterio Experto (Emprendedurismo)

Nombre de la investigadora principal:

Nombre del entrevistado:

Antes de manifestar su anuencia a participar en este trabajo de investigación, es importante que lea con cuidado lo especificado en las siguientes líneas. La entrevistadora esta para aclarar cualquier duda que usted tenga.

Se le entregará una copia de estas hojas, por si desea revisarlas después o guardarlas.

A. PROPÓSITO DEL PROYECTO

Se brindará una asesoría en gestión de la innovación con el objetivo de orientar al emprendedor bajo una serie de recomendaciones para que logre introducir el producto en el mercado costarricense.

La información que suministre, será empleada en un proyecto de graduación a nivel de la Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, de la Universidad Nacional de Costa Rica.

B. ¿QUÉ SE HARÁ?

Se le realizarán unas preguntas, sobre el tema de cómo ha sido la experiencia como emprendedor, así como sus vivencias de cada una de las etapas realizadas, de acuerdo a las características del emprendedor Jiménez. En la recolección de datos se hará uso de una grabadora y cuaderno de apuntes con el fin de asegurar la mayor fidelidad de la información suministrada.

El interés investigativo, se dirige a conocer su opinión al respecto.

C. RIESGOS

La investigación a efectuar, no implica ningún riesgo para las personas que participen; el tema puede ser tratado abiertamente hasta donde el entrevistado/a quiera expresar; pues se trata de una entrevista, en donde sí bien hay temas determinados a analizar, la persona interpelada podrá expresar sólo aquello que desee. La investigadora servirá como apoyo en caso de que él o la entrevistada sienta necesidad de aclarar alguna cosa. La información será tratada de manera estrictamente confidencial y se utilizará solo con fines de estudio.

D. BENEFICIOS

Como resultado de mi participación en este estudio, no tendré ningún beneficio

Directo. No obstante, contribuiré a que la investigadora aprenda más sobre el tema y este conocimiento beneficie a otras personas en el futuro.

E. Antes de autorizar mi participación en el presente estudio, he hablado con Andrea Segura Solís, sobre el trasfondo del estudio planteado. Sí en otra ocasión considera pertinente obtener más información de él, podrá hacerlo a través del teléfono 8860-18-57 o enviando correo electrónico a brunoas_16@hotmail.com.

F. Recibiré una copia firmada de esta fórmula para uso personal.

G. Mi participación en este estudio es voluntaria. Tengo el derecho de negarme a participar o a discontinuar mi participación en cualquier momento.

H. Mi participación en este estudio es confidencial, es decir, los resultados podrán aparecer en una publicación científica o ser divulgados en una reunión científica, pero de una manera anónima; sin dar a conocer mi nombre.

I. No perderé ningún derecho legal por firmar este documento.

CONSENTIMIENTO

He leído o se me ha leído la información descrita en esta fórmula, antes de firmarla. Se me ha brindado la oportunidad de hacer preguntas y éstas han sido contestadas en forma adecuada. Por lo tanto, accedo a participar como sujeto de investigación en este estudio.

Nombre firma cédula

Nombre, cédula y firma del Investigador que solicita el consentimiento

Fecha: _____

Anexo II

Encuesta


Universidad Nacional

Maestría Gestión de la Innovación Tecnológica

Licda. Andrea Segura Solís

Proyecto de Investigación: Asesoría en Gestión de la innovación a un emprendedor costarricense para introducir un producto en el mercado nacional cuyo fin es regenerar la masa muscular en adultos mayores.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la aceptación de un nuevo producto alimenticio desarrollado por un emprendedor costarricense que podría aportar muchos beneficios a la salud y la masa muscular en personas adultas mayores. La información suministrada es de carácter confidencial y servirá únicamente para el objetivo de dicha investigación. Se le agradece su colaboración.

Instrucción: Deberá marcar con una X en la opción que considere oportuna para cada pregunta. 

I Parte. Información General del Cliente

1. Su Edad se ubica en el siguiente rango:
 - Entre 50 y 60
 - Entre 61 y 70
 - Entre 71 y 80
2. Provincia donde reside:
 - Alajuela
 - Cartago
 - Heredia
 - San José
3. Sexo
 - Masculino
 - Femenino
4. ¿Con qué frecuencia realiza usted algún tipo de actividad física?

- Casi siempre
- A veces
- Nunca

De qué tipo de actividad física: _____

5. ¿Consumo productos alimenticios para mejorar la salud o favorecer su nutrición?

- Sí
- No (Pase a la pregunta 8)

6. ¿Con qué frecuencia consume estos productos?

- Casi siempre
- A veces
- Nunca

Podría indicar cuáles son esos productos:

7. Podría indicar cuáles son esos beneficios que le ha generado el producto:

- Siente que sus músculos están más fuertes y se sienten tonificados
- Siente más ganas de "hacer las cosas"
- Puede mover muchas partes de su cuerpo sin dificultad como los brazos, la cabeza, la cintura, entre otros.
- Puede caminar sin dificultad
- No presenta fracturas en los huesos

8. ¿Es usted una persona que considera se alimenta adecuadamente para cuidar su condición física?

- Sí
- No

9. ¿Qué nivel de importancia tendría para usted consumir algún alimento que pueda incluir en su dieta y que le ayude a mantener su condición física y fortalecer sus músculos?

- Muy importante
- Me es indiferente
- Nada importante

10. Usualmente, ¿Dónde acostumbra realizar sus compras de alimentos?

- Supermercado
- Mercado
- Pulpería
- Otros: ¿Cuál? _____

11. ¿Requiere usted mejorar algo de su cuerpo y le gustaría apoyarse de algún producto alimenticio?

- Si
- No (pase a la pregunta 13)

12. En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿Qué requiere mejorar?

13. ¿Posee alguna limitación física que le impida realizar alguna actividad física?

- Sí
- No

En caso de que la respuesta sea afirmativa podría mencionar cuales serían esas limitaciones:

II Parte. Sobre el Producto

14. ¿Cuál tipo de presentación le gustaría consumir más un producto alimenticio?

- Galleta
- Batido
- Pastilla
- Barrita de cereal
- Cereal
- Confite

Otros. Indique ¿cuál? _____

15. ¿En qué lugares considera que le gustaría obtener un producto que le brinde los beneficios para mejorar su masa muscular?

Supermercados

Farmacias

Macrobióticas

Todas las anteriores

Otros, indique cual: _____

16. Podría indicar el tipo de medio de comunicación de su preferencia para enterarse de los detalles de producto como este:

Periódicos

Televisión

Redes Sociales – Facebook

Otros: _____

Le reitero el agradecimiento por el aporte brindado al completar la encuesta, ya que la información obtenida es de gran importancia para la realización del proyecto en mención.

Anexo III

Entrevista a expertos

Universidad Nacional

Maestría Gestión de la Innovación Tecnológica

Licda. Andrea Segura Solís

Proyecto de Investigación: Asesoría en Gestión de la innovación a un emprendedor costarricense para introducir un producto en el mercado nacional cuyo fin es regenerar la masa muscular en adultos mayores.

Para este cometido, se realiza la siguiente entrevista. Sírvase a responder con toda sinceridad a las preguntas que se realizan. La información suministrada será utilizada de forma confidencial y los resultados serán solamente para el proyecto de investigación de la maestría. De antemano, muchas gracias por su aporte.

- 1- Nombre: _____
- 2- Edad: _____
- 3- Profesión: _____
- 4- Actividad económica: _____
- 5- ¿Cuándo usted vio que su idea podría convertirse en una oportunidad de negocio que hizo? ¿Buscó Ayuda, se asesoró, requirió de financiamiento?
- 6- ¿Analizó las diferentes formas que existen para iniciar un negocio? ¿Cuál utilizó?
- 7- ¿Qué elementos considera usted que son importantes a la hora de iniciar con un negocio?
- 8- ¿Durante la creación de su negocio, le fue fácil realizar los trámites requeridos para crear un negocio o le fue difícil cumplir con lo requerido por ley?

9- ¿Cuál fue la estrategia que utilizó para introducir el producto al mercado? ¿Se realizó un estudio de mercado previo, o solo fue por la identificación del problema del usuario?

10- ¿Cuál fue el proceso para proteger la marca y el producto? Propiedad Intelectual.

11- ¿Cómo fue su experiencia como emprendedor?

Anexo IV

Entrevista a emprendedor

Universidad Nacional

Maestría Gestión de la Innovación Tecnológica

Licda. Andrea Segura Solís

Proyecto de Investigación: Asesoría en Gestión de la innovación a un emprendedor costarricense para introducir un producto en el mercado nacional cuyo fin es regenerar la masa muscular en adultos mayores.

Para este cometido, se realiza la siguiente entrevista. Sírvase a responder con toda sinceridad a las preguntas que se realizan. La información suministrada será utilizada de forma confidencial y los resultados serán solamente para el proyecto de investigación de la maestría. De antemano, muchas gracias por su aporte.

- 1- Nombre: _____
- 2- Edad: _____
- 3- Profesión: _____
- 4- Actividad económica: _____
- 5- ¿Qué lo motivo a convertirse en emprendedor?
- 6- ¿Cómo descubrió la idea para crear el producto del *snack*?
- 7- ¿Su idea nació por medio de una necesidad identificada en el adulto mayor?
- 8- ¿Cuáles fueron los primeros pasos a seguir para iniciar el desarrollo del producto?
- 9- ¿Buscó ayuda o asesoramiento para iniciar la gestación de su idea en proyecto?
- 10- ¿Cuáles han sido sus limitaciones para materializar su proyecto del *snack*?

- 11- ¿Cómo considera que ha sido su experiencia en cuanto a tener la visión de crear un negocio a través del *snack*?
- 12- ¿Que considera que le hace falta lograr para verse convertido en un emprendedor exitoso?
- 13- ¿Cuál es su visión como futuro emprendedor?

Anexo V

Guía foco grupal

Universidad Nacional

Maestría Gestión de la Innovación Tecnológica

Licda. Andrea Segura Solís

Proyecto de Investigación: Asesoría en Gestión de la innovación a un emprendedor costarricense para introducir un producto en el mercado nacional cuyo fin es regenerar la masa muscular en adultos mayores.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer la aceptación de un nuevo producto alimenticio desarrollado por un emprendedor costarricense que podría aportar muchos beneficios a la salud y la masa muscular en personas adultas mayores. La información suministrada es de carácter confidencial y servirá únicamente para el objetivo de dicha investigación. Se le agradece su colaboración.

I Parte. Información General del Cliente

1. ¿Usted consume o ha consumido un producto similar al *snack*?
2. Podría indicar ¿Hace cuánto tiempo lo consume?
3. ¿Qué beneficios ha percibido al consumir este producto?
4. ¿Estaría dispuesto a comprar un producto que le ayude a regenerar la masa muscular y que al mismo tiempo le permita mejorar su calidad de vida? Si la respuesta es afirmativa por favor indique ¿Por qué?
5. ¿Qué beneficios esperan de un producto con las características del *snack*?
6. ¿Se encuentra interesado en adquirir este *snack*? Si la respuesta es afirmativa por favor indique ¿Por qué?

II Parte. Sobre el Producto

7. ¿El sabor y la textura del producto fué de su agrado?
8. ¿Cambiaría algo en el sabor o la textura? ¿Por qué?
9. ¿Considera que el empaque y la presentación del *snack* son atractivos?
10. ¿Qué le atrae más de la presentación y el empaque?
11. ¿Le gusta la forma, diseño y colores del empaque?
¿Por qué?:
12. ¿Qué sugerencias daría para mejorar el empaque y presentación del producto?
13. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el producto?
14. ¿Considera que la calidad del producto es buena?
¿Por qué?:
15. ¿Considera que el *snack* podría competir con otros productos similares?
16. ¿Le gustaría adquirir el producto en unidades o en paquetes de 6 o 10 unidades?
17. ¿Dónde le gustaría adquirir el producto?
18. ¿Qué recomendación daría al emprendedor en pro de mejorar el producto?

Anexo VI

Formulario RPI-01



REGISTRO DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL
SOLICITUD DE MARCA

RPI-01

El suscrito¹: _____

En concepto de apoderado²: _____

Según: ____ Certificación o Poder adjunta³
____ Certificación o Poder adjunta al Expediente⁴

De la sociedad denominada⁵:

Organizada y existente bajo las leyes de⁶: _____

Domiciliada en⁷:

Hace constar que el solicitante es titular de una empresa o establecimiento ubicado en⁸:

Solicito la inscripción de **marca de fábrica** () **marca de comercio** () **marca de servicios** ()⁹

¹Debe indicar nombre completo del solicitante, calidades, número de cédula u otra identificación, domicilio exacto. Si la solicitud se presenta a título personal pasar al punto 8.

² Debe indicar si es: apoderado general, apoderado generalísimo, apoderado especial o si se apersona como gestor de negocios (debe aportar pagaré según artículo 286 Código Procesal Civil).

³Debe marcar si adjunta la certificación de personería o el poder especial.

⁴Debe indicar en qué expediente aportó la certificación de personería o el poder especial (número de expediente, número de registro o indicar la marca junto con la clase).

⁵Indicar el nombre completo de la sociedad solicitante y el número de cédula jurídica si la solicitud es nacional.

⁶Debe indicar el país en el que fue constituida la sociedad.

⁷Debe indicar el DOMICILIO SOCIAL EXACTO de la sociedad solicitante.

⁸Debe indicar el DOMICILIO EXACTO del establecimiento comercial, fabril o de servicios.

⁹Debe marcar el tipo de marca que desea proteger si es de fábrica o de comercio (protege productos) o de servicios (protege servicios). En el cuadro debe indicar el nombre del signo distintivo a proteger, si el signo es con diseño debe adherir uno en el espacio correspondiente. No se debe incluir el símbolo ® o ™ en el diseño.

Traducción de la parte denominativa¹⁰:

Reservas¹¹:

Clase ____ internacional¹², para proteger y distinguir¹³:

País de Origen¹⁴:

Se aporta el comprobante de pago (art.9 inciso j) y art.10 inciso e) de la Ley de Marcas)¹⁵

Señalo para atender Notificaciones sobre esta gestión¹⁶:

El día _____

Firma del solicitante o representante

Timbres¹⁷:

10 Aportar traducción de la marca cuando esté constituida por algún elemento denominativo con significado en un idioma distinto del castellano.

¹¹Indicar si hace reserva o no de los colores contemplados en el diseño solicitado. Señalar si no se hace reserva sobre algún término que contenga la marca o el diseño que sea genérico o de uso común.

¹²Indicar la clase conforme a los productos o servicios que protegerá la marca, de acuerdo con la Clasificación Internacional de Productos y Servicios (Niza).

¹³Especificar la lista de productos o servicios que protegerá la marca (omitir términos como "etc.", "y otros", "y todos los demás productos o servicios incluidos en esta clase").

¹⁴Indicar el País de Origen de la marca.

¹⁵Debe aportar el comprobante de pago de derechos equivalente a \$50 en timbres del Registro Nacional. Solicitud multiclase se paga \$50 por cada clase.

¹⁶Los medios que indica la ley, excepto correo electrónico. Para mayor agilidad en el trámite se recomienda señalar número de Fax.

¹⁷Aportar €20 en timbres de Archivo Nacional.

Anexo VII

Consulta a base de datos de patentes registradas

WIPO PATENTSCOPE
Search International and National Patent Collections

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION

Search Browse Translate Options News Login Help

Home > IP Services > PATENTSCOPE

Results 1-10 of 0 for Criteria:FP:(gatito vital) Office(s):all Language:EN Stemming: true

prev 1 next Page: 1 / 1 Go >

Refine Search FP:(gatito vital) Search RSS

Analysis

Sort by: Pub Date Desc View All List Length 10 Machine translation

Title CtrPubDate
Int.ClassAppl.NoApplicant Inventor

Results 1-10 of 0 for Criteria:FP:(gatito vital) Office(s):all Language:EN Stemming: true

prev 1 next

Refine Search FP:(gatito vital) Search

Google gatito vital

Web Imágenes Vídeos Noticias Más Herramientas de búsqueda

Aproximadamente 0 resultados (0,23 segundos)

No se ha encontrado ningún resultado de patente para la búsqueda "gatito vital".

[VITALCAN - para tu gato - VITALCAN](#)

www.vitalcan.com/para-tu-gato

Descubrí el alimento indicado para tu gato ... Paraná 754 | C1017AAP | Capital Federal | Buenos Aires Argentina - Vital Soja S.A. © 2010 - Todos los derechos.

[Resultados de gatito vital »](#)

Anexo VIII

Carta de aceptación

San José, 30 de Setiembre de 2015

Señores

Comisión de Trabajo Finales de Graduación

PROGESTIC, Universidad Nacional

Presente

Estimados señores:

Por este medio, el suscrito Jonathan Jiménez Padilla, portador de la cédula de identidad número 1-0889-0145, manifiesto mi gran agradecimiento y apoyo incondicional a la estudiante Andrea Segura Solís, cédula 2-0553-0859 para que desarrolle el proyecto de graduación.

No omito manifestar el agradecimiento por la aprobación del citado proyecto, ya que como emprendedor este estudio se convierte en una gran oportunidad de contar con un panorama viable para implementar la idea de negocio, lo cual el aporte realizado por la estudiante es de gran importancia ya que permitirá tener una mejor orientación a la hora de tomar decisiones, respecto a los procesos de innovación e implementación para el registro de la marca así como su respectivo estudio.

Por lo anterior, manifiesto mi aceptación del Proyecto "Asesoría en gestión de la innovación a un emprendedor costarricense para introducir, en el mercado nacional, un producto regenerativo de la masa muscular de los adultos mayores", elaborado por la Licenciada Andrea Segura Solís.

Atentamente



Sr. Jonathan Jiménez Padilla

Cédula 1-0889-0145

Anexo IX

Constancia de revisión filológica

San José, 4 de agosto, 2015

Mag. Carmen Ma. Cordero Esquivel

Coordinadora General

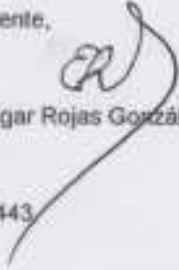
Posgrado en Gestión de Tecnología de Información y Comunicación (ProGes TIC)

Escuela de Informática

Universidad Nacional

He revisado el trabajo final de graduación de la estudiante Andrea Segura Solís, para optar por el grado académico de Maestría en Gestión de la Innovación Tecnológica, titulado "Asesoría en gestión de la innovación a un emprendedor costarricense para introducir, en el mercado nacional, un producto regenerativo de la masa muscular de los adultos mayores", en cuanto ortografía, redacción, concordancia gramatical y el buen uso del lenguaje español.

Atentamente,


MSc. Edgar Rojas González

Filólogo

Carné 2443