

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES

UCC – CAMPUS MANAGUA



COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS EMPRESARIALES Y JURÍDICAS

**Curso de culminación de proyecto de investigación para optar al título de
grado en**

Licenciatura en Administración de Empresas

**Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa VIMASH,
managua, Nicaragua, julio – septiembre 2025.**

**ELABORADO POR:
Cienfuegos Membreño, Guisselle Guadalupe**

**TUTOR METODOLÓGICO:
Lic. Pastora Tenorio López**

Managua, Nicaragua 30 de octubre del 2025



AVAL DEL TUTOR

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES UCC – SEDE MANAGUA



COORDINACIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Curso de Culminación en Proyecto de Investigación para optar al título de
grado en licenciatura en Administración de Empresas

AVAL DEL TUTOR

Lic. Pastora Tenorio López tiene a bien:

CERTIFICAR

Que: El Proyecto de Investigación con el título: “Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa VIMASH, managua, Nicaragua, julio - septiembre 2025.”, elaborado por la estudiante: Cienfuegos Membreño, Guisselle Guadalupe ha sido dirigida por la suscrita.

Al haber cumplido con los requisitos académicos y metodológicos del trabajo monográfico, doy de conformidad a la presentación de dicho trabajo de culminación de estudios para proceder a su lectura y defensa, de acuerdo con la normativa vigente del Reglamento de Régimen Académico Estudiantil y Reglamento de Investigación, Innovación y Transferencia.

Para que conste donde proceda, se firma la presente en UCC Sede Managua a 19 días del mes de octubre del 2025.

Lic. Pastora Tenorio López
Tutor Metodológico

*Por nuestro Prestigio, Trayectoria y Calidad
¡Somos la Universidad de la Gente que Triunfa!*



DEDICATORIA

A mi familia,

por su amor constante, su paciencia y por ser mi mayor fuente de fortaleza.

A mis hijas, que dan sentido a cada paso y me inspiran a seguir aprendiendo.

A Nelson, compañero de vida y padre de mis hijas, por su apoyo incondicional, su fe en mí y por compartir conmigo cada desafío y logro.

Y a la vida, por concederme la oportunidad de reinventarme, servir y seguir creciendo.



AGRADECIMIENTO

Agradezco profundamente a mi familia por su comprensión, amor y aliento durante este proceso.

A mis tutores, por su orientación académica, y a todas las personas que, de una u otra forma, contribuyeron a la realización de este trabajo.

Esta tesis representa no solo un logro académico, sino también un camino de crecimiento personal y profesional, guiado por el compromiso, la constancia y el apoyo de quienes amo.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.1. Antecedentes y Contexto del problema	3
1.2. Objetivos	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos específicos.....	6
1.3. Descripción del Problema y preguntas de investigación.....	7
1.3.1. Preguntas de investigación	8
1.4. Justificación	8
1.5. Limitaciones	9
1.6. Variables	10
1.7. Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación	11
1.8. Supuestos básicos.....	11
1.9. Contexto de la Investigación	12
II. CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL.....	18
2.1. Estado del Arte	18
2.2. Perspectiva teórica asumida	25
2.2.1. Ventaja Competitiva.....	26
2.2.2. Direccionamiento Estratégico.....	26
2.2.3. Administración Estratégica.....	27
2.2.4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)	27
2.2.5. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard – BSC).....	27
2.2.6. Análisis interno y externo	28
2.2.7. Análisis FODA	28



2.2.8.	Cinco Fuerzas de Porter	28
2.2.9.	Modelo PESTEL	29
2.3.	Marco contextual, Institucional	29
2.3.1.	Marco institucional	29
2.3.2.	Marco Legal	35
III.	CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	40
3.1.	Tipo de investigación	40
3.2.	Área de estudio	41
3.2.1.	Macro localización	42
3.2.2.	Micro localización	42
3.3.	Unidades de análisis: Población y Muestra	43
3.3.1.	Población	44
3.3.2.	Muestra	44
3.3.3.	Muestreo	46
3.4.	Fuentes externas de información: población y muestra hospitalaria	46
3.5.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	47
3.6.	Confiability y validez de los instrumentos	50
3.6.1.	Confiability	51
3.6.2.	Validez	51
3.7.	Procesamiento de datos y análisis de la información	52
3.7.1.	Consideraciones éticas	53
3.8.	Operacionalización de las variables	53
IV.	CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	58
4.1.	Análisis PESTEL	58



4.2.	Análisis FODA.....	63
4.3.	Análisis 5 fuerzas de Porter.....	65
4.4.	Análisis financiero.....	67
4.5.	Análisis de normativas sanitarias.....	70
4.6.	Análisis de normativas legales y fiscales.....	73
4.7.	Análisis de resultados de la encuesta aplicada a hospitales de Managua.....	74
V.	CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	78
VI.	CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	87
VII.	CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES.....	89
VIII.	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	90
IX.	ANEXOS O APENDICES.....	95



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Antecedentes internacionales sobre direccionamiento estratégico.	19
Tabla 2. Antecedentes regionales de direccionamiento estratégico en LATAM.....	21
Tabla 3. Antecedentes nacionales sobre direccionamiento estratégico en Nicaragua...	22
Tabla 4. Línea de tiempo de la evolución teórica del direccionamiento estratégico.	23
Tabla 5. Información de la empresa.	30
Tabla 6. Marco legal aplicable a VIMASH y su impacto estratégico.	38
Tabla 7. Información de la empresa.	45
Tabla 8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	48
Tabla 9. Operacionalización de variables.....	55
Tabla 10. Análisis del factor político según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.	59
Tabla 11. Análisis del factor económico según el modelo PESTEL de VIMASH S.A. ...	59
Tabla 12. Análisis del factor social según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.	60
Tabla 13. Análisis del factor ecológico según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.	61
Tabla 14. Análisis del factor ecológico según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.	61
Tabla 15. Análisis del factor legal según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.....	62
Tabla 16. Análisis PESTEL de VIMASH S.A.	62
Tabla 17. Matriz FODA de VIMASH S.A. y estrategias sugeridas.	64
Tabla 18. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de VIMASH S.A.	65
Tabla 19. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en VIMASH S.A.	66
Tabla 20. Evolución de los indicadores referenciales financieros de VIMASH.	69
Tabla 21. Cumplimiento normativo sanitario de VIMASH.	71
Tabla 22. Cumplimiento Normativo y Fiscal de VIMASH.	73



Tabla 23. Resultado de la encuesta aplicada a hospitales de Managua.	75
Tabla 24. Evaluación cuantitativa de la gestión administrativa de VIMASH.	76



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama Ishikawa VIMASH.....	5
Figura 2. Presupuesto General destinado a la Salud periodo 2023-2028.....	14
Figura 3. Producto Interno Bruto período 2021-IT/2025.....	15
Figura 4. Evolución Anual de la Inversión Extranjera en Nicaragua (2020-2024).....	15
Figura 5. Distribución geográfica de Hospitales inaugurados y en construcción.	16
Figura 6. Productos Marca PROMEDON.....	31
Figura 7. Portafolio de productos VIMASH, S.A.	32
Figura 8. Organigrama VIMASH, S.A.	33
Figura 9. Logo Institucional de VIMASH, S.A.	35
Figura 10. País, Nicaragua.....	42
Figura 11. Sector Linda Vista, Managua, Nicaragua.	43
Figura 12. Tamaño de la muestra de estudio.....	45
Figura 14. Crecimiento de ventas de VIMASH.	68
Figura 15. Incremento de cartera de clientes de VIMASH.....	68



RESUMEN

El presente estudio tuvo como propósito evaluar la administración estratégica de la empresa VIMASH S.A., dedicada a la comercialización de dispositivos médicos en Nicaragua, con el fin de diseñar un plan de direccionamiento estratégico que fortalezca su competitividad y promueva un crecimiento sostenible.

La investigación fue de tipo aplicada, descriptiva y explicativa, con enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y se desarrolló durante el período julio–septiembre de 2025. Se emplearon herramientas de análisis estratégico como PESTEL, FODA y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, complementadas con la evaluación del desempeño financiero, operativo y regulatorio del sector salud.

Los resultados evidenciaron fortalezas significativas en la experiencia técnica y las alianzas comerciales de la empresa, junto con debilidades en planificación formal, digitalización y gestión del talento humano. A partir de estos hallazgos se formuló un plan estratégico integral que busca optimizar los procesos internos, fortalecer la posición competitiva y asegurar la sostenibilidad organizacional.

El estudio constituye un aporte práctico y académico al conocimiento sobre la gestión estratégica en las PYMES del sector salud nicaragüense, y propone un modelo replicable para empresas con características similares.

Palabras clave: Plan estratégico, administración estratégica, dispositivos médicos, competitividad, Nicaragua.



ABSTRACT

This study aimed to evaluate the strategic management of VIMASH S.A., a company engaged in the commercialization of medical devices in Nicaragua, in order to design a strategic management plan that strengthens its competitiveness and promotes sustainable growth.

The research was applied, descriptive, and explanatory in nature, using a mixed-method approach (quantitative and qualitative) conducted from July to September 2025. Strategic analysis tools such as PESTEL, SWOT, and Porter's Five Forces model were applied, complemented by an assessment of the company's financial performance, regulatory compliance, and operational efficiency.

Findings revealed strong technical expertise and strategic partnerships but also weaknesses related to limited formal planning, digitalization, and human resource management. Based on these results, an integrated strategic plan was developed to optimize internal processes, strengthen the company's market position, and ensure long-term sustainability.

This research provides a practical and academic contribution to strategic management knowledge within Nicaragua's healthcare SMEs, offering a model that can be replicated in similar business contexts.

Keywords: Strategic plan, strategic management, medical devices, competitiveness, Nicaragua.



INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica constituye un proceso esencial para las organizaciones, ya que permite establecer una dirección clara y coherente hacia el logro de objetivos sostenibles. En el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), como VIMASH S.A., dedicada a la comercialización de dispositivos médicos en Nicaragua, esta herramienta se vuelve indispensable para fortalecer su competitividad y capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno económico, regulatorio y tecnológico.

En un contexto nacional caracterizado por el crecimiento del sector salud, el desarrollo de infraestructura hospitalaria y la expansión del mercado de dispositivos médicos, surge la necesidad de que las empresas del rubro adopten modelos de gestión estratégica que les permitan responder eficazmente a la demanda institucional y mejorar la eficiencia operativa. En este sentido, la presente investigación busca evaluar la administración estratégica de VIMASH S.A. y diseñar un plan de direccionamiento estratégico que consolide su posicionamiento competitivo y promueva un crecimiento sostenido.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, combinando métodos cuantitativos y cualitativos que permitieron integrar el análisis de datos financieros, operativos y organizacionales con la percepción del personal y el entorno empresarial. Se aplicaron herramientas de diagnóstico como el análisis PESTEL, FODA y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, complementadas con la revisión de indicadores de desempeño y aspectos normativos vinculados al sector salud.

El documento se organiza en siete capítulos principales, estructurados de la siguiente manera:

Planteamiento de la investigación: presenta los antecedentes, la formulación del problema, los objetivos, la justificación, las limitaciones, los supuestos y el contexto de estudio.

Marco referencial: desarrolla el estado del arte, las bases teóricas y el marco contextual, institucional y legal que sustenta la investigación.



Diseño metodológico: detalla el tipo de investigación, el área de estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, así como la confiabilidad, validez y operacionalización de variables.

Análisis de resultados: expone los hallazgos del diagnóstico de la gestión administrativa, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y la efectividad de las estrategias actuales.

Propuesta de plan de direccionamiento estratégico: presenta el diseño del plan estratégico institucional de VIMASH S.A., el mapa estratégico, el cuadro de mando integral y el cronograma de implementación, con base en los resultados del diagnóstico.

Conclusiones y futuras líneas de investigación: sintetiza los principales hallazgos, su relación con los objetivos planteados y las posibles líneas de investigación que pueden derivarse de este trabajo.

Recomendaciones: plantea acciones concretas orientadas a la implementación del plan, con responsables, plazos y mecanismos de seguimiento que aseguren la sostenibilidad del modelo propuesto.

El desarrollo de esta investigación se realizó bajo la orientación de un Tutor Metodológico y un Tutor Técnico. Su acompañamiento garantizó la correcta aplicación del método científico, la coherencia técnica del diagnóstico y la validez práctica de la propuesta de direccionamiento estratégico. Asimismo, se contó con la colaboración de los socios directivos de VIMASH S.A., quienes facilitaron el acceso a información relevante y contribuyeron al entendimiento de los procesos internos de la organización, sin intervenir en el análisis ni en la interpretación de los resultados. Este proceso se desarrolló conforme a los lineamientos establecidos en la Guía del Curso de Culminación de Pensum en Proyectos de Investigación (Dirección Académica y Coordinación de Investigación, UCC, 2022).



I. CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes y Contexto del problema

Antecedentes Internacionales y Regionales

A nivel internacional, diversos estudios han destacado la importancia de la gestión estratégica en el sector salud para incrementar la eficiencia operativa y la competitividad empresarial. Por ejemplo, investigaciones recientes sobre administración hospitalaria (Semanticscholar, 2024) identifican factores críticos de éxito relacionados con la planificación de insumos médicos y la adopción de tecnologías sanitarias innovadoras.

En el ámbito centroamericano, experiencias como la del Hospital Nacional Santa Teresa de Zacatecoluca en El Salvador (UCN, 2018) evidencian que una gestión adecuada de los recursos y del abastecimiento médico impacta directamente la calidad de la atención a los pacientes y la sostenibilidad institucional.

En Nicaragua, la Autoridad Nacional de Regulación Sanitaria (ANRS), con apoyo de la OPS/OMS, ha fortalecido los mecanismos de control y registro de dispositivos médicos. La Norma Técnica Obligatoria Nicaragüense NTON 24-001 (2025) regula los requisitos de calidad, eficacia y seguridad de estos productos, estableciendo un marco normativo que incide directamente en las operaciones de empresas distribuidoras. Este entorno regulatorio, cada vez más exigente, obliga a las organizaciones a profesionalizar su gestión estratégica para asegurar el cumplimiento normativo y la competitividad en el mercado nacional.

En este contexto se desarrolla VIMASH S.A., empresa dedicada a la comercialización de dispositivos médicos en Nicaragua. Desde su fundación en 2021, ha enfrentado desafíos derivados de la amplitud de su objeto social y de la necesidad de concentrar esfuerzos en líneas de productos rentables y especializadas. A partir de visitas y estudios de mercado, la empresa identificó una creciente demanda de insumos hospitalarios de alta tecnología, lo que motivó la redefinición de su portafolio comercial. Sin embargo, la falta de planificación estratégica formal ha limitado su crecimiento sostenible.



Con el fin de comprender los factores que inciden en esta situación, la empresa elaboró un diagrama de Ishikawa, en el que se identificaron las principales causas que afectan su desempeño:

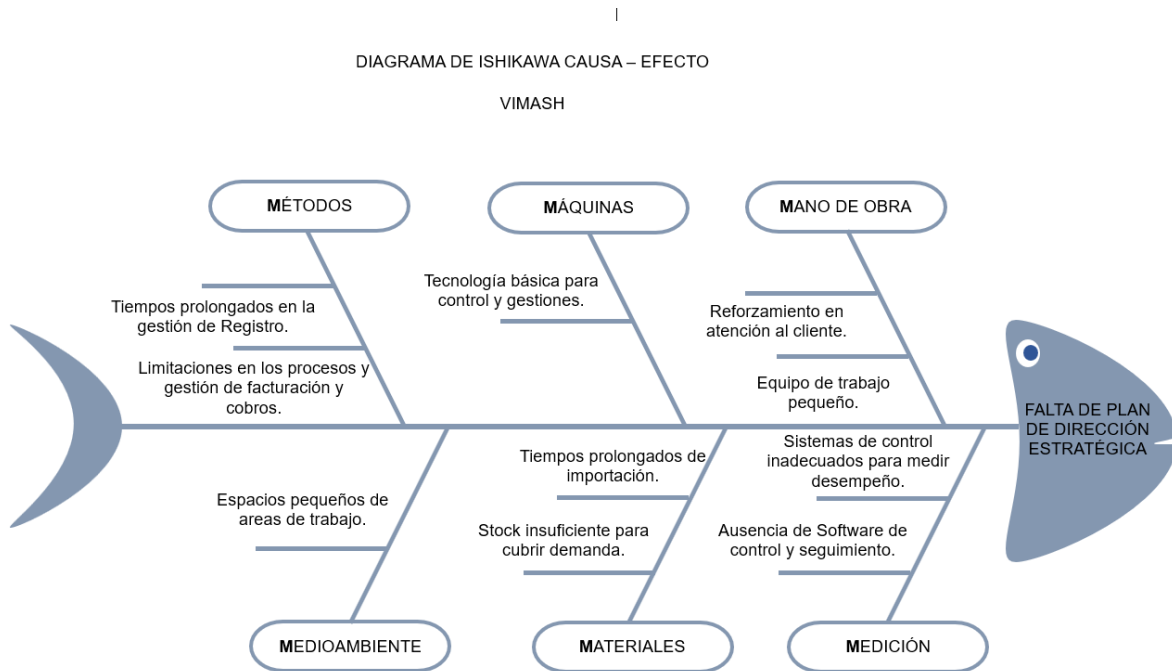
- Recursos humanos: escasa capacitación en nuevas tecnologías médicas.
- Procesos operativos: deficiencias en la logística interna y la distribución.
- Gestión comercial: ausencia de segmentación de mercado y escaso aprovechamiento de la cartera de clientes.
- Tecnología: sistemas de inventario obsoletos y falta de herramientas digitales de seguimiento.
- Entorno externo: cambios regulatorios y fluctuaciones en la demanda de productos especializados.

Estos hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer la gestión interna y diseñar estrategias que orienten a la empresa hacia un crecimiento sostenido.

En síntesis, el contexto internacional, regional y nacional demuestra que la especialización estratégica, la alineación regulatoria y la optimización de recursos constituyen factores determinantes para el éxito de empresas del sector salud. En consecuencia, resulta pertinente evaluar la administración estratégica de VIMASH S.A. y formular un plan de direccionamiento que permita consolidar su posicionamiento competitivo y su sostenibilidad a largo plazo.

A continuación, se presenta un análisis de los problemas a partir de un diagrama de Ishikawa.

Figura 1. Diagrama Ishikawa VIMASH.



Fuente: Elaboración propia a partir de información VIMASH, S.A.





1.2. Objetivos


1.2.1. Objetivo General


Evaluar la administración estratégica de VIMASH y su influencia en los procesos operativos, competitividad y desarrollo empresarial en el período 2023 - 2025.

1.2.2. Objetivos específicos

-  Identificar el marco regulatorio que rige el funcionamiento de la empresa VIMASH en Nicaragua como una de las principales obligaciones para el desarrollo de las estrategias comerciales

-  Examinar el entorno interno y externo de VIMASH, aplicando herramientas de diagnósticos estratégico, para conocer la situación actual de la empresa y su posición frente al sector de dispositivos médicos en Nicaragua

-  Determinar la efectividad de las estrategias actuales de VIMASH y su impacto en la generación de ventajas competitivas sostenibles

-  Proponer lineamientos estratégicos y acciones prioritarias que permitan a VIMASH S.A. diferenciarse en el mercado, mejorar su participación y asegurar un crecimiento sostenible respaldado por mecanismos de seguimiento y control.



1.3. Descripción del Problema y preguntas de investigación

El mercado de dispositivos médicos en Nicaragua se ha convertido en un sector estratégico para el desarrollo nacional, al responder a la creciente demanda de equipamiento y servicios que fortalecen el sistema de salud. Sin embargo, su naturaleza altamente regulada y la competencia sostenida entre distribuidores crean un entorno complejo que exige una gestión empresarial eficiente, innovadora y formalmente planificada.

El cumplimiento de las disposiciones del Ministerio de Salud (MINSAL), especialmente en materia de registro sanitario, representa una barrera de entrada significativa para nuevas empresas, al requerir procesos técnicos, inversiones y conocimientos especializados. En este escenario, las empresas consolidadas logran ventajas competitivas mediante la fidelización de clientes y el control de segmentos clave del mercado.

VIMASH S.A., creada con el propósito de comercializar dispositivos médicos e insumos hospitalarios, ha identificado oportunidades de expansión derivadas del aumento de la inversión pública en salud. No obstante, enfrenta limitaciones derivadas de la falta de planificación estratégica formal, la ausencia de lineamientos que orienten el uso eficiente de los recursos y la escasa integración entre las áreas administrativas, operativas y comerciales.

Esta situación ha generado un crecimiento sostenido, aunque no planificado, basado principalmente en la gestión comercial reactiva más que en la formulación de estrategias corporativas integrales. En consecuencia, la empresa presenta debilidades estructurales que restringen su capacidad competitiva frente a organizaciones con mayores recursos y experiencia en el sector.

Por tanto, la investigación busca evaluar la administración estratégica de VIMASH S.A., identificando los factores internos y externos que determinan su desempeño, con el fin de diseñar un plan que fortalezca su gestión y asegure su sostenibilidad en el mercado nacional de dispositivos médicos.



1.3.1. Preguntas de investigación

Las preguntas de investigación constituyen el eje orientador del proceso científico, pues permiten estructurar la indagación, delimitar el alcance del estudio y garantizar la coherencia entre el problema identificado, los objetivos y los resultados esperados. En el presente trabajo, centrado en el diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa VIMASH S.A., las preguntas se formulan de la siguiente manera:

1.3.1.1. Pregunta general de investigación

¿Cómo influye la administración estratégica de VIMASH S.A. en sus procesos operativos, en su competitividad y en su desarrollo empresarial durante el período 2023 - 2025?

1.3.1.2. Preguntas específicas de investigación

¿Cuál es el marco regulatorio que rige el funcionamiento de VIMASH S.A. en Nicaragua y de qué manera incide en el desarrollo de sus estrategias comerciales?

¿Qué factores internos y externos determinan la posición competitiva actual de VIMASH S.A. en el sector de dispositivos médicos en Nicaragua?

¿Qué nivel de efectividad presentan las estrategias actuales de VIMASH S.A. en la generación de ventajas competitivas sostenibles?

¿Qué lineamientos estratégicos y acciones prioritarias pueden implementarse para que VIMASH S.A. logre diferenciarse en el mercado, mejorar su participación y asegurar un crecimiento sostenible respaldado por mecanismos de seguimiento y control?

1.4. Justificación

En la presente investigación se justifica por su relevancia académica, práctica y social dentro del contexto del sector de dispositivos médicos en Nicaragua, caracterizado por su alta regulación, dinamismo competitivo y contribución al desarrollo sanitario nacional.



Desde el enfoque académico, el estudio aporta al campo de la administración estratégica aplicada a pequeñas y medianas empresas del sector salud, ofreciendo evidencia empírica sobre la implementación de planes estratégicos en entornos regulados.

En la dimensión práctica, proporciona a VIMASH S.A. un instrumento de gestión integral que le permitirá diagnosticar su situación actual, optimizar el uso de recursos y establecer mecanismos de seguimiento y control para la toma de decisiones.

Desde la perspectiva social, el fortalecimiento de la gestión estratégica de la empresa repercute positivamente en el acceso a dispositivos médicos de calidad, mejorando la atención sanitaria, generando empleo y contribuyendo al bienestar de la población.

En conjunto, la investigación integra el análisis académico con la aplicación práctica y el impacto social, ofreciendo una propuesta estratégica que responde a las necesidades reales de la empresa y al entorno competitivo del sector salud nicaragüense.

1.5. Limitaciones

- Durante la investigación se identificaron diversas limitaciones que condicionaron su alcance:
- Tiempo disponible: el período de trabajo de campo fue de dos meses, menor al recomendado para estudios estratégicos, lo que limitó la amplitud del análisis.
- Cambios institucionales: la inclusión tardía de un tutor técnico modificó el cronograma original.
- Disponibilidad de participantes: la carga laboral de los jefes de área dificultó su participación continua.
- Confidencialidad: algunos datos financieros no pudieron ser divulgados por razones de seguridad empresarial.
- Escasez de estudios nacionales: se evidenció una carencia de literatura local sobre planificación estratégica en el sector médico, recurriendo a fuentes internacionales.



- Recursos limitados: la investigación fue desarrollada por un único investigador, con limitaciones presupuestarias y técnicas.

Pese a estas restricciones, los resultados obtenidos constituyen una base sólida para el diseño de estrategias empresariales y aportan información valiosa para futuras investigaciones en el ámbito de la administración estratégica.

1.6. Variables

El presente estudio se centra en la evaluación de la administración estratégica de VIMASH S.A., considerando cómo los factores internos y externos inciden en su competitividad y sostenibilidad en el mercado de dispositivos médicos en Nicaragua. Las variables se definen de acuerdo con su función dentro del diseño metodológico, estableciendo relaciones de causalidad claras entre los elementos que condicionan el desempeño organizacional.

Variable Independiente

Marco regulatorio y entorno organizacional.

Esta variable determina los límites y oportunidades dentro de los cuales la empresa estructura sus recursos y planifica sus estrategias. Incluye leyes, normativas, políticas y factores económicos que condicionan la toma de decisiones estratégicas de VIMASH S.A.

Variable Dependiente

Estrategias empresariales, administración estratégica y ventaja competitiva.

Evalúa la capacidad de la empresa para formular, implementar y evaluar estrategias que fortalezcan su posición competitiva y sostenibilidad. Incluye también la coordinación y consenso estratégico entre los líderes de la empresa, garantizando que los objetivos se traduzcan en acciones concretas y medibles.



Variables de Apoyo o Intervinientes

Cultura organizacional y gestión del conocimiento. Actúan como mediadores entre el entorno externo y los resultados estratégicos, promoviendo la cohesión interna y la innovación.

1.7. Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación

A partir de la revisión preliminar del problema de estudio y los objetivos planteados, se identifican como categorías centrales: marco regulatorio, entorno interno y externo, estrategias empresariales, administración estratégica, eficiencia interna y ventaja competitiva. Estas categorías agrupan los principales factores que inciden en la gestión de VIMASH y en su posicionamiento dentro del mercado de dispositivos médicos en Nicaragua.

De manera complementaria, emergen como temas de análisis: el cumplimiento de normativas legales y sanitarias, la evaluación de recursos y capacidades organizacionales, la identificación de oportunidades y amenazas del entorno, y la alineación de las estrategias con la misión y visión institucional. Estos temas permiten estructurar un marco interpretativo para comprender las dinámicas de la empresa frente a un entorno regulado y competitivo.

Los patrones que se anticipan giran en torno a la necesidad de fortalecer la planificación estratégica, mejorar la eficiencia en el uso de recursos, garantizar el cumplimiento normativo y diseñar acciones que consoliden una ventaja competitiva sostenible. Dichos patrones orientarán el análisis de resultados y la posterior formulación de lineamientos estratégicos.

1.8. Supuestos básicos

El presente estudio asume que la aplicación de un enfoque de planificación estratégica integral permitirá a VIMASH S.A. fortalecer su gestión interna, optimizar recursos, mejorar su posicionamiento competitivo y generar un crecimiento sostenible. Se parte



del supuesto de que la eficiencia organizacional y la diferenciación estratégica constituyen factores determinantes para alcanzar ventajas sostenibles en el mercado nacional de dispositivos médicos, contribuyendo al desarrollo económico y al fortalecimiento del sector salud.

1.9. Contexto de la Investigación

Nicaragua ha experimentado un crecimiento poblacional sostenido durante las dos últimas décadas, con una tasa promedio cercana al 1.5 %. Se proyecta que la población alcance aproximadamente 6.8 millones de habitantes para finales de 2025 (Trading Economics, 2025). Este incremento demográfico, junto con un desempeño económico favorable, ha generado una demanda creciente de servicios de salud, subrayando la necesidad de fortalecer la infraestructura sanitaria, el recurso humano especializado y las herramientas tecnológicas disponibles.

En el Presupuesto General de la República 2025, el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP, 2025) asignó C\$ 26,180,445,000 al sector salud, equivalente al 17 % del total presupuestario nacional. Este aumento confirma la prioridad que el Gobierno ha otorgado al fortalecimiento del sistema sanitario en la última década (Banco Central de Nicaragua [BCN], 2025).

A nivel macroeconómico, el país ha mostrado un comportamiento estable: el Producto Interno Bruto (PIB) creció 4.4 % en 2023, 3.6 % en 2024 y se reporta un crecimiento del 3.0 % durante el primer trimestre de 2025, con una proyección del 4.5 % al cierre del año (BCN, 2025). Este desempeño fue impulsado por el aumento del consumo interno y la inversión fija, lo que evidencia una recuperación sostenida de la demanda nacional.

Este contexto económico favorable ha permitido un aumento progresivo en la inversión pública en salud. Según el Ministerio de Salud (MINSAL, 2025) y reportes de medios oficiales como Canal 6 y El 19 Digital, durante el bienio 2024–2025 se ha fortalecido la infraestructura sanitaria mediante la inauguración de varios hospitales públicos. Entre los más relevantes destacan el Hospital Clínica Médica Previsional Pablo Úbeda (Juigalpa, Chontales), el Puesto de Salud María Aurora Zeledón Jarquín (Matagalpa), el Hospital



Departamental de Nueva Segovia (Ocotol) y el Hospital Departamental Jacinto Hernández (Nueva Guinea). También se incorporaron centros especializados como el Centro de Hemodiálisis Francisco Jarquín “comandante Camilo” (León) y el Centro de Atención a la Salud de la Mujer “Doctora Ligia Altamirano” (Managua).

De forma paralela, se encuentran en construcción o próximos a inaugurarse hospitales primarios y regionales en San Rafael del Sur, Granada, Waslala, el Hospital Regional “Nuevo Amanecer” y el Hospital Tepeyac, evidenciando un esfuerzo sostenido por ampliar la cobertura sanitaria y mejorar la calidad de los servicios médicos a nivel nacional (MINSA, 2025; Canal 6, El 19 Digital, 2024–2025). Estos proyectos se ubican en diversas regiones del país, como se muestra en la figura 5, la cual presenta la distribución geográfica de los hospitales inaugurados y en construcción durante 2024–2025.

El sistema de salud nicaragüense se caracteriza por su estructura mixta, integrada por los sectores público, privado y el Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS). Este escenario demuestra que, más allá de la infraestructura, el crecimiento poblacional y económico exige una mayor disponibilidad de personal especializado, dispositivos médicos confiables y tecnología sanitaria moderna, que garanticen una atención segura y eficiente.

El historial de importaciones de equipos hospitalarios y la inversión extranjera directa muestran un comportamiento positivo. Entre 2021 y 2024, los flujos de inversión alcanzaron niveles históricos, con ingresos brutos de US\$ 3,040 millones en 2024, un 8.6 % más que en 2023, y un flujo neto de US\$ 1,352 millones, equivalente a un 21.4 % de incremento interanual (BCN, 2025). Este dinamismo refleja la confianza de los inversionistas en la recuperación postpandemia y la expansión estratégica del sector salud, lo cual respalda la necesidad de fortalecer la inversión en tecnología médica y logística sanitaria.

Los dispositivos médicos representan componentes esenciales para la prestación de servicios seguros y eficaces. Su vida útil, generalmente menor de lo percibido debido al

uso intensivo, requiere reemplazo periódico y reposición constante de insumos. Esto garantiza la eficiencia operativa, reduce riesgos clínicos y promueve el bienestar de los pacientes.

La Figura 2 muestra la evolución del Presupuesto General destinado a la Salud (2023–2028), evidenciando un crecimiento sostenido desde C\$ 21.6 millones en 2023 hasta una proyección de C\$ 33.2 millones en 2028, según estimaciones basadas en la tendencia promedio de crecimiento reportada por el MHCP (2025).

Figura 2. Presupuesto General destinado a la Salud periodo 2023-2028.



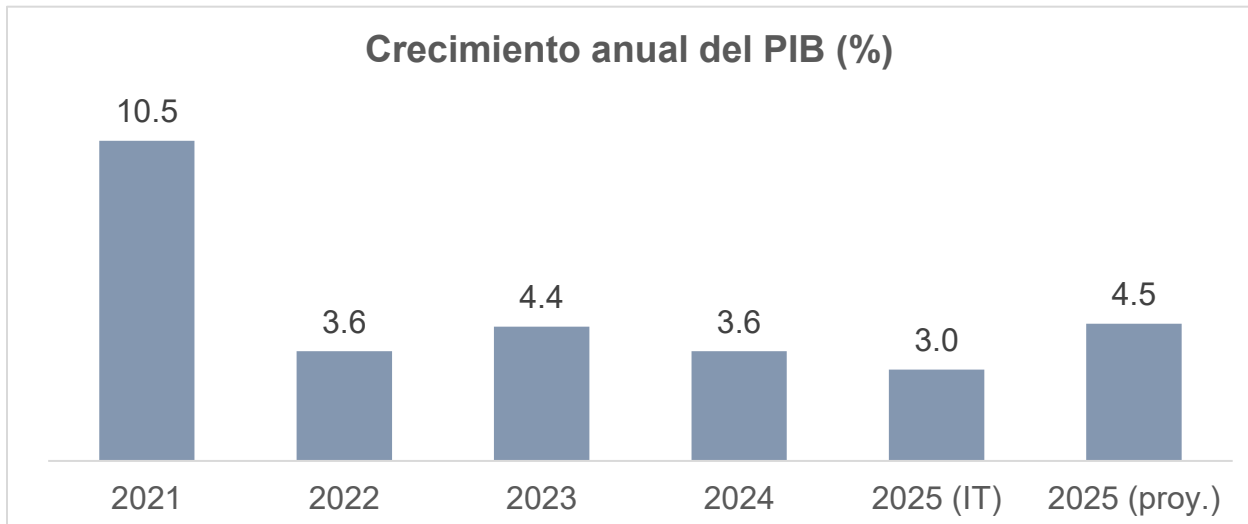
Fuente: Elaboración propia a partir de página oficial del MHCP (2023-2025).

*Notas:2023–2025: valores oficiales extraídos de los documentos del MHCP (Presupuesto General). hacienda.gob.ni+1

2026–2028: proyección por CAGR basada en el crecimiento observado 2023→2025 (explicación abajo). Si prefieres otra hipótesis (por ejemplo, crecimiento lineal o tasa conservadora del 6 %), te doy la serie alternativa.

La Figura 3 presenta la evolución del PIB de Nicaragua entre 2021 y 2025, donde se observa un notable incremento del 10.5 % en 2021, seguido de una desaceleración progresiva hasta alcanzar el 3.0 % en el primer trimestre de 2025.

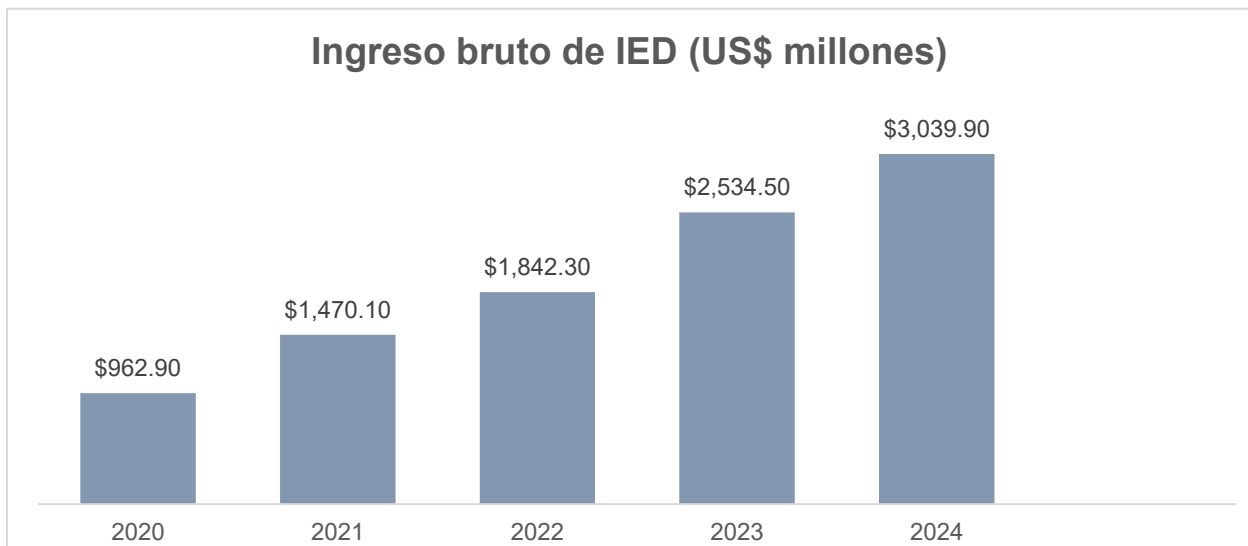
Figura 3. Producto Interno Bruto período 2021-IT/2025.



Fuente: Elaboración propia a partir de la página oficial del Banco Central de Nicaragua (BCN), series y pronósticos macroeconómicos. bcn.gob.ni+1 .

La Figura 4 ilustra la evolución anual de la inversión extranjera directa (2020–2024), que ha mostrado un crecimiento sostenido conforme al fortalecimiento macroeconómico nacional.

Figura 4. Evolución Anual de la Inversión Extranjera en Nicaragua (2020-2024).

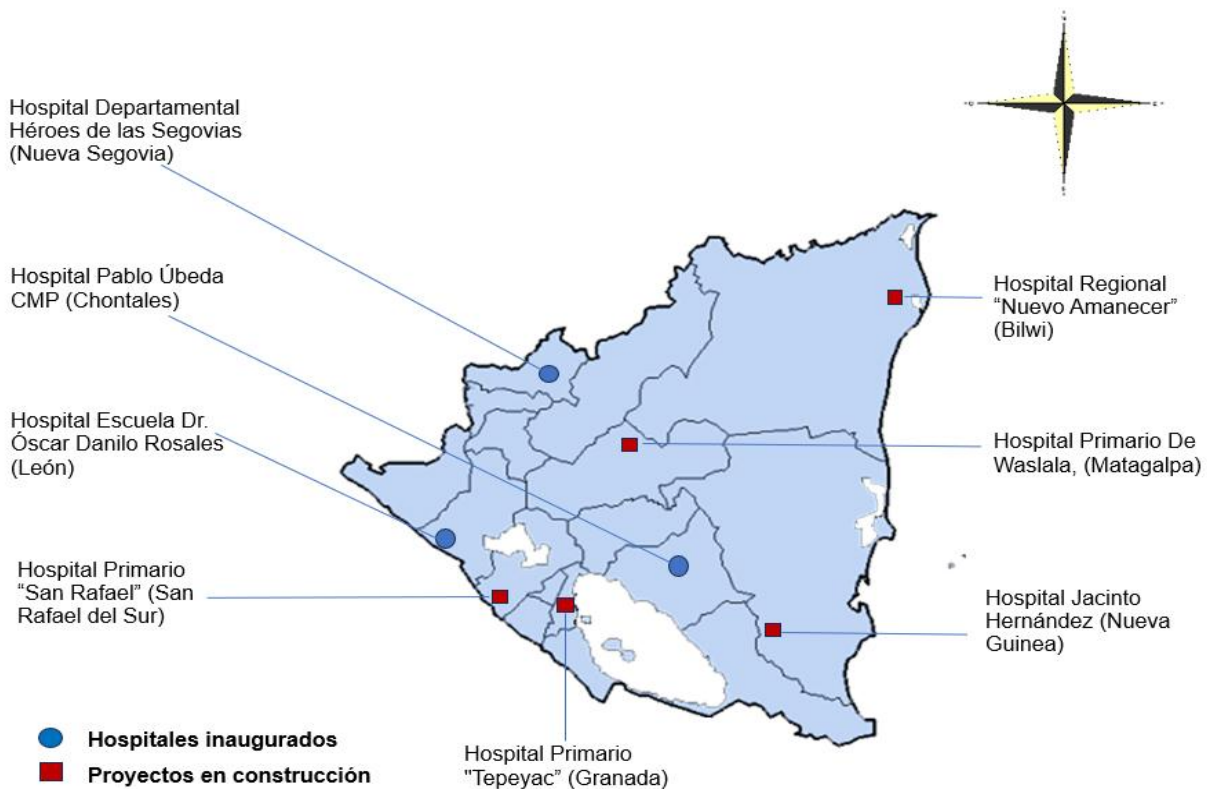


Fuente: Elaboración propia a partir de la página oficial del Banco Central de Nicaragua, Informe Evolución de la IED (serie 2020-2024). bcn.gob.ni+1 .

En síntesis, el panorama nacional muestra condiciones favorables para el fortalecimiento del sector salud, impulsadas por el crecimiento poblacional, la estabilidad económica y la priorización gubernamental de la inversión sanitaria. La inauguración de nuevos hospitales, el aumento de la inversión extranjera y el desarrollo de proyectos en curso reflejan un compromiso institucional por ampliar la cobertura y elevar la calidad de los servicios médicos en todo el país.

La creciente demanda de dispositivos médicos, junto con la profesionalización del recurso humano, posicionan a Nicaragua en un punto estratégico para avanzar hacia un sistema de salud moderno, resiliente y orientado a la calidad. En este contexto, la presente investigación se justifica como un esfuerzo para fortalecer la gestión estratégica de las empresas proveedoras de tecnología médica, aportando soluciones innovadoras y sostenibles que contribuyan al desarrollo integral del sistema sanitario nacional.

Figura 5. Distribución geográfica de Hospitales inaugurados y en construcción.



Fuente: Elaboración propia a partir de la página oficial del MINSA (2024–2025) y medios oficiales (Canal 6, El 19 Digital).



Los datos presentados en las figuras y tablas de este apartado fueron obtenidos de fuentes oficiales como el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), el Banco Central de Nicaragua (BCN) y el Ministerio de Salud (MINSAL), complementados con reportes de organismos multilaterales y medios institucionales. Las proyecciones para el período 2026–2028 se realizaron con base en el crecimiento promedio compuesto (CAGR) observado entre 2023 y 2025, lo que garantiza la coherencia estadística de las tendencias. Estos indicadores macroeconómicos y sectoriales sustentan empíricamente el marco teórico de la investigación, al evidenciar un entorno favorable para la planificación estratégica empresarial en el sector salud nicaragüense, validando así la pertinencia y oportunidad del estudio desarrollado.



II. CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Estado del Arte

El direccionamiento estratégico constituye uno de los pilares esenciales de la gestión empresarial moderna, ya que orienta a las organizaciones hacia la consecución de objetivos de largo plazo mediante el análisis sistemático del entorno, la formulación de estrategias y la alineación de recursos internos. Según David y David (2017), este proceso implica no solo diseñar estrategias, sino también ejecutarlas y evaluarlas para asegurar su efectividad en un contexto cambiante.

En el caso de VIMASH S.A., empresa dedicada a la comercialización de dispositivos médicos en Nicaragua, la planificación estratégica se convierte en un instrumento fundamental para garantizar su sostenibilidad, competitividad y adaptación ante los retos de un entorno regulado y tecnológicamente dinámico.

Diversos autores han aportado marcos teóricos que sustentan el proceso de direccionamiento estratégico. Chandler (1962) estableció la premisa de que “la estructura sigue a la estrategia”, destacando la necesidad de adaptar la organización interna a sus objetivos. Ansoff (1965) complementó esta visión al desarrollar la matriz producto–mercado, una herramienta para explorar nuevas oportunidades de expansión. Porter (1980) introdujo el análisis de las cinco fuerzas competitivas, indispensable para comprender la dinámica de la competencia sectorial.

Kaplan y Norton (1996), por su parte, propusieron el Balanced Scorecard, un sistema que traduce la estrategia en objetivos medibles e indicadores de desempeño. Más recientemente, Thompson, Strickland y Gamble (2022) vinculan la estrategia con la innovación y la sostenibilidad, aspectos críticos para las empresas en mercados emergentes. Otros pensadores como Mintzberg (1994) y Drucker (2006) aportaron visiones prácticas, enfatizando la importancia del liderazgo y la flexibilidad en la gestión estratégica.



En conjunto, estas contribuciones teóricas proporcionan la base conceptual sobre la cual se estructura el plan de direccionamiento estratégico de VIMASH S.A., integrando modelos clásicos con enfoques contemporáneos adaptados al contexto latinoamericano.

El estado del arte reúne los principales antecedentes teóricos y empíricos relacionados con el direccionamiento estratégico, organizados en tres niveles: internacional, regional y nacional. Su propósito es identificar los aportes más relevantes y establecer la conexión entre las teorías existentes y el objeto de estudio de esta investigación.

A continuación, se presentan los estudios más destacados en cada nivel, acompañados de su análisis y pertinencia para el desarrollo del modelo estratégico propuesto para VIMASH S.A.

Antecedentes internacionales

A nivel internacional, el direccionamiento estratégico ha sido ampliamente abordado por autores que sentaron las bases de la administración moderna. Sus teorías orientan la formulación, ejecución y control de estrategias en organizaciones de distintos sectores. En el contexto de esta tesis, estos aportes resultan esenciales para comprender los fundamentos que sustentan el análisis del entorno y la definición de estrategias en VIMASH S.A.

Tabla 1. Antecedentes internacionales sobre direccionamiento estratégico.

Autor(es) / Año	Título del estudio o publicación	País / Región	Aporte teórico al estudio actual (VIMASH S.A.)
Chandler, A. D. (1962)	Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise	Estados Unidos	Explica la relación entre estrategia y estructura organizacional, clave para comprender cómo VIMASH puede alinear su estructura a sus objetivos estratégicos.



Ansoff, H. I. (1965)	Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion	Estados Unidos	Introduce la matriz producto–mercado, guía para identificar oportunidades de expansión y diversificación.
Porter, M. E. (1980)	Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors	Estados Unidos	Presenta las cinco fuerzas competitivas, aplicadas en esta tesis para evaluar la competencia en el sector médico nicaragüense.
Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996)	The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action	Estados Unidos	Propone un modelo integral para convertir la estrategia en acciones medibles, base para definir indicadores en VIMASH.
Mintzberg, H. (1994)	The Rise and Fall of Strategic Planning	Canadá	Sugiere un enfoque flexible y adaptativo de la estrategia, pertinente para el contexto cambiante de VIMASH.
Drucker, P. F. (2006)	The Effective Executive	Estados Unidos	Resalta la toma de decisiones basada en resultados y el liderazgo estratégico.
Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2022)	Administración Estratégica: Teoría y Casos	Estados Unidos	Ofrece herramientas prácticas para implementar estrategias en entornos competitivos, aplicables al caso de VIMASH.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica, 2025.

Antecedentes regionales

En América Latina, el estudio del direccionamiento estratégico ha evolucionado con un enfoque contextualizado, considerando factores institucionales, sociales y culturales propios de la región. Estos autores contribuyen a adaptar los modelos internacionales a las características de las PYMES latinoamericanas, que operan en entornos más inestables y regulados, como es el caso de Nicaragua.



Tabla 2. Antecedentes regionales de direccionamiento estratégico en LATAM.

Autor(es) / Año	Título del estudio o publicación	País / Región	Aporte teórico al estudio actual (VIMASH S.A.)
D'Alessio, F. (2015)	El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia	Perú / América Latina	Adapta los modelos clásicos al contexto latinoamericano, considerando factores institucionales y culturales.
Cuervo, A., & López, J. (2018)	Estrategia empresarial y competitividad en América Latina	Colombia	Integra los modelos de Porter y Ansoff para mejorar la competitividad regional, útil para empresas medianas del sector salud.
García, C., & Rodríguez, M. (2020)	Planeación estratégica y sostenibilidad en PYMES latinoamericanas	México	Vincula la planeación estratégica con la sostenibilidad y la responsabilidad social, relevantes para VIMASH.
Hernández, P. (2021)	Gestión estratégica de pequeñas empresas en contextos regulados	Chile	Analiza cómo las regulaciones gubernamentales afectan la planificación, situación similar al contexto sanitario nicaragüense.
Cabrera, D., & Morales, L. (2022)	Innovación y ventaja competitiva en las PYMES latinoamericanas	Ecuador	Resalta la innovación como motor de competitividad, aplicable a la oferta tecnológica de VIMASH.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica, 2025.

Antecedentes nacionales

En Nicaragua, los estudios sobre direccionamiento estratégico son recientes, centrados principalmente en las PYMES del sector salud y comercial. Estas investigaciones evidencian la necesidad de fortalecer la planificación formal, mejorar la competitividad y

promover la profesionalización de la gestión administrativa. Su análisis resulta esencial para contextualizar la situación actual de VIMASH S.A. dentro del entorno nacional.

Tabla 3. Antecedentes nacionales sobre direccionamiento estratégico en Nicaragua.

Autor(es) / Año	Título del estudio o publicación	País / Región	Aporte teórico al estudio actual (VIMASH S.A.)
Mairena, J. (2019)	Planeación estratégica en empresas distribuidoras de equipos médicos en Managua	Nicaragua	Evidencia la falta de planificación formal en el sector, lo que respalda la pertinencia del presente estudio.
Castillo, M. (2020)	Gestión administrativa y competitividad en PYMES del sector salud nicaragüense	Nicaragua	Señala la ausencia de procesos estructurados de dirección estratégica en empresas médicas locales.
García, E. (2021)	Análisis del entorno competitivo en empresas médicas nicaragüenses mediante el modelo de Porter	Nicaragua	Aplica las cinco fuerzas competitivas para identificar amenazas y oportunidades, coherentes con el análisis de esta tesis.
López, R. (2023)	Direccionamiento estratégico para empresas de servicios médicos en Managua	Nicaragua	Propone un modelo metodológico adaptable al contexto operativo de VIMASH.
MEFCCA (2024)	Informe sobre la competitividad y desarrollo empresarial de MIPYMES nicaragüenses	Nicaragua	Brinda datos macroeconómicos que fortalecen el diagnóstico estratégico del presente estudio.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica, 2025.

Síntesis evolutiva del pensamiento estratégico

A lo largo de las últimas seis décadas, el pensamiento estratégico ha transitado por diversas etapas que reflejan la evolución de las teorías administrativas y su adaptación



a los cambios del entorno empresarial. Desde los enfoques estructurales y funcionales propuestos por los autores clásicos, hasta las concepciones integrales que incorporan la sostenibilidad, la innovación y la gestión del conocimiento, las teorías estratégicas han consolidado una base conceptual que respalda los modelos de planificación contemporáneos.

En el contexto de esta investigación, resulta pertinente resumir los principales hitos teóricos que han contribuido a la construcción del direccionamiento estratégico que sustenta el presente estudio. La siguiente línea de tiempo presenta de manera cronológica los aportes más relevantes, mostrando cómo las ideas de autores internacionales, regionales y nacionales se complementan para fundamentar la propuesta de plan estratégico diseñada para VIMASH S.A.

Tabla 4. Línea de tiempo de la evolución teórica del direccionamiento estratégico.

Año / Periodo	Autor Representativo	Obra / Publicación Clave	Enfoque o teoría principal	Aporte evolutivo hacia la tesis de VIMASH S.A.
1962	Alfred Chandler	<i>Strategy and Structure</i>	Relación entre estructura y estrategia. La estructura organizacional debe adaptarse a los objetivos estratégicos.	Marca el origen del pensamiento estratégico formal. Inspira la alineación entre los procesos y la estrategia organizacional en VIMASH.
1965	Igor Ansoff	<i>Corporate Strategy</i>	Introducción del concepto de crecimiento planificado mediante la matriz producto mercado.	Fundamenta el análisis de expansión y diversificación de VIMASH dentro del mercado médico nicaragüense.



1980	Michael Porter	<i>Competitive Strategy</i>	Modelo de las cinco fuerzas competitivas para analizar el entorno industrial.	Proporciona la base para evaluar la competencia, clientes y proveedores en el diagnóstico estratégico de VIMASH.
1994	Henry Mintzberg	<i>The Rise and Fall of Strategic Planning</i>	Propone un enfoque flexible de la planificación estratégica, centrado en el aprendizaje organizacional.	Refuerza la necesidad de adaptar la planificación de VIMASH a los cambios del entorno sanitario y tecnológico.
1996	Kaplan y Norton	<i>The Balanced Scorecard</i>	Integra objetivos financieros y no financieros para medir la ejecución estratégica.	Permite traducir la estrategia de VIMASH en indicadores de desempeño y control.
2006	Peter Drucker	<i>The Effective Executive</i>	Introduce la gestión basada en resultados y la efectividad del liderazgo estratégico.	Destaca la importancia del liderazgo gerencial dentro del proceso de dirección estratégica en VIMASH.
2015	Fernando D'Alessio	<i>El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia</i>	Adapta los modelos clásicos a la realidad latinoamericana, considerando factores culturales e institucionales.	Aporta un marco contextual para aplicar la planeación estratégica en empresas

				regionales como VIMASH.
2020	García & Rodríguez	<i>Planeación estratégica y sostenibilidad en PYMES latinoamericanas</i>	Relaciona estrategia con sostenibilidad y responsabilidad social.	Introduce la sostenibilidad como eje del direccionamiento estratégico empresarial.
2023	López, R.	<i>Direccionamiento estratégico para empresas de servicios médicos en Managua</i>	Modelo de planificación adaptado al entorno local nicaragüense.	Sirve como referente directo para estructurar el plan estratégico de VIMASH en el contexto nacional.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión bibliográfica (2025).

Conclusión del estado del arte

El análisis del estado del arte demuestra que el direccionamiento estratégico ha transitado de enfoques estructurales hacia perspectivas integrales que incorporan innovación, sostenibilidad y gestión del conocimiento. En el ámbito latinoamericano, los estudios destacan la necesidad de adaptar los modelos internacionales a las condiciones culturales y regulatorias de la región.

En el contexto nicaragüense, las investigaciones reflejan un avance limitado en la aplicación práctica del direccionamiento estratégico dentro de las PYMES, lo que refuerza la relevancia de este trabajo. De esta manera, el presente estudio integra los aportes de autores clásicos, Chandler, Ansoff, Porter, Kaplan, Mintzberg y Drucker, con los enfoques regionales contemporáneos, para desarrollar un modelo de planificación estratégica aplicable, coherente y sostenible en VIMASH S.A.

2.2. Perspectiva teórica asumida



La presente investigación se fundamenta en el enfoque de la administración estratégica, entendido como un proceso integral que permite analizar de manera sistemática el entorno interno y externo de la organización, formular estrategias coherentes y orientar la toma de decisiones hacia la competitividad y la sostenibilidad empresarial. Esta perspectiva resulta pertinente para el estudio, dado que VIMASH S.A. opera en un sector altamente regulado y competitivo, como es el de la comercialización de dispositivos médicos en Nicaragua, donde la planificación, el control y la adaptación al entorno constituyen factores críticos de éxito.

Desde esta perspectiva, la investigación asume que la competitividad empresarial no depende únicamente de la experiencia operativa o de la calidad de los productos comercializados, sino de la capacidad de la organización para estructurar formalmente sus estrategias, alinear sus recursos y establecer mecanismos de seguimiento que permitan evaluar su desempeño y realizar ajustes oportunos. En consecuencia, los conceptos y modelos teóricos seleccionados se orientan a sustentar el análisis estratégico aplicado a VIMASH S.A. y a respaldar el diseño del plan de direccionamiento estratégico propuesto.

2.2.1. Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva se define como la capacidad de una organización para generar mayor valor que sus competidores, ya sea mediante la diferenciación o el liderazgo en costos, de forma sostenible en el tiempo (Porter, 1985). Esta ventaja permite a las empresas posicionarse favorablemente dentro de su industria y responder de manera efectiva a las presiones del entorno competitivo.

En el contexto de VIMASH S.A., la ventaja competitiva se relaciona principalmente con la representación de marcas reconocidas, el soporte técnico especializado y la atención a clientes institucionales del sector salud, elementos que influyen directamente en su posicionamiento en el mercado.

2.2.2. Direccionamiento Estratégico



El direccionamiento estratégico es un enfoque gerencial que define el rumbo de la organización mediante la formulación de objetivos, políticas y estrategias alineadas con la misión y visión institucional (Santoyo Pinzón, 2011). Este proceso facilita la coordinación de esfuerzos y la alineación de los distintos niveles organizacionales.

En VIMASH S.A., el direccionamiento estratégico resulta esencial para transformar el diagnóstico del entorno en acciones concretas que orienten el crecimiento, mejoren la eficiencia administrativa y fortalezcan la toma de decisiones.

2.2.3. Administración Estratégica

La administración estratégica integra la formulación, implementación y evaluación de estrategias, permitiendo a la organización alcanzar objetivos de largo plazo y sostener su competitividad (David, 2017). Este enfoque destaca la importancia del liderazgo, la asignación eficiente de recursos y el control del desempeño.

Aplicada a VIMASH S.A., la administración estratégica facilita enfrentar desafíos regulatorios, optimizar procesos internos y establecer mecanismos de control que respalden la sostenibilidad empresarial.

2.2.4. Indicadores Clave de Desempeño (KPIs)

Los KPIs son métricas cuantitativas que permiten medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y evaluar el desempeño organizacional (Parmenter, 2015). Constituyen una herramienta fundamental para el control y la toma de decisiones.

En esta investigación, los KPIs se utilizan para monitorear la ejecución del plan estratégico de VIMASH S.A. y evaluar su impacto en la gestión administrativa, financiera y comercial.

2.2.5. Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard – BSC)

El Balanced Scorecard (BSC), o Cuadro de Mando Integral, es un modelo de gestión estratégica que traduce la misión y la visión de una organización en objetivos,



indicadores, metas e iniciativas distribuidas en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), el BSC “proporciona a los directivos un marco integral para transformar la estrategia en acción, permitiendo monitorear el desempeño y mantener la alineación entre las actividades operativas y los objetivos estratégicos”.

En esta tesis, el BSC sirve como estructura principal del plan de direccionamiento estratégico, articulando los objetivos de VIMASH S.A. con indicadores medibles y acciones concretas.

2.2.6. Análisis interno y externo

El análisis interno y externo constituye la base del diagnóstico estratégico, ya que permite identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas del entorno (Grant, 2019). Este análisis proporciona información clave para la formulación de estrategias coherentes con la realidad organizacional.

En VIMASH S.A., este enfoque permite comprender su posición frente al mercado de dispositivos médicos y orientar decisiones estratégicas acordes con su capacidad operativa y el contexto sectorial.

2.2.7. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta que integra el estudio de factores internos y externos para apoyar la toma de decisiones estratégicas (David & David, 2017). Su aplicación permite identificar áreas de mejora y definir estrategias adaptativas.

Para VIMASH S.A., el FODA facilita la identificación de brechas estratégicas y oportunidades de fortalecimiento competitivo en el sector salud.

2.2.8. Cinco Fuerzas de Porter



El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter analiza la estructura competitiva de una industria y el nivel de rivalidad existente (Porter, 1980). Su aplicación permite identificar presiones competitivas y oportunidades de diferenciación.

En el contexto de VIMASH S.A., este modelo facilita comprender el poder de negociación de clientes y proveedores, así como la intensidad competitiva del sector de dispositivos médicos.

2.2.9. Modelo PESTEL

El modelo PESTEL permite analizar el macroentorno a partir de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en la organización (Ibarra Rosero, 2018). Este análisis resulta especialmente relevante en sectores altamente regulados.

En VIMASH S.A., el PESTEL contribuye a evaluar el impacto de la normativa sanitaria, las condiciones económicas y los avances tecnológicos sobre su gestión estratégica.

2.3. Marco contextual, Institucional

Conforme con el incremento en las importaciones de dispositivos médicos y accesorios, es visible que este mercado ofrece una oportunidad de negocio potencial y encaminado a un crecimiento según se muestra en las cifras del BCN.

Con el aumento de nuevos centros hospitalarios a nivel nacional y de la inversión en salud por parte del gobierno central es de esperar que los servicios médicos aumenten su número de atención a pacientes y con ello la necesidad de dispositivos médicos a nivel nacional también incrementa.

2.3.1. Marco institucional

Bajo la estructura institucional, se presenta a continuación en la Tabla 1. Información general de la empresa.



Tabla 5. Información de la empresa.

Datos Generales	
Nombre de la empresa	VIMASH
Razón social	VIMASH, Sociedad Anónima
Actividad económica	Venta de Insumos industriales-hospitalarios
Céd. RUC	J0310000XXXXXX
Año de fundación	2021
País	Nicaragua
Departamento	Managua
Dirección	Linda Vista
Teléfono	2254-4XXX
Web	www.vimash.net

Fuente: Elaboración propia a partir de VIMASH, S.A (2025).

Objeto Social

VIMASH, S.A tendrá como objeto principal el dedicarse a la importación, exportación, representación, registro, comercialización, distribución y venta de equipos de laboratorio, equipos industriales, equipos de control de calidad, fungicidas para la prevención de hongos, equipos biomédicos, insumos de uso odontológico, dispositivos médico implantables, material de reposición periódica médica, reactivos y agentes para el diagnóstico clínico, prótesis y órtesis instrumental médico, partes y componentes biomédicos, y productos higiénicos.

Portafolio de productos de VIMASH, S.A

El portafolio de productos y servicios por la empresa se divide en dos marcas representadas exclusivamente para Nicaragua, la marca PROMEDON de origen argentino, cuenta con líneas de productos orientada en las especialidades médicas de Urología, Uro-Ginecología y Urología pediátrica y la marca TRACOE de origen alemán con una línea orientada a las Unidades de Cuidados Intensivos.

Los productos de la marca PROMEDON, comercializados por VIMASH están representados en la siguiente figura y a continuación la lista de productos descritos por su nombre comercial.

Figura 6. Productos Marca PROMEDON.



Fuente: VIMASH, S.A.

Lista de productos marca PROMEDON:

- Unitape / Steema: Kit para el tratamiento de la incontinencia urinaria.
- Splentis / Ancoris: Kit para el tratamiento del prolapso de órganos pélvicos.
- Tube: Prótesis peneana maleable.
- N&S: Protesis testicular.
- Vantris: Agente de abultamiento tisular para el tratamiento del RVU.

La lista de productos de la marca TRACOE, comercializados por VIMASH están representados en la figura a continuación y a continuación descritos por su nombre comercial.

Figura 7. Portafolio de productos VIMASH, S.A.



Fuente: VIMASH, S.A.

Lista de Productos Marca TRACOE:

- Cánula con balón.
- Cánula fenestrada.
- Cánula sin balón.
- Cánula sin fenestra.
- Cánula con balón y fenestrada.
- Cánulas extras largas con anillo flexo metálico.
- Cánulas sin balón con numeración especial para niños desde recién nacidos.
- Kits percutáneos con cánulas Twis y Vario.

Organigrama VIMASH, S.A

A continuación, se presenta el organigrama actual de la empresa VIMAT, S.A

Figura 8. Organigrama VIMASH, S.A.



Fuente: Elaboración propia a partir de VIMASH, S.A (2025).

Referentes estratégicos

A continuación, se enuncian los referentes estratégicos que rigen actualmente la empresa VIMASH, S.A.

Misión: VIMASH se fundamenta en identificar y comprender las necesidades de sus distintos mercados, ofreciendo soluciones integrales que generen valor agregado. Para ello, la empresa se apoya en un equipo de profesionales altamente calificados, cuyo conocimiento especializado garantiza la calidad de los productos y servicios brindados. Este enfoque refleja el compromiso de la organización con la satisfacción de sus clientes



y con el fortalecimiento de su posicionamiento competitivo en el sector de dispositivos médicos en Nicaragua.

“En VIMASH diseñamos nuestra estrategia conociendo las necesidades de todos nuestros mercados, ofreciendo soluciones acordes que generan valor agregado a través de personal altamente calificado”.

Visión: La visión de VIMASH consiste en consolidarse como la organización líder en Centroamérica en cada uno de sus campos de especialización. Esta proyección estratégica no solo evidencia la aspiración de crecimiento y expansión regional, sino que también resalta la intención de posicionar a la empresa como un referente en la innovación, la calidad y la confiabilidad dentro del mercado de dispositivos médicos.

“Ser la organización líder en Centroamérica en cada uno de nuestros campos de especialización”.

Valores: Los valores corporativos constituyen los principios que orientan la cultura organizacional y la conducta empresarial de VIMASH. Estos valores aseguran la coherencia entre la estrategia, los procesos internos y las relaciones con sus grupos de interés:

- **Integridad:** actuar con transparencia y responsabilidad, cumpliendo los compromisos adquiridos, respetando las leyes vigentes y promoviendo el bienestar tanto de los colaboradores como del entorno en el que la empresa opera.
- **Innovación:** fomentar la mejora continua y la búsqueda permanente de nuevas formas de generar valor, fortaleciendo la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y al desarrollo tecnológico del sector.
- **Competencia:** asumir los retos estratégicos con visión crítica y creativa, impulsando la colaboración, el aprendizaje continuo y la generación de ideas que fortalezcan la competitividad de la organización.

- Excelencia: ofrecer respuestas oportunas y efectivas a las necesidades de los clientes, mediante un desempeño caracterizado por el profesionalismo, la puntualidad y la precisión, asegurando altos estándares de calidad en todos los procesos.

Logotipo empresarial: El logotipo empresarial de VIMASH refleja de manera clara su identidad corporativa, estrechamente vinculada al ámbito hospitalario y a las ciencias de la salud. El diseño integra símbolos universales asociados a la atención médica, transmitiendo confianza, profesionalismo y compromiso con la comercialización de productos que contribuyen al fortalecimiento de la infraestructura sanitaria. Esta imagen institucional respalda la misión de la empresa de posicionarse como un referente en la provisión de insumos médicos de calidad.

Figura 9. Logo Institucional de VIMASH, S.A



Fuente: VIMASH, S.A (2025).

2.3.2. Marco Legal

VIMASH, S.A., constituida en Managua en marzo de 2021, desarrolla sus operaciones dentro de un marco jurídico que regula tanto su constitución formal como su actividad económica en el sector de dispositivos médicos. El cumplimiento de estas disposiciones no solo garantiza la legitimidad y sostenibilidad de la empresa, sino que constituye un requisito indispensable para acceder al mercado nicaragüense, generar confianza en los usuarios y mantener relaciones transparentes con las instituciones del Estado.



El marco legal aplicable puede clasificarse en tres grandes bloques:

- Normas de constitución y funcionamiento empresarial, que establecen la formalidad legal y fiscal de la compañía.
- Normas específicas del sector salud, que regulan el registro, la calidad y la seguridad de los dispositivos médicos, incluyendo la licencia sanitaria.
- Normas de relación con el Estado y los consumidores, que habilitan a la empresa a participar en contrataciones públicas y que garantizan derechos a los usuarios finales.

Legislación General en Materia de Salud

- Ley General de Salud (Ley N° 423) y su Reglamento (Decreto Ejecutivo N° 001-2003). Base normativa de las actividades relacionadas con salud. Establece el requisito del registro sanitario previo para importar, fabricar, distribuir o comercializar dispositivos médicos, garantizando seguridad, eficacia y calidad.
- Norma Técnica Obligatoria NTON-24001: Tecnología de la Salud - Dispositivos Médicos. Define los criterios de clasificación por riesgo, la documentación técnica y las condiciones de almacenamiento y comercialización.
- Normativa 064 “Norma para el Registro de Dispositivos Médicos” (Acuerdo Ministerial No. 144-2011). Establece los procedimientos específicos de registro y responsabilidades de fabricantes, importadores y distribuidores.
- Licencia Sanitaria. Emitida por el MINSA, certifica que la empresa cumple con condicione

Legislación Complementaria

VIMASH cumple con las siguientes disposiciones y se encuentra inscrita en;



- Registro Público Mercantil, lo que le otorga personalidad jurídica.
- Dirección General de Ingresos (DGI). El Registro Único de Contribuyentes (RUC) permite a la empresa cumplir con obligaciones fiscales como el IR y el IVA.
- Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS). La afiliación patronal y de trabajadores asegura el cumplimiento de derechos laborales y cobertura de riesgos.
- Normas de Seguridad e Higiene Laboral (MITRAB). Exigen licencia de higiene y seguridad ocupacional que garantiza condiciones adecuadas de trabajo.
- Permisos Municipales y Avals Ambientales. Incluyen matrícula municipal y licencias ambientales emitidas por la Alcaldía de Managua.
- Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarías (Ley N° 842). Asegura que los productos cumplan con estándares de calidad, etiquetado y rotulación adecuados.
- Licencia de Proveedores del Estado. Habilita a VIMASH para participar en contrataciones públicas y procesos de licitación, ampliando oportunidades de negocio en el sector salud estatal.

Importancia del Cumplimiento Normativo

El cumplimiento integral del marco legal en Nicaragua permite a VIMASH:

- Consolidar su legitimidad empresarial a través de la inscripción mercantil, fiscal y social.
- Operar de manera sostenible en el sector salud cumpliendo con el registro y la licencia sanitaria exigidos por el MINSA.
- Acceder al mercado institucional mediante la licencia de proveedores del Estado.



- Fortalecer la confianza de consumidores, proveedores e instituciones públicas.
- Integrar la dimensión legal y regulatoria en la planificación estratégica y en la asignación de recursos, asegurando competitividad en el mercado de dispositivos médicos.

A continuación, se presenta un cuadro comparativo que resume las principales normativas, licencias y requisitos legales aplicables a VIMASH, destacando su entidad emisora, exigencias principales e implicaciones estratégicas. Este resumen permite visualizar de manera clara cómo el cumplimiento legal impacta en la operación, legitimidad y competitividad de la empresa en el sector de dispositivos médicos.

Tabla 6. Marco legal aplicable a VIMASH y su impacto estratégico.

Norma / Licencia	Institución	Requisito principal	Implicaciones para VIMASH
Ley General de Salud (Ley N° 423) y Reglamento (Decreto N° 001-2003)	MINSA	Registro sanitario previo para dispositivos médicos	Garantiza la legitimidad y la calidad de productos en el mercado.
Normativa 064 (Acuerdo Ministerial N° 144-2011)	MINSA	Procedimientos y documentación para registro de dispositivos	Define tiempos y recursos administrativos necesarios para operar.
NTON-24001 Dispositivos Médicos	MINSA	Clasificación por riesgo y condiciones de almacenamiento	Mejora la gestión de calidad y reduce riesgos legales.
Licencia Sanitaria	MINSA	Condiciones higiénico-sanitarias para operar	Permite comercializar en el sector salud formalmente.



Código de Comercio	Registro Público Mercantil	Inscripción de sociedad	Otorga personalidad jurídica y legitimidad empresarial.
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	DGI	Declaración de impuestos (IR, IVA)	Transparencia fiscal y sostenibilidad financiera.
Afiliación patronal	INSS	Seguridad social obligatoria	Garantiza derechos laborales y cobertura de riesgos.
Licencia de Higiene y Seguridad	MITRAB	Condiciones de salud ocupacional	Favorece clima laboral seguro y evita sanciones.
Matrícula y permisos ambientales	Alcaldía de Managua	Inscripción municipal y aval ambiental	Cumplimiento local y responsabilidad ambiental.
Ley de Protección de Consumidores (Ley N° 842)	MIFIC	Estándares de calidad y rotulación adecuada	Refuerza confianza y protege derechos de usuarios.
Licencia de Proveedores del Estado	MHCP / Proveedores del Estado	Inscripción como proveedor oficial	Abre acceso a licitaciones públicas y contratos estatales.

Fuente: Elaboración propia a partir de VIMASH, S.A (2025).



III. CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo descriptiva y aplicada, con un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo, cuyo propósito es evaluar la administración estratégica de VIMASH, S.A., diagnosticar su situación actual y proponer un plan de direccionamiento estratégico que fortalezca su posicionamiento competitivo y asegure un crecimiento sostenible en el mercado de dispositivos médicos en Nicaragua. Este diseño metodológico permite integrar información cuantitativa y cualitativa, garantizando un análisis integral y riguroso de la organización (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

De acuerdo con los criterios metodológicos de clasificación de la investigación, el estudio se caracteriza de la siguiente manera:

En función del propósito

La investigación es aplicada, ya que busca generar soluciones prácticas orientadas a la mejora de la administración estratégica y al fortalecimiento institucional de VIMASH, S.A. En este sentido, no se limita a describir una realidad, sino que propone acciones concretas derivadas del diagnóstico organizacional (Robson, 2016).

Por su nivel de profundidad

Se clasifica como descriptiva y explicativa, porque no solo expone con detalle los procesos administrativos y estratégicos de la empresa, sino que además analiza las causas y efectos de las prácticas implementadas, permitiendo comprender los factores internos y externos que inciden en su desempeño (Sampieri, Collado y Lucio, 2014).

Por la naturaleza de los datos e información

El enfoque es mixto, integrando técnicas cuantitativas y cualitativas. Los datos cuantitativos se obtuvieron mediante encuestas y registros internos de la empresa, mientras que la información cualitativa se derivó de entrevistas semiestructuradas y



observaciones directas, lo cual permitió una visión integral del fenómeno (Creswell y Creswell, 2018).

Por los medios para obtener los datos

Se emplearon fuentes documentales y de campo. La información documental proviene de informes internos, bases de datos institucionales y normativa vigente, mientras que los datos de campo se obtuvieron directamente en la empresa a través de entrevistas, cuestionarios y observación del entorno laboral (Hernández et al., 2014).

Por la manipulación de variables (diseño de investigación)

El diseño es no experimental, pues los fenómenos se observaron tal como ocurren en su contexto natural, sin manipular variables ni intervenir en los procesos de la organización (Sampieri et al., 2014). Esto garantiza la objetividad del diagnóstico y la validez de los hallazgos.

Según el tipo de inferencia

Se aplicaron los métodos inductivo y analítico. El primero permitió construir inferencias a partir de la observación de hechos particulares, y el segundo posibilitó el análisis detallado de los componentes estratégicos de la empresa, identificando relaciones y patrones entre las variables estudiadas (Creswell y Creswell, 2018).

Según el período temporal

La investigación es transversal, ya que se centra en el análisis de la situación actual de la empresa durante un periodo determinado (julio-septiembre de 2025), sin seguimiento posterior en el tiempo (Hernández et al., 2014).

3.2. Área de estudio

El área de estudio se centra en la administración estratégica y gestión organizacional de VIMASH, considerando el análisis del entorno interno y externo, el marco regulatorio

vigente y la efectividad de las estrategias actuales, con el objetivo de generar ventajas competitivas sostenibles.

3.2.1. Macro localización

El macroentorno de la investigación se sitúa en Nicaragua, particularmente en el departamento de Managua, principal centro político, económico y sanitario del país. Esta región concentra instituciones públicas y privadas, hospitales y clínicas que generan una alta demanda de dispositivos médicos. Al mismo tiempo, enfrenta retos derivados de la regulación estatal, la competencia empresarial y las limitaciones económicas nacionales. Este contexto ofrece un escenario estratégico para analizar las oportunidades y desafíos que inciden en el desarrollo de VIMASH en el mercado nicaragüense.

Figura 10. País, Nicaragua.

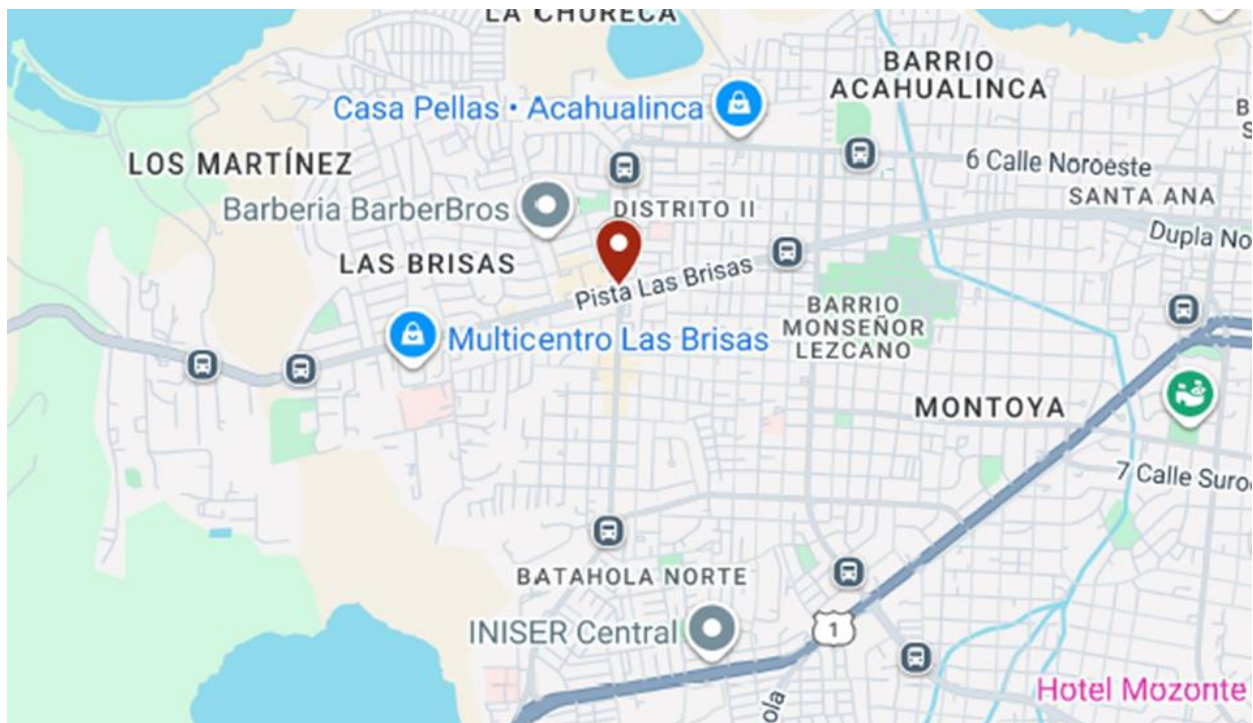


Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Nicaragua>

3.2.2. Micro localización

El microentorno de la investigación se localiza en el sector de Linda Vista, en Managua, área caracterizada por su dinamismo comercial y su cercanía a instituciones de salud, farmacias y proveedores de insumos médicos. Este entorno inmediato representa un espacio estratégico para la operación de VIMASH, al facilitar la interacción con clientes, proveedores y actores vinculados al sector hospitalario. A la vez, la presencia de competidores y la variabilidad en la demanda local plantean desafíos que influyen directamente en su gestión y posicionamiento.

Figura 11. Sector Linda Vista, Managua, Nicaragua.



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/Linda+Vista+Norte,+Managua/>

3.3. Unidades de análisis: Población y Muestra

La población objeto del estudio está conformada por el personal administrativo y técnico de VIMASH S.A., empresa dedicada a la comercialización de dispositivos médicos en Managua, Nicaragua. Dada la naturaleza organizacional y el tamaño del equipo, se aplicó un muestreo intencional o por conveniencia, seleccionando a los participantes en función de su conocimiento y vinculación con la gestión estratégica.



La Muestra incluyó:

- Gerente General
- Gerente de Finanzas
- Gerente Comercial
- Responsable de Operaciones y Logística

Esta selección permitió obtener una visión integral de la situación de la empresa, considerando tanto las perspectivas de dirección como las operativas, lo que fortalece la validez del diagnóstico.

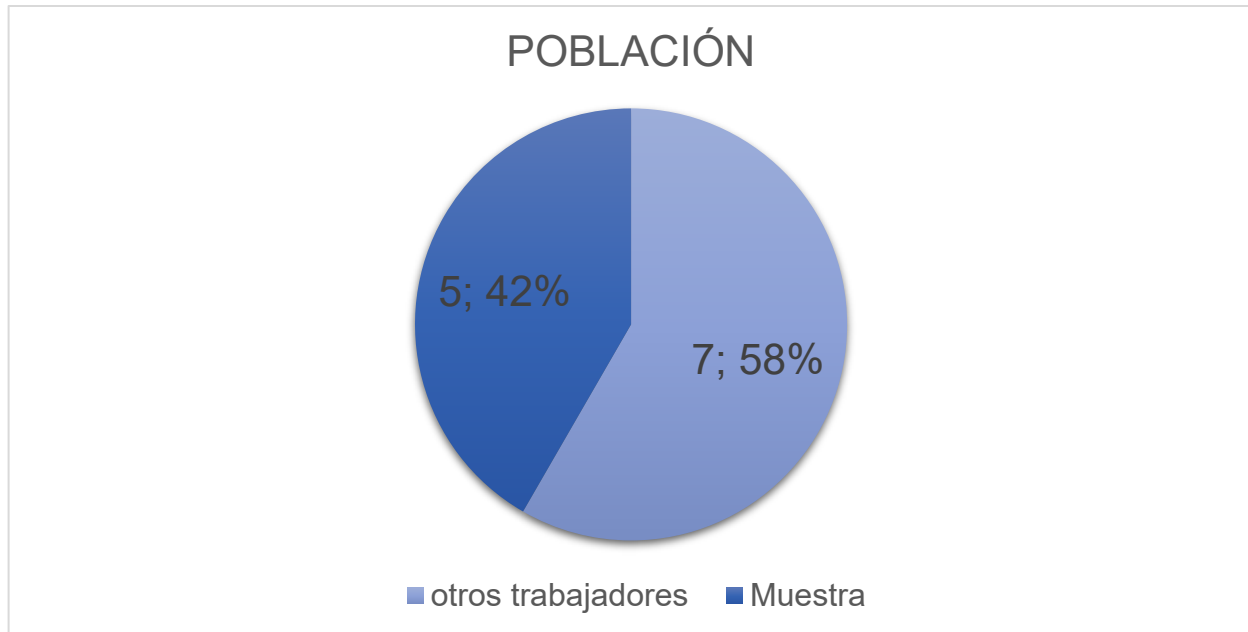
3.3.1. Población

La población objeto de estudio está constituida por los 12 colaboradores activos de VIMASH, S.A., de los cuales 5 pertenecen al área administrativa. Además, se considerará a los líderes de cada departamento, de acuerdo con el organigrama institucional, quienes aportarán información relevante sobre los procesos, funciones y responsabilidades de su área. Su participación asegura un diagnóstico integral y confiable de la gestión estratégica de la empresa.

3.3.2. Muestra

La muestra se conformará por los líderes de las 5 áreas gerenciales, seleccionados de manera intencional debido a su conocimiento profundo y su responsabilidad directa en la empresa. Esta muestra representa aproximadamente el 42% de la población total de trabajadores, que asciende a 12 personas. La inclusión de estos líderes garantiza que la información recopilada sea precisa, pertinente y alineada con los objetivos de la investigación.

Figura 12. Tamaño de la muestra de estudio.



Fuente propia a partir de información VIMASH.

Cada líder aportará datos objetivos y específicos sobre los procesos y responsabilidades bajo su cargo, lo que permitirá realizar un análisis completo y confiable de la administración estratégica de VIMASH, S.A. Además, su participación facilita la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como la evaluación de la efectividad de las estrategias actuales y la propuesta de lineamientos estratégicos basados en la realidad organizacional.

Tabla 7. Información de la empresa.

Área / Gerencia	Participante (Profesión)	Función principal
Gerencia General	Administrador	Coordina y supervisa la gestión integral de la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Gerencia de Finanzas	Contador	Administra los recursos financieros, controla presupuestos y reporta la situación económica de la empresa.



Gerencia Comercial	Licenciado en Mercadeo	Diseña y ejecuta estrategias comerciales, gestiona ventas y promueve la presencia de la empresa en el mercado.
Área de Registro Sanitarios	Farmacéutico	Gestiona el registro de productos médicos y realiza los trámites ante el Ministerio de Salud (MINSAs).
Área Legal	Abogado	Asesora en asuntos legales, garantiza el cumplimiento de la normativa y maneja contratos y documentación jurídica.

Fuente: *Elaboración propia a partir de VIMASH, S.A (2025).*

3.3.3. Muestreo

Para este estudio se aplicará un **muestreo no probabilístico** de tipo intencional, seleccionando a los líderes de cada área gerencial en función de su experiencia, conocimiento y responsabilidad directa en la empresa. Este enfoque asegura que la información obtenida sea relevante, confiable y directamente aplicable a los objetivos de la investigación, permitiendo un análisis detallado de la administración estratégica de VIMASH, S.A.

Cada líder, mediante su participación, contribuye a un diagnóstico organizacional integral que refleja con precisión la estructura, funciones y procesos críticos de la empresa, fortaleciendo la pertinencia y validez del estudio.

3.4. Fuentes externas de información: población y muestra hospitalaria

Con el fin de complementar el diagnóstico interno de VIMASH, S.A. y validar la demanda del mercado, se aplicó una encuesta dirigida a médicos especialistas y personal de áreas de compras de hospitales del municipio de Managua. La selección de esta ubicación geográfica responde a que concentra la mayor actividad hospitalaria del país y el mayor volumen de procedimientos médicos que requieren el uso recurrente de dispositivos médicos.



De la red hospitalaria de Managua se seleccionaron de manera intencional cuatro hospitales: Hospital Militar Dr. Alejandro Dávila Bolaños, Hospital Metropolitano Vivian Pellas, Hospital Bautista y Hospital Monte España, debido a su enfoque en procedimientos especializados y su alineación con el portafolio de productos de VIMASH, S.A. La muestra estuvo conformada por 25 informantes clave, distribuidos en 15 médicos especialistas y 10 responsables de áreas de compras, seleccionados mediante muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando criterios de especialidad médica, participación en decisiones de compra y disponibilidad.

La información obtenida a partir de estas fuentes externas, en conjunto con las herramientas de análisis estratégico aplicadas, constituyó la base para el diseño del Plan de Direccionamiento Estratégico de VIMASH, S.A., con énfasis en los aspectos comerciales, administrativos y financieros.

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del estudio se utilizaron diversas técnicas de recolección de datos, seleccionadas de acuerdo con los objetivos específicos de la investigación y la necesidad de integrar información cualitativa y cuantitativa.

Las principales técnicas empleadas fueron:

- Observación directa estructurada: utilizada para analizar el funcionamiento interno de la empresa, sus procesos administrativos y operativos. Permitió identificar debilidades y fortalezas en el desempeño organizacional.
- Entrevistas semiestructuradas: dirigidas a los gerentes y personal clave, con el fin de conocer sus percepciones respecto a la gestión empresarial, la toma de decisiones y la planificación estratégica.
- Cuestionarios diagnósticos: aplicados como soporte cuantitativo para la elaboración de las matrices FODA, PESTEL y de las Cinco Fuerzas de Porter, utilizadas posteriormente en el análisis de resultados.



Cada instrumento fue diseñado para obtener información pertinente al cumplimiento de los objetivos del estudio, garantizando la correspondencia entre las variables analizadas y los componentes del direccionamiento estratégico.

Tabla 8. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Técnicas de investigación mixta	Tipos	Instrumento de recolección de datos	Herramientas o recursos materiales
Entrevistas	Combinación de preguntas abiertas y cerradas semiestructurada, aplicada individual y en grupo pequeño	Guía de preguntas: FODA PESTEL Cinco Fuerzas de Porter	EXCEL, SSPS Word IA
Encuesta	Preguntas orales/escritas con preguntas estructuradas cerradas y escalas de valoración, aplicada individualmente y en grupo pequeño de forma presencial en documento físico con una escala de valoración tipo Likert.	Guía de encuesta	EXCEL, SSPS Word
Análisis documental	Análisis interno de documentos Análisis externo de literatura académica.	Ficha de registro de datos	Revisión de bibliografía en base de datos. Bibliografía académica, científica Páginas web publicas

Fuente: Elaboración propia a partir de VIMASH, S.A (2025).



Descripción de las técnicas e instrumentos de recolección de datos

Fuentes primarias

Entrevistas semiestructuradas: Se aplicarán a los cinco líderes de cada área gerencial de VIMASH, S.A., con el propósito de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como evaluar la efectividad de las estrategias actuales. La entrevista semiestructurada se caracteriza por combinar preguntas abiertas y cerradas dentro de una guía flexible, permitiendo al investigador profundizar en las percepciones, actitudes y experiencias de los entrevistados, lo que favorece una comprensión más amplia del fenómeno estudiado (Valles, 2007; Sampieri, 2010).

Encuestas: Se aplicarán a los colaboradores de las distintas áreas operativas, con el fin de conocer su percepción sobre los procesos internos y su nivel de participación en la ejecución de estrategias. La encuesta, entendida como un instrumento estructurado con preguntas cerradas y escalas de valoración, permite obtener datos cuantificables que reflejan tendencias, opiniones y comportamientos, facilitando el análisis estadístico de las variables del estudio (Arias, 2012; Cisneros et al., 2022).

Fuentes secundarias

- Documentos internos: informes financieros, reportes operativos, planes de ventas y registros de clientes.
- Normativa legal vigente: leyes, reglamentos y disposiciones del Ministerio de Salud (MINSa) relacionadas con dispositivos médicos.
- Literatura académica: sobre administración estratégica, planificación en PYMES y estudios de mercado del sector de dispositivos médicos en Nicaragua.

Instrumentos de investigación

Para analizar de manera integral la administración estratégica de VIMASH, se emplean distintos instrumentos que permiten relacionar la dinámica interna de la empresa con su



entorno, cumpliendo con los objetivos y variables de investigación. La metodología combina enfoques cuantitativos y cualitativos, mediante encuestas, entrevistas, talleres de validación y revisión documental, asegurando un análisis sólido y contrastado.

Cada instrumento aporta información específica: la matriz FODA identifica factores internos y externos que influyen en la competitividad, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter analiza el entorno competitivo del sector, el análisis PESTEL evalúa los factores macroambientales que afectan la operación de la empresa, y la técnica Delphi adaptada permite consensuar y priorizar acciones estratégicas con los líderes de las áreas gerenciales.

3.6. Confiabilidad y validez de los instrumentos

La validez y confiabilidad de los resultados se garantizaron mediante diferentes mecanismos, orientados a asegurar la consistencia y pertinencia de la información obtenida:

Validez de contenido: los instrumentos fueron revisados por docentes expertos en administración y planificación estratégica, quienes verificaron la claridad, relevancia y adecuación de los ítems a los objetivos de la investigación.

Confiabilidad interna: se aplicó una prueba piloto con un pequeño grupo de colaboradores de la empresa, lo que permitió ajustar la redacción y comprensión de los instrumentos.

Triangulación de fuentes: los datos se contrastaron entre distintos instrumentos (entrevistas, observación y documentos internos), fortaleciendo la interpretación de los resultados.

Coherencia metodológica: se mantuvo la correspondencia entre los objetivos, el método y el análisis, asegurando la solidez interna del diseño.



Estos procedimientos garantizan la validez científica del estudio y la credibilidad de las conclusiones obtenidas, fortaleciendo la aplicabilidad práctica del modelo propuesto para VIMASH S.A.

3.6.1. Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se determinará a partir de una prueba piloto aplicada a los cinco jefes de área de VIMASH S.A., con el propósito de identificar y corregir posibles ambigüedades o inconsistencias en los ítems. Este proceso permitirá garantizar la comprensión uniforme de las preguntas y la estabilidad de las respuestas obtenidas.

Los instrumentos emplean escalas de valoración acordes a cada técnica de diagnóstico: en el FODA, las variables internas y externas se califican del 1 al 5 según su frecuencia o impacto; en las Cinco Fuerzas de Porter, se utilizan escalas de acuerdo, importancia y ponderación porcentual (1 %–100 %); y en el PESTEL, una escala Likert de cinco puntos que evalúa el impacto de los factores del entorno.

Para los datos cuantitativos, se calculará el coeficiente alfa de Cronbach con el fin de verificar la consistencia interna de los ítems. Se considerará confiable un valor igual o superior a 0.70, indicador de coherencia entre los elementos de cada dimensión y respaldo estadístico de la estabilidad de los resultados.

3.6.2. Validez

La validez del instrumento se refiere a su capacidad para medir de manera precisa los aspectos vinculados con la gestión estratégica y empresarial. Para garantizar la validez de contenido, el instrumento será revisado por expertos en administración estratégica y gestión empresarial, asegurando la claridad y pertinencia de los ítems en relación con los objetivos del estudio. La validez de criterio se verificará mediante la comparación de los resultados con la retroalimentación de los cinco jefes de área que integran la muestra, mientras que la validez de constructo se fundamentará en la coherencia entre los ítems y el modelo teórico de las variables analizadas. Además, se aplicarán procedimientos estadísticos que respalden la validez y confiabilidad del instrumento.



3.7. Procesamiento de datos y análisis de la información

El proceso metodológico se desarrolló en cuatro fases principales:

Revisión documental: se recopilaron fuentes bibliográficas, informes institucionales y documentos internos de VIMASH S.A., con el propósito de contextualizar el estudio.

Aplicación de instrumentos: se realizaron entrevistas, observaciones y cuestionarios en el periodo julio-septiembre de 2025.

Procesamiento y análisis de datos: la información cuantitativa fue organizada en tablas y matrices (FODA, PESTEL y Porter), mientras que los datos cualitativos fueron analizados mediante categorización temática.

Integración de resultados: se trianguló la información obtenida para construir un diagnóstico estratégico completo, que posteriormente dio origen al plan de direccionamiento estratégico propuesto.

Este procedimiento permitió correlacionar los hallazgos empíricos con los referentes teóricos revisados en el Capítulo II, asegurando la coherencia entre las fases de diagnóstico, análisis y formulación estratégica.

Datos cuantitativos

Los datos recolectados mediante los instrumentos estructurados (entrevistas y encuestas) serán codificados y procesados en software estadístico (Excel o SPSS), aplicando análisis descriptivos como frecuencias, porcentajes, promedios y desviaciones estándar. Estos procedimientos permitirán identificar tendencias, niveles de impacto y percepciones comunes entre los líderes de área, aportando evidencia sobre el desempeño de los procesos internos y la efectividad de las estrategias organizacionales implementadas.

Datos cualitativos



Las entrevistas semiestructuradas y la revisión documental se analizarán mediante el método de análisis de contenido, identificando categorías emergentes, patrones y relaciones entre los procesos estratégicos, el entorno empresarial y el desempeño organizacional. Este enfoque permitirá interpretar los significados subyacentes y las percepciones directas de los participantes, complementando los hallazgos numéricos.

La integración de los resultados cuantitativos y cualitativos facilitará la construcción de un diagnóstico estratégico integral, que servirá de base para formular lineamientos de direccionamiento estratégico y acciones prioritarias orientadas a la mejora continua y sostenibilidad de VIMASH, S.A.

3.7.1. Consideraciones éticas

El desarrollo de la investigación se realizó bajo principios éticos que resguardan la integridad de la información y el respeto hacia las personas participantes. Todos los colaboradores de VIMASH S.A. fueron informados sobre el propósito del estudio y autorizaron el uso de la información con fines académicos. Se aseguró la confidencialidad de los datos, evitando la divulgación de información sensible o de carácter privado.

Asimismo, se respetaron las normas institucionales de investigación y las disposiciones éticas establecidas por la universidad, garantizando la transparencia, objetividad y responsabilidad en todas las fases del trabajo.

3.8. Operacionalización de las variables

Con el propósito de dar cumplimiento al objetivo general de evaluar la administración estratégica de VIMASH, S.A., empresa dedicada a la comercialización de dispositivos médicos, para diseñar un plan de direccionamiento estratégico que fortalezca su posicionamiento competitivo y promueva un crecimiento sostenible, se estableció un conjunto de objetivos específicos que orientan el desarrollo del estudio. Estos objetivos contemplan la identificación del marco regulatorio aplicable, el análisis del entorno interno y externo, la evaluación de la efectividad de las estrategias actuales y la formulación de



lineamientos estratégicos que permitan diferenciar a la organización dentro del mercado nicaragüense de suministros médicos.

En coherencia con estos propósitos y considerando el enfoque descriptivo, aplicado y de carácter mixto de la investigación, se elaboró la tabla de operacionalización de variables, la cual constituye un instrumento metodológico clave para traducir los conceptos teóricos en indicadores observables y medibles.

Esta matriz integra las variables dependientes e independientes vinculadas con la administración estratégica, el desempeño organizacional y la competitividad empresarial. A su vez, asocia cada variable con sus dimensiones, indicadores, técnicas e instrumentos de recolección de datos, entre los cuales se destacan las entrevistas semiestructuradas (FODA, Cinco Fuerzas de Porter y PESTEL), que emplean escalas de valoración y ponderación específicas para garantizar la consistencia de los resultados.

De esta manera, la operacionalización de variables permite estructurar el estudio de manera sistemática y rigurosa, estableciendo con claridad la relación entre los constructos teóricos y la evidencia empírica, asegurando un proceso de análisis coherente con los objetivos planteados y orientado a la generación de propuestas estratégicas viables para VIMASH, S.A.



Tabla 9. Operacionalización de variables.

Objetivos	VARIABLES	Tipo de Variable	Definición conceptual	Dimensión operacional	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos
Identificar el marco regulatorio que rige el funcionamiento de la empresa VIMASH en Nicaragua como una de las principales obligaciones para el desarrollo de las estrategias comerciales.	Marco Regulatorio	Independiente	Conjunto de leyes, normativas, políticas y disposiciones emitidas por entidades gubernamentales que orientan y controlan las actividades económicas, garantizando el cumplimiento de estándares legales y de calidad en el sector.	Evaluado mediante el cumplimiento de requisitos legales y administrativos para la operación de VIMASH (registro mercantil, DGI, seguro social, licencias municipales y sanitarias).	Guía de observación Guía de entrevista Guía de revisión documental



Examinar el entorno interno y externo de VIMASH, aplicando herramientas de diagnóstico estratégico, para conocer la situación actual de la empresa y su posición frente al sector de dispositivos médicos.	Entorno interno y externo	Independiente	Conjunto de factores internos (recursos, capacidades, cultura organizacional) y externos (competencia, regulaciones, mercado, economía) que influyen en la formulación y ejecución de estrategias.	Analizado mediante diagnósticos estratégicos (FODA, PESTEL, Porter) y cuestionario tipo Likert aplicado a líderes, considerando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como eficiencia de recursos internos y posición competitiva.	Guía de observación
Determinar la efectividad de las estrategias actuales de VIMASH y su impacto en la generación de ventajas	Estrategias empresariales / Ventaja competitiva	Dependiente	Planes de acción que orientan a la empresa hacia el logro de objetivos y su capacidad para diferenciarse en el mercado y sostener su posicionamiento.	Evalúadas mediante la existencia, formulación e implementación de estrategias actuales, percepción de líderes mediante cuestionario Likert y análisis de resultados estratégicos.	Cuestionario tipo Likert Guía de revisión documental Guía de entrevista



**competitivas
sostenibles.**

Análisis FODA

Proponer lineamientos estratégicos y acciones prioritarias que permitan a VIMASH S.A. diferenciarse en el mercado, mejorar su participación y asegurar un crecimiento sostenible respaldado por mecanismos de seguimiento y control.

Administración
estratégica /
Consenso y
visión
estratégica

Dependiente

Proceso mediante el cual la organización define, ejecuta y evalúa estrategias para alcanzar objetivos y asegura la coordinación entre líderes para la implementación efectiva.

Medida a través del cuestionario tipo Likert a líderes, revisión de planes estratégicos y, si aplica, rondas Delphi para validar prioridades estratégicas y mecanismos de seguimiento.

Cuestionario tipo Likert

Rondas Delphi

Guía de revisión documental

Guía de entrevista

Fuente: elaboración propia partir de VIMASH, S.A (2025).



IV. CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de resultados constituye la base empírica sobre la cual se sustenta la propuesta del plan de direccionamiento estratégico para VIMASH S.A., En esta fase se integran los hallazgos obtenidos mediante los instrumentos aplicados, la observación directa, entrevistas semiestructuradas y cuestionarios diagnósticos, los cuales permitieron examinar tanto el entorno interno como el externo de la empresa.

El propósito de este capítulo es interpretar los datos desde una perspectiva estratégica, vinculando la evidencia empírica con los fundamentos teóricos revisados en el Capítulo II. Para ello se presentan y analizan tres herramientas clave: la matriz FODA, el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, complementadas con una síntesis interpretativa que orienta las decisiones estratégicas propuestas en el capítulo siguiente.

4.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permitió examinar el entorno macroeconómico y político que influye en las operaciones de la empresa.

Análisis del entorno macroambiental (Modelo PESTEL)

El modelo PESTEL permite examinar los factores externos que afectan directa o indirectamente el desempeño de VIMASH S.A. Este análisis se desarrolló con base en datos actualizados del Banco Central de Nicaragua (BCN), Ministerio de Salud (MINSAL), INIDE, MARENA y otras instituciones, considerando el período 2024 - 2025.

Factor político

El entorno político nacional se caracteriza por la estabilidad institucional y políticas públicas orientadas al fortalecimiento del sistema de salud y apoyo a las MIPYMES. No obstante, la empresa enfrenta una alta carga regulatoria derivada de los procesos de registro sanitario y control del MINSAL.



Tabla 10. Análisis del factor político según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.

Elemento	Descripción
Datos clave	Presupuesto en salud 2025: C\$26,180 millones (17% del total nacional). Tres nuevos hospitales en construcción (2024–2025).
Oportunidad	Mercado en expansión y posibilidad de participación en licitaciones públicas.
Amenaza	Trámites regulatorios extensos y costos asociados a cumplimiento.
Acción estratégica	Establecer relaciones institucionales con el MINSA y crear un sistema de alertas regulatorias internas.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del MINSA, MEFCCA y BCN (2025).

Factor económico

La economía nicaragüense muestra un crecimiento moderado pero constante, impulsado por la inversión pública en salud y la estabilidad del gasto estatal. Sin embargo, las presiones inflacionarias y la volatilidad cambiaria impactan los costos de importación, aspecto crítico para VIMASH.

Tabla 11. Análisis del factor económico según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.

Elemento	Descripción
Datos clave	PIB 2024: 3.6%; proyección 2025: 4.0 - 4.5%. Inflación: 6.8%; devaluación: 5.2%.
Oportunidad	Aumento del gasto público y de la demanda institucional.
Amenaza	Compresión de márgenes por costos de importación y restricciones crediticias.

Acción estratégica Implementar coberturas cambiarias y una política de precios dinámica.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del BCN y FMI (2024–2025).

Factor social

El contexto social nicaragüense refleja una población creciente y con mayor conciencia sobre la salud preventiva. Estas tendencias incrementan la demanda de dispositivos médicos especializados, especialmente en los segmentos geriátricos y de atención hospitalaria.

Tabla 12. Análisis del factor social según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.

Elemento	Descripción
Datos clave	Población 2024: 6.75 millones (proyección 6.8M para 2025). Gasto de bolsillo en salud: 32%.
Oportunidad	Mayor demanda de equipos médicos y valorización de la calidad técnica.
Amenaza	Lealtad a marcas competidoras y barreras de confianza hacia nuevos productos.
Acción estratégica	Fortalecer la reputación corporativa mediante servicio postventa especializado.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INIDE y OPS (2024).

Factor tecnológico

El avance tecnológico redefine el mercado sanitario mediante la digitalización, la telemedicina y el uso de software hospitalario. VIMASH tiene la oportunidad de incorporar estos avances tanto en su gestión interna como en su portafolio de productos.



Tabla 13. Análisis del factor ecológico según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.

Elemento	Descripción
Datos clave	Penetración de Internet: 65%; crecimiento de la telemedicina: 240%; inversión TIC salud: +18%.
Oportunidad	Digitalización de procesos internos e incorporación de nuevos productos tecnológicos.
Amenaza	Dependencia tecnológica de proveedores internacionales y riesgo de obsolescencia.
Acción estratégica	Implementar un sistema ERP básico y actualizar continuamente el portafolio.

Fuente: Elaboración propia con base en TELCOR, CEPAL y MINSA (2024).

Factor ecológico

Aunque la regulación ambiental en el sector salud aún es incipiente, se observa un aumento en las políticas de sostenibilidad y control de residuos hospitalarios.

Tabla 14. Análisis del factor ecológico según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.

Elemento	Descripción
Datos clave	Generación de residuos hospitalarios: 0.5 kg/cama/día. Cumplimiento ambiental sector salud: 42%.
Oportunidad	Diferenciación mediante prácticas ecoamigables.
Amenaza	Posibles sanciones por incumplimiento ambiental.



Acción estratégica Implementar protocolos de gestión ambiental y certificaciones verdes.

Fuente: Elaboración propia con base en MARENA y MINSA (2024).

Factor legal

El marco legal es amplio y riguroso, abarcando la Ley General de Salud (Ley 423), la Ley del Consumidor (Ley 842) y las normativas NTON 24001, entre otras. El cumplimiento es esencial para operar con legitimidad en el mercado.

Tabla 15. Análisis del factor legal según el modelo PESTEL de VIMASH S.A.

Elemento	Descripción
Datos clave	12 trámites regulatorios sector salud. 127 empresas sancionadas en 2024.
Oportunidad	Ventaja competitiva mediante cumplimiento ejemplar.
Amenaza	Costos administrativos elevados y riesgo litigioso.
Acción estratégica	Establecer asesoría legal permanente y sistema de gestión de compliance.

Fuente: Elaboración propia con base en CSJ y MINSA (2024).

Tabla 16. Análisis PESTEL de VIMASH S.A.

Análisis PESTEL de VIMASH S.A.	
Político	Estabilidad relativa, regulaciones del MINSA, requisitos para la importación de dispositivos médicos.



Económico	Crecimiento moderado del PIB, inflación controlada, aumento de la inversión en salud pública.
Social	Incremento de la demanda de atención médica, envejecimiento poblacional, mayor conciencia sobre la calidad de los servicios de salud.
Tecnológico	Avances en dispositivos médicos, digitalización de procesos de control sanitario.
Ecológico	Necesidad de cumplir normas ambientales en la disposición de residuos médicos.
Legal	Actualización de normativas sanitarias y requisitos de certificación para proveedores.

Fuente: Elaboración propia con base en información secundaria y entrevistas (2025).

Interpretación de los hallazgos (PESTEL)

El entorno macroeconómico y social favorece la consolidación de empresas como VIMASH S.A., especialmente por la creciente inversión pública en salud y el aumento del consumo médico privado. Sin embargo, el marco regulatorio y la dependencia de las importaciones implican riesgos que deben ser gestionados mediante un enfoque de cumplimiento normativo y diversificación de proveedores.

El componente tecnológico se presenta como un factor clave de competitividad, ya que la digitalización de procesos y la incorporación de nuevas tecnologías médicas son tendencias globales que impactan directamente en la eficiencia y calidad del servicio. En conjunto, el análisis PESTEL destaca la importancia de que VIMASH adopte una estrategia de innovación continua que le permita adaptarse a las exigencias del entorno sanitario nacional e internacional.

4.2. Análisis FODA

La matriz FODA permitió identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que inciden en la gestión empresarial de VIMASH S.A.



Tabla 17. Matriz FODA de VIMASH S.A. y estrategias sugeridas.

Categoría	Factores identificados	Estrategias sugeridas
Fortalezas (F)	F1. Representación exclusiva de marcas médicas de alta tecnología. F2. Personal técnico con experiencia. F3. Relación cercana con instituciones médicas.	FO1. Potenciar capacitación continua en nuevas tecnologías. FO2. Estandarizar procesos críticos para garantizar calidad.
Oportunidades (O)	O1. Crecimiento del presupuesto nacional en salud. O2. Acceso a financiamiento MIPYME. O3. Avances en telemedicina.	OO1. Implementar estrategias digitales y CRM. OO2. Participar activamente en licitaciones públicas.
Debilidades (D)	D1. Falta de plan estratégico formal. D2. Limitada presencia digital. D3. Dependencia de proveedores internacionales.	DO1. Diseñar un plan estratégico institucional. DO2. Digitalizar procesos internos y diversificar proveedores.
Amenazas (A)	A1. Competencia consolidada. A2. Regulación estricta del MINSA. A3. Fluctuaciones económicas.	AA1. Monitorear el entorno normativo. AA2. Diferenciarse mediante calidad y soporte técnico.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas internas y David & David (2017).

Interpretación de los hallazgos (FODA)

El análisis FODA revela que la empresa cuenta con ventajas competitivas basadas en su experiencia y reputación, pero enfrenta una falta de estructura estratégica formal que limita su crecimiento sostenido. Las fortalezas están concentradas en el ámbito técnico-operativo, mientras que las debilidades se asocian principalmente a la gestión administrativa y de planificación.

Las oportunidades evidencian un contexto sectorial favorable, impulsado por la creciente demanda en el sistema de salud público y privado, lo que representa un espacio para expandir operaciones mediante alianzas estratégicas. Sin embargo, las amenazas externas, como la competencia agresiva y los cambios en regulaciones sanitarias, exigen fortalecer la adaptabilidad empresarial.

En síntesis, la matriz sugiere la necesidad de transformar las fortalezas internas en ventajas sostenibles, gestionando las debilidades mediante políticas de capacitación, comunicación interna y planeación estructurada.

4.3. Análisis 5 fuerzas de Porter

El modelo de Porter (1979, 2008) permitió evaluar las presiones competitivas que determinan la rentabilidad y el atractivo del sector de dispositivos médicos. Los resultados evidencian una rivalidad intensa y una alta dependencia de proveedores internacionales, factores que condicionan la estrategia de VIMASH S.A.

Tabla 18. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de VIMASH S.A.

Fuerza	Evaluación	Nivel de impacto	Implicaciones estratégicas
Rivalidad entre competidores existentes	15 empresas dominan el 75% del mercado; alta competencia en precios y relaciones médicas.	Alta	Diferenciarse mediante calidad técnica, soporte especializado y alianzas con hospitales.
Amenaza de nuevos entrantes	Inversión inicial alta (USD 100,000) y registros sanitarios complejos.	Media	Fortalecer lealtad de clientes y desarrollar economías de escala.
Poder de negociación de proveedores	85% de productos importados; concentración en pocos fabricantes.	Alta	Diversificar base de proveedores y negociar contratos a largo plazo.



Poder de negociación de clientes	Clientes institucionales (70% ventas) con gran poder en licitaciones.	Media-Alta	Implementar programas de valor agregado y sistemas de CRM.
Amenaza de productos sustitutos	Crecimiento de la telemedicina y dispositivos genéricos de bajo costo.	Media	Innovar en portafolio y ofrecer servicios complementarios.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (2008) y datos del MINSA y BCN (2024).

Tabla 19. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en VIMASH S.A.

Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter en VIMASH S.A.	
Rivalidad entre competidores	Alta, debido al número creciente de empresas distribuidoras de insumos médicos.
Poder de negociación de los clientes	Medio-alto, influenciado por licitaciones públicas y contratos institucionales.
Poder de negociación de los proveedores	Medio, condicionado por la dependencia de importaciones.
Amenaza de nuevos entrantes	Moderada, debido a las barreras regulatorias.
Amenaza de productos sustitutos	Baja, por la especificidad de los dispositivos médicos comercializados.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevistas y revisión documental (2025).

Interpretación de los hallazgos

El modelo de Porter evidencia un mercado altamente competitivo, donde la diferenciación por calidad, servicio y cumplimiento normativo constituye la principal ventaja sostenible. VIMASH S.A. enfrenta presiones de precios derivadas del poder de negociación de



clientes institucionales, lo que exige fortalecer su propuesta de valor y capacidad de respuesta.

La moderada amenaza de nuevos competidores, unida al control sanitario requerido para operar en el sector, representa una barrera de entrada favorable, aunque la empresa debe mantener la innovación como estrategia para conservar su posicionamiento. En general, la aplicación del modelo confirma la necesidad de adoptar una estrategia competitiva basada en liderazgo por calidad y orientación al cliente.

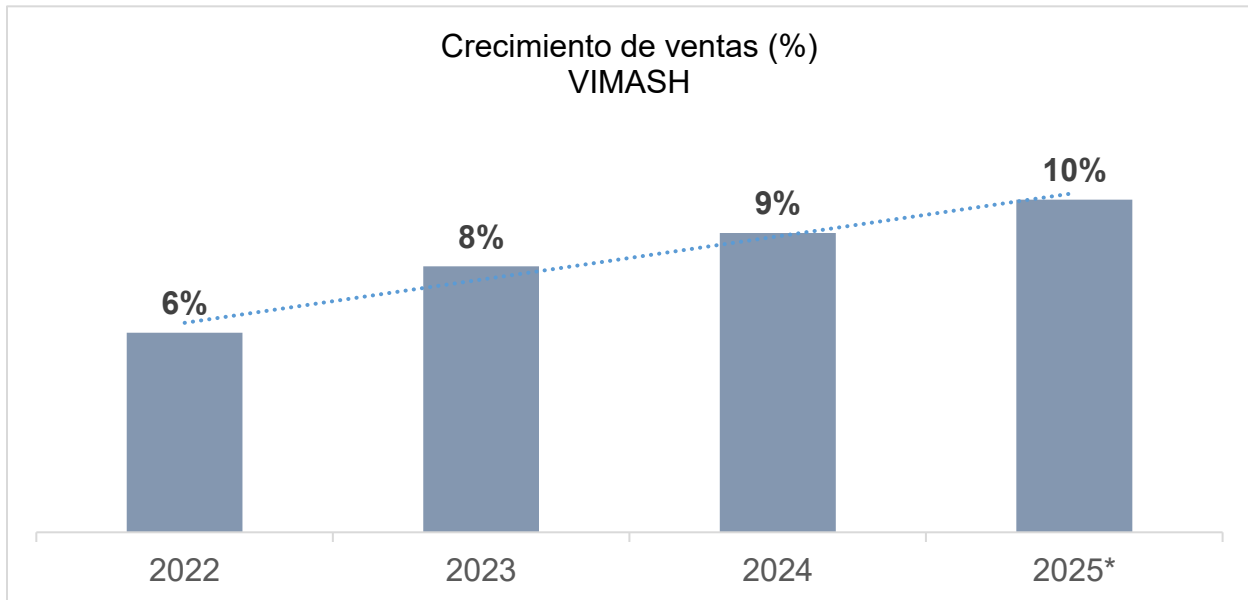
4.4. Análisis financiero

Las fuentes secundarias comprenden la información documental utilizada para complementar el diagnóstico estratégico de VIMASH, S.A., incluyendo reportes operativos, registros de clientes, planes de ventas, políticas administrativas y datos del sector salud nicaragüense. Estas fuentes permitieron analizar la evolución comercial y financiera de la empresa entre 2022 y el tercer trimestre de 2025, periodo en el cual se consolidó como distribuidora de insumos hospitalarios de alta tecnología.

Por razones de confidencialidad empresarial, no se presentan cifras financieras reales, sino indicadores referenciales y proporciones analíticas, elaborados con base en tendencias internas verificadas. Este procedimiento se apega a los principios éticos de investigación aplicada y protección de información sensible (Babbie, 2017; Hernández-Sampieri et al., 2014), evitando la exposición de datos que podrían comprometer la competitividad de la empresa.

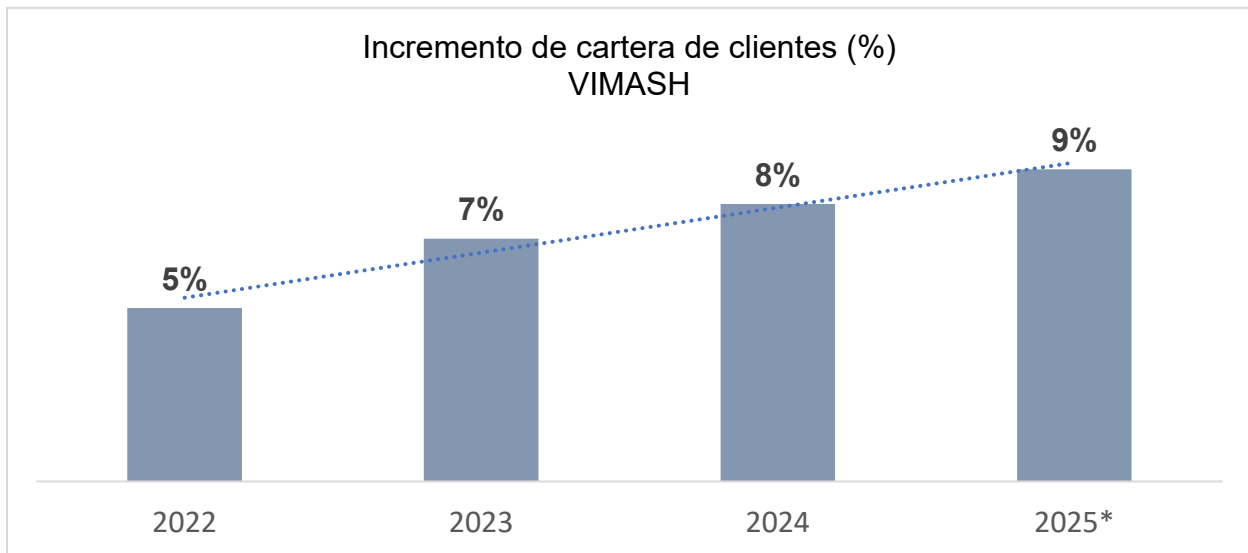
El análisis documental evidencia un crecimiento sostenido en ventas y cartera de clientes, acompañado de un margen operativo moderado pero positivo y un punto de equilibrio estable, como se muestra en la siguiente figura. Estos resultados confirman que VIMASH ha alcanzado una estabilidad financiera relativa, pese a las limitaciones iniciales de capital y a la alta regulación del sector médico nicaragüense.

Figura 13. Crecimiento de ventas de VIMASH.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos referenciales elaborados con base en documentos internos consolidados de VIMASH, S.A. (2025).

Figura 14. Incremento de cartera de clientes de VIMASH.



Fuente. Elaboración propia a partir de datos referenciales elaborados con base en documentos internos consolidados de VIMASH, S.A. (2025).

Asimismo, la información secundaria se integra directamente al objetivo central de la investigación, al aportar evidencia cuantitativa y documental que fundamenta el diseño

del plan de direccionamiento estratégico, orientado a consolidar el crecimiento sostenible y la eficiencia operativa de la empresa.

De acuerdo con la documentación revisada, VIMASH, S.A. inició formalmente operaciones comerciales en 2022, tras completar el proceso de licenciamiento sanitario y registro ante el MINSA, requisito indispensable para la importación y distribución de insumos médicos. Durante el periodo 2022-2025 (primeros nueve meses), la empresa ha evidenciado un crecimiento gradual pero sostenido, coherente con el comportamiento del sector en Nicaragua, impulsado por la expansión del gasto público en salud y la demanda privada de insumos hospitalarios de alta tecnología.

Tabla 20. Evolución de los indicadores referenciales financieros de VIMASH.

Indicador Referencial	2022	2023	2024	2025*	Tendencia
Crecimiento de ventas (%)	6%	8%	9%	10%	Lento pero sostenido
Incremento de cartera de clientes (%)	5%	7%	8%	9%	Positivo y estable
Relación costos/ingresos (%)	92%	90%	89%	88%	Mejora gradual
Margen operativo estimado (%)	8%	10%	11%	12%	Rentabilidad moderada
Punto de equilibrio operativo (%)	97%	96%	95%	95%	Estable

Fuente: Datos referenciales elaborados con base en documentos internos consolidados de VIMASH, S.A. (2025).

Interpretación de los hallazgos del análisis financiero

El análisis de estos resultados evidencia que VIMASH ha logrado mantener un equilibrio financiero estable, en el cual los costos y gastos no superan las ganancias, aunque la diferencia entre ambos márgenes se mantiene estrecha. Esta situación refleja una



empresa joven en fase de consolidación, con crecimiento sostenido pero limitado por su nivel de capitalización inicial y por las altas exigencias regulatorias del sector médico en Nicaragua.

Asimismo, la especialización en dos marcas exclusivas de insumos hospitalarios ha favorecido la eficiencia en el uso de recursos y la fidelización de clientes clave, lo que explica la mejora paulatina del margen operativo. No obstante, la dependencia de proveedores internacionales y las fluctuaciones del tipo de cambio constituyen factores externos que presionan la rentabilidad, especialmente en períodos de ajuste económico.

De forma general, el desempeño financiero y operativo de VIMASH entre 2022 y 2025 puede caracterizarse como financieramente estable, con rentabilidad moderada y proyección de crecimiento a mediano plazo, respaldado por un punto de equilibrio sólido y una estructura de costos controlada. Esta evolución reafirma la necesidad de implementar un plan de direccionamiento estratégico que potencie la expansión ordenada de la empresa y su sostenibilidad futura.

4.5. Análisis de normativas sanitarias

VIMASH, S.A. mantiene la obligación de ajustarse a la normativa sanitaria vigente para dispositivos médicos en Nicaragua (Ley No. 423; Normativa-064; NTON 24001:2023). La existencia, custodia y actualización de la documentación regulatoria constituyen fuentes secundarias esenciales para el diagnóstico estratégico. En esta investigación, se registrará y verificará documentalmente el estado de cumplimiento en aspectos críticos: licencia sanitaria del establecimiento, registro sanitario por producto, certificados internacionales requeridos (CE, FDA o ISO cuando proceda), control de condiciones de almacenamiento, y demás procedimientos relacionados con la seguridad y calidad de los productos. La información presentada se mantiene en formato agregado o con referencias internas anonimizadas para preservar la confidencialidad empresarial, conforme a los principios éticos de investigación aplicada (Babbie, 2017; Hernández-Sampieri et al., 2014).



Tabla 21. Cumplimiento normativo sanitario de VIMASH.

Requisito / Documento normativo	Aplicabilidad	Estado actual	Evidencia documental	Observaciones / Responsable
Licencia sanitaria del establecimiento	Sí	Cumple	En carpeta / Base de datos VIMASH	Responsable: jefe Administrativo
Registro sanitario por producto	Sí	Cumple	En carpeta / Base de datos VIMASH	Renovación en proceso para Producto A
Certificados internacionales exigidos (CE / FDA / ISO)	Según producto	Cumple (Producto B) / No aplica (Producto A)	En carpeta / Base de datos VIMASH	Ver contratos de suministro
Responsable técnico / registro de personal calificado	Sí	Cumple	En carpeta / Base de datos VIMASH	Responsable: Gerencia Técnica
Procedimientos de almacenamiento y cadena de frío	Según producto	Cumple (implementado)	En carpeta / Base de datos VIMASH	Control de temperatura con registros diarios
Control de trazabilidad y registros de clientes	Sí	Cumple	En carpeta / Base de datos VIMASH	Backup mensual



Registro y gestión de eventos adversos / vigilancia post-mercado	Sí	En proceso	En carpeta / Base de datos VIMASH	Responsable: Calidad
Contratos con proveedores y verificación técnica	Sí	Cumple	En carpeta / Base de datos VIMASH	Auditoría anual de proveedores
Sistema de gestión de calidad	Opcional	No cumple / no está en proceso	En carpeta / Base de datos VIMASH	Priorizar para productos de alto riesgo
Procedimientos de renovación de registros	Sí	Cumple (procedimientos documentados)	En carpeta / Base de datos VIMASH	Responsable: Registro Sanitario

Fuente: Datos referenciales elaborados con base en documentos internos consolidados de VIMASH, S.A. (2025).

Interpretación de los hallazgos del análisis de Normativas Sanitarias

El análisis de la tabla evidencia que VIMASH, S.A. mantiene un nivel de cumplimiento sólido en la mayoría de los aspectos sanitarios obligatorios, incluyendo licencia sanitaria, registro por producto, certificaciones internacionales aplicables, almacenamiento y trazabilidad. Sin embargo, se identifica un área crítica de mejora: el sistema de gestión de calidad (ISO 13485 u otro), que actualmente no cumple ni está en proceso, lo que representa un riesgo potencial en productos de alto riesgo y un aspecto prioritario para la estrategia de aseguramiento de calidad. En general, la empresa demuestra un manejo responsable de la normativa sanitaria vigente, respaldado documentalmente en la carpeta / base de datos VIMASH, lo que fortalece su capacidad operativa y la seguridad de sus productos en el mercado.

4.6. Análisis de normativas legales y fiscales

VIMASH, S.A., como empresa dedicada al sector de dispositivos médicos, desarrolla sus operaciones bajo un marco normativo integral que abarca aspectos legales, fiscales y de responsabilidad social. El cumplimiento de estas disposiciones no solo asegura la legitimidad y sostenibilidad de la compañía, sino que también fortalece la confianza de consumidores, proveedores e instituciones públicas. Asimismo, permite a VIMASH acceder a oportunidades de negocio en el sector salud, participar en licitaciones estatales y garantizar condiciones laborales adecuadas para sus empleados. El presente análisis resume las principales normativas aplicables, sus requisitos y la forma en que la empresa ha incorporado estos lineamientos en su operación estratégica.

Tabla 22. Cumplimiento Normativo y Fiscal de VIMASH.

Norma / Licencia	Institución Emisora	Requisito Principal	Cumplimiento de VIMASH	Implicaciones Estratégicas
Código de Comercio	Registro Público Mercantil	Inscripción de sociedad	✓ Inscrita desde 2021	Otorga personalidad jurídica y legitimidad empresarial
Registro Único de Contribuyentes (RUC)	DGI	Declaración de impuestos (IR, IVA)	✓ Registrada y al día	Transparencia fiscal y sostenibilidad financiera
Afiliación Patronal	INSS	Seguridad social obligatoria	✓ Afiliación de empleados activa	Garantiza derechos laborales y cobertura de riesgos
Licencia de Higiene y Seguridad	MITRAB	Condiciones de salud ocupacional	✓ Licencia vigente	Favorece clima laboral seguro y evita sanciones



Matrícula y Permisos Ambientales	Alcaldía de Managua	Inscripción municipal y aval ambiental	✓ Cumplimiento completo	Cumplimiento local y responsabilidad ambiental
Ley de Protección de Consumidores (Ley N° 842)	MIFIC	Estándares de calidad, etiquetado y rotulación	✓ Productos cumplen requisitos	Refuerza confianza y protege derechos de usuarios
Licencia de Proveedores del Estado	MHCP / Proveedores del Estado	Inscripción como proveedor oficial	✓ Inscrita y habilitada	Permite participar en licitaciones públicas y contratos estatales

Fuente: Datos referenciales elaborados con base en documentos internos consolidados de VIMASH, S.A. (2025).

Interpretación de los hallazgos del Análisis de normativas legales y fiscales

El cumplimiento integral del marco legal y fiscal permite a VIMASH operar de manera transparente y sostenible, consolidando su reputación en el mercado de dispositivos médicos. La adhesión a normas de constitución, obligaciones tributarias, derechos laborales, seguridad ocupacional, protección ambiental y estándares de calidad garantiza no solo la legitimidad de la empresa, sino también su capacidad para expandirse en el mercado institucional y mantener relaciones de confianza con todos los actores involucrados. Este enfoque normativo se traduce en un elemento estratégico clave que fortalece la competitividad y resiliencia de VIMASH en el sector salud nicaragüense.

4.7. Análisis de resultados de la encuesta aplicada a hospitales de Managua

Caracterización de los encuestados

Con el propósito de validar la demanda de dispositivos médicos y complementar el diagnóstico estratégico, se aplicó una encuesta a médicos especialistas y personal de áreas de compra de hospitales ubicados en Managua, principal centro hospitalario del

país. La muestra estuvo conformada por 25 informantes clave pertenecientes a cuatro hospitales estratégicos: Hospital Militar, Hospital Metropolitano Vivian Pellas, Hospital Bautista y Hospital Monte España, seleccionados de forma intencional por su alta realización de procedimientos médicos que requieren dispositivos especializados. La selección de los participantes consideró criterios de disponibilidad, especialidad médica y participación directa en decisiones clínicas o de compra.

Resultados cuantitativos de la encuesta

Los resultados evidencian que la calidad del producto, la disponibilidad inmediata y el soporte técnico del proveedor son los factores más relevantes en la adquisición de dispositivos médicos, superando al precio como criterio principal. Asimismo, se confirma una frecuencia de uso elevada de estos dispositivos en los hospitales analizados, lo que demuestra la existencia de una demanda constante en el mercado objetivo de VIMASH, S.A.

Tabla 23. Resultado de la encuesta aplicada a hospitales de Managua.

Variable evaluada	Promedio (Escala 1–5)	Interpretación
Calidad del dispositivo médico	4.6	Muy alta
Disponibilidad inmediata del producto	4.4	Alta
Soporte técnico y acompañamiento postventa	4.3	Alta
Relación Precio - calidad	3.9	Media–Alta
Frecuencia de uso de dispositivos especializados	4.5	Muy alta
Preferencia por proveedores confiables	4.6	Muy alta

Fuente: Elaboración propia a partir de encuesta aplicada (2025).

Integración e interpretación global de resultados

Los resultados obtenidos a través de las tres herramientas (FODA, PESTEL y Porter) evidencian coherencia interna entre los factores identificados, lo que refuerza la validez del diagnóstico estratégico.

En conjunto, los hallazgos muestran que VIMASH S.A. posee una base técnica sólida pero una débil planificación formal, situación que limita su crecimiento y reduce su capacidad de respuesta frente a la competencia. El entorno nacional ofrece oportunidades reales de expansión, sustentadas en la estabilidad económica del sector salud y en la tendencia hacia la modernización tecnológica.

Con el propósito de objetivizar el diagnóstico interno de la empresa VIMASH, se realizó una evaluación cuantitativa de la gestión administrativa mediante el uso de una escala ordinal de cinco niveles, aplicada a las principales funciones administrativas. Esta evaluación permitió identificar, de manera medible, las fortalezas y debilidades organizacionales que inciden en el desempeño estratégico de la empresa y sirven de base para la formulación del plan de direccionamiento estratégico.

Tabla 24. Evaluación cuantitativa de la gestión administrativa de VIMASH.

Dimensión evaluada	Criterio de evaluación	Escala (1–5)	Resultado obtenido	Interpretación
Planeación estratégica	Existencia de planes formales	1–5	2	La empresa no cuenta con planificación estratégica documentada.
Organización	Definición de funciones y roles	1–5	3	Existe asignación de funciones, pero sin formalización escrita.
Dirección	Toma de decisiones gerenciales	1–5	4	Las decisiones se concentran en la gerencia con respuesta oportuna.
Control	Uso de indicadores de gestión	1–5	2	No se utilizan indicadores formales para evaluar el desempeño.



Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa VIMASH, managua, Nicaragua, julio – septiembre 2025.

Comunicación interna	Flujo de información organizacional	1–5	3	La comunicación es directa, pero carece de estructura formal.
----------------------	-------------------------------------	-----	---	---------------------------------------------------------------

Fuente: Datos referenciales elaborados con base en documentos internos consolidados de VIMASH, S.A. (2025).

Por lo tanto, se concluye que la empresa requiere de un direccionamiento estratégico integral, capaz de traducir sus fortalezas técnicas en ventajas competitivas sostenibles.



V. CAPÍTULO V: PROPUESTA DE PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS COMERCIALES
UCC – CAMPUS MANAGUA



Título: PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA VIMASH S.A.

Introducción

El presente capítulo desarrolla la propuesta de direccionamiento estratégico para VIMASH S.A., formulada a partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico interno y externo de la empresa. Dicho diagnóstico, sustentado en herramientas analíticas como FODA, PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, permitió identificar los principales factores que influyen en su desempeño organizacional y en su posicionamiento dentro del sector de dispositivos médicos en Nicaragua.

La propuesta tiene como finalidad proporcionar a la empresa un marco estratégico integral que oriente sus decisiones hacia la eficiencia, sostenibilidad y competitividad a mediano plazo. Para ello, se presentan los objetivos de la propuesta, los lineamientos generales que guían su formulación, y un conjunto de estrategias organizadas en torno a las áreas clave de gestión.





El capítulo incorpora además instrumentos de gestión estratégica como el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), los cuales permiten traducir la estrategia en acciones concretas, indicadores medibles y metas verificables. Finalmente, se incluye un cronograma de implementación tipo Gantt que detalla las actividades, responsables y plazos para la ejecución del plan durante el período 2026-2027, así como los mecanismos de seguimiento y control que garantizarán su cumplimiento.

Objetivos de la propuesta

Objetivo general:

Formular un plan de direccionamiento estratégico que fortalezca la competitividad de VIMASH S.A. mediante la optimización de sus procesos internos, el fortalecimiento de su capital humano y la consolidación de su posicionamiento en el mercado de dispositivos médicos en Nicaragua.

Objetivos Específicos:

-  Identificar las áreas críticas de gestión administrativa, comercial y organizacional que requieren mejora.
-  Proponer estrategias orientadas a la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera.
-  Diseñar mecanismos de control y seguimiento mediante el uso del Cuadro de Mando Integral (BSC).
-  Establecer un esquema de implementación gradual que garantice la aplicación efectiva del plan estratégico 2026-2027.

Fundamentación de la propuesta

El plan de direccionamiento estratégico se fundamenta en los resultados del diagnóstico organizacional aplicado a VIMASH S.A., el cual evidenció fortalezas notables en su capital humano y relaciones comerciales, pero también debilidades en su gestión operativa, planificación estratégica y presencia digital.

En respuesta, esta propuesta busca dotar a la empresa de una estructura estratégica integral que le permita mejorar su posicionamiento competitivo y garantizar la sostenibilidad de sus operaciones. Su formulación se basa en los enfoques de administración estratégica de autores como David & David (2017), Thompson et al. (2022) y Kaplan y Norton (1996), integrando herramientas analíticas como el FODA, PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y el Cuadro de Mando Integral (BSC).



Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos definen el marco general que guiará las acciones de la empresa a corto y mediano plazo. Se articulan en cuatro ejes principales:

Dirección estratégica: establecer una planificación formal que oriente las decisiones empresariales hacia la competitividad y sostenibilidad.

Gestión administrativa: optimizar los procesos internos mediante digitalización, capacitación y control de desempeño.

Gestión comercial: ampliar la presencia de mercado a través del marketing digital y la fidelización de clientes institucionales.

Gestión organizacional: fortalecer la cultura corporativa, el liderazgo y la alineación de los equipos de trabajo.

Estrategias propuestas

Las estrategias propuestas se agrupan según las áreas funcionales de la empresa, priorizando aquellas con mayor impacto en la competitividad:

Tabla A. Estrategias propuestas

Área	Estrategia	Objetivo vinculado
Dirección General	Implementar un Plan Estratégico Institucional 2026-2027 con seguimiento trimestral.	OE1, OE2
Administración	Adoptar un sistema de gestión (ERP) para digitalizar procesos contables, inventarios y facturación.	OE2



Comercial	Desarrollar una estrategia de marketing digital y CRM para fortalecer la relación con clientes.	OE2, OE3
Recursos Humanos	Crear un programa de capacitación continua en gestión estratégica y atención técnica.	OE1, OE4
Legal y Normativa	Establecer un sistema de gestión de cumplimiento (compliance) en materia sanitaria y fiscal.	OE3
Sostenibilidad	Implementar un protocolo ambiental interno conforme a normativas MARENA y MINSA.	OE4

Fuente: Elaboración propia con base en diagnóstico estratégico de VIMASH (2025).

Mapa estratégico

El Mapa Estratégico de VIMASH S.A. representa de manera visual la relación causa–efecto entre los objetivos estratégicos de la empresa a través de las cuatro perspectivas del modelo de Kaplan y Norton (1996):

Tabla B. Mapa estratégico

Perspectiva	Objetivos Estratégicos Clave
Financiera	Incrementar la rentabilidad anual en un 10%. Optimizar el uso de recursos financieros mediante control presupuestario.
Cliente	Mejorar la satisfacción del cliente institucional en un 15%. Posicionar a VIMASH como referente nacional en calidad y servicio técnico.
Procesos Internos	Digitalizar procesos administrativos. Fortalecer la gestión de inventarios y trazabilidad de productos médicos.
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollar competencias estratégicas y técnicas en el personal. Fomentar la cultura de mejora continua.
Flujo causa–efecto	



Aprendizaje y crecimiento → Mejora de procesos internos → Satisfacción del cliente → Resultados financieros sostenibles.

Fuente: *Elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1996) y diagnóstico estratégico (2025).*

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

A partir del mapa estratégico diseñado en el apartado anterior, se procedió a la elaboración del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), herramienta que traduce los objetivos estratégicos de VIMASH S.A. en indicadores concretos de desempeño. Los valores establecidos en la columna “Meta” se definieron con base en los resultados del diagnóstico organizacional (Capítulo IV), el análisis financiero y las proyecciones realistas de crecimiento de la empresa para el período 2026-2027.

Estos indicadores fueron formulados siguiendo las recomendaciones de Kaplan y Norton (1996), considerando criterios de relevancia, medibilidad, viabilidad y alineación estratégica. Cada meta expresa el nivel de desempeño esperado al final del período de ejecución del plan, permitiendo monitorear de forma continua los avances y establecer medidas correctivas oportunas. El BSC, por tanto, constituye el instrumento central de control y evaluación del plan estratégico propuesto.

Tabla C. Cuadro de Mando Integral (BSC)

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador (KPI)	Meta 2027	Responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad anual.	Margen neto (%)	+10%	Gerencia Financiera
	Controlar el gasto operativo.	Gasto/Ingreso (%)	≤ 35%	Contabilidad



Cliente	Elevar la satisfacción del cliente institucional.	Nivel de satisfacción (%)	85%	Gerencia Comercial
	Ampliar la base de clientes institucionales.	Nuevos contratos firmados	+15%	Ventas
Procesos Internos	Digitalizar los procesos administrativos.	% procesos automatizados	80%	Gerencia Administrativa
	Mejorar la trazabilidad de inventarios.	Tasa de errores en inventario	< 2%	Operaciones
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer la capacitación técnica del personal.	Horas promedio de capacitación anual	≥ 40 h	RRHH
	Fomentar la cultura de mejora continua.	% empleados involucrados en proyectos	70%	Dirección General

Fuente: Elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1996) y datos de diagnóstico interno (2025).

Cronograma de implementación (2026-2027)

El cronograma de implementación detalla la planificación temporal de las estrategias contempladas en el plan de direccionamiento estratégico de VIMASH S.A. para el período 2026-2027. Su estructura permite visualizar de manera ordenada la secuencia, duración y responsables de cada actividad, asegurando una ejecución coherente y controlada.

Las acciones fueron programadas en función de la prioridad estratégica, disponibilidad de recursos y dependencia entre tareas, garantizando que las actividades de mayor impacto, como la implementación del sistema ERP, la capacitación del personal y el



fortalecimiento del marketing digital se desarrollen de forma progresiva y coordinada. Este cronograma se constituye, además, en una guía de gestión práctica para el Comité Estratégico, facilitando el seguimiento de avances y la evaluación del cumplimiento de metas según los indicadores definidos en el Cuadro de Mando Integral.

Tabla D. Cronograma de implementación (2026-2027)

Actividad Estratégica	Responsable	Recursos Clave	Duración Estimada	Ene - Mar 2026	Abr - Jun 2026	Jul - Sep 2026	Oct - Dic 2026	Ene - Mar 2027	Abr - Jun 2027	Jul - Sep 2027	Oct - Dic 2027
Diseño y aprobación del Plan Estratégico 2026–2027	Gerencia General	Comité estratégico	3 meses	X							
Implementación del sistema ERP básico	Gerencia Administrativa / TI	Software, capacitación	6 meses		X	X					
Programa de capacitación técnica y estratégica	RRHH / Gerencia General	Instructores, manuales	6 meses		X	X					
Fortalecimiento de marketing digital y CRM	Gerencia Comercial	Plataformas digitales	8 meses			X	X				
Diversificación de proveedores internacionales	Gerencia de Compras	Convenios, negociaciones	9 meses			X	X	X			



Implementación de protocolos ambientales	Gerencia Operativa	Equipo técnico	6 meses					X	X			
Evaluación y seguimiento del plan (BSC)	Comité Estratégico	Informes trimestrales	24 meses	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta estratégica de VIMASH S.A. (2025).

Plan de Inversión para la implementación del Plan de Direccionamiento Estratégico

La implementación del Plan de Direccionamiento Estratégico de VIMASH S.A. requiere la asignación de recursos financieros orientados a respaldar las estrategias propuestas en las áreas administrativa, comercial y organizacional. En este sentido, el plan de inversión se concibe como un instrumento de apoyo para la ejecución del plan estratégico, alineado con las capacidades operativas actuales de la empresa y con un enfoque conservador de gestión financiera.

El presente plan de inversión no constituye un presupuesto financiero exhaustivo ni una proyección económica de largo plazo, sino una estimación referencial diseñada para facilitar la toma de decisiones estratégicas y evaluar la viabilidad de las acciones propuestas. Los montos considerados responden a criterios de priorización estratégica, disponibilidad de recursos y gradualidad en la implementación.

El plan de inversión se estructura en cuatro componentes prioritarios: fortalecimiento del inventario de dispositivos médicos de mayor rotación, actividades de gestión comercial y promoción, soporte técnico y capacitación del personal, y mejora de procesos administrativos orientados al control y seguimiento.

Tabla E. Plan de inversión estimado para la implementación del Plan Estratégico

Concepto de inversión	Monto estimado (USD)
------------------------------	-----------------------------



Inventario estratégico de dispositivos médicos	25,000
Actividades comerciales y promoción	6,000
Capacitación y soporte técnico	4,000
Mejora administrativa y control	3,000
Total inversión estimada	38,000

Fuente: *Elaboración propia (2025).*

Conclusión del Capítulo V

La ejecución del plan de inversión permitirá a VIMASH S.A. fortalecer su capacidad operativa y comercial, mejorar su posicionamiento en el mercado hospitalario y respaldar el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos. La materialización de estas inversiones estará sujeta a la evaluación periódica de resultados y a la disponibilidad financiera de la empresa.

El seguimiento del plan estratégico se llevará a cabo mediante reuniones trimestrales del Comité Estratégico, apoyadas en los indicadores definidos en el BSC. Los resultados serán presentados en informes de avance que permitan valorar el cumplimiento de metas, analizar desviaciones y proponer medidas correctivas. Asimismo, se recomienda incorporar auditorías internas semestrales y revisiones anuales para asegurar la continuidad del proceso y la mejora continua.



VI. CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

Conclusiones

Conclusión 1. Evaluación de la administración estratégica.

La investigación tuvo como resultado la evaluación de la administración estratégica de VIMASH S.A., evidenciando debilidades en la planificación formal, el control de gestión y la digitalización de procesos, factores que inciden directamente en la eficiencia operativa y en la proyección competitiva de la empresa durante el período 2023–2025.

Conclusión 2. Marco regulatorio y entorno institucional.

El análisis del marco regulatorio sanitario, legal y fiscal demostró que el cumplimiento normativo constituye un elemento crítico para la operación de VIMASH S.A., requiriendo una gestión sistemática que garantice la continuidad del negocio y reduzca riesgos asociados a sanciones o interrupciones operativas.

Conclusión 3. Entorno competitivo y factores externos.

El diagnóstico del entorno interno y externo, mediante las herramientas FODA, PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, evidenció un contexto caracterizado por oportunidades vinculadas al crecimiento del sector salud y amenazas asociadas a la alta rivalidad competitiva, la dependencia de proveedores y el poder de negociación de los clientes institucionales.

Conclusión 4. Efectividad de las estrategias actuales.

Las estrategias actualmente aplicadas por VIMASH S.A. carecen de formalización, seguimiento y medición sistemática, lo que limita la generación de ventajas competitivas sostenibles y reduce la capacidad de diferenciación frente a competidores consolidados del sector.

Conclusión 5. Aporte del plan de direccionamiento estratégico.



El plan de direccionamiento estratégico propuesto, sustentado en el Mapa Estratégico y el Cuadro de Mando Integral, constituye una herramienta viable para alinear objetivos, acciones e indicadores, permitiendo fortalecer la gestión administrativa, financiera y comercial de VIMASH S.A., así como su sostenibilidad organizacional.

Futuras líneas de investigación.

A partir de los resultados obtenidos, se sugiere desarrollar investigaciones orientadas a evaluar el impacto financiero y operativo del plan estratégico una vez implementado, así como analizar la efectividad del Cuadro de Mando Integral en MIPYMES del sector salud. Asimismo, se recomienda explorar el impacto del servicio postventa y la innovación tecnológica en la fidelización de clientes institucionales del mercado de dispositivos médicos en Nicaragua.



VII. CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se presentan a continuación se formulan en correspondencia directa con las conclusiones del estudio y están orientadas a garantizar la implementación efectiva del plan de direccionamiento estratégico y la mejora continua de la gestión empresarial:

Oficializar e implementar el Plan Estratégico 2026–2027, incorporando el Cuadro de Mando Integral como herramienta permanente de seguimiento, evaluación y control de la gestión estratégica.

Fortalecer los mecanismos internos de cumplimiento normativo sanitario, legal y fiscal mediante procedimientos formales, responsables definidos y revisiones periódicas.

Implementar un sistema ERP básico que integre los procesos de inventarios, facturación y control operativo, con el fin de mejorar la eficiencia administrativa y la trazabilidad de la información.

Desarrollar estrategias de marketing digital y fidelización orientadas a clientes institucionales y médicos prescriptores, fortaleciendo la visibilidad de las marcas y la propuesta de valor de la empresa.

Establecer un comité estratégico interno responsable de evaluar trimestralmente los avances del plan, analizar los resultados obtenidos y proponer medidas correctivas basadas en los indicadores definidos.

Difundir los resultados del estudio como referencia para MIPYMES del sector salud, promoviendo la adopción de prácticas de planificación estratégica y sostenibilidad empresarial en Nicaragua.



VIII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aguinis, H. (2019). *Performance management for dummies*. John Wiley & Sons.

Alcaldía de Managua. (s. f.). *Matrícula y permisos ambientales*. Recuperado de <https://www.managua.gob.ni>

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (1996). *Código de Comercio de Nicaragua*. *La Gaceta*, Diario Oficial. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.gob.ni>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2002). *Ley N.º 423: Ley General de Salud*. *La Gaceta*, Diario Oficial, N.º 102, 28 de mayo de 2002. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.gob.ni>

Asamblea Nacional de la República de Nicaragua. (2016). *Ley N.º 842: Ley de Protección de los Derechos de las Personas Consumidoras y Usuarias*. *La Gaceta*, Diario Oficial, N.º 239, 20 de diciembre de 2016. Recuperado de <http://www.gacetaoficial.gob.ni>

Banco Central de Nicaragua [BCN]. (s. f.-a). *Perspectivas macroeconómicas 2023–2024*. Recuperado de <https://www.bcn.gob.ni/divulgacion-prensa/bcn-publica-perspectivas-macroecon%C3%B3micas-2023-2024>

Banco Central de Nicaragua [BCN]. (s. f.-b). *Evolución de la inversión extranjera directa en Nicaragua, I semestre 2024*. Recuperado de <https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/evoluci%C3%B3n-de-la-inversi%C3%B3n-extranjera-directa-en-nicaragua-i-semestre-2024>

Banco Central de Nicaragua [BCN]. (2024). *Informe de coyuntura económica nacional 2023–2024*. BCN.



Cisneros, M., López, A., & Molina, J. (2022). *Metodología de la investigación científica: Enfoques cuantitativo y cualitativo aplicados*. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/4765>

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (15.^a ed.). Pearson.

Dirección General de Ingresos [DGI]. (s. f.). *Registro Único de Contribuyentes (RUC)*. Recuperado de <https://www.dgi.gob.ni>

Gómez, P., & García, M. (2022). *Gestión estratégica en pequeñas y medianas empresas latinoamericanas*. Universidad de La Sabana.

Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis* (10th ed.). Wiley.

Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Torres, P. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (7.^a ed.). McGraw-Hill.

Instituto Nacional de Información de Desarrollo [INIDE]. (s. f.). *Encuesta de empleo y desempleo en Nicaragua*. Recuperado de <https://www.inide.gob.ni>

Instituto Nicaragüense de Seguridad Social [INSS]. (s. f.). *Afiliación patronal y de trabajadores*. Recuperado de <https://www.inss.gob.ni>

Ishikawa, K. (1968). *Guide to quality control*. JUSE.

Ishikawa, K. (1990). *Introducción al control de calidad* (J. H. Loftus, Trad.). Asian Productivity Organization.

Javier, S. Q. Á. F. (2021, 30 de septiembre). *Diseño del direccionamiento estratégico para la empresa MK Equipos Médicos e Insumos SAS*. Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/entities/publication/679a7eb8-9692-4be4-a9a0-c8edbdeed281>



Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring corporate strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principios de marketing* (16.^a ed.). Pearson.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris, L. C., & Piercy, N. (2020). *Principles of marketing* (8th European ed.). Pearson.

Lynch, R. (2015). *Gestión estratégica*. Pearson Educación.

Maliasili. (2021). *Strategic planning and organizational resilience*. Recuperado de <https://maliasili.org/resources>

Marinova, D., & Marinov, M. (2018). Análisis FODA: la herramienta definitiva para la planificación estratégica. En *Enfoques innovadores para el turismo y el ocio* (pp. 13–28). Springer.

Ministerio de Hacienda y Crédito Público [MHCP]. (s. f.). *Marco presupuestario de mediano plazo 2025–2028*. Recuperado de <http://www.hacienda.gob.ni/hacienda/ppresupuesto2025/Anexo-al-PGR-MPMP.html>

Ministerio de Hacienda y Crédito Público / Sistema de Proveedores del Estado. (s. f.). *Licencia de proveedores del Estado*. Recuperado de <https://www.proveedores.gob.ni>

Ministerio del Ambiente y los Recursos Naturales [MARENA]. (2024). *Normativa ambiental y gestión de desechos hospitalarios en Nicaragua*. MARENA.

Ministerio del Trabajo [MITRAB]. (s. f.). *Licencia de Higiene y Seguridad Laboral*. Recuperado de <https://www.trabajo.gob.ni>



Ministerio del Trabajo [MITRAB]. (2024). *Normas de higiene y seguridad ocupacional en Nicaragua*. MITRAB.

Ministerio de Salud [MINSAL]. (2003). *Decreto N.º 001-2003, Reglamento de la Ley General de Salud*. *La Gaceta*, Diario Oficial de Nicaragua.

Ministerio de Salud [MINSAL]. (2011). *Normativa 064: Norma para el registro de dispositivos médicos (Acuerdo Ministerial N.º 144-2011)*. MINSAL. Recuperado de <https://www.minsal.gob.ni>

Ministerio de Salud [MINSAL]. (2025). *Informe de infraestructura hospitalaria y gasto en salud*. MINSAL.

Organización Panamericana de la Salud [OPS]. (2024). *Perfil de salud de Nicaragua 2023–2024*. OPS.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed.). John Wiley & Sons.

Pérez, L. (2023). *Sociología de las organizaciones y cultura empresarial*. Editorial UOC.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

Porter, M. E. (2005). *Estrategia y ventaja competitiva*. Deusto.

Regent University. (2025, 27 de mayo). Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional. *REAL: Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*. Recuperado de <https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/estrategia-organizacional/>

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Administración* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Sampieri, R. H., Fernández-Collado, C., & Baptista, M. P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.



Universidad de Ciencias Comerciales [UCC]. (2022). *Guía del Curso de Culminación de Pensum en Proyectos de Investigación*. Dirección Académica y Coordinación de Investigación.

Valles, M. S. (2007). *Entrevistas cualitativas* (2.^a ed.). Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS).

Work In Progress Consulting. (s. f.). *How long does a strategic planning process take?*
Recuperado de <https://workinprogressconsulting.com>

World Bank. (s. f.). *World Bank Open Data – Growth (GDP annual %), Nicaragua*.
Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=NI>



IX. ANEXOS O APENDICES

Anexo 1. Entrevista para Análisis FODA.

Objetivo de la entrevista

Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan la operación y competitividad de VIMASH, considerando tanto el entorno interno como externo de cada área, para elaborar un diagnóstico estratégico integral.

Fortalezas (Interno)

- Representación exclusiva de marcas médicas
- Relación cercana con médicos y clínicas
- Capacidad de respuesta inmediata
- Capacidad y experiencia del personal
- Las capacidades actuales fortalecen la posición competitiva de VIMASH.

Instrucciones:

Se deben reconocer e identificar las *fortalezas* en la organización, dejando en evidencia aquellos aspectos positivos internos que posee la empresa.

Puede encontrar variedad de fortalezas, sin embargo, se recomienda orientar la siguiente matriz en aquellos aspectos esenciales, dando una calificación de entre 1 y 5, donde 1 es Nunca y 5 Siempre.

Debilidades (Interno)

- Ausencia de plan estratégico formal
- Procesos manuales sin software especializado
- Uso ineficiente de recursos financieros y humanos
- Poco personal

Instrucciones:

Se deben reconocer e identificar las *debilidades* en la organización, dejando en evidencia aquellos aspectos negativos internos que posee la empresa.



Puede encontrar variedad de *debilidades*, sin embargo, se recomienda orientar la siguiente matriz en aquellos aspectos esenciales, dando una calificación de entre 1 y 5, donde 1 es Nunca y 5 Siempre.

Oportunidades (Externo)

- Crecimiento poblacional
- Aumento del presupuesto en salud
- Inauguración de nuevos hospitales
- El entorno externo genera oportunidades de crecimiento
- Las debilidades internas limitan el cumplimiento de objetivos estratégicos

Instrucciones:

Se deben reconocer las *oportunidades* en la organización para seguir, detectar y aprovechar al momento en que se presenten.

Puede encontrar variedad de oportunidades, sin embargo, se recomienda orientar la siguiente matriz en aquellos aspectos esenciales, dando una calificación de entre 1 y 5, donde 1 es Muy Bajo y 5 Muy alto.

Amenazas (Externo)

- Regulación estricta del MINSA
- Presión de productos sustitutos de bajo costo
- Competidores consolidados con clientes fidelizados
- Las amenazas externas afectan la capacidad competitiva

Instrucciones:

Se deben reconocer e identificar las *amenazas* que impactan al sector e industria para hallar y tomar las medidas para manejarlas.

Puede encontrar variedad de amenazas, sin embargo, se recomienda orientar la siguiente matriz en aquellos aspectos esenciales, dando una calificación de entre 1 y 5, donde 1 es Muy Bajo y 5 Muy Alto.



Anexo 2. Entrevista para Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.

Objetivo de la entrevista

Identificar los factores competitivos del entorno de VIMASH, S.A., aplicando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, para evaluar la posición estratégica de la empresa frente al sector de dispositivos médicos.

Instrucciones:

Cada afirmación será evaluada en tres dimensiones, combinando valoración cualitativa y cuantitativa:

1) Grado de acuerdo (escala 1–5)

- 5 = De acuerdo totalmente → 100%
- 4 = De acuerdo parcialmente → 75%
- 3 = Ni acuerdo ni desacuerdo → 50%
- 2 = En desacuerdo parcialmente → 25%
- 1 = En desacuerdo totalmente → 0%

2) Importancia del factor (escala 1–3)

- 3 = Muy importante → multiplicador 1.0
- 2 = Importante → multiplicador 0.75
- 1 = Sin importancia → multiplicador 0.5

3) Cálculo de ponderación final (%)

La ponderación final (%) representa el valor relativo de cada factor, considerando tanto su presencia o cumplimiento como su importancia estratégica para la empresa.

4) Interpretación de la escala por fuerza (1–100%)

Porcentaje promedio de la fuerza Interpretación

0–25% Amenaza baja / Poder bajo



26–50% Amenaza/Poder moderado

51–75% Amenaza/Poder alto

76–100% Amenaza/Poder muy alto

Nota: El porcentaje promedio por fuerza se calcula como el promedio de las ponderaciones finales de todos los factores que componen esa fuerza.

1. Competidores Potenciales

- Se tienen identificados cada uno de los competidores del producto.
- Existen políticas gubernamentales que restringen la entrada de nuevos participantes.
- Se tiene acceso a los insumos necesarios.
- Se mantiene un elevado reconocimiento de la marca.
- Hay pocos canales de distribución para participantes potenciales.
- Existen barreras legislativas para nuevos participantes.
- El mercado puede llegar a ser más fragmentado.
- Guerra de precios o cambios en la calidad de los productos.

2. Poder de los Proveedores

- Planeación integrada con relaciones a largo plazo.
- La calidad del producto del proveedor es de suprema importancia.
- Hay competencia constante entre proveedores.
- Existe la amenaza de que el proveedor se convierta en competidor.
- El precio de los suministros es variable.
- Existen investigaciones para mejorar la tecnología de los proveedores.

3. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

- Se consideran nuevos productos.
- El precio y el rendimiento son relativos a los sustitutos.
- Predisposición del comprador a sustituir.
- Se buscan cambios tecnológicos a favor de la compañía.
- Se establecen compensaciones entre precio y rendimiento.



- Hay exactitud en los datos registrados.
- Existen reemplazos directos para el producto o servicio.
- Los productos sustitutos son innovadores.
- El precio del producto sustituto es menor.
- La calidad del producto sustituto es mayor.

4. Poder de Negociación de los Compradores

- Existe un alto volumen de compradores.
- Se desarrollan contratos por volumen.
- La compañía se encuentra en un segmento demográfico de bajo crecimiento.
- Los clientes son pocos respecto a la industria.
- Los clientes mantienen un volumen alto de compra.
- Se mantiene un control constante de la información del consumidor.
- Se establecen largos períodos de propiedad.
- Hay dificultad para retener clientes.
- Los clientes son sensibles a los cambios de precio.

5. Competencia en el Sector

- El negocio se encuentra en una industria sin crecimiento y con exceso de capacidad.
- Existe necesidad de nuevos productos o mercados.
- Poca diferencia entre servicios con valor agregado.
- Rentabilidad en aumento y rivalidad decreciente.
- Sanciones comerciales que limitan la importación o exportación.
- Competencia consolidada.
- La competencia realiza procesos similares.
- La competencia representa un bajo porcentaje de participación en el mercado.



Anexo 3. Entrevista Semiestructurada para Análisis PESTEL

Objetivo de la entrevista

Analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en la operación y competitividad de VIMASH, S.A., en el mercado nicaragüense de dispositivos médicos, con el fin de fortalecer el diagnóstico estratégico y la formulación de un plan de direccionamiento sostenible.

Instrucciones

- Marque la opción que considere correcta en cada pregunta y ubíquela en el plazo correspondiente (puede marcar más de una).
- Valore cada pregunta con una ponderación de impacto del 1 al 5 (1 = Muy negativo, 5 = Muy positivo).
- Valore la afirmación final en escala Likert (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).

Factores Políticos

- Normativas del MINSA (registros y licencias sanitarias)
- Impuestos y regulaciones de la DGI
- Políticas de importación y aduanas
- Leyes de contratación pública en salud

Likert: La estabilidad política y regulatoria favorece la estrategia de VIMASH.

(1) (2) (3) (4) (5)

Factores Económicos

- Inflación y variación de precios de insumos médicos
- Acceso a financiamiento y crédito
- Tipo de cambio y política monetaria

Crecimiento de la inversión estatal en salud (17% del presupuesto nacional en 2025)

Likert: El entorno económico actual genera oportunidades para el crecimiento de VIMASH.

(1) (2) (3) (4) (5)



Factores Sociales

- Crecimiento poblacional sostenido (6.8 millones proyectados en 2025)
- Mayor incidencia de enfermedades crónicas
- Cultura de prevención y atención hospitalaria
- Poder adquisitivo de pacientes y clínicas privadas

Likert: Los cambios sociales representan oportunidades de mercado para VIMASH.

(1)(2)(3)(4)(5)

Factores Tecnológicos

- Uso de software de gestión y control de inventarios
- Avances en dispositivos médicos de alta tecnología
- Digitalización de procesos administrativos
- Dependencia de proveedores internacionales de tecnología

Likert: VIMASH aprovecha adecuadamente las innovaciones tecnológicas en el sector.

((1)(2)(3)(4)(5)

Factores Ecológicos

- Regulaciones para el manejo de desechos hospitalarios
- Exigencias de sostenibilidad en proveedores
- Costos de cumplimiento ambiental
- Conciencia ecológica creciente en clientes y hospitales

Likert: Las condiciones ambientales generan riesgos y oportunidades estratégicas para la empresa.

(1)(2)(3)(4)(5)

Factores Legales

- Obtención de licencias y permisos sanitarios
- Regulaciones laborales y de seguridad social
- Contratos con clientes y proveedores
- Normas de propiedad intelectual y patentes



Likert: El marco legal en Nicaragua favorece la competitividad de VIMASH.

(1) (2) (3) (4) (5)

Comentarios Finales

¿Desea agregar algún comentario sobre factores externos que considere clave para la estrategia de la empresa?

Respuesta: _____



Anexo 4. Entrevista semiestructurada para diagrama de Ishikawa

Empresa:

Área:

Entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Objetivo

Identificar los problemas críticos en la operación de VIMASH, S.A. y sus causas raíz, aplicando el Diagrama de Ishikawa, para analizar y priorizar acciones de mejora en cada área.

Instrucciones:

- La entrevista es confidencial.
- Seleccione con un clic las opciones que considere correctas.
- En la escala Likert, indique su nivel de acuerdo del 1 al 5 (1 = Totalmente en desacuerdo, 5 = Totalmente de acuerdo).
- Use el campo 'Otros, explique' para cualquier información adicional.

1. Métodos (procesos y procedimientos)

¿Qué procesos internos considera que generan problemas o retrasos en su área?

Falta de personal administrativo

Retrasos en la gestión de registros sanitarios

Procesos manuales (sin uso de software especializado)

Falta de coordinación interdepartamental

Otros, explique: _____

Likert: Los procesos internos de mi área son eficientes.



1 2 3 4 5

¿Existen procedimientos que podrían mejorarse para aumentar eficiencia?

Aprobación de compras y adquisiciones

Control de inventario y distribución

Procesos de facturación y cobros

Comunicación de políticas internas

Otros, explique: _____

Likert: Los procedimientos actuales permiten eficiencia en la gestión.

1 2 3 4 5

¿Qué barreras o dificultades enfrenta su área al aplicar los procesos actuales?

Falta de lineamientos claros

Resistencia al cambio por parte del personal

Escasez de recursos tecnológicos

Sobrecarga de tareas en períodos críticos

Otros, explique: _____

Likert: Los procesos son aplicables sin barreras significativas.

1 2 3 4 5

2. Mano de obra (personal)

¿Existen limitaciones de personal que afecten el desempeño de su área?

Insuficiencia de colaboradores en tareas clave

Alta rotación de personal

Ausencia de personal técnico especializado



Reemplazos temporales poco efectivos

Otros, explique: _____

Likert: El personal actual es suficiente para cumplir las funciones del área.

1 2 3 4 5

¿El equipo cuenta con la capacitación y competencias necesarias?

Capacitación insuficiente en normativas sanitarias

Falta de actualización en uso de software/equipos

Competencias adecuadas en la mayoría del personal

Requiere reforzamiento en atención al cliente

Otros, explique: _____

Likert: El equipo cuenta con capacitación adecuada.

1 2 3 4 5

¿Qué problemas se presentan relacionados con motivación o desempeño del personal?

Sobrecarga de trabajo

Falta de incentivos o reconocimientos

Comunicación deficiente con jefaturas

Falta de claridad en funciones

Otros, explique: _____

Likert: El personal se encuentra motivado y cumple con el desempeño esperado.

1 2 3 4 5

3. Máquinas / Tecnología



¿La tecnología y herramientas disponibles son suficientes para cumplir con los objetivos del área?

- Computadoras y software adecuados
- Tecnología básica, pero limitada para crecer
- Falta de software especializado para gestión
- Equipos obsoletos que retrasan procesos

Otros, explique: _____

Likert: La tecnología disponible es suficiente para cumplir con los objetivos.

1 2 3 4 5

¿Existen problemas de mantenimiento, actualización o disponibilidad de equipos?

- Mantenimiento poco frecuente
- Falta de soporte técnico oportuno
- Equipos con fallas recurrentes
- Actualizaciones de software pendientes

Otros, explique: _____

Likert: El mantenimiento y actualización de equipos es adecuado.

1 2 3 4 5

4. Materiales / Insumos

¿Se presentan problemas con la calidad o disponibilidad de insumos y materiales?

- Retrasos en entrega de proveedores
- Insumos que no cumplen estándares de calidad
- Stock insuficiente en períodos de alta demanda



Pérdida de materiales por control deficiente

Otros, explique: _____

Likert: Los insumos y materiales cumplen con la calidad y disponibilidad requeridas.

1 2 3 4 5

5. Medio ambiente (entorno físico y operativo)

¿Qué factores del entorno físico o condiciones de trabajo afectan la eficiencia de su área?

Espacios reducidos para el trabajo

Falta de ventilación o iluminación adecuada

Ruido excesivo en oficinas/almacén

Ubicación geográfica que dificulta entregas

Otros, explique: _____

Likert: El entorno físico favorece la eficiencia del área.

1 2 3 4 5

6. Medición / Control

¿Qué indicadores o sistemas de control se utilizan para supervisar el desempeño de su área?

Reportes internos de cumplimiento

Indicadores financieros

Indicadores de calidad en procesos

No existen indicadores claros y formales

Otros, explique: _____

Likert: Los sistemas de control utilizados son adecuados para medir el desempeño.



1 2 3 4 5

¿Existen problemas en la medición o seguimiento de resultados?

Falta de reportes oportunos

Datos poco confiables por registros manuales

Ausencia de software para control

Indicadores no alineados con objetivos

Otros, explique: _____

Likert: La medición y seguimiento de resultados es confiable y oportuna.

1 2 3 4 5



Anexo 5. Guía de tablas para la recolección de datos financieros, sanitarios y legal-fiscal.

Instrumento de tablas para la recolección de datos:

financieros, sanitarios y legal-fiscal

**Diagnóstico Estratégico de VIMASH, S.A.
Julio – septiembre 2025**

Empresa: VIMASH, S.A.

Tema: Diseño de un plan de direccionamiento estratégico para la empresa VIMASH, Managua, Nicaragua.

Periodo: Julio – septiembre 2025

Área:

Entrevistado:

Cargo:

Fecha:

Elaborada: Guisselle Cienfuegos

Nota: La entrevista es confidencial.

TABLAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS SECUNDARIOS

Las fuentes secundarias representan un componente esencial para comprender el contexto operativo y regulatorio de VIMASH, S.A., al integrar información financiera, sanitaria y legal-fiscal derivada de documentos internos y disposiciones oficiales. La organización y análisis de estos datos permiten valorar el grado de cumplimiento normativo y el desempeño económico de la empresa dentro del sector de dispositivos médicos, aportando una visión integral que refuerza la validez del estudio y la coherencia entre la gestión empresarial y el marco legal vigente en Nicaragua.



TABLA DE RECOLECCIÓN DE DATOS FINANCIEROS

Indicador Referencial	2022	2023	2024	2025*	Tendencia
Crecimiento de ventas (%)					
Incremento de cartera de clientes (%)					
Relación costos/ingresos (%)					
Margen operativo estimado (%)					
Punto de equilibrio operativo (%)					

*Elaboración propia con base en informes financieros internos de VIMASH, S.A. (2022–2025). *

TABLA RECOLECCIÓN DE DATOS DE CUMPLIMIENTO SANITARIO

Requisito / Documento normativo	Aplicabilidad (Sí/No)	Estado actual (Cumple / En proceso / No cumple)	Evidencia documental requerida (nombre / número / ubicación)	Observaciones / Responsable
Licencia sanitaria del establecimiento (MINSA)				
Registro sanitario por cada producto comercializado (NTON 24001 / Normativa-064)				
Certificados internacionales aplicables (CE / FDA / ISO)				
Responsable técnico / registro de personal calificado				
Procedimientos de almacenamiento y cadena de frío (si aplica)				
Control de trazabilidad y registros de clientes				



Registro y gestión de eventos adversos / vigilancia post-mercado				
Sistema de gestión de calidad (documentado), si aplica (p.ej., ISO 13485)				
Procedimientos de renovación de registros y cumplimiento normativo				

**Elaboración propia con base en normativa sanitaria vigente (MINSA, NTON 24001, 2024). **

RECOLECCIÓN DE DATOS LEGALES Y FISCALES

Norma / licencia	Institución emisora	Requisito principal	Cumplimiento de vimash	Implicaciones estratégicas
Código de Comercio				
Registro Único de Contribuyentes (RUC)				
Afiliación Patronal				
Licencia de Higiene y Seguridad				
Matrícula y Permisos Ambientales				
Ley de Protección de Consumidores (Ley N° 842)				
Licencia de Proveedores del Estado				

**Elaboración propia con base en la legislación comercial, fiscal y laboral de Nicaragua (2024). **



Anexo 6. Encuesta a médicos y áreas de compra de hospitales – managua

Instrucciones:

Marque la opción que mejor represente su nivel de acuerdo, donde:

- 1 = Totalmente en desacuerdo
- 2 = En desacuerdo
- 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4 = De acuerdo
- 5 = Totalmente de acuerdo

SECCIÓN I. DATOS GENERALES

(solo para caracterización, no análisis estadístico pesado)

Hospital en el que labora:

- Hospital Militar
- Hospital Metropolitano Vivian Pellas
- Hospital Bautista
- Hospital Monte España

Cargo que desempeña:

- Médico especialista
- Área de compras / abastecimiento

En caso de ser médico, indique su especialidad:

- Urología
- Ginecología
- Uroginecología
- Cuidados críticos
- Otra: _____

Años de experiencia profesional:

- Menos de 5 años
- 5 - 10 años
- Más de 10 años

SECCIÓN II. USO Y DEMANDA DE DISPOSITIVOS MÉDICOS

Los dispositivos médicos son fundamentales para la realización de los procedimientos en mi área.

1 2 3 4 5

Existe una demanda constante de dispositivos médicos en el hospital donde laboro.

1 2 3 4 5



La disponibilidad oportuna de dispositivos médicos influye directamente en la continuidad de la atención al paciente.

1 2 3 4 5

SECCIÓN III. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La calidad técnica del dispositivo médico es el principal criterio para su selección.

1 2 3 4 5

La confiabilidad del proveedor influye en la decisión de compra.

1 2 3 4 5

El cumplimiento en los tiempos de entrega es determinante en la elección del proveedor.

1 2 3 4 5

La relación precio–calidad es un factor relevante en la adquisición de dispositivos médicos.

1 2 3 4 5

SECCIÓN IV. SERVICIO Y GESTIÓN DEL PROVEEDOR

El soporte técnico brindado por el proveedor influye en la preferencia de compra.

1 2 3 4 5

El servicio postventa es un factor clave para mantener relaciones comerciales con proveedores.

1 2 3 4 5

La formalidad administrativa del proveedor (documentación, cumplimiento normativo, facturación) es importante para la toma de decisiones.

1 2 3 4 5

SECCIÓN V. OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS

Considero que existe oportunidad para mejorar el suministro y gestión de dispositivos médicos en el mercado hospitalario de Managua.

1 2 3 4 5

Un proveedor que ofrezca calidad, cumplimiento y soporte técnico puede fortalecer su posicionamiento en este mercado.

1 2 3 4 5