



FACULTAD DE POSTGRADO

TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA EXPANSIÓN Y
DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA INSSYDE**

SUSTENTADO POR:

JOSÉ CARLOS RODRÍGUEZ CÁRCAMO

STEISY GÁLVEZ DÍAZ

PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE

MÁSTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL

TEGUCIGALPA, FRANCISCO MORAZÁN, HONDURAS, C.A.

AGOSTO, 2026

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTORA

ROSALPINA RODRÍGUEZ

VICERRECTOR ACADÉMICO NACIONAL

JAVIER ABRAHAM SALGADO LEZAMA

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

DECANA DE POSTGRADO

ANA DEL CARMEN RETTALLY VARGAS

**PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA EXPANSIÓN Y
DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA INSSYDE**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN
DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

**ASESORA METODOLÓGICA
CARLA MARITZA CARDONA BLANCO**

**ASESOR TEMÁTICO
MARIO ALBERTO GALLO SANDOVAL**

MIEMBROS DE LA TERNA:

**MARCO LÓPEZ
MANUEL ELVIR
IDALIA CÁRCAMO**

DERECHOS DE AUTOR

© Copyright 2026

José Carlos Rodríguez Cárcamo

Steisy Gálvez Díaz

Todos los derechos están reservados.



FACULTAD DE POSTGRADO

PROPUESTA ESTRATÉGICA PARA LA EXPANSIÓN Y DIVERSIFICACIÓN DE LA EMPRESA INSSYDE

NOMBRES DE LOS MAESTRANDOS:

JOSÉ CARLOS RODRÍGUEZ CÁRCAMO

STEISY GÁLVEZ DÍAZ

RESUMEN

La investigación tuvo como propósito formular, al cierre del primer semestre de 2026, una propuesta estratégica de expansión y diversificación comercial para INSSYDE, sustentada en el análisis de su dependencia comercial, las oportunidades de mercado y sus capacidades internas, e integrada por un plan de implementación de doce meses. La población interna estuvo conformada por 17 empleados permanentes: 14 técnicos y tres personas en cargos gerenciales y administrativos. La recolección incluyó cinco encuestas internas válidas (29.4% de cobertura), dos consultas externas de alcance exploratorio, una entrevista semiestructurada con una persona informante de la gerencia y una revisión documental. Los resultados mostraron que aproximadamente el 95% de los ingresos dependía del cliente principal. Debido a la falta de partes de horas y registros completos de asignación por proyecto, no se calculó la ocupación real; únicamente se estimó una capacidad laboral teórica anual de 42,432 horas-persona para toda la estructura y de 34,944 horas-persona para el personal técnico. La matriz de priorización ubicó el mantenimiento especializado como la principal alternativa, con 4.68 de 5 puntos. Para enero-diciembre de 2027 se proyectan L 960,000.00 en ventas nuevas, que reducirían la dependencia a 79.2 %; alcanzar 75 % requeriría L 1,280,000.00 adicionales. Los escenarios financieros se presentaron como simulaciones académicas sujetas a validación contable y gerencial.

Palabras clave: capacidades organizacionales, diversificación comercial, estrategia empresarial, sector de la construcción, sostenibilidad empresarial.



GRADUATE SCHOOL

STRATEGIC PROPOSAL FOR THE EXPANSION AND DIVERSIFICATION OF INSSYDE

STUDENT NAMES:

JOSÉ CARLOS RODRÍGUEZ CÁRCAMO

STEISY GÁLVEZ DÍAZ

ABSTRACT

The research aimed to formulate, by the end of the first half of 2026, a strategic proposal for INSSYDE's commercial expansion and diversification, based on its commercial dependence, market opportunities, and internal capabilities, and supported by a twelve-month implementation plan. The internal population consisted of 17 permanent employees: 14 technical staff members and three employees in managerial and administrative positions. Data collection included five valid internal surveys (29.4% coverage), two exploratory external consultations, one semi-structured interview with a management informant, and a documentary review. The results showed that approximately 95% of revenue depended on the main client. Because complete timesheets and project-assignment records were unavailable, the actual utilization rate was not calculated; only a theoretical annual labor capacity of 42,432 person-hours for the full organizational structure and 34,944 person-hours for technical staff was estimated. The prioritization matrix ranked specialized maintenance as the leading alternative, with a score of 4.68 out of 5. For January-December 2027, L 960,000.00 in new sales is projected, reducing dependence to 79.2%; reaching 75% would require an additional L 1,280,000.00. The financial scenarios were presented as academic simulations subject to accounting and managerial validation.

Keywords: business strategy, business sustainability, commercial diversification, construction sector, organizational capabilities.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, cuyo apoyo constante hizo posible culminar esta etapa académica. Su paciencia, ánimo y comprensión nos sostuvieron durante las jornadas de estudio, investigación y revisión. También lo dedicamos a quienes, mediante su ejemplo de responsabilidad y esfuerzo, nos motivaron a crecer profesionalmente y a proponer soluciones útiles para las empresas hondureñas. Este logro representa un esfuerzo compartido y reafirma nuestro compromiso de continuar aprendiendo para contribuir, desde nuestra profesión, al desarrollo del país.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por la fortaleza y la oportunidad de culminar esta etapa de formación. Expresamos nuestro reconocimiento a la asesora metodológica, Doctora Carla Maritza Cardona Blanco y al Máster Mario Alberto Gallo Sandoval, asesor temático por sus observaciones, orientación y seguimiento durante la elaboración del documento. Asimismo, valoramos los conocimientos y las herramientas compartidos por la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) y los docentes de la Facultad de Postgrado. También reconocemos el respaldo institucional recibido durante las etapas de revisión y validación académica. De manera especial, destacamos la apertura de INSSYDE, sus gerencias y el personal que facilitó información, participó en la aplicación de los instrumentos y permitió analizar la situación de la empresa. Sus aportes fueron esenciales para construir una propuesta coherente con las capacidades, limitaciones y necesidades reales de la organización.

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE INSSYDE	1
1.1.2 INFORMACIÓN GENERAL Y PERFIL INSTITUCIONAL DE INSSYDE	2
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	4
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	5
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	5
1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	7
1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO	8
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.5 JUSTIFICACIÓN	8
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	10
2.1.1 MACROENTORNO ANÁLISIS PESTEL	10
2.1.2 MICROENTORNO	15
2.1.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA INDUSTRIA Y REFERENTES COMPETITIVOS PARA LA DIVERSIFICACIÓN	17
2.2 CONCEPTUALIZACIÓN	19
2.2.1 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL	20
2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SISTEMÁTICA APLICADA A LA DIVERSIFICACIÓN.....	20
2.2.3 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	21
2.2.4 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES.....	21
2.2.5 MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA Y EXPANSIÓN COMERCIAL	22
2.2.6 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL.....	22
2.2.7 CONCENTRACIÓN COMERCIAL Y RIESGO DE DEPENDENCIA DE CLIENTES	23

2.2.8 PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA DE ALTERNATIVAS DE DIVERSIFICACIÓN	24
2.3 TEORÍAS Y MODELOS DE SUSTENTO	25
2.3.1 MATRIZ DE ANSOFF	25
2.3.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	26
2.3.3 TEORÍA BASADA EN RECURSOS (RBV)	27
2.3.4 TRIPLE BOTTOM LINE (TBL).....	28
2.3.5 INTEGRACIÓN CRÍTICA DE LAS TEORÍAS DE SUSTENTO	29
2.4 MARCO LEGAL	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	31
3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA.....	31
3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA.....	31
3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO.....	32
3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	32
3.1.4 HIPÓTESIS	36
3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS	36
3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.2.2 ALCANCE	36
3.2.3 DISEÑO.....	37
3.3 POBLACIÓN Y PARTICIPANTES.....	37
3.3.1 POBLACIÓN	37
3.3.2 COBERTURA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	38
3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS.....	38
3.4.1 TÉCNICAS.....	39
3.4.2 INSTRUMENTOS	40
3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS	41
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	42
3.5.1 FUENTES PRIMARIAS	42
3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	42
3.6 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS.....	43
3.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS	44

3.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	44
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	45
4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
4.1.1 CAPACIDAD LABORAL TEÓRICA Y CARGA OPERATIVA	45
4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS	46
4.2.1 SITUACIÓN COMERCIAL ACTUAL Y NECESIDAD DE DIVERSIFICACIÓN ..	47
4.2.2 OPORTUNIDADES DE MERCADO Y DEMANDA SECTORIAL	48
4.2.3 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	53
4.2.4 DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL	54
4.2.5 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y ESCENARIOS REFERENCIALES	57
4.3 PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELOS APLICADOS	58
4.3.1 MATRIZ DE ANSOFF APLICADA A INSSYDE	59
4.3.2 MATRIZ TRIPLE BOTTOM LINE APLICADA A INSSYDE	61
4.4 INTEGRACIÓN DE HALLAZGOS DEL CAPÍTULO	63
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
5.1 CONCLUSIONES	64
5.2 RECOMENDACIONES	65
CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD	67
6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA	67
6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	67
6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA	68
6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO	68
6.4.1 DESCRIPCIÓN	68
6.4.2 DESARROLLO	70
6.4.3 CAPTACIÓN DE CLIENTES Y MATERIAL COMERCIAL	72
6.4.4 CATÁLOGO COMERCIAL E INDICADOR DIFERENCIADOR	75
6.4.5 CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y CREATIVIDAD INTERNA	79
6.5 MEDIDAS DE CONTROL Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL	81
6.5.1 ANÁLISIS DE RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN	84
6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN	87
6.6.1 PROYECCIÓN DE VENTAS ESTIMADAS DEL PRIMER CICLO	88

6.6.2 PRESUPUESTO, ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO Y ROI	91
6.7 BENEFICIOS, VIABILIDAD Y CONCORDANCIA DE LA PROPUESTA.....	104
6.7.1 APORTES ORIGINALES Y APLICADOS DE LA INVESTIGACIÓN	107
REFERENCIAS	108
ANEXOS.....	113
ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRAZABILIDAD DE MEDICIÓN	113
INSTRUMENTO 1. CUESTIONARIO INTERNO DIRIGIDO AL PERSONAL DE INSSYDE	113
INSTRUMENTO 2. CUESTIONARIO EXTERNO DIRIGIDO A POSIBLES CLIENTES O INFORMANTES CLAVE.....	114
INSTRUMENTO 3. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA DIRECTIVOS Y PERSONAL CLAVE DE INSSYDE	115
INSTRUMENTO 4. FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL Y ANÁLISIS FINANCIERO	116
INSTRUMENTO 5. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	117
MATRIZ COMPLETA DE PRIORIZACIÓN DE ALTERNATIVAS	117
MATRIZ AMPLIADA DE TRAZABILIDAD DE RESULTADOS	119
ANEXO 2. EVIDENCIA DEL PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS	120

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores recientes vinculados al sector de la construcción privada en Honduras.....	11
Tabla 2. Agenda sectorial reciente vinculada con CHICO y oportunidades para la diversificación de INSSYDE	12
Tabla 3. Referentes competitivos identificados mediante revisión documental del sector de la construcción	18
Tabla 4. Fuentes documentales utilizadas para el análisis comparativo de INSSYDE.....	19
Tabla 5. Relación entre teorías de sustento y aplicación a INSSYDE	29
Tabla 6. Matriz metodológica de la investigación	31
Tabla 7. Operacionalización de variables y ejes de análisis.....	33

Tabla 8. Población interna de referencia de INSSYDE	38
Tabla 9. Coherencia entre objetivos, alcance y técnicas de análisis	43
Tabla 10. Síntesis de capacidad laboral teórica y evolución cualitativa de la carga de proyectos	47
Tabla 11. Indicadores consolidados de los instrumentos y del modelo de análisis	48
Tabla 12. Concentración comercial e implicaciones para INSSYDE	49
Tabla 13. Alcance y limitaciones de la base histórico-operativa	50
Tabla 14. Comparación entre información empresarial de INSSYDE y tendencia sectorial	51
Tabla 15. Referentes competitivos y brechas estratégicas de INSSYDE	52
Tabla 16. Nichos viables y acciones derivadas del análisis competitivo	53
Tabla 17. Problemas frecuentes identificados por clientes y respuesta potencial de INSSYDE ..	54
Tabla 18. Análisis PESTEL aplicado a los resultados de INSSYDE.....	56
Tabla 19. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter aplicado a INSSYDE.....	56
Tabla 20. Análisis de recursos estratégicos de INSSYDE según Barney (1991)	57
Tabla 21. Alternativas de diversificación identificadas para INSSYDE	59
Tabla 22. Criterios y ponderaciones utilizados en la matriz de priorización	59
Tabla 23. Matriz de Ansoff aplicada a las alternativas de crecimiento de INSSYDE	60
Tabla 24. Matriz Triple Bottom Line aplicada a INSSYDE	62
Tabla 25. Matriz de priorización de alternativas estratégicas	63
Tabla 26. Alcance, entregables y límites de la propuesta	69
Tabla 27. Ejes estratégicos de la propuesta	69
Tabla 28. Fases de implementación de la propuesta	70
Tabla 29. Ruta visual de captación de clientes para INSSYDE.....	73
Tabla 30. Diferenciador técnico y comercial asociado al equipo marca PIUSI.....	77
Tabla 31. Condiciones contractuales identificadas e implicación para la aplicabilidad de la propuesta	78
Tabla 32. Plan de gestión del cambio organizacional para el primer ciclo	80
Tabla 33. Acciones de motivación y creatividad para reducir resistencia interna	81
Tabla 34. Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la propuesta	82
Tabla 35. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación de la propuesta	85
Tabla 36. Cronograma general de implementación con responsables	89
Tabla 37. Proyección mensual de ventas estimadas para nuevos clientes	90

Tabla 38. Criterios de cobro y referencia para servicios nuevos o complementarios	92
Tabla 39. Supuestos financieros y justificación de las proyecciones.....	94
Tabla 40. Estado de resultados simulado del escenario base 2026 antes de impuestos y financiamiento	97
Tabla 41. Balance general simulado e indicadores de liquidez 2026.....	97
Tabla 42. Presupuesto referencial, criterio de cálculo e impacto esperado.....	99
Tabla 43. Proyección mensual del flujo de caja incremental y recuperación del capital de trabajo	102
Tabla 44. Síntesis financiera incremental del escenario esperado	102
Tabla 45. Análisis de sensibilidad de los principales indicadores financieros.....	104
Tabla 46. Prueba de estrés ante la reducción del cliente principal.....	106
Tabla 47. Síntesis de beneficios e indicadores de creación de valor.....	107
Tabla 48. Concordancia entre capítulos, hallazgos y propuesta	108

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama general de la empresa INSSYDE.....	2
Figura 2. Composición referencial de ingresos de INSSYDE por tipo de cliente (2024-2026)	6
Figura 3. Escenario referencial de reducción de ganancias ante concentración comercial (2024-2026).....	6
Figura 4. Esquema de variables y ejes de análisis de la investigación.....	32
Figura 5. Esquema metodológico de la investigación.....	37
Figura 6. Modelo de gestión comercial para la diversificación de INSSYDE.....	72
Figura 7. Equipo marca PIUSI como diferenciador técnico especializado para INSSYDE	77

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

Esta investigación parte de la situación comercial de INSSYDE, una empresa hondureña con experiencia en construcción, mantenimiento e infraestructura especializada. Su trabajo se ha concentrado principalmente en estaciones de servicio y actividades vinculadas con hidrocarburos, un segmento en el que ha formado personal, acumulado experiencia práctica y desarrollando conocimientos para ejecutar obras civiles, adecuaciones y mantenimiento.

Esa especialización ha sostenido el crecimiento de la empresa, pero también ha creado una dependencia importante: la mayor parte de los ingresos proviene de un solo cliente. Por esta razón, el estudio no se limita a examinar la concentración comercial; también revisa las oportunidades del mercado hondureño y la capacidad real de INSSYDE para atender nuevos clientes sin poner en riesgo sus operaciones actuales.

El estudio busca determinar el nivel de dependencia comercial, revisar la demanda relacionada con construcción e infraestructura, valorar las capacidades técnicas, humanas, logísticas y administrativas, y ordenar las alternativas de diversificación. La propuesta, por tanto, no plantea una expansión indiscriminada, sino una ruta gradual y acorde con el tamaño, la experiencia y los recursos disponibles de INSSYDE.

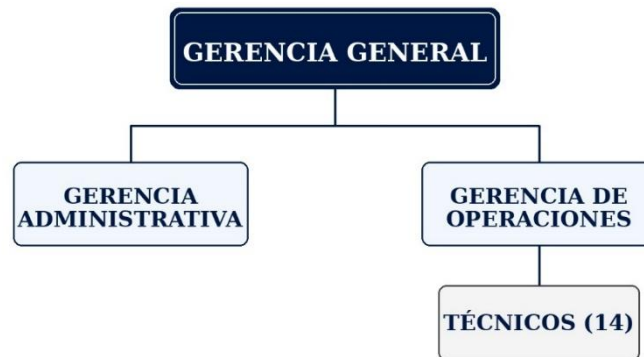
El documento está organizado en seis capítulos. El primero presenta el problema de investigación; el segundo desarrolla el marco teórico; el tercero explica la metodología; el cuarto expone y analiza los resultados; y los dos últimos reúnen las conclusiones, recomendaciones y la propuesta de aplicabilidad para la expansión y diversificación comercial de la empresa.

1.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE INSSYDE

Para entender cómo se organiza INSSYDE y de qué manera coordina su trabajo, a continuación, se presenta el organigrama general de la empresa. En él se identifican las áreas funcionales y los niveles de coordinación que participan en las actividades administrativas, operativas y técnicas.

Figura 1. Organigrama general de la empresa INSSYDE

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



Nota: Las funciones administrativas y de coordinación interna son compartidas entre las gerencias.

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por INSSYDE.

INSSYDE mantiene una estructura funcional de 17 empleados: 1 gerente general, 1 gerente administrativo, 1 gerente operativo y 14 técnicos. Esta composición sirve como punto de referencia para relacionar la capacidad interna de la empresa con sus posibilidades reales de expansión y diversificación comercial.

1.1.2 INFORMACIÓN GENERAL Y PERFIL INSTITUCIONAL DE INSSYDE

Instalaciones y Diseños Electromecánicos y Eléctricos (INSSYDE) es una empresa hondureña fundada en 2005 por el ingeniero Héctor Díaz Lara. Nació con el propósito de ofrecer soluciones especializadas en construcción, electricidad, electromecánica y servicios técnicos para infraestructura. Desde sus primeros años ha procurado competir mediante la calidad del trabajo, la seguridad y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

La oficina principal se encuentra en Tegucigalpa, Francisco Morazán, aunque la empresa ejecuta proyectos en distintas zonas del país. Esta capacidad de movilización le ha permitido responder a trabajos fuera de la capital y mantener presencia en el sector de la construcción y los servicios técnicos especializados.

INSSYDE trabaja como contratista en proyectos civiles, eléctricos y electromecánicos. Su portafolio incluye construcción de estaciones de servicio, obras civiles, instalaciones eléctricas, sistemas electromecánicos, mantenimiento preventivo y correctivo, consultoría técnica y

supervisión de obras. Esta variedad de servicios le ha dado experiencia en varias etapas del ciclo constructivo, desde la planificación y el diseño hasta la ejecución y el mantenimiento.

La empresa inició con aproximadamente tres colaboradores y, con el paso de los años, amplió su equipo hasta llegar a 17 empleados permanentes. Este crecimiento le ha permitido asumir trabajos de mayor alcance y complejidad, aunque también demanda mejores mecanismos de coordinación y control.

Para ejecutar sus proyectos, INSSYDE dispone de vehículos de trabajo, equipos de soldadura y oxicorte, herramientas manuales y eléctricas, andamios, equipo de protección personal y una bodega para almacenar, preparar y procesar materiales. Estos recursos propios le dan mayor control sobre la operación y reducen la dependencia de proveedores externos en determinadas actividades.

La seguridad y la calidad forman parte de la manera en que la empresa organiza sus proyectos. INSSYDE aplica lineamientos de seguridad ocupacional basados en estándares OSHA (Occupational Safety and Health Administration) y promueve medidas preventivas para proteger al personal. También cumple procesos de evaluación y certificación exigidos por clientes del sector energético, entre ellos UNO y Puma, cuyos requisitos se renuevan aproximadamente cada dos años. Este respaldo es especialmente importante en proyectos con altas exigencias técnicas y normativas.

Dentro de su planificación estratégica, INSSYDE establece como visión: “Ser una empresa líder en instalaciones, montajes y construcción de obras electromecánicas y civiles”. Esta declaración refleja la intención de consolidar su posicionamiento dentro del mercado mediante la prestación de servicios especializados y la ejecución de proyectos de alta calidad. Por su parte, su misión consiste en “Ejecutar los proyectos en el menor tiempo posible, garantizando la calidad y seguridad en su ejecución, brindándole a nuestros clientes un servicio de excelencia a precios competitivos y asegurando el éxito de nuestra compañía”. Ambas declaraciones evidencian un enfoque orientado al cumplimiento, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la mejora continua.

En los últimos años, la mayor parte de la experiencia de INSSYDE se ha concentrado en estaciones de servicio, mantenimiento e infraestructura especializada. Ese trabajo le ha dejado

conocimientos técnicos, práctica en administración de proyectos, coordinación de proveedores y manejo de personal especializado. Sin embargo, la misma trayectoria también revela uno de sus principales retos: la fuerte dependencia de un cliente para sostener los ingresos y la carga de trabajo.

La caracterización de INSSYDE ayuda a reconocer con mayor precisión sus fortalezas, limitaciones y condiciones de operación. Esta base es necesaria para valorar en qué segmentos puede crecer sin alejarse de su experiencia ni comprometer los recursos acumulados durante más de dos décadas de trabajo.

1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los antecedentes del problema se encuentran en la relación entre la trayectoria de INSSYDE y el comportamiento reciente del sector de la construcción en Honduras. Aunque la empresa ha desarrollado experiencia en construcción, mantenimiento e infraestructura especializada, su crecimiento se ha sostenido con una cartera de clientes reducida. Antes de proponer una expansión, por tanto, es necesario revisar el entorno y distinguir las oportunidades reales de aquellas que no corresponden a su capacidad actual.

El sector de la construcción mantiene vínculo con vivienda, comercio, servicios, logística, energía, urbanización e infraestructura productiva. Según información del Banco Central de Honduras, existen registros recientes de edificaciones privadas residenciales, comerciales, de servicios e industriales, lo que confirma actividad en el mercado, aunque con demanda diferenciada por tipo de obra y destino (Banco Central de Honduras, 2025b). Para INSSYDE, este dato es importante porque permite ver posibles segmentos, pero también obliga a evaluar cuáles son realmente compatibles con su experiencia.

La información gremial de la Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción también aporta antecedentes útiles, porque refleja espacios de actualización, capacitación, registros, proveedores, ferias y análisis sectorial relacionados con vivienda, infraestructura, innovación y desarrollo regional. Esta información no sustituye los datos internos de INSSYDE, pero ayuda a entender cómo se mueve el sector y qué tipo de condiciones enfrenta una empresa que busca competir fuera de su cliente habitual (Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción, s. f.).

En el caso específico de INSSYDE, la experiencia acumulada en estaciones de servicio e infraestructura técnica ha sido una fortaleza, ya que le permitió desarrollar conocimiento operativo y mantener una relación comercial estable. No obstante, esa misma concentración limita el margen

de negociación y aumenta la exposición ante cambios en proyectos, pagos, condiciones de contratación o continuidad del cliente principal.

A nivel externo, el contexto económico también exige prudencia en la planificación. La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, 2025) reportó una caída de 11% en la inversión extranjera directa global en 2024, lo cual muestra un ambiente de mayor cautela para proyectos vinculados con infraestructura y financiamiento. Por ello, la propuesta de INSSYDE debe partir de una priorización realista: identificar mercados posibles, evaluar capacidades internas y seleccionar alternativas que puedan implementarse sin comprometer su estabilidad operativa.

En conclusión, los antecedentes muestran que INSSYDE posee experiencia aprovechable, pero necesita ordenar su crecimiento para no depender de una sola fuente de ingresos. La investigación se enfoca, por tanto, en transformar esa experiencia en una estrategia de diversificación sustentada en mercado, capacidades internas y viabilidad de implementación.

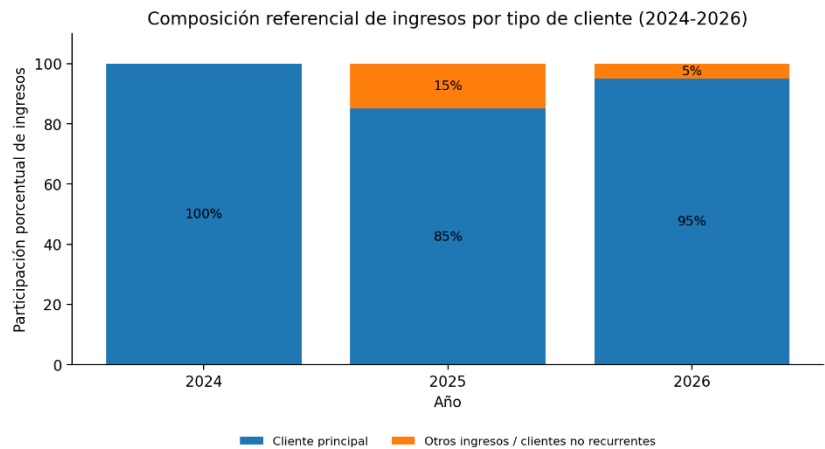
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La información interna reciente muestra que INSSYDE mantiene un cliente principal que representa aproximadamente el 95% de sus ingresos, mientras que el 5% restante proviene de trabajos no recurrentes realizados para otros clientes. Esta concentración constituye una vulnerabilidad estratégica, financiera y operativa, porque la continuidad del negocio depende en gran medida de las decisiones de contratación, inversión y permanencia de dicho cliente. Una reducción de proyectos, cambios contractuales, atrasos en los pagos o la sustitución del proveedor podrían afectar el flujo de efectivo, la planificación operativa y la continuidad empresarial.

Para evidenciar el comportamiento de esta concentración, se incorporan datos internos referenciales del período 2024-2026. Estos porcentajes deben leerse como una base preliminar de análisis y deberán cotejarse posteriormente con la facturación real, estados financieros y registros de proyectos de la empresa.

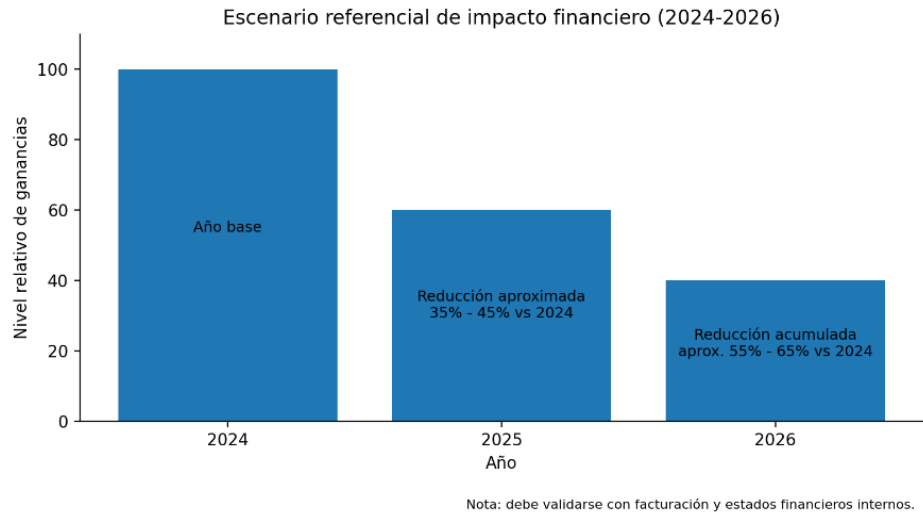
Figura 2. Composición referencial de ingresos de INSSYDE por tipo de cliente (2024-2026)



Fuente: Elaboración propia con base en información interna proporcionada por INSSYDE.

La figura muestra que la concentración de ingresos se mantiene elevada durante el período analizado. Aunque en 2025 se observa una participación de otros clientes o ingresos no recurrentes, para 2026 la empresa vuelve a presentar una alta dependencia del cliente principal. Esta situación refuerza la necesidad de formular una estrategia de diversificación que permita ampliar la cartera de clientes y reducir el riesgo financiero y operativo asociado a la concentración comercial.

Figura 3. Escenario referencial de reducción de ganancias ante concentración comercial (2024-2026)



Fuente: Elaboración propia con base en estimaciones internas de riesgo; debe validarse con registros de facturación.

Este segundo gráfico no se presenta como resultado financiero definitivo, sino como escenario referencial para ilustrar el impacto que puede generar la reducción de proyectos del cliente principal.

Aunque INSSYDE posee experiencia técnica en construcción, mantenimiento e infraestructura especializada, actualmente no cuenta con una estrategia formal de expansión y diversificación comercial que le permita reducir la dependencia de su cliente principal. Esta ausencia de planificación limita la identificación de nuevos sectores de mercado, la evaluación de oportunidades viables y la definición de acciones concretas para ampliar su cartera de clientes.

Por tanto, el núcleo de la investigación reside en la necesidad de desarrollar una propuesta estratégica que permita a INSSYDE examinar su situación presente, evaluar sus competencias internas, identificar oportunidades en el mercado hondureño y priorizar opciones para la diversificación comercial. Así, la compañía podrá disminuir la concentración de sus ingresos, reforzar su sostenibilidad tanto financiera como operativa, y dirigir su crecimiento hacia nuevos segmentos que estén alineados con su experiencia y capacidad empresarial.

1.3.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué alternativa estratégica resulta más viable para que INSSYDE diversifique su cartera comercial, considerando su nivel de dependencia respecto al cliente principal, sus capacidades internas y las oportunidades identificadas en el mercado hondureño durante el período 2024-2026?

1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es el nivel de dependencia comercial de INSSYDE respecto a su cliente principal y cómo incide en su estabilidad financiera y operativa?
2. ¿Qué oportunidades del mercado hondureño presentan mayor viabilidad para la expansión de los servicios de construcción, mantenimiento e infraestructura especializada de INSSYDE?
3. ¿En qué medida las capacidades técnicas, humanas, logísticas, administrativas y comerciales de INSSYDE favorecen o limitan su incursión en nuevos mercados?
4. ¿Cuál de las alternativas evaluadas presenta la mayor viabilidad comercial, técnica, operativa y financiera para orientar la diversificación de INSSYDE?

1.4 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Formular una propuesta estratégica de expansión y diversificación comercial para INSSYDE, sustentada en el análisis de la dependencia comercial del período 2024-2026, la priorización de

oportunidades de mercado y la evaluación de sus capacidades internas, que incluya un plan de implementación para el período de enero a diciembre de 2027, orientado a reducir de manera proyectada la participación del cliente principal del 95 % a aproximadamente el 75 % de los ingresos en el mediano plazo.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar, mediante la revisión de los registros comerciales, financieros y operativos disponibles del período 2024-2026, el porcentaje de dependencia de INSSYDE respecto a su cliente principal y sus implicaciones para la estabilidad financiera, operativa y el aprovechamiento de la capacidad instalada.

2. Identificar y priorizar, con base en la evidencia recopilada durante el primer semestre de 2026, al menos tres oportunidades del mercado hondureño para los servicios de INSSYDE, mediante criterios ponderados de demanda potencial, compatibilidad técnica, acceso al mercado, nivel de competencia e inversión requerida.

3. Evaluar las capacidades técnicas, humanas, logísticas, administrativas y comerciales actuales de INSSYDE, mediante indicadores de experiencia, personal, equipo, capacidad instalada y gestión documental, para establecer las fortalezas aprovechables y las brechas que condicionan su incursión en nuevos mercados.

4. Seleccionar, mediante una matriz de ponderación, la alternativa de diversificación comercial con mayor viabilidad para INSSYDE y estructurar un plan de implementación de doce meses que incluya metas de ventas, acciones comerciales, recursos, responsables, cronograma, indicadores financieros y mecanismos de seguimiento.

1.5 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se justifica en la necesidad de fortalecer la sostenibilidad empresarial de INSSYDE mediante la reducción del riesgo asociado a la concentración comercial en un cliente principal. La dependencia de una sola fuente de ingresos puede comprometer la estabilidad financiera, limitar la toma de decisiones estratégicas y aumentar la vulnerabilidad de la empresa frente a cambios externos, tales como reducción de proyectos, modificación de condiciones contractuales o sustitución de proveedores.

Desde un enfoque económico, el análisis permitirá reconocer oportunidades en el mercado que puedan ayudar a expandir la cartera de clientes y crear nuevas fuentes de ingresos para INSSYDE. La información más reciente del Banco Central de Honduras muestra actividad en el sector de la construcción y la disponibilidad de recursos financieros relacionados con vivienda, promotores inmobiliarios y actividades productivas, lo que subraya la relevancia de investigar oportunidades más allá del cliente actual. Estos factores justifican la necesidad de examinar sectores con potencial para demandar servicios de construcción, mantenimiento, remodelación y adecuaciones técnicas.

Desde un enfoque operativo, la investigación permitirá determinar si INSSYDE tiene los recursos técnicos, humanos, logísticos y administrativos requeridos para abordar nuevos mercados. La diversificación comercial no se basa únicamente en el hallazgo de clientes potenciales, sino en la capacidad de respuesta, personal capacitado, disponibilidad de equipo, proveedores confiables y procesos internos que faciliten la ejecución eficiente de proyectos. Por esta razón, el estudio proporcionará información valiosa para evaluar las fortalezas y limitaciones internas de la empresa antes de desarrollar una propuesta de expansión.

Desde una perspectiva estratégica, la investigación ayudará a guiar la toma de decisiones empresariales mediante un análisis sistemático de la situación actual de INSSYDE, las oportunidades de mercado y las opciones de diversificación comercial. La propuesta no se limitará a sugerir la búsqueda de nuevos clientes, sino que buscará evaluar alternativas basadas en criterios como la demanda potencial, la capacidad técnica, la inversión necesaria, el nivel de competencia, la facilidad de acceso al mercado y el impacto esperado en la sostenibilidad empresarial.

En el ámbito social, la diversificación comercial puede favorecer la continuidad del empleo, el fortalecimiento de las capacidades del personal y la participación de la empresa en nuevos proyectos que añadan valor a la economía local. Al incrementar su base de clientes, INSSYDE podría mejorar su estabilidad operativa y disminuir el riesgo de interrupciones laborales que podrían derivarse de depender de un único contratista.

Finalmente, la investigación posee utilidad práctica porque puede servir como referencia para otras empresas hondureñas del sector de la construcción que enfrentan situaciones similares de concentración comercial. Muchas pequeñas y medianas empresas logran consolidarse a partir de relaciones con clientes específicos; sin embargo, cuando esa relación se convierte en dependencia, surge la necesidad de planificar el crecimiento de manera más estructurada. En la práctica, el

estudio contribuirá a generar una propuesta aplicable, sustentada en análisis estratégico y orientada a fortalecer la sostenibilidad financiera y operativa de INSSYDE.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

El marco teórico sirve como base de interpretación para comprender por qué la concentración comercial de INSSYDE representa un riesgo y qué condiciones pueden hacer viable una diversificación gradual. Así, no se limita a describir el sector de la construcción, sino que ordena los factores externos, competitivos e internos que después serán contrastados en los resultados.

Desde la administración estratégica, David (2013) y Johnson et al. (2017) coinciden en que una decisión de crecimiento debe partir de dos preguntas: qué ocurre en el entorno y con qué capacidades cuenta la empresa para responder. En INSSYDE, esta relación es central porque la empresa posee experiencia técnica, pero su margen de maniobra se reduce por la dependencia de un cliente principal.

Por tanto, el capítulo integra PESTEL, microentorno, Porter, Ansoff, Teoría Basada en Recursos y Triple Bottom Line como herramientas complementarias. Cada modelo cumple una función específica: explicar el entorno, valorar la presión competitiva, revisar capacidades internas y ordenar alternativas de crecimiento sostenibles.

2.1.1 MACROENTORNO ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL funciona como un filtro para distinguir oportunidades reales de señales generales del mercado. Para INSSYDE, sirve para identificar qué factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales pueden abrir oportunidades, pero también qué requisitos podrían limitar la entrada a nuevos clientes.

Johnson et al. (2017) y David (2013) coinciden en que el entorno debe analizarse antes de formular una estrategia. Para esta investigación, el PESTEL se entiende como una herramienta de selección: no todo crecimiento del sector de la construcción representa una oportunidad directa para INSSYDE.

2.1.1.1 FACTORES POLÍTICOS E INSTITUCIONALES

Los factores políticos e institucionales inciden en el sector de la construcción porque los programas de infraestructura, permisos, regulación y procesos de contratación pueden generar oportunidades o barreras de entrada. Para INSSYDE, este factor es relevante en la medida en que nuevos clientes formales pueden exigir documentación, experiencia verificable, solvencia fiscal, protocolos de seguridad y capacidad de respuesta administrativa.

La lectura estratégica no es que la empresa deba ingresar de inmediato a proyectos públicos o institucionales, sino que debe prepararse documentalmente para competir de forma gradual en mercados más formales.

2.1.1.2 FACTORES ECONÓMICOS Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN EN HONDURAS

Los factores económicos permiten ubicar la diversificación dentro de la dinámica real del sector de la construcción. La actividad constructiva puede generar demanda para obras, mantenimiento, remodelaciones y adecuaciones técnicas; sin embargo, la oportunidad debe analizarse por segmento, tamaño de proyecto, forma de pago y compatibilidad con la capacidad operativa de INSSYDE.

De acuerdo con el Banco Central de Honduras, en el primer trimestre de 2025 se registraron 2,440 nuevas edificaciones privadas techadas: 2,201 residenciales, 197 comerciales, 40 de servicios y 2 industriales. La cifra confirma actividad en el sector, pero también muestra que los segmentos no tienen el mismo peso ni nivel de acceso para una empresa como INSSYDE (Banco Central de Honduras, 2025b).

Tabla 1. Indicadores recientes vinculados al sector de la construcción privada en Honduras

Indicador	Dato reportado	Implicación
Nuevas edificaciones registradas, I trimestre 2025	2,440 unidades	Confirma actividad constructiva, pero no garantiza oportunidad directa.
Residenciales	2,201 unidades	Mayor volumen del mercado; requiere evaluar si INSSYDE puede participar sin alejarse de su especialidad.
Comerciales y servicios	197 comerciales; 40 servicios	Segmentos más compatibles con mantenimiento, remodelación y adecuaciones técnicas.
Industriales	2 unidades	Oportunidad limitada en nuevas unidades; puede analizarse por mantenimiento o infraestructura existente.

Fuente: Elaboración propia con base en Banco Central de Honduras (2025b).

La interpretación para INSSYDE es selectiva: la mayor cantidad de unidades aparece en vivienda, pero sus capacidades actuales se ajustan mejor a mantenimiento, obras civiles menores, instalaciones técnicas, adecuaciones comerciales y servicios especializados. Por esa razón, el dato económico no debe entenderse como una invitación a crecer en cualquier dirección, sino como una base para priorizar sectores compatibles.

El financiamiento reportado por el BCH también puede dinamizar proyectos asociados a vivienda, promotores inmobiliarios y actividades productivas. Para INSSYDE, esto representa una oportunidad indirecta, siempre que la empresa convierta su experiencia técnica en una oferta formal, cotizable y respaldada por evidencia de trabajos previos (Banco Central de Honduras, 2025b).

El análisis económico confirma demanda potencial, pero no elimina los riesgos de entrada: competencia, capital de trabajo, requisitos documentales y control de costos deben evaluarse antes de seleccionar los sectores de diversificación.

Los espacios gremiales y técnicos complementan esta lectura porque muestran dónde se discuten tendencias, proveedores, capacitación e innovación. CHICO, sus boletines y eventos sectoriales sirven como referencias documentales para reconocer prácticas del mercado, no como sustituto de la facturación interna de INSSYDE.

Tabla 2. Agenda sectorial reciente vinculada con CHICO y oportunidades para la diversificación de INSSYDE

Evento o espacio sectorial	Fecha y lugar	Señal del mercado	Uso
ExpoConstruye 2025	21-24 mayo 2025, SPS	Feria de construcción, proveedores e innovación.	Identificar tendencias y contactos, y posibles clientes.
Congreso de Vivienda 2025	13 agosto 2025, Tegucigalpa	Financiamiento, vivienda y regulación.	Valorar alianzas, adecuaciones y servicios para desarrolladores.
Foro de Infraestructura 2025	28 octubre 2025, SPS	Infraestructura, inversión y modelos de financiamiento.	Reconocer requisitos para proyectos más formales.
ConstruSur 2025	12-13 diciembre 2025, Choluteca	Desarrollo regional e inversión productiva.	Explorar oportunidades fuera del nicho actual.

Evento o espacio sectorial	Fecha y lugar	Señal del mercado	Uso
ExpoConstruye 2026	6-9 mayo 2026, SPS	Evento confirmado de innovación y creación de redes de contacto.	Validar sectores y actualizar red de proveedores.

Fuente: Elaboración propia con base en ExpoConstruye Honduras (2026), Congreso de Vivienda Honduras (2025), La Prensa (2025), ConstruSur (2025) y Consejo Nacional de Inversiones (2025a, 2025b, 2025c, 2025d, 2026).

La agenda sectorial permite triangular el análisis externo: el BCH aporta datos de actividad, mientras los espacios gremiales muestran redes, proveedores y tendencias que pueden apoyar la prospección comercial. Esta triangulación será retomada en el Capítulo IV al comparar la situación de INSSYDE con las señales del mercado.

2.1.1.3 INVERSIÓN PÚBLICA, IED E INFRAESTRUCTURA ESTRATÉGICA

La inversión pública, la IED y la infraestructura estratégica amplían el mapa de oportunidades, pero también elevan las exigencias de entrada. Estos proyectos pueden demandar mantenimiento, adecuaciones, instalaciones técnicas y obras especializadas; no obstante, suelen requerir mayor formalidad, trazabilidad, cumplimiento y capacidad financiera.

El BCH proyecta para 2025-2026 un crecimiento económico entre 3.5% y 4.0%, apoyado parcialmente por inversión pública e infraestructura productiva, hospitalaria, educativa, vial y energética (Banco Central de Honduras, 2025c). Para INSSYDE, el dato es relevante porque estos rubros pueden generar demanda indirecta de servicios técnicos, aunque no todos son accesibles en una primera etapa.

La implicación estratégica es priorizar segmentos de menor barrera de entrada, como mantenimiento empresarial, adecuaciones técnicas, infraestructura comercial y servicios electromecánicos, antes de asumir proyectos que requieran mayor capital de trabajo o experiencia institucional comprobable.

En general, estas fuentes muestran oportunidades, pero la decisión para INSSYDE debe basarse en una regla prudente: crecer hacia sectores cercanos a su experiencia y evitar una diversificación no relacionada que incremente costos fijos, riesgos legales o exigencias financieras difíciles de sostener.

2.1.1.4 FACTORES SOCIALES Y DEMANDA DE INFRAESTRUCTURA

Los factores sociales inciden en la demanda de infraestructura porque comercios, servicios,

salud, educación, logística y energía requieren instalaciones funcionales, seguras y mantenidas.

Para INSSYDE, la oportunidad más realista no se limita a construir nuevas obras, sino en atender necesidades recurrentes de mantenimiento, reparación, adecuación y modernización de espacios.

Esta lectura favorece sectores donde el servicio técnico tiene continuidad y no depende únicamente de proyectos grandes: empresas comerciales, centros de servicio, bodegas, instalaciones logísticas, negocios con infraestructura especializada e instituciones privadas.

2.1.1.5 FACTORES TECNOLÓGICOS Y EFICIENCIA OPERATIVA

Los factores tecnológicos son relevantes porque los clientes formales valoran cada vez más la trazabilidad, los reportes de avance, el control de costos y la comunicación durante la ejecución. Para INSSYDE, la tecnología no implica iniciar con herramientas complejas, sino ordenar cotizaciones, bitácoras, fotografías, cronogramas, inventario y seguimiento de clientes.

McKinsey Global Institute (2017) y World Economic Forum (2016) señalan que la construcción enfrenta retos de productividad, retrasos y sobrecostos; por ello, la digitalización y la mejora de procesos pueden convertirse en ventajas competitivas cuando se integran a la gestión diaria.

Para INSSYDE, esta dimensión se traduce en una necesidad práctica, si desea atender más de un cliente, debe mejorar su control documental y operativo para evitar que la diversificación genere desorden, incumplimiento o pérdida de rentabilidad.

Por tanto, la tecnología se entiende como soporte de gestión y no como fin en sí misma: su función es ayudar a cotizar mejor, controlar costos, documentar avances y fortalecer la confianza de nuevos clientes.

2.1.1.6 FACTORES ECOLÓGICOS Y SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Los factores ecológicos y ambientales son importantes porque la construcción enfrenta mayores exigencias de manejo de residuos, seguridad, eficiencia energética y reducción de impactos. El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente señala que edificios y construcción consumen alrededor del 32% de la energía mundial y generan aproximadamente el 34% de las emisiones globales de CO₂, lo que evidencia la presión ambiental del sector (Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, 2025)

En INSSYDE, la sostenibilidad debe entenderse como criterio de contratación y de diferenciación: demostrar orden en seguridad, limpieza de obra, manejo de residuos y cumplimiento ambiental puede aumentar la confianza de clientes empresariales.

2.1.1.7 FACTORES LEGALES APLICABLES AL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Los factores legales son un filtro decisivo para la diversificación. La entrada a clientes empresariales, institucionales o proyectos más formales puede exigir solvencias, permisos, contratos, garantías, cumplimiento laboral, seguridad ocupacional y responsabilidad ambiental.

Para INSSYDE, esto implica que la búsqueda de nuevos clientes debe ir acompañada de orden documental. Una empresa técnicamente capaz puede perder oportunidades si no demuestra cumplimiento legal, fiscal, laboral y de seguridad.

En consecuencia, el cumplimiento legal no se asume solo como obligación, sino como mecanismo de reducción de riesgo y como parte de la propuesta de valor frente a clientes que requieren proveedores confiables.

2.1.2 MICROENTORNO

El microentorno sirve para analizar a los actores cercanos que condicionan la diversificación: clientes, competidores, proveedores, aliados y requisitos de contratación. Para INSSYDE, este análisis es más útil cuando se interpreta desde la viabilidad de entrada y no solo desde una descripción del sector.

Kotler y Keller (2016) destacan la importancia de comprender necesidades de clientes y generar valor; Porter (1985) complementa esta mirada al explicar cómo la rivalidad, el poder de negociación y los sustitutos afectan la rentabilidad. Ambas perspectivas permiten analizar por qué INSSYDE debe diferenciarse antes de ampliar su cartera.

2.1.2.1 COMPETENCIA DEL SECTOR

La competencia del sector es amplia: constructoras, contratistas de mantenimiento, empresas eléctricas, proveedores especializados y firmas con mayor visibilidad comercial. Porter (1985) ayuda a interpretar esta rivalidad como presión sobre precios, tiempos, calidad y confianza.

Para la empresa, competir no debe significar disputar todos los segmentos, sino seleccionar aquellos donde su experiencia en infraestructura especializada, mantenimiento, obras civiles y electricidad pueda transformarse en una ventaja concreta.

Desde Barney (1991), sus recursos internos, personal técnico, experiencia acumulada, herramientas, equipo y conocimiento operativo son valiosos; sin embargo, solo generan ventaja si se organizan y se comunican al mercado mediante portafolio, evidencias, procesos y cumplimiento.

2.1.2.2 CLIENTES Y DEMANDA DEL MERCADO

Los clientes definen la demanda, la continuidad de contratos y las condiciones de negociación. En INSSYDE, la concentración en un cliente principal confirma lo señalado por Porter (1985): cuando pocos compradores concentran los ingresos, aumenta el poder de negociación del cliente y se reduce la estabilidad de la empresa.

Desde la mercadotecnia estratégica, Kotler y Keller (2016) orientan la identificación de segmentos atractivos y necesidades concretas. Para INSSYDE, esto significa buscar clientes con requerimientos compatibles: mantenimiento, adecuaciones técnicas, obras menores, infraestructura comercial y servicios electromecánicos.

La prioridad no es crecer por volumen, sino construir una cartera más equilibrada, con clientes que permitan ingresos recurrentes, condiciones de pago manejables y proyectos acordes con su capacidad actual.

Desde la perspectiva de Porter (1985), el poder de negociación de los clientes puede influir en la rentabilidad empresarial, especialmente cuando existe dependencia de pocos compradores o contratos específicos. Por esa razón, ampliar la base de clientes permitiría a INSSYDE reducir su exposición comercial, mejorar su capacidad de negociación y fortalecer la estabilidad de sus ingresos en el mediano y largo plazo.

2.1.2.3 PROVEEDORES Y CADENA DE SUMINISTRO

La cadena de suministro condiciona costos, tiempos y calidad. En una estrategia de diversificación, no basta con identificar demanda; también debe verificarse si la empresa puede conseguir materiales, herramientas, transporte, proveedores especializados y capacidad de coordinación sin afectar su rentabilidad.

Porter (1985) advierte que el poder de proveedores puede presionar precios y plazos. Grant (2019) complementa esta idea al destacar que las relaciones y capacidades internas también forman parte de la estrategia empresarial.

En INSSYDE, la cadena de suministro debe convertirse en un soporte de la expansión: proveedores clasificados, cotizaciones comparativas, precios actualizados y control de materiales permitirían competir con mayor orden.

En síntesis, el microentorno muestra que la diversificación solo será viable si INSSYDE combina tres elementos: clientes potenciales con necesidades reales, diferenciación frente a competidores y una cadena de suministro capaz de sostener la ejecución.

2.1.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA INDUSTRIA Y REFERENTES COMPETITIVOS PARA LA DIVERSIFICACIÓN

El análisis comparativo se utiliza como revisión documental de referentes del sector, no como comparación financiera directa. Su propósito es identificar prácticas visibles del mercado: presencia comercial, formalización, portafolio, proveedores, costos de referencia y redes empresariales que INSSYDE debe considerar al diversificarse.

Dado que la información interna de los competidores no es pública, el análisis se concentra en fuentes gremiales, directorios y portales institucionales. Esta delimitación evita conclusiones no comprobables y ayuda a mantener el estudio dentro de evidencia documental verificable.

El directorio de CHICO muestra una oferta amplia de constructoras, empresas de mantenimiento, contratistas electromecánicos, proveedores y firmas de servicios técnicos. La presencia de estos actores no implica competencia directa en todos los proyectos, pero sí muestra que el mercado formal exige visibilidad, respaldo técnico y diferenciación.

La interpretación para INSSYDE es que su ventaja no puede basarse solo en experiencia interna; debe convertir esa experiencia en evidencia comercial: portafolio, fotografías, fichas técnicas, referencias, formatos de cotización y seguimiento a oportunidades.

Los servicios gremiales de CHICO, el boletín estadístico, los registros de contratos y las capacitaciones son útiles como referencia de formalidad sectorial, especialmente para costos, documentación, proveedores y actualización técnica.

El Boletín Estadístico de CHICO del II trimestre de 2022 no se emplea para fijar precios actuales; se toma como referencia metodológica sobre cómo el sector organiza información de materiales, mano de obra, alquiler de equipo y categorías de costos.

Esta información es útil para INSSYDE porque la diversificación requiere cotizaciones más ordenadas, márgenes definidos y control de costos por tipo de servicio.

Desde la formalización profesional, el CICH refuerza la importancia de solvencias, colegiación, bitácoras, sellos y respaldo técnico. Para INSSYDE, este punto se relaciona con la necesidad de preparar un expediente legal-comercial para nuevos clientes.

El BCH aporta datos de actividad constructiva que permiten dimensionar el mercado, aunque la decisión estratégica debe centrarse en segmentos compatibles con la experiencia de INSSYDE: mantenimiento, adecuaciones técnicas, infraestructura especializada y obras civiles menores (BCH, 2025b).

HonduCompras y SISOCS se revisan como fuentes de requisitos y tipos de obras, no como mercados inmediatos para la empresa. Su utilidad es mostrar qué documentación y capacidades suelen requerirse en procesos más formales.

De forma complementaria, el CNI, SEFIN y las cámaras de comercio ayudan a identificar sectores y redes empresariales donde pueden surgir oportunidades de mantenimiento, infraestructura y servicios técnicos. Esta información sirve para orientar la prospección, no para afirmar demanda garantizada.

Tabla 3. Referentes competitivos identificados mediante revisión documental del sector de la construcción

Referente identificado	Línea observada	Implicación
Constructoras formales: Sato, Consolidada, CONDELTA, COPASA	Obras civiles y presencia gremial.	Competencia por trayectoria y visibilidad; INSSYDE debe documentar experiencia.
Empresas de ingeniería y consultoría: INNOCON, HCC, PRODECON, INMACON	Servicios técnicos y gestión de proyectos.	Muestran la importancia de presentar una oferta más estructurada.
Mantenimiento y servicios: SERMACO, MANSER	Mantenimiento y soluciones constructivas.	Referentes cercanos a una diversificación gradual.
Electromecánicas: INGELCO, ICCE, NIE, CELECTROMECSA	Servicios eléctricos/electromecánicos.	Competencia relacionada con capacidades actuales de INSSYDE.
Proveedores afiliados a CHICO	Materiales, maquinaria y soluciones técnicas.	Posibles aliados para costos, abastecimiento y ejecución.

Fuente: Elaboración propia con base en el directorio de empresas afiliadas de CHICO (s. f.-b).

La selección de referentes muestra capacidades visibles en el mercado formal: construcción, mantenimiento, electromecánica, consultoría, maquinaria, materiales y servicios técnicos. La utilidad del análisis comparativo está en identificar brechas de presentación y formalización, no en afirmar que INSSYDE compite directamente con cada empresa.

Tabla 4. Fuentes documentales utilizadas para el análisis comparativo de INSSYDE

Fuente revisada	Información	Aplicación
CHICO y boletines	Afiliados, precios, proveedores, capacitación y registros sectoriales.	Análisis comparativo, costos de referencia y red de contactos.
CICH	Solvencias, colegiación, bitácoras, sellos y educación continua.	Requisitos de formalización técnica.
BCH	Construcción privada por destino y datos económicos sectoriales.	Dimensión de actividad y segmentación de oportunidades.
HonduCompras / SISOCS	Procesos, contratos, pliegos y supervisión de obras.	Referencia de requisitos para mercados más formales.
CNI / SEFIN	Inversión, infraestructura y programas públicos.	Identificación de sectores con demanda potencial.
CCIT / CCIC	Directorios, redes empresariales y capacitaciones.	Canales para prospección y presencia comercial.

Fuente: Elaboración propia con base en CHICO (s. f.-a, s. f.-b, s. f.-c, s. f.-d, 2022), CICH (s. f.), BCH (2025b), ONCAE (s. f.), SISOCS (s. f.), CNI (2025a, 2025b, 2025c, 2025d), SEFIN (2026), CCIT (s. f.-a, s. f.-b) y CCIC (s. f.-a, s. f.-b).

La revisión muestra que INSSYDE enfrenta un entorno amplio y competitivo. Por eso, su diversificación debe apoyarse en una propuesta de valor clara: experiencia técnica, cumplimiento, respuesta rápida, documentación, control de costos y confianza operativa.

El análisis comparativo deja tres criterios para la priorización posterior: sectores cercanos a la experiencia actual, requisitos documentales manejables y posibilidades de generar relaciones comerciales recurrentes.

2.2 CONCEPTUALIZACIÓN

La conceptualización permite definir los principales términos que orientan la presente investigación y delimitar su aplicación al caso de INSSYDE. En este estudio, los conceptos centrales se relacionan con la diversificación comercial, la planeación estratégica, la competitividad empresarial, las capacidades organizacionales, la mercadotecnia estratégica, la sostenibilidad empresarial y el riesgo asociado a la concentración de clientes.

2.2.1 ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL

La diversificación comercial se entiende como una estrategia mediante la cual una empresa busca ampliar su participación hacia nuevos mercados, segmentos de clientes o líneas de servicio, para reducir riesgos, generar nuevas fuentes de ingreso y fortalecer su sostenibilidad. En el ámbito empresarial, esta estrategia adquiere relevancia cuando una organización depende de un número limitado de clientes o de un solo segmento de mercado.

En INSSYDE, la diversificación comercial se relaciona con la posibilidad de ampliar su cartera de clientes hacia sectores vinculados con construcción, mantenimiento, remodelación, infraestructura comercial, adecuaciones técnicas, obras civiles y servicios especializados. Esta diversificación debe ser planificada y coherente con las capacidades actuales de la empresa, evitando una expansión improvisada hacia mercados para los cuales no cuente con recursos suficientes.

2.2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SISTEMÁTICA APLICADA A LA DIVERSIFICACIÓN

La planeación estratégica sistemática es un proceso ordenado mediante el cual una organización analiza su situación actual, identifica oportunidades y amenazas, evalúa sus fortalezas y debilidades, define objetivos y formula acciones para alcanzar resultados sostenibles. Este proceso permite que las decisiones empresariales se basen en información, análisis y criterios de viabilidad.

Aplicada a la diversificación comercial, la planeación estratégica facilita la evaluación de hacia qué mercados puede crecer una empresa, qué capacidades debe fortalecer, qué riesgos debe considerar y qué acciones debe priorizar. Para INSSYDE, este concepto es fundamental porque la expansión hacia nuevos clientes requiere un análisis previo del entorno, de la competencia, de la demanda y de los recursos internos disponibles.

En la práctica, la planeación estratégica sistemática permite que la diversificación no se desarrolle como una respuesta improvisada ante la dependencia comercial, sino como un proceso estructurado orientado a seleccionar alternativas viables, reducir riesgos y fortalecer la sostenibilidad financiera y operativa de la empresa.

2.2.3 COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

La competitividad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para sostenerse en el mercado, diferenciarse frente a sus competidores y generar valor para sus clientes. Esta capacidad no depende únicamente del precio, sino también de factores como la calidad del servicio, el cumplimiento de tiempos, la experiencia técnica, la confianza comercial, la eficiencia operativa y la adaptación a las necesidades del mercado.

En el sector de la construcción, la competitividad adquiere especial importancia porque los clientes suelen evaluar a los proveedores con base en experiencia comprobable, capacidad de respuesta, cumplimiento de especificaciones técnicas, manejo de costos, seguridad en la ejecución y confiabilidad. Así, una empresa que busca expandirse hacia nuevos segmentos debe identificar qué elementos pueden diferenciarla frente a otros oferentes.

En INSSYDE, la competitividad se relaciona con su experiencia en construcción, mantenimiento e infraestructura especializada. La empresa debe aprovechar sus capacidades técnicas y operativas para construir una propuesta de valor que le permita posicionarse ante nuevos clientes, especialmente en servicios vinculados con remodelaciones, mantenimiento, adecuaciones técnicas, obras civiles e infraestructura empresarial.

2.2.4 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

Las capacidades organizacionales comprenden el conjunto de recursos, conocimientos, habilidades, procesos y estructuras que permiten a una empresa ejecutar sus actividades y responder a las exigencias del mercado. En el sector de la construcción, estas capacidades incluyen experiencia técnica, personal capacitado, disponibilidad de equipo, coordinación logística, planificación de proyectos, control de costos, cumplimiento de tiempos, gestión de proveedores y capacidad administrativa.

Para una empresa que busca diversificarse, las capacidades organizacionales son determinantes porque permiten valorar si puede atender nuevos clientes, ejecutar proyectos simultáneos, cumplir requisitos técnicos y sostener la calidad del servicio. La expansión comercial

no depende únicamente de identificar oportunidades en el mercado, sino también de contar con recursos internos suficientes para aprovecharlas de manera eficiente.

En INSSYDE, este concepto se analiza a partir de cuatro dimensiones: capacidad técnica, capacidad humana, capacidad logística y capacidad administrativa-comercial. Esta clasificación facilita la evaluación de qué recursos posee actualmente la empresa y qué aspectos debe fortalecer antes de implementar una estrategia de diversificación comercial.

2.2.5 MERCADOTECNIA ESTRATÉGICA Y EXPANSIÓN COMERCIAL

La mercadotecnia estratégica es un proceso orientado a identificar oportunidades de mercado, comprender necesidades de los clientes, definir segmentos atractivos y formular propuestas de valor diferenciadas. Según Kotler y Keller (2016), la mercadotecnia estratégica permite que las organizaciones analicen el mercado, seleccionen segmentos objetivos y diseñen estrategias para posicionarse de manera competitiva.

Por su parte, David (2013) sostiene que la estrategia comercial debe integrarse con el análisis interno y externo de la empresa, de manera que las acciones de mercado respondan a objetivos organizacionales concretos. Desde esta perspectiva, captar nuevos clientes no depende únicamente de ofrecer servicios, sino de definir una estrategia clara de posicionamiento, comunicación, prospección y seguimiento comercial.

Ambos enfoques permiten comprender que la expansión comercial de INSSYDE no debe limitarse a buscar clientes de forma informal. La empresa necesita identificar sectores potenciales, conocer sus criterios de contratación, definir una propuesta de valor y fortalecer sus mecanismos de captación. Esto puede incluir portafolio de servicios, presentación empresarial, referencias de proyectos, alianzas estratégicas, visitas comerciales y seguimiento a cotizaciones.

En INSSYDE, la mercadotecnia estratégica resulta fundamental porque la empresa busca reducir su dependencia de un cliente principal. Para lograrlo, debe desarrollar una estructura comercial que le permita ampliar su red de contactos, participar en procesos de cotización y posicionarse como proveedor confiable en sectores relacionados con construcción, mantenimiento e infraestructura especializada.

2.2.6 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

La sostenibilidad empresarial se refiere a la capacidad de una organización para mantenerse, crecer y generar valor en el tiempo, considerando aspectos económicos, operativos, sociales y ambientales. En una empresa del sector de la construcción, la sostenibilidad no depende

únicamente de obtener ingresos, sino también de mantener estabilidad financiera, continuidad operativa, cumplimiento legal, responsabilidad con el personal, eficiencia en el uso de recursos y capacidad de adaptación frente a cambios del entorno.

En INSSYDE, la sostenibilidad empresarial se relaciona con la necesidad de fortalecer su estabilidad financiera y operativa mediante una cartera de clientes más diversificada. Cuando una empresa depende de una sola fuente principal de ingresos, su continuidad puede verse afectada por decisiones externas, como reducción de proyectos, cambios contractuales, retrasos en pagos o sustitución de proveedor.

Bajo esta lógica, la diversificación comercial puede contribuir a la sostenibilidad de INSSYDE al reducir la exposición frente a un solo cliente, generar nuevas fuentes de ingreso, mejorar la planificación operativa y fortalecer la capacidad de respuesta ante cambios del mercado. Por esa razón, la sostenibilidad empresarial se convierte en un criterio central para evaluar la viabilidad de las alternativas estratégicas de expansión.

2.2.7 CONCENTRACIÓN COMERCIAL Y RIESGO DE DEPENDENCIA DE CLIENTES

La concentración comercial se presenta cuando una proporción relevante de los ingresos de una empresa depende de uno o pocos clientes. Esta situación no solo refleja una debilidad comercial, sino una exposición estratégica, porque la estabilidad del negocio queda condicionada a decisiones externas sobre contratación, pagos, continuidad de proyectos o cambios de proveedor.

Desde la teoría de dependencia de recursos, Pfeffer y Salancik (1978) sostienen que las organizaciones pierden autonomía cuando dependen excesivamente de actores externos para obtener recursos clave. Aplicado al ámbito empresarial, un cliente dominante puede convertirse en una fuente de presión, ya que concentra el ingreso y reduce el margen de decisión de la empresa. Esta visión es más amplia que la de Porter (1985), quien explica el problema desde el poder de negociación del comprador: cuando existen pocos clientes relevantes, el comprador puede imponer condiciones más fuertes sobre precios, plazos y continuidad contractual.

En complemento, Barney (1991) sirve para analizar el problema desde las capacidades internas. Una empresa puede contar con experiencia técnica, personal especializado y recursos operativos valiosos; sin embargo, si estos se utilizan casi exclusivamente para atender a un solo cliente, la ventaja competitiva queda limitada. Así, la concentración comercial no debe verse solo como riesgo de ventas, sino como subutilización del potencial empresarial.

Desde la perspectiva financiera, Ross et al. (2013) señalan que la liquidez depende de la capacidad de la empresa para cumplir obligaciones de corto plazo. En empresas constructoras o de mantenimiento, donde los ingresos dependen de avances, facturación y cobros, la dependencia de un cliente principal puede afectar planilla, proveedores, materiales y operación diaria ante cualquier retraso o reducción de proyectos.

Para la empresa, la concentración comercial debe entenderse como un riesgo estructural. La empresa no necesariamente debe abandonar a su cliente actual, pero sí necesita ampliar su base comercial para reducir vulnerabilidad, usar mejor sus capacidades técnicas y fortalecer su estabilidad operativa y financiera.

2.2.8 PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA DE ALTERNATIVAS DE DIVERSIFICACIÓN

La priorización estratégica ayuda a ordenar alternativas de crecimiento y seleccionar aquellas que presentan mayor coherencia con la realidad de la empresa. En procesos de diversificación, este análisis es necesario porque no toda oportunidad de mercado es conveniente: algunos sectores pueden tener demanda, pero requerir más inversión, más cumplimiento, mayor capacidad administrativa o enfrentar una competencia más intensa.

Rumelt (2011) plantea que una buena estrategia no consiste en hacer muchas cosas, sino en identificar el problema central y concentrar esfuerzos en acciones coherentes. Desde esta lógica, priorizar evita que la diversificación se convierta en una lista amplia de posibilidades sin dirección clara. La empresa debe elegir rutas que respondan al problema real y que puedan ejecutarse con sus recursos disponibles.

Grant (2019), desde el enfoque basado en recursos, sostiene que la estrategia debe construirse a partir de las capacidades que la empresa ya posee. Esto implica que las alternativas más viables no son necesariamente las de mayor tamaño de mercado, sino aquellas donde la empresa puede aprovechar mejor su experiencia, personal, equipo, conocimiento técnico y relaciones operativas.

Porter (1985) añade una lectura crítica al señalar que el atractivo de un sector depende también de su estructura competitiva. Un mercado puede parecer interesante por su crecimiento, pero ser poco conveniente si existe alta rivalidad, presión de precios, barreras de entrada o clientes con fuerte poder de negociación. En ese contexto, la priorización debe valorar tanto la demanda como las condiciones reales para competir.

La matriz de Ansoff (1957) contribuye a distinguir entre opciones de menor y mayor riesgo. Las alternativas cercanas al giro actual, como nuevos clientes para servicios ya conocidos o

diversificación relacionada, suelen ser más prudentes que ingresar en actividades totalmente ajenas. Por tanto, la priorización debe favorecer opciones que combinen demanda, compatibilidad técnica, acceso al mercado, inversión razonable y riesgo controlado.

En INSSYDE, la mejor alternativa no será necesariamente el sector más grande, sino aquel que permita diversificar ingresos sin exigir una transformación operativa excesiva. La decisión estratégica debe apoyarse en revisión documental, información interna y criterios ponderados, evitando que la selección de sectores dependa solo de intuición o de oportunidades aparentes.

2.3 TEORÍAS Y MODELOS DE SUSTENTO

Las teorías y modelos de sustento permiten fundamentar el análisis estratégico de la investigación y explicar, desde diferentes enfoques, la situación actual de INSSYDE frente a su necesidad de expansión y diversificación comercial. En este estudio se consideran modelos relacionados con el crecimiento empresarial, la competencia sectorial, los recursos internos, la capacidad de adaptación y la sostenibilidad empresarial.

La selección de estas teorías responde a la naturaleza del problema investigado. Por un lado, INSSYDE enfrenta una situación de concentración comercial que requiere analizar alternativas de crecimiento. Por otro lado, la viabilidad de esas alternativas depende del entorno competitivo, de sus capacidades internas y de su posibilidad de sostenerse financiera, operativa, social y ambientalmente en el tiempo.

Sobre esta base, se integran la Matriz de Ansoff, las Cinco Fuerzas de Porter, la Teoría Basada en Recursos, el enfoque de Capacidades Dinámicas, el modelo Triple Bottom Line, la matriz de priorización ponderada y el criterio de liquidez operativa. Cada uno aporta una perspectiva distinta para comprender la problemática y orientar la formulación de una propuesta estratégica de diversificación comercial.

2.3.1 MATRIZ DE ANSOFF

La Matriz de Ansoff es un modelo estratégico utilizado para identificar alternativas de crecimiento empresarial a partir de la relación entre productos o servicios y mercados. Según Ansoff (1957), las empresas pueden crecer mediante cuatro rutas principales: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y diversificación. Cada alternativa implica diferentes niveles de riesgo, inversión y adaptación organizacional.

La penetración de mercado consiste en aumentar la participación de la empresa en los mercados donde ya opera, mediante una mayor captación de clientes actuales o incremento de

ventas en segmentos existentes. El desarrollo de mercado implica llevar los servicios actuales hacia nuevos clientes o sectores. El desarrollo de producto se refiere a ofrecer nuevos servicios a mercados ya atendidos. Finalmente, la diversificación supone ingresar a nuevos mercados mediante nuevos productos o servicios, siendo una de las alternativas de mayor alcance estratégico.

En INSSYDE, la Matriz de Ansoff ayuda a ordenar las posibles rutas de crecimiento comercial. La empresa podría considerar el desarrollo de mercado al ofrecer sus servicios actuales de construcción, mantenimiento e infraestructura especializada a nuevos segmentos de clientes. También podría aplicar una diversificación relacionada si amplía sus servicios hacia áreas vinculadas con remodelaciones comerciales, adecuaciones técnicas, obras civiles menores, infraestructura logística, proyectos energéticos o mantenimiento de instalaciones empresariales.

No obstante, la aplicación de este modelo debe realizarse con criterios de viabilidad. Para INSSYDE, una diversificación no relacionada podría implicar mayores riesgos, inversión adicional y necesidades operativas alejadas de su experiencia actual. Así, la alternativa más coherente sería priorizar mercados o servicios vinculados con sus capacidades técnicas existentes, de manera que la expansión comercial se desarrolle de forma gradual, planificada y sostenible.

2.3.2 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite analizar la estructura competitiva de una industria a partir de cinco elementos: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y amenaza de productos o servicios sustitutos (Porter, 1985). Este modelo resulta útil para comprender las presiones que enfrenta una empresa dentro de su mercado y para orientar decisiones estratégicas relacionadas con crecimiento, posicionamiento y sostenibilidad.

En INSSYDE, una de las fuerzas más relevantes es el poder de negociación de los clientes. La concentración comercial en un número reducido de compradores puede limitar la capacidad de negociación de la empresa, condicionar su planificación operativa y aumentar el riesgo ante cambios en la demanda, condiciones de contratación o continuidad de proyectos. Así, la diversificación comercial se vuelve una alternativa estratégica para reducir la vulnerabilidad asociada a la dependencia de un cliente principal.

La rivalidad entre competidores también constituye una fuerza importante, debido a que el sector de la construcción cuenta con empresas que ofrecen servicios similares en obras civiles, mantenimiento, remodelación e infraestructura especializada. Esta rivalidad puede generar presión

sobre precios, tiempos de entrega y condiciones de contratación, por lo que INSSYDE deberá diferenciarse mediante calidad técnica, cumplimiento, experiencia y confiabilidad operativa.

La amenaza de nuevos entrantes puede presentarse cuando otras empresas, contratistas independientes o proveedores especializados ingresan al mercado ofreciendo servicios similares. Aunque algunos proyectos requieren experiencia técnica y cumplimiento documental, ciertos servicios de mantenimiento o remodelación pueden tener menores barreras de entrada, lo que aumenta la competencia en determinados segmentos.

El poder de negociación de los proveedores puede afectar los costos y la ejecución de los proyectos, especialmente cuando existen variaciones en precios de materiales, limitada disponibilidad de insumos o dependencia de proveedores específicos. Para INSSYDE, gestionar adecuadamente su cadena de suministro será fundamental si busca atender nuevos clientes o ejecutar varios proyectos de forma simultánea.

La amenaza de servicios sustitutos puede surgir cuando los clientes deciden contratar personal interno, utilizar proveedores alternativos o dividir los trabajos entre diferentes contratistas. Esta situación obliga a las empresas a demostrar valor agregado, especialización, cumplimiento y capacidad de respuesta para mantenerse como opción competitiva.

En resumen, el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter muestra que la estrategia de diversificación de INSSYDE debe considerar tanto las oportunidades del mercado como las presiones competitivas del sector. La empresa necesita evaluar en qué segmentos puede ingresar con mayores posibilidades de éxito, qué capacidades internas debe fortalecer y qué condiciones externas pueden afectar su posicionamiento. Así, el microentorno permite conectar el análisis competitivo con la necesidad de formular una propuesta estratégica orientada a ampliar la cartera de clientes, reducir la exposición comercial y fortalecer la sostenibilidad empresarial.

2.3.3 TEORÍA BASADA EN RECURSOS (RBV)

La teoría basada en recursos, conocida como Resource-Based View, sostiene que las empresas pueden alcanzar ventajas competitivas sostenibles cuando poseen recursos y capacidades valiosas, raras, difíciles de imitar y organizadas adecuadamente. Según Barney (1991), estos recursos pueden incluir conocimientos, experiencia, procesos, reputación, tecnología, relaciones comerciales y capacidades operativas.

En INSSYDE, esta teoría sirve para analizar si la empresa cuenta con recursos internos suficientes para competir en nuevos mercados. Su experiencia técnica en construcción y

mantenimiento especializado puede representar una base importante para la diversificación, siempre que esté acompañada de capacidad comercial, administrativa, logística y financiera.

Teece et al. (1997) amplían esta perspectiva al introducir el concepto de capacidades dinámicas. Según estos autores, no basta con poseer recursos valiosos; las empresas deben ser capaces de adaptarlos y reconfigurarlos frente a cambios del entorno. Este planteamiento resulta especialmente relevante para INSSYDE, ya que la empresa no solo debe aprovechar su experiencia actual, sino adaptar sus capacidades hacia nuevos clientes y sectores.

Al comparar ambos enfoques, Barney (1991) ayuda a identificar las fortalezas internas de INSSYDE, mientras que Teece et al. (1997) ayudan a analizar su capacidad de adaptación. Esto implica que la estrategia de diversificación debe considerar tanto los recursos disponibles como las capacidades que la empresa necesita desarrollar para competir fuera de su relación comercial tradicional.

2.3.4 TRIPLE BOTTOM LINE (TBL)

El modelo Triple Bottom Line facilita la evaluación de la sostenibilidad empresarial desde una perspectiva integral. Según Elkington (1997), las empresas no deben medir su desempeño únicamente por resultados económicos, sino también por su impacto social y ambiental. Este modelo se resume en tres dimensiones: personas, planeta y ganancias.

La dimensión económica se relaciona con rentabilidad, estabilidad financiera y crecimiento. La dimensión social se vincula con empleo, condiciones laborales, seguridad ocupacional y aporte al desarrollo local. La dimensión ambiental se relaciona con cumplimiento normativo, gestión de residuos, uso eficiente de recursos y reducción de impactos negativos.

Hart (1995) complementa este enfoque al plantear que la sostenibilidad ambiental puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva cuando la empresa desarrolla capacidades internas orientadas a eficiencia, prevención y responsabilidad ambiental. Mientras Elkington (1997) plantea una visión integral del desempeño sostenible, Hart (1995) enfatiza la sostenibilidad como capacidad estratégica.

En INSSYDE, el Triple Bottom Line ayuda a interpretar la diversificación comercial como una estrategia de sostenibilidad integral. En términos económicos, puede reducir la dependencia de ingresos concentrados; en términos sociales, puede favorecer la continuidad del empleo y el desarrollo de capacidades del personal; y en términos ambientales, puede preparar a la empresa para responder a mayores exigencias normativas y de mercado.

2.3.5 INTEGRACIÓN CRÍTICA DE LAS TEORÍAS DE SUSTENTO

Las teorías seleccionadas se complementan porque analizan la diversificación desde ángulos distintos. Ansoff ordena rutas de crecimiento; Porter explica la presión competitiva y el riesgo de dependencia; Barney y Teece orientan la evaluación de recursos y adaptación; Elkington incorpora sostenibilidad económica, social y ambiental.

Ningún modelo por sí solo explica el caso de INSSYDE. La Matriz de Ansoff clasifica opciones, pero no mide capacidades; Porter analiza el entorno, pero no resuelve las brechas internas; Barney identifica recursos, pero debe complementarse con capacidades dinámicas; y el Triple Bottom Line amplía la evaluación hacia sostenibilidad.

Con este criterio, el marco teórico se integra como una secuencia de análisis: entorno, competencia, capacidades, alternativas y sostenibilidad. Esta lógica sostiene la metodología y evita que la propuesta se base únicamente en intuiciones gerenciales.

Tabla 5. Relación entre teorías de sustento y aplicación a INSSYDE

Teoría o modelo	Aporte principal	Aplicación
Matriz de Ansoff	Clasifica alternativas de crecimiento empresarial.	Permite ordenar opciones como desarrollo de mercado, desarrollo de servicios y diversificación relacionada.
Cinco Fuerzas de Porter	Analiza las presiones competitivas de una industria.	Ayuda a comprender el riesgo generado por la dependencia de un cliente principal.
Teoría basada en recursos, RBV	Explica la ventaja competitiva desde los recursos internos.	Facilita la evaluación de si INSSYDE cuenta con las habilidades técnicas, humanas y logísticas necesarias para su crecimiento.
Capacidades dinámicas	Analiza la adaptación de recursos ante cambios del entorno.	Contribuye a detectar las capacidades que deben ser mejoradas para competir en nuevos sectores.
Triple Bottom Line	Evalúa sostenibilidad económica, social y ambiental.	Permite determinar si la diversificación fortalece la sostenibilidad integral de la empresa.
Matriz de priorización ponderada	Compara alternativas estratégicas mediante criterios, pesos y puntajes.	Permite ordenar las opciones de diversificación de INSSYDE según demanda, compatibilidad técnica, capacidad operativa, acceso al mercado, inversión, cumplimiento legal y riesgo.
Liquidez operativa y reserva de caja	Evalúa la capacidad de la empresa para sostener sus obligaciones de corto plazo y resistir brechas entre proyectos o retrasos de cobro.	Sirve para justificar el criterio de mantener una reserva prudencial de tres a seis meses de egresos operativos mientras se implementa la diversificación.

Fuente: Elaboración propia con base en Ansoff (1957), Porter (1985), Barney (1991), Teece et al. (1997) y Elkington (1997).

2.4 MARCO LEGAL

El marco legal constituye un componente necesario dentro del análisis estratégico de INSSYDE, debido a que la expansión y diversificación comercial deben desarrollarse bajo condiciones de formalidad empresarial, cumplimiento tributario, responsabilidad laboral y respeto a las disposiciones ambientales aplicables al sector de la construcción.

En Honduras, las actividades mercantiles se encuentran reguladas por el Código de Comercio, el cual establece disposiciones generales sobre comerciantes, actos de comercio y sociedades mercantiles (Congreso Nacional de Honduras, 1950). Esta normativa es relevante para INSSYDE porque su crecimiento comercial debe realizarse dentro del marco de obligaciones empresariales, contratación, representación, documentación y formalidad mercantil.

A esto se suma que la Ley del Impuesto Sobre la Renta regula obligaciones fiscales aplicables a personas naturales y jurídicas que generan ingresos dentro del territorio hondureño (Servicio de Administración de Rentas, 2026). Para una empresa que busca ampliar su cartera de clientes y participar en nuevos proyectos, el cumplimiento tributario resulta fundamental, ya que incide en la formalidad, capacidad de contratación, presentación ante nuevos clientes y sostenibilidad financiera.

En materia laboral, el Código del Trabajo regula las relaciones entre patronos y trabajadores, por lo que resulta aplicable al análisis de contratación, condiciones laborales y responsabilidad empresarial (Congreso Nacional de Honduras, 1959). De forma complementaria, el Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales establece obligaciones relacionadas con seguridad y salud ocupacional, aspecto relevante para empresas del sector de la construcción y mantenimiento (Secretaría de Trabajo y Seguridad Social, 2004).

En materia ambiental, la Ley General del Ambiente establece principios relacionados con la protección, conservación y manejo sostenible del ambiente (Congreso Nacional de Honduras, 1993). Esta ley es relevante para empresas del sector de la construcción, debido a que los proyectos de infraestructura pueden generar impactos ambientales y requerir cumplimiento de disposiciones relacionadas con permisos, manejo de residuos, prevención de daños y responsabilidad ambiental.

Cuando INSSYDE evalúe oportunidades con instituciones públicas o proyectos estatales, deberá considerar la Ley de Contratación del Estado, que regula obras, suministros y consultorías (Congreso Nacional de Honduras, 2001). La diversificación deberá integrar el cumplimiento legal, fiscal, laboral, ambiental y de seguridad ocupacional como requisito transversal.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 CONGRUENCIA METODOLÓGICA

La metodología responde al problema central de INSSYDE: la concentración de los ingresos y la necesidad de diversificar su cartera. Para conservar la relación entre objetivos, instrumentos y resultados, el análisis se organizó en cinco ejes: situación comercial, oportunidades de mercado, capacidades organizacionales, priorización de alternativas y sostenibilidad empresarial.

3.1.1 MATRIZ METODOLÓGICA

Tabla 6. Matriz metodológica de la investigación

Pregunta de investigación	Objetivo específico	Variable/eje de análisis	Sustento	Técnicas, indicadores y resultado esperado
¿Cuál es el nivel de dependencia comercial de INSSYDE respecto a su cliente principal y cómo incide en su estabilidad financiera y operativa?	Determinar, mediante la revisión de los registros comerciales, financieros y operativos disponibles del período 2024-2026, el porcentaje de dependencia de INSSYDE respecto a su cliente principal y sus implicaciones para la estabilidad financiera, operativa y el aprovechamiento de la capacidad instalada.	Situación comercial actual y necesidad de diversificación.	2.2.7 concentración comercial; 2.3.2 Cinco Fuerzas de Porter; riesgo por poder de negociación del cliente.	Entrevista y revisión de registros comerciales, financieros y operativos disponibles de 2024-2026. Indicadores: participación porcentual del cliente principal, clientes activos, continuidad de proyectos y capacidad instalada. Resultado esperado: establecer el nivel de concentración y sus implicaciones financieras y operativas.
¿Qué oportunidades del mercado hondureño presentan mayor viabilidad para la expansión de los servicios de construcción, mantenimiento e infraestructura especializada de INSSYDE?	Identificar y priorizar, con base en la evidencia recopilada durante el primer semestre de 2026, al menos tres oportunidades del mercado hondureño para los servicios de INSSYDE, mediante criterios ponderados de demanda potencial, compatibilidad técnica, acceso al mercado, nivel de competencia e inversión requerida.	Oportunidades de mercado y demanda sectorial.	2.1.1 PESTEL; 2.1.2 microentorno; 2.1.3 análisis comparativo; 2.2.5 mercadotecnia estratégica.	Encuesta externa, revisión documental y matriz de ponderación. Indicadores: demanda potencial, compatibilidad técnica, acceso al mercado, competencia e inversión requerida. Resultado esperado: identificar y priorizar al menos tres oportunidades compatibles con la oferta de INSSYDE.

Pregunta de investigación	Objetivo específico	Variable/eje de análisis	Sustento	Técnicas, indicadores y resultado esperado
¿En qué medida las capacidades técnicas, humanas, logísticas, administrativas y comerciales de INSSYDE favorecen o limitan su incursión en nuevos mercados?	Evaluar las capacidades técnicas, humanas, logísticas, administrativas y comerciales actuales de INSSYDE, mediante indicadores de experiencia, personal, equipo, capacidad instalada y gestión documental, para establecer las fortalezas aprovechables y las brechas que condicionan su incursión en nuevos mercados.	Capacidades organizacionales.	2.2.4 capacidades organizacionales; 2.3.3 Teoría Basada en Recursos; capacidades dinámicas y recursos de Grant.	Encuesta interna, entrevista y revisión documental. Indicadores: experiencia, personal, equipo, capacidad instalada y gestión documental. Resultado esperado: establecer las fortalezas aprovechables y las brechas técnicas, logísticas, administrativas y comerciales que condicionan la diversificación.
¿Cuál de las alternativas evaluadas presenta la mayor viabilidad comercial, técnica, operativa y financiera para orientar la diversificación de INSSYDE?	Seleccionar, mediante una matriz de ponderación, la alternativa de diversificación comercial con mayor viabilidad para INSSYDE y estructurar un plan de implementación de doce meses que incluya metas de ventas, acciones comerciales, recursos, responsables, cronograma, indicadores financieros y mecanismos de seguimiento.	Diversificación comercial, priorización estratégica y sostenibilidad empresarial.	2.2.1 diversificación; 2.2.8 priorización estratégica; 2.3.1 Ansoff; 2.3.4 Triple Bottom Line.	Matriz de ponderación e integración de resultados. Indicadores: demanda, compatibilidad, capacidad operativa, acceso al mercado e inversión/riesgo. Resultado esperado: seleccionar la alternativa de mayor viabilidad y estructurar un plan de doce meses con metas, acciones, recursos, responsables, cronograma, indicadores financieros y seguimiento.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2 ESQUEMA DE VARIABLES DE ESTUDIO

Las variables y ejes de análisis se presentan de forma descriptiva y aplicada. La situación comercial explica la dependencia del cliente principal; las oportunidades de mercado contrastan señales sectoriales y consulta externa; las capacidades organizacionales valoran recursos disponibles; la priorización ordena alternativas; y la sostenibilidad evalúa si la diversificación ayuda a reducir riesgos financieros y operativos.



Figura 4. Esquema de variables y ejes de análisis de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3 OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

La operacionalización se construyó únicamente con dimensiones que podían ser observadas en los instrumentos y retomadas en los resultados. Por esa razón, se incluyeron indicadores de dependencia comercial, carga de proyectos, demanda externa, capacidades internas, priorización estratégica y sostenibilidad referencial.

Los indicadores de mercado se apoyan en encuesta externa y revisión documental sectorial; los indicadores de capacidades se apoyan en encuesta interna, entrevista y evidencia documental; y los indicadores estratégicos se trabajan mediante matrices de análisis y ponderación.

La matriz siguiente resume la trazabilidad entre variables, indicadores, técnicas e instrumentos.

Tabla 7. Operacionalización de variables y ejes de análisis

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de recolección de datos	Instrumento utilizado	Ítem/Pregunta
Situación comercial actual y necesidad de diversificación	Dependencia comercial	Participación del cliente principal en los ingresos de INSSYDE y número de clientes activos durante el período analizado.	Revisión documental y entrevista semiestructurada.	Instrumento 3: Entrevista aplicada a gerencia general, gerencia administrativa y gerencia operativa de INSSYDE. / Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera.	P1 del Capítulo I: ¿Cuál es el nivel de dependencia comercial de INSSYDE respecto a su cliente principal y cómo incide en su estabilidad financiera y operativa?

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de recolección de datos	Instrumento utilizado	Ítem/Pregunta
Situación comercial actual y necesidad de diversificación	Estabilidad financiera	Comportamiento referencial de ingresos, facturación, participación del cliente principal y utilidad disponible durante el período analizado.	Revisión documental.	Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera.	P1 del Capítulo I: ¿Cuál es el nivel de dependencia comercial de INSSYDE respecto a su cliente principal y cómo incide en su estabilidad financiera y operativa?
Situación comercial actual y necesidad de diversificación	Estabilidad operativa	Nivel de carga de proyectos clasificado como alto, medio o bajo, según proyectos ejecutados, mantenimientos recurrentes, uso de recursos y personal asignado.	Entrevista semiestructurada, revisión documental y matriz de carga operativa.	Instrumento 3: Entrevista aplicada a gerencia general, gerencia administrativa y gerencia operativa de INSSYDE. / Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera.	P1 del Capítulo I: ¿Cuál es el nivel de dependencia comercial de INSSYDE respecto a su cliente principal y cómo incide en su estabilidad financiera y operativa?
Oportunidades de mercado	Demanda de servicios constructivos y técnicos	Necesidades identificadas de construcción, mantenimiento, remodelación, adecuaciones técnicas e infraestructura especializada en posibles clientes o sectores.	Consulta externa y revisión documental sectorial.	Instrumento 2: Encuesta aplicada a posibles clientes o empresas externas. / Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera.	P2 del Capítulo I: ¿Qué oportunidades del mercado hondureño presentan mayor viabilidad para la expansión de los servicios de construcción, mantenimiento e infraestructura especializada de INSSYDE?
Oportunidades de mercado	Sectores con potencial	Sectores identificados con posibilidad de demanda para servicios constructivos, mantenimiento e infraestructura especializada.	Consulta externa y revisión documental sectorial.	Instrumento 2: Encuesta aplicada a posibles clientes o empresas externas. / Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera.	P2 del Capítulo I: ¿Qué oportunidades del mercado hondureño presentan mayor viabilidad para la expansión de los servicios de construcción, mantenimiento e infraestructura especializada de INSSYDE?

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de recolección de datos	Instrumento utilizado	Ítem/Pregunta
Oportunidades de mercado	Criterios de contratación	Factores considerados por posibles clientes para seleccionar proveedores: precio, calidad, cumplimiento, experiencia, confianza y capacidad de respuesta.	Consulta externa exploratoria.	Instrumento 2: Encuesta aplicada a posibles clientes o empresas externas.	P2 del Capítulo I: ¿Qué oportunidades del mercado hondureño presentan mayor viabilidad para la expansión de los servicios de construcción, mantenimiento e infraestructura especializada de INSSYDE?
Oportunidades de mercado	Apertura a nuevos proveedores	Disposición de posibles clientes o sectores para evaluar nuevos proveedores de servicios constructivos, mantenimiento o servicios técnicos.	Consulta externa exploratoria.	Instrumento 2: Encuesta aplicada a posibles clientes o empresas externas.	P2 del Capítulo I: ¿Qué oportunidades del mercado hondureño presentan mayor viabilidad para la expansión de los servicios de construcción, mantenimiento e infraestructura especializada de INSSYDE?
Capacidades organizacionales	Capacidad técnica y humana	Experiencia reportada en construcción, mantenimiento e infraestructura especializada, así como disponibilidad y preparación percibida del personal para atender nuevos proyectos.	Encuesta interna y entrevista semiestructurada.	Instrumento 1: Encuesta aplicada al personal técnico-operativo participante de INSSYDE. / Instrumento 3: Entrevista aplicada a gerencia general, gerencia administrativa y gerencia operativa de INSSYDE.	P3 del Capítulo I: ¿En qué medida las capacidades técnicas, humanas, logísticas, administrativas y comerciales de INSSYDE favorecen o limitan su incursión en nuevos mercados?
Capacidades organizacionales	Capacidad logística y operativa	Disponibilidad reportada de herramientas, equipos, vehículos, proveedores, coordinación operativa y capacidad de respuesta para nuevos proyectos.	Encuesta interna, entrevista semiestructurada y revisión documental.	Instrumento 1: Encuesta aplicada al personal técnico-operativo participante de INSSYDE. / Instrumento 3: Entrevista aplicada a gerencia general, gerencia administrativa y gerencia operativa de INSSYDE. / Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera.	P3 del Capítulo I: ¿En qué medida las capacidades técnicas, humanas, logísticas, administrativas y comerciales de INSSYDE favorecen o limitan su incursión en nuevos mercados?

Variable	Dimensión	Indicador	Técnica de recolección de datos	Instrumento utilizado	Ítem/Pregunta
Capacidades organizacionales	Capacidad administrativa	Nivel de organización administrativa percibido para atender nuevos clientes, elaborar cotizaciones, dar seguimiento a proyectos y sostener controles básicos de gestión.	Entrevista semiestructurada y revisión documental.	Instrumento 3: Entrevista aplicada a gerencia general, gerencia administrativa y gerencia operativa de INSSYDE. / Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera.	P3 del Capítulo I: ¿En qué medida las capacidades técnicas, humanas, logísticas, administrativas y comerciales de INSSYDE favorecen o limitan su incursión en nuevos mercados?
Diversificación comercial	Alternativas estratégicas	Segmentos de mercado identificados como posibles opciones de diversificación para INSSYDE, según demanda, experiencia previa y acceso comercial.	Consulta externa exploratoria, entrevista semiestructurada y revisión documental.	Instrumento 2: Encuesta aplicada a posibles clientes o empresas externas. / Instrumento 3: Entrevista aplicada a gerencia general, gerencia administrativa y gerencia operativa de INSSYDE. / Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera.	P4 del Capítulo I: ¿Cuál de las alternativas evaluadas presenta la mayor viabilidad comercial, técnica, operativa y financiera para orientar la diversificación de INSSYDE?
Diversificación comercial	Viabilidad estratégica y priorización	Evaluación comparativa de alternativas según demanda potencial, compatibilidad técnica, capacidad operativa y logística, facilidad de acceso al mercado, inversión requerida, cumplimiento legal y riesgo.	Análisis estratégico y revisión documental.	Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera. / Matriz de priorización estratégica como herramienta de análisis.	P4 del Capítulo I: ¿Cuál de las alternativas evaluadas presenta la mayor viabilidad comercial, técnica, operativa y financiera para orientar la diversificación de INSSYDE?
Sostenibilidad empresarial	Sostenibilidad financiera, operativa y estratégica	Relación de la diversificación con la reducción de dependencia comercial, estabilidad de ingresos, continuidad operativa, uso de capacidades internas y cumplimiento básico de criterios económicos, sociales y ambientales.	Análisis documental, entrevista semiestructurada y análisis estratégico.	Instrumento 3: Entrevista aplicada a gerencia general, gerencia administrativa y gerencia operativa de INSSYDE. / Instrumento 4: Ficha de revisión documental y financiera. / Matriz Triple Bottom Line como herramienta de análisis.	P4 del Capítulo I: ¿Cuál de las alternativas evaluadas presenta la mayor viabilidad comercial, técnica, operativa y financiera para orientar la diversificación de INSSYDE?

Fuente: Elaboración propia.

3.1.4 HIPÓTESIS

Esta investigación no formula una hipótesis estadística porque su alcance es descriptivo y propositivo. El objetivo no es demostrar una relación causal, sino describir la situación de

INSSYDE, interpretar su concentración comercial, identificar oportunidades, valorar las capacidades internas y construir una propuesta estratégica aplicable.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), los estudios descriptivos no siempre requieren hipótesis cuando se orientan a especificar características de un fenómeno y generar alternativas de mejora. Por esa razón, el estudio trabaja con preguntas de investigación, objetivos, indicadores y matrices de análisis.

3.2 ENFOQUE Y MÉTODOS

3.2.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación siguió un enfoque mixto. Los datos cuantitativos de las encuestas se analizaron junto con la información cualitativa obtenida mediante entrevista y revisión documental. Esta combinación hizo posible contrastar la situación interna de INSSYDE con la percepción de posibles clientes y con la información disponible sobre el sector.

3.2.2 ALCANCE

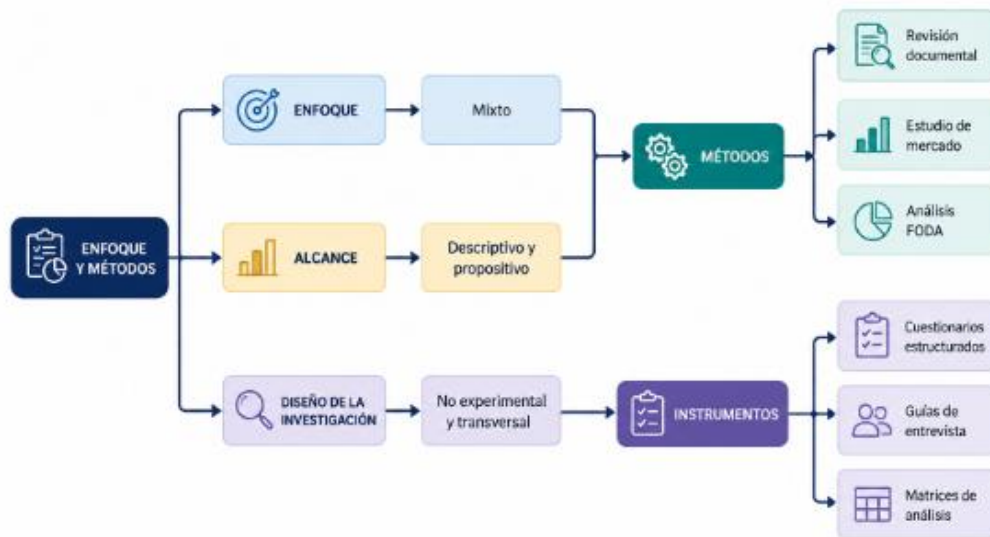
El alcance es descriptivo y propositivo. Es descriptivo porque analiza la dependencia comercial, la carga operativa, las capacidades internas, el entorno competitivo y las oportunidades de diversificación; y es propositivo porque los hallazgos sirven de base para una ruta de aplicabilidad.

La propuesta no se presenta como resultado financiero definitivo, sino como una alternativa estratégica sustentada en hallazgos, criterios ponderados y escenarios referenciales sujetos a validación contable y gerencial.

3.2.3 DISEÑO

El diseño es no experimental y transversal, ya que la información se recopiló sin manipular variables y en función de la situación actual de la empresa. Este diseño es coherente para diagnosticar, interpretar y priorizar alternativas para INSSYDE.

Figura 5. Esquema metodológico de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

3.3 POBLACIÓN Y PARTICIPANTES

3.3.1 POBLACIÓN

La población interna estuvo conformada por 17 empleados permanentes de INSSYDE: 1 gerente general, 1 gerente administrativo, 1 gerente operativo y 14 técnicos. La permanencia laboral y la estructura organizacional se establecieron mediante información institucional; no se infirieron a partir del número de encuestas respondidas.

La población interna se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 8. Población interna de referencia de INSSYDE

Área	Cantidad de empleados
Gerente general	1
Gerente administrative	1
Gerente operative	1
Personal técnico-operativo	14
Total de empleados internos	17

Fuente: Elaboración propia.

La población externa se trabajó como referencia exploratoria, conformada por posibles clientes o informantes clave de sectores vinculados con infraestructura, comercio, logística,

energía, industria y servicios. Por su tamaño reducido, sus respuestas no se entienden como muestra estadística del mercado nacional.

Para compensar esta limitación, el análisis externo se trianguló con fuentes documentales como BCH, CHICO, boletines y eventos sectoriales. Así, las respuestas externas se interpretan junto con evidencia sectorial y no de forma aislada.

La consulta directa se aplicó a dos organizaciones seleccionadas por conveniencia e intencionalidad, priorizando informantes capaces de responder sobre necesidades de infraestructura, criterios de contratación y apertura hacia nuevos proveedores.

3.3.2 COBERTURA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

La población interna estuvo conformada por 17 empleados permanentes. Se obtuvieron cinco encuestas válidas, equivalentes a una cobertura del 29.4% de la población interna, y se realizó una entrevista gerencial. Las cinco respuestas representan únicamente la cobertura del cuestionario y no el número de empleados, la dotación permanente ni la cantidad de personal asignado a proyectos. Por esta razón, los resultados de percepción se interpretaron de forma descriptiva y no se generalizaron a la totalidad del personal.

La consulta externa incluyó dos organizaciones seleccionadas por conveniencia e intencionalidad. Sus respuestas se utilizaron con alcance exploratorio para identificar necesidades y criterios de contratación, y se contrastaron con fuentes sectoriales y documentales.

3.4 TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y PROCEDIMIENTOS APLICADOS

La investigación utilizó una entrevista semiestructurada, encuestas estructuradas y revisión documental. La entrevista profundizó en la dependencia comercial, las capacidades y las limitaciones; las encuestas recogieron percepciones internas y señales externas; y la revisión documental permitió contrastar la información con registros empresariales y fuentes sectoriales.

De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), la combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas permite obtener una comprensión más amplia del fenómeno investigado, al integrar opiniones, experiencias, datos estructurados y evidencia documental vinculada con el contexto organizacional.

Los instrumentos se diseñaron con base en los objetivos específicos y en la matriz de operacionalización, procurando que cada ítem generara información utilizable en el Capítulo IV.

Los instrumentos fueron revisados para comprobar su claridad, pertinencia y correspondencia con los objetivos y la matriz de operacionalización. La revisión fue realizada por

la Máster Carla Maritza Cardona Blanco, asesora metodológica, y el Máster Mario Alberto Gallo Sandoval, asesor temático. La evidencia del proceso se incorpora en el Anexo 2.

3.4.1 TÉCNICAS

3.4.1.1 TÉCNICAS CUALITATIVAS

Las técnicas cualitativas permitieron interpretar el contexto interno de INSSYDE, especialmente las capacidades disponibles, la reducción de proyectos y las condiciones necesarias para diversificar.

Se utilizaron las siguientes técnicas cualitativas:

1. Entrevista semiestructurada

Se aplicó a una persona informante de la gerencia de INSSYDE para identificar capacidades técnicas, operativas y administrativas, riesgos y perspectivas de expansión.

2. Revisión documental

Consistió en revisar documentos internos, información sectorial, literatura académica y fuentes institucionales relacionadas con construcción, infraestructura, inversión y estrategia empresarial.

3.4.1.2 TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN CUANTITATIVA

Las técnicas cuantitativas permitieron ordenar las percepciones internas y externas mediante frecuencias, porcentajes, promedios y clasificaciones descriptivas.

Se utilizaron las siguientes técnicas cuantitativas:

1. Encuestas estructuradas

Fueron dirigidas a dos empresas externas o informantes clave. Sus resultados se entienden como evidencia exploratoria y se triangulan con BCH, CHICO y eventos sectoriales, no como representación estadística del mercado nacional.

2. Análisis estratégico

Se aplicaron herramientas de análisis estratégico - coherentes con el Capítulo IV: PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, análisis de recursos, Matriz de Ansoff, Triple Bottom Line y matriz de priorización ponderada.

3.4.2 INSTRUMENTOS

Los instrumentos se elaboraron de acuerdo con los objetivos y variables del estudio, de modo que cada uno aportara evidencia para el diagnóstico, la comparación de alternativas y la formulación de la propuesta.

Los principales instrumentos fueron:

1. Guía de entrevista semiestructurada

Aplicada a una persona informante de la gerencia para conocer la dependencia comercial, las capacidades, los recursos, las limitaciones y las condiciones para la expansión.

2. Cuestionario de encuesta

Aplicado a personal interno y empresas externas mediante preguntas cerradas y escalas de valoración para identificar capacidades, necesidades, criterios de contratación y apertura a nuevos proveedores.

3. Matrices de análisis estratégico

Corresponden a herramientas de organización e interpretación: PESTEL, Porter, Ansoff, Triple Bottom Line, análisis de recursos y matriz de priorización. No se incluyeron matrices no trabajadas en resultados.

4. Ficha de revisión documental y análisis financiero

Se empleó para registrar documentos empresariales y sectoriales, indicadores, fórmulas o criterios de cálculo, período de análisis y variable asociada. El archivo de Excel funcionó como herramienta de procesamiento, no como sustituto del instrumento metodológico.

5. Matriz de ponderación de alternativas estratégicas

Permitió comparar alternativas de diversificación mediante criterios observables: demanda potencial, compatibilidad técnica, capacidad operativa y logística, facilidad de acceso al mercado, inversión, cumplimiento legal y riesgo.

6. Validación de instrumentos

La revisión académica verificó la coherencia entre objetivos, variables, indicadores e ítems. Este proceso fue realizado por la Máster Carla Maritza Cardona Blanco, asesora metodológica, y el Máster Mario Alberto Gallo Sandoval, asesor temático; las observaciones formuladas se incorporaron en la versión final de los instrumentos, cuya evidencia se presenta en el Anexo 2.

3.4.3 PROCEDIMIENTOS APLICADOS

El proceso de recolección y análisis se desarrolló en fases vinculadas con los objetivos específicos.

Fase previa: diseño y validación de instrumentos

Se elaboraron los instrumentos a partir de la operacionalización y se revisó su coherencia con las preguntas de investigación.

Primera fase: revisión documental y bibliográfica

Se revisaron libros, artículos, informes institucionales, documentos sectoriales, registros internos, facturación disponible, cartera de clientes, reportes de proyectos y documentación empresarial relevante.

Segunda fase: recopilación de información interna

Se aplicó una entrevista semiestructurada para profundizar en las capacidades técnicas, los recursos operativos, la concentración comercial, la reducción de proyectos y las perspectivas de expansión.

Tercera fase: recopilación de información externa

Se aplicaron encuestas a dos empresas externas seleccionadas intencionalmente y se revisó documentación sectorial del BCH, CHICO y eventos vinculados con construcción. La revisión 2026 se limitó a eventos con fecha pública confirmada.

La finalidad fue contrastar oportunidades de diversificación, criterios de contratación, necesidades de mantenimiento o adecuación y segmentos donde INSSYDE puede competir según sus capacidades internas.

Cuarta fase: análisis e interpretación de la información

La información recopilada se organizó mediante herramientas estratégicas aplicadas en el Capítulo IV: PESTEL, Porter, recursos y capacidades, Ansoff, Triple Bottom Line y priorización ponderada.

3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información se clasifican en primarias y secundarias y se utilizan de manera complementaria para interpretar la situación interna de INSSYDE y las oportunidades del mercado.

3.5.1 FUENTES PRIMARIAS

Las fuentes primarias corresponden a la información obtenida mediante encuestas, entrevista y revisión de registros internos disponibles.

En este estudio, las fuentes primarias fueron:

1. Una entrevista semiestructurada aplicada a una persona informante de la gerencia de INSSYDE.
2. Encuestas internas válidas y consulta externa exploratoria a dos empresas o informantes clave.

3. Registros internos disponibles: clientes, facturación referencial, proyectos, carga de proyectos y documentos administrativos.

Estas fuentes permitieron construir el diagnóstico interno y contrastarlo con señales externas.

3.5.2 FUENTES SECUNDARIAS

Las fuentes secundarias corresponden a información académica, institucional y sectorial utilizada para contextualizar el análisis y sustentar los modelos aplicados (Bernal, 2010).

Entre las principales fuentes secundarias se utilizaron:

1. Libros y artículos científicos relacionados con estrategia empresarial, diversificación, sostenibilidad y metodología de investigación.

2. Informes del BCH, CHICO, boletines sectoriales y eventos documentados de construcción; estas fuentes se usaron para identificar actividad del sector, costos de referencia, actores de la cadena y espacios de creación de redes de contacto (Banco Central de Honduras, 2025a, 2025b, 2025c, 2026a, 2026b).

Los eventos 2025 se consideraron antecedentes sectoriales recientes; para 2026 se incorporó únicamente ExpoConstruye 2026 por contar con fecha pública confirmada.

3. Estudios y reportes de organismos internacionales, entre ellos el Banco Interamericano de Desarrollo (2025), la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2025), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (2025) y el World Bank (2025).

4. Documentos técnicos y normativos relacionados con construcción, sostenibilidad e infraestructura.

Estas fuentes complementaron la interpretación de los instrumentos y evitaron basar la propuesta únicamente en percepciones internas.

3.6 PLAN DE ANÁLISIS DE DATOS

La información recopilada se organizó por objetivo específico y eje de análisis.

Para asegurar coherencia, el estudio se mantiene como descriptivo y propositivo: no busca demostrar causalidad ni generalizar al sector, pero sí analiza, evalúa y prioriza alternativas con base en evidencia disponible.

Tabla 9. Coherencia entre objetivos, alcance y técnicas de análisis

Objetivo específico	Alcance metodológico	Técnicas de análisis previstas	Resultado
Determinar la dependencia comercial de 2024-2026 y sus implicaciones financieras y operativas.	Descriptivo-analítico.	Porcentaje de ingresos por cliente, número de clientes activos, variación de ingresos, continuidad de proyectos y lectura de Porter.	Porcentaje de concentración y sus implicaciones financieras, operativas y sobre la capacidad instalada.
Identificar y priorizar al menos tres oportunidades de mercado.	Descriptivo-exploratorio.	Revisión documental BCH-CHICO, PESTEL, microentorno, análisis comparativo, frecuencias, porcentajes y clasificación de criterios.	Al menos tres oportunidades priorizadas mediante criterios ponderados.
Evaluar capacidades técnicas, humanas, logísticas, administrativas y comerciales.	Descriptivo-evaluativo.	Promedios por dimensión, análisis de recursos y capacidades, capacidad instalada, equipo, proveedores y gestión documental.	Fortalezas aprovechables y brechas que condicionan la diversificación.
Seleccionar la alternativa de mayor viabilidad y estructurar el plan de doce meses.	Propositivo.	Matriz de ponderación, puntaje ponderado, clasificación de alternativas y cruce entre mercado, capacidades, acceso e inversión/riesgo.	Alternativa priorizada y plan de implementación de doce meses con metas e indicadores.

Fuente: Elaboración propia.

Los datos cuantitativos se procesaron mediante frecuencias, porcentajes, promedios por dimensión y clasificaciones descriptivas. Por el tamaño de la encuesta interna y externa, los resultados se entienden como evidencia referencial y exploratoria.

La información cualitativa se analizó por categorías: concentración de ingresos, riesgos financieros y operativos, capacidades internas, limitaciones, alianzas y acciones necesarias para diversificación.

Para priorizar alternativas se utilizó el Instrumento 5: matriz de ponderación estratégica. Los criterios fueron demanda potencial, compatibilidad técnica, capacidad operativa y logística, facilidad de acceso al mercado, e inversión/cumplimiento/riesgo. La escala fue de 1 a 5, donde 5 representa mayor conveniencia; en inversión y riesgo, una calificación alta implica menor complejidad relativa.

El puntaje ponderado se obtuvo multiplicando la calificación de cada criterio por su peso y sumando los resultados. La justificación de los pesos se presenta en el Capítulo IV para transparentar la priorización.

Los indicadores financieros y operativos se trabajaron con registros internos disponibles y con escenarios referenciales. Dado que no se contó con estados financieros históricos completos y auditados, el análisis se presenta como base histórico-operativa y escenario financiero referencial de apoyo, no como proyección financiera definitiva.

3.7 CONSIDERACIONES ÉTICAS

Esta investigación se desarrolló respetando principios éticos de confidencialidad, transparencia y uso responsable de la información recopilada.

La participación de las personas entrevistadas y encuestadas fue voluntaria. Se garantizó la confidencialidad de las respuestas y su utilización exclusiva para fines académicos vinculados con la investigación y la propuesta estratégica para INSSYDE.

Asimismo, se respetaron los derechos de autor y las normas de citación académica mediante la referencia de libros, artículos, informes institucionales y demás fuentes utilizadas, conforme a las normas APA vigentes.

3.8 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las principales limitaciones son el acceso parcial a información financiera histórica, el número reducido de respuestas internas y externas, y la disponibilidad limitada de datos específicos del sector de la construcción hondureño.

Por consiguiente, los resultados se interpretan para el contexto particular de INSSYDE y no como generalización para todas las empresas del sector.

Estas limitaciones fueron mitigadas mediante triangulación entre instrumentos, revisión documental y modelos estratégicos.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

Este capítulo presenta los resultados obtenidos mediante los instrumentos definidos en la metodología y los analiza conforme a la matriz de operacionalización. Los hallazgos se ordenan en seis ejes: situación comercial actual y necesidad de diversificación, oportunidades de mercado, competencia referencial, capacidades organizacionales, diversificación comercial y sostenibilidad empresarial. Esta estructura vincula cada resultado con los objetivos específicos y facilita su uso posterior en la propuesta de aplicabilidad.

El análisis tiene alcance descriptivo y propositivo. En consecuencia, los resultados no buscan generalizar el comportamiento del sector de la construcción hondureño, sino explicar la situación particular de INSSYDE y convertir la evidencia recopilada en criterios de decisión. Debido al tamaño reducido de la consulta externa, sus respuestas se tratan como información exploratoria y se contrastan con la revisión documental sectorial.

4.1 INFORME DE PROCESO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se realizó durante el primer semestre de 2026 mediante encuesta interna, consulta externa, entrevista semiestructurada y revisión documental. De una población interna de 17 colaboradores se obtuvieron cinco encuestas válidas. La consulta externa reunió dos respuestas de informantes vinculados con construcción, mantenimiento e infraestructura; por su tamaño, se interpretó únicamente como evidencia exploratoria. La entrevista gerencial y la revisión documental aportaron información sobre concentración comercial, carga de trabajo, recursos disponibles y escenarios de aplicabilidad.

4.1.1 CAPACIDAD LABORAL TEÓRICA Y CARGA OPERATIVA

La capacidad laboral se analizó separando la estructura permanente, la capacidad teórica y la carga de proyectos observada. La jornada informada es de 8 horas diarias, seis días por semana; por tanto, cada empleado dispone teóricamente de 2,496 horas-persona al año ($8 \times 6 \times 52$). Los 17 empleados permanentes representan una capacidad organizacional teórica de 42,432 horas-persona anuales. Dentro de esa estructura, los 14 técnicos representan 34,944 horas-persona teóricas directamente asociables a actividades técnicas. Estas cifras expresan disponibilidad contractual teórica, no horas productivas efectivamente ejecutadas.

Tabla 10. Síntesis de capacidad laboral teórica y evolución cualitativa de la carga de proyectos

Indicador	Fórmula o evidencia	Resultado	Uso metodológico
Horas teóricas por empleado/año	$8 \text{ h} \times 6 \text{ días} \times 52 \text{ semanas}$	2,496 horas-persona	Capacidad contractual teórica individual.
Capacidad organizacional teórica	$17 \text{ empleados permanentes} \times 2,496 \text{ h}$	42,432 horas-persona	Incluye 14 técnicos y 3 cargos gerenciales y administrativos.
Capacidad técnica teórica	$14 \text{ técnicos permanentes} \times 2,496 \text{ h}$	34,944 horas-persona	Disponibilidad teórica para labores técnicas; no equivale a horas productivas reales.
Cobertura de encuesta interna	$5 \text{ respuestas válidas} \div 17 \text{ empleados permanentes}$	29.4%	Mide participación en el cuestionario; no mide capacidad ni utilización operativa.
Evolución cualitativa de la carga de proyectos	Número y tipo de proyectos reportados en 2024-2026	Alta en 2024; media en 2025; baja en 2026	Resume en un solo cuadro la reducción de la carga de proyectos; no representa porcentajes de ocupación.
Utilización operativa estimada 2024-2026	$\frac{\text{Horas productivas estimadas (21,315)}}{\text{horas disponibles (34,944)}} \times 100$	61.0 %	Estimación del nivel de utilización de la capacidad técnica disponible durante el período analizado; sirve como referencia para evaluar la disponibilidad operativa de la empresa y sustentar la viabilidad de atender nuevos proyectos sin ampliar inicialmente la planilla técnica.

Fuente: Elaboración propia con base en información interna proporcionada por INSSYDE y criterios definidos en la matriz de operacionalización.

No se calculó un porcentaje real de ocupación para 2024, 2025 o 2026, porque no se dispuso de partes de horas, registros mensuales de asistencia por proyecto, tiempos administrativos, vacaciones, feriados, traslados ni distribución de cuadrillas. En consecuencia, la investigación utiliza únicamente una clasificación cualitativa de la carga de trabajo alta en 2024, media en 2025 y baja en 2026 sustentada en el número y tipo de proyectos reportados. La cobertura de cinco encuestas internas no se utilizó para estimar capacidad, ocupación ni personal asignado.

4.2 RESULTADOS Y ANÁLISIS DE LAS TÉCNICAS APLICADAS

Los resultados se organizaron por instrumento, número de respuestas válidas, indicador obtenido, objetivo al que aportan y limitación de uso. Esta trazabilidad permite distinguir la evidencia interna, externa, gerencial, documental y estratégica. Los promedios se utilizaron

únicamente como estadísticos descriptivos; no se aplicó inferencia estadística debido al tamaño de las consultas.

Tabla 11. Indicadores consolidados de los instrumentos y del modelo de análisis

Fuente	Cobertura	Resultado descriptivo	Aplicación	Limitación
Instrumento encuesta interna	1: 5 de 17 (29.4%)	Promedio descriptivo: 4.56/5	Capacidades técnicas y operativas	No generalizable al personal total
Instrumento consulta externa	2: 2 informantes	Promedio descriptivo: 4.43/5	Necesidades y de criterios contratación	Evidencia exploratoria
Instrumento entrevista	3: 1 informante gerencial	Reducción de proyectos; 95% de concentración	Situación comercial y capacidad disponible	Fuente cualitativa única
Instrumento revisión documental	4: Registros internos y fuentes sectoriales	Triangulación de proyectos, entorno y requisitos	Contraste de hallazgos	Información financiera parcial
Instrumento priorización	5: 5 alternativas	Puntajes ponderados y clasificación	Selección de rutas estratégicas	Juicio analítico documentado
Estructura laboral permanente	17 empleados: 14 técnicos y 3 cargos gerenciales/administrativos	Base organizacional y capacidad teórica	Objetivo 3	Dato institucional; no deriva de las cinco encuestas.

Fuente: Elaboración propia.

La Tabla 11 muestra la procedencia y el alcance de cada resultado. Los promedios de 4.56/5 y 4.43/5 se conservan únicamente como resúmenes descriptivos, acompañados por el número de participantes y sus limitaciones. La población permanente de 17 empleados se estableció mediante información institucional y se mantiene separada de las cinco respuestas del cuestionario. El Anexo 1 presenta una trazabilidad ampliada por códigos de instrumentos, evidencia, objetivo y uso analítico. La base individual de respuestas deberá conservarse en el expediente de investigación para permitir la verificación por ítem sin inventar frecuencias no documentadas en el informe.

4.2.1 SITUACIÓN COMERCIAL ACTUAL Y NECESIDAD DE DIVERSIFICACIÓN

El primer objetivo específico analizó la dependencia comercial de INSSYDE y su incidencia financiera y operativa. La evidencia disponible indica que aproximadamente 95% de los ingresos proviene del cliente principal y 5% de trabajos no recurrentes. La empresa mantiene 17 empleados permanentes, de los cuales 14 son técnicos. La evolución cualitativa de la carga de proyectos se consolidó en la Tabla 10 para evitar duplicidades; debido a la ausencia de registros completos de horas por proyecto, no se asignó un porcentaje de ocupación.

Tabla 12. Concentración comercial e implicaciones para INSSYDE

Indicador	Evidencia disponible	Efecto principal	Lectura estratégica
Concentración comercial	95% de ingresos referenciales del cliente principal y 5% de otros ingresos no recurrentes	Alta dependencia y cartera alterna insuficiente	Aumenta el poder de negociación del cliente y la exposición ante cambios contractuales.
Impacto integrado	Los cambios en contratos, pagos o continuidad del cliente afectan proyectos y flujo de efectivo	Variabilidad operativa y financiera	La carga de proyectos se resume en la Tabla 10; se requiere diversificación gradual y control de cobranza.
Limitación de la evidencia	Porcentajes referenciales y registros financieros parciales	No permite inferir rentabilidad o liquidez reales	Validar con facturación, estados financieros y contratos.

Fuente: Elaboración propia con base en entrevista gerencial y revisión documental interna.

Desde la perspectiva de Porter (1985), la concentración en un solo comprador incrementa el poder de negociación del cliente y limita la capacidad de la empresa para proteger márgenes, negociar condiciones y planificar su crecimiento. En INSSYDE, este riesgo se observa en la reducción de proyectos de mayor escala y en la dependencia de mantenimientos recurrentes para sostener la operación.

El hallazgo central no es la existencia de un cliente importante, sino la ausencia de una cartera alterna que permita compensar variaciones en la contratación y utilizar mejor los recursos disponibles. La menor carga de proyectos reportada para 2026 sugiere una menor utilización de la capacidad disponible, pero su magnitud no puede cuantificarse sin partes de horas, cronogramas, registros de cuadrillas y tiempos administrativos.

4.2.2 OPORTUNIDADES DE MERCADO Y DEMANDA SECTORIAL

El segundo objetivo específico identificó sectores del mercado hondureño con potencial para demandar servicios constructivos, mantenimiento e infraestructura especializada. La consulta externa señaló necesidades relacionadas con construcción de estaciones de servicio, mantenimiento de pistas de concreto, servicios eléctricos y electromecánicos, pintura, trabajos varios, pruebas de calidad y reportes de avance. Las respuestas abiertas también muestran que los clientes valoran legalidad, garantías, recomendaciones, responsabilidad, puntualidad y evidencia de trabajos realizados.

ANÁLISIS HISTÓRICO-OPERATIVO

El análisis histórico-operativo del período 2024-2026 se basó en proyectos ejecutados, mantenimientos, concentración comercial, personal asignado y registros internos disponibles. Los escenarios financieros simulados se trasladaron al Capítulo VI, porque corresponden a la aplicabilidad de la propuesta y no a estados financieros reales de INSSYDE.

La empresa no proporcionó estados financieros históricos completos y auditados. En consecuencia, el Capítulo IV no atribuye a INSSYDE niveles reales de liquidez, rentabilidad, endeudamiento o patrimonio; únicamente presenta evidencia operativa y comercial recopilada.

Tabla 13. Alcance y limitaciones de la base histórico-operativa

Componente	Evidencia disponible	Uso en la investigación	Limitación	Tratamiento
Período de referencia	Información interna de 2024-2026	Identificar cambios en contratación y continuidad de proyectos	Registros no homogéneos entre años	Análisis descriptivo, no serie estadística.
Evidencia operativa	Proyectos, mantenimientos y estructura permanente	Contextualizar la reducción de la carga de proyectos	Sin partes de horas completos	La síntesis cualitativa se concentra en la Tabla 10.
Evidencia comercial	Concentración aproximada de 95% en el cliente principal	Evaluar dependencia y exposición comercial	Porcentaje referencial	Validar con facturación y contratos.
Evidencia financiera	Información parcial proporcionada por la empresa	Formular escenarios académicos en el Capítulo VI	Sin estados financieros históricos auditados	No atribuir liquidez, rentabilidad ni endeudamiento reales.

Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista gerencial y la revisión documental interna.

La lectura histórica muestra que el riesgo deriva de la combinación de concentración comercial y menor carga de proyectos. Desde Porter (1985), la dependencia aumenta el poder de negociación del cliente principal; desde Barney (1991), evidencia que existen recursos técnicos cuya utilización real debe medirse. Esta conclusión se basa en información operativa, no en estados financieros auditados.

4.2.2.1 INFORMACIÓN EMPRESARIAL FRENTE A LA TENDENCIA SECTORIAL

La comparación entre la información empresarial y la tendencia sectorial muestra un contraste relevante: mientras el entorno de construcción e infraestructura mantiene actividad y espacios de articulación empresarial, INSSYDE reporta una disminución interna de proyectos. Esta diferencia sugiere que la problemática no se explica únicamente por una contracción general del sector, sino también por la concentración comercial y la ausencia de una gestión sistemática de nuevos clientes.

Tabla 14. Comparación entre información empresarial de INSSYDE y tendencia sectorial

Evidencia	Tendencia	Interpretación para INSSYDE
Información empresarial	Reducción interna de la carga de proyectos durante 2024-2026; síntesis detallada en la Tabla 10.	La empresa necesita una gestión comercial activa para aprovechar su capacidad disponible, cuya utilización real debe medirse.
Concentración comercial	95% de ingresos referenciales del cliente principal.	Riesgo por dependencia de una sola fuente de contratación.
Construcción privada	BCH reporta 2,440 edificaciones privadas techadas en I trimestre 2025.	Existe actividad sectorial; debe segmentarse por servicio y cliente.
Financiamiento e inversión	Fondos asociados a vivienda, promotores y actividades productivas.	Puede generar demanda indirecta para adecuaciones y mantenimiento.
Agenda CHICO y eventos	Ferias, creación de redes de contacto, proveedores e innovación.	Canales útiles para visibilidad, proveedores y prospección.
Lectura integrada	La demanda existe, pero no es homogénea.	INSSYDE debe priorizar sectores cercanos a su experiencia y con barreras manejables.

Fuente: Elaboración propia con base en información interna de INSSYDE, Banco Central de Honduras (2025a, 2025b) y Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción (s. f.-a).

La comparación indica que la empresa debe pasar de una lógica reactiva, basada en proyectos asignados por el cliente principal, a una gestión comercial activa sustentada en identificación de sectores, portafolio, visitas a empresas, cotizaciones y seguimiento de oportunidades.

La demanda sectorial no se infiere únicamente de la consulta externa de dos informantes; se triangula con revisión documental, datos del BCH e información gremial vinculada con CHICO. Esta triangulación permite sostener que existen señales de mercado, aunque la viabilidad final dependerá de la capacidad de INSSYDE para convertir contactos en cotizaciones, contratos y cobros efectivos.

4.2.2.2 COMPETENCIA REFERENCIAL IDENTIFICADA Y ANÁLISIS APLICADO PARA INSSYDE

Como complemento del análisis de oportunidades de mercado, se incorporó una revisión aplicada de referentes competitivos del sector de la construcción, mantenimiento, obras civiles, servicios electromecánicos, consultoría, ingeniería, maquinaria, materiales y servicios técnicos especializados. Esta revisión ayuda a comprender el entorno que INSSYDE enfrentaría al buscar clientes fuera de su relación comercial principal.

Las empresas identificadas no se presentan como competidores directos en todos los casos, porque no se dispone de información interna sobre contratos, precios, márgenes, cartera de clientes o participación de mercado. No obstante, funcionan como referentes del mercado formal, al mostrar el tipo de oferentes existentes, los niveles de formalidad, la presencia comercial y las especialidades que INSSYDE debe considerar en una estrategia de diversificación.

Desde esta perspectiva, el análisis no afirma que INSSYDE compita directamente con cada empresa mencionada; su propósito es interpretar la presión competitiva del mercado y las brechas estratégicas frente a esos referentes.

Tabla 15. Referentes competitivos y brechas estratégicas de INSSYDE

Referente o aspecto	Lectura competitiva	Brecha / riesgo para INSSYDE	Implicación estratégica
Constructoras y contratistas formales	Compiten por trayectoria, visibilidad y respaldo documental.	La experiencia de INSSYDE debe presentarse con evidencias verificables.	El portafolio, las referencias y las fichas técnicas son criterios de entrada.
Empresas de mantenimiento y servicios técnicos	Representan competencia cercana en servicios recurrentes.	INSSYDE necesita diferenciarse por cumplimiento, garantía y respuesta rápida.	Este segmento es compatible con una diversificación gradual.
Contratistas eléctricos y electromecánicos	Compiten en áreas relacionadas con capacidades actuales de INSSYDE.	Debe validar certificaciones, equipo, seguridad y garantías.	Permite aprovechar experiencia técnica sin cambiar el giro principal.

Referente o aspecto	Lectura competitiva	Brecha / riesgo para INSSYDE	Implicación estratégica
Presencia comercial y seguimiento	Los referentes visibles usan redes, directorios, cotizaciones y contactos formales.	INSSYDE depende de relaciones concentradas y seguimiento reactivo.	Se requiere base de prospectos, control de cotizaciones y registro de cierres.
Documentación y control de costos	El mercado formal exige solvencias, contratos, reportes, garantías y márgenes claros.	La falta de expediente estándar puede limitar el acceso a clientes nuevos.	La formalización documental reduce riesgo y aumenta confianza comercial.

Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental del sector de la construcción, referentes competitivos y análisis aplicado a INSSYDE.

El análisis comparado muestra que la principal brecha de INSSYDE no es técnica, sino comercial y documental. La empresa cuenta con experiencia, pero necesita convertirla en evidencia visible para nuevos clientes. Por esta razón, la competencia debe interpretarse como presión de formalización, seguimiento y diferenciación, más que como simple disputa por precio.

Tabla 16. Nichos viables y acciones derivadas del análisis competitivo

Nicho o acción prioritaria	Viabilidad para INSSYDE	Acción requerida	Aporte
Mantenimiento preventivo y correctivo empresarial	Alta	Usa experiencia técnica y puede generar recurrencia.	Reduce dependencia mediante contratos repetitivos.
Adecuaciones técnicas y remodelaciones comerciales	Alta	Se vincula con obras civiles menores, electricidad y respuesta rápida.	Permite captar clientes sin gran inversión inicial.
Servicios eléctricos y electromecánicos especializados	Media-alta	Requiere validar garantías, seguridad y documentación técnica.	Aprovecha capacidades actuales y mejora diferenciación.

Nicho o acción prioritaria	Viabilidad para INSSYDE	Acción requerida	Aporte
Infraestructura productiva de bajo y mediano alcance	Media	Debe seleccionarse por capacidad de pago, alcance y riesgo.	Amplía mercado sin ingresar de inmediato a grandes obras.
Acciones comerciales mínimas	Necesaria	Portafolio, expediente legal-comercial, control de cotizaciones y seguimiento de costos.	Convierte la experiencia en oferta formal para nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia a partir de la revisión documental y del análisis de nichos compatibles con las capacidades de INSSYDE.

Los nichos priorizados son coherentes con una diversificación relacionada: mantenimiento, adecuaciones técnicas e instalaciones electromecánicas aprovechan recursos existentes y reducen el riesgo frente a grandes obras.

En síntesis, la revisión competitiva confirma que INSSYDE debe competir desde la especialización, el cumplimiento y la respuesta técnica, no desde la escala. Esta lectura alimenta la priorización estratégica de alternativas, al favorecer sectores donde la empresa pueda generar ingresos recurrentes sin exceder su estructura actual.

4.2.3 CAPACIDADES ORGANIZACIONALES

El tercer objetivo específico evaluó las capacidades técnicas, humanas, logísticas y administrativas de INSSYDE para incursionar en nuevos mercados. La encuesta interna refleja una percepción favorable sobre la capacidad técnica y operativa, con un promedio ajustado de 4.56 sobre 5 y 90.5% de favorabilidad. La entrevista gerencial confirma la existencia de personal, herramientas y maquinaria propia, aunque también señala limitaciones en estructura comercial, contratación de personal especializado y necesidad de crecimiento gradual.

Tabla 17. Problemas frecuentes identificados por clientes y respuesta potencial de INSSYDE

Problema observado por clientes	Evidencia de la consulta externa	Lectura analítica para INSSYDE
Incumplimiento de plazos	Se valora puntualidad y responsabilidad.	El cumplimiento puede convertirse en diferenciador.

Problema observado por clientes	Evidencia de la consulta externa	Lectura analítica para INSSYDE
Falta de preparación técnica	Se mencionan fallas de conocimiento en contratistas.	La experiencia debe documentarse y comunicarse.
Limitaciones de maquinaria o equipo	Se observan deficiencias operativas.	Debe evidenciar inventario, herramientas y logística.
Débil formalidad documental	Se solicitan legalidad, recomendaciones, garantías y seguros.	El expediente comercial es requisito de acceso.
Falta de reportes y trazabilidad	Se sugiere historial digital y reportes.	Los reportes fortalecen confianza y control.

Fuente: Elaboración propia con base en encuesta externa a clientes potenciales e información interna de INSSYDE.

Desde el punto de vista del cliente, la oportunidad para INSSYDE no se limita a ofrecer servicios de construcción, sino a demostrar confiabilidad. La investigación no identificó un registro formal de quejas del cliente actual contra INSSYDE; lo incorporado en este apartado corresponde a percepciones de clientes potenciales sobre deficiencias observadas en contratistas del mercado. Estos hallazgos se utilizan como insumo para diferenciar la propuesta de valor, no como evidencia de reclamos contra la empresa.

La capacidad instalada se entiende como la combinación de personal permanente, herramientas, equipo, transporte, proveedores y coordinación operativa disponible para ejecutar proyectos. La evidencia institucional muestra una estructura de 17 empleados permanentes. Las cinco encuestas válidas corresponden únicamente a participantes del cuestionario y no representan el número de empleados ni la asignación operativa. La carga de trabajo se considera baja para 2026 por la reducción de proyectos reportada, pero deberá cuantificarse mediante bitácoras, horas-persona, cronogramas, facturación y uso real de cuadrillas.

4.2.4 DIVERSIFICACIÓN COMERCIAL

El cuarto objetivo específico se abordó mediante la comparación de alternativas de diversificación. En este capítulo la interpretación se limita a identificar las rutas más coherentes con la demanda observada, las capacidades internas y los riesgos de entrada; las acciones de ejecución se desarrollan posteriormente en la propuesta de aplicabilidad.

Tabla 18. Análisis PESTEL aplicado a los resultados de INSSYDE

Factor	Implicación identificada	Implicación/Riesgo
Político-institucional	La inversión pública y la contratación formal pueden abrir oportunidades.	Requiere documentación y cumplimiento antes de entrar.
Económico	Existe actividad constructiva y financiamiento asociado a sectores productivos.	Debe segmentarse por clientes con capacidad real de pago.
Social/mercado	Empresas requieren mantenimiento y continuidad operativa.	Favorece servicios recurrentes y técnicos.
Tecnológico	Clientes valoran control, reportes e historial.	La gestión documental incide en competitividad.
Ecológico	Aumentan exigencias de residuos, seguridad y eficiencia.	El cumplimiento ambiental reduce riesgos de contratación.
Legal	Nuevos clientes pueden exigir solvencias, permisos y garantías.	La formalidad es requisito de acceso, no solo trámite.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del estudio, análisis PESTEL y marco legal del Capítulo II.

El PESTEL confirma que las oportunidades no dependen solo de la demanda. La entrada a nuevos sectores también exige documentación, cumplimiento legal, control operativo y capacidad de respuesta. Por consiguiente, los factores externos funcionan como filtros para decidir dónde competir primero.

Tabla 19. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter aplicado a INSSYDE

Fuerza competitiva / evolución observada	Evidencia del estudio	Implicación estratégica
Poder de negociación de clientes	Alto por concentración referencial de 95% en un cliente principal.	Reducir dependencia y diversificar cartera para equilibrar negociación.
Rivalidad y evolución de la competencia	El mercado cuenta con contratistas generales, empresas de mantenimiento, proveedores eléctricos/electromecánicos y oferentes de obra menor. Los clientes comparan cumplimiento, experiencia, precio, documentación y garantías.	Diferenciarse por portafolio, evidencia técnica, reportes, garantías, cumplimiento y respuesta formal.

Fuerza competitiva / evolución observada	Evidencia del estudio	Implicación estratégica
Entrada de nuevos competidores	En mantenimiento y adecuaciones menores las barreras de entrada son moderadas; en proyectos formales aumentan requisitos legales, técnicos y documentales.	Convertir la formalidad y la experiencia especializada en barreras favorables para INSSYDE.
Poder de proveedores	Materiales, herramientas, transporte y subcontratos pueden afectar costos, tiempos y calidad.	Fortalecer acuerdos con proveedores, cotizaciones comparativas e inventario mínimo.
Servicios sustitutos / multiproveedor	Los clientes pueden contratar varios proveedores por separado para construcción, electricidad, pintura o mantenimiento.	Ofrecer soluciones integrales con un responsable único y reportes de avance.
Respuesta estratégica	La competencia ya no se interpreta solo por precio; el mercado valora trazabilidad, referencias, seguridad, garantía y capacidad de respuesta.	Implementar diversificación relacionada, gestión comercial activa y expediente legal-comercial actualizado.

Fuente: Elaboración propia con base en Porter (1985) y resultados de investigación.

El análisis de Porter muestra que el principal riesgo competitivo de INSSYDE está en el poder de negociación del cliente principal. La diversificación no solo ampliaría los ingresos, sino que también reduciría el peso de un solo comprador sobre las decisiones operativas y financieras de la empresa.

Tabla 20. Análisis de recursos estratégicos de INSSYDE según Barney (1991)

Recurso o capacidad	Valor estratégico	Lectura RBV	Implicación estratégica
Experiencia 2005-2026 en construcción y mantenimiento especializado	Permite atender proyectos técnicos y generar confianza en sectores cercanos.	Recurso valioso por aprendizaje acumulado y conocimiento práctico.	Documentar proyectos, fotografías, fichas técnicas y constancias.
Recurso humano técnico-operativo	INSSYDE cuenta con 17 empleados permanentes, de los cuales 14 son técnicos. La síntesis de capacidad y carga de proyectos se presenta en la Tabla 10.	Capacidad valiosa cuya utilización real debe medirse; no puede inferirse a partir del número de encuestas.	Registrar horas-persona disponibles y ejecutadas, cuadrillas activas, tiempos administrativos y carga mensual por proyecto.
Herramientas, equipos, vehículos y bodega	Facilitan respuesta operativa y control de calidad sin depender totalmente de terceros.	Recurso tangible valioso si se administra con planificación.	Levantar inventario y programar uso por proyecto.

Recurso o capacidad	Valor estratégico	Lectura RBV	Implicación estratégica
Coordinación operativa y medición de capacidad	La empresa dispone de personal, herramientas, equipos y proveedores que deben programarse por proyecto.	Capacidad organizacional que genera valor cuando se asignan recursos con planificación y registros verificables.	Usar partes de horas, cronogramas y control de proyectos simultáneos antes de ampliar costos fijos.
Experiencia con cliente del sector energético	Aporta credibilidad técnica, seguridad y aprendizaje en proyectos exigentes.	Reputación como recurso estratégico si se comunica formalmente.	Convertir experiencia en portafolio para nuevos clientes.
Gestión documental, legal y de cumplimiento	Condiciona acceso a clientes formales y procesos de contratación.	Puede convertirse en capacidad organizacional si se sistematiza.	Crear expediente legal, administrativo, técnico y de seguridad.

Fuente: Elaboración propia con base en Barney (1991), encuesta interna, entrevista y revisión documental.

El enfoque basado en recursos muestra que INSSYDE posee capacidades aprovechables, pero debe organizarlas con mayor rigor. La experiencia técnica, el personal y los equipos generan valor cuando se documentan, se convierten en oferta comercial y se respaldan con procesos administrativos.

4.2.5 SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL Y ESCENARIOS REFERENCIALES

La sostenibilidad empresarial se analiza como referencia mediante la reducción de concentración comercial, la mejor utilización de la capacidad operativa y escenarios financieros prudentes. Estos escenarios no sustituyen estados financieros históricos auditados ni constituyen promesa de resultados; su función es apoyar la interpretación del efecto potencial de la diversificación.

Desde el enfoque Triple Bottom Line, la sostenibilidad de la propuesta se interpreta en tres dimensiones complementarias. En la dimensión económica, la diversificación busca reducir la concentración de ingresos y mejorar la estabilidad financiera. En la dimensión social, procura proteger la continuidad del empleo y aprovechar mejor las capacidades del personal técnico. En la dimensión ambiental y de cumplimiento, exige fortalecer la seguridad, el manejo de residuos, la documentación legal y la responsabilidad operativa, especialmente al atender clientes más formales o sectores con mayores requisitos de contratación.

Los resultados financieros referenciales muestran una mejora potencial del resultado operativo si la empresa amplía su cartera, controla costos y reduce la dependencia comercial. Esta lectura deberá validarse con información contable formal antes de convertirse en una meta financiera definitiva.

Tabla 21. Alternativas de diversificación identificadas para INSSYDE

Alternativa	Evidencia que la respalda	Condición de viabilidad
Mantenimiento especializado para empresas comerciales e industriales	Demanda recurrente y problemas de cumplimiento en contratistas.	Paquetes de servicio, reportes y tiempos de respuesta.
Construcción industrial e infraestructura productiva	Afinidad con obras civiles e infraestructura especializada.	Portafolio, control de costos y capital de trabajo.
Servicios eléctricos y electromecánicos	Necesidades externas y experiencia técnica relacionada.	Validar certificaciones, equipo y personal especializado.
Iluminación LED, tierras físicas y protección contra rayos	Sugerencias internas sobre eficiencia y seguridad eléctrica.	Evaluar demanda, estándares y garantías.
Cisternas, techados industriales, pintura y adecuaciones menores	Necesidades complementarias identificadas.	Usar como servicios de entrada, no como eje único.

Fuente: Elaboración propia con base en instrumentos 1, 2 y 3.

4.3 PRIORIZACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELOS APLICADOS

La priorización estratégica se construyó con criterios derivados de la matriz de operacionalización, los instrumentos aplicados y el marco teórico. La Tabla 22 explica el origen, la ponderación y la razón estratégica de cada criterio evaluado. La matriz no ejecuta la propuesta en el Capítulo IV; su función es identificar la alternativa con mayor conveniencia relativa según la realidad actual de INSSYDE.

Tabla 22. Criterios y ponderaciones utilizados en la matriz de priorización

Criterio	Peso	Evidencia utilizada	Justificación del peso
Demanda potencial	25%	Instrumento 2, revisión documental BCH-CHICO, PESTEL económico-social, microentorno y mercadotecnia estratégica.	Recibe el mayor peso porque sin demanda real o recurrente la diversificación no genera ventas ni reduce concentración.
Compatibilidad técnica	25%	Instrumento 1, Instrumento 3, entrevista gerencial y enfoque de recursos y capacidades de Barney (1991).	Tiene el mismo peso que la demanda porque INSSYDE debe priorizar sectores donde pueda usar experiencia, personal, equipo y conocimiento técnico actual.
Capacidad operativa y logística	20%	Encuesta interna, entrevista gerencial, definición de capacidad instalada, proveedores y análisis RBV/Grant.	Evalúa si la alternativa puede ejecutarse con la estructura actual de 17 empleados y recursos disponibles, evitando saturación o inversiones prematuras.

Criterio	Peso	Evidencia utilizada	Justificación del peso
Facilidad de acceso al mercado	15%	Requisitos de clientes, redes sectoriales, cámaras empresariales, CHICO, PESTEL legal y Porter.	Se pondera como filtro de entrada: un sector puede ser atractivo, pero menos viable si exige relaciones, licencias o documentación que la empresa aún debe fortalecer.
Inversión, cumplimiento legal y riesgo	15%	Instrumento 3, ficha documental, modelo financiero referencial, marco legal, PESTEL legal-ecológico y Triple Bottom Line.	Mide el esfuerzo financiero, documental, ambiental y operativo requerido; un mayor puntaje indica menor inversión relativa y menor exposición al riesgo.

Fuente: Elaboración propia con base en la matriz de operacionalización, instrumentos de investigación y modelos estratégicos aplicados.

La escala utilizada fue de 1 a 5, donde 1 representa baja conveniencia y 5 alta conveniencia. En el criterio de inversión, cumplimiento legal y riesgo, una puntuación más alta significa menor inversión relativa, menor complejidad documental o menor exposición operativa. Esta aclaración evita interpretar el puntaje como rentabilidad garantizada; su función es comparar alternativas con una misma regla de decisión.

La ponderación asigna mayor peso a la demanda potencial y a la compatibilidad técnica porque una alternativa solo es viable si existe mercado y si INSSYDE puede atenderlo con capacidades actuales. La capacidad operativa recibe 20% porque la empresa cuenta con 17 empleados y recursos técnicos, pero no debe saturarse. La facilidad de acceso y el riesgo reciben 15% cada uno porque funcionan como filtros de entrada: pueden volver menos atractiva una alternativa aun cuando exista demanda.

4.3.1 MATRIZ DE ANSOFF APLICADA A INSSYDE

La Matriz de Ansoff permite clasificar las alternativas de crecimiento de INSSYDE según la relación entre los servicios que actualmente ofrece y los mercados o clientes que puede atender. En este caso, la herramienta se utiliza no solo como modelo teórico, sino como criterio de análisis para ordenar las opciones de expansión y diversificación comercial identificadas en los resultados.

Tabla 23. Matriz de Ansoff aplicada a las alternativas de crecimiento de INSSYDE

Estrategia de Ansoff	Aplicación para INSSYDE	Viabilidad
Penetración de mercado: servicios actuales / mercado actual	Fortalecer la relación con el cliente principal mediante mantenimiento recurrente, respuesta rápida, cumplimiento técnico, mejora en control de proyectos y documentación de garantías.	Es una alternativa de bajo riesgo porque aprovecha la experiencia actual de la empresa. Sin embargo, no resuelve por sí sola el problema central, ya que mantiene la dependencia comercial del cliente principal.

Estrategia de Ansoff	Aplicación para INSSYDE	Viabilidad
Desarrollo de mercado: servicios actuales / nuevos mercados	Ofrecer los servicios actuales de construcción, mantenimiento, obras civiles, electricidad e infraestructura especializada a nuevos clientes en sectores comerciales, logísticos, energéticos, inmobiliarios, servicios privados e infraestructura empresarial.	Es la ruta más viable para INSSYDE, porque permite reducir la concentración de ingresos sin alejarse de sus capacidades actuales. Requiere fortalecer la gestión comercial, preparar portafolio, cotizaciones, base de clientes y seguimiento sistemático.
Desarrollo de servicios: nuevos servicios / mercado actual	Incorporar servicios complementarios para clientes existentes o cercanos al sector actual, como paquetes de mantenimiento preventivo, diagnósticos técnicos, adecuaciones menores, respuesta a emergencias, control documental y supervisión de obras.	Tiene viabilidad media-alta, porque parte de capacidades ya existentes. Permite aumentar el valor ofrecido, aunque requiere ordenar procesos, tiempos de respuesta, precios y responsables internos.
Diversificación relacionada: nuevos servicios / nuevos mercados	Ingresar gradualmente en remodelaciones comerciales, adecuaciones técnicas, mantenimiento de instalaciones empresariales, infraestructura logística, proyectos energéticos menores y obras civiles especializadas.	Es viable si se implementa de forma gradual. No se recomienda una diversificación no relacionada, porque implicaría mayores riesgos, inversión adicional y aprendizaje fuera de la experiencia principal de INSSYDE.

Fuente: Elaboración propia con base en Ansoff (1957), resultados de instrumentos aplicados y análisis de capacidades internas de INSSYDE.

La aplicación de la Matriz de Ansoff muestra que la estrategia más conveniente para INSSYDE es el desarrollo de mercado, complementado con diversificación relacionada. La empresa ya cuenta con experiencia en construcción, mantenimiento, obras civiles, electricidad e infraestructura especializada; por ello, puede trasladar esas capacidades hacia nuevos clientes sin modificar de forma sustancial su modelo operativo.

La penetración de mercado ayuda a sostener la relación con el cliente principal, pero no reduce por sí sola el riesgo de concentración comercial. El desarrollo de servicios puede fortalecer la propuesta de valor mediante paquetes de mantenimiento, atención preventiva y soluciones técnicas complementarias. La diversificación relacionada, por su parte, representa una oportunidad de crecimiento si se orienta hacia sectores compatibles con la experiencia, el personal técnico, el equipo disponible y la capacidad operativa de INSSYDE.

Por tanto, la Matriz de Ansoff confirma que la expansión de INSSYDE debe ser gradual, enfocada y compatible con sus recursos actuales. La empresa no debería ingresar en mercados

ajenos a su experiencia, sino aprovechar sus capacidades existentes para atender segmentos con demanda de servicios constructivos, mantenimiento e infraestructura especializada.

4.3.2 MATRIZ TRIPLE BOTTOM LINE APLICADA A INSSYDE

El enfoque Triple Bottom Line sirve para analizar la sostenibilidad empresarial desde tres dimensiones: económica, social y ambiental. En esta investigación, el modelo se aplica para evaluar si las alternativas de diversificación comercial de INSSYDE contribuyen no solo a mejorar los ingresos, sino también a proteger la continuidad operativa, el empleo, la seguridad del personal y el cumplimiento de prácticas responsables en los proyectos.

Tabla 24. Matriz Triple Bottom Line aplicada a INSSYDE

Dimensión Triple Bottom Line	Situación	Implicación	Criterio
Económica	Alta concentración de ingresos y reducción de la carga de proyectos en 2026.	La diversificación debe reducir dependencia y estabilizar ingresos.	Priorizar alternativas con demanda recurrente y baja inversión relativa.
Social	17 empleados, con 14 técnicos y capacidad disponible cuya utilización real debe medirse.	Nuevos proyectos pueden sostener empleo y aprovechar capacidades.	Valorar continuidad de trabajo y seguridad ocupacional.
Ambiental y cumplimiento	El sector exige manejo de residuos, seguridad y documentación.	Nuevos clientes formales pueden exigir cumplimiento verificable.	Considerar legalidad, seguridad y prácticas ambientales básicas.
Soporte operativo	Existen recursos técnicos, pero se requiere mayor orden comercial y documental.	La sostenibilidad depende de ejecutar sin perder control.	Evaluar capacidad de seguimiento, proveedores y coordinación.

Fuente: Elaboración propia con base en Elkington (1997), resultados de los instrumentos aplicados y análisis interno de INSSYDE.

La aplicación del enfoque Triple Bottom Line muestra que la diversificación comercial debe evaluarse desde una perspectiva integral. En la dimensión económica, la prioridad es reducir la concentración de ingresos en el cliente principal y construir una cartera más amplia de clientes recurrentes. Esta dimensión se relaciona directamente con la sostenibilidad financiera, pues una empresa con ingresos concentrados tiene menor margen de maniobra ante cambios en demanda, pagos o contratación.

En la dimensión social, la diversificación contribuye a proteger la continuidad del empleo y a aprovechar mejor las capacidades del personal técnico. Considerando que INSSYDE cuenta con 17 empleados, de los cuales 14 son técnicos, la generación de nuevos proyectos puede favorecer una carga de proyectos más estable y reducir los períodos de baja actividad operativa.

En la dimensión ambiental y de cumplimiento, la empresa debe fortalecer sus prácticas de seguridad, control documental, manejo de residuos y cumplimiento legal. Este aspecto es relevante porque los nuevos clientes, especialmente empresas formales o proyectos institucionales, pueden exigir mayor evidencia de cumplimiento antes de contratar servicios constructivos, mantenimiento o infraestructura especializada.

En general, el Triple Bottom Line confirma que la diversificación de INSSYDE no debe verse solo como una estrategia comercial, sino como una ruta para fortalecer la sostenibilidad financiera, laboral, operativa y responsable de la empresa.

Tabla 25. Matriz de priorización de alternativas estratégicas

Alternativa estratégica	Puntaje	Prioridad	Lectura estratégica
Mantenimiento especializado para empresas	4.68/5	Muy alta	Demanda recurrente, baja inversión y alta afinidad técnica.
Construcción industrial e infraestructura productiva	4.35/5	Alta	Atractiva; exige capital de trabajo y mayor control.
Servicios eléctricos y electromecánicos	4.13/5	Alta	Viable si se validan certificaciones, equipo y personal.
Iluminación LED, tierras físicas y protección contra rayos	3.85/5	Media-alta	Nicho complementario para comercio e industria.
Cisternas, techados, pintura y adecuaciones menores	3.55/5	Media	Complemento de contratos integrales; no eje principal.

Fuente: Elaboración propia con base en criterios ponderados de viabilidad estratégica.

Los investigadores asignaron una puntuación consensuada a cada alternativa, utilizando la escala de 1 a 5 y los pesos de la Tabla 22. Cada valoración se sustentó en los instrumentos 1 a 4, la revisión sectorial y los modelos estratégicos. No se presenta un coeficiente de concordancia entre

evaluadores, porque la decisión final se construyó mediante deliberación y consenso documentado. La matriz completa y la justificación de los puntajes se presentan en el Anexo 1.

La matriz muestra que las alternativas más atractivas son aquellas que combinan demanda recurrente, baja inversión relativa y afinidad con la experiencia técnica de INSSYDE. Por esa razón, el mantenimiento especializado obtiene prioridad muy alta: puede generar ingresos repetitivos, utilizar la capacidad disponible y requerir menor capital inicial. La construcción industrial e infraestructura productiva también es atractiva, pero exige mayor control de costos, documentación, capital de trabajo y gestión de riesgos; por ello debe abordarse de forma gradual y no como entrada inmediata a proyectos de gran escala.

4.4 INTEGRACIÓN DE HALLAZGOS DEL CAPÍTULO

Los resultados integran cuatro hallazgos principales: alta dependencia comercial, reducción de la carga de proyectos, capacidades internas aprovechables y oportunidades externas que requieren selección prudente. Al contrastar estos hallazgos con Porter, Barney, Ansoff y Triple Bottom Line, la alternativa más coherente es una diversificación relacionada, gradual y controlada, no una expansión amplia ni desordenada.

En relación con los objetivos específicos, los resultados permiten establecer una secuencia lógica de análisis. Primero, la concentración comercial confirma la necesidad de reducir la exposición frente al cliente principal. Segundo, la revisión del mercado muestra oportunidades potenciales, aunque no todas presentan el mismo nivel de acceso ni compatibilidad. Tercero, las capacidades internas de INSSYDE constituyen una base aprovechable, pero requieren mayor organización comercial, documental y financiera. Finalmente, la comparación de alternativas confirma que la ruta más prudente no es una expansión generalizada, sino una diversificación relacionada, gradual y controlada.

El aporte original de la investigación consiste en transformar el diagnóstico de concentración comercial en una ruta aplicada de diversificación para una empresa hondureña de infraestructura especializada. La propuesta no se limita a recomendar la búsqueda de nuevos clientes; integra dependencia comercial, capacidades internas, señales de mercado, priorización estratégica, control financiero, seguimiento comercial y gestión de riesgos en un esquema operativo que puede ser medido por la gerencia.

El esquema resultante puede adaptarse a pequeñas y medianas empresas que dependen de pocos compradores. Su aplicación comienza con la identificación de la vulnerabilidad financiera,

continúa con la selección de segmentos compatibles con la capacidad instalada y la definición de una propuesta de valor diferenciada, y concluye con el control de la implementación mediante indicadores de mercadotecnia entre empresas (B2B), liquidez, rendimiento sobre la inversión (ROI) y cumplimiento operativo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. La concentración del 95% de los ingresos en el cliente principal representa un riesgo estratégico para la sostenibilidad financiera y operativa de INSSYDE, porque vincula la continuidad de las ventas, los pagos y la contratación a las decisiones de un solo comprador. La evidencia disponible muestra una reducción cualitativa de la carga de proyectos entre 2024 y 2026; sin embargo, no permite calcular la utilización operativa real por falta de partes de horas y registros completos por proyecto. Este hallazgo confirma que la diversificación comercial es necesaria para disminuir la exposición financiera, generar ingresos de nuevos clientes y mejorar gradualmente el aprovechamiento de la capacidad instalada.

2. Las oportunidades de mercado identificadas no justifican una expansión hacia cualquier actividad del sector construcción. La evidencia documental y sectorial orienta a una diversificación selectiva, concentrada en servicios donde INSSYDE puede competir con menor costo de entrada, mayor afinidad técnica y posibilidad de recurrencia. En ese sentido, el mantenimiento especializado obtuvo la mayor prioridad estratégica con 4.68/5, seguido por construcción industrial e infraestructura productiva con 4.35/5 y servicios eléctricos y electromecánicos con 4.13/5. La cuantificación de estas oportunidades debe vincularse con el análisis de nicho, producto o servicio, precio, promoción, plaza o canal de acceso, portafolio disponible, capacidad operativa y margen esperado, utilizando como respaldo los datos internos de INSSYDE, los indicadores sectoriales del BCH y las referencias gremiales vinculadas con CHICO (Banco Central de Honduras, 2025a, 2025b; Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción, s. f.-a).

3. La empresa posee una base técnica que puede utilizarse para iniciar una diversificación gradual, especialmente por su experiencia en obras civiles, instalaciones eléctricas y electromecánicas, mantenimiento preventivo y correctivo, adecuaciones técnicas e infraestructura especializada. Esta capacidad se apoya en 17 colaboradores, de los cuales 14 son técnicos, además de vehículos, herramientas especializadas, equipos de soldadura y oxicorte,

andamios, equipo de protección personal, bodega de trabajo y conocimiento acumulado en proyectos para estaciones de servicio. Sin embargo, para convertir esas capacidades en nuevos contratos, resulta necesario fortalecer la gestión comercial, documental, financiera y de seguimiento operativo, incluyendo portafolio, fichas técnicas, evidencia fotográfica, inventario de equipo, control de costos, registro de cotizaciones y trazabilidad de cobros.

4. La ruta estratégica más coherente para INSSYDE es el desarrollo de mercado, complementado con diversificación relacionada. Esta alternativa permite llevar servicios actuales y cercanos a nuevos clientes, sin abandonar el giro principal ni asumir una expansión ajena a la experiencia de la empresa. La lectura conjunta de Ansoff, la Teoría Basada en Recursos, el marketing estratégico y el Triple Bottom Line confirma que el crecimiento debe ser gradual, medible y controlado: primero ordenar la oferta, luego captar clientes compatibles y, finalmente, evaluar resultados mediante indicadores de dependencia comercial, ingresos de nuevos clientes, utilización de capacidad instalada, cumplimiento contractual, liquidez y ROI (Ansoff, 1957; Barney, 1991; Elkington, 1997; Kotler & Keller, 2016).

5. Los valores de ROI, VAN, TMAR, punto de equilibrio y recuperación presentados en la propuesta corresponden a simulaciones académicas construidas con supuestos referenciales, debido a que no se dispuso de estados financieros históricos completos y auditados. Por tanto, no constituyen resultados financieros definitivos ni una garantía de rentabilidad. Antes de ejecutar la inversión, INSSYDE deberá validar los supuestos con una auditoría financiera previa y recalcular los indicadores con datos contables, contractuales y operativos reales.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda fortalecer la gestión comercial de INSSYDE mediante la definición de objetivos que permitan dar seguimiento al proceso de captación de clientes y evaluar su cumplimiento de forma periódica. Durante el primer año de implementación, será conveniente mantener un registro actualizado de prospectos, controlar las cotizaciones emitidas, documentar las reuniones comerciales y dar seguimiento a las oportunidades de negocio que se concretan.

De igual forma, se considera importante monitorear los ingresos provenientes de nuevos clientes con el fin de disminuir gradualmente la dependencia del principal cliente de la empresa,

procurando mantener la relación comercial existente. Los resultados obtenidos deberán revisarse periódicamente para realizar los ajustes que sean necesarios, considerando el comportamiento del mercado y la capacidad operativa de INSSYDE.

2. La prospección inicial debe concentrarse en servicios cercanos a la experiencia de INSSYDE: mantenimiento especializado, adecuaciones técnicas, trabajos eléctricos y electromecánicos e infraestructura productiva de bajo y mediano alcance. Estos segmentos aprovechan el conocimiento existente y ofrecen mayor posibilidad de recurrencia. También reducen el riesgo de entrar de inmediato en proyectos grandes que demanden más capital de trabajo, documentación y capacidad administrativa.

3. Antes de aumentar la planilla fija o realizar inversiones mayores, INSSYDE debe ordenar y documentar las capacidades que ya posee. Las prioridades son el catálogo comercial, el portafolio de proyectos, las fichas técnicas, el expediente legal y comercial, los formatos de cotización, los reportes de avance, las actas de entrega, el inventario de equipo y el control de costos por proyecto. De esta manera, la experiencia técnica se convierte en evidencia concreta para presentar ante nuevos clientes.

4. La gerencia deberá revisar mensualmente el Cuadro de Mando Integral y la matriz de riesgos. Como mínimo, el seguimiento debe incluir dependencia comercial, ingresos de nuevos clientes, uso de la capacidad instalada, prospectos contactados, cotizaciones enviadas, tasa de conversión, margen por proyecto, recuperación de cuentas por cobrar, cumplimiento documental y ROI. Si los datos muestran baja conversión, presión de liquidez, sobrecarga operativa o resistencia interna, será necesario ajustar la estrategia antes de asumir nuevos compromisos.

5. Antes de aprobar la inversión del plan o ampliar la capacidad, INSSYDE deberá validar los supuestos financieros con facturación, contratos, cotizaciones, hojas de costo, registros de horas-persona, impuestos, financiamiento y condiciones reales de cobro. El análisis de sensibilidad deberá actualizarse mensualmente para medir el efecto de variaciones en ventas, margen, inversión y recuperación de cuentas por cobrar. La continuidad de la propuesta se autorizará únicamente si el VAN permanece positivo, la inversión se recupera dentro del horizonte definido y la liquidez disponible permite cumplir con nómina, proveedores y proyectos vigentes.

CAPÍTULO VI. APLICABILIDAD

6.1 NOMBRE DE LA PROPUESTA

Plan de diversificación comercial y captación de nuevos clientes para INSSYDE, basado en desarrollo de mercado, servicios relacionados y fortalecimiento de su presentación comercial.

6.2 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Los resultados del estudio sustentan la intervención propuesta. El Capítulo IV determinó que cerca del 95% de los ingresos depende del cliente principal, identificó una reducción de la carga de proyectos hacia 2026 y confirmó la existencia de capacidades técnicas aprovechables en servicios relacionados. Por ello, la respuesta no consiste únicamente en buscar más clientes: INSSYDE debe ordenar su oferta, controlar los costos, dar seguimiento a las oportunidades y disminuir gradualmente el riesgo de concentración comercial.

El sustento conceptual integra la Matriz de Ansoff, la Teoría Basada en Recursos y el enfoque Triple Bottom Line. Ansoff orienta la búsqueda de nuevos clientes para servicios actuales o relacionados; Barney permite valorar el personal, los equipos, las herramientas, la experiencia y el conocimiento operativo; y el Triple Bottom Line incorpora los efectos económicos, laborales, operativos y de cumplimiento. Esta integración vincula la aplicabilidad con el marco teórico y los resultados obtenidos (Ansoff, 1957; Barney, 1991; Elkington, 1997).

La viabilidad se fundamenta en una implementación gradual. Durante el período de enero a diciembre de 2027 no se prevé comprar maquinaria pesada ni ampliar la planilla fija; los recursos se concentran en preparar el catálogo y el portafolio, mejorar la presencia digital, habilitar un canal de contacto, realizar prospección en espacios empresariales, capacitar al personal y revisar indicadores. Esta secuencia permitirá comprobar la respuesta del mercado antes de asumir compromisos financieros de mayor tamaño.

6.3 ALCANCE DE LA PROPUESTA

El alcance cubre el primer ciclo de implementación, previsto de enero a diciembre de 2027. La propuesta aplica a la estructura actual de INSSYDE: 1 gerente general, 1 gerente administrativo, 1 gerente operativo y 14 técnicos. En esta etapa se priorizan servicios que ya se relacionan con su experiencia: mantenimiento especializado, obras civiles menores, adecuaciones técnicas, instalaciones eléctricas y electromecánicas, iluminación, tierras físicas, protección contra rayos y mejoras de infraestructura comercial o productiva.

El límite principal es evitar actividades ajenas al conocimiento técnico de la empresa. El objetivo no es crecer por volumen, sino abrir mercado con servicios que INSSYDE pueda ejecutar con calidad, cobrar de forma ordenada y documentar como respaldo para futuros clientes.

Tabla 26. Alcance, entregables y límites de la propuesta

Componente	Definición	Entregable/límite
Objetivo de implementación 1	Formalizar la oferta comercial y técnica de INSSYDE.	Catálogo de servicios, portafolio, fichas técnicas, fotografías de trabajos, QR y expediente legal-comercial.
Objetivo de implementación 2	Activar una captación ordenada de clientes compatibles.	Base de prospectos, guion de contacto, registro de reuniones, cotizaciones y seguimiento.
Objetivo de implementación 3	Usar mejor la capacidad instalada sin sobrecargar al personal.	Control de horas-persona, uso de equipo propio, planificación de cuadrillas y revisión de proyectos simultáneos.
Objetivo de implementación 4	Medir si la diversificación mejora los ingresos y reduce riesgo.	Indicadores mensuales, revisión trimestral y cálculo de ROI al cierre del primer ciclo.
Delimitación	No incluye compra de maquinaria pesada ni contratación fija adicional al inicio.	Contratación temporal o subcontratación solo si existe contrato aprobado, anticipo y capacidad de pago.
Supuestos clave	Compromiso de gerencia, presupuesto disponible, información interna y disciplina de seguimiento.	Si un supuesto no se cumple, la fase debe ajustarse antes de comprometer nuevos proyectos.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Capítulo IV.

6.4 DESCRIPCIÓN Y DESARROLLO

6.4.1 DESCRIPCIÓN

La implementación sigue una secuencia de trabajo sencilla. Primero se prepara la información que recibirá el cliente: catálogo, portafolio, fotografías, sitio web y canal de contacto. Luego se identifican prospectos compatibles, se elaboran cotizaciones con respaldo técnico y se da seguimiento a cada oportunidad. Los proyectos obtenidos se documentarán desde el inicio para utilizar la experiencia como referencia en futuras gestiones comerciales.

Tabla 27. Ejes estratégicos de la propuesta

Eje estratégico	Acciones	Entregable	Responsable interno
Perfil comercial visible	Actualizar presentación institucional, catálogo, fichas técnicas, fotografías antes/después, QR y propuesta de valor.	Portafolio y catálogo comercial digital e impreso.	Gerencia general y administrativa.

Eje estratégico	Acciones	Entregable	Responsable interno
Captación de clientes	Construir base de prospectos, asistir a ferias/cámaras, enviar correos, llamar, visitar y dar seguimiento.	Registro mensual de prospectos, reuniones y cotizaciones.	Gerencia general.
Canal digital de respuesta	Mejorar sitio web, activar formulario, WhatsApp Business y asistente virtual básico para preguntas frecuentes.	Página web actualizada y canal de contacto con registro.	Gerencia administrativa con proveedor externo.
Capacidad instalada y equipo propio	Inventariar equipo, herramientas y maquinaria disponible, incluyendo equipo marca PIUSI; medir qué servicios pueden atenderse con recursos propios.	Inventario operativo, ficha de equipo PIUSI e indicador IRTEP (Índice de Respuesta Técnica con Equipo Propio).	Gerencia operativa.
Cumplimiento y documentación	Organizar solvencias, contratos, garantías, reportes, actas, EPP y evidencia fotográfica.	Expediente legal-comercial y técnico.	Gerencia administrativa y operativa.
Control financiero y ROI	Registrar costos, cobros, margen estimado, inversión del plan y utilidad incremental.	Reporte mensual y cálculo de ROI.	Gerencia general y administrativa.
Motivación y creatividad interna	Reconocer aportes del personal, recoger ideas de mejora y simplificar formatos de campo.	Bitácora de ideas y reconocimientos internos.	Gerencia general y operativa.

Fuente: Elaboración propia con base en Ansoff (1957), Porter (1985), Barney (1991), Kotler y Keller (2016) y los resultados del Capítulo IV.

6.4.2 DESARROLLO

La implementación se divide en fases para no asumir compromisos superiores a la capacidad financiera y operativa de INSSYDE. La primera ordena la presentación comercial y los documentos básicos; la segunda busca clientes y comprueba si existe interés real; la tercera ejecuta los primeros proyectos con control de costos y calidad; y la cuarta revisa los resultados para decidir si conviene ampliar, corregir o detener determinadas acciones.

Tabla 28. Fases de implementación de la propuesta

Fase	Período	Actividades principales	Responsable	Producto
Fase 1. Preparación comercial y documental	Meses 1-2	Catálogo, portafolio, fotografías, fichas técnicas, inventario de equipo, expediente legal-comercial y base de servicios priorizados.	Gerencia general, administrativa y operativa.	Portafolio, catálogo, expediente e inventario operativo.
Fase 2. Captación y validación de mercado	Meses 3-5	Base de prospectos, participación en ferias/cámaras, visitas, presentación comercial, sitio web, asistente virtual y cotizaciones.	Gerencia general con apoyo administrativo.	Prospectos, reuniones, cotizaciones y contactos registrados.
Fase 3. Ejecución de proyectos iniciales	Meses 6-9	Proyectos piloto compatibles, control de costos, seguridad, reportes de avance, actas de entrega y satisfacción del cliente.	Gerencia operativa y técnicos.	Proyectos documentados y evaluados.
Fase 4. Evaluación y ajuste	Meses 10-12	Revisión de indicadores, ROI, dependencia, conversión comercial, carga de proyectos, utilización de capacidad, liquidez y riesgos.	Gerencia general y administrativa.	Informe de resultados y decisión de continuidad.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Capítulo IV.

Para convertir el plan en un modelo de gestión, cada oportunidad comercial deberá seguir una ruta mínima: calificación del prospecto, diagnóstico técnico, cotización con alcance y margen, verificación de la capacidad operativa, acuerdo de pago, ejecución documentada, acta de entrega, cobro y seguimiento postventa. Así, la diversificación se administra como un proceso de la empresa y no como una serie de contactos aislados.

El modelo se apoya en cinco controles: propuesta de valor, segmentación de clientes, gestión de oportunidades, control financiero y control operativo. Cada mes, la gerencia revisará prospectos, cotizaciones, cierres, márgenes, cuentas por cobrar, uso de la capacidad instalada y cumplimiento documental. Esta revisión servirá para continuar, corregir o detener una acción antes de comprometer recursos que afecten la liquidez o el contrato vigente.

6.4.2.1 MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL PARA LA DIVERSIFICACIÓN

El modelo de gestión comercial busca que la propuesta forme parte de la operación habitual de INSSYDE y no quede reducida a actividades aisladas. Para ello integra el análisis del mercado, la gestión de ventas, la evaluación financiera, la capacidad operativa, la ejecución, el cobro y la

fidelización. Cada oportunidad deberá avanzar con criterios verificables, de manera que la gerencia pueda decidir a tiempo si conviene continuar, ajustar o descartar una iniciativa.

El proceso comprende ocho etapas: 1) análisis periódico del mercado; 2) segmentación y priorización de prospectos; 3) prospección y contacto; 4) diagnóstico técnico y revisión de capacidad; 5) cotización con margen, forma de pago y condiciones de riesgo; 6) seguimiento y cierre; 7) ejecución documentada, cobro y evaluación de satisfacción; y 8) fidelización, mantenimiento recurrente y desarrollo de cuentas clave. El CRM básico concentrará la información de cada caso: responsable, fecha de seguimiento, monto potencial, probabilidad de cierre, margen



esperado, estado de cobro y próxima acción.

La gerencia general dirigirá el modelo con apoyo de las gerencias administrativa y operativa. La revisión mensual reunirá los indicadores comerciales, financieros y operativos, mientras que la revisión trimestral comparará los resultados con los escenarios conservador, esperado y optimista. Después de cada proyecto, la experiencia obtenida deberá incorporarse al análisis de mercado para ajustar segmentos, precios, condiciones de pago y capacidad antes de iniciar un nuevo ciclo.

Figura 6. Modelo de gestión comercial para la diversificación de INSSYDE

Fuente: Elaboración propia con base en la ruta comercial propuesta para INSSYDE.

6.4.3 CAPTACIÓN DE CLIENTES Y MATERIAL COMERCIAL

La captación de clientes requiere una presentación breve, clara y ordenada. En ferias, cámaras empresariales o visitas, INSSYDE no debería depender solo de una conversación inicial; necesita

un paquete comercial que explique qué servicios ofrece, qué problemas puede resolver y cómo solicitar una cotización. Cada prospecto deberá registrarse con información básica sobre el nicho, el servicio requerido, el precio de referencia, el canal de acceso, el portafolio disponible, la capacidad operativa y la probabilidad de cierre. Esta práctica responde a la mercadotecnia estratégica, que exige comunicar con claridad el valor ofrecido al segmento elegido (Kotler & Keller, 2016).

Tabla 29. Ruta visual de captación de clientes para INSSYDE

Paso	Qué se hará	Material visual o herramienta	Resultado
1. Identificar prospectos	Elegir empresas comerciales, logísticas, industriales, servicios privados y desarrolladores con necesidades de mantenimiento o adecuación.	Base de datos en Excel.	Meta inicial sujeta a validación: 60 prospectos en tres meses.
2. Primer contacto	Enviar presentación corta, llamar y solicitar reunión o visita técnica.	Correo, WhatsApp Business, tarjeta digital y QR.	Contactos registrados y respuestas documentadas.
3. Presentación en feria o reunión	Mostrar servicios, evidencia fotográfica, tiempos de respuesta, cumplimiento y diferenciador de equipo propio especializado, destacando la disponibilidad y manejo de equipo marca PIUSI.	Banner enrollable, catálogo impreso, catálogo digital, fotografías antes/después, ficha de equipo PIUSI y código QR.	Mayor credibilidad y recordación de marca.
4. Diagnóstico técnico	Hacer visita breve, levantar necesidad, tomar fotografías y definir alcance.	Formato de visita técnica y lista de verificación de requerimientos.	Información suficiente para cotizar sin improvisar.
5. Cotización formal	Enviar propuesta con alcance, precio, tiempo, forma de pago, garantías y condiciones.	Plantilla de cotización y ficha técnica del servicio.	Cotizaciones comparables y medibles.
6. Seguimiento y cierre	Dar seguimiento a 3, 7 y 15 días; registrar razón de aprobación o rechazo.	Tablero de seguimiento comercial.	Mejor tasa de conversión y aprendizaje de precios.
7. Postventa	Entregar acta, fotografías finales, garantía y pedir referencia.	Informe final y encuesta corta de satisfacción.	Evidencia para futuras ventas.

Paso	Qué se hará	Material visual o herramienta	Resultado
8. Cuantificar oportunidad comercial	Analizar nicho, producto o servicio, precio, promoción, plaza o canal de acceso, portafolio disponible, capacidad operativa, margen esperado y probabilidad de cierre.	Matriz simple en Excel con puntaje por criterio, precio de referencia, demanda esperada, costo estimado, margen y responsable de seguimiento.	Oportunidades priorizadas con sustento numérico antes de cotizar, invertir o comprometer personal.

Fuente: Elaboración propia.

La captación comenzará con una segmentación clara. Durante el primer ciclo, los prospectos se clasificarán según tamaño de la empresa, inversión estimada, complejidad técnica, frecuencia de proyectos, potencial de mantenimiento, capacidad de pago y afinidad con la experiencia de INSSYDE. Esta clasificación evita dispersar el esfuerzo comercial y dirige la búsqueda hacia clientes con necesidades manejables y posibilidades de contratación recurrente.

La prioridad de los sectores se definirá mediante una matriz que compare el atractivo del mercado con la capacidad competitiva de INSSYDE. Los segmentos con alta valoración en ambos ejes tendrán atención inmediata, entre ellos empresas comerciales medianas, operadores logísticos, flotas, bodegas, servicios privados e industria ligera con necesidades de mantenimiento o adecuación técnica. Cuando el mercado sea atractivo pero la capacidad interna todavía sea baja, la empresa deberá trabajar mediante alianzas, anticipos suficientes o proyectos piloto. Los segmentos con baja valoración no serán prioridad durante el primer ciclo.

El seguimiento puede iniciar con un CRM básico en Excel o Google Sheets, sin adquirir un programa especializado. El registro deberá contener la empresa, el sector, la persona de contacto, la necesidad detectada, el monto estimado, el margen esperado, la etapa del proceso, la fecha del próximo seguimiento, el estado de la cotización, la forma de pago, el estado de cobro y la razón de aceptación o rechazo. Su valor dependerá de que se actualice después de cada llamada, reunión o visita.

6.4.3.1 FIDELIZACIÓN Y GESTIÓN DE CUENTAS CLAVE

La captación de nuevos clientes solo generará diversificación sostenible si INSSYDE logra conservar las relaciones rentables y convertir trabajos aislados en servicios recurrentes. Para ello se propone un programa básico de cuentas clave que clasifique a los clientes según recurrencia, margen, puntualidad de pago, afinidad técnica y potencial de recomendación.

El programa incluirá cinco acciones: 1) contacto postventa dentro de los cinco días posteriores a la entrega; 2) encuesta breve de satisfacción y registro de reclamos; 3) calendario de mantenimiento preventivo y renovaciones; 4) propuestas de contratos recurrentes o paquetes de servicio; y 5) solicitud de referencias y testimonios cuando el cliente autorice su uso. Cada cuenta clave tendrá un responsable y una siguiente acción registrada en el CRM.

El seguimiento se medirá mediante tasa de retención, repetición de compra, número de cuentas recurrentes, satisfacción, renovaciones y días promedio entre servicios. Como meta inicial se propone cerrar el primer ciclo con al menos tres cuentas recurrentes y retener al 60% de los nuevos clientes que, por la naturaleza del servicio, tengan posibilidad real de recompra. La meta deberá revisarse según la cantidad efectiva de contratos y la rentabilidad observada.

6.4.4 CATÁLOGO COMERCIAL E INDICADOR DIFERENCIADOR

El catálogo comercial será una herramienta clave porque traduce la experiencia de INSSYDE en una oferta comprensible, verificable y útil para nuevos clientes.

INSSYDE
INGENIERÍA • SOLUCIONES • DESARROLLO

CATÁLOGO DE SERVICIOS

Brindamos soluciones integrales en construcción, mantenimiento e instalaciones especializadas con seguridad, calidad y compromiso.

- SEGURIDAD**
Priorizamos la seguridad en cada proyecto.
- CALIDAD**
Cumplimos estándares que garantizan resultados duraderos.
- COMPROMISO**
Nos enfocamos en cumplir lo que prometemos.
- EXPERIENCIA**
Contamos con un equipo técnico capacitado y especializado.

SOLUCIONES QUE CONSTRUYEN CONFIANZA

SOLUCIONES INTEGRALES PARA CADA ETAPA DE TU PROYECTO

01	02	03
CONSTRUCCIÓN CIVIL E INDUSTRIAL	INSTALACIONES ELECTROMECAÑICAS	SERVICIOS ELÉCTRICOS Y ESPECIALIZADOS
- Obras civiles y edificaciones - Estructuras metálicas - Naves industriales y bodegas - Urbanizaciones y obras complementarias	- Sistemas eléctricos en baja y media tensión - Instalaciones electromecánicas - Tableros y canalizaciones - Mantenimiento preventivo y correctivo	- Iluminación LED y eficiencia energética - Sistemas de puesta a tierra - Protección contra rayos - Mediciones y mantenimiento eléctrico
04	05	06
ADECUACIONES Y OBRAS ESPECIALIZADAS	MANTENIMIENTO INDUSTRIAL	GESTIÓN DE PROYECTOS Y CONSULTORÍA
- Adecuaciones técnicas y remodelaciones - Cisternas y tanques de almacenamiento - Techados y estructuras livianas - Pintura industrial y recubrimientos	- Mantenimiento preventivo y correctivo - Montajes e intervenciones programadas - Diagnóstico y mejora de instalaciones - Atención a paradas y contingencias	- Planificación y control de proyectos - Supervisión técnica de obras - Presupuestos y cotizaciones - Asesoría técnica especializada

¿POR QUÉ ELEGIR INSSYDE?

- ✓ Nos adaptamos a las necesidades de cada cliente con soluciones a la medida.
- ✓ Optimizamos recursos para garantizar mejores resultados.
- ✓ Acompañamiento constante en todas las etapas del proyecto.

TU PROYECTO, NUESTRA PRIORIDAD
Construimos soluciones, desarrollamos confianza y generamos valor.

CONTACTANOS
95819645

info@inssyde.com
www.inssyde.com

Tegucigalpa, Francisco Morazán
Honduras, C.A.

SÍGUENOS

La propuesta de valor de INSSYDE debe formularse directamente: resolver necesidades de mantenimiento, adecuación técnica, electricidad, obras civiles menores e infraestructura empresarial con cumplimiento, seguridad y respaldo documental. El problema específico que atiende es la interrupción operativa o el deterioro de infraestructura por fallas, mantenimiento correctivo no planificado, trabajos sin trazabilidad, sobrecostos y falta de evidencia técnica para la toma de decisiones del cliente.

La ventaja competitiva más viable no debe basarse principalmente en el precio, sino en una diferenciación enfocada. INSSYDE puede competir por especialización técnica, conocimiento acumulado en infraestructura especializada, capacidad de respuesta, equipo propio, reportes de avance, evidencia fotográfica, cumplimiento de seguridad, garantías y documentación de entrega. Desde Porter, esta definición evita competir únicamente por reducción de precios y permite concentrarse en segmentos donde el cliente valore confianza, continuidad y menor riesgo operativo.

Los beneficios funcionales para el cliente comprenden el diagnóstico técnico, la ejecución controlada, el cumplimiento de los tiempos de respuesta, la documentación de avances, las actas de entrega y la garantía. Los beneficios económicos incluyen la reducción de tiempos muertos, la prevención de fallas recurrentes, una mejor programación del mantenimiento, el control de costos y una menor exposición a reparaciones urgentes. Desde la gestión de marca, el posicionamiento debe presentar a INSSYDE como un proveedor hondureño confiable de mantenimiento, adecuaciones técnicas, electricidad e infraestructura empresarial.

6.4.4.1 GESTIÓN DE MARCA, REPUTACIÓN Y EXPERIENCIA DEL CLIENTE

La gestión de marca de INSSYDE debe convertir la experiencia técnica en una identidad coherente y reconocible. El nombre, el logotipo, los colores, los datos de contacto y el mensaje de valor deberán mantenerse uniformes en el catálogo, el sitio web, las cotizaciones, los uniformes, los reportes, las actas de entrega y las presentaciones comerciales. Esta consistencia reduce la improvisación y facilita que el cliente identifique a la empresa en todos los puntos de contacto.

La reputación se construirá con evidencia verificable: fotografías antes y después, referencias, certificaciones, cumplimiento de seguridad, tiempos de respuesta, reportes de avance y garantías. La comunicación comercial no deberá limitarse a afirmar que INSSYDE tiene experiencia; deberá demostrarla mediante casos breves que expliquen el problema atendido, la solución aplicada y el resultado obtenido.

La experiencia del cliente funcionará como extensión de la marca. Se propone establecer tiempos máximos de respuesta, alcance claro en las cotizaciones, comunicación durante la ejecución, entrega documentada y seguimiento postventa. La promesa de marca será coherente cuando la presentación comercial, el servicio técnico y el cierre administrativo transmitan la misma imagen de cumplimiento, seguridad y confiabilidad.

Como complemento del catálogo comercial, el diferenciador técnico debe presentar a INSSYDE no solo como una empresa de construcción y mantenimiento, sino como un proveedor

con capacidad para atender sistemas especializados vinculados con estaciones de servicio e infraestructura de combustibles. Por esta razón, el equipo marca PIUSI puede incorporarse como

Perfil de la Compañía DESDE 1953

El Equipo de PIUSI USA está localizado en Fort Lauderdale, FL., atendiendo el mercado de Estados Unidos, Canadá y Latinoamérica. Esta extensión de la familia PIUSI SPA en los Estados Unidos dedica tiempo y esfuerzos en fortalecer el vínculo entre los consumidores de todo el continente Americano y el ingenio Italiano.

PIUSI se fundó en 1953 en Suseo (provincia de Mantova), como un taller mecánico para aplicaciones agrícolas diseñado por sus productos durables y fáciles de usar, idóneos para varios usos, y por eso el nombre en Italiano PIUSI (forjas usas).

La investigación constante para proporcionar soluciones innovadoras, fruto del ingenio de la escuela Italiana, ha permitido para PIUSI contar con modernas oficinas e instalaciones productivas que incluyen un almacén automatizado de 25.000 m2 de superficie dentro de un área total construida de 44.000 m2.

PIUSI goza de una estructura empresarial eficiente y dinámica, compuesta de 300 empleados, un laboratorio interno de investigación y desarrollo, una red comercial y de recambios ramificada, la cual se fortaleció en el año 2009 con la apertura de una sociedad comercial dirigida al mercado Norteamericano y Latino, ubicada en Florida (Estados Unidos).

Actualmente, PIUSI spa es una compañía reconocida, presente en más de 130 países, con una amplia gama de soluciones inteligentes, de calidad profesional y fáciles de usar para transferir y medir combustibles, lubricantes y líquidos, que satisfacen las exigencias del cliente a través del siguiente: atento y competente del mercado.

FLUIDOS

- DIESEL
- GASOLINA
- QUEBOSENO
- ACEITE
- ACEITE LIGERO
- COMBUSTIBLE PARA AVIONES
- GRASA

BOMBAS PARA TRANSFERENCIA

PIUSIBOX	Diesel	p. 4
KIT DE BATERIA	Diesel	p. 4
CARRY 3000	Diesel	p. 4
PISTOP	Diesel	p. 5
EXPO - UL/CSA certificación	Gasolina, Diesel, Queroseno, JE	p. 6
PANTHER 30	Diesel	p. 7
BLPUMP	Diesel	p. 7
E-100	Diesel	p. 7

PISTOLAS PARA COMBUSTIBLE

SELF 3000	Diesel, Gasolina, Aceite Ligero	p. 8
Pistola-UL	Gasolina, Diesel, Queroseno, JE	p. 8

MEDIDORES DE FLUJO

Mecanismo K13 - K44 - K700M	Diesel, Aceite Ligero	p. 9
Digital K14 Aluminio	Gasolina, Diesel, Queroseno, JE	p. 10
Digital K300 - K400 - K400/2	Diesel, Aceite	p. 11
Digital K400/2B - K400/4 - K900	Diesel	p. 12

MEDIDORES DE PULSO

K300HP - K400 - K400/2	Diesel, Aceite	p. 11
K600 R/D	Diesel, Aceite	p. 12
K600/4 - K700 - K900	Diesel	p. 12
DISPLAY REMOTO con pulso	Cualquier Fluido*	p. 13

SISTEMAS DE ADMINISTRACION

MC BOX	Cualquier Fluido*	p. 14/15
CUBE 10 y CUBE 20 MC, SELF SERVICE FM	Diesel	p. 16
SELF SERVICE	Cualquier Fluido*	p. 17
SELF SERVICE 2.0	Cualquier Fluido*	p. 18

SISTEMAS DE MONITOREO

OCIO LEVEL INDICATOR - Depositive	Diesel, Aceite, Agua	p. 19
OCIO DESK - Software	Cualquier Fluido*	p. 20

EQUIPOS PARA LUBRICACION Y ACEITE

PIUSI MA - VISCOMAT - FLOWMAT	Aceite	p. 21/22
EASYOIL - K400	Aceite	p. 24
K900 PRESET - NEXT/2	Aceite	p. 25/26
GREATER	Grasa	p. 27
FILTROLL	Diesel	p. 18
FILTROS	Cualquier Fluido*	p. 28

* compatibilidad del fluido depende del tipo de medidor de pulso.

respaldo comercial, ya que asocia la oferta de INSSYDE con soluciones de transferencia, medición, control y administración de fluidos en operaciones donde la precisión, la seguridad y la continuidad del servicio son críticas.

El uso comercial de este diferenciador debe ser prudente: no se trata únicamente de mencionar una marca, sino de explicar qué problema del cliente ayuda a resolver. Por esa razón, en el catálogo y en las visitas de prospección se recomienda vincular el equipo PIUSI con servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, diagnóstico técnico, instalación, reemplazo de componentes, control de despacho, medición de consumo y soporte a estaciones de servicio, flotas, talleres, plantas, bodegas o clientes empresariales que manejen combustibles o fluidos operativos.

Figura 7. Equipo marca PIUSI como diferenciador técnico especializado para INSSYDE

Fuente: Página web de INSSYDE.

Tabla 30. Diferenciador técnico y comercial asociado al equipo marca PIUSI

Elemento diferenciador	Aplicación para INSSYDE	Valor para el cliente	Uso en la captación comercial
Equipo marca PIUSI	Incorporarlo dentro del portafolio como equipo especializado para servicios vinculados con transferencia, medición y control de combustibles o fluidos.	Transmite especialización técnica y capacidad de atender necesidades más específicas que una obra civil general.	Mostrarlo en el catálogo, ficha técnica, reuniones con prospectos y presentaciones a estaciones de servicio, flotas y clientes comerciales.
Mantenimiento especializado	Relacionar el equipo con mantenimiento preventivo, correctivo, diagnóstico, sustitución de componentes y verificación operativa.	Reduce fallas, tiempos muertos y riesgos por operación deficiente de sistemas de despacho o manejo de combustible.	Ofrecer paquetes de revisión periódica y atención programada para clientes con operación recurrente.
Medición y control operativo	Presentar soluciones asociadas a medición, control de despacho, registros de consumo y soporte a sistemas de administración.	Mejora la trazabilidad, el control interno y la confianza en el uso de combustible o fluidos operativos.	Usar ejemplos de problemas comunes: pérdidas, consumos no controlados, baja precisión o falta de registros.
Respaldo para diversificación	Aprovechar la experiencia acumulada en estaciones de servicio para abrir mercado en segmentos cercanos.	Permite atender clientes compatibles sin alejarse de las capacidades actuales de INSSYDE.	Priorizar prospectos en comercio, logística, transporte, talleres, bodegas, plantas y negocios con infraestructura técnica.

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de aplicabilidad, el catálogo comercial de equipo PIUSI y las capacidades técnicas identificadas en INSSYDE.

La aplicabilidad también debe considerar las condiciones del contrato vigente con el cliente principal. Estas condiciones explican la existencia de una base de trabajo relativamente estable, pero también obligan a ejecutar la diversificación sin descuidar indicadores de desempeño, garantías, seguridad, cumplimiento ambiental, calidad operativa y obligaciones de exclusividad. La revisión debe realizarse con el contrato físico o digital vigente, identificando cláusulas de duración, renovación, penalizaciones, pagos, garantías, terminación anticipada, exclusividad y obligaciones técnicas. La estrategia propuesta debe utilizar el contrato actual como respaldo reputacional y fuente de experiencia verificable, no como único soporte de ingresos.

Tabla 31. Condiciones contractuales identificadas e implicación para la aplicabilidad de la propuesta

Aspecto	Condición identificada	Implicación para INSSYDE
Duración del contrato	Tres años.	Proporciona estabilidad durante la vigencia contractual y permite planificar carga operativa de corto y mediano plazo.
Renovación	No automática; al finalizar el período se evalúa el desempeño y se negocia un nuevo contrato.	La continuidad depende del cumplimiento de los indicadores de desempeño definidos por el cliente, por lo que la calidad del servicio debe mantenerse como prioridad.
Penalizaciones	Existen penalizaciones económicas por incumplimientos contractuales y por incumplimiento de normas de seguridad y medio ambiente; se debe identificar el monto, la base de cálculo, el evento activador y la pérdida monetaria potencial.	Obliga a mantener altos estándares de calidad, seguridad ocupacional, cumplimiento ambiental y control operativo; además, permite estimar el costo de incumplimientos antes de aceptar nuevos compromisos.
Tiempo promedio de pago	Veinte días posteriores a la validación de las horas ejecutadas.	Favorece la liquidez y la planificación del flujo de efectivo, siempre que la documentación de horas y trabajos se presente correctamente.
Exclusividad	Aplicable a las actividades de mantenimiento asignadas a INSSYDE, tales como mantenimiento de generadores, cambio de lámparas y otros trabajos eléctricos.	Garantiza una carga de trabajo estable, pero incrementa la dependencia respecto al cliente principal; por ello, la captación de nuevos clientes debe enfocarse en servicios compatibles que no afecten el cumplimiento del contrato vigente.
Garantías exigidas	Fianza de cumplimiento equivalente al 10% del valor del contrato y garantía de un año sobre los trabajos ejecutados.	Demuestra el nivel de responsabilidad técnica y financiera requerido para sostener la relación contractual y debe usarse como evidencia de formalidad ante nuevos clientes.
Cláusulas críticas y pérdidas potenciales	Revisar cláusulas de renovación, terminación anticipada, exclusividad, garantías, pagos, retenciones, penalizaciones, deducciones, seguridad y ambiente.	Permite cuantificar pérdidas monetarias por multas, retenciones, atraso de cobro, reducción de horas contratadas, no renovación o pérdida de trabajos recurrentes.

Fuente: Elaboración propia con base en condiciones contractuales identificadas para INSSYDE.

Para efectos de análisis, la cuantificación contractual debe apoyarse en hechos o situaciones verificables: órdenes de trabajo no ejecutadas, atrasos de pago, observaciones de seguridad, deducciones, penalizaciones, reclamos, garantías aplicadas, horas aprobadas frente a horas ejecutadas y condiciones de renovación. Estos elementos permiten pasar de una descripción general del riesgo a una estimación de pérdida monetaria potencial por escenario.

Con base en lo anterior, el plan de aplicabilidad debe ejecutarse bajo dos reglas: conservar el nivel de cumplimiento que sostiene el contrato actual y usar esa experiencia técnica, documental y operativa para captar nuevos clientes. Esta lógica permite que la diversificación sea ordenada, compatible con la operación vigente y coherente con la capacidad real de la empresa.

6.4.5 CAPACITACIÓN, MOTIVACIÓN Y CREATIVIDAD INTERNA

La diversificación también requiere que el equipo comprenda la utilidad de los controles, fotografías, reportes y formatos. Para evitar resistencia, las capacitaciones deben ser breves, prácticas y vinculadas con el trabajo diario. No se propone capacitar por formalidad, sino para mejorar cotizaciones, seguridad, seguimiento y atención al cliente.

6.4.5.1 GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

La gestión del cambio organizacional se implementará de forma gradual para evitar que el CRM, los formatos y los controles sean percibidos como carga administrativa. La secuencia combina cinco momentos: preparar y comunicar la necesidad del cambio; diseñar herramientas simples y capacitar; probarlas en un grupo limitado de prospectos y proyectos; ampliar su uso con seguimiento y reconocimiento; y finalmente incorporarlas a las rutinas de gestión.

La implementación se apoyará en participación del personal, claridad de responsabilidades, liderazgo visible, resultados tempranos y mejora continua. La gerencia general actuará como patrocinador; la gerencia administrativa administrará el CRM, los indicadores y la documentación; la gerencia operativa validará capacidad, seguridad y calidad; y los técnicos aportarán evidencias, reportes y lecciones de campo. Las capacitaciones cubrirán presentación comercial, cotización y costos, documentación de proyectos y seguridad ocupacional.

El cambio se considerará institucionalizado cuando el 100% de los prospectos y cotizaciones se registre en el CRM, los proyectos nuevos cuenten con expediente completo, los indicadores se revisen en las fechas previstas y los responsables utilicen los controles sin depender de recordatorios constantes. La gerencia deberá documentar obstáculos, decisiones y ajustes para el siguiente ciclo.

Tabla 32. Plan de gestión del cambio organizacional para el primer ciclo

Fase	Período	Propósito	Acciones	Responsable	Evidencia o criterio de avance
1. Preparación y sentido de urgencia	Mes 1	Alinear al equipo con el riesgo de dependencia y la necesidad de diversificar.	Reunión de lanzamiento, línea de base, mapa de resistencias y asignación de responsables.	Gerencia general.	Acta de inicio, responsables definidos y línea base aprobada.
2. Diseño y capacitación	Meses 1-2	Convertir la estrategia en herramientas simples y utilizables.	Simplificar formatos; configurar CRM; capacitar en catálogo, costos, cobro, reportes y seguridad.	Gerencias administrativa y operativa.	Formatos aprobados, CRM habilitado y personal clave capacitado.
3. Piloto y resultados tempranos	Meses 3-5	Validar la ruta de ampliarla.	Aplicar el modelo a los primeros prospectos, cotizaciones y proyectos; recoger retroalimentación.	Gerencia general con equipo piloto.	Al menos 10 prospectos registrados, cotizaciones trazables y ajustes documentados.
4. Despliegue y refuerzo	Meses 6-9	Extender el uso y corregir desviaciones.	Uso obligatorio del CRM y expedientes; revisión mensual; acompañamiento y reconocimiento de buenas prácticas.	Tres gerencias.	100% de oportunidades nuevas registradas y proyectos con expediente.
5. Institucionalización y mejora	Meses 10-12	Integrar el modelo a la gestión ordinaria.	Evaluar indicadores, estandarizar procedimientos, ajustar metas y aprobar el siguiente ciclo.	Gerencia general y administrativa.	Informe de cierre, lecciones aprendidas y decisión de continuidad.

Fuente: Elaboración propia con base en necesidades identificadas en el Capítulo IV y en el enfoque de capacidades organizacionales.

Tabla 33. Acciones de motivación y creatividad para reducir resistencia interna

Acción	Cómo se aplicará	Frecuencia	Responsable	Beneficio esperado
Reconocimiento a buenas prácticas	Mencionar al técnico o equipo que entregue reportes completos, fotografías claras o ideas útiles.	Mensual.	Gerencia operativa.	Aumentar aceptación de controles sin imponerlos de forma negativa.

Acción	Cómo se aplicará	Frecuencia	Responsable	Beneficio esperado
Reunión breve de ideas	Dedicar 20 minutos a preguntar qué puede mejorar en seguridad, tiempos, materiales o atención al cliente.	Mensual.	Gerencia general y operativa.	Aprovechar experiencia del personal de campo.
Tablero visible de avances	Mostrar contactos, cotizaciones, proyectos cerrados y satisfacción del cliente.	Mensual.	Gerencia administrativa.	Mantener motivación y sentido de logro.
Bonificación condicionada	Evaluar un incentivo variable solo cuando un proyecto nuevo cierre con margen y cobro satisfactorio.	Trimestral, si hay flujo.	Gerencia general.	Alinear esfuerzo comercial y operativo con resultados reales.
Banco de fotografías y soluciones	Guardar evidencias de problemas resueltos, antes/después y mejoras aplicadas.	Por proyecto.	Gerencia operativa.	Alimentar el catálogo, la web y futuras cotizaciones.

Fuente: Elaboración propia con base en la gestión de cambio requerida para la propuesta.

6.5 MEDIDAS DE CONTROL Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las medidas de control se organizan mediante un Cuadro de Mando Integral. Este cuadro agrupa indicadores financieros, comerciales, operativos, de aprendizaje y de sostenibilidad/cumplimiento. La revisión mensual permitirá corregir precios, sectores objetivo, carga de trabajo o condiciones de cobro antes de que los problemas afecten la liquidez, el margen o la calidad del servicio.

El Cuadro de Mando Integral se complementa con indicadores de mercadotecnia entre empresas (B2B) y gestión de clientes. Estos indicadores permitirán verificar si la estrategia está generando oportunidades reales, contratos rentables, relaciones de largo plazo y cobros oportunos. La herramienta inicial recomendada es un CRM básico en Excel o Google Sheets, revisado mensualmente por la gerencia. Las metas del cuadro son iniciales, están sujetas a validación y deberán ajustarse después de establecer las líneas base y observar los resultados del primer ciclo.

Tabla 34. Cuadro de Mando Integral para el seguimiento de la propuesta

Perspectiva	Indicador clave	Línea base	Meta inicial a 12 meses (sujeta a validación)	Responsable/frecuencia
Financiera	Dependencia del cliente principal = ingresos del cliente principal ÷ ingresos totales.	95%	Meta inicial: 80% o menos al cierre del primer ciclo; 75% como referencia de mediano plazo.	Gerencia general y administrativa / mensual y trimestral.
Financiera	Ingresos diversificados = ingresos no vinculados al cliente principal ÷ ingresos totales.	5% de ingresos no recurrentes.	Meta inicial: al menos 20% de ingresos diversificados al cierre del ciclo; 25% como referencia de mediano plazo.	Gerencia administrativa / mensual.
Financiera	ROI del plan = (beneficio incremental antes de impuestos y financiamiento - inversión) ÷ inversión × 100.	No aplica antes de ejecutar el plan.	Meta inicial: ROI positivo; escenario base referencial de 116.4%, sujeto a validación.	Gerencia general y administrativa / trimestral y anual.
Comercial	Prospectos contactados y registrados.	Sin registro sistemático.	Meta inicial: 10 contactos mensuales como mínimo.	Gerencia general / mensual.
Comercial	Cotizaciones formales y tasa de conversión.	Sin tablero comercial formal.	Meta inicial: 4 cotizaciones mensuales y 20% de conversión.	Gerencia general y administrativa / mensual.
Soporte operativo	Utilización de capacidad instalada = horas-persona ejecutadas ÷ horas-persona disponibles.	Pendiente de medición: no existen partes de horas completos.	Registrar el 100% de las horas-persona disponibles y ejecutadas; establecer una meta trimestral después de validar la línea base.	Gerencia operativa / mensual.
Soporte operativo	Índice de Respuesta Técnica con Equipo Propio (IRTEP) = servicios atendibles con equipo propio ÷ servicios priorizados.	Requiere inventario operativo inicial.	Meta inicial: 75% o más.	Gerencia operativa / trimestral.
Aprendizaje y cambio	Capacitaciones ejecutadas y adopción de formatos de campo.	No existe programa formal vinculado a la diversificación.	Meta inicial: 4 capacitaciones prácticas durante el primer ciclo y uso de los formatos en los proyectos nuevos.	Gerencia general y operativa / bimestral.

Perspectiva	Indicador clave	Línea base	Meta inicial a 12 meses (sujeta a validación)	Responsable/frecuencia
Sostenibilidad y cumplimiento	Expediente completo por proyecto: contrato, EPP, reportes, garantía, residuos y acta de entrega.	Documentación no sistematizada para nuevos clientes.	Meta inicial: 100% de los proyectos nuevos con expediente completo.	Gerencia administrativa y operativa / por proyecto.
Control de cobros	Recuperación de cuentas por cobrar y pagos por avance.	Seguimiento no integrado al plan comercial.	Meta inicial: anticipos y pagos por avance en proyectos nuevos, con revisión mensual de saldos.	Gerencia administrativa / mensual.
Financiera	Razón corriente y liquidez operativa = activo corriente ÷ pasivo corriente; seguimiento de cuentas por cobrar vencidas y pagos por avance.	Pendiente de validar con balance general, estado de resultados y cartera de cobros.	Meta inicial: mantener liquidez suficiente para ejecutar nuevos proyectos sin comprometer la nómina, los proveedores ni el cumplimiento del contrato principal.	Gerencia administrativa / mensual y trimestral.
Comercial	CRM básico actualizado = prospectos, etapa, monto estimado, seguimiento, cotización y estado de cobro registrados.	No existe registro sistemático.	Meta inicial: 100% de los prospectos y cotizaciones registrados.	Gerencia general y administrativa / semanal y mensual.
Comercial	Clientes recurrentes y cuentas clave = clientes con más de una contratación o con potencial de mantenimiento periódico.	Relación concentrada en cliente principal.	Meta inicial: al menos 3 clientes con seguimiento recurrente al cierre del ciclo.	Gerencia general / trimestral.
Comercial-financiera	Valor promedio de contrato y margen por proyecto.	No se mide de forma sistemática para nuevos clientes.	Meta inicial: revisar el margen antes de aprobar cada cotización y evitar proyectos con margen insuficiente.	Gerencia general, administrativa y operativa / por proyecto.
Control de cobros	Días de cuentas por cobrar de nuevos clientes.	Pendiente de sistematización.	Meta inicial: mantener los cobros dentro del plazo pactado y activar seguimiento ante vencimientos.	Gerencia administrativa / mensual.

Fuente: Elaboración propia con base en los hallazgos del Capítulo IV, Kaplan y Norton (1996) y la propuesta de aplicabilidad.

6.5.1 ANÁLISIS DE RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE MITIGACIÓN

La implementación también puede generar riesgos si se captan clientes sin revisar capacidad, costos o condiciones de pago. Por esa razón, se incorpora una matriz de riesgos con acciones de mitigación. Su función es anticipar problemas y definir cuándo continuar, ajustar o detener una actividad antes de comprometer recursos que la empresa no pueda sostener.

Con una inversión de L 133,100.00 y un margen de contribución de 30%, el punto de equilibrio se estima en L 443,667.00 de ventas nuevas, equivalente a aproximadamente 9.2% de la venta anual base de L 4,800,000.00. Si el margen baja a 25%, el punto de equilibrio sube a L 532,400.00, equivalente a 11.1% de la venta anual base. Por tanto, el objetivo de 25% de ingresos provenientes de nuevos clientes se plantea como una meta inicial de diversificación sujeta a validación, mientras que el rango mínimo de viabilidad se ubica aproximadamente entre 10% y 11% de nuevos ingresos, siempre que se controle la liquidez.

Tabla 35. Matriz de riesgos y estrategias de mitigación de la propuesta

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia de mitigación	Responsable
No alcanzar ventas nuevas suficientes para recuperar la inversión.	Media	Alta	Alto	Revisar sectores objetivo, ajustar precios, reforzar seguimiento comercial y priorizar servicios de margen mayor.	Gerencia general.
Baja conversión de cotizaciones.	Media	Alta	Alto	Dar seguimiento a 3, 7 y 15 días; registrar causas de rechazo y ajustar propuesta de valor.	Gerencia general.
Sobrecarga operativa por aceptar proyectos simultáneos.	Media	Alta	Alto	Aprobar proyectos solo con revisión de horas-persona, equipo disponible, anticipo y responsable técnico asignado.	Gerencia general y operativa.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia de mitigación	Responsable
Problemas de liquidez por pagos tardíos.	Media	Alta	Alto	Negociar anticipos, pagos por avance, orden formal de trabajo y límite de crédito por cliente.	Gerencia administrativa.
Falta de documentación legal o técnica ante clientes formales.	Media	Alta	Alto	Usar una lista de verificación antes de cotizar e iniciar: solvencias, contratos, garantías, seguridad, EPP y actas.	Gerencia administrativa.
Competencia basada en precios bajos.	Alta	Media	Alto	Diferenciar por cumplimiento, equipo propio, evidencia fotográfica, garantía, seguridad y reportes de avance.	Gerencia general.
Resistencia del personal a reportes y controles.	Media	Media	Medio	Aplicar capacitaciones cortas, formatos simples, explicación del beneficio y reconocimiento por adopción.	Gerencia operativa.
Canal digital sin respuesta o información desactualizada.	Baja	Media	Medio	Asignar responsable diario de WhatsApp/web, actualizar preguntas frecuentes y registrar consultas recibidas.	Gerencia administrativa.
Aceptación de proyectos fuera de la experiencia de INSSYDE.	Media	Alta	Alto	Mantener la diversificación relacionada y exigir validación técnica, costo y riesgo antes de cotizar.	Gerencia general y operativa.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia de mitigación	Responsable
Pérdidas monetarias por incumplimiento contractual.	Media	Alta	Alto	Revisar cláusulas críticas antes de aceptar nuevos proyectos; registrar horas, entregables, seguridad, garantías y autorizaciones; estimar multa, retención o deducción potencial por escenario.	Gerencia general, administrativa y operativa.
Captación de clientes por debajo del escenario conservador.	Media	Alta	Alto	Detener gastos no esenciales, concentrar esfuerzos en servicios de mayor margen, revisar propuesta de valor, reforzar seguimiento de cotizaciones y no ampliar costos fijos hasta validar demanda.	Gerencia general y administrativa.
Ventas nuevas por debajo del punto de equilibrio comercial.	Media	Alta	Alto	Usar como alerta el umbral de L 443,667.00 a L 532,400.00 en ventas nuevas; si no se alcanza, ajustar precios, reducir costos de prospección y priorizar contratos recurrentes.	Gerencia general y administrativa.

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Nivel	Estrategia de mitigación	Responsable
Reducción, no renovación o desaparición del cliente principal.	Media	Alta	Alto	Preparar escenarios de pérdida de ingresos, conservar liquidez, evitar nuevas obligaciones fijas, fortalecer cuentas clave y acelerar prospectos compatibles sin descuidar el contrato vigente.	Gerencia general.
Mayor necesidad de capital de trabajo por cuentas por cobrar, inventario o anticipos insuficientes.	Media	Alta	Alto	Negociar anticipo, pagos por avance, límite de crédito por cliente, control semanal de cartera y compras contra orden de trabajo aprobada.	Gerencia administrativa y operativa.
Que la TMAR real de INSSYDE sea superior al 15% utilizado en la evaluación.	Media	Media	Medio	Recalcular el análisis con el costo real de deuda y patrimonio antes de aprobar inversiones mayores; mantener el 15% solo como supuesto preliminar.	Gerencia general y administrativa.

Fuente: Elaboración propia con base en los hallazgos del Capítulo IV y criterios de gestión de riesgos de la propuesta.

6.6 CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN

El cronograma se organiza para el período de enero a diciembre de 2027. Algunas actividades se concentran al inicio, como el catálogo y la página web; otras se mantienen durante todo el ciclo, como el seguimiento de prospectos, las cotizaciones, el control de costos y la revisión de indicadores.

Tabla 36. Cronograma general de implementación con responsables

Actividad principal	Responsable	Meses 1-2	Meses 3-5	Meses 6-9	Meses 10-12
Actualizar perfil institucional, catálogo, fotografías y fichas técnicas.	Gerencia general y administrativa.	X			
Mejorar página web o página de destino, QR, WhatsApp Business y asistente virtual básico.	Gerencia administrativa con proveedor externo.	X	X		
Organizar expediente legal-comercial y formatos de control.	Gerencia administrativa.	X	X	X	X
Inventario de equipo y cálculo del indicador IRTEP.	Gerencia operativa.	X		X	X
Realizar cuatro capacitaciones prácticas.	Gerencia general, administrativa y operativa.	X	X		
Construir base de datos de clientes potenciales.	Gerencia general.	X	X		
Participar en ferias, cámaras, ruedas de negocio o reuniones sectoriales.	Gerencia general.		X	X	
Contactar prospectos, realizar visitas y presentar catálogo.	Gerencia general.		X	X	X
Enviar y dar seguimiento a cotizaciones formales.	Gerencia general y administrativa.		X	X	X

Actividad principal	Responsable	Meses 1-2	Meses 3-5	Meses 6-9	Meses 10-12
Ejecutar proyectos piloto o contratos compatibles.	Gerencia operativa y técnicos.	y		X	
Evaluar indicadores, ROI, riesgos y ajustes.	Gerencia general y administrativa.			X	X

Fuente: Elaboración propia con base en la propuesta de aplicabilidad.

6.6.1 PROYECCIÓN DE VENTAS ESTIMADAS DEL PRIMER CICLO

La proyección de ventas se formula como un escenario base para el primer ciclo de doce meses. No se asumen ventas durante los dos primeros meses, porque ese período se destina a ordenar el catálogo, el portafolio, los contactos, los formatos de cotización y el canal digital. A partir del mes tres se inicia la venta gradual de mantenimientos eléctricos y, desde el mes cinco, la colocación de proyectos menores y especializados. La finalidad de esta proyección es comprobar si la estrategia puede sostener la recuperación de la inversión sin inflar los ingresos esperados.

Para efectos de cálculo, el mantenimiento eléctrico preventivo o correctivo se establece en L 1,560 por visita, equivalente a una tarifa interna de referencia de US\$60 convertida a L 26.00 por dólar. Esta tarifa cubre la visita técnica y la revisión básica; no incluye materiales, repuestos, trabajos adicionales, traslados fuera del perímetro acordado ni intervenciones que requieran personal o equipo adicional. Cuando el servicio corresponda a instalaciones, adecuaciones, puesta a tierra, iluminación, protección contra rayos, sistemas PIUSI u obras civiles menores, no se utilizará una tarifa fija: primero se realizará una evaluación técnica, luego se cuantificarán materiales, horas-persona, equipo, traslado, margen y condiciones de pago, y finalmente se presentará una cotización formal al cliente.

Tabla 37. Proyección mensual de ventas estimadas para nuevos clientes

Período	Mantenimientos eléctricos estimados	Proyectos estimados	Venta estimada	Comentario operativo
Mes 1	0	0	L 0	Preparación comercial, portafolio y formatos.
Mes 2	0	0	L 0	Base de prospectos, catálogo y canal de contacto.

Período	Mantenimientos eléctricos estimados	Proyectos estimados	Venta estimada mensual	Comentario operativo
Mes 3	10	0	L 15,600	Primeros mantenimientos eléctricos con clientes prospectados.
Mes 4	14	0	L 21,840	Seguimiento a clientes contactados y validación de precios.
Mes 5	14	1 proyecto menor de L 60,000	L 81,840	Primera conversión de proyecto cotizado.
Mes 6	16	1 proyecto de L 70,000	L 94,960	Ajuste de precios y revisión de margen.
Mes 7	16	1 proyecto de L 70,000	L 94,960	Continuidad de mantenimientos y proyectos.
Mes 8	18	1 proyecto de L 85,000	L 113,080	Mayor uso del portafolio y referencias.
Mes 9	18	1 proyecto de L 85,000	L 113,080	Control de costos y cobros por avance.
Mes 10	20	1 proyecto de L 100,000	L 131,200	Mayor conversión si la prospección funciona.
Mes 11	20	1 proyecto de L 100,000	L 131,200	Revisión de cumplimiento y capacidad operativa.
Mes 12	22	1 proyecto de L 127,920	L 162,240	Cierre del ciclo y evaluación.
Total anual	168 mantenimientos	8 proyectos	L 960,000	Base consistente con el ROI.

Fuente: Elaboración propia con base en tarifa interna de mantenimiento eléctrico, tipo de cambio referencial del Banco Central de Honduras y criterios de cotización por proyecto.

La proyección anual se ajustó a L 960,000.00 para mantener consistencia con el análisis financiero. Con ventas base de L 4,800,000.00, de las cuales L 4,560,000.00 corresponden al cliente principal, la incorporación de L 960,000.00 elevaría el total a L 5,760,000.00. En ese escenario, el cliente principal representaría 79.2% y los demás clientes 20.8%. Por tanto, la meta inicial del primer ciclo, sujeta a validación, es aproximarse a 80% de dependencia; alcanzar 75% se mantiene como una referencia de mediano plazo y requeriría generar aproximadamente L 1,280,000.00 en ventas nuevas adicionales, considerando los L 240,000.00 ya obtenidos de otros trabajos. Los 168

mantenimientos no representan 168 clientes distintos: el supuesto operativo combina tres cuentas recurrentes con un promedio de cuatro visitas mensuales durante doce meses (144 visitas) y 24 servicios individuales adicionales. Este supuesto deberá recalibrarse con el CRM y los contratos efectivamente obtenidos.

Tabla 38. Criterios de cobro y referencia para servicios nuevos o complementarios

Servicio	Precio de entrada en lempiras	Criterio usado	Forma de cobro	Referencia o validación
Mantenimiento eléctrico preventivo o correctivo	L 1,560 por visita	Tarifa interna equivalente a US\$60, convertida a L 26.00 por dólar.	Se cobra por visita. Materiales, repuestos y trabajos adicionales se cotizan aparte.	Tarifa definida para INSSYDE y conversión con tipo de cambio referencial del BCH.
Diagnóstico técnico para proyecto	L 1,560 por visita	Misma base del mantenimiento eléctrico cuando el cliente solicita evaluación en sitio.	Puede descontarse del proyecto si el cliente aprueba la cotización.	Criterio interno de prospección y levantamiento técnico.
Iluminación LED y adecuaciones eléctricas	No aplica tarifa fija	Las referencias públicas de instalación de luminarias muestran que el costo depende de tipo de luminaria, altura, cableado, acceso y cantidad de puntos.	Se cotiza por proyecto, con visita, lista de materiales, horas-persona y margen.	Referencia web de costos de instalación de luminarias y validación con proveedores locales antes de ejecutar.
Puesta a tierra y tierras físicas	No aplica tarifa fija	El costo depende de medición, resistencia del suelo, cantidad de varillas, conductor, conectores, tablero y pruebas.	Se cotiza por proyecto. La visita o diagnóstico se cobra como servicio independiente si no se aprueba el trabajo.	Referencia web de costos eléctricos básicos y validación técnica en campo.
Protección contra rayos y sobretensiones	No aplica tarifa fija	Requiere evaluar altura, cobertura, bajantes, sistema de tierra, riesgo del sitio y equipos a proteger.	Se cotiza únicamente después de evaluación técnica y alcance definido.	Referencia técnica sobre componentes de sistemas de protección contra rayos; precio sujeto a diseño.
Servicios asociados a equipos PIUSI	No aplica tarifa fija	El alcance puede incluir revisión, instalación, cambio de componentes, control de despacho, medición o soporte a sistemas de manejo de fluidos.	Se cotiza por proyecto o por paquete de mantenimiento, según equipo, repuestos y tiempo de intervención.	Catálogo oficial PIUSI y experiencia técnica de INSSYDE.

Fuente: Elaboración propia con base en la tarifa interna de INSSYDE, el tipo de cambio referencial del Banco Central de Honduras (2026b), The Spruce (s. f.-a, s. f.-b) y el catálogo técnico de PIUSI (2026).

El uso de precios de referencia no sustituye la cotización. En servicios especializados, la empresa debe evitar comprometer montos sin visita técnica, porque el costo real cambia según distancia, materiales, seguridad, altura de trabajo, disponibilidad de equipo, garantía, forma de pago y plazo de ejecución. Por esa razón, la proyección mensual solo utiliza precios cerrados para mantenimientos eléctricos y valores prudentes para proyectos menores, mientras que los servicios especializados quedan sujetos a evaluación técnica y aprobación del cliente.

Los supuestos de ventas no se fundamentan en inflación ni en un crecimiento automático del mercado, sino en cuatro factores controlables: captación de prospectos calificados, conversión de cotizaciones, recurrencia de mantenimientos y aprovechamiento gradual de la capacidad instalada. Con base en estos supuestos, la sensibilidad de la proyección debe revisarse mensualmente: si disminuyen los contactos efectivos, la tasa de conversión, el margen o el cobro oportuno, el escenario esperado debe ajustarse hacia el escenario conservador antes de comprometer más recursos.

6.6.2 PRESUPUESTO, ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO Y ROI

El presupuesto corresponde a una preinversión comercial, operativa y de control para el primer ciclo de doce meses. No es una cotización definitiva; antes de ejecutar cada gasto deberá validarse con al menos tres proveedores locales. Como el horizonte financiero es de un año, las ventas nuevas, el margen, la recuperación de la inversión, el capital de trabajo y el flujo incremental se revisarán mensualmente y se evaluarán de forma acumulada cada trimestre.

El análisis costo-beneficio parte de una decisión prudente: mejorar primero la presentación de la empresa, la prospección, la capacitación y el seguimiento, antes de aumentar los costos fijos. El ROI se calcula únicamente con los beneficios atribuibles a la estrategia. Bajo el escenario esperado, las ventas nuevas ascienden a L 960,000.00; con un margen de contribución de 30%, el beneficio incremental antes de impuestos y financiamiento es de L 288,000.00. Al descontar la inversión referencial de L 133,100.00, el ROI estimado alcanza 116.4%. La fórmula utilizada es: $ROI = (\text{beneficio incremental antes de impuestos y financiamiento} - \text{inversión del plan}) \div \text{inversión del plan} \times 100$.

6.6.2.1 SUPUESTOS FINANCIEROS UTILIZADOS EN LAS PROYECCIONES

Las proyecciones se construyen a partir de supuestos operativos, comerciales y financieros que funcionan como parámetros de decisión y no como resultados garantizados. Para fortalecer su

trazabilidad, cada supuesto se vincula con una fuente de cálculo, una justificación aplicada a INSSYDE y un mecanismo de validación posterior. Los valores deberán contrastarse con facturación, contratos, cotizaciones, hojas de costo, registros de horas-persona, condiciones de cobro y estados financieros reales antes de autorizar nuevas inversiones o ampliar la capacidad.

Tabla 39. Supuestos financieros y justificación de las proyecciones

Supuesto financiero	Valor o criterio utilizado	Justificación y mecanismo de validación
Horizonte de evaluación	Doce meses.	Coincide con el primer ciclo del cronograma y con la periodicidad del Cuadro de Mando Integral. Al cierre deberá compararse con ventas, márgenes, cobros, liquidez y recuperación efectivamente registrados.
Venta anual base	L 4,800,000.00; aproximadamente 95% asociado al cliente principal.	Se toma como línea de referencia a partir de la información interna disponible. No representa una cifra auditada; deberá conciliarse con facturas, contratos, estados de resultados y declaraciones fiscales.
Ventas nuevas esperadas	L 960,000.00; crecimiento incremental equivalente al 20% de la venta anual base.	Se obtiene mediante una estimación ascendente: 168 mantenimientos y 8 proyectos menores distribuidos mensualmente. No corresponde a una extrapolación histórica y deberá recalibrarse con cotizaciones, conversiones y ventas reales.
Volumen comercial esperado	168 servicios de mantenimiento y 8 proyectos menores durante el ciclo.	Vincula la meta de ingresos con unidades de servicio verificables. Se validará mediante órdenes de trabajo, contratos, actas de entrega y facturación por tipo de servicio.
Conversión comercial	20% como meta inicial de cotizaciones convertidas.	Es una meta de planificación, no una tasa histórica comprobada. Deberá revisarse mensualmente con el CRM, diferenciando prospectos contactados, cotizaciones emitidas, cierres y causas de pérdida.
Inflación y actualización de precios	La inflación no se usa como motor del crecimiento; los precios se revisarán trimestralmente según costos reales.	Evita atribuir el crecimiento a un efecto nominal. Las tarifas se actualizarán con cotizaciones de materiales, transporte, mano de obra y subcontratos, preservando el margen aprobado.

Supuesto financiero	Valor o criterio utilizado	Justificación y mecanismo de validación
Margen de contribución	30% en el escenario esperado; 25% en el conservador.	Se adopta como rango preliminar para cubrir la inversión comercial y generar beneficio incremental. Debe comprobarse por proyecto mediante hojas de costo que incluyan materiales, horas-persona, transporte, equipo, garantías y subcontratos.
Inversión del plan	L 133,100.00.	Integra catálogo, canal digital, prospección, eventos, documentación, capacitación, tablero de seguimiento y contingencia. Antes de aprobarla se actualizarán precios y se solicitarán cotizaciones comparables para los rubros contratados externamente.
Capital de trabajo	Reserva inicial equivalente al 10% de las ventas nuevas esperadas: L 96,000.00.	Funciona como reserva preventiva para cuentas por cobrar, materiales y traslados. Cuando existan datos suficientes, deberá sustituirse por un cálculo basado en días de cobro, inventario, anticipos de clientes y plazos con proveedores.
Cobro y liquidez	Anticipos, pagos por avance, límite de crédito y seguimiento semanal de cartera.	El escenario base supone recuperación total de la reserva al cierre. El análisis de sensibilidad incorpora retrasos de cobro; cada contrato deberá modelarse con plazos de 30, 60 y 90 días antes de comprometer recursos.
Tratamiento de impuestos y financiamiento	El estado de resultados y los flujos incrementales se presentan antes de impuestos y financiamiento.	No se incorporan impuesto sobre la renta, intereses ni gastos financieros por falta de datos definitivos. Estos componentes deberán añadirse a la evaluación final con apoyo de la contabilidad de INSSYDE.
TMAR o costo de oportunidad	15% anual como tasa mínima aceptable de rendimiento.	Se utiliza como umbral preliminar para descontar los flujos mensuales; no representa un costo de capital corporativo calculado. La gerencia deberá validarla según riesgo, inflación esperada, alternativas de inversión y costo de financiamiento.

Supuesto financiero	Valor o criterio utilizado	Justificación y mecanismo de validación
Criterio de aceptación	VAN positivo a la TMAR preliminar, ROI positivo y recuperación de la inversión inicial dentro de doce meses.	La aprobación requiere cumplir simultáneamente rentabilidad, liquidez y capacidad operativa. Un ROI positivo no será suficiente si el VAN es negativo, existe déficit de caja o la empresa no puede atender los proyectos sin afectar al cliente principal.
Recurrencia de mantenimientos	Tres cuentas recurrentes $\times$ 4 visitas mensuales $\times$ 12 meses = 144 visitas, más 24 servicios individuales.	Explica las 168 visitas proyectadas y traduce la meta comercial en contratos recurrentes. Se validará con acuerdos de servicio, frecuencia real de visitas, tasa de renovación y capacidad disponible del personal técnico.

Fuente: Elaboración propia con base en la proyección de ventas, presupuesto referencial, criterios de capital de trabajo y análisis financiero aplicado a INSSYDE.

Para la evaluación preliminar se adopta una tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) de 15% anual como tasa de descuento para calcular el VAN de los flujos mensuales (Gitman & Zutter, 2012). El ROI se mantiene como indicador complementario del rendimiento sobre la inversión, pero no se compara de forma directa con la TMAR porque ambos indicadores responden a criterios distintos. La aceptación financiera exige un VAN positivo a la TMAR definida, recuperación dentro del horizonte previsto, liquidez suficiente y capacidad operativa comprobada. Cuando INSSYDE cuente con información financiera completa, la TMAR deberá validarse con el costo de oportunidad establecido por la gerencia y el nivel de riesgo de la propuesta.

6.6.2.2 ESCENARIOS FINANCIEROS SIMULADOS CON FINES ACADÉMICOS

Los siguientes estados proforma son simulaciones académicas para evaluar la propuesta. No representan la liquidez, la rentabilidad ni la estructura patrimonial real de INSSYDE. El estado de resultados se presenta antes de impuestos y financiamiento; el balance general se conserva únicamente como referencia de liquidez y estructura patrimonial. Antes de adoptar decisiones, la empresa deberá sustituir estas simulaciones por estados financieros contables, cuentas por cobrar y flujos de efectivo reales.

Tabla 40. Estado de resultados simulado del escenario base 2026 antes de impuestos y financiamiento

Cuenta	Monto (L)	% sobre ventas	Base
Ingresos totales estimados	L 4,800,000.00	100.0%	Escenario base anual equivalente a L 400,000.00 mensuales.

Cuenta	Monto (L)	% sobre ventas	Base
Ingresos del cliente principal	L 4,560,000.00	95.0%	Concentración actual en el cliente principal.
Ingresos por otros clientes	L 240,000.00	5.0%	Trabajos o clientes no recurrentes.
Costo directo de servicios	L 3,072,000.00	64.0%	Materiales, insumos, mano de obra directa, subcontratos, transporte y logística.
Utilidad bruta	L 1,728,000.00	36.0%	Margen disponible para cubrir gastos operativos y depreciación.
Gastos operativos y depreciación	L 1,248,000.00	26.0%	Administración, gestión comercial y depreciación estimada.
Resultado operativo antes de impuestos y financiamiento	L 480,000.00	10.0%	Resultado del escenario antes de incorporar impuesto sobre la renta, intereses o gastos financieros.

Fuente: Elaboración propia. Los valores corresponden a un escenario antes de impuestos y financiamiento.

El estado de resultados proforma se construyó con una venta anual base de L 4,800,000.00, equivalente a un promedio mensual de L 400,000.00. Bajo la condición de concentración actual, el 95% de esos ingresos se atribuye al cliente principal y el 5% a trabajos o clientes no recurrentes. Los costos y gastos se estimaron de forma prudente para reflejar materiales, mano de obra directa, logística, administración y depreciación. El escenario no incorpora impuesto sobre la renta, intereses ni gastos financieros.

Tabla 41. Balance general simulado e indicadores de liquidez 2026

Componente / indicador	Monto o valor	Base de cálculo	Lectura estratégica	Control requerido
Activo corriente	L 1,560,000.00	Efectivo, cuentas por cobrar, inventario y anticipos.	Representa el 57.4% del total de activos.	Seguimiento de efectivo, cobros, inventario y anticipos.
Activo no corriente	L 1,160,000.00	Propiedad, planta y equipo neto más otros activos.	Respalda capacidad técnica y operativa.	No elevar inversión fija sin contratos confirmados.
Total activos	L 2,720,000.00	Activo corriente + activo no corriente.	Base económica del escenario proforma.	Controlar rotación y utilización de activos.

Componente / indicador	Monto o valor	Base de cálculo	Lectura estratégica	Control requerido
Pasivo corriente	L 990,000.00	Proveedores y otras obligaciones de corto plazo.	Exige programación de pagos y cobros por avance.	Evitar atrasos con proveedores y otras obligaciones corrientes.
Pasivo no corriente	L 500,000.00	Obligaciones de largo plazo.	Representa compromisos de largo plazo incluidos en la simulación patrimonial.	Evitar nuevas obligaciones sin capacidad de pago.
Total pasivos	L 1,490,000.00	Pasivo corriente + pasivo no corriente.	Las obligaciones representan aproximadamente 54.8% del total de activos.	Mantener las obligaciones dentro de la capacidad de pago.
Patrimonio	L 1,230,000.00	Capital aportado y utilidades retenidas.	Representa el 45.2% de la estructura financiera.	Fortalecer patrimonio con utilidades retenidas.
Razón corriente	1.58	Activo corriente / pasivo corriente.	Solvencia de corto plazo positiva, pero no holgada.	Complementar con control de efectivo y cuentas por cobrar.
Capital de trabajo	L 570,000.00	Activo corriente - pasivo corriente.	Margen operativo de corto plazo.	No comprometerlo sin anticipos o pagos por avance.

Fuente: Elaboración propia. El balance se presenta únicamente como referencia patrimonial y de liquidez; no se utiliza para incorporar impuestos ni gastos financieros al estado de resultados.

El escenario base muestra ingresos anuales estimados de L 4,800,000.00, de los cuales L 4,560,000.00 corresponderían al cliente principal y L 240,000.00 a otros clientes. Bajo los supuestos de costos y gastos aplicados, el resultado operativo antes de impuestos y financiamiento asciende a L 480,000.00, equivalente a un margen operativo de 10.0%. Este resultado reconoce el peso de materiales, mano de obra, transporte, herramientas, administración, depreciación y cumplimiento contractual, sin atribuir a la empresa una utilidad neta definitiva.

Estos resultados no constituyen una proyección financiera definitiva. Representan un escenario condicionado al cumplimiento de metas iniciales comerciales y operativas, sujetas a validación. Sirven para mostrar la relación entre diversificación, liquidez y sostenibilidad: si los nuevos ingresos no se materializan, si los costos crecen más rápido que las ventas o si el contrato principal genera retrasos, penalizaciones o pérdidas monetarias, el beneficio esperado se reduce.

El criterio de tres meses de liquidez se mantiene como referencia preventiva. Con los datos del balance proforma, el efectivo de L 480,000.00 cubriría aproximadamente 1.38 meses de egresos operativos, mientras el capital de trabajo de L 570,000.00 cubriría alrededor de 1.64 meses. Esta lectura confirma que la empresa no debe confundir razón corriente con liquidez disponible: aunque presenta activo corriente superior al pasivo corriente, necesita controlar cobros, inventarios, anticipos, pagos por avance y obligaciones contractuales para sostener operaciones.

Como resultado, el análisis financiero se usa para definir límites de aplicabilidad: no ampliar planilla fija de forma prematura, no asumir inversiones mayores sin contratos confirmados, revisar cláusulas que puedan generar penalizaciones, controlar la rotación de activos y revisar mensualmente los ingresos diversificados.

6.6.2.3 PRESUPUESTO REFERENCIAL DEL PRIMER CICLO

Tabla 42. Presupuesto referencial, criterio de cálculo e impacto esperado

Rubro	Criterio de cálculo y fuente de referencia	Monto referencial (L)	Impacto
Catálogo, portafolio y fichas técnicas	Ajuste del catálogo digital propuesto, 6 fichas de servicio, adaptación a PDF y preparación para impresión. Criterio: maquetación, revisión visual, fotografías organizadas y pruebas de impresión.	11,000	Mejor presentación ante clientes y soporte para ferias, visitas y cotizaciones.
Página web, QR y asistente virtual básico	Página de destino o mejora web, formulario de contacto, QR, WhatsApp Business y automatización básica. Referencias de precios: Hostinger (2026) y Manychat (2026); se agrega configuración inicial, diseño básico y adaptación del canal de contacto.	18,000	Captura de prospectos, atención más rápida y canal de contacto verificable.

Rubro	Criterio de cálculo y fuente de referencia	Monto referencial (L)	Impacto
Material para ferias y visitas	Banner enrollable, folletos, tarjetas, carpeta comercial y muestras visuales. Referencia: categorías de impresión, papelería y material promocional disponibles en proveedores locales (Office Depot Honduras, 2026).	10,500	Mayor recordación de marca y apoyo visual en reuniones comerciales.
Prospección comercial	Llamadas, visitas, transporte local, base de datos y seguimiento durante 12 meses. Criterio: gasto operativo moderado para al menos 10 contactos mensuales.	20,000	Más contactos, reuniones y cotizaciones formales sin contratar vendedor fijo al inicio.
Participación en cámaras o eventos	Asistencia a ferias, ruedas de negocio, reuniones gremiales y espacios sectoriales. No incluye stand propio; se prioriza creación de redes de contacto y validación de mercado.	12,000	Acceso a posibles clientes, aliados y señales reales de demanda.
Documentación técnica y legal	Organización de expediente comercial, solvencias, evidencias, contratos, garantías, listas de verificación, formatos e impresión/digitalización.	5,500	Mejor cumplimiento y menor riesgo contractual ante clientes formales.
Capacitaciones	Cuatro jornadas prácticas de dos horas a L 10,000 cada una, orientadas a catálogo, cotización, reportes y seguridad. Se presupuestan logística, materiales, apoyo puntual y preparación de guías de trabajo para el personal (PROCINCO, 2026).	40,000	Mejor adopción de formatos, control de costos, atención al cliente y documentación de obra.
Seguimiento financiero y comercial	Tablero sencillo en Excel/Sheets para prospectos, cotizaciones, cierres, cobros, costos, margen y ROI.	4,000	Medición de avances y decisiones con datos sin comprar programa informático complejo.

Rubro	Criterio de cálculo y fuente de referencia	Monto referencial (L)	Impacto
Contingencia 10%	Reserva para variación de precios, impresiones adicionales, ajustes digitales o transporte no previsto.	12,100	Reduce riesgo de subestimar costos del primer ciclo.
Total referencial	Inversión estimada para el primer ciclo de implementación.	133,100	Ruta gradual de diversificación sin elevar costos fijos permanentes.

Fuente: Elaboración propia con base en actividades requeridas por la propuesta, precios públicos consultados de herramientas digitales y proveedores de impresión, y criterios de preinversión comercial para el primer ciclo.

La capacitación se incluye porque la diversificación cambiará tareas concretas: cotizar, documentar, reportar avances, controlar costos y atender a nuevos clientes. Se proponen cuatro jornadas de dos horas durante los primeros cuatro meses, con un costo de referencia de L 10,000.00 por jornada y L 40,000.00 en total. El monto cubre logística, materiales, apoyo técnico y preparación de guías. Los temas son uso del catálogo y atención al cliente, cotización y control de costos, documentación de proyectos y seguridad ocupacional. También se programan dos reuniones internas de refuerzo en los meses 7 y 10.

6.6.2.4 PROYECCIÓN MENSUAL DEL FLUJO DE CAJA INCREMENTAL

El flujo de caja mensual muestra en qué momento se realizan los desembolsos, cuándo ingresan los cobros y cuánta liquidez debe mantenerse. Para la proyección se supone que la reserva de capital de trabajo de L 96,000.00 se aporta al inicio y se libera al terminar el ciclo, después de cobrar las cuentas y liquidar los proyectos. Este supuesto deberá revisarse si al cierre del mes doce aún existen saldos por cobrar, inventarios o garantías pendientes.

Tabla 43. Proyección mensual del flujo de caja incremental y recuperación del capital de trabajo

Mes	Ventas nuevas (L)	Costos directos 70% (L)	Inversión del plan (L)	Aporte/(recuperación) de capital de trabajo (L)	Flujo neto mensual (L)	Flujo acumulado (L)
Mes 1	0.00	0.00	40,000.00	(96,000.00)	(136,000.00)	(136,000.00)
Mes 2	0.00	0.00	35,000.00	0.00	(35,000.00)	(171,000.00)
Mes 3	15,600.00	10,920.00	20,000.00	0.00	(15,320.00)	(186,320.00)
Mes 4	21,840.00	15,288.00	15,000.00	0.00	(8,448.00)	(194,768.00)
Mes 5	81,840.00	57,288.00	8,000.00	0.00	16,552.00	(178,216.00)
Mes 6	94,960.00	66,472.00	5,000.00	0.00	23,488.00	(154,728.00)
Mes 7	94,960.00	66,472.00	3,000.00	0.00	25,488.00	(129,240.00)

Mes	Ventas nuevas (L)	Costos directos 70% (L)	Inversión del plan (L)	Aporte/(recuperación) de capital de trabajo (L)	Flujo neto mensual (L)	Flujo acumulado (L)
Mes 8	113,080.00	79,156.00	2,000.00	0.00	31,924.00	(97,316.00)
Mes 9	113,080.00	79,156.00	2,000.00	0.00	31,924.00	(65,392.00)
Mes 10	131,200.00	91,840.00	1,500.00	0.00	37,860.00	(27,532.00)
Mes 11	131,200.00	91,840.00	800.00	0.00	38,560.00	11,028.00
Mes 12	162,240.00	113,568.00	800.00	96,000.00	143,872.00	154,900.00
Total	960,000.00	672,000.00	133,100.00	0.00	154,900.00	154,900.00

Fuente: Elaboración propia con base en la proyección mensual de ventas, un costo directo variable de 70%, la calendarización del presupuesto de L 133,100.00 y una reserva de capital de trabajo de L 96,000.00. Los valores entre paréntesis representan salidas de efectivo; la recuperación del mes 12 supone el cobro y liberación total de la reserva.

El flujo acumulado es negativo durante los primeros diez meses porque la inversión y el capital de trabajo se desembolsan antes de alcanzar el volumen previsto. La recuperación ocurre en el mes 11 y el ciclo cierra con L 154,900.00, bajo el supuesto de recuperar totalmente la reserva en el mes 12. Este supuesto es optimista: la evaluación definitiva deberá modelar cobros a 30, 60 y 90 días y mantener como cuenta por cobrar cualquier saldo no recuperado al cierre.

6.6.2.5 FLUJO INCREMENTAL, ROI, SENSIBILIDAD Y PUNTO DE EQUILIBRIO

Tabla 44. Síntesis financiera incremental del escenario esperado

Concepto	Criterio de cálculo	Monto referencial (L)	Lectura financiera
Ventas nuevas incrementales	Escenario esperado del primer ciclo.	960,000	Ingreso atribuible a nuevos clientes.
Costos directos variables	70% de las ventas nuevas.	(672,000)	Materiales, mano de obra directa, transporte, equipo y costos asociados.
Beneficio incremental antes de impuestos y financiamiento	Ventas nuevas $\times$ margen de contribución de 30%.	288,000	Beneficio incremental utilizado para calcular el ROI.
Inversión del plan	Presupuesto referencial del primer ciclo.	(133,100)	Preinversión comercial, digital, capacitación y control.
Aporte inicial de capital de trabajo	10% de ventas nuevas esperadas.	(96,000)	Necesidad temporal de liquidez para cobros, materiales y operación.
Recuperación de capital de trabajo	Liberación al cierre del ciclo.	96,000	No constituye ingreso operativo; recupera la reserva inicial.

Concepto	Criterio de cálculo	Monto referencial (L)	Lectura financiera
Flujo libre incremental al cierre	Utilidad incremental - inversión; el capital de trabajo se recupera.	154,900	Efectivo incremental antes de impuestos y financiamiento, usando ventas redondeadas.
VAN referencial a TMAR de 15%	Flujos mensuales descontados a la tasa mensual equivalente.	120,092	VAN positivo con los flujos mensuales ajustados.

Fuente: Elaboración propia con base en el escenario esperado, el presupuesto referencial, la reserva de capital de trabajo y la TMAR de 15% anual. El VAN utiliza la tasa mensual equivalente $[(1 + 0.15)^{(1/12)} - 1]$ y el flujo mensual detallado de la Tabla 43.

El ROI considera únicamente los beneficios incrementales que pueden atribuirse a la propuesta. El beneficio incremental antes de impuestos y financiamiento se obtiene del margen de contribución generado por las ventas nuevas y, a ese monto, se le resta la inversión del plan. El análisis cubre doce meses. La reserva de capital de trabajo no se registra como gasto, porque representa una necesidad temporal de liquidez; por eso se incorpora al flujo de caja y se recupera al cierre bajo el supuesto de cobro total. La fórmula es: $ROI = (\text{beneficio incremental antes de impuestos y financiamiento} - \text{inversión del plan}) \div \text{inversión del plan} \times 100$. Para tomar la decisión también se revisan la TMAR, el VAN, el punto de equilibrio, el período de recuperación y el riesgo de cobro.

Tabla 45. Análisis de sensibilidad de los principales indicadores financieros

Escenario	Variación crítica	ROI	VAN (L)	Recuperación	Punto de equilibrio (L)
Base esperado	Ventas L 960,000; margen 30%; inversión L 133,100; recuperación total del capital de trabajo.	116.4%	120,092	Mes 11	443,667
Ventas -20%	Ventas L 768,000; las demás variables permanecen constantes.	73.1%	70,335	Mes 12	443,667
Margen -5 p. p.	Margen de contribución de 25%; ventas e inversión sin cambio.	80.3%	76,726	Mes 12	532,400

Escenario	Variación crítica	ROI	VAN (L)	Recuperación	Punto de equilibrio (L)
Inversión +15%	Inversión del plan aumenta a L 153,065; ventas y margen sin cambio.	88.2%	100,788	Mes 12	510,217
Cobro retrasado	El 50% de la reserva de capital de trabajo queda pendiente de cobro al cierre.	116.4%	78,353	Mes 11*	443,667
Adverso combinado	Ventas -20%; margen 25%; inversión +15%; 50% de la reserva pendiente al cierre.	25.4%	(17,054)	Mes 12*	612,260
Ventas +20%	Ventas L 1,152,000; margen, inversión y cobros del escenario base.	159.7%	169,849	Mes 11	443,667

Fuente: Elaboración propia. Se modifica una variable a la vez, excepto en el escenario adverso combinado. El VAN se calcula con flujos mensuales y una TMAR anual de 15%. El ROI excluye el capital de trabajo por ser una reserva recuperable. *La recuperación dentro del horizonte no elimina las cuentas por cobrar pendientes al cierre.

La sensibilidad muestra que las variables con mayor incidencia son el volumen de ventas, el margen de contribución y la oportunidad de los cobros. Una reducción de 20% en las ventas disminuye el ROI de 116.4% a 73.1% y el VAN a L 70,335.00; una reducción del margen de 30% a 25% eleva el punto de equilibrio a L 532,400.00 y retrasa la recuperación al mes 12. El aumento de 15% en la inversión reduce el ROI a 88.2%, pero mantiene un VAN positivo.

El retraso de cobro evidencia una limitación del ROI: el indicador permanece en 116.4% porque no reconoce como gasto la reserva de capital de trabajo, mientras que el VAN disminuye a L 78,353.00 y la liquidez final se reduce en L 48,000.00. En el escenario adverso combinado, el ROI continúa positivo, pero el VAN se vuelve negativo en L 17,054.00; por ello, la decisión no debe basarse en un único indicador.

El punto de equilibrio comercial del escenario base es de aproximadamente L 443,667.00 en ventas nuevas (L 133,100.00 ÷ 30%). Si el margen disminuye a 25%, el umbral aumenta a L 532,400.00; y, con un incremento de 15% en la inversión, asciende a L 510,217.00. Bajo el

escenario adverso combinado alcanza L 612,260.00. Estos valores deberán actualizarse con costos reales antes de aceptar proyectos, fijar precios o ampliar la estructura.

En consecuencia, la propuesta se considerará financieramente aceptable únicamente cuando mantenga un VAN positivo a la TMAR validada, recupere la inversión dentro del horizonte previsto, conserve liquidez suficiente para la operación y no genere sobrecarga técnica. La gerencia deberá recalcular mensualmente los indicadores con datos reales de ventas, margen, inversión, días de cobro y capital de trabajo.

6.6.2.6 PRUEBA DE ESTRÉS FINANCIERO Y TASA DE DESCUENTO

Para estimar el efecto de una reducción o desaparición del cliente principal, se realizó una prueba de estrés basada en el escenario proforma. El ejercicio supone que INSSYDE alcanza L 960,000.00 de ventas nuevas y conserva L 240,000.00 de otros ingresos. Para los ingresos existentes se mantiene un margen de contribución de 36%, para las ventas nuevas un margen de 30%, y se consideran L 1,248,000.00 de gastos operativos y depreciación, además de la inversión inicial del plan de L 133,100.00. No se incorporan reducciones inmediatas de costos, impuestos, intereses ni gastos financieros; por tanto, los resultados constituyen una estimación preventiva que deberá sustituirse por flujos de caja construidos con datos contables reales.

Tabla 46. Prueba de estrés ante la reducción del cliente principal

Escenario	Reducción del cliente principal	Ingresos anuales estimados (L)	Resultado operativo anual aproximado (L)	Promedio mensual (L)	Lectura de liquidez
Esperado con diversificación	0%	5,760,000	634,900	52,908	Flujo positivo, condicionado al cobro oportuno.
Reducción moderada	25%	4,620,000	224,500	18,708	Flujo positivo, pero con menor holgura financiera.
Reducción severa	50%	3,480,000	(185,900)	(15,492)	Déficit: el efectivo proforma cubriría cerca de 31.0 meses.
Pérdida total	100%	1,200,000	(1,006,700)	(83,892)	Déficit: efectivo 5.7 meses; capital de trabajo 6.8 meses si fuera totalmente líquido.

Fuente: Elaboración propia con base en el estado de resultados proforma, la proyección de ventas nuevas y el presupuesto del plan. El resultado anual se estimó aplicando un margen de 36% a los ingresos existentes, un margen de 30% a las ventas nuevas, L 1,248,000.00 de gastos operativos y depreciación, y L 133,100.00 de inversión inicial. Los valores entre paréntesis representan déficit. La cobertura se calculó con efectivo proforma de L 480,000.00 y capital de trabajo de L 570,000.00; este último no equivale íntegramente a efectivo disponible. El ejercicio se presenta antes de impuestos y financiamiento.

La prueba de estrés muestra que una reducción de 25% del cliente principal todavía permitiría un resultado positivo, aunque con una disminución importante de la holgura financiera. Con una reducción de 50%, el resultado se vuelve negativo y la empresa dependería de sus reservas para sostener la operación. Si el cliente desaparece, el déficit mensual aproximado ascendería a L 83,892.00; el efectivo proforma cubriría alrededor de 5.7 meses y el capital de trabajo, únicamente si pudiera convertirse totalmente en efectivo, aproximadamente 6.8 meses. Estas coberturas no representan una liquidez garantizada, porque pueden existir cuentas por cobrar, inventarios, garantías y obligaciones con vencimientos distintos. Por ello, la reducción de 25% debe activar una alerta preventiva y la de 50% una respuesta de contingencia: congelar nuevos costos fijos, acelerar cobros, negociar anticipos, priorizar servicios de mayor margen y ajustar la estructura de gastos antes de asumir compromisos adicionales.

La TMAR de 15% utilizada en esta tesis debe interpretarse como una tasa de descuento preliminar y no como un valor definitivo para INSSYDE. Debido a que no se dispone de información completa sobre el costo de oportunidad exigido por los propietarios y el nivel de riesgo aceptable, no se presenta una tasa definitiva. Antes de aprobar inversiones mayores, la gerencia deberá validar la TMAR con información financiera actualizada y recalculer el VAN. La estrategia solo deberá aprobarse cuando el VAN sea positivo a la tasa validada, exista liquidez suficiente y la capacidad operativa esté comprobada.

6.7 BENEFICIOS, VIABILIDAD Y CONCORDANCIA DE LA PROPUESTA

Los beneficios esperados se agrupan en dimensiones funcionales, económicas, financieras, estratégicas, comerciales y organizacionales. La propuesta será conveniente si no solo aumenta las ventas, sino que también reduce la concentración comercial, mejora la experiencia del cliente, conserva cuentas rentables, utiliza mejor la capacidad instalada y protege la liquidez. Todas las metas se plantean como referencias iniciales para validación durante el primer ciclo y deberán actualizarse con resultados contables y comerciales reales.

Tabla 47. Síntesis de beneficios e indicadores de creación de valor

Tipo de beneficio	Indicador o resultado	Línea base	Meta inicial a 12 meses (sujeta a validación)	Efecto esperado
Estratégico	Dependencia del cliente principal.	95% de los ingresos.	Meta inicial: 80% o menos al cierre del primer ciclo; 75% como referencia de mediano plazo.	Reduce la exposición ante cambios de contratación, pago o continuidad.
Económico	Ventas nuevas incrementales.	Venta anual base de L 4,800,000.00.	Meta inicial: L 960,000.00, equivalente a 20% de crecimiento incremental.	Genera fuentes complementarias sin abandonar el cliente actual.
Financiero	ROI, VAN y recuperación de la inversión.	Inversión de L 133,100.00 y reserva de L 96,000.00.	Referencia inicial: ROI de 116.4%, VAN de L 120,092 y recuperación en el mes 11; valores sujetos a validación.	El VAN positivo respalda la viabilidad preliminar; el ROI complementa la lectura bajo los supuestos definidos.
Funcional	Presentación y prestación del servicio.	Oferta técnica poco sistematizada para nuevos clientes.	Meta inicial: aplicar catálogo, diagnóstico, cotización clara, reportes, acta, garantía y postventa en 100% de los proyectos nuevos.	Aumenta claridad, confianza y valor percibido por el cliente.
Operativo	Utilización de capacidad instalada.	Sin línea base cuantitativa validada.	Meta inicial: registro mensual completo de horas-persona y mejora progresiva de la utilización técnica.	Permite medir capacidad real sin confundir encuestados con personal permanente.
Comercial	Fidelización y cuentas clave.	Relación concentrada en el cliente principal.	Meta inicial: al menos 3 cuentas recurrentes y retención de 60% de los clientes elegibles para recompra.	Convierte ventas aisladas en ingresos recurrentes y referencias.
Marca y reputación	Consistencia de identidad y experiencia del cliente.	Gestión de marca y evidencias comerciales no sistematizadas.	Meta inicial: 100% de los materiales y propuestas con identidad uniforme y satisfacción documentada en los proyectos nuevos.	Fortalece recordación, reputación y diferenciación por cumplimiento.
Organizacional	Adopción del modelo de gestión.	CRM e indicadores no institucionalizados.	Meta inicial: 100% de los prospectos y cotizaciones registrados, expedientes completos y revisión mensual.	Reduce improvisación y convierte la estrategia en rutina gerencial.

Fuente: Elaboración propia con base en resultados del Capítulo IV y presupuesto referencial.

La concordancia de la propuesta se sostiene en la secuencia lógica de la tesis: el Capítulo I define el riesgo de concentración comercial; el Capítulo II aporta los modelos estratégicos; el Capítulo III explica el proceso metodológico; y el Capítulo IV presenta los hallazgos que justifican

la intervención. La aplicabilidad convierte esa evidencia en fases, responsables, presupuesto, Cuadro de Mando Integral, análisis costo-beneficio y matriz de riesgos.

Tabla 48. Concordancia entre capítulos, hallazgos y propuesta

Segmento de la tesis	Elemento principal	Relación con la propuesta
Capítulo I. Planteamiento de la investigación	Dependencia comercial de un cliente principal y necesidad de diversificación.	Define el problema que la propuesta busca resolver mediante captación de nuevos clientes y reducción gradual del riesgo.
Capítulo II. Marco teórico	PESTEL, Porter, Ansoff, Teoría Basada en Recursos, Triple Bottom Line, mercadotecnia estratégica y competitividad.	Aporta el fundamento para seleccionar mercados, diferenciar la oferta, aprovechar capacidades internas y medir sostenibilidad.
Capítulo III. Metodología	Enfoque mixto, instrumentos, operacionalización y plan de análisis.	Sustenta la forma en que se recopilaron los datos utilizados para construir la propuesta.
Capítulo IV. Resultados y análisis	Dependencia comercial, oportunidades, capacidades internas, priorización y escenarios.	Genera la evidencia para ejes, fases, indicadores, presupuesto, matriz de riesgos y ROI.
Objetivo específico 1	Analizar dependencia comercial y su incidencia financiera y operativa.	Justifica reducir la dependencia del cliente principal de 95% a 80% en el primer ciclo y avanzar hacia 75% en el mediano plazo.
Objetivo específico 2	Identificar y priorizar al menos tres oportunidades de mercado.	Orienta la prospección hacia empresas comerciales, logísticas, industriales, servicios privados y desarrolladores.
Objetivo específico 3	Evaluar capacidades técnicas, humanas, logísticas, administrativas y comerciales.	Sustenta el uso de capacidad instalada, equipo propio, capacitaciones y control documental.
Objetivo específico 4	Analizar alternativas estratégicas de diversificación comercial.	Conduce a desarrollo de mercado y diversificación relacionada como ruta viable.
Propuesta de aplicabilidad	Implementación gradual con captación visual, catálogo, web/asistente virtual, presupuesto, ROI, Cuadro de Mando Integral y matriz de riesgos.	Convierte los hallazgos en una intervención práctica, medible y ajustable, con indicadores de valor y mecanismos de mitigación.

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del Capítulo IV y la propuesta de aplicabilidad.

La aplicabilidad integra la gestión comercial, las finanzas, las operaciones, la marca, la fidelización y el cambio organizacional en una misma ruta de decisión. De este modo, INSSYDE podrá reducir gradualmente la dependencia del cliente dominante, desarrollar cuentas clave, medir la mercadotecnia entre empresas (B2B), proteger su liquidez y decidir con evidencia si conviene ampliar, corregir o detener la estrategia.

6.7.1 APORTES ORIGINALES Y APLICADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El aporte original de la investigación no radica en crear herramientas estratégicas completamente nuevas, sino en adaptarlas e integrarlas al contexto operativo, comercial y financiero de una empresa hondureña de tamaño pequeño con alta concentración de ingresos. Los principales aportes aplicados son:

1. Una matriz de priorización que relaciona atractivo del mercado, capacidad competitiva, margen, forma de pago y riesgo operativo.
2. Un modelo de diversificación gradual que protege el contrato principal y evita ampliar costos fijos antes de validar demanda.
3. Un modelo de gestión comercial de ocho etapas que integra prospección, evaluación técnica, cotización, cobro, postventa y fidelización.
4. Una metodología financiera incremental que separa inversión, capital de trabajo, ROI, TMAR, VAN, punto de equilibrio y flujo mensual.
5. Un sistema de implementación que vincula gestión del cambio, CRM, Cuadro de Mando Integral, cuentas clave y mejora continua.

En conjunto, los aportes ofrecen una ruta de decisión medible para pequeñas empresas con alta dependencia comercial.

REFERENCIAS

- Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, 35(5), 113–124.
- Banco Central de Honduras. (2025a). *Comportamiento de la economía hondureña: Segundo trimestre 2025*.
<https://www.bch.hn/estadisticos/GIE/LIBComportamiento%20de%20la%20economia%20hondurea/Comportamiento%20Segundo%20Trimestre%202025.pdf>
- Banco Central de Honduras. (2025b). *Encuesta de construcción de obras privadas techadas: I trimestre 2025*.
<https://www.bch.hn/estadisticos/EME/Encuesta%20Trimestral%20de%20Construccin%20Privada/Resultado%20de%20Encuesta%20de%20Construcci%C3%B3n%20Obras%20Privadas%20Techadas%20I%20Trimestre%20de%202025.pdf>
- Banco Central de Honduras. (2025c). *Programa monetario 2025-2026*.
<https://www.bch.hn/estadisticos/AM/LIBPROGRAMA%20MONETARIO/Programa%20Monetario%202025-2026.pdf>
- Banco Central de Honduras. (2026a). *Índice mensual de actividad económica: marzo 2026*.
<https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-economicas/sector-real/indice-mensual-de-actividad-economica>
- Banco Central de Honduras. (2026b). *Tipo de cambio de compra y venta*.
<https://www.bch.hn/estadisticas-y-publicaciones-economicas/tipo-de-cambio-nominal>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). *Honduras: Actualización de la Estrategia del Grupo BID 2025-2026*. https://idbinvest.org/sites/default/files/2026-02/Honduras%20Actualizaci%C3%B3n%20de%20la%20Estrategia%20del%20Grupo%20BID%202025-2026%20%28GN-2944-3%29_ok.pdf
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa. (s. f.-a). *Perfil organizacional*.
<https://www.ccit.hn/perfil-organizacional>
- Cámara de Comercio e Industria de Tegucigalpa. (s. f.-b). *Servicios y beneficios empresariales*.
<https://www.ccit.hn/beneficios>

Cámara de Comercio e Industrias de Cortés. (s. f.-a). *Nuestros servicios*. <https://ccichonduras.org/>

Cámara de Comercio e Industrias de Cortés. (s. f.-b). *Servicio al socio CCIC*.
<https://ccichonduras.org/servicio-al-socio-ccic/>

Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción. (s. f.-a). *Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción CHICO*. <https://www.chico.hn/wp/>

Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción. (s. f.-b). *Empresas afiliadas a la CHICO*.
<https://www.chico.hn/wp/nuestros-afiliados/>

Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción. (s. f.-c). *Historia*.
<https://www.chico.hn/wp/historia/>

Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción. (s. f.-d). *Servicios de la CHICO*.
<https://www.chico.hn/wp/>

Cámara Hondureña de la Industria de la Construcción. (2022). *Boletín estadístico de la construcción: II trimestre 2022*. <https://www.chico.hn/wp/wp-content/uploads/2023/06/Boletin-Estadistico-CHICO-II-2022.pdf>

Colegio de Ingenieros Civiles de Honduras. (s. f.). *Servicios profesionales: solvencia, colegiación, bitácoras, sellos e inscripción de empresas*. <https://www.cich.hn/>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *La inversión extranjera directa en América Latina y el Caribe, 2025*. CEPAL.
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/82116-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2025>

Congreso de Vivienda Honduras. (2025). *Congreso de Vivienda 2025*.
<https://congresodeviviendahn.com/>

Código de Comercio de Honduras, Decreto No. 73-50. (1950).
https://www.bch.hn/administrativas/JUR/Marco%20Legal%20OM%202/codigo_comercio.pdf

Código del Trabajo de Honduras, Decreto No. 189-59. (1959).
https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/codigo_de_trabajo.pdf

Ley General del Ambiente, Decreto No. 104-93. (1993).
https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/Ley_general_del_ambiente.pdf

Ley de Contratación del Estado, Decreto No. 74-2001. (2001). <https://www.sefin.gob.hn/wp-content/uploads/2016/01/LeyContratacionEstado.pdf>

- Consejo Nacional de Inversiones. (2025a). *CHICO y CNI impulsan inversión en infraestructura desde el Congreso de Vivienda 2025*. <https://cni.hn/>
- Consejo Nacional de Inversiones. (2025b). *CNI fortalece su proyección como destino de inversión con el lanzamiento de la Guía Sectorial de Infraestructura durante Expoconstruye 2025*. <https://cni.hn/>
- Consejo Nacional de Inversiones. (2025c). *ConstruSur 2025 - Choluteca*. <https://cni.hn/construsur-2025-choluteca/>
- Consejo Nacional de Inversiones. (2025d). *Guía sectorial de inversión en infraestructura 2025*. <https://online.flippingbook.com/view/995450799/>
- Consejo Nacional de Inversiones. (2026). *Expo Construye 2026*. <https://cni.hn/expo-construye-2026/>
- ConstruSur. (2025). *ConstruSur*. <https://construsur.com/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica (14.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing.
- ExpoConstruye Honduras. (2026). *ExpoConstruye 2026*. <https://expoconstruyehn.com/>
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principles of managerial finance (13th ed.)*. Pearson.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis (10th ed.)*. Wiley.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986–1014. <https://doi.org/10.2307/258963>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Hostinger. (2026). *Pricing: Explore web hosting and all Hostinger plans*. <https://www.hostinger.com/pricing>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Fundamentos de estrategia (11.ª ed.)*. Pearson Educación.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15.ª ed.)*. Pearson Educación.

- La Prensa. (2025, 9 de octubre). *La CHICO y CENOSA lanzan Foro de Infraestructura 2025 para impulsar innovación en Honduras*. <https://www.laprensa.hn/teinteresa/la-chico-cenosa-lanzan-foro-infraestructura-2025-impulsar-innovacion-honduras-FG27659095>
- Manychat. (2026). *Pricing info from Free to Pro*. <https://manychat.com/pricing>
- McKinsey Global Institute. (2017). *Reinventing construction through a productivity revolution*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/reinventing-construction-through-a-productivity-revolution>
- Office Depot Honduras. (2026). *Impresión y copiado*. <https://www.officedepot.com.hn/officedepotHN/en/Impresi%C3%B3n-Y-Copiado/c/01-010-0-0>
- Oficina Normativa de Contratación y Adquisiciones del Estado. (s. f.). *HonduCompras: Sistema de información de contratación y adquisiciones del Estado*. <https://oncae.gob.hn/honducompras/>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
- PIUSI. (2026). *Fluid handling equipment manufacturers*. <https://www.piusi.com/>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- PROCINCO. (2026). *Modalidades de capacitación*. https://procinco.ahm-honduras.com/?page_id=17200
- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente. (2025). *Global status report for buildings and construction 2024-2025: Not just another brick in the wall*. <https://www.unep.org/resources/report/global-status-report-buildings-and-construction-20242025>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2013). *Corporate finance (10th ed.)*. McGraw-Hill/Irwin.
- Rumelt, R. P. (2011). *Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.
- Secretaría de Finanzas. (2026). *Programa de inversión pública 2026*. <https://www.sefin.gob.hn/>
- Secretaría de Trabajo y Seguridad Social. (2004). *Reglamento General de Medidas Preventivas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales, Acuerdo Ejecutivo No. STSS-*

- 053-04. <https://www.trabajo.gob.hn/wp-content/uploads/2017/03/Reglamento-General-de-Medidas-Preventivas-de-Accidentes-de-Trabajo-FINAL-1.pdf>
- Servicio de Administración de Rentas. (2026). *Texto consolidado Decreto-Ley Número 25: Ley del Impuesto Sobre la Renta*. <https://www.sar.gob.hn/download/texto-consolidado-decreto-ley-numero-25-ley-del-impuesto-sobre-la-renta/>
- Sistema de Información y Seguimiento de Obras y Contratos de Supervisión. (s. f.). *Sistema de información de proyectos de infraestructura y contratos*. <https://data.open-contracting.org/es/publication/25>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- The Spruce. (s. f.-a). *How much does an electrician really cost? We break it down by service*. <https://www.thespruce.com/electrical-project-costs-1152463>
- The Spruce. (s. f.-b). *What is recessed lighting?* <https://www.thespruce.com/the-basics-of-recessed-lighting-1977209>
- United Nations Conference on Trade and Development. (2025). *World investment report 2025: International investment in the digital economy*. United Nations. <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>
- World Bank. (2025). *Infrastructure monitor 2024: Global trends in private investment in infrastructure*. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/251a7442-debb-470a-9132-f1e829f77f23>
- World Economic Forum. (2016). *Shaping the future of construction: A breakthrough in mindset and technology*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/publications/shaping-the-future-of-construction-a-breakthrough-in-mindset-and-technology/>

ANEXOS

ANEXO 1. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y TRAZABILIDAD DE MEDICIÓN

Los instrumentos se presentan con códigos de ítem para facilitar su vinculación con la matriz de operacionalización. Las escalas tipo Likert utilizarán la siguiente referencia: 1 = totalmente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo y 5 = totalmente

de acuerdo. Las preguntas abiertas serán utilizadas para ampliar o contextualizar las respuestas cuantitativas.

INSTRUMENTO 1. CUESTIONARIO INTERNO DIRIGIDO AL PERSONAL DE INSSYDE

Código	Pregunta o ítem	Dimensión asociada			Tipo de respuesta
CI1	cuenta con personal técnico suficiente para atender nuevos clientes.	Capacidad humana	técnica	y	Likert 1-5
CI2	El personal posee experiencia aplicable a servicios de construcción, mantenimiento y adecuaciones técnicas en nuevos sectores.	Capacidad humana	técnica	y	Likert 1-5
CI3	INSSYDE puede ofrecer servicios relacionados con su experiencia actual a clientes distintos del principal.	Diversificación comercial			Likert 1-5
CI4	Existen procedimientos claros para planificar, ejecutar y supervisar proyectos.	Capacidad administrativa			Likert 1-5
CI5	dispone de herramientas, maquinaria o equipo suficiente para ampliar operaciones.	Capacidad logística			Likert 1-5
CI6	Los proveedores actuales permiten responder a nuevos proyectos con calidad y tiempos adecuados.	Cadena de suministro			Likert 1-5
CI7	puede atender más de un proyecto o cliente de forma simultánea sin afectar la calidad.	Capacidad operativa			Likert 1-5
CI8	cuenta con capacidad administrativa para elaborar cotizaciones, controlar costos y dar seguimiento a clientes.	Capacidad administrativa			Likert 1-5
CI9	mantiene controles de costos, presupuestos y avances que facilitan la toma de decisiones.	Control financiero	operativo-		Likert 1-5
CI10	INSSYDE posee documentación y cumplimiento formal suficiente para presentarse ante nuevos clientes empresariales.	Cumplimiento y acceso al mercado			Likert 1-5
CI11	Seleccione los sectores donde considera que INSSYDE podría ofrecer servicios: comercial, vivienda, logística, energía, industria, servicios, otro.	Oportunidades mercado	de		Selección múltiple

Código	Pregunta o ítem	Dimensión asociada	Tipo de respuesta
CI12	Mencione las principales limitaciones internas que podrían dificultar la diversificación comercial.	Capacidades y brechas	Abierta
CI13	Ordene de mayor a menor los factores que INSSYDE debe fortalecer para diversificarse: personal, maquinaria, procesos, proveedores, financiamiento, mercadeo, cumplimiento documental.	Priorización estratégica	clasificación

Fuente: Elaboración propia.

INSTRUMENTO 2. CUESTIONARIO EXTERNO DIRIGIDO A POSIBLES CLIENTES O INFORMANTES CLAVE

Código	Pregunta o ítem	Dimensión asociada	Tipo de respuesta
CE1	Indique el sector al que pertenece su organización: comercio, logística, energía, industria, servicios, vivienda, otro.	Caracterización del mercado	Selección múltiple
CE2	¿Qué tipo de servicios relacionados con construcción, mantenimiento, remodelación o adecuaciones técnicas requiere su organización?	Demanda potencial	Selección múltiple / abierta
CE3	¿Con qué frecuencia requiere servicios de mantenimiento, remodelación o adecuación de infraestructura?	Demanda potencial	Escala ordinal
CE4	En los próximos 12 meses, su organización podría requerir proveedores para proyectos de infraestructura o mantenimiento.	Demanda futura	Likert 1-5
CE5	La calidad técnica es un criterio determinante para seleccionar contratistas.	Criterios de contratación	Likert 1-5
CE6	El precio competitivo es un criterio determinante para seleccionar contratistas.	Criterios de contratación	Likert 1-5
CE7	El cumplimiento de tiempos de entrega es un criterio determinante para seleccionar contratistas.	Criterios de contratación	Likert 1-5
CE8	La garantía, seguridad ocupacional y cumplimiento documental influyen en la contratación de proveedores.	Criterios de contratación	Likert 1-5

Código	Pregunta o ítem	Dimensión asociada	Tipo de respuesta
CE9	Su organización estaría dispuesta a evaluar nuevos proveedores si cumplen requisitos técnicos y comerciales.	Apertura a nuevos proveedores	Likert 1-5
CE10	Mencione las principales barreras que enfrenta al contratar servicios de construcción, mantenimiento o adecuaciones técnicas.	Barreras de acceso al mercado	Abierta

Fuente: Elaboración propia.

INSTRUMENTO 3. GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA DIRECTIVOS Y PERSONAL CLAVE DE INSSYDE

Código	Pregunta guía	Dimensión asociada
GE1	¿Cuántos clientes activos mantiene actualmente INSSYDE y qué participación aproximada tiene el cliente principal en los ingresos?	Concentración comercial
GE2	¿Qué tipo de proyectos realiza la empresa para el cliente principal y cuáles son recurrentes?	Concentración comercial
GE3	¿Existen clientes secundarios o trabajos no recurrentes? ¿Qué porcentaje representan?	Concentración comercial
GE4	¿Qué riesgos financieros y operativos genera la dependencia de un cliente principal?	Riesgo financiero-operativo
GE5	¿Cómo afectaría a la empresa una reducción de proyectos, cambios contractuales o retrasos de pago?	Riesgo financiero-operativo
GE6	¿Qué acciones ha considerado la empresa para reducir la dependencia comercial?	Necesidad de diversificación
GE7	¿Cuáles son las principales capacidades técnicas y humanas que distinguen a INSSYDE?	Capacidad técnica y humana
GE8	¿Qué limitaciones internas dificultan atender nuevos clientes o sectores?	Brechas internas
GE9	¿Qué servicios podría ofrecer INSSYDE con mayor facilidad a nuevos clientes?	Diversificación relacionada
GE10	¿Cuenta con maquinaria, proveedores, procesos y control administrativo para atender más proyectos?	Capacidad logística y administrativa

Código	Pregunta guía	Dimensión asociada
GE11	¿Qué sectores considera más viables para la expansión comercial de INSSYDE?	Oportunidades de mercado
GE12	¿Qué criterios deberían utilizarse para priorizar alternativas estratégicas de diversificación?	Priorización estratégica

Fuente: Elaboración propia.

INSTRUMENTO 4. FICHA DE REVISIÓN DOCUMENTAL Y ANÁLISIS FINANCIERO

La revisión documental comprendió información interna y externa correspondiente principalmente al período 2024-2026. Para los registros internos de INSSYDE se consideró información de facturación, clientes, proyectos, trabajos no recurrentes, reportes operativos y documentación financiera disponible entre 2024 y 2026. En el caso de las fuentes sectoriales, se utilizaron datos publicados entre 2025 y 2026, complementados con documentos de referencia anteriores cuando su contenido resultó pertinente para el análisis comparativo. La ficha permitió registrar la fuente revisada, la información recopilada, el indicador, el criterio de cálculo, la variable asociada y el período correspondiente.

Código	Documento o fuente	Información a recopilar	Indicador / fórmula o criterio	Variable o dimensión	Período
FD1	Facturación estado de resultados	Ingresos por cliente e ingresos totales.	Ingresos principal / cliente / ingresos totales x 100.	Concentración comercial	2024-2026
FD2	Registro clientes y proyectos	Número de clientes activos y proyectos ejecutados.	Conteo de clientes activos y proyectos por año.	Cartera de clientes	2024-2026
FD3	Registro trabajos recurrentes	Ingresos por otros clientes o trabajos ocasionales.	Ingresos otros / clientes / ingresos totales x 100.	Diversificación actual	2024-2026
FD4	Reportes operativos	Tipo de proyecto, duración, personal asignado y recursos utilizados.	Frecuencia de proyectos y capacidad de atención simultánea.	Capacidad operativa	2024-2026
FD5	Estado de resultados	Ventas netas, utilidad bruta y utilidad neta.	Margen de utilidad = utilidad neta / ventas netas.	Sostenibilidad financiera	2024-2026

Código o	Documento o fuente	Información a recopilar	Indicador / fórmula o criterio	Variable o dimensión	Período
FD6	Balance general, si está disponible	Activos y pasivos corrientes.	Razón corriente = activo corriente / pasivo corriente.	Liquidez	2024-2026
FD7	Informes del BCH	Indicadores del sector de la construcción, financiamiento y actividad económica.	Tendencia sectorial y oportunidades por segmento.	Oportunidades de mercado	2025-2026
FD8	CHICO, eventos sectoriales, referentes comparativos y Boletín Estadístico CHICO II trimestre 2022	Servicios gremiales, ferias, tendencias, proveedores, requisitos del sector, precios de materiales, mano de obra y alquiler de equipo.	Criterios de referente comparativo, oportunidades de creación de redes de contacto y comparación documental de costos de referencia.	Análisis comparativo sectorial y costos de referencia	2022, 2025-2026
FD9	Documentos de posibles clientes o cotizaciones	Requisitos de contratación, criterios técnicos y comerciales.	Condiciones de acceso y compatibilidad con INSSYDE.	Criterios de contratación	Actual
FD10	Matriz de alternativas estratégicas	Calificación por demanda, compatibilidad técnica, capacidad operativa, acceso al mercado e inversión/cumplimiento/riesgo	Puntaje ponderado = calificación x peso relativo.	Priorización estratégica	Actual

Fuente: Elaboración propia.

INSTRUMENTO 5. MATRIZ DE PONDERACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

Código o	Criterio	Escala sugerida	Forma de análisis
ME1	Demanda potencial del segmento	1 = baja, 5 = alta	Promedio y peso relativo
ME2	Compatibilidad con capacidades técnicas actuales	1 = baja, 5 = alta	Promedio y peso relativo
ME3	Capacidad operativa y logística para atender el segmento	1 = baja, 5 = alta	Promedio y peso relativo
ME4	Facilidad de acceso al mercado y requisitos de contratación	1 = difícil, 5 = accesible	Promedio y peso relativo

Código	Criterio	Escala sugerida	Forma de análisis
ME5	Inversión, cumplimiento legal y riesgo	1 = alta inversión/riesgo, 5 = baja inversión/riesgo manejable	Puntaje ponderado y clasificación

Fuente: Elaboración propia.

MATRIZ COMPLETA DE PRIORIZACIÓN DE ALTERNATIVAS

Las puntuaciones corresponden a valoraciones consensuadas por los investigadores con base en la evidencia de los instrumentos 1 a 4, la revisión sectorial y los modelos estratégicos. El total se calculó como: demanda $\times$ 25% + compatibilidad $\times$ 25% + capacidad $\times$ 20% + acceso $\times$ 15% + inversión/riesgo $\times$ 15%.

Alternativa	Demanda	Compat.	Capacidad	Acceso	Inv./riesgo	Total	Prioridad
Mantenimiento especializado	5.0	5.0	4.5	4.5	4.0	4.68	Muy alta
Construcción industrial	4.5	4.5	4.5	4.0	4.0	4.35	Alta
Servicios eléctricos/electromecánicos	4.0	4.5	4.0	4.0	4.0	4.13	Alta
LED, tierras físicas y pararrayos	4.0	4.0	4.0	3.5	3.5	3.85	Media-alta
Cisternas, techados, pintura y adecuaciones	3.5	4.0	3.5	3.5	3.0	3.55	Media

Fuente: Los puntajes son valoraciones comparativas, no estimaciones de rentabilidad garantizada. La matriz de justificación documenta la evidencia utilizada para cada alternativa.

MATRIZ DE JUSTIFICACIÓN DE LOS PUNTAJES DE PRIORIZACIÓN

La siguiente matriz explica la evidencia que sustentó las puntuaciones consensuadas y permite reproducir el razonamiento de priorización sin atribuir precisión estadística a la consulta exploratoria.

Alternativa	Demanda y recurrencia	Compatibilidad y capacidad	Acceso, inversión y riesgo
Mantenimiento especializado	Necesidad recurrente reportada y problemas de cumplimiento observados en contratistas.	Alta afinidad con experiencia, personal, herramientas y mantenimiento actual.	Entrada gradual, inversión relativa baja y posibilidad de contratos periódicos.
Construcción industrial e infraestructura productiva	Actividad sectorial y afinidad con obras civiles e infraestructura técnica.	Capacidad relacionada, pero exige mayor coordinación, control de costos y capital de trabajo.	Acceso más exigente; documentación, garantías y riesgo financiero superiores.
Servicios eléctricos y electromecánicos	Necesidades señaladas por informantes y demanda complementaria en empresas.	Alta relación con experiencia técnica; requiere validar certificaciones y disponibilidad especializada.	Acceso medio; inversión y riesgo manejables por proyecto.
LED, tierras físicas y pararrayos	Nicho asociado con eficiencia y seguridad eléctrica.	Compatible como servicio complementario, sujeto a diseño, pruebas y equipo específico.	Mercado más especializado y con requisitos técnicos; inversión moderada.
Cisternas, techados, pintura y adecuaciones	Necesidades complementarias y servicios de entrada.	Compatibles con contratos integrales, pero con menor diferenciación estratégica.	Competencia por precio y menor recurrencia; usar como complemento, no como eje.

Fuente: Elaboración propia con base en los instrumentos, la revisión documental y los criterios ponderados de la investigación.

MATRIZ AMPLIADA DE TRAZABILIDAD DE RESULTADOS

La matriz vincula los códigos de los instrumentos con la población o evidencia utilizada, la cobertura válida, el resultado aplicado y la sección correspondiente. La cobertura de cinco encuestas internas se distingue expresamente de la estructura permanente de 17 empleados y no se utiliza para calcular capacidad u ocupación.

Fuente/códigos	Población o evidencia	Cobertura válida	Resultado utilizado	Objetivo, sección y límite
Estructura institucional	17 empleados permanentes: 14 técnicos y 3 cargos gerenciales/administrativos	100% de la dotación reportada	Base de capacidad organizacional y técnica teórica	Objetivo 3; 3.3 y 4.2.3. No deriva de la encuesta.

Fuente/códigos		Población o evidencia		Cobertura válida	Resultado utilizado	Objetivo, sección y límite
Encuesta CI1-CI10	interna	Personal INSSYDE	de	5 de 17 (29.4%)	Promedio descriptivo 4.56/5 sobre capacidades percibidas	Objetivo 3; 4.2.3. No generalizable; conservar base por ítem.
Encuesta CI11-CI13	interna	Personal participante		5 respuestas	Sectores sugeridos, limitaciones internas y prioridades de fortalecimiento	Objetivos 3 y 4; 4.2.3-4.3. Evidencia cualitativa y de clasificación.
Consulta CE1-CE4	externa	Organizaciones o informantes externos		2 informantes	Necesidades, frecuencia y señales de demanda	Objetivo 2; 4.2.2. Alcance exploratorio.
Consulta CE5-CE9	externa	Organizaciones o informantes externos		2 informantes	Criterios de contratación y apertura a nuevos proveedores	Objetivo 2; 4.2.2. No representa al mercado nacional.
Consulta CE10	externa	Organizaciones o informantes externos		2 respuestas abiertas	Barreras observadas al contratar servicios	Objetivos 2 y 3; 4.2.2-4.2.3. Uso cualitativo.
Entrevista GE1-GE6		Una persona informante de la gerencia		1 entrevista	95% de concentración, continuidad de proyectos y riesgos	Objetivo 1; 4.2.1. Fuente cualitativa única, triangulada.
Entrevista GE12	GE7-	Una persona informante de la gerencia		1 entrevista	Recursos, limitaciones, servicios y criterios de priorización	Objetivos 3 y 4; 4.2.3-4.3. Triangulada con registros.
Revisión documental FD1-FD10		Registros internos y fuentes sectoriales		Según disponibilidad documental	Clientes, proyectos, requisitos, tendencias y costos de referencia	Objetivos 1-4; capítulos II, IV y VI. Información financiera parcial.
Matriz ME1-ME5		Cinco alternativas estratégicas		Cinco criterios ponderados	Puntajes consensuados y clasificación	Objetivo 4; 4.3. Juicio analítico sustentado en evidencia.
Escenarios financieros		Supuestos de ventas, costos, inversión y capital de trabajo		Simulación académica	ROI, VAN, punto de equilibrio y flujo mensual	Capítulo VI. No representa estados financieros reales.

Fuente: Elaboración propia con base en los instrumentos y resultados del Capítulo IV.

ANEXO 2. EVIDENCIA DEL PROCESO DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos fueron revisados por la Máster Carla Maritza Cardona Blanco, asesora metodológica, y por el Máster Mario Alberto Gallo Sandoval, asesor temático. La revisión comprendió la coherencia entre los objetivos, las variables, los indicadores, la matriz de

operacionalización y los ítems, así como la claridad y pertinencia de las preguntas. Las observaciones realizadas fueron atendidas e incorporadas en la versión final de los instrumentos.

Criterio de validación	Escala sugerida	Evidencia esperada
Claridad	1 = deficiente a 5 = excelente	El ítem se comprende sin ambigüedad.
Pertinencia	1 = deficiente a 5 = excelente	El ítem aporta información útil para el indicador.
Coherencia	1 = deficiente a 5 = excelente	El ítem se relaciona con objetivo, variable y dimensión.
Suficiencia	1 = deficiente a 5 = excelente	El conjunto de ítems cubre la dimensión.
Redacción académica	1 = deficiente a 5 = excelente	La pregunta usa lenguaje claro, formal y adecuado al participante.
Ajustes realizados	Observación abierta	Registro de cambios incorporados antes de la aplicación definitiva.

Fuente: Elaboración propia.

ANEXO 3. Portafolio de INSSYDE



PORTAFOLIO CORPORATIVO

Ingeniería • Construcción
Soluciones Integrales

Más que proyectos,
construimos relaciones de largo plazo.



INGENIERÍA CONSTRUCCIÓN ELECTROMECÁNICA MANTENIMIENTO



2026



¿QUIÉNES SOMOS?

INSSYDE es una empresa hondureña especializada en el desarrollo de proyectos de **ingeniería, construcción, instalaciones eléctricas, obras electromecánicas y mantenimiento industrial.**

Desde **2005** brindamos soluciones integrales de alta calidad, cumpliendo con los más altos estándares de seguridad, eficiencia y confiabilidad.

Contamos con personal técnico altamente capacitado, equipos especializados y la **experiencia** necesaria para ejecutar proyectos en todo el territorio nacional.





Experiencia
Más de 20 años en el mercado



Compromiso
Calidad, seguridad y cumplimiento



Confianza
Construimos relaciones de largo plazo

Soluciones integrales que generan vida y construyen un mejor futuro para Honduras.





MISIÓN, VISIÓN Y VALORES



MISIÓN
Brindar soluciones integrales en ingeniería, construcción y mantenimiento industrial, superando las expectativas de nuestros clientes mediante un equipo comprometido, tecnología adecuada y procesos seguros y eficientes.



VISIÓN
Ser la empresa líder en soluciones de ingeniería y construcción en Honduras, reconocida por nuestra calidad, innovación y contribución al desarrollo sostenible del país.



VALORES

- Integridad
- Responsabilidad
- Excellencia

- Trabajo en equipo
- Seguridad
- Compromiso



INTEGRIDAD
Actuamos con honestidad y transparencia en todas las etapas de nuestros procesos.



SEGURIDAD
Priorizamos la seguridad de nuestros clientes y nuestro personal en todas las etapas de nuestros procesos.



CALIDAD
Cumplimos con los más altos estándares de calidad en todos los aspectos de nuestros procesos.



INNOVACIÓN
Adaptamos tecnología y procesos para ofrecer soluciones innovadoras y eficientes.



COMPROMISO
Estamos comprometidos con la calidad, la seguridad y la satisfacción de nuestros clientes.





NUESTROS NÚMEROS

Cifras que reflejan nuestro compromiso, experiencia y capacidad para ofrecer soluciones de calidad en todo el país.



20+ AÑOS
de experiencia

Más de dos décadas brindando soluciones integrales.



COBERTURA NACIONAL EN HONDURAS

Presencia en todo el territorio nacional con soluciones eficientes y confiables.



100+ PROYECTOS
ejecutados

Proyectos exitosos en ingeniería, construcción e instalaciones industriales.



EXPERTOS EN ESTACIONES DE SERVICIO

Especialistas en el diseño, construcción y mantenimiento de estaciones de servicio.





Comprometidos con la calidad, la seguridad y la satisfacción de nuestros clientes.



CALIDAD • SEGURIDAD • CONFIANZA



INSSIDE
INSTITUTO NACIONAL DE SEGURIDAD E HIGIENE

NUESTRA EXPERIENCIA

Hemos desarrollado proyectos en diferentes sectores del país, con soluciones integrales que generan valor, seguridad y eficiencia para nuestros clientes.



INGENIERIA

Diseño y planificación de proyectos, estudios, diseños y obras de construcción.



CONSTRUCCION

Ejecución de obras civiles, estructuras y obras de infraestructura.



INSTALACIONES

Instalación de sistemas eléctricos, electrónicos y de telecomunicaciones.



MANTENIMIENTO

Mantenimiento preventivo y correctivo para garantizar la operación normal de los equipos.

PROYECTOS QUE CONSTRUYEN CONFIANZA

Soluciones integrales que impulsan el desarrollo y la infraestructura de Venezuela.



INDUSTRIAL

San Pedro Sula, Centro



OBRAS CIVILES

Caracas, Venezuela



INSTALACIONES ELECTRICAS

Maracaibo, Venezuela



SISTEMAS DE TUBERIAS

Maracaibo, Venezuela



ESTACIONES DE SERVICIO

Caracas, Venezuela



MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

Caracas, Venezuela



NUESTRO COMPROMISO

Cada proyecto refleja nuestro compromiso con la calidad, la seguridad y la satisfacción de nuestros clientes.



100+

Proyectos ejecutados



18

Departamentos atendidos



20+

Años de experiencia







INSSIDE

SEGURIDAD Y SOLUCIONES
INTEGRALES EN EQUIPO



INSYSSE
INGENIERÍA Y SOLUCIONES
INTEGRALES DE OBRAS CIVILES

NUESTRA METODOLOGÍA

En INSYSSE aplicamos un enfoque estructurado y colaborativo que genera el éxito de cada proyecto. Nuestra metodología integra experiencia, innovación y mejores prácticas para entregar soluciones seguras, eficientes y sostenibles.



Un proceso claro, colaborativo y enfocado en resultados.

01



ANÁLISIS Y NECESIDADES

- Evaluamos y comprendemos los objetivos del cliente.
- Analizamos el terreno, las condiciones y las cualidades del proyecto.

02



DISEÑO Y PLANIFICACIÓN

- Definimos soluciones personalizadas y eficientes.
- Definimos costos, cronograma, recursos y gestión de riesgos.

03



INGENIERÍA Y DESARROLLO

- Desarrollamos la ingeniería de detalle.
- Seleccionamos tecnología y materiales de calidad.

04



EJECUCIÓN E INSTALACIÓN

- Documentamos el proyecto con precisión suficiente.
- Capacitamos a los equipos.
- Cargamos y colocamos de acuerdo a los requisitos de cada etapa.

05



PRUEBAS Y PUESTA EN MARCHA

- Realizamos pruebas rigurosas para validar el sistema.
- Incentivamos.
- Validamos el resultado y damos fin al proceso.

06



ENTREGA Y SOPORTE

- Entregamos soluciones listas para operar.
- Brindamos acompañamiento a largo plazo.



NUESTRO ENFOQUE

Nos comprometimos a superar las expectativas de nuestros clientes en cada paso del proceso.



CALIDAD

El trabajo con las más altas estándares es nuestra esencia.



SEGURIDAD

Integramos medidas de seguridad en todas las actividades.



INNOVACIÓN

Adaptamos tecnología y soluciones creativas para generar valor.



COMPROMISO

Nos involucramos en cada etapa con el fin de alcanzar los objetivos.



SUSTENTABILIDAD

Desarrollamos prácticas responsables y sostenibles para el planeta.



Presencia en todo Iberoamérica, con soluciones que generan resultados.





INGENIERÍA Y SOLUCIONES
INTEGRALES DE OBRAS CIVILES



INSSYDE
SOLUCIONES Y EQUIPOS
INTERNACIONALES DE SEGURIDAD

¿POR QUÉ ELEGIRNOS?

En INSSYDE combinamos experiencia, compromiso y tecnología para entregar soluciones integrales que superen expectativas y generen resultados duraderos.



Un solo aliado, todas las soluciones.



EXPERIENCIA

Contamos con más de 20 años de experiencia en el mercado latinoamericano y presencia en 15 países de América Latina.



EQUIPO CALIFICADO

Profesionales altamente capacitados y comprometidos con la excelencia de cada proyecto.



CALIDAD Y SEGURIDAD

Cumplimos con los más altos estándares de calidad y seguridad en todos nuestros proyectos.



SOLUCIONES INTEGRALES

Ofrecemos soluciones integrales y personalizadas que abarcan todos los etapas del proyecto.



ENTREGA OPORTUNA

Contamos con eficientes procesos para cumplir con los plazos y objetivos establecidos.



COMPROMISO

Nos involucramos con ustedes, entendiendo, analizando y definiendo los mejores resultados.



NUESTRO CLIENTE

Organismos que confían en nuestra experiencia y compromiso.





Presencia en **15 Países Latinoamericanos** con soluciones que generan **resultados**.

www.inssyde.com







INSSYDE
SOLUCIONES Y EQUIPOS
INTERNACIONALES DE SEGURIDAD

126