

Área de Conocimiento de Tecnología de la
Información y Comunicación

Plan Estratégico de Marketing para el Centro Visual Cordero, ubicado en el Municipio de Managua, periodo 2027 al 2029

Trabajo Monográfico para optar al título de
Ingeniero de Sistemas

Elaborado por:

Br. Katherine Jullieth
García Rivas
Carnet: 2017-0478U

Br. Keytlin Francela
Quijano Cesar
Carnet: 2017-1023U

Br. Naomi Gisselle
Mora Cordero
Carnet: 2017-0495U

Tutor:

Ing. Rosa Elena
Castellón Estrada



Dirección de Área de
Conocimiento de Tecnología
de la Información y Comunicación

Managua, 26 de enero 2026

Br. Keytlin Francela Quijano Cesar 2017-1023U
Br. Katherine Jullieth García Rivas 2017-0478U
Br. Naomi Gisselle Mora Cordero 2017-0495U

Egresados Programa académico Ingeniería de Sistemas
Sus manos.-

Estimados Egresados:

Reciban cordiales saludos y éxito en sus actividades.

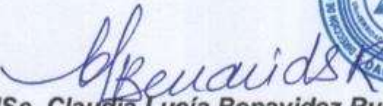
Por medio de la presente, les comunico la aprobación del trabajo monográfico titulado: **"Plan estratégico de marketing para el Centro Visual Cordero, ubicado en el Municipio de Managua, periodo 2027 al 2029"**, el cual cumple con los requisitos establecidos en el capítulo II de la normativa de trabajos monográficos de la UNI como forma de culminación de estudios, por lo que queda oficialmente aprobado por esta Dirección.

El docente responsable de acompañarle en el proceso de desarrollo de su tema monográfico es el Ing. Rosa Elena Castellón Estrada.

A partir de la fecha de aprobación, tienen como máximo seis meses para realizar el trabajo monográfico incluyendo la defensa.

Atentamente,




MSc. Claudia Lucía Benavidez Rugama
Directora Área de Conocimiento de
Tecnología de la Información y Comunicación

Cc. Ing. Rosa Elena Castellón Estrada – Tutor
MSc. Luisa Massiel Mercado Gutiérrez - Secretaria Académica.
Archivo DACTIC.



Móvil: (505) 8889 0903



Recinto Universitario Simón Bolívar
Avenida Universitaria,
Managua, Nicaragua.
Apdo. 5595



claudia.benavidez@dactic.uni.edu.ni-
www.uni.edu.ni

Managua, Nicaragua 18 de mayo 2026.

Msc. Ing. Claudia Benavides Rugama

Directora

Área de Conocimiento de Tecnología de la Información y Comunicación

Universidad Nacional de Ingeniería.

Estimada Máster Benavidez, reciba un cordial saludo.

Por medio de la presente le informo que he revisado como tutora la monografía titulada:

PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA EL CENTRO VISUAL CORDERO, UBICADO EN EL MUNICIPIO DE MANAGUA, PERIODO 2027 AL 2029 elaborado por los egresados:

Br. Katherine Jullieth García Rivas	2017-0478U
Br. Keytlin Francela Quijano Cesar	2017-1023U
Br. Naomi Gisselle Mora Cordero	2017-0495U

La monografía cumple con lo establecido en el Reglamento de Formas de Culminación de Estudios de la Universidad, se han revisado y valorado las recomendaciones enviadas por el jurado y se han incorporado en el documento, por lo que solicito de su gestión para la programación del acto de defensa.

Agradeciendo la atención prestada a la presente, me despido de usted deseándole el mayor de los éxitos en el desempeño de sus funciones.

Atentamente,

Ing. Rosa Elena Castellón Estrada

Docente del Departamento Ingeniería de Sistemas e Ingeniería en Telecomunicaciones

Área de Conocimiento de Tecnología y Comunicaciones

Universidad Nacional de Ingeniería

RESUMEN

El presente proyecto propone elaborar una propuesta de Plan Estratégico de Marketing para Centro Visual Cordero, ubicado en Managua, orientado a fortalecer su posicionamiento y competitividad en el sector óptico durante el período 2027–2029. Para el desarrollo del estudio se realizó un análisis situacional que incluyó herramientas como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, la cadena de valor y el análisis FODA, permitiendo evaluar tanto el entorno externo como las capacidades internas del negocio.

Se aplicó una encuesta a 126 clientes, representando una población de 186 pacientes, con un 95 % de confianza y 5 % de margen de error. Los resultados muestran que el principal segmento está compuesto por personas de 26 a 35 años (27.8 %), seguido por el grupo de 36 a 45 años (21.4 %), predominando ingresos medios (66.7 %). Además, el 65.1 % comparó otras opciones antes de elegir el centro, lo que indica alta sensibilidad a la competencia.

Entre los factores más valorados al momento de elegir una óptica se destacan la calidad del servicio (75.4 %), precios competitivos (64.3 %) y atención al cliente (50.8 %). Asimismo, el 81 % considera importante el cuidado preventivo de la salud visual, lo que representa una oportunidad para desarrollar estrategias de prevención y fidelización.

Entre las fortalezas se identifican la atención personalizada, un optometrista calificado y el cumplimiento normativo. Sin embargo, existen debilidades como la limitada sistematización administrativa, bajo uso de tecnología y ausencia previa de planificación estratégica en marketing.

Con base en estos hallazgos, se proponen estrategias enfocadas en fortalecer la presencia digital, ampliar convenios empresariales, mejorar la gestión de clientes, optimizar procesos internos y reforzar la propuesta de valor.

En conclusión, el plan ofrece una guía estructurada para mejorar el posicionamiento, atraer y fidelizar clientes, y aumentar la competitividad del centro visual.

INDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	1
II.	ANTECEDENTES	3
III.	SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	5
IV.	OBJETIVOS	6
	3.1 Objetivo General	6
	3.2 Objetivos Específicos.....	6
V.	JUSTIFICACIÓN	7
VI.	MARCO TEÓRICO.....	8
	4.1 Evolución del marketing.....	8
	4.2 Marketing	8
	4.3 Plan estratégico de Marketing	10
	4.3.1. Fase 1: Análisis situacional	11
	4.3.2. Fase 2: Formulación del Plan Estratégico de Marketing	16
VII.	METODOLOGIA DE TRABAJO	20
VIII.	DESARROLLO DEL PROYECTO	25
	5.1 Fase 1: Análisis Situacional	25
	5.1.1. Análisis Externo	25
	5.1.1.1 PESTEL.....	25
	5.1.1.2. Las Cinco Fuerzas de Porter	30
	5.1.2. Análisis Interno	33
	5.1.2.1 Cadena de Valor de Porter	33
	5.1.2.2. Análisis del Cliente	41
	5.1.3 FODA.....	43
	5.1.4 Matrices EFI Y EFE	46
	6.1 Fase 2: Formulación del plan Estratégico de Marketing	50
	6.1.1 Definición de la misión y visión	50
	6.1.2 Segmentación, Selección de mercado meta y Posicionamiento (STP)	51
	6.1.2.1 Segmentación de mercado.....	51
	6.1.2.2. Mercado Meta	52
	6.1.2.3. Posicionamiento	53
	6.1.3 Objetivos de Marketing (SMART).....	53

6.1.4	Formulación de estrategias	54
6.1.4.1	Matriz FODA cruzada.....	55
6.1.4.2.	Estrategias formuladas	57
6.1.4.3.	Estrategias seleccionadas	57
IX.	CONCLUSIONES.....	67
X.	RECOMENDACIONES	68
XI.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	69
XII.	ANEXOS.....	71

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Análisis comparativo de ópticas del Distrito VI de Managua.....	71
Anexo 2: Control de Inventario - Centro Visual Cordero	72
Anexo 3: Registro de Pacientes - Centro Visual Cordero.....	72
Anexo 4: Informe Diario de Caja - Centro Visual Cordero.....	73
Anexo 5: Diagrama de cadena de valor – Centro Visual Cordero.....	74
Anexo 6: Encuesta sobre el Comportamiento del Consumidor	75
Anexo 7: Total de registros mensuales considerados para el estudio de encuestas.	77
Anexo 8: Distribución porcentual de los encuestados por rangos de edad	78
Anexo 9: Distribución porcentual de los encuestados según nivel de ingresos.....	78
Anexo 10: Distribución porcentual de la frecuencia de visita a la óptica.....	79

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Matriz FODA.....	44
Tabla 2: Matriz EFI	46
Tabla 3: Matriz EFE.....	47
Tabla 4: Matriz FODA Cruzada.....	55
Tabla 5: Estrategias Formuladas	57
Tabla 6: Resultados de la matriz de motricidad y dependencia	58
Tabla 7: Estrategias Seleccionadas.....	60

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fases para elaboración de plan estratégico de marketing.....	20
Figura 2: Representación gráfica de la matriz de motricidad y dependencia.....	59

I. INTRODUCCIÓN

Centro Visual Cordero es una microempresa dedicada a la prestación de servicios de salud visual, orientada a la atención de la población nicaragüense. El sector óptico en Nicaragua ha experimentado un crecimiento progresivo en los últimos años, impulsado por el aumento de la demanda de servicios visuales, los avances tecnológicos y una mayor conciencia sobre la importancia del cuidado de la salud visual. Este contexto ha generado un entorno cada vez más competitivo, en el cual las empresas del sector deben adaptarse constantemente para mantener su posicionamiento y responder de manera efectiva a las necesidades de los clientes.

A pesar de contar con presencia en el mercado y ofrecer servicios de calidad, Centro Visual Cordero presenta limitaciones en la gestión de sus actividades de marketing. La empresa no cuenta con estrategias formalmente establecidas para la captación y retención de clientes, ni de un enfoque estratégico que le permita orientar de manera sistemática sus acciones comerciales. Esta ausencia de planificación dificulta el control de los resultados, la fidelización de los clientes y el aprovechamiento del mercado potencial disponible, especialmente en un entorno donde las herramientas digitales y los canales tecnológicos juegan un papel cada vez más relevante en la toma de decisiones del consumidor.

Por lo anterior, el presente proyecto tuvo como finalidad elaborar una propuesta de plan estratégico de marketing para el Centro Visual Cordero, que sirva como herramienta de apoyo para fortalecer su gestión comercial. El punto de partida de este trabajo fue el análisis de la situación actual de la empresa, considerando tanto los factores internos como las condiciones del entorno externo que influyen en su desempeño comercial, incluyendo las tendencias tecnológicas emergentes que están transformando el sector óptico.

Este análisis permitió la identificación de las fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo, elementos fundamentales para la toma de decisiones estratégicas. De igual manera, el análisis

del mercado y de la competencia en el municipio de Managua permitió comprender el comportamiento de los consumidores, quienes muestran una creciente interacción con plataformas digitales para la búsqueda de servicios de salud visual y las dinámicas del sector óptico.

Partiendo de los resultados del diagnóstico se formularon las estrategias de marketing orientadas a potenciar la competitividad de la empresa, mejorar su posicionamiento en el mercado y contribuir a la fidelización de los clientes.

II. ANTECEDENTES

El sector óptico y de la salud visual en Nicaragua ha experimentado cambios importantes en los últimos años, impulsados por el incremento de la demanda de servicios visuales, los avances tecnológicos y una mayor conciencia sobre el cuidado de la salud visual. Este contexto ha generado un entorno cada vez más competitivo, en el cual las empresas del sector han debido adaptarse para responder a las nuevas exigencias del mercado mediante una adecuada planificación estratégica y el uso de herramientas de marketing.

- En el contexto regional latinoamericano, se evidencian aportes relevantes en materia de planificación estratégica aplicada al sector óptico, destacando la importancia del marketing como herramienta clave para el posicionamiento empresarial. Patiño Mutis (2017), en Colombia, desarrolló un plan de mercadeo para VISION OPTICAL R.G., basado en un análisis del mercado y del entorno competitivo que permitió formular estrategias orientadas a mejorar la presencia de la empresa en el sector. De manera similar, Vera Chávez y Vivanco Mite (2022), en Ecuador, desarrollaron un plan estratégico de marketing para la óptica Carmona, sustentado en un diagnóstico interno y externo que evidenció la necesidad de implementar estrategias bien estructuradas para fortalecer la competitividad, constituyéndose ambos estudios en referentes metodológicos aplicables al sector óptico en América Latina.
- A nivel nacional, distintas investigaciones resaltan el impacto de la planificación estratégica de marketing en el crecimiento y posicionamiento de las empresas. López, Molina y Solís (2018) desarrollaron un plan estratégico de marketing para posicionar la marca Tropifruta en el mercado nacional, incorporando análisis del macroentorno y microentorno mediante herramientas como FODA y PESTEL, concluyendo que la limitada inversión en marketing y publicidad restringe el desarrollo empresarial y proponiendo estrategias orientadas a la promoción y fidelización de clientes. Asimismo, Centeno, Benavides y Guevara (2019) analizaron el proceso de captación de clientes en Ópticas Münkél, sucursal Estelí, mediante un enfoque descriptivo apoyado en encuestas y

entrevistas, identificando la ausencia de estrategias de marketing estructuradas como una debilidad significativa que limita el crecimiento y posicionamiento de la empresa, destacando la necesidad de implementar un plan estratégico de marketing para mejorar su competitividad.

- En el ámbito local, se identifican estudios que evidencian la importancia de la planificación estratégica en organizaciones del sector salud y óptico en Managua. Arévalo Jara, Bello Díaz y Madriz (2005) elaboraron un plan estratégico institucional para Óptica Nicaragüense S.A., empresa con más de 50 años en el mercado, en el cual realizaron un diagnóstico de la situación actual mediante análisis interno y externo, formulando objetivos y estrategias orientadas a mejorar su competitividad frente al entorno dinámico del sector. De igual forma, Castillo López y Hernández Ruiz (2019) desarrollaron un plan estratégico de marketing para una clínica de servicios de salud en Managua, utilizando el análisis FODA como herramienta principal para evaluar el entorno organizacional, concluyendo en la necesidad de fortalecer la planificación estratégica y las estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento en el mercado local.

III. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Centro Visual Cordero, ubicado en el Distrito VI de Managua, enfrenta actualmente diversas dificultades que limitan su crecimiento y competitividad dentro del sector óptico. A pesar de contar con experiencia en el mercado, atención personalizada y un optometrista calificado, la empresa presenta debilidades relacionadas con la ausencia de un plan estratégico de marketing formal, el uso limitado de herramientas tecnológicas y la falta de sistematización en procesos administrativos como el control de inventarios, pedidos y seguimiento de pacientes.

Asimismo, el entorno competitivo del sector óptico se ha intensificado debido a la alta concentración de ópticas en el Distrito VI, lo que incrementa la rivalidad entre competidores y obliga a los consumidores a comparar precios, promociones y calidad del servicio antes de tomar una decisión de compra. Esta situación se agrava por la sensibilidad de los clientes al precio y por la facilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado.

Por otra parte, aunque existe una creciente demanda de servicios de salud visual y una mayor conciencia sobre el cuidado preventivo de la visión, Centro Visual Cordero no aprovecha plenamente las oportunidades que ofrecen las redes sociales, el marketing digital y las tecnologías de gestión, limitando su capacidad de posicionamiento y fidelización de clientes. Además, los registros manuales y la falta de automatización generan riesgos de errores administrativos y reducen la eficiencia operativa de la empresa.

En consecuencia, el Centro Visual Cordero requiere el diseño de un Plan Estratégico de Marketing que le permita fortalecer su posicionamiento en el mercado, mejorar la captación y retención de clientes, optimizar sus procesos internos y aumentar su competitividad durante el período 2027–2029.

IV. OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

- Elaborar una propuesta de plan estratégico de marketing para Centro Visual Cordero, orientada a fortalecer su competitividad, para el período 2027–2029.

3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Centro Visual Cordero desde la perspectiva del sistema comercial.
- Definir la misión y visión de Centro Visual Cordero que orienten la formulación de estrategias de marketing y la toma de decisiones estratégicas.
- Formular estrategias de marketing que contribuyan al posicionamiento y competitividad de Centro Visual Cordero, con base en el análisis de la matriz FODA.

V. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se apoya en la necesidad de crecimiento del Centro Visual Cordero, así como en la problemática derivada del incremento de la competencia en el sector óptico y las debilidades internas identificadas, las cuales están afectando su funcionamiento, posicionamiento y proyección en el mercado local.

La importancia de realizar un análisis del negocio radica en la posibilidad de obtener una visión clara de su situación actual, lo que permite formular estrategias relevantes y de impacto. A través de estas estrategias, se busca contrarrestar las debilidades y amenazas, así como potenciar las fortalezas y oportunidades, contribuyendo a consolidar la presencia de la empresa en el mercado y mejorar su competitividad.

La identificación, comprensión y análisis de los factores internos y externos del entorno empresarial constituyen un insumo fundamental para la elaboración del plan estratégico de marketing, el cual representa el eje central de la presente investigación. Este plan está orientado a mejorar la captación y fidelización de clientes, así como a fortalecer la gestión comercial de la empresa mediante el uso de herramientas estratégicas.

Los beneficios derivados de este trabajo serán de gran relevancia para el Centro Visual Cordero, ya que le permitirá contar con un mayor conocimiento de su situación actual, así como con una herramienta que facilite la toma de decisiones, reduzca riesgos y permita enfrentar de manera más efectiva las amenazas del entorno. Asimismo, contribuirá al establecimiento de acciones orientadas al crecimiento y posicionamiento de la empresa en el sector óptico.

Finalmente, la implementación del plan estratégico de marketing propuesto permitirá abordar las problemáticas identificadas, reflejándose en el desarrollo de estrategias y actividades que impulsen el fortalecimiento organizacional y la mejora continua del negocio, generando un impacto positivo en su desempeño y proyección futura.

VI. MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como finalidad establecer las bases conceptuales, técnicas y metodológicas que fundamentan el desarrollo del Plan Estratégico de Marketing para Centro Visual Cordero. Para su elaboración se revisaron fuentes bibliográficas nacionales e internacionales, documentación técnica y referencias disponibles en los repositorios institucionales de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

4.1 Evolución del marketing

El marketing ha evolucionado desde una visión centrada en el producto hacia un enfoque estratégico orientado al cliente y al valor. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013) destacan que el marketing moderno integra la gestión de relaciones, la satisfacción del consumidor y la creación de valor sostenible. En los servicios, sector al que pertenece el área de salud visual, la naturaleza intangible, variable e inseparable del servicio exige estrategias diferenciadas. En los productos ópticos, su carácter tangible permite al cliente evaluar aspectos como diseño, comodidad y calidad, orientando las estrategias de marketing hacia la diferenciación y el valor percibido.

En el ámbito de salud y atención visual, el marketing amplía su alcance: involucra la experiencia del paciente, la calidad del servicio, la atención especializada y la comunicación clara con el público objetivo.

El sector óptico combina elementos de comercio minorista y servicios profesionales, por lo que requiere estrategias híbridas. Estudios en Latinoamérica muestran que la competencia se basa en la calidad del examen visual, la precisión de los productos ópticos y la atención personalizada. Las ópticas deben gestionar su marca, comunicación, precios, procesos y personal profesional para mantener ventaja competitiva.

4.2 Marketing

El marketing se define como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y construyen relaciones sólidas con ellos con el fin de captar valor de los clientes a cambio. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013) Para

lograrlo, el marketing debe identificar y comprender las necesidades, deseos y demandas de los clientes.

Marketing estratégico: Según (Best, 2007) Es la parte del marketing encargada de definir la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos a largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. En el ámbito de la salud visual, involucra el análisis de elementos como: necesidades de los pacientes, propuestas de valor, avances tecnológicos, y alianzas estratégicas con el fin de establecer objetivos estratégicos.

Marketing de servicios: Es la rama del marketing que se aplica a actividades intangibles que generan experiencias para el usuario. En servicios de salud visual, implica la calidad de atención, el trato profesional, el tiempo de espera, el conocimiento técnico del personal y la disponibilidad de productos.

Marketing de Productos: Se enfoca en la planificación, posicionamiento y comunicación de productos tangibles e intangibles para satisfacer las expectativas del consumidor (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013). En el ámbito de la salud visual, abarca tanto productos físicos como lentes y monturas, así como servicios asociados, entre ellos exámenes visuales y mantenimiento óptico.

Marketing Mix: Está compuesto por todo aquello que la empresa pueda hacer para influir sobre la demanda de su producto. La gran variedad de posibilidades se puede agrupar en cuatro grupos de variables, conocidas como “las cuatro Ps”: producto, precio, plaza y promoción. (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

- **Producto:** Hace referencia a la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado objetivo.
- **Precio:** Es la cantidad de dinero que tendrán que pagar los clientes para obtener el producto.
- **Plaza:** Se refiere a las actividades que realiza la empresa para asegurar la disponibilidad del producto en el lugar adecuado para el cliente objetivo.
- **Promoción:** Conjunto de actividades que comunican los beneficios del producto y motivan la compra por parte del cliente objetivo.

El marketing mix de servicios se amplía de las tradicionales cuatro variables a siete, incorporando personas, procesos y evidencia física.

- Personas: Se refiere a los individuos que participan en la prestación de servicio.
- Procesos: Procedimientos y actividades mediante los cuales se produce y se entrega el servicio al cliente.
- Evidencia física: Comprende los elementos tangibles que permiten al cliente percibir y evaluar la calidad del servicio.

Para poder aprovechar de manera efectiva los conceptos expuestos anteriormente, es importante que no se apliquen de forma aislada ni desordenada. Toda empresa funciona como un sistema, donde cada acción debe estar conectada con un objetivo. (Ballestro, 2013)

4.3 Plan estratégico de Marketing

El plan estratégico de marketing constituye una herramienta fundamental para orientar las acciones comerciales de una empresa. Este tipo de plan permite establecer objetivos claros y definir estrategias que faciliten el análisis del mercado, el posicionamiento que tendrán los productos o servicios y la identificación de las necesidades de los clientes. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012).

Este proceso se estructura en diferentes actividades que, de manera general, pueden agruparse en: análisis, estrategia y tácticas/implementación. Diversos autores reconocidos en marketing y administración estratégica, como Kotler y Keller, Lamb, Hair y McDaniel, Ferrell y Hartline, Westwood, Porter, David y Sainz de Vicuña, coinciden en que el proceso completo de planificación estratégica puede dividirse en cuatro fases principales.

- Fase 1: Análisis Situacional
- Fase 2: Formulación del Plan Estratégico de Marketing.
- Fase 3: Planificación Operativa
- Fase 4: Control, Evaluación e Implementación

El alcance del presente estudio se limita al desarrollo de las fases de análisis situacional y formulación estratégica del plan estratégico de marketing.

4.3.1. Fase 1: Análisis situacional

El análisis situacional es el primer paso para la planeación estratégica de marketing, este consta de 2 componentes: El análisis externo y análisis interno.

Paso 1 - Análisis del entorno externo

El análisis del entorno externo es el proceso mediante el cual las empresas examinan los factores que se encuentran fuera de su control, tales como los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en su actividad. Para ello, se implementa el análisis PESTEL, una herramienta de análisis estratégico que tiene como objetivo identificar los cambios del entorno macroeconómico que pueden impactar en el desarrollo y desempeño de una empresa (Pascual, 2017).

Las variables que analiza esta herramienta se clasifican en seis categorías:

- **Político:** Consiste en las agencias gubernamentales que influyen o limitan a varias organizaciones e individuos en una determinada sociedad. En el caso de esta investigación, se incluye el MINSA (Ministerio de Salud), responsable de diseñar y ejecutar las políticas nacionales relacionadas con la salud visual.
- **Económico:** Consiste en los factores económicos que afectan el poder de compra del consumidor. Entre estos factores se encontrarían: bajos ingresos, costos de importación, y costos altos en insumos ópticos.
- **Social:** Comprende las fuerzas que influyen en los valores, comportamientos y necesidades de la sociedad, incluyendo las condiciones laborales, el nivel de ingresos y las necesidades visuales según la estructura demográfica.
- **Tecnológico:** Son las fuerzas que crean las nuevas tecnologías para crear nuevos productos y oportunidades en los mercados. En el ámbito de la salud visual, avances en diagnóstico, equipos médicos especializados y el desarrollo de nuevas tecnologías en lentes y monturas.
- **Ecológico:** Este implica los recursos naturales que se necesitan como insumos o que son afectados por las actividades de marketing. Dentro de estos aspectos se encuentran elementos ambientales como la exposición solar, así como los materiales utilizados en la fabricación de lentes y monturas.
- **Legal:** Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con nuestro proyecto que pueden afectarlo de forma positiva o

negativa, así como las leyes y regulaciones que influyen directamente en su operación. En el ámbito de la salud visual, estos factores abarcan las normas que regulan el registro sanitario, de protección al consumidor, la información de precios y que las promociones no sean engañosas.

Identificación de tendencias al mercado óptico: tecnologías en ópticas

Las tendencias de mercado son fuerzas del entorno del marketing que evolucionan con el tiempo y afectan la demanda, las preferencias del consumidor y la estrategia de las empresas. (Charles Lamb, 2019)

En el contexto del mercado óptico, la identificación de tendencias tecnológicas resulta fundamental para mantenerse competitivo y satisfacer las crecientes demandas de los clientes. Las ópticas han incorporado diversas innovaciones en la fabricación y diseño de lentes, destacando tecnologías como los tratamientos antirreflejos, los tratamientos resistentes a rayaduras, las lentes fotocromáticas que se adaptan a la luz ambiental y los avances en materiales ultraligeros y de alta durabilidad, como el material policarbonato.

Estas innovaciones no solo optimizan la experiencia visual, sino que también constituyen una ventaja estratégica para las ópticas, al permitirles ofrecer productos diferenciados y responder eficazmente a un mercado cada vez más exigente y familiarizado con la tecnología.

Paso 2 - Análisis del sector y competencia

El análisis del sector y la competencia constituye un elemento clave para comprender la dinámica del mercado y la posición estratégica de las empresas dentro de él. Una herramienta ampliamente utilizada para este propósito son las 5 Fuerzas de Porter, desarrollado por Michael E. Porter, que permiten evaluar de manera sistemática los factores que determinan la competitividad en cualquier industria. A continuación, se describen las fuerzas del modelo aplicadas al sector óptico:

- **Rivalidad entre competidores existentes:** en el contexto óptico puede manifestarse en una competencia intensa entre ópticas establecidas a nivel nacional lo cual puede presionar precios y exigir diferenciación en calidad, tecnología o atención.

- **Amenaza de nuevos entrantes:** representa el riesgo de que nuevas ópticas o comercios ingresen al mercado, lo que podría alterar los precios, costos y tasa de inversión necesaria para competir.
- **Poder de negociación de los proveedores:** involucra a fabricantes de lentes, monturas y tecnologías ópticas; si pocos proveedores dominan el suministro, pueden influir en costos, calidad y disponibilidad, afectando la rentabilidad de las ópticas.
- **Poder de negociación de los clientes:** en el mercado óptico, compradores cada vez más informados y exigentes pueden demandar lentes de alta calidad o con tecnología avanzada, y presionar por mejores precios y servicios.
- **Amenaza de productos sustitutos:** en lugar de lentes tradicionales, los consumidores podrían optar por otras alternativas visuales lo que representa un desafío para las ópticas que dependen de la venta de lentes convencionales.

Paso 3 - Análisis del entorno interno

El análisis interno se encarga de investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone evidenciando las fortalezas y las debilidades de la empresa en términos de marketing. En esta investigación se utilizará: la cadena de valor de Porter y el análisis FODA.

Cadena de valor de Porter

Esta herramienta comprende el análisis de las actividades primarias y de apoyo de la organización, lo que facilita determinar cómo cada proceso contribuye a la ventaja competitiva y al funcionamiento general de la empresa. Porter clasifica las actividades de producción de valor en nueve categorías genéricas (Porter, 1985)

Actividades Primarias

- **Logística Interna o de entrada de factores:** Comprende las actividades orientadas a garantizar la disponibilidad oportuna de insumos ópticos, mediante el control de inventarios, la gestión de pedidos a proveedores y el manejo de devoluciones o garantías.
- **Operaciones o Producción:** Comprende todas las actividades asociadas a la transformación de los insumos en el producto o servicio final, tales como

el montaje de lentes, la realización de exámenes visuales, el mantenimiento de los equipos ópticos y preparación del producto final.

- **Logística Externa o distribución:** Incluye todas las actividades relacionadas con la entrega de los lentes y el servicio final al cliente, tales como el procesamiento de pedidos, almacenamiento de producto terminados y entrega de lentes.
- **Comercial y Marketing:** Son las actividades asociadas a proporcionar un medio para que los compradores puedan conocer, elegir y adquirir el producto, entre ellas la publicidad, las promociones, la solicitud de retroalimentación a los clientes y la fijación de precios de monturas, lentes y servicios.
- **Servicio Postventa:** En el ámbito de la salud visual, comprende las acciones realizadas después de la entrega del producto, como la asesoría sobre el cuidado de los lentes, el seguimiento de la satisfacción del cliente y la gestión de garantías.

Actividades de Apoyo

- **Compras o Aprovisionamiento:** Actividades encargadas de adquirir los insumos ópticos, servicios profesionales, equipos médicos y material administrativo.
- **Desarrollo de la Tecnología:** Se relaciona con la obtención, mejora y gestión de las tecnologías. Algunos ejemplos incluyen la incorporación de nuevos equipos de diagnóstico, la innovación en la maquinaria de montaje de lentes o adopción de nuevos tratamientos.
- **Gestión de Recursos Humanos:** Todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo del personal de la empresa.
- **Infraestructura de la Empresa:** Consiste en una serie de actividades de respaldo a toda la cadena de valor tales como planificación y estrategias de inversión en equipos, expansión de servicios, campañas visuales, etc.

Paso 4 - Análisis del cliente

Comportamiento del consumidor

Este comprende el estudio de cómo los individuos, los grupos y las organizaciones eligen, compran, usan y se deshacen de bienes, servicios, ideas o experiencias para satisfacer sus necesidades y deseos. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Los factores por los que se puede ver influido el comportamiento de compra son los siguientes (Schiffman, 2010)

- Culturales: valores, creencias y costumbres aprendidas.
- Sociales: influencia de la familia, grupos de referencia, roles y estatus.
- Personales: características como: edad, ocupación, economía y personalidad.
- Psicológicos: procesos internos como: motivación, percepción, aprendizaje y actitudes.

Para analizar estos factores en nuestro estudio, se emplearán técnicas de recolección de información y consultas directas a los clientes.

Paso 5 - Síntesis mediante FODA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de la situación interna y externa de una organización al identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (Talancón, 2007). El objetivo de este análisis es alinear las fortalezas de la empresa con oportunidades atractivas del entorno, mientras se buscan superar o minimizar las debilidades y reducir el impacto de las amenazas.

Paso 6 – Matrices EFI Y EFE

Matriz EFI

Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (Fred & Forest). Su objetivo es resumir y evaluar los factores internos más relevantes de la organización, asignándoles un peso y una calificación que permitan determinar su impacto en el desempeño organizacional. De esta manera, facilita la toma de decisiones estratégicas, permite identificar áreas de mejora y contribuye al diseño de estrategias basadas en el análisis interno de la empresa.

Matriz EFE

La matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva relevante para la organización. (David, 2013). Esta matriz tiene como objetivo principal identificar, analizar y evaluar las oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo de una organización.

4.3.2. Fase 2: Formulación del Plan Estratégico de Marketing

Paso 7 - Definición de la misión y visión

La misión describe el propósito de la empresa, su alcance de operaciones y lo que la distingue de otras (Thompson, 2007). La visión expresa la ambición estratégica de la empresa y su intención de ocupar una posición determinada en el mercado (Aaker, 2014).

Una correcta orientación de la misión y visión permitirá que las acciones y estrategias a definir en el plan de marketing se alinee con los objetivos de la óptica, facilitará la segmentación de clientes, la priorización de los recursos y la construcción de una marca reconocible a largo plazo.

Paso 8 - Formulación de objetivos de marketing

La metodología SMART es un enfoque utilizado en marketing para la formulación de objetivos estratégico y operativos, este establece que todo objetivo de marketing debe ser: Específico (S), medible (M), alcanzable (A), relevante (R) y temporal (T).

- **Específico:** Debe ser claro, concreto y bien definido, deben enfocarse en aspectos concretos de la empresa e indicar qué tipo de producto o servicio se desea potenciar.
- **Medible:** Debe poder cuantificarse, para esto se tomarían en cuenta factores como las ventas de lentes y monturas, cantidad de exámenes visuales realizados, etc.
- **Alcanzable:** Debe ser realista tomando en cuenta factores como la operatividad de la óptica, la competencia, recursos financieros, tecnológicos y

el tamaño del mercado. Para esto se tomarán en cuenta factores como el inventario disponible, capacidad de atención del optometrista.

- **Relevante:** Debe contribuir a los objetivos de la empresa, ayudando a factores como la retención de clientes, diferenciación en el mercado y la rentabilidad de la óptica.
- **Temporal:** Debe ser establecido en un plazo específico.

Paso 9 – Segmentación, Selección de mercado meta, Posicionamiento (STP).

Segmentación de Mercado

Segmentación de mercado se define según (Kotler, Marketing Management, 2009) como el proceso de dividir un mercado en grupos diferenciados de compradores que muestran necesidades, características o conductas distintas, que pueden requerir productos o programas de marketing diferenciados, se denomina segmentación del mercado. Debido a que en la salud visual el comportamiento del consumidor depende de la edad, las necesidades visuales, el estilo de vida y la capacidad económica, se considera adecuado utilizar la segmentación demográfica y psicográfica en este estudio.

- **Segmentación demográfica:** Este tipo de segmentación permite determinar necesidades reales específicas basadas en factores básicos como edad, ocupación y nivel económico. A través de este enfoque se pueden identificar grupos con distintos trastornos visuales como niños con miopía o algún otro problema visual, adultos con fatiga visual por pantallas o adultos mayores con presbicia.
- **Segmentación psicográfica:** Clasifica a los consumidores según sus actitudes, intereses, valores y estilo de vida. Este estudio facilita comprender las motivaciones de los consumidores al elegir monturas o lentes ópticos basándose en durabilidad, comodidad, moda o imagen personal.

Mercado Meta

La selección de público objetivo o mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos en los que entrar. La empresa debería definir segmentos objetivo en los que pueda generar de forma

rentable el mayor valor para el cliente y que pueda conservarlo a través del tiempo (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2013)

Posicionamiento

Se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. Así pues, el posicionamiento efectivo parte de diferenciar realmente la oferta de mercado de la empresa, de forma que proporcione a los clientes más valor. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

También se considera posicionamiento al “desarrollo de una imagen distintiva para el producto o servicio en la mente del consumidor, es decir, una imagen que diferenciará su oferta de la de los competidores, y comunicará fielmente al público meta que tal producto o servicio específico satisfará sus necesidades mejor que las marcas competidoras” (Schiffman, 2010)

Paso 10 - Formulación de estrategias

La formulación de estrategias se realizará a partir de los resultados obtenidos en la Fase 1 del presente estudio. En este contexto, se establecerán estrategias competitivas, funcionales, de posicionamiento y defensivas derivadas del análisis FODA, así como de la aplicación de las herramientas de segmentación, mercado meta, posicionamiento y del modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Las Estrategias derivadas del análisis FODA: FO, DO, FA y DA, de acuerdo con lo propuesto por (Fred & Forest) son:

- Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO buscan superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Las estrategias FA utilizan las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA son tácticas defensivas cuyo propósito es reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

Matriz de Motricidad y Dependencia

La matriz de motricidad y dependencia es una herramienta de análisis estratégico utilizada para identificar el nivel de influencia y dependencia existente entre diferentes variables o estrategias dentro de un sistema. Su propósito principal es determinar cuáles elementos poseen mayor capacidad de impacto sobre el resto y cuáles dependen significativamente de otros factores para su desarrollo. Esta metodología facilita la priorización de estrategias y apoya la toma de decisiones dentro de los procesos de planificación estratégica.

De acuerdo con (Godet, 1993), la matriz de motricidad y dependencia permite clasificar las variables según su comportamiento dentro del sistema, considerando dos dimensiones principales: la motricidad, que representa el grado de influencia que una variable ejerce sobre las demás, y la dependencia, que refleja el nivel en que una variable es afectada por otras. A partir de esta relación, las variables pueden agruparse en cuatro categorías: variables independientes, dependientes, autónomas y ambiguas.

En el ámbito estratégico, esta herramienta es ampliamente utilizada para priorizar acciones y definir estrategias clave, ya que permite identificar aquellos elementos con mayor capacidad de generar cambios dentro de la organización. Su aplicación contribuye a establecer relaciones entre factores internos y externos, facilitando una visión integral para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento organizacional.

Asimismo, la matriz de motricidad y dependencia resulta útil en estudios de planificación estratégica y prospectiva, debido a que permite analizar las interrelaciones existentes entre variables estratégicas y evaluar cuáles poseen mayor impacto sobre el sistema analizado. Esto favorece la selección de estrategias prioritarias y la definición de acciones orientadas a mejorar la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones.

VII. METODOLOGIA DE TRABAJO

La metodología de trabajo es de tipo aplicada, con un nivel descriptivo y un diseño no experimental. Se describe de manera ordenada las fases que conformaron la elaboración del plan estratégico de marketing en base a lo establecido en el marco teórico. Estas fases se estructuran en la fase de análisis situacional y la fase de formulación estratégica, orientadas al análisis de la situación actual del Centro Visual Cordero y a la elaboración de la propuesta del Plan Estratégico de Marketing.

Figura 1: Fases para elaboración de plan estratégico de marketing



Fuente: Elaboración propia, con base a elementos detallados en marco teórico.

Fase 1: Análisis Situacional

Análisis Externo

El análisis del entorno externo se llevó a cabo mediante la aplicación de la herramienta PESTEL, complementada con el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Para la aplicación de la herramienta PESTEL, la información fue recopilada a partir de la observación del entorno, documentos o publicaciones institucionales. Los factores que se analizaron son los siguientes:

- **Políticos y legales:** Se analizaron leyes y regulaciones nacionales relacionadas con la salud visual y protección del consumidor.

- **Económicos:** Se examinaron a partir de noticias económicas relacionadas con el mercado óptico y el contexto económico de los nicaragüenses.
- **Sociales:** Se recopilaron mediante observación del entorno y entrevistas a empleados sobre hábitos de salud visual de los clientes.
- **Tecnológicos:** Se observó el mercado óptico local considerando precios y disponibilidad tecnológica.
- **Ecológicos:** Se revisó información climática y ambiental del contexto nicaragüense, con el fin de identificar condiciones que inciden en la salud visual

Posteriormente, se aplicó el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, utilizando la observación del mercado óptico local y la información pública disponible sobre los competidores, con el fin de analizar el sector y la competencia.

- **Rivalidad entre competidores existentes:** Se analizó observando la cantidad de ópticas presentes en el distrito VI de Managua, los precios, promociones, servicios ofrecidos y la presencia de las empresas en redes sociales y publicidad.
- **Amenaza de nuevos entrantes:** Se evaluó considerando los requisitos legales y sanitarios, así como la facilidad de ingreso de nuevas ópticas al mercado.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Se analizó considerando la disponibilidad de proveedores, así como la presencia de alternativas nacionales e internacionales.
- **Poder de negociación de los clientes:** Se evaluó el poder de negociación de los clientes según su comportamiento, precios, calidad y preferencias.
- **Amenaza de productos sustitutos:** Se analizó la amenaza de productos sustitutos mediante la identificación de alternativas a los lentes tradicionales.

Análisis Interno

El análisis del entorno interno se desarrolló mediante la aplicación de la Cadena de Valor de Porter, la cual fue complementada con el análisis del comportamiento del consumidor. Para la aplicación de la Cadena de Valor de Porter, se identificó y analizó los procesos y actividades de Centro Visual Cordero relacionados con la adquisición de insumos ópticos, la prestación del servicio visual, la atención al cliente y las actividades de apoyo a la gestión. Dichas actividades fueron clasificadas en actividades primarias y de apoyo, conforme al modelo propuesto por Porter.

Análisis del cliente

El análisis del cliente se realizó mediante una encuesta que permitió conocer su comportamiento de compra, nivel de satisfacción y percepción, sirviendo como base para el Plan Estratégico de Marketing (Anexo N.º 6).

FODA

El análisis FODA se aplicó como una herramienta de análisis estratégico que permitió identificar las fortalezas y debilidades internas de Centro Visual Cordero, así como las oportunidades y amenazas del entorno externo en el que opera.

Matrices EFI Y EFE

Matriz EFI

Posterior al análisis FODA, se aplicó la matriz EFI como herramienta de análisis estratégico para evaluar los factores internos identificados y cuantificar las principales fortalezas y debilidades del Centro Visual Cordero.

A cada factor se le asignó un peso relativo en una escala de 0.0 a 1.0 según su importancia, asegurando que la suma total fuera igual a 1, así como una calificación de 1 a 4, donde 1 representa una debilidad importante y 4 una fortaleza importante.

Finalmente, se calculó el valor ponderado mediante la multiplicación del peso por la calificación, obteniendo un puntaje total que refleja la posición interna de la empresa.

Matriz EFE

Posteriormente se empleó la matriz EFE como instrumento de análisis estratégico con el fin de examinar el entorno externo de Centro Visual Cordero, identificando las oportunidades y amenazas que pueden influir en su desempeño.

A cada uno de los factores externos se le asignó un peso relativo entre 0.0 y 1.0, en función de su importancia, asegurando que la suma total de los pesos fuera igual a 1. De igual manera, se estableció una calificación en una escala de 1 a 4, donde 1 refleja una respuesta inadecuada ante una amenaza significativa y 4 indica una respuesta eficaz frente a una oportunidad relevante.

Fase 2: Formulación del Plan Estratégico de Marketing

Con base a los resultados obtenidos en la fase de análisis situacional, se procedió al desarrollo de la formulación estratégica del plan de marketing. Se definió la misión y visión, se establecieron objetivos de marketing SMART orientados al crecimiento, posicionamiento y competitividad de Centro Visual Cordero en el período 2027–2029.

Segmentación, Selección de mercado meta y Posicionamiento (STP)

Este paso se desarrolló a partir de la información obtenida en el análisis del cliente y del entorno interno de la empresa, sin realizar un análisis de mercado independiente. La segmentación se aplicó con el objetivo de organizar a los clientes actuales en grupos con características similares, lo que permitió definir de manera más clara el mercado meta y establecer un posicionamiento adecuado para el Centro Visual Cordero.

Formulación de estrategias

La formulación de estrategias se realizó a partir de los resultados del análisis situacional y del análisis FODA. En función de este diagnóstico, se definieron estrategias FO, DO, FA y DA, orientadas a potenciar las fortalezas, aprovechar oportunidades, minimizar debilidades y reducir el impacto de las amenazas, con el fin de alcanzar los objetivos de marketing establecidos.

Selección de las estrategias

Para la selección de las estrategias propuestas en el presente estudio, se utilizó la matriz de motricidad y dependencia como herramienta de análisis estratégico. Esta metodología permitió evaluar el nivel de influencia y dependencia existente entre las estrategias formuladas a partir de la matriz FODA del Centro Visual Cordero.

La aplicación de esta herramienta consistió en la elaboración de una matriz de evaluación cruzada de 15x15, donde cada estrategia fue analizada en función de su relación con las demás, asignando valores según el nivel de influencia identificado. Para ello, se utilizó una escala de valoración compuesta por cuatro niveles: nula (0), débil (3), moderada (5) y fuerte (9).

Posteriormente, se calcularon los valores de motricidad y dependencia de cada estrategia, permitiendo clasificarlas en cuatro categorías: independientes, ambiguas, dependientes y autónomas. Este análisis facilitó la priorización de aquellas estrategias con mayor capacidad de influencia dentro del sistema estratégico del Centro Visual Cordero.

La utilización de esta herramienta permitió seleccionar las estrategias con mayor impacto potencial sobre el posicionamiento, la captación y fidelización de clientes, así como sobre la mejora de la competitividad de la empresa durante el período 2027–2029.

VIII. DESARROLLO DEL PROYECTO

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir de la metodología previamente descrita. Se presentan los hallazgos del análisis situacional, que comprende el diagnóstico externo e interno del Centro Visual Cordero, así como la formulación de estrategias de marketing. El desarrollo se ajusta al alcance definido del estudio, así como la formulación estratégica del Plan estratégico de Marketing para el periodo 2027-2029, sin considerar su implementación.

5.1 Fase 1: Análisis Situacional

5.1.1. Análisis Externo

El sector óptico está influenciado por diversos factores externos que influyen en la demanda de los servicios de salud visual, el comportamiento del consumidor y la competitividad del mercado, tomando esto en cuenta se implementó el análisis PESTEL.

5.1.1.1 PESTEL

Entorno político

En Nicaragua, se ha establecido un entorno político estable a lo largo de los últimos años, lo cual favorece a la continuidad de las actividades comerciales y la planificación de estrategias de marketing sostenibles. Bajo este contexto, Centro Visual Cordero puede planificar estrategias comerciales a largo plazo enfocadas en el crecimiento de productos y servicios. El gobierno de Nicaragua promueve el acceso a servicios de salud visual, lo que permite que esta se posicione como una necesidad básica, generando oportunidades para el crecimiento de ópticas en sectores urbanos.

El gobierno de Nicaragua promueve el consumo local y el fortalecimiento de pequeños negocios, esto es impulsado a través de programas de financiamiento o ferias comerciales. Según el Plan Nacional de Producción, Consumo y Comercio se implementan acciones centradas en el crecimiento económico nacional y el apoyo a emprendimientos, fortaleciendo capacidades técnicas y de innovación de empresas. (BBCN, 2025)

Según el Plan Nacional de lucha contra la pobreza y para el desarrollo humano (PNLCP-DH) 2022-2026, se implementan actividades para la reducción de la pobreza y promover el desarrollo humano integral con enfoque inclusivo, equitativo y participativo. (MHCP, 2022) Este plan promueve el acceso al crédito para actividades productivas y fomenta programas que combinan crédito, capacitación y asistencia técnica.

En este contexto, el entorno político presenta algunas oportunidades para la consolidación de la óptica en el mercado debido al apoyo estatal MIPYMES y al consumo local. Por lo tanto, alinear las estrategias con esta oportunidad ayudará a fortalecer el crecimiento a mediano y largo plazo.

Entorno económico

La economía de Nicaragua ha mostrado crecimiento moderado en los últimos años. Se proyecta que el Producto Interno Bruto (PIB) crecerá alrededor del 3.4 %–4 % en los próximos años. Este crecimiento económico sería una ventaja para la demanda de servicios ópticos, pero al ser un crecimiento moderado este puede estar influenciada por las decisiones de consumo y el poder adquisitivo.

Según el Banco Central de Nicaragua, la cartera de crédito ha mostrado un crecimiento sostenido a lo largo de los años, en enero de 2025 la cartera de crédito se expandió alrededor del 20.3% interanual, destacando que los créditos de consumo industrial y comercial presentaron tasas positivas de crecimiento (BCN, 2026). La óptica Centro Visual Cordero puede beneficiarse de este acceso a financiamiento, a través de la adquisición de maquinaria e insumos para mejorar la calidad de los servicios y productos ofrecidos.

Según el Banco Central de Nicaragua (BCN), con base en los datos reportados por el Instituto Nacional de Información de Desarrollo (INIDE), la inflación acumulada e interanual en 2025 fue de 2.70 %, a su vez, el salario mínimo promedio acordado para 2025 fue de alrededor de 8,882.56 córdobas mensuales (equivalentes a unos 242.5 USD al cambio oficial), luego de un ajuste de aproximadamente 4 % respecto al año anterior. Si bien, la inflación ha sido baja en comparación a años anteriores, existe un crecimiento mínimo del salario promedio (BCN, 2026). Este comportamiento puede

limitar la demanda de servicios ofrecidos por Centro Visual Cordero si los precios no se ajustan a la capacidad de gasto efectiva de los consumidores.

En consecuencia, el entorno económico representa una oportunidad moderada para Centro Visual Cordero debido al crecimiento moderado del PIB y la expansión del crédito. Sin embargo, está condicionado por la capacidad adquisitiva del consumidor debido al limitado incremento salarial.

Entorno sociocultural

El entorno social en Nicaragua evidencia una demanda significativa de servicios de salud visual, lo cual se refleja en las estadísticas oficiales de atención visual. El Ministerio de Salud reporta que entre los años 2007 y 2023 se brindaron millones de atenciones en salud visual a nivel nacional, incluyendo exámenes visuales y entrega de lentes oftálmicos, lo que pone de manifiesto una alta demanda de servicios ópticos por parte de la población. (MINSA, 2023)

En este contexto social, la estructura demográfica de la población constituye un elemento relevante. Según la Organización panamericana de la Salud, la población mayor de 65 años representó 5.4 % en 2023 en Nicaragua, con tendencia de crecimiento demográfico. Esto influye en las necesidades de servicios visuales, ya que la prevalencia de problemas de visión tiende a aumentar con la edad. (Organización Panamericana de la Salud, 2025)

Asimismo, en el entorno social actual se observa una mayor dependencia de dispositivos electrónicos tanto en las actividades cotidianas como en los ámbitos laboral y educativo, lo cual influye en los hábitos sociales de la población y en el incremento del tiempo de exposición a pantallas, aspecto que incide en las necesidades de atención visual.

En consecuencia, el entorno sociocultural representa una oportunidad para Centro Visual Cordero, debido al crecimiento de la demanda de servicios de salud visual, el envejecimiento progresivo de la población y el aumento en la exposición a dispositivos electrónicos, factores que amplían el mercado potencial del sector óptico.

Entorno Tecnológico

El desarrollo tecnológico del sector óptico en Nicaragua representa una oportunidad para el Centro Visual Cordero, ya que ha favorecido la incorporación de equipos de diagnóstico visual más precisos; asimismo, la innovación en materiales y tipos de lentes disponibles en el mercado nicaragüense ha ampliado la oferta de productos ópticos, permitiendo atender necesidades visuales específicas de la población.

De igual forma, el uso de herramientas tecnológicas en la gestión de la atención al cliente se ha vuelto cada vez más relevante, ya que facilita el registro y seguimiento de los pacientes y contribuye a mejorar la eficiencia en la prestación de los servicios.

Finalmente, las tecnologías digitales y el uso de redes sociales se han consolidado como herramientas importantes en Nicaragua para la promoción de servicios ópticos y la comunicación con los clientes.

En este contexto, el entorno tecnológico constituye una oportunidad estratégica para Centro Visual Cordero, al facilitar la diferenciación mediante innovación en equipos, productos y canales digitales, fortaleciendo su competitividad en el mercado local.

Entorno Ecológico

En la ciudad de Managua la gestión de residuos presenta limitaciones, aunque se cuentan con normativas ambientales como la Ley N.º 217, Ley general del medio ambiente y los recursos naturales (Asamblea Nacional de Nicaragua, 2023), la regulación sobre ópticas es limitada, donde se presentan dificultades para el manejo adecuado de los desechos y limitantes para la reducción de contaminación, generando una responsabilidad ambiental directa de la óptica.

En los últimos años se han presentado programas de conciencia ambiental impulsados por campañas gubernamentales, sin embargo, existe un patrón de consumo inestables con respecto a criterios ecológicos. Para la óptica Centro Visual Cordero, esto presenta una oportunidad para integrar prácticas ambientales responsables.

De tal manera, el entorno ecológico representa un desafío antes las limitaciones en la regulación y deficiencias en la gestión de residuos. A su vez, puede ser una

oportunidad estratégica para asumir un rol proactivo mediante la implementación de prácticas sostenibles y fortalecer la imagen de la marca.

Entorno Legal

En Nicaragua, el funcionamiento de las ópticas está regulado principalmente por la Ley N.º 198, Ley del Ejercicio Profesional de la Optometría (1995) y su Reglamento (Decreto N.º 550), los cuales establecen los requisitos legales para el ejercicio profesional y la habilitación de los establecimientos que brindan servicios de salud visual (Asamblea Nacional de Nicaragua, 1995). Este marco normativo define las condiciones bajo las cuales operan los centros visuales en el país, influyendo en la prestación de los servicios y en las actividades relacionadas con su promoción y comunicación.

El Ministerio de Salud (MINSa) regula la habilitación de los establecimientos proveedores de servicios de salud y la publicidad de los servicios sanitarios, lo cual condiciona las estrategias de promoción y comunicación de los centros visuales. De manera complementaria, la Ley N.º 842, Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarías, establece la obligación de ofrecer información clara y veraz al consumidor sobre bienes y servicios, garantizar la transparencia en los precios y prohíbe la publicidad falsa o engañosa (Asamblea Nacional De Nicaragua, 2022), disposiciones que influyen directamente en las estrategias de promoción y comunicación que puede implementar el Centro Visual Cordero.

El entorno legal establece un marco regulatorio que condiciona la operación, la publicidad y la prestación de los servicios de salud visual en Nicaragua. Si bien estas disposiciones exigen un cumplimiento permanente y pueden generar implicaciones en caso de incumplimiento, también representan una oportunidad estratégica, dado que la aplicación rigurosa del marco legal fortalece la credibilidad, la confianza del cliente y el posicionamiento profesional de la óptica en el mercado local.

En conjunto, el análisis PESTEL permitió comprender el entorno externo en el que opera el Centro Visual Cordero y los factores que influyen en su desempeño. A partir de estos resultados, los elementos identificados fueron evaluados y clasificados como oportunidades y amenazas, sirviendo como base para la elaboración del análisis

FODA, junto con los resultados del análisis interno. Estos factores influyen directamente en la formulación de estrategias de marketing orientadas a aprovechar el entorno favorable y mitigar los riesgos identificados.

5.1.1.2. Las Cinco Fuerzas de Porter

- **Rivalidad entre competidores existentes:**

Tomando como referencia el Distrito VI de Managua, se identificó una rivalidad moderada a alta entre los competidores existentes, debido a la presencia aproximada de ocho ópticas y centros visuales en la zona incluyendo Centro Visual Cordero. Este dato se obtuvo mediante la observación del entorno y el uso de la herramienta Google Maps, donde se identificaron establecimientos que ofrecen servicios similares, como exámenes visuales, venta de lentes y monturas.

La concentración de estas ópticas en una misma área genera competencia por captar y retener clientes, principalmente a través de precios, promociones, variedad de productos y calidad en la atención, así como mediante su presencia en redes sociales. Lo anterior se refleja en el Anexo N.º 1, donde se presenta una comparación de las ópticas del Distrito VI, evidenciando similitudes en la oferta de productos y en las estrategias promocionales utilizadas por los competidores.

Por lo tanto, la rivalidad entre los competidores existentes en el mercado óptico se clasifica como de impacto alto y constituye una amenaza, debido a la presencia de múltiples ópticas que ofrecen servicios similares y compiten principalmente en precio, atención y ubicación, lo que representa una presión competitiva constante para el Centro Visual Cordero.

- **Amenaza de nuevos entrantes:**

El nivel de amenaza por la entrada de nuevos competidores en el sector óptico es moderado, ya que, si bien la apertura de una óptica implica el cumplimiento de requisitos legales y sanitarios, estos no constituyen barreras de entrada altamente restrictivas. Los permisos otorgados por el Ministerio de Salud y la habilitación del establecimiento son obligatorios, pero resultan viables para nuevos emprendimientos.

En este contexto, aunque la apertura de nuevas ópticas requiere el cumplimiento de requisitos legales y sanitarios, dichas condiciones no resultan altamente restrictivas, lo que facilita el ingreso de nuevos competidores al mercado del Distrito VI de Managua. En consecuencia, la amenaza de nuevos entrantes se clasifica como de impacto medio y constituye una amenaza, ya que podría intensificar la competencia y aumentar la presión sobre la captación y fidelización de clientes.

- **Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores en el sector óptico donde opera Centro Visual Cordero puede considerarse medio, debido a la combinación de factores que influyen en la disponibilidad de insumos, marcas y condiciones comerciales. Los principales proveedores son laboratorios ópticos, distribuidores de lentes oftálmicos, monturas, lentes de contacto y accesorios, muchos de los cuales trabajan con marcas específicas y reconocidas en el mercado.

Si bien existen diversos proveedores nacionales e internacionales, algunos productos, especialmente lentes con tecnología especializada o monturas de marcas posicionadas, presentan limitadas opciones de sustitución, lo que incrementa el poder de negociación de dichos proveedores. Esto puede reflejarse en precios establecidos, condiciones de pago rígidas o tiempos de entrega determinados por el proveedor.

No obstante, Centro Visual Cordero mantiene una ventaja relativa al contar con experiencia en el sector y relaciones comerciales consolidadas, lo que le permite negociar mejores condiciones, acceder a descuentos por volumen y diversificar su cartera de proveedores. Esta estrategia reduce la dependencia de un único proveedor y mitiga riesgos asociados a variaciones de precios o desabastecimiento. En consecuencia, el poder de negociación de los proveedores se clasifica como de impacto medio y constituye una amenaza, debido a la posible influencia que estos pueden ejercer sobre los costos y la disponibilidad de insumos ópticos.

- **Poder de negociación de los clientes:**

El poder de negociación de los clientes en el sector del Distrito VI de Managua es moderadamente alto, debido a la amplia oferta de ópticas y centros visuales que

brindan servicios similares, lo que permite a los consumidores comparar precios, promociones, calidad del servicio y variedad de productos antes de tomar una decisión.

La existencia de convenios con empresas contribuye a reducir parcialmente el poder de negociación de los clientes, al establecer una relación comercial recurrente entre Centro Visual Cordero y determinados grupos de clientes. Estos acuerdos disminuyen la dependencia exclusiva de clientes individuales.

En conjunto, este entorno refleja que los clientes ejercen una influencia significativa sobre las empresas del sector, lo que exige a las ópticas fortalecer la calidad del servicio, la atención al cliente y las estrategias de fidelización para mantener su preferencia. Por ello, el poder de negociación de los clientes se clasifica como de impacto alto y constituye una amenaza, ya que puede influir directamente en los precios, la rentabilidad y la participación de mercado del Centro Visual Cordero.

Amenaza de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos en el sector óptico donde opera Centro Visual Cordero se origina en la existencia de alternativas como lentes pregraduados comercializados en farmacias o mercados, así como lentes de contacto adquiridos sin asesoría profesional. Estas opciones se caracterizan por su menor precio y fácil acceso, lo que puede resultar atractivo para consumidores con alta sensibilidad al costo o con necesidades visuales básicas.

Sin embargo, dichas alternativas presentan limitaciones importantes en términos de precisión en la graduación, calidad, personalización y acompañamiento profesional, elementos fundamentales en el cuidado integral de la salud visual. En este sentido, el valor diferencial que ofrece Centro Visual Cordero a través del diagnóstico especializado y la adaptación personalizada de lentes reduce significativamente la probabilidad de sustitución.

En consecuencia, la amenaza de productos sustitutos se clasifica como de impacto bajo y constituye una amenaza baja, dado que no reemplazan de manera integral los servicios profesionales ofrecidos por la óptica.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter permitió evaluar el nivel de competitividad del sector óptico en el Distrito VI de Managua, donde opera Centro Visual Cordero. Los resultados evidencian un entorno competitivo con una rivalidad alta y un alto poder de negociación de los clientes. Asimismo, se identificó una amenaza moderada por la posible entrada de nuevos competidores y por el poder de negociación de los proveedores, mientras que la amenaza de productos sustitutos resulta baja debido a las limitaciones que presentan frente a los servicios profesionales especializados. En conjunto, este análisis proporciona una visión del entorno competitivo que sirvió como base para la elaboración del análisis FODA y la formulación de estrategias orientadas a fortalecer la competitividad y el posicionamiento de Centro Visual Cordero.

5.1.2. Análisis Interno

5.1.2.1 Cadena de Valor de Porter

Actividades primarias

Logística Interna o de entrada de factores

- **Recepción de monturas, lentes de contactos, soluciones y accesorios:** Para la recepción de monturas, lentes de contacto y accesorios se verifica que los productos recibidos cumplan con las especificaciones de calidad, la cantidad solicitada al proveedor y las condiciones físicas adecuadas para su posterior comercialización y uso. De manera, que esto ayude a contribuir a fomentar una buena imagen basada en la calidad del producto.
- **Control de inventario:** Se registran salidas en tiempo real cuando se fabrican o ajustan lentes, y se actualiza el inventario disponible de monturas, lentes y accesorios. En este caso, Centro Visual Cordero lo realiza a través de registros manuales con el propósito de evitar el sobreabastecimiento o errores de inventario. En el Anexo N.º 2 se presenta el formato estructurado en tabla de dicho control; sin embargo, en la práctica, este se lleva a cabo en cuadernos de registro físico, lo que puede convertirlo en un proceso extenso y generar retrasos en los tiempos de entrega para el cliente.
- **Gestión de insumos para los exámenes visuales:** La óptica administra los insumos como soluciones oftálmicas, lentes de prueba, materiales desechables

y equipos especializados asegurando el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad. Esto se lleva a cabo para garantizar la precisión del diagnóstico y el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad.

- **Almacenamiento de productos:** En Centro Visual Cordero se tiene una zona designada para el almacenamiento de monturas que asegure la protección y conservación de los productos, preservando su calidad y minimizando perdidas, a su vez, esto facilita la localización rápido de los artículos, aumenta la eficiencia operativa y crea una mejor experiencia de compra.

Operaciones o Producción

- **Realización de exámenes visuales:** Se llevan a cabo exámenes visuales a través de equipos especializados y con un optometrista calificado para evaluar la salud visual de los clientes de Centro Visual Cordero, luego de un diagnóstico previo se da una prescripción visual al cliente. Esto contribuye a ofrecer un servicio confiable y profesional, ayuda a minimizar errores o reclamos lo cual puede generar una ventaja competitiva basada en la calidad del servicio.
- **Asesoría en la selección de monturas y lentes:** Se brinda una asesoría personalizada para la selección de montura y el tipo de lente que se adapte mejor a las necesidades del cliente. Esto agrega valor al proceso de compra, mejorando la experiencia del cliente e influyendo en la retención de estos.
- **Elaboración y montaje de lentes:** Para la elaboración y montaje de lentes se realiza un proceso establecido que asegure una correcta alineación con la prescripción visual. En este caso, se podrían reducir los tiempos de algunas actividades que podrían influir positivamente en los tiempos de entrega del producto final.
- **Control de calidad del producto final:** El control de calidad del producto final verifica que los lentes cumplan con los estándares técnicos y estéticos previos a su entrega. Esto ayuda a aumentar la confiabilidad del producto y servicio, así como evitar devoluciones futuras.

Logística Externa o distribución

- **Gestión de pedidos del cliente:** En Centro Visual Cordero, una vez realizada la compra se realiza un proceso de registro, control y seguimiento del pedido ya sea de lentes graduados o lentes de contacto. Esto permite minimizar errores en la graduación, tipo de montura o el material del lente, esta actividad permite fortalecer la confianza con el cliente y construir una buena reputación de la marca.
- **Programación de fechas de entrega:** Para esto se toma en cuenta la coordinación con el área de montaje de lentes, el inventario disponible y las necesidades del cliente. En Centro Visual Cordero se prioriza un servicio rápido que puede crear una ventaja competitiva y a la vez ayudar a la retención de los clientes.
- **Entrega de lentes graduados o lentes de contacto:** La entrega de los lentes se realiza de manera presencial en el establecimiento donde se atendió posteriormente al cliente, para esto se da una orientación sobre el uso y cuidado de los lentes, así como una prueba para garantizar que el producto entregado cumple con la graduación prescrita, el diseño de montura solicitada y la comodidad del cliente así como comprobar posibles ajustes necesarios, ayudando a reforzar la calidad del servicio y a brindarle una mejor experiencia al cliente.

Comercial y Marketing

- **Análisis del mercado óptico en Managua:** Centro Visual Cordero ha realizado encuestas para conocer características del consumidor como hábitos de compras, nivel socioeconómico, preferencias en cuanto a precios y marcas. Esto permite crear estrategias orientadas a nichos específicos y adaptar ofertas a cada segmento.
- **Desarrollo de campañas promocionales:** Centro Visual Cordero ha lanzado descuentos, promociones por temporada o convenios con otras empresas. Para esto, es importante que las promociones estén alineada a la capacidad

operativa de la óptica, donde se puedan garantizar el cumplimiento de los plazos y la calidad del servicio, fortaleciendo la imagen de la marca.

- **Publicidad en redes sociales:** Centro Visual Cordero implementa publicidad a través de Facebook e Instagram para llegar a un público amplio en la ciudad de Managua donde se muestran promociones de productos, descuentos y campañas, con la finalidad de incrementar la visibilidad de la óptica y fortalecer la comunicación del cliente. A su vez, esto genera una imagen moderna y accesible con los clientes.

Servicio Postventa

- **Gestión de garantía de lentes:** Para la gestión de garantía de los lentes se atienden detalles como defectos de fabricación o errores de graduación, esto se realiza para reforzar el posicionamiento de la óptica basado en el respaldo al cliente y reduciendo cualquier riesgo percibido a la decisión de compra.
- **Ajustes gratuitos posteriores a la entrega:** Esto implica la corrección de la montura o la adaptación del lente, representando un servicio adicional que incrementa la satisfacción del cliente. Esta actividad representa un compromiso postventa y una atención personalizada que ayudará a la diferenciación de la óptica.
- **Atención de reclamos y devoluciones:** Esto consiste en resolver de manera eficiente las inconformidades del cliente, de manera que se construya una relación positiva con el cliente que ayude a fortalecer la imagen de la marca, la confianza de este y la reputación de la óptica en el mercado.

Actividades de Apoyo

Compras o Aprovisionamiento

- **Selección y gestión de proveedores de monturas y materiales de lentes:** Actualmente, Centro Visual Cordero gestiona a sus proveedores con base en criterios como la resistencia de las monturas, la calidad de los materiales, la estabilidad en los precios y las condiciones de garantía ofrecidas. Adicionalmente, se prioriza trabajar con proveedores que mantengan un inventario constante y una variedad suficiente de monturas, lo cual permite reducir los tiempos de espera,

minimizar reclamos y responder de manera eficiente a las preferencias de los clientes.

De esta forma, la gestión de proveedores contribuye al control de los costos operativos y al aseguramiento de la calidad de los productos, fortaleciendo la confiabilidad del servicio y generando una ventaja competitiva para Centro Visual Cordero dentro del mercado óptico.

- **Negociación de precios:**

Centro Visual Cordero realiza la negociación de precios con sus proveedores considerando factores como el volumen de compra y la relación comercial establecida. A través de esta actividad, la empresa busca obtener condiciones comerciales favorables que le permitan mantener precios competitivos sin comprometer la calidad de los insumos ópticos.

Esta práctica facilita el acceso a precios más favorables y a descuentos por volumen, lo que contribuye a optimizar el uso de los recursos financieros de la empresa, controlar los costos operativos y sostener una oferta competitiva en el mercado óptico.

- **Control de inventario de los insumos ópticos:**

El control de inventario del Centro Visual Cordero se realiza mediante la comparación entre los productos vendidos, los materiales utilizados en la elaboración de los lentes y las existencias disponibles, lo que permite identificar la necesidad de reposición de monturas y materiales ópticos. Este método facilita un control básico del inventario y contribuye a mantener la disponibilidad de los productos más demandados por los clientes, asegurando la continuidad del servicio y fortaleciendo la confiabilidad percibida por los clientes, lo que genera una ventaja competitiva dentro del mercado óptico.

No obstante, al tratarse de un control manual, pueden presentarse limitaciones en la planificación de las compras y en la identificación de los materiales de mayor rotación. El fortalecimiento de esta actividad mediante registros más sistematizados y estableciendo niveles mínimos de inventario, permitiría optimizar la gestión del

inventario, reducir riesgos de desabastecimiento y ofrecer una atención más ágil y confiable al cliente.

Desarrollo de la Tecnología

- **Equipos tecnológicos para el examen visual:**

Centro Visual Cordero cuenta con equipos tecnológicos como lensómetro, retinoscopio y optotipo, los cuales respaldan la realización de los exámenes visuales y permiten obtener diagnósticos más precisos. La disponibilidad y uso adecuado de estos equipos contribuye a mejorar la calidad del servicio, reducir errores en la prescripción y fortalecer la confianza del cliente, apoyando la ventaja competitiva del centro visual.

Si bien en el mercado óptico nicaragüense existen equipos tecnológicos más avanzados para el diagnóstico visual, los instrumentos con los que actualmente cuenta el Centro Visual Cordero resultan suficientes para ofrecer un servicio de calidad acorde a su tamaño y mercado objetivo.

- **Mantenimiento y calibración de equipos ópticos**

El mantenimiento de los equipos ópticos en el Centro Visual Cordero se realiza mediante actividades como la limpieza regular y la calibración de los instrumentos utilizados en el diagnóstico y la elaboración de lentes, así como a través de rutinas básicas de revisión periódica que permiten verificar su correcto funcionamiento. Estas acciones contribuyen a mantener la precisión de los equipos y a prevenir errores en los resultados de los exámenes visuales, asegurando diagnósticos confiables y productos finales de calidad.

- **Herramientas de gestión y seguimiento de pacientes**

La gestión y seguimiento de pacientes en el Centro Visual Cordero se realiza mediante registros manuales en libros de registro y expedientes físicos que permiten organizar la información básica relacionada con exámenes visuales, prescripciones y entregas de lentes, lo que facilita mantener un orden básico de la información y dar continuidad al servicio. El formato de estos registros se presenta en el Anexo N.º 3, donde ha sido organizado en forma tabular para facilitar su

comprensión; en la práctica, estos registros se realizan manualmente en cuadernos físicos.

Este tipo de gestión presenta limitaciones en términos de rapidez, orden y seguimiento a largo plazo, especialmente ante un posible aumento en el volumen de pacientes. El fortalecimiento de esta actividad podría lograrse mediante una mejor organización y estandarización de los registros y, a mediano plazo, mediante la incorporación progresiva de herramientas digitales de gestión. Estas mejoras permitirían optimizar el seguimiento de los pacientes, mejorar el control de la información y fortalecer la eficiencia operativa.

Gestión de Recursos Humanos

- **Programa de capacitación en atención al cliente**

La capacitación en atención al cliente en el Centro Visual Cordero se desarrolla de manera directa bajo la orientación de una persona con amplia experiencia en el sector óptico, quien se encarga de organizar y supervisar este proceso. Esta capacitación se basa en el entrenamiento inicial al momento de la incorporación del personal, complementado con la observación y la práctica diaria.

Asimismo, de forma periódica se brindan recomendaciones, consejos y técnicas orientadas a mejorar la atención al cliente, a partir de la experiencia y de las situaciones que se presentan en la operación diaria. La experiencia de la persona encargada de la capacitación permite transmitir criterios claros sobre el trato al cliente, la comunicación y la atención personalizada, contribuyendo a mantener un servicio de calidad y fortalecer la ventaja competitiva de Centro Visual Cordero.

Infraestructura de la Empresa

- **Gestión y control financiero**

El registro y control de ingresos y gastos en el Centro Visual Cordero se realiza mediante libros de registro y la elaboración de informes de caja diarios, en los cuales se detallan los ingresos obtenidos y los gastos efectuados durante la operación diaria. Esta práctica permite llevar un control básico y ordenado de las finanzas del negocio.

Estos registros permiten planificar las compras, controlar los gastos y apoyar la toma de decisiones administrativas, respaldando el funcionamiento general de Centro Visual Cordero. El formato del reporte de caja diario se presenta en el Anexo N.º 4, el cual corresponde al registro que se lleva mediante registros manuales. La forma en que actualmente se realiza este control resulta adecuada para la operación del negocio, ya que permite mantener un manejo ordenado de las finanzas. Sin embargo, esta gestión podría fortalecerse mediante la incorporación gradual de alguna herramienta digital básica, que facilite el registro y la consulta de la información financiera, contribuyendo a un control más ágil y oportuno, sin requerir cambios significativos en la operación actual.

- **Cumplimiento de normativas sanitarias y comerciales**

En el Centro Visual Cordero se realizan acciones orientadas a asegurar el cumplimiento de las normativas sanitarias y comerciales. Entre estas actividades se incluyen la verificación periódica de los permisos sanitarios otorgados por el Ministerio de Salud (MINSA), la aplicación de protocolos básicos de higiene como la limpieza y desinfección de los equipos ópticos y del área de atención, así como el control de la información brindada al cliente para asegurar la claridad de los precios, la transparencia de la publicidad y el respeto de las garantías ofrecidas. Estas acciones aportan valor a la empresa al garantizar una operación legal y confiable, fortaleciendo la estabilidad del negocio y la confianza del cliente.

A través del análisis de la cadena de valor, se identificaron los principales factores que generan ventaja competitiva en el Centro Visual Cordero, los cuales se sintetizan en el Anexo N.º 5. Entre los que destacan la calidad del servicio, la experiencia de compra, la atención personalizada y la precisión en el examen visual. Asimismo, se detectaron áreas de mejora relacionadas con el uso limitado de herramientas tecnológicas, la falta de sistematización en el control de gastos e inventarios y el débil aprovechamiento del marketing digital.

5.1.2.2. Análisis del Cliente

El análisis del cliente se realizó a partir de la aplicación de encuestas dirigidas a los pacientes del Centro Visual Cordero, con el propósito de identificar los principales factores que influyen en su decisión de compra y comprender su comportamiento desde la perspectiva demográfica, conductual y psicográfica.

Para garantizar la validez estadística de los resultados, se determinó el tamaño de muestra utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{e^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Z= Nivel de confianza

N= Tamaño de la población

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra (1-p)

e= error de estimación

n= Tamaño de la muestra buscado

$$n = \frac{186 \cdot (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.05)^2 \cdot (186 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5} = \frac{178.63}{1.4229} = 125.5 \sim 126 \text{ encuestas}$$

Como resultado, se determinó una muestra de **126 encuestas**, lo que garantiza un nivel de confianza del 95 % y un margen de error del 5 %, criterios ampliamente utilizados en investigaciones de mercado. La población considerada corresponde a los 186 pacientes atendidos durante un período de seis meses, cuya distribución mensual se presenta en el Anexo N.º 7.

A partir de esta muestra, se procedió al análisis de los resultados, permitiendo identificar el perfil predominante del cliente, sus hábitos de compra, factores de decisión y nivel de satisfacción, información que sirvió como base para la segmentación del mercado y la formulación de estrategias de marketing.

Perfil Demográfico

Los resultados evidencian que el grupo predominante corresponde a clientes entre 26 y 35 años (27.8%), seguido del segmento de 36 a 45 años (21.4%), lo que indica que la mayor parte de la clientela se concentra en población económicamente activa. (Ver Anexo No. 8)

En cuanto al nivel de ingresos, el 66.7% manifestó ubicarse en un rango medio, mientras que el 20.6% indicó ingresos bajos y el 12.7% ingresos altos. Esto refleja un mercado con capacidad adquisitiva moderada, donde la relación calidad–precio resulta determinante. (Ver Anexo No. 9)

Comportamiento de Compra

El 65.1% de los encuestados indicó haber comparado otras opciones antes de elegir el centro visual, lo que evidencia un consumidor informado y sensible a la competencia.

Respecto a la frecuencia de visita, el 52.4% asiste una vez al año, mientras que el 27.8% indicó ser primera vez. Esto representa una oportunidad para implementar estrategias de fidelización y seguimiento preventivo. (Ver Anexo No. 10)

El principal motivo de visita fue necesidad visual (75.4%), seguido por el precio (50%), calidad del servicio (43.7%) y recomendación (42.1%), lo que demuestra que la demanda responde principalmente a una necesidad funcional.

Factores Psicográficos

En el ámbito psicográfico, el 81% de los encuestados manifestó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la importancia del cuidado preventivo de la salud visual como parte de su estilo de vida, evidenciando un alto nivel de conciencia preventiva.

Asimismo, los factores más valorados al momento de elegir una óptica fueron la calidad (75.4%), el precio (64.3%) y la atención al cliente (50.8%), mientras que la confianza profesional (39.7%) y la tecnología (29.4%) tuvieron menor incidencia.

El análisis permitió identificar un perfil predominante de adultos jóvenes y adultos en edad productiva, con ingresos medios y un comportamiento comparativo al momento

de elegir una óptica. Asimismo, se evidenció que la calidad y el precio constituyen los principales factores determinantes de decisión.

En consecuencia, estos resultados respaldan la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento del posicionamiento basado en calidad profesional, atención personalizada y precios competitivos, así como el desarrollo de acciones enfocadas en la prevención y fidelización del cliente.

5.1.3 FODA

Al concluir el análisis del entorno interno y externo, se desarrolló el análisis FODA, el cual permitió sintetizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Centro Visual Cordero.

Tabla 1: Matriz FODA

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Entorno político estable que favorece la continuidad de las actividades comerciales y la planificación estratégica a mediano y largo plazo.	A1	Alta concentración de ópticas y centros visuales en el Distrito VI de Managua, lo que incrementa la competencia por la captación y fidelización de clientes.
O2	Alta demanda de servicios de salud visual a nivel nacional.	A2	Alta sensibilidad del consumidor al precio y facilidad para comparar múltiples opciones del mercado.
O3	Crecimiento de la población adulta mayor, segmento con mayores necesidades de atención visual.	A3	Facilidad relativa de ingreso de nuevos competidores al sector óptico representa una amenaza constante.
O4	Incremento del uso de tecnologías digitales y redes sociales para la promoción de servicios ópticos.	A4	Preferencia de algunos consumidores por insumos ópticos más económicos de menor calidad.
O5	Programas de financiamiento y ferias comerciales orientadas al fortalecimiento de microempresa.	A5	Variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores que pueden limitar el acceso a servicios de salud visual.
O6	Crecimiento en las ofertas de crédito por parte de las entidades financieras aumenta la probabilidad de acceso a financiamiento para la microempresa.	A6	Dependencia de insumos importados sujetos a variaciones de precio y disponibilidad.
O7	Diferenciación por la calidad del servicio y confianza profesional ante la competencia.		
O8	El desarrollo del entorno tecnológico favorece a la incorporación de equipos de diagnóstico, materiales y lentes innovadores.		
O9	Creciente concienciación de la población sobre la importancia del cuidado preventivo de la salud visual.		
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Cumplimiento del marco legal y sanitario que regula la prestación de servicios de salud visual, garantizando operaciones seguras y confiables.	D1	Limitado uso de herramientas tecnológicas y procesos sistematizados para la gestión de inventarios, pedidos y seguimiento de pacientes.
F2	Disponibilidad de optometrista calificado y experiencia técnica en la realización de exámenes visuales.	D2	Ausencia de políticas internas formalizadas de gestión ambiental.
F3	Buenas relaciones comerciales con proveedores, lo que facilita el abastecimiento continuo y mejores condiciones de compra.	D3	La gestión de inventarios presenta limitaciones debido a la ausencia de procesos sistematizados.
F4	Convenios establecidos con empresas, que favorecen la captación y fidelización de clientes.	D4	Ausencia de un plan estratégico de marketing formalmente establecido que oriente la planificación, control y evaluación de las acciones comerciales.
F5	Experiencia consolidada en el sector óptico, generando confianza y credibilidad en los clientes.	D5	El registro manual para el control de inventarios y pedidos incrementa el riesgo de errores administrativos.

F6	Atención personalizada y trato cercano al cliente, fortaleciendo la fidelización y preferencia por la marca.	D6	Insuficiente estandarización de los procesos administrativos y de atención al cliente, lo que dificulta la eficiencia operativa y la uniformidad del servicio.
F7	Variedad de productos y servicios ópticos que permiten atender diferentes necesidades visuales.		
F8	Ubicación estratégica dentro del Distrito VI con alta afluencia de potenciales clientes		

Fuente: Elaboración propia

5.1.4 Matrices EFI y EFE

Esta sección corresponde a la evaluación de los factores internos y externos que fueron identificados en el análisis FODA. Dicha evaluación se ha realizado mediante las matrices EFI (Evaluación de Factores Internos) y EFE (Evaluación de Factores Externos).

Tabla 2: Matriz EFI

FORTALEZAS			PESO	CALIFICACION	VALOR	DEBILIDADES			PESO	CALIFICACION	VALOR
F1	Cumplimiento del marco legal y sanitario que regula la prestación de servicios de salud visual, garantizando operaciones seguras y confiables.		0.07	4	0.28	D1	Limitado uso de herramientas tecnológicas y procesos sistematizados para la gestión de inventarios, pedidos y seguimiento de pacientes.		0.09	1	0.09
F2	Disponibilidad de optometrista calificado y experiencia técnica en la realización de exámenes visuales.		0.09	4	0.36	D2	Ausencia de políticas internas formalizadas de gestión ambiental.		0.05	2	0.1
F3	Buenas relaciones comerciales con proveedores, lo que facilita el abastecimiento continuo y mejores condiciones de compra.		0.07	3	0.21	D3	La gestión de inventarios presenta limitaciones debido a la ausencia de procesos sistematizados.		0.07	2	0.14
F4	Convenios establecidos con empresas, que favorecen la captación y fidelización de clientes.		0.06	3	0.18	D4	Ausencia de un plan estratégico de marketing formalmente establecido que oriente la planificación, control y evaluación de las acciones comerciales.		0.09	1	0.09
F5	Experiencia consolidada en el sector óptico, generando confianza y credibilidad en los clientes.		0.07	4	0.28	D5	El registro manual para el control de inventarios y pedidos incrementa el riesgo de errores administrativos.		0.07	2	0.14
F6	Atención personalizada, y trato cercano al cliente, fortaleciendo la fidelización y preferencia por la marca.		0.09	4	0.36	D6	Insurgente estandarización de los procesos administrativos y de atención al cliente, lo que dificulta la eficiencia operativa y la uniformidad del servicio.		0.06	2	0.12
F7	Variedad de productos y servicios ópticos que permiten atender diferentes necesidades visuales.		0.06	3	0.18						
F8	Ubicación estratégica dentro del Distrito VI con alta afluencia de potenciales clientes		0.06	3	0.18						
Subtotal			0.57		2.03	Subtotal			0.43		0.68
						TOTAL			1		2.71

Fuente: Elaboración propia

Tabla3:Matriz EFE

OPORTUNIDADES				PESO	CALIFICACION	VALOR	AMENAZAS				PESO	CALIFICACION	VALOR
O1	Entorno político estable que favorece la continuidad de las actividades comerciales y la planificación estratégica a mediano y largo plazo.			0.05	3	0.15	A1	Alta concentración de ópticas y centros visuales en el Distrito VI de Managua, lo que incrementa la competencia por la captación y fidelización de clientes.			0.10	2	0.20
O2	Alta demanda de servicios de salud visual a nivel nacional.			0.10	3	0.30	A2	Alta sensibilidad del consumidor al precio y facilidad para comparar múltiples opciones del mercado.			0.05	2	0.12
O3	Crecimiento de la población adulta mayor, segmento con mayores necesidades de atención visual.			0.08	3	0.24	A3	Facilidad relativa de ingreso de nuevos competidores al sector óptico representa una amenaza constante.			0.05	2	0.10
O4	Incremento del uso de tecnologías digitales y redes sociales para la promoción de servicios ópticos.			0.10	1	0.10	A4	Preferencia de algunos consumidores por insumos ópticos más económicos de menor calidad.			0.04	2	0.08
O5	Programas de financiamiento y ferias comerciales orientadas al fortalecimiento de microempresa.			0.05	2	0.12	A5	Variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores que pueden limitar el acceso a servicios de salud visual.			0.03	2	0.06
O6	Crecimiento en las líneas de crédito por parte de las entidades financieras aumenta la probabilidad de acceso a financiamiento para la microempresa.			0.05	2	0.12	A6	Dependencia de insumos importados sujetos a variaciones de precio y disponibilidad.			0.02	2	0.04
O7	Diferenciación por la calidad del servicio y confianza profesional ante la competencia.			0.07	3	0.21							
O8	El desarrollo del entorno tecnológico favorece a la incorporación de equipos de diagnóstico, materiales y lentes innovadores.			0.08	2	0.16							
O9	Creciente preocupación de la población sobre la importancia del cuidado preventivo de la salud visual.			0.10	3	0.30							
Subtotal				0.70		1.70	Subtotal				0.30		0.60
							TOTAL				1		23

Fuente:Elaboración propia

Para la elaboración de la matriz EFI, se asignó a cada factor una clasificación en una escala de 1 a 4, con el propósito de indicar su relevancia dentro de la empresa. Los valores utilizados fueron los siguientes:

- **Valor 1:** Debilidad importante
- **Valor 2:** Debilidad menor
- **Valor 3:** Fortaleza menor
- **Valor 4:** Fortaleza importante

De esta manera, las clasificaciones fueron establecidas con base en la situación interna del Centro Visual Cordero, mientras que las ponderaciones asignadas se fundamentaron en las condiciones del entorno del sector.

El resultado obtenido en la matriz EFI fue de 2.71, lo cual indica que el Centro Visual Cordero presenta una posición interna ligeramente superior al promedio. Este resultado evidencia que la empresa cuenta con fortalezas significativas, entre las que destacan la atención personalizada, la experiencia en el sector y la calidad del servicio profesional. No obstante, también se identifican debilidades relevantes, principalmente relacionadas con el uso limitado de herramientas tecnológicas, la escasa sistematización de los procesos y la ausencia de un plan de marketing formalmente establecido. En este sentido, se pone de manifiesto la necesidad de fortalecer la gestión interna, con el propósito de mejorar la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa en el mercado.

Para la elaboración de la matriz EFE, se asignó a cada factor una clasificación según qué tan bien la empresa está respondiendo a ese factor externo:

- **Valor 1:** Respuesta deficiente
- **Valor 2:** Respuesta promedio
- **Valor 3:** Respuesta por encima del promedio
- **Valor 4:** Respuesta deficiente

En relación con el valor total de los factores externos, se tiene que el valor total de las oportunidades y amenazas es de 2.3. Este indicador permite concluir que la empresa posee una capacidad limitada para responder de manera eficiente a las condiciones

del entorno externo, evidenciando que, aunque existen oportunidades relevantes en el mercado, estas no están siendo plenamente aprovechadas.

Aunque el entorno presenta condiciones mayormente favorables, la empresa no está aprovechando plenamente las oportunidades disponibles, especialmente en el uso de tecnologías digitales, lo que limita su crecimiento y posicionamiento en el mercado. En relación con las amenazas, la empresa mantiene una respuesta promedio frente a factores como la competencia, la sensibilidad al precio y la dependencia de insumos, sin lograr una diferenciación competitiva significativa. Para esto, se requiere fortalecer las estrategias para aprovechar mejor las oportunidades y mejorar su competitividad.

6.1 Fase 2: Formulación del plan Estratégico de Marketing

El Plan Estratégico de Marketing del Centro Visual Cordero establece las metas, estrategias y acciones de marketing necesarias para posicionar a la empresa de manera competitiva en el mercado local. Su propósito es alinear las decisiones comerciales con las necesidades del cliente y las condiciones del entorno, integrando el análisis situacional, la segmentación del mercado, la selección del mercado meta y el posicionamiento, así como la formulación de estrategias basadas en el análisis FODA, así como las matrices EFI y EFE como apoyo a la toma de decisiones comerciales durante el período 2027–2029.

6.1.1 Definición de la misión y visión

La definición de la misión y visión permitió precisar el enfoque del Centro Visual Cordero en el mercado, estableciendo con claridad a qué clientes se dirige, qué valor ofrece a través de servicios de salud visual y cómo busca diferenciarse frente a la competencia.

Misión

Brindar servicios de salud visual en el municipio de Managua, mediante una atención profesional y personalizada, ofreciendo exámenes visuales y productos ópticos de calidad que respondan a las necesidades de los clientes.

Visión

Posicionarse como un centro visual de referencia en el mercado local, reconocido por la calidad de sus servicios, la confianza profesional y la atención personalizada, fortaleciendo su competitividad frente a la creciente competencia del sector óptico.

6.1.2 Segmentación, Selección de mercado meta y Posicionamiento (STP)

6.1.2.1 Segmentación de mercado

La segmentación del mercado del Centro Visual Cordero se realizó con base en los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada a los clientes (Anexo N.º 6), considerando variables demográficas, conductuales y psicográficas.

Desde el enfoque demográfico se identificó que el grupo predominante corresponde a clientes con edades comprendidas entre 26 y 35 años, representando aproximadamente 27.8% de los encuestados, seguido del segmento de 36 a 45 años con un 21.4%. En cuanto al nivel de ingresos, el 66.7% manifestó ubicarse en el rango “medio”, lo que evidencia un perfil económico con capacidad adquisitiva moderada, orientado a la búsqueda de una adecuada relación calidad–precio.

En relación al comportamiento de compra, se observó que el motivo principal de visita fue la necesidad visual con un 75.4%, lo que confirma que la demanda responde principalmente a una necesidad funcional. Asimismo, el 52.4% indicó asistir una vez al año, lo que refleja un patrón de consumo periódico. Por otra parte, el 65.1% manifestó haber comparado previamente con otras ópticas antes de tomar su decisión, evidenciando un consumidor analítico y sensible a la competencia.

En el ámbito psicográfico, los resultados evidencian que el 81% de los encuestados considera importante el cuidado preventivo de la salud visual como parte de su estilo de vida, lo que demuestra un alto nivel de conciencia preventiva. En cuanto a los factores valorados al momento de elegir una óptica, la calidad ocupa el primer lugar (75.4%), seguida del precio (64.3%) y la atención al cliente (50.8%), mientras que la confianza profesional (39.7%) y la disponibilidad de equipos tecnológicos (29.4%) presentan menor incidencia.

A partir del análisis conjunto de estas variables, se identificaron los siguientes segmentos estratégicos de clientes:

Segmento 1: Adultos jóvenes y adultos orientados a calidad-precio.

Personas entre 26 y 45 años, con ingresos medios, que priorizan la calidad del servicio y precios competitivos, y presentan necesidades visuales recurrentes asociadas al uso frecuente de dispositivos digitales y actividades laborales.

Segmento 2: Consumidores comparativos sensibles al precio.

Clientes que evalúan distintas alternativas antes de decidir, influenciados por promociones, descuentos y percepción de valor.

Segmento 3: Clientes orientados a la prevención visual.

Personas con alta conciencia sobre el cuidado preventivo de la salud visual, dispuestas a realizar controles periódicos y valorar la asesoría profesional.

6.1.2.2. Mercado Meta

A partir de la segmentación realizada, el Centro Visual Cordero selecciona como mercado meta principal a:

Adultos jóvenes y adultos entre 26 y 45 años, con ingresos medios, que valoran la calidad profesional, la atención personalizada y precios competitivos, y que presentan necesidades visuales recurrentes asociadas al uso frecuente de dispositivos digitales y actividades laborales.

Este segmento representa el grupo con mayor participación dentro de la muestra analizada y muestra un comportamiento de consumo periódico, principalmente con una frecuencia anual de visita. Asimismo, se caracteriza por evaluar distintas opciones antes de tomar una decisión, lo que exige una propuesta de valor diferenciada basada en calidad y confianza profesional.

Como mercado meta secundario, se considera a consumidores sensibles al precio que comparan alternativas dentro del Distrito VI de Managua, los cuales pueden ser captados mediante estrategias promocionales y fortalecimiento del posicionamiento digital.

6.1.2.3. Posicionamiento

El posicionamiento de Centro Visual Cordero se fundamenta en los atributos más valorados por el mercado meta identificado y en las fortalezas internas de la empresa. Considerando que los clientes priorizan la calidad del servicio (75.4%), el precio competitivo (64.3%) y la atención personalizada (50.8%), se establece la siguiente propuesta de posicionamiento:

Se propone que Centro Visual Cordero sea reconocido en el Distrito VI de Managua por la calidad de sus exámenes visuales, la atención personalizada y una oferta accesible en precios, orientada al cuidado preventivo de la salud visual.

Este posicionamiento busca diferenciar a la empresa dentro de un entorno competitivo con alta rivalidad, destacando la experiencia profesional, el cumplimiento normativo y el trato cercano como elementos clave de valor frente a otras ópticas del sector.

Asimismo, el enfoque en la prevención visual permite conectar con el 81% de los clientes que consideran importante el cuidado preventivo, fortaleciendo la relación a largo plazo y promoviendo visitas periódicas.

6.1.3 Objetivos de Marketing (SMART)

Los objetivos de marketing se formularon con base a los resultados del análisis situacional desarrollado en la Fase I. La alta rivalidad competitiva en el Distrito VI evidenció la necesidad de fortalecer el posicionamiento del Centro Visual Cordero, mientras que las debilidades en la sistematización de procesos y el uso limitado de herramientas tecnológicas orientaron la definición de objetivos dirigidos a mejorar la gestión interna.

Asimismo, el perfil del consumidor, caracterizado por ser comparativo y sensible al precio, justificó el establecimiento de metas enfocadas en consolidar una propuesta de valor sustentada en la atención personalizada, el profesionalismo del servicio y precios competitivos. En conjunto, estos elementos fundamentaron la definición de prioridades de crecimiento, posicionamiento y fidelización para el período 2027–2029.

En consecuencia, se define como objetivo general de marketing:

Incrementar la competitividad y el posicionamiento del Centro Visual Cordero en el Distrito VI durante el período 2027–2029.

Para dar cumplimiento al objetivo general propuesto, se formulan los siguientes objetivos específicos, estructurados bajo el enfoque SMART

Los porcentajes establecidos en los objetivos específicos fueron definidos considerando el comportamiento histórico de Centro Visual Cordero y su capacidad operativa actual. Asimismo, se tomó en cuenta el tamaño del mercado meta identificado y los recursos disponibles para la implementación de las estrategias propuestas.

- Aumentar en un 30% el nivel de alcance en redes sociales para diciembre de 2028, medido a través de crecimiento de seguidores
- Incrementar en un 20% la captación de nuevos clientes para diciembre de 2029, medido por el número promedio mensual de nuevos registros en comparación con el año 2026
- Incrementar en un 20% la tasa de retención de clientes al finalizar el año 2029, medida mediante el porcentaje de clientes recurrentes y la frecuencia anual de visita
- Incrementar en un 15% los ingresos por ventas totales del Centro Visual Cordero al cierre de diciembre de 2029, tomando como línea base las ventas registradas en el año 2026.

6.1.4 Formulación de estrategias

La formulación de las estrategias de marketing se realizó a partir del análisis FODA, del diagnóstico situacional y del proceso de segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento del Centro Visual Cordero. Para ello, se aplicó la matriz cruzada FODA, la cual permitió relacionar las fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas del entorno, generando estrategias FO, DO, FA y DA orientadas a fortalecer el posicionamiento y la competitividad de la empresa en el mercado local durante el período 2027–2029.

61.4.1 Matriz FODA Cruzada
Tabla 4: Matriz FODA Cruzada

MATRIZ FODA CRUZADA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Cumplimiento del marco legal y sanitario que regula la prestación de servicios de salud visual, garantizando operaciones seguras y confiables.	D1	Limitedo uso de herramientas tecnológicas y procesos sistematizados para la gestión de inventarios, pedidos y seguimiento de pacientes.
		F2	Disponibilidad de optometrista calificado y experiencia técnica en la realización de exámenes visuales.	D2	Ausencia de políticas internas normatizadas de gestión ambiental.
		F3	Buenas relaciones comerciales con proveedores, lo que facilita el abastecimiento continuo y mejores condiciones de compra.	D3	La gestión de inventarios presenta limitaciones debido a la ausencia de procesos sistematizados.
		F4	Convenios establecidos con empresas, que favorecen la captación y fidelización de clientes.	D4	Ausencia de un plan estratégico de marketing normativamente establecido que oriente la planificación, control y evaluación de las acciones comerciales.
		F5	Experiencia consolidada en el sector óptico, generando confianza y credibilidad en los clientes.	D5	El registro manual para el control de inventarios y pedidos incrementa el riesgo de errores administrativos.
		F6	Atención personalizada y trato cercano al cliente, fortaleciendo la fidelización y preferencia por la marca.	D6	Insuficiente estandarización de los procesos administrativos y de atención al cliente, lo que dificulta la eficiencia operativa y la uniformidad del servicio.
		F7	Variedad de productos y servicios ópticos que permiten atender diferentes necesidades visuales.		
		F8	Ubicación estratégica dentro del Distrito VI con alta afluencia de potenciales clientes		
		OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	
O1	Entorno político estable que favorece la continuidad de las actividades comerciales y la planificación estratégica a mediano y largo plazo.	F2 F6 D4	Fortalecer el posicionamiento y presencia digital del Centro Visual Cordero destacando la calidad profesional y la atención personalizada.	D1 D4 D5	Fortalecer la gestión y seguimiento de clientes para consolidar la relación a largo plazo.
O2	Aumento de servicios de salud visual a nivel nacional.	F7 D3	Desarrollar una oferta especializada orientada al segmento adulto mayor.	D4 D5	Consolidar la planificación comercial a través de la definición anual de objetivos e indicadores de desempeño, alineados con la creciente conciencia sobre el cuidado visual.
O3	Crecimiento de la población adulta mayor, segmento con mayores necesidades de atención visual.	F8 D2	Maximizar la captación de clientes aprovechando la ubicación estratégica del Centro Visual Cordero.		
O4	Incremento del uso de tecnologías digitales y redes sociales para la promoción de servicios ópticos.	F4 D2 D6	Ampliar y consolidar convenios con empresas e instituciones para asegurar una demanda estable de servicios de salud visual.		
O5	Programas de financiamiento y líneas comerciales orientadas al fortalecimiento de microempresa.				
O6	Crecimiento en las ofertas de crédito por parte de las entidades financieras aumenta la probabilidad de acceso a financiamiento para la microempresa.				
O7	Diferenciación por la calidad del servicio y confianza profesional ante la competencia.				
O8	El desarrollo del entorno tecnológico favorece a la incorporación de equipos de diagnóstico, materiales y lentes innovadores.				

C9	Creciente conciencia de la población sobre la importancia del cuidado preventivo de la salud visual.				
AVANZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Alta concentración de ópticas y centros visuales en el Distrito VI de Managua, lo que incrementa la competencia por la captación y fidelización de clientes.	F1F2F6A1A3	Reforzar la propuesta de valor de la óptica destacando la confianza, experiencia y el cumplimiento normativo en Centro Visual Cordero.	D6A2A5	Optimizar la gestión de inventarios y pedidos para reducir costos y mantener la competitividad.
A2	Alta sensibilidad del consumidor al precio y facilidad para comparar múltiples opciones del mercado.	F5F6A1A3	Fortalecer la relación con clientes recurrentes a través del desarrollo de un programa de fidelización.	D1D3D5A2A3	Diseñar la automatización de los procesos a través del uso de herramientas tecnológicas.
A3	Facilidad relativa de ingreso de nuevos competidores al sector óptico representa una amenaza constante.	F3A2	Optimizar la gestión estratégica de proveedores mediante negociaciones y diversificación de los mismos.	D2A6	Mejorar la gestión ambiental para cumplir regulaciones y reducir riesgos de sanciones.
A4	Preferencia de algunos consumidores por insumos ópticos más económicos de menor calidad.	F3F6A2A4	Desarrollar campañas educativas sobre salud visual preventiva para contrarrestar la preferencia por productos ópticos de baja calidad.	D4A4A5	Establecer estrategias de promoción y financiamiento para clientes para mitigar las variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores.
A5	Variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores que pueden limitar el acceso a servicios de salud visual.			D4A5A6	Diversificar los productos ópticos en diferentes rangos de precios.
A6	Dependencia de insumos importados sujetos a variaciones de precio y disponibilidad.				

Fuente: Elaboración propia

6.1.4.2. Estrategias formuladas

La lista de estrategias formuladas en la matriz FODA se presentan en la tabla 5.

Tabla 5: Estrategias Formuladas

No.	Estrategia
E1	Fortalecer el posicionamiento y presencia digital del Centro Visual Cordero destacando la calidad profesional y la atención personalizada.
E2	Desarrollar una oferta especializada orientada al segmento adulto mayor.
E3	Maximizar la captación de clientes aprovechando la ubicación estratégica del Centro Visual Cordero.
E4	Ampliar y consolidar convenios con empresas e instituciones para asegurar una demanda estable de servicios de salud visual.
E5	Fortalecer la gestión y seguimiento de clientes para consolidar la relación a largo plazo.
E6	Consolidar la planificación comercial a través de la definición anual de objetivos e indicadores de desempeño, alineados con la creciente conciencia sobre el cuidado visual.
E7	Reforzar la propuesta de valor de la óptica destacando la confianza, experiencia y el cumplimiento normativo en Centro Visual Cordero.
E8	Fortalecer la relación con clientes recurrentes a través del desarrollo de un programa de fidelización.
E9	Optimizar la gestión estratégica de proveedores mediante negociaciones y diversificación de los mismos.
E10	Desarrollar campañas educativas sobre salud visual preventiva para contrarrestar la preferencia por productos ópticos de baja calidad.
E11	Optimizar la gestión de inventarios y pedidos para reducir costos y mantener la competitividad.
E12	Diseñar la automatización de los procesos a través del uso de herramientas tecnológicas.
E13	Mejorar la gestión ambiental para cumplir regulaciones y reducir riesgos de sanciones.
E14	Establecer estrategias de promoción y financiamiento para clientes para mitigar las variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores.
E15	Diversificar los productos ópticos en diferentes rangos de precios.

Fuente: Elaboración propia

6.1.4.3. Estrategias seleccionadas

Para el desarrollo del plan estratégico de marketing, la selección de las estrategias se realizó mediante la matriz de motricidad y dependencia, aplicada a las estrategias previamente formuladas en la matriz FODA. A través de este análisis se priorizaron aquellas estrategias con mayor viabilidad e impacto potencial para fortalecer el posicionamiento, la captación de clientes y la competitividad del Centro Visual Cordero.

Tabla 6: Resultados de la matriz de motricidad y dependencia

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	Mo
E1	0	5	5	3	9	5	9	5	3	5	3	5	0	5	5	67
E2	3	0	0	0	3	0	5	5	0	3	3	3	0	5	5	35
E3	3	3	0	3	5	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	41
E4	5	3	5	0	5	5	5	5	3	3	3	3	0	5	5	55
E5	5	5	3	5	0	5	5	9	3	3	5	3	0	5	5	61
E6	5	5	5	5	5	0	5	5	5	3	5	5	0	5	5	63
E7	5	5	3	3	5	5	0	5	3	5	3	3	0	5	5	55
E8	3	5	3	3	5	3	5	0	3	3	3	3	0	5	3	47
E9	5	3	5	3	3	5	3	3	0	3	5	3	0	3	5	49
E10	3	5	3	3	3	3	5	3	3	0	3	3	0	3	3	43
E11	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	0	5	0	3	3	38
E12	5	3	5	3	5	5	5	5	3	3	5	0	0	0	0	47
E13	3	0	0	3	0	0	5	0	3	0	0	0	0	0	0	14
E14	5	5	3	0	5	5	0	5	3	5	5	3	0	0	9	53
E15	3	5	3	3	0	3	3	5	3	5	5	0	0	5	0	43
De	56	55	46	40	56	50	61	58	41	47	51	42	0	52	56	

Fuente: Elaboración propia

Como parte del análisis de motricidad y dependencia, se elaboró una matriz de evaluación cruzada de 15x15, en la cual se analizaron las relaciones de influencia entre las estrategias derivadas de la matriz FODA. Para determinar el nivel de motricidad y dependencia entre las estrategias se utilizó la siguiente escala de valoración:

Nula: Se asigna el valor de 0.

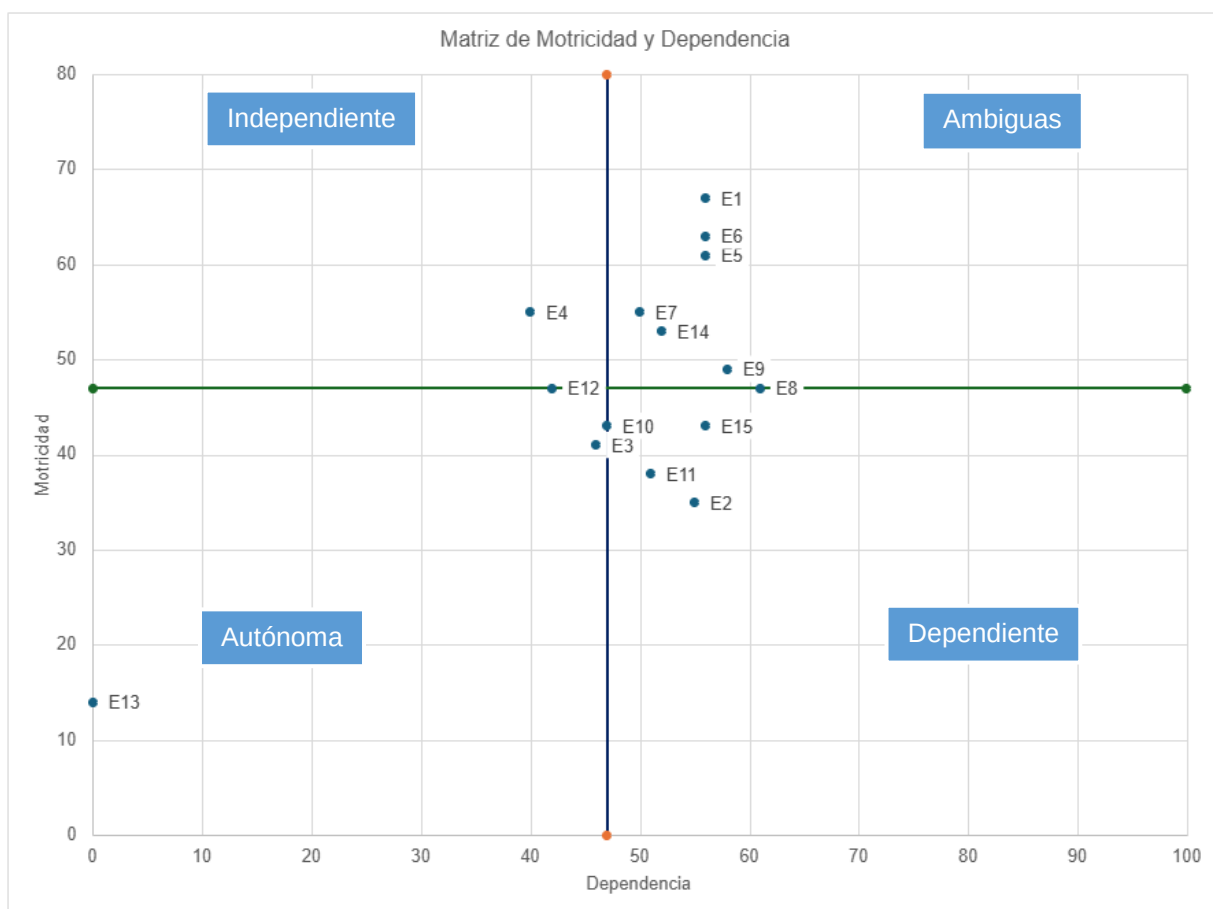
Débil: Se asigna el valor de 3.

Moderado: Se asigna el valor de 5.

Fuerte: Se asigna el valor de 9.

Con base en los resultados obtenidos en la matriz de evaluación cruzada, se elaboró el gráfico de motricidad-dependencia, el cual permite visualizar la posición de cada estrategia según su nivel de influencia sobre las demás y el grado en que depende de otras.

Figura 2: Representación gráfica de la matriz de motricidad y dependencia



De acuerdo con la ubicación de las estrategias en el gráfico de motricidad-dependencia, estas se agrupan en cuatro cuadrantes: Independiente, Ambiguas, Dependiente y Autónoma. La clasificación obtenida es la siguiente:

- Alta motricidad y baja dependencia: E4 y E12.
- Alta motricidad y alta dependencia: E1, E6, E5, E7, E9 y E14
- Baja motricidad y alta dependencia: E8, E2, E15 y E11.
- Baja motricidad y baja dependencia: E3 y E10.

A partir de la clasificación obtenida en el gráfico de motricidad-dependencia, se priorizaron principalmente las estrategias ubicadas en los cuadrantes con mayor nivel de motricidad, debido a su mayor capacidad de influencia sobre las demás estrategias. Entre estas se encuentran E1, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E12 y E14, complementadas con algunas estrategias dependientes que contribuyen al desarrollo de las anteriores.

Tabla 7: Estrategias Seleccionadas

No.	Estrategia
E1	Fortalecer el posicionamiento y presencia digital del Centro Visual Cordero durante el año 2027, destacando la calidad profesional y la atención personalizada.
E4	Ampliar y consolidar convenios con empresas e instituciones durante el periodo 2028-2029, para asegurar una demanda estable de servicios de salud visual.
E5	Fortalecer la gestión y seguimiento de clientes durante el periodo 2027-2028, para consolidar la relación a largo plazo.
E6	Consolidar la planificación comercial a través de la definición anual de objetivos e indicadores de desempeño durante el periodo 2027-2029, alineados con la creciente conciencia sobre el cuidado visual.
E7	Reforzar la propuesta de valor de la óptica durante el año 2027, destacando la confianza, experiencia y el cumplimiento normativo en Centro Visual Cordero.
E8	Fortalecer la relación con clientes recurrentes durante el año 2028, a través del desarrollo de un programa de fidelización.
E9	Optimizar la gestión estratégica de proveedores durante el año 2028, mediante negociaciones y diversificación de los mismos.
E12	Diseñar la automatización de los procesos a través del uso de herramientas tecnológicas durante el periodo 2027-2028.
E14	Establecer estrategias de promoción y financiamiento para clientes durante el año 2029, para mitigar las variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia

La asignación de las estrategias responde a una lógica progresiva de implementación, en la cual durante el año 2027 se priorizan las acciones orientadas al fortalecimiento interno y posicionamiento inicial; en el periodo 2027–2028 se desarrollan estrategias de consolidación operativa y gestión de clientes; mientras que en los años 2028–2029 se implementan acciones de expansión y sostenibilidad, orientadas a asegurar la estabilidad de la demanda y el crecimiento del negocio.

Se definieron acciones estratégicas propuestas que orientan las actividades para su cumplimiento. A continuación, se presentan las acciones correspondientes a cada estrategia.

E1. (F2, F6, O2, O4). Fortalecer el posicionamiento y presencia digital del Centro Visual Cordero durante el año 2027, destacando la calidad profesional y la atención personalizada.

Acciones estratégicas:

- **Difusión de información educativa sobre salud visual en redes sociales:** promover la elaboración y difusión de contenido informativo orientado a concienciar a la población sobre la importancia de los exámenes visuales periódicos, la prevención de problemas visuales asociados al uso prolongado de pantallas, el cuidado adecuado de lentes y monturas, así como la identificación de señales tempranas de afecciones visuales, utilizando las redes sociales como un canal de comunicación directo. y accesible con los clientes actuales y potenciales.
- **Promoción del respaldo profesional y la experiencia del centro:** difundir la importancia del diagnóstico visual realizado por personal calificado, resaltando el valor de la asesoría profesional.
- **Enfoque en prevención y cuidado visual:** promover la sensibilización de la población sobre la necesidad de realizar controles visuales periódicos y adoptar prácticas adecuadas de cuidado visual.
- **Implementar campañas digitales:** estas deberían estar segmentadas dirigidas a los principales grupos identificados en el mercado meta.

E4. (F4, O2, O5) Ampliar y consolidar convenios con empresas e instituciones durante el periodo 2028-2029, para asegurar una demanda estable de servicios de salud visual.

Acciones estratégicas:

- **Identificar empresas y organizaciones del entorno local:** a través de esta acción se busca reconocer empresas e instituciones del mercado local que

cuenten con grupos de trabajadores con potencial demanda de servicios de salud visual, considerando su afinidad con la oferta del Centro Visual Cordero.

- **Proponer paquetes de servicios visuales orientados a empresas:** Formulación de propuestas de servicios visuales, a partir de la oferta de exámenes visuales y productos ópticos de Centro Visual Cordero, como respuesta a las necesidades visuales generales del sector corporativo.
- **Dar seguimiento y fortalecer los convenios existentes:** orientado a consolidar las relaciones comerciales con empresas y organizaciones vinculadas con Centro Visual Cordero, mediante la revisión general de los acuerdos y la atención a las necesidades de las organizaciones aliadas, favoreciendo la continuidad de la relación comercial.

Estrategias DO

E5. (D1, D4, O9) Fortalecer la gestión y seguimiento de clientes durante el periodo 2027-2028, para consolidar la relación a largo plazo.

Acciones estratégicas

- **Desarrollo de prácticas de seguimiento al cliente:** Se propone mantener una relación continua con los clientes después de la atención inicial, mediante el registro y actualización de su información visual, la consideración de la periodicidad de los controles visuales y una comunicación enfocada en la importancia del cuidado preventivo de la salud visual.
- **Sistematización de la información visual y comercial de los clientes:** Esta acción está orientada a organizar de manera estructurada los datos relacionados con la atención visual, mediante el uso de registros básicos de información del cliente, permitiendo una mejor comprensión de sus necesidades y facilitando una relación más ordenada y continua.

E6. (D4, O9) Consolidar la planificación comercial a través de la definición anual de objetivos e indicadores de desempeño durante el periodo 2027-2029, alineados con la creciente conciencia sobre el cuidado visual.

Acciones estratégicas

- **Establecer indicadores de desempeño:** Estableciendo metas claras en ventas, captación y retención de clientes, tomando como referencia el comportamiento histórico de la óptica y el crecimiento de la demanda de servicios visuales. Estas metas pueden incluir indicadores como la cantidad de exámenes visuales realizados, el número de lentes vendidos por tipo, las ventas mensuales totales, el crecimiento de seguidores en redes sociales y el porcentaje de clientes recurrentes. El seguimiento de estos indicadores puede realizarse mediante un registro estructurado en una hoja de cálculo básica, adaptada a la capacidad operativa de la empresa.
- **Diseñar un calendario anual de campañas comerciales:** Se recomienda la implementación de un calendario comercial anual alineado con el comportamiento estacional de la demanda y los segmentos definidos, contemplando campañas estratégicas en períodos clave del año. Entre estos se consideran iniciativas vinculadas al regreso a clases, acciones dirigidas al segmento trabajador, jornadas preventivas y estrategias promocionales asociadas al cierre anual o a la temporada navideña. Esta planificación permitirá anticipar y organizar los esfuerzos comerciales, mantener coherencia con los objetivos establecidos y optimizar el desempeño de cada campaña.
- **Monitorear de manera sistemática el desempeño comercial:** Se propone establecer revisiones trimestrales del desempeño comercial a partir de los indicadores previamente definidos. Los resultados obtenidos permitirán redefinir o aplicar ajustes estratégicos oportunos en las promociones y demás acciones comerciales cuando sea necesario, asegurando una gestión más eficiente y coherente con los objetivos planteados.

Estrategias FA

E7. (F1, F2, F6, A1, A3) Reforzar la propuesta de valor de la óptica durante el año 2027, destacando la confianza, experiencia y el cumplimiento normativo en Centro Visual Cordero. Se seleccionó esta estrategia debido al alto nivel de competencia, lo

cual permitirá fortalecer la imagen de la empresa como un establecimiento confiable y profesional destacando estos aspectos.

Acciones estratégicas

- **Diseñar una propuesta de valor centralizada en la confianza y el cumplimiento normativo:** A través de esta acción se busca reforzar los beneficios que pueden obtener los clientes e implementar señalización interna que transmita profesionalismo y estándares sanitarios.
- **Reforzar el posicionamiento digital centralizado en la experiencia:** Se recomienda destacar en redes sociales distintos aspectos como la experiencia del optometrista, certificaciones, actualización continua y el cumplimiento de normativas que ayuden a reforzar la credibilidad y el compromiso con los clientes.

E8. (F5, F6, A1, A3) Fortalecer la relación con clientes recurrentes durante el año 2028, a través del desarrollo de un programa de fidelización. Se seleccionó esta estrategia considerando la fidelización como un factor clave para incrementar la retención de clientes y reducir el impacto de la competencia.

Acciones estratégicas

- **Definición de programas para clientes recurrentes:** Esta acción busca ofrecer beneficios exclusivos a clientes recurrentes por medio de descuentos y promociones contribuyendo a la retención de clientes.
- **Desarrollo de campañas de fidelización cruzadas con otras empresas:** Se sugiere ofrecer campañas de beneficios exclusivos en conjunto con otras empresas, de manera que se pueda mantener una demanda estable por medio de la captación de clientes.

E9. (F3, F5, A6) Optimizar la gestión estratégica de proveedores durante el año 2028, mediante negociaciones y diversificación de los mismos. Esta estrategia fue seleccionada debido a la dependencia del sector óptico respecto a los insumos importados, por lo cual es fundamental fortalecer la gestión de proveedores para mejores decisiones de compra.

Acciones estratégicas

- **Mitigar las variaciones de precio:** Se propone aprovechar las relaciones con proveedores en el sector para minimizar la dependencia de insumos importados, donde se pueda facilitar el abastecimiento y precios más estables.

Estrategias DA

E12. (D1, D3, D5, A2, A3) Diseñar la automatización de los procesos a través del uso de herramientas tecnológicas, durante el periodo 2027-2028, de manera que se pueda lograr un crecimiento en el mercado competitivo y una mayor captación de clientes a través de una mejor atención y calidad del servicio. Esta estrategia fue priorizada ya que la empresa presenta limitaciones en el uso de herramientas tecnológicas, implementando esto permitirá optimizar tareas que facilitarán la organización de la información y reducir el tiempo entre actividades administrativas.

Acciones estratégicas

- **Adquisición de recursos tecnológicos:** Por medio de esta acción se sugiere la adquisición de recursos tecnológicos que aumenten la productividad de Centro Visual Cordero por medio de la automatización de los procesos con la finalidad de brindar una mejor atención al cliente por medio de un servicio eficaz y rápido.
- **Capacitar al personal en el uso de herramientas:** Esta acción está orientada a la capacitación constante del personal de Centro Visual Cordero para mejorar el seguimiento de pacientes y el control de inventario.

E14. (D4, A4, A5) Establecer estrategias de promoción y financiamiento para clientes durante el año 2029 para mitigar las variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores.

Acciones estratégicas

- **Implementar planes de financiamiento para la compra de lentes:** Se plantea establecer planes de pago en cuotas para la compra de lentes graduados, así

como crear un sistema de apartado donde el cliente pueda reservar sus lentes con un porcentaje inicial.

- **Crear programas de fidelización y beneficios para clientes recurrentes:** Se recomienda la implementación de tarjetas de cliente frecuente con descuentos acumulables, así como ofrecer descuentos especiales en reemplazo de lentes o mantenimiento.

IX. CONCLUSIONES

El análisis realizado permite concluir que el Centro Visual Cordero opera en un entorno altamente competitivo, caracterizado por una elevada rivalidad entre ópticas y un alto poder de negociación de los clientes, lo cual condiciona su desempeño comercial y exige la implementación de estrategias diferenciadas para mantener su posicionamiento en el mercado.

Asimismo, se concluye que, si bien la empresa cuenta con fortalezas relevantes como la atención personalizada, la experiencia profesional y el cumplimiento normativo, estas no están siendo plenamente aprovechadas debido a limitaciones en la sistematización de procesos administrativos y en el uso de herramientas tecnológicas, lo que afecta su eficiencia operativa y su capacidad de crecimiento.

Por otra parte, el análisis del comportamiento del consumidor evidenció que los clientes presentan un perfil comparativo y sensible al precio, lo cual implica que la competitividad del Centro Visual Cordero depende directamente de su capacidad para generar valor percibido a través de la calidad del servicio, la atención personalizada y la implementación de estrategias de fidelización.

En este sentido, se concluye que la implementación de un plan estratégico de marketing resulta fundamental para mejorar la gestión comercial, optimizar la toma de decisiones y orientar de manera estructurada las acciones de la empresa durante el periodo 2027–2029.

Finalmente, se concluye que la propuesta estratégica formulada, basada en el posicionamiento digital, la gestión de clientes, la optimización de procesos internos y la diversificación comercial, constituye una herramienta viable para fortalecer la competitividad del Centro Visual Cordero, permitiéndole mejorar su desempeño en el mercado y consolidar su crecimiento a mediano plazo.

X. RECOMENDACIONES

Se recomienda la elaboración de un plan de acción para la implementación de la presente propuesta, tomando como punto de partida las estrategias planteadas en este documento. Asimismo, es fundamental que este sea comunicado de manera clara a los responsables de su gestión, de tal manera que se asegure su alineamiento con los objetivos estratégicos establecidos.

Una vez estructurado el plan, se sugiere que Centro Visual Cordero realice una implementación progresiva, priorizando las estrategias orientadas al fortalecimiento en el mercado, marketing digital y la fidelización de los clientes.

En función de los resultados obtenidos en el análisis del comportamiento del consumidor, se sugiere que el Centro Visual Cordero considere las características del mercado identificado, a fin de orientar de manera adecuada la toma de decisiones en materia de marketing.

De igual manera, se recomienda promover mejoras en la organización y sistematización de los procesos administrativos mediante la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de la información, el registro de clientes y el control de inventarios, contribuyendo así a una mayor eficiencia operativa.

Finalmente, se sugiere que Centro Visual Cordero establezca mecanismos de evaluación a través de indicadores relacionados con ventas y captación de clientes que permitan la ejecución de las acciones de marketing a implementar y contribuyan al crecimiento de la empresa dentro del sector óptico.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Aaker, D. A. (2014). *Las marcas según Aaker: 20 principios para conseguir el éxito*. Nueva York: Morgan James Publishing.
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (17 de Julio de 1995). *LEY N°. 198, LEY DEL EJERCICIO PROFESIONAL DE LA OPTOMETRÍA*. Obtenido de Legislación de Nicaragua:
<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/fdfbfb2749d59c6f06257154004eb4d1?OpenDocument>
- Asamblea Nacional De Nicaragua. (26 de Julio de 2022). *LEY N°. 842, LEY DE PROTECCIÓN DE LOS DERECHOS DE LAS PERSONAS CONSUMIDORAS Y USUARIAS*. Obtenido de Legislación de Nicaragua:
<http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/4c237a88d8224586062589410069180c?OpenDocument>
- Asamblea Nacional de Nicaragua. (29 de Noviembre de 2023). *LEY N°. 217, LEY GENERAL DEL MEDIO AMBIENTE Y LOS RECURSOS NATURALES*. Obtenido de Legislación de Nicaragua.
- Ballestro, R. H. (2013). *Plan de Marketing: Diseño, implemetación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- BBCN. (2025). *PLAN NACIONAL DE PRODUCCIÓN, CONSUMO Y COMERCIO*. Obtenido de
https://bcn.gob.ni/sites/default/files/noticias/notas_prensa/2025/PNPCC_2025-2026_version_final.pdf
- BCN. (31 de Marzo de 2026). *Banco Central De Ncaragua*. Obtenido de Informe anual 2025: <https://www.bcn.gob.ni/divulgacion-prensa/banco-central-de-nicaragua-publica-el-informe-anual-2025>
- Best, R. (2007). *Marketing estratégico*. Madrid: Pearson.
- Charles Lamb, J. F. (2019). *Marketing*. Cengage Learning.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- Fred, D., & Forest, D. (s.f.). *Conceptos de administración Estratégica*. Pearson.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción: Manual de prospectiva y estrategia*. Marcombo: Barcelona.
- Jan Alsem, K. (2024). *Strategic Marketing Planning*. New york: Routledge.
- Kotler, P. (2009). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson.

- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Estado de México: Pearson.
- MHCP. (2022). *MINISTRERIO DE HACIENDA DE NICARAGUA*. Obtenido de PLAN NACIONAL DE LUCHA CONTRA LA POBREZA:
https://www.hacienda.gob.ni/Ministerio/direccion-superior/Plan%20de%20Lucha%20Contra%20la%20Pobreza%20y%20para%20el%20Desarrollo%20Humano%202022_2026.pdf/view?searchterm=None
- MINSA. (13 de Octubre de 2023). *Ministerio de Salud de Nicaragua*. Obtenido de <https://www.minsa.gob.ni/centro-de-medios/noticias/atenciones-en-salud-visual-del-ano-2007-al-2023>
- Organización Panamericana de la Salud. (2025). *Organización Panamericana de la Salud*. Obtenido de <https://www.paho.org/es/nicaragua>
- Pascual, P. (2017). *Análisis PESTEL*. s.l.: Pascual Parada.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performanc*. New York: THE FREE PRESS.
- Schiffman, L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Talancón, H. P. (2007). La Matriz FODA: Alternativa de diagnostico y determinacion de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanzas e Investigación*, 113-120.
- Thompson, A. A. (2007). *Elaboración y ejecución de estrategias*. Nueva York: McGraw-Hill Education.

XII. ANEXOS

Anexo 1: Análisis comparativo de ópticas del Distrito VI de Managua

Óptica	Variedad de productos	Presencia en redes sociales	Alcance digital	Tipo de promociones
Centro Visual Cordero	Lentes de contacto, monofocales, bifocales, progresivos, antirreflejo, fotocromáticos y Aros Clip-on	Facebook e Instagram	Medio (1,100 FB / 72 IG)	Descuentos, Examen visual gratuito y rifas
Óptica Moreno (Barrio Primavera)	Lentes de contacto, monofocales, bifocales, progresivos y antirreflejo	Facebook	Bajo (70 seguidores)	Descuentos y Examen visual gratuito
Ópticas Veo Más (Mayoreo)	Lentes de contacto, monofocales, bifocales, progresivos y antirreflejo	Facebook e Instagram	Alto (14,000 FB / 2,800 IG)	Examen visual gratuito, descuentos frecuentes
Óptica La Lente (Unidad de Propósito)	Lentes de contacto, monofocales, bifocales, progresivos y antirreflejo	Facebook e Instagram	Medio (8,400 FB / 138 IG)	Descuentos
OptiCentro Nicaragua (Mayoreo)	Lentes de contacto, monofocales, bifocales, progresivos y antirreflejo	Facebook e Instagram	Bajo-medio (570 FB / 50 IG)	Examen visual gratuito Descuentos
Centro Óptico Torres (Waspán)	Lentes de contacto, monofocales, bifocales, progresivos y antirreflejo	-	-	Descuentos
Servicios Ópticos La Vista (Marginal)	Lentes de contacto, monofocales, bifocales, progresivos y antirreflejo	Facebook	Medio (1,300 FB)	Promociones para niños
Óptica San Carlos (Plaza Colón)	Monofocales, bifocales, Lentes de contacto, progresivos y fotocromáticos	Facebook e Instagram	Medio (2,500 FB / 558 IG)	Descuentos Examen visual gratuito

Fuente: Elaboración propia

Anexo 2: Control de Inventario - Centro Visual Cordero

Control de Inventario					
Fecha	Producto	Inventario Anterior	Entrada	Salida	Inventario

Fuente: Elaboración propia

Anexo 3: Registro de Pacientes - Centro Visual Cordero

Registro de Pacientes					
Fecha	Nombre del paciente	OD	OS	Edad	DP

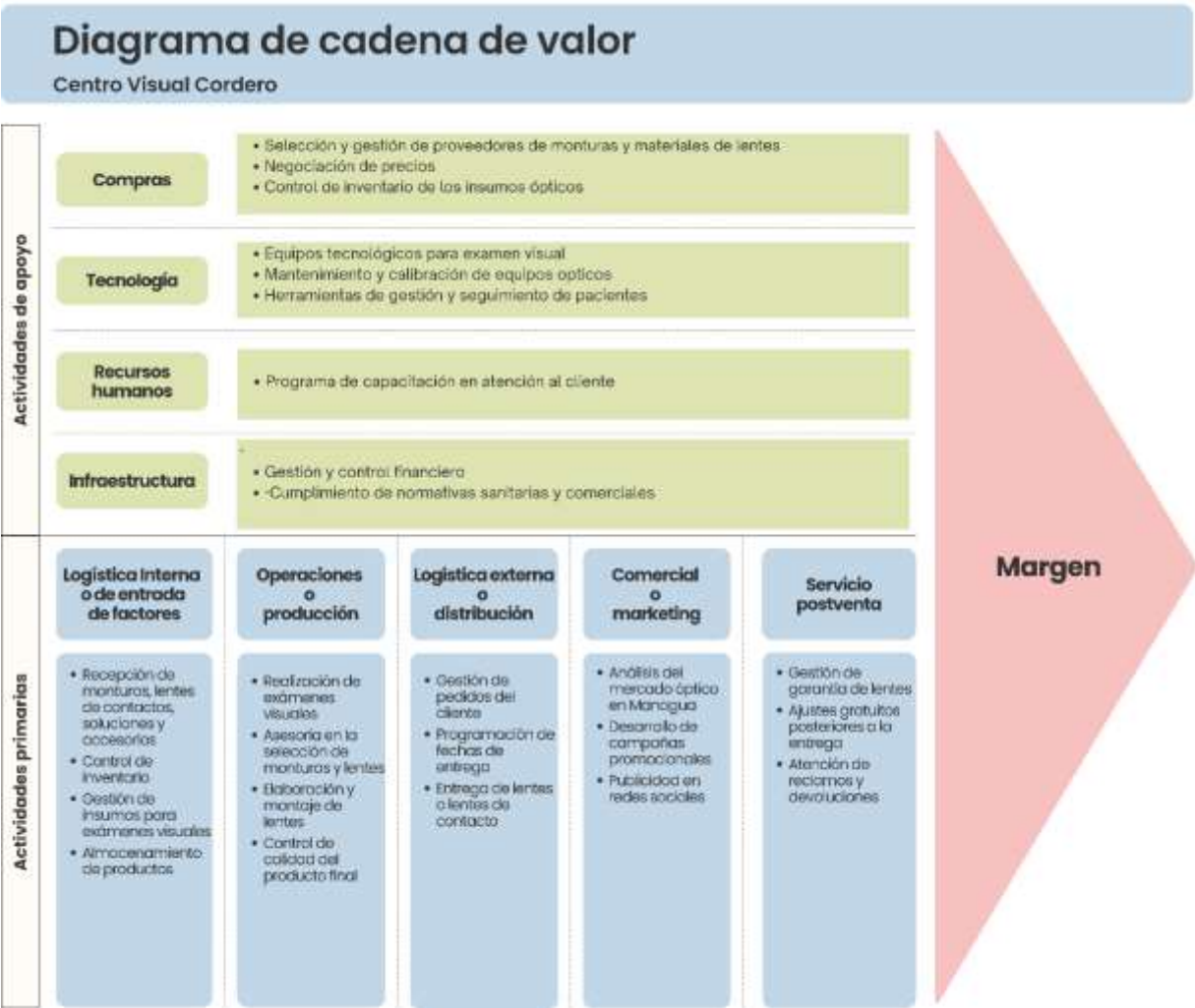
Fuente: Elaboración propia

Anexo 4: Informe Diario de Caja - Centro Visual Cordero

Informe Diario de Caja							
Nombre del paciente	Concepto	Examen	Liquido	Cartuchera	Otros	VT	Abono
Detalle de Efectivo en Caja			Cierre Diario De Caja				
Cordobas	Dolares		Resumen de Ingresos	Monto	Resumen de Egresos	Monto	
			Transf. Rec		Trans. Enviada		
			Examen		Depositos Bco		
			Liquido		Compra MP		
			Cartuchera		Laboratorio		
			Otros		Alimentacion		
			Ing x Ventas		Transporte		
			Total Ingresos		Combustible		
					Telefono		
					Energia		
					Agua		
					Papeleria		
					Impuestos		
					Publicidad		
					Mantenimiento		
					Renta		
					Otros		
					Total de Egresos		

Fuente: Elaboración propia

Anexo 5: Diagrama de cadena de valor – Centro Visual Cordero



Fuente: Elaboración propia

Anexo 6: Encuesta sobre el Comportamiento del Consumidor - Centro Visual Cordero

La presente encuesta tiene como finalidad analizar el comportamiento del consumidor del Centro Visual Cordero, considerando los factores que influyen en la decisión de compra. La información recolectada será utilizada únicamente con fines académicos y se mantendrá en absoluta confidencialidad.

Sección 1: Datos generales

1.Edad:

☐ Menos de 18 ☐ 18–25 ☐ 26–35 ☐ 36–45 ☐ 46–55 ☐ Más de 55

2.Sexo:

☐ Femenino ☐ Masculino ☐ Prefiero no responder

3.Ocupación:

☐ Estudiante ☐ Empleado/a ☐ Profesional independiente ☐ Comerciante ☐ Jubilado/a
☐ Otro: _____

4. Nivel de ingresos mensuales aproximado:

☐ Bajo ☐ Medio ☐ Alto

5. ¿Con qué frecuencia visita Centro Visual Cordero?

☐ Primera vez ☐ 1 vez al año ☐ 2 veces al año Otro: _____

Sección 2: Comportamiento de compra

6. ¿Cuál fue el principal motivo por el que acudió a Centro Visual Cordero?

☐ Necesidad visual ☐ Recomendación ☐ Precio ☐ Calidad del servicio ☐ Ubicación
☐ Otro: _____

7. Antes de elegir este centro visual, comparó otras opciones.

☐ Sí ☐ No

8. ¿Qué aspecto considera más importante al elegir un centro visual?

☐ Precio ☐ Calidad ☐ Atención al cliente ☐ Confianza profesional ☐ Tecnología y equipos

Sección 3: Factores culturales

Escala: 1= Totalmente en desacuerdo | 2= En desacuerdo | 3= Neutral | 4= De acuerdo | 5= Totalmente de acuerdo

9. Considero importante el cuidado de la salud visual como parte de mi estilo de vida.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Sección 4: Factores sociales

10. Conocí Centro Visual Cordero por recomendación de familiares o amigos.

☐ Sí ☐ No

11. La opinión de mi familia influye en mi decisión de acudir a un centro visual.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

12. La reputación de centro visual influye en mi elección.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Sección 5: Factores psicológicos

13. Me sentí motivado/a elegir Centro Visual Cordero por la atención recibida.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

14. Percibo que los servicios ofrecidos son de buena calidad.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Sección 6: Satisfacción y lealtad

15. En general, me encuentro satisfecho/a con el servicio recibido.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

16. Recomendaría Centro Visual Cordero a otras personas.

☐1 ☐2 ☐3 ☐4 ☐5

Sección 7: Comentarios finales

17. ¿Qué aspectos considera que el Centro Visual Cordero debería mejorar?

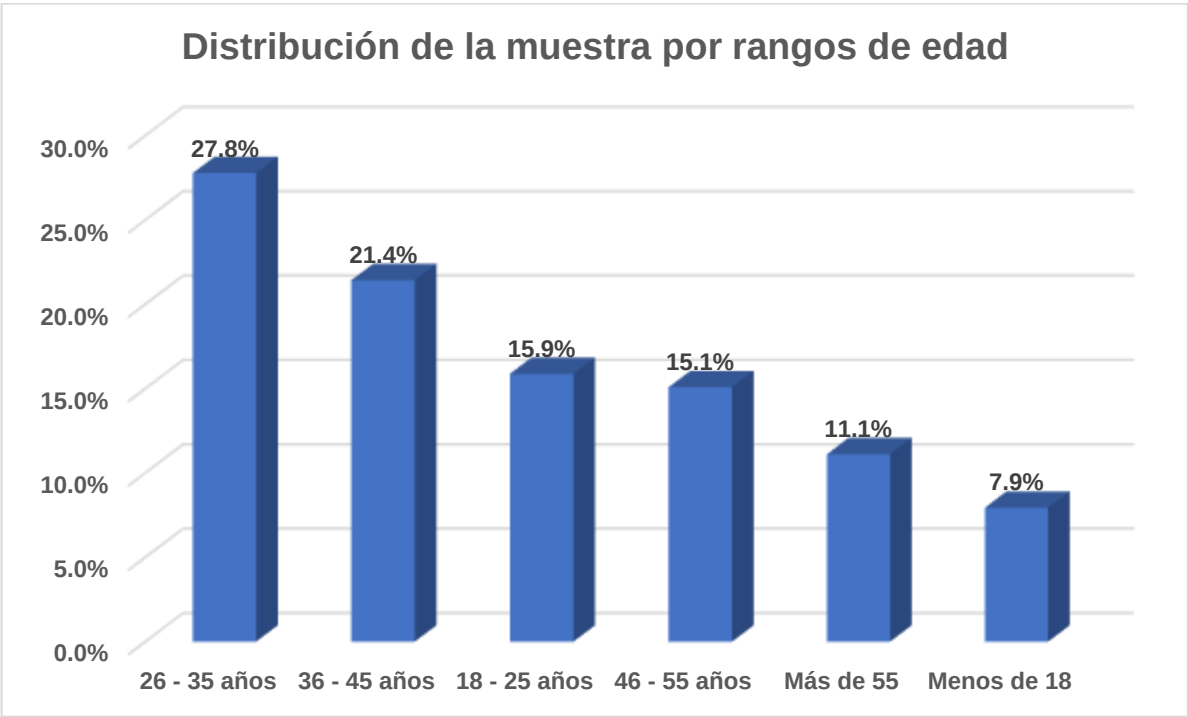
Fuente: Elaboración propia

Anexo 7: Total de registros mensuales considerados para el estudio de encuestas.

Mes	Total Pacientes
Julio 2025	35
Agosto 2025	30
Septiembre 2025	21
Octubre 2025	31
Noviembre 2025	31
Diciembre 2025	38
Total.	186

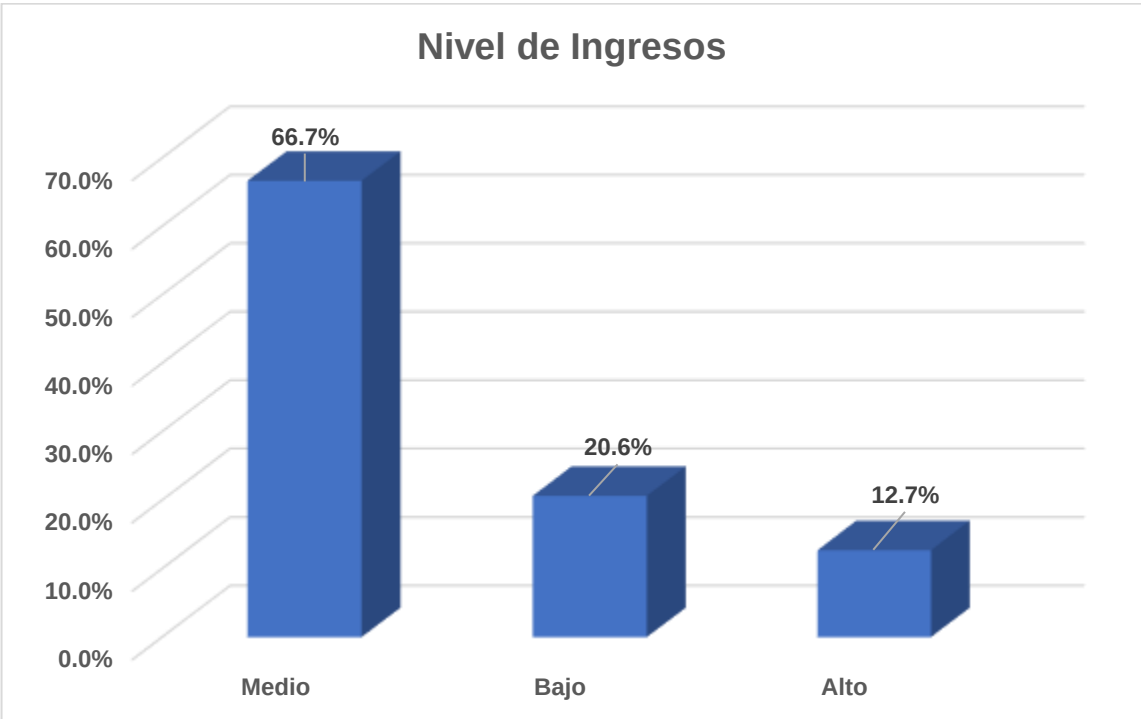
Fuente: Elaboración propia

Anexo 8: Distribución porcentual de los encuestados por rangos de edad



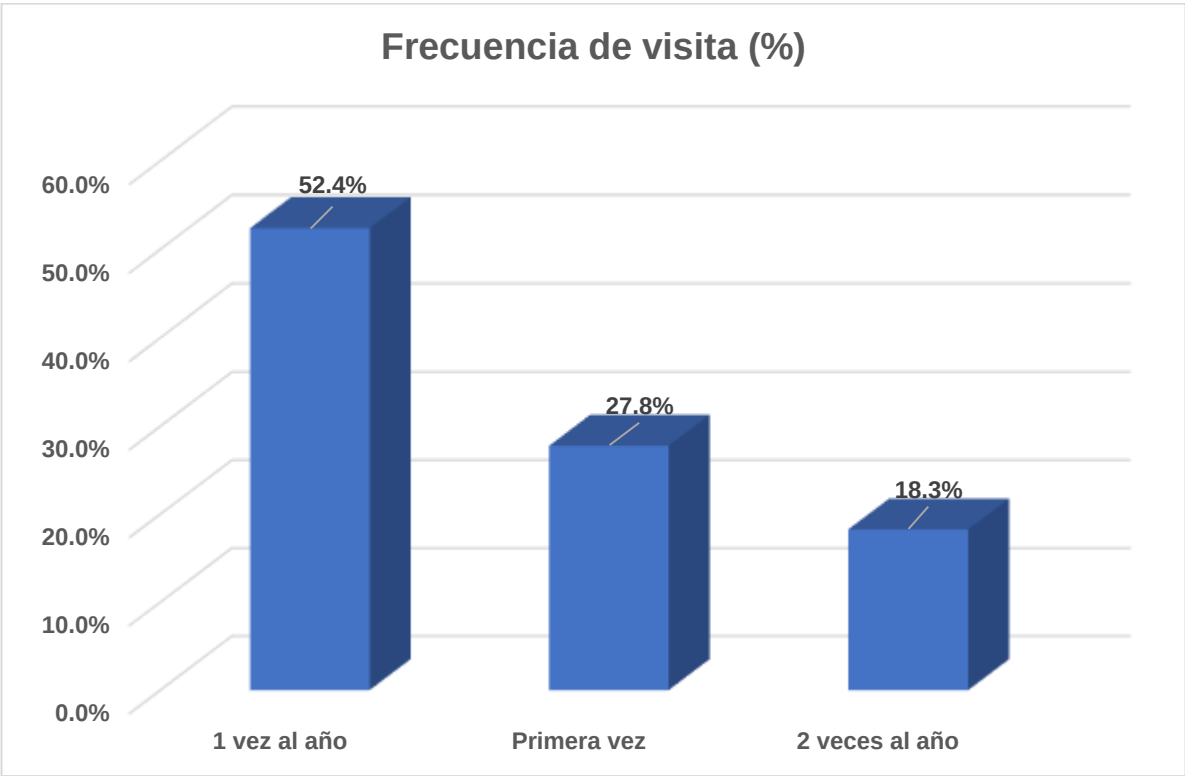
Fuente: Elaboración propia

Anexo 9: Distribución porcentual de los encuestados según nivel de ingresos



Fuente: Elaboración propia

Anexo 10: Distribución porcentual de la frecuencia de visita a la óptica



Fuente: Elaboración propia