



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES

MÀSTER UNIVERSITARI EN DIRECCIÓ I GESTIÓ DE PROJECTES

TRABAJO FIN DE MÁSTER

**PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORIA DE
PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO**

AUTOR

ABEL GALLEGO SÁNCHEZ

DIRECTORES

PABLO ARAGONÉS BELTRÁN

FERNANDO JIMÉNEZ SÁEZ

JULIO 2016



ESCUELA TÉCNICA
SUPERIOR INGENIEROS
INDUSTRIALES VALENCIA



ÍNDICE

0 – Introducción. Objeto y Alcance.	12
1 – Metaproyecto, planning borrador y establecimiento de las tareas.	14
2 – Análisis de la problemática actual	18
3 – Situación actual en el extranjero	22
2.1 – En Europa	22
2.2 – En Latinoamérica	25
4 – Justificación de elección de países candidatos	28
5 – Análisis del modelo de negocio de la consultora de proyectos	32
5.1 – Descripción de la empresa.	32
5.2 – Definición del modelo de negocio	33
5.3 – Análisis externo e interno. La empresa y su entorno	37
5.3.1 – Análisis interno	
5.3.2 – Análisis externo - País 1	
• Estudio económico y social	
5.3.3 – Análisis externo - País 2	
• Estudio económico y social	
5.3.4 – Análisis externo - País 3	
• Estudio económico y social	
5.3.5 – Análisis externo - País 4	
• Estudio económico y social	
5.3.6 – Análisis externo - País 5	
• Estudio económico y social	

5.3.7 – Análisis externo - País 6	
• Estudio económico y social	
5.4 – Estudio de Stakeholders	61
5.5 – Análisis amenazas y oportunidades de cada país. Creación matriz DAFO	64
6 – Criterios para la elección del país de destino	86
6.1 – Elección de los criterios	84
7 - Elección de país de expansión.	89
7.1 – Ponderación de los criterios	89
7.2 – Valoración de las alternativas	90
7.3 – Cálculo mediante AHP	97
8 – Plan de emprendimiento	100
9 – Conclusión. Futuras líneas de investigación	104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1- Áreas que incluye el proyecto. Fuente: elaboración propia	13
Figura 2 - EDP del metaproyecto. Fuente: elaboración propia	16
Figura 3 - Gantt del proyecto, realizado con el programa MS Project. Fuente: Elaboración propia	17
Figura 4 - PIB Estado español en dólares. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website Banco Mundial, 2016)	18
Figura 5 - Evolución de construcción de viviendas en España de 2008 hasta hoy. Elaboración propia. Datos: (Instituto Nacional de Estadística).....	19
Figura 6 - Porcentaje de viviendas vacías en España en 2001 - Elaboración Propia. Fuente: (Instituto Nacional de Estadística)	19
Figura 7 - Evolución de la población activa en trabajadores de la construcción, sin incluir operadores de máquina. Unidades en miles de personas. Periodo de 2002 a 2010. Fuente: elaboración propia. Datos: (Instituto Nacional de Estadística).....	20
Figura 8- Variación del PIB de los países de la UE. Fuente elaboración propia. Datos del (Website Banco Mundial, 2016).....	22
Figura 9 - Cantidad de permisos de obra concedidos 2014. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website EUROSTAT, 2016).....	23
Figura 10 - Tasa de puestos vacantes creados en el sector de la construcción. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website EUROSTAT, 2016).....	24
Figura 11 - Gráfico sobre el índice de desarrollo humano de los países europeos en 2014. Fuente: elaboración propia. Datos: (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)..	24
Figura 12 - Variación del PIB, países sudamericanos y el Caribe del periodo 2000 - 2014. Fuente: elaboración propia. Datos (Website Banco Mundial, 2016).....	25
Figura 13 - Crecimiento porcentual de la TPA de 2005 hasta 2014. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website Banco Mundial, 2016)	26
Figura 14 - Tasa de población activa 2014 por sexos. Fuente: Elaboración propia. Datos: (Website Banco Mundial, 2016).....	26
Figura 15 - Variación del PIB, sector de la construcción 2014 respecto del año anterior. Fuente: elaboración propia. Datos: (Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, 2015)	27
Figura 16 - Gráfico sobre el índice de desarrollo humano de los países sudamericanos y el Caribe, en 2014. Fuente: elaboración propia. Datos: (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015).....	27
Figura 17 - Matriz ponderada de los criterios – Fuente elaboración propia	29
Figura 18 - Matriz ponderada de los criterios – Fuente elaboración propia	30
Figura 19 - Fuente: elaboración propia.....	31
Figura 20 - Lista de funciones desempeñadas por la empresa A, y responsable de ejecución (en negrita). Fuente: Elaboración propia	32
Figura 21- Representación del canvas de los 9 bloques. Fuente: (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2015)	33
Figura 22 – Canvas de los 9 bloques, adaptado a la empresa A, objeto de este proyecto. Fuente: elaboración propia.....	37

Figura 23 - Mapa resumen Puntos fuertes y débiles de la empresa A, Fuente: elaboración propia	39
Figura 24 - Resumen datos analizados hasta el momento. Fuentes: (Website EUROSTAT, 2016) (Website Banco Mundial, 2016) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)	40
Figura 25 - Algunos datos sociales sobre Noruega. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.	41
Figura 26 - Cuadro resumen economía Noruega. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)	41
Figura 27 - Reparto de la actividad económica de Noruega, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)	42
Figura 28 - Índice de variación del precio de la vivienda en Noruega. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website Oficina Central de Estadística de Noruega, 2016)	42
Figura 29 - Cuadro resumen de los datos analizados sobre Alemania. Fuentes: (Website Banco Mundial, 2016) (Website EUROSTAT, 2016) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)	44
Figura 30 - Otros datos sociales de Alemania. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.....	45
Figura 31 - Cuadro resumen economía Alemania. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)	45
Figura 32 - Reparto de la actividad económica de Alemania, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)	46
Figura 33 -Índice de variación del precio de la vivienda en Alemania 2010 - 2015. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website EUROSTAT, 2016).....	46
Figura 34 - Cuadro resumen de los datos ya analizados sobre Austria. Fuentes: (Website Banco Mundial, 2016) (Website EUROSTAT, 2016) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)	48
Figura 35 - Otros datos relevantes sobre Austria. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.....	49
Figura 36 - Cuadro resumen economía Austria. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)	49
Figura 37 - Reparto de la actividad económica de Austria, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)	49
Figura 38 - Índice de variación del precio de la vivienda en Austria 2010 - 2015. Fuente: elaboración propia. Datos: (EUROSTAT)	50
Figura 39 - Cuadro resumen de los datos analizados sobre Ecuador hasta el momento. Fuentes: (Website Banco Mundial, 2016) (Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, 2015) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015).....	51
Figura 40 - Otros datos sociales sobre Ecuador. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.....	52
Figura 41 - Cuadro resumen economía Ecuador. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)	52
Figura 42 - Evolución del índice de la variación del precio de la vivienda en Ecuador. Fuente: Elaboración propia. Datos: (Website Datosmacro, 2016).....	53

Figura 43 - Cuadro resumen de los datos analizados sobre Perú, hasta el momento. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016) (Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, 2015) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015).....	54
Figura 44 - Otros datos sociales sobre Perú. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.....	55
Figura 45 - Cuadro resumen economía Perú. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)	55
Figura 46 - Reparto de la actividad económica de Perú, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)	56
Figura 47 - Variación del precio de la vivienda del 2010 a 2014 en Perú. Fuente: elaboración propia. Datos: (Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank Perú, 2015)	56
Figura 48 - Resumen de los datos analizados sobre Chile. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015) (Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, 2015).....	58
Figura 49 - Otros datos sociales sobre Chile. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.....	58
Figura 50 - Cuadro resumen economía de Chile. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)	59
Figura 51 - Reparto de la actividad económica de Chile, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)	59
Figura 52 - Índice de variación del precio de la vivienda en Chile, de 2010 a 2015. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website Cámara chilena de la construcción, 2016)	60
Figura 53 - Modelo de las 5 fuerzas competitivas. Fuente: elaboración propia, (Porter, 1980)	63
Figura 54 - Relación de Stakeholders presentes en el proyecto sobre la empresa A. Fuente: elaboración propia	64
Figura 55 - Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Noruega. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.....	66
Figura 56 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Noruega para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.	66
Figura 57- Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Alemania. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.....	68
Figura 58- Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Alemania para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.	69
Figura 59 -- Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Austria. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.....	72
Figura 60 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Austria para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.	73
Figura 61 - Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Ecuador. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.....	75
Figura 62 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Ecuador para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.	76
Figura 63 - Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Perú. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.....	79
Figura 64 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Perú para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.	80

Figura 65 - Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Chile. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.....	83
Figura 66 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Chile para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.....	84
Figura 67 - Criterios de primer nivel para la elección del país de destino. Fuente: elaboración propia.....	86
Figura 68 - Captura de pantalla programa <i>Superdecisions</i> con la red de criterios y alternativas ya dispuesta. Fuente: elaboración propia.....	89
Figura 69 - Cuadro de diálogo de comparación pareada, Cuestionario (izq) ya resuelto por el decisor donde se aprecia el peso final de los criterios de primer nivel (dcha). Fuente: elaboración propia.....	90
Figura 70 - Tabla con la asignación de pesos de los criterios, tanto de primer nivel como de segundo nivel, incluido el peso de estos últimos sobre el <i>goal</i> u objetivo. Fuente elaboración propia.....	90
Figura 71 - Cuadro resumen datos utilizados para la valoración de las alternativas. Fuente: elaboración propia.....	91
Figura 72 - Matriz de comparación pareada entre los países alternativos respecto del criterio "Índice de desarrollo humano". Fuente: elaboración propia.....	92
Figura 73 - Matrices de decisión por comparación pareada, por criterio de segundo nivel. Fuente: elaboración propia.....	96
Figura 74 - Inconsistencia de las matrices de comparación pareada. En el eje horizontal se indica el código del criterio analizado. Fuente: elaboración propia.....	96
Figura 75 - Pesos parciales de las alternativas en función de cada criterio. Valores normalizados. Fuente: elaboración propia.....	97
Figura 76 - Porcentaje de preferencia de los países, con los datos obtenidos por AHP, programa <i>superdecisions</i> , presentado en diagrama de sectores.....	98
Figura 77 - Representación en diagrama de barras del resultado de preferencia de los países calculado mediante AHP, idealizado al país más preferido (Noruega). Fuente: elaboración propia.....	100
Figura 78 - Línea temporal de las fases seguidas en el proyecto. Fuente: elaboración propia.	104

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar me gustaría agradecer a todo el profesorado del Máster por su labor educativa durante el año y medio de duración del mismo, por su disponibilidad, accesibilidad y su forma de trabajar.

En segundo lugar me gustaría agradecer especialmente el trabajo de los dos directores de mi trabajo, D. Pablo Aragonés Beltrán y D. Fernando Jiménez Sáez. Por sus ánimos durante todo mi trabajo, de nuevo su disponibilidad y cercanía, y sus útiles y rápidas correcciones sobre el trabajo.

También quiero agradecer al resto de alumnos de mi promoción, su compañerismo durante el curso, tanto dentro como fuera de las aulas, y en especial a Dani y Vicente con los que he formado tan buen grupo de trabajo.

No me quiero olvidar de agradecer a Cristina Gimeno sus ánimos constantes, especialmente en el tramo final del máster que me han ayudado mucho a continuar.

Por último quiero agradecer a mi familia, a Claudia y a mis padres, el haberme apoyado de todas las maneras posibles para labrarme una carrera universitaria de nivel, sacrificando dinero, tiempo, vacaciones y todo lo que ha sido necesario. Espero algún día poder devolver todo el esfuerzo que habéis puesto en mi.

Muchas gracias,

Abel Gallego Sánchez

0 – Introducción. Objeto y alcance

Tras estallar la burbuja inmobiliaria en España, hace poco más de cinco años, el sector de la construcción de edificios y naves industriales de nueva planta ha caído de forma exponencial, tanto en volumen de trabajo como en el coste del mismo. Es por ello que se plantean nuevas alternativas a despachos y empresas cuya principal actividad estaba basada en este tipo de trabajos.

Además de esta motivación coyuntural, muchas empresas de construcción y, sobretodo, despachos de arquitectura, encuentran en el extranjero una oportunidad para poder desarrollar sus técnicas y aprender nuevos métodos en la rema de la construcción y así poder crecer como una empresa competitiva y versátil.

Entre estas alternativas, una de ellas se presenta como la posibilidad de ampliar sus fronteras al extranjero, en países en vías de desarrollo o en aquellos desarrollados cuya exigencia o demanda de nueva planta sigue en aumento, aunque en un nivel más progresivo y menos abrupto.

Objeto y alcance del proyecto:

El objetivo del proyecto es la planificación de la salida al extranjero de una PYME dedicada al sector de la construcción, en concreto a los trabajos de despacho en proyectos relacionados con la construcción, y analizar las posibles oportunidades que pudiera brindar otro país distinto de España.

El alcance comprenderá desde el análisis de la situación actual, analizando variables y datos económicos, y demográficos, así como datos empresariales que puedan dar una idea de la situación actual tanto en España como en el resto del mundo. Además se analizarán de la misma manera diversos países extranjeros a varios niveles de manera que pueda evaluar de forma analítica su mejor o peor candidatura como país de destino.

El alcance del presente proyecto terminará con la elección del país de destino, y con la elaboración de una lista de ciertos puntos a tener en cuenta en los siguientes pasos, incluyendo la posibilidad de un segundo proyecto en el que se contemple la apertura del despacho y el proceso de puesta en marcha. Además, se incluirán todos los pasos preceptivos para un correcto proceder según el PMBOK (Project Management Institute, 2013).

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Partes o áreas que incluirá el proyecto pueden verse en la siguiente Figura 1.

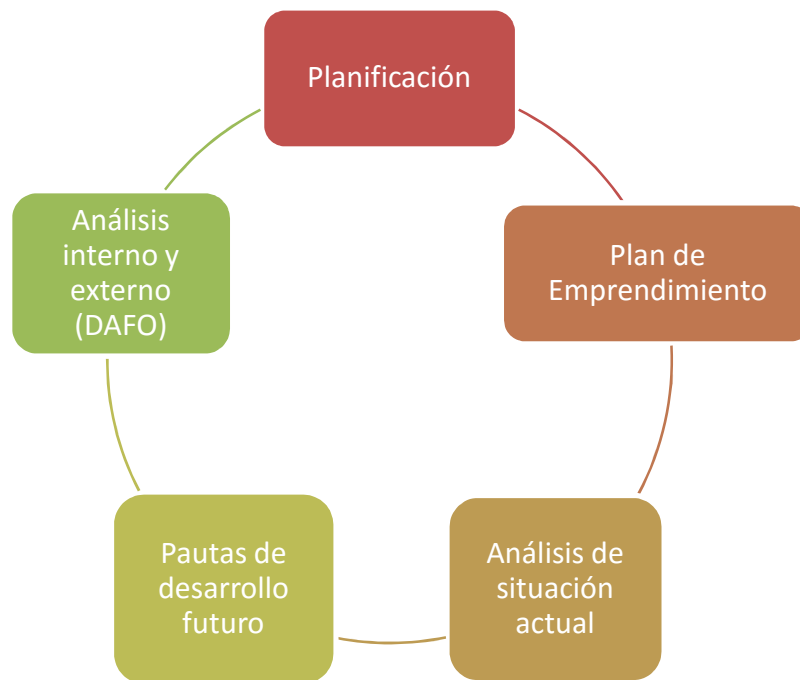


Figura 1- Áreas que incluye el proyecto. Fuente: elaboración propia

1 – Metaproyecto. Esquema de descomposición de proyecto y *planning*

Existen varias tareas generales que se entrelazan durante este proyecto y por ello, pese a que se muestre a continuación un EDP con cierto orden cronológico, hay que entender que la mayoría de las tareas dependen unas de otras, por lo que nos encontraremos con una planificación muy transversal y homogénea en cuanto al desarrollo.

Obsérvese especialmente la tarea de elección de país de destino, la cual podría depender del resto de tareas principales, siendo esta la última tarea de cierre del proyecto. Sin embargo, se le ha dado cierta prioridad respecto a otras, simplificando así la cantidad de países a analizar, analizar el riesgo de implantación, y crear un solo plan de negocio. En la siguiente Figura 2 aparece desarrollado el mencionado EDP.

Id.	Nombre de la tarea	Descripción	Dependencia	Tiempo
1	Análisis de la situación actual			
1.1	Análisis situación en España	Realizar una pequeña introducción del estado del arte en España.		5d
1.2	Análisis de la situación en Europa	Realizar un repaso del estado actual de los principales estados europeos		7d
1.3	Análisis de la situación en América latina	Realizar un repaso del estado actual de los principales estados de América latina		10d
1.4	Elección de posibles países de expansión	Filtrar países candidatos según ciertas variables macroeconómicas	1.1, 1.2, 1.3	3d
2	Definición del modelo de negocio			
2.1	Definición de la estructura y funcionamiento de la empresa	Describir brevemente la estructura de la empresa. Realizar organigrama.		2d
2.2	Definición del modelo de negocio. Canvas 9 bloques	Análisis de la empresa A, según el lienzo de los 9 bloques. (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2015)	2.1	3d
3	Estudio económico y social de los países alternativos			
3.1	Situación económica y social de cada país	Obtener indicadores macroeconómicos y sociales de cada país	1.4	7d

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

3.2	Situación del sector construcción y vivienda en cada país	Obtener y analizar variables que indiquen el estado del sector en cada país	1.4	5d
3.3	Situación entorno laboral y emprendimiento de cada país	Analizar el entorno empresarial que ofrece cada país de cara al emprendimiento.	1.4	7d
4	Realizar análisis DAFO por países			
4.1	Realizar organigrama de la empresa	Describir brevemente la forma de funcionar de la consultoría de proyectos, estableciendo su organigrama funcional.		1d
4.2	Definir modelo de negocio.	Configurar gráfico representativo del modelo de negocio mediante el <i>canvas</i> de los 9 bloques.	4.1	3d
4.3	Análisis interno de debilidades y fortalezas	Analizar a nivel interno los puntos fuertes y puntos débiles de la empresa A de proyectos.		3d
4.4	Análisis externo según cada país candidato de amenazas y oportunidades	Analizando los datos del apartado 3, y valorando su grado de impacto con el proyecto, establecer las amenazas y oportunidades que brinda cada país.	3.1, 3.2, 3.3	4d
5	Elección del país			
5.1	Establecimiento de los criterios	Elegir los criterios y forma de utilizarlos para comparar las alternativas.	4.3, 4.4, 3.1, 3.2, 3.3,	2d
5.2	Evaluación de las alternativas y ponderación o peso de los criterios	Resumir cualidades de las alternativas según los criterios elegidos y ponderar estos últimos según la importancia del decisor (gerente de la empresa).	5.1	1d
5.3	Jerarquización de las alternativas por el método AHP	Comparar de manera pareada las alternativas criterio a criterio para obtener jerarquía final de preferencia	5.2	2d
6	Plan de emprendimiento			
6.1	Elaboración de un plan de	Resumir conclusiones del	5.3	1d

METAPROYECTO. ESQUEMA DE DESCOMPOSICIÓN
DE PROYECTO Y PLANNING.

	emprendimiento	diagrama de Osterwalder (<i>canvas</i> de los 9 bloques), AHP y matriz DAFO del país elegido.		
6.2	Pautas para el desarrollo futuro del proyecto	Desarrollar conclusiones del proyecto y establecer pautas para el futuro desarrollo del proyecto.	6.1, 5.3	1d

Figura 2 - EDP del metaproyecto. Fuente: elaboración propia.

El motivo de entender el presente proyecto como un “metaproyecto” es por el carácter eminentemente de preparación que tiene, siendo este la antesala a un proyecto de implantación, y sirviendo de base a este, tal y como se ha explicado en la introducción. En resumen, este es el anteproyecto de un proyecto de implantación.

Por esto mismo, se han establecido tiempos y recursos muy simples al Gantt o diagrama de planificación que se observa a continuación. Los recursos humanos se limitan a los decisores en el apartado de toma de decisiones, director/es de proyecto y al autor del presente trabajo. Asimismo, los tiempos son los previstos para la ejecución de las tareas anteriormente expuestas en el EDP y que pueden verse en la siguiente Figura 3.

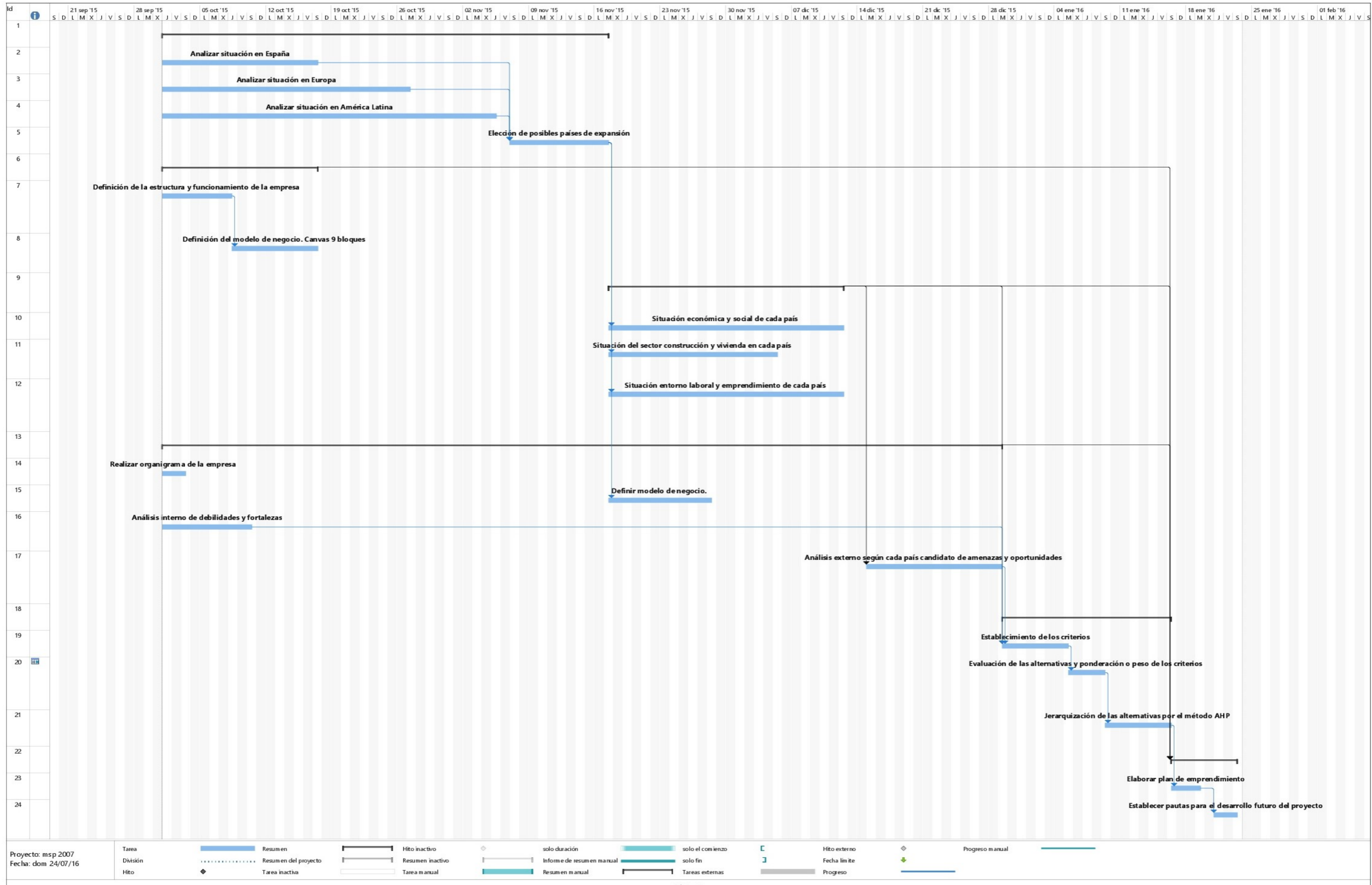


Figura 3 - Gantt del proyecto, realizado con el programa MS Project. Fuente: Elaboración propia.

2 – Análisis de la problemática actual

Durante los últimos años, el sector de la construcción en España se ha visto afectado por una crisis mundial que ha afectado principalmente al sector inmobiliario y de la construcción a causa de la burbuja inmobiliaria iniciada en EEUU gracias a su apuesta por los productos hipotecarios de bajo tipo de interés

En España, la crisis mundial ha afectado a estos sectores más virulentamente, y de manera indirecta ha afectado al resto de sectores que dependían del sector de la construcción. En la siguiente Figura 4 podemos ver la evolución económica en España durante los años de la crisis hasta 2014, último dato registrado.

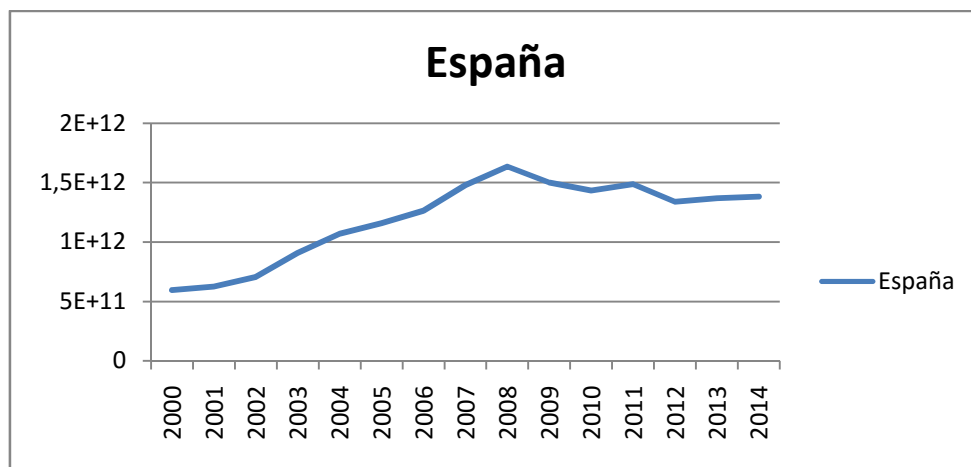


Figura 4 - PIB Estado español en dólares. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website Banco Mundial, 2016)

Obsérvese que la crisis se produce en 2008, hasta prácticamente la actualidad, según el último dato de 2014 donde se vislumbra una recuperación. Momento en el que economistas actuales afirman una posible recaída por causas tales como la llamada crisis del petróleo y la caída del precio del crudo, que incrementa el miedo en los mercados que retiran su participación bursátil afectando a la caída de las principales bolsas (Viaña, 2016). Esto pudiera ser un falso mínimo y por lo tanto la recuperación a largo plazo no está asegurada.

Es de gran relevancia analizar las causas de esta rotura del sistema inmobiliario y económico español, de cara a buscar economías extranjeras que no estén ya corrompidas por algún factor que pudiera derivar en un fracaso del proyecto.

En España, las causas de la burbuja inmobiliaria se resumen desde que a principios de siglo XXI con la entrada de España en el Euro que produjo una caída de los tipos de interés, se produjo una expansión económica, la caída del desempleo, la accesibilidad del crédito inmobiliario y el aumento de demanda de hogares, causado por un aumento de la población inmigrante. Además, a esto hay que añadir uno de los factores más importantes: la especulación. La gente invertía en la vivienda con la esperanza de que la tendencia de su valor en el mercado siguiera al alza. (Arellano & Bentolila, 2009)

Debido al alto peso del sector de la construcción en España y al alto nivel de endeudamiento hipotecario de empresas y familias, su crisis ha causado efectos más graves que en otros países

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

del entorno. En la siguiente Figura 5 vemos la evolución de la construcción de viviendas de nueva planta, desde el año 2000 hasta hoy, y la cual cae estrepitosamente desde el 2008 hasta nuestros días.



Figura 5 - Evolución de construcción de viviendas en España de 2008 hasta hoy. Elaboración propia. Datos: (Website Instituto Nacional de Estadística)

El principal problema para despachos de arquitectura como el objeto de este proyecto, es que la necesidad de nuevas viviendas e incluso espacios públicos o zonas industriales va a continuar baja en parte debido al gran parque de viviendas vacías de nueva planta que dispone el territorio español actualmente (véase Figura 6)

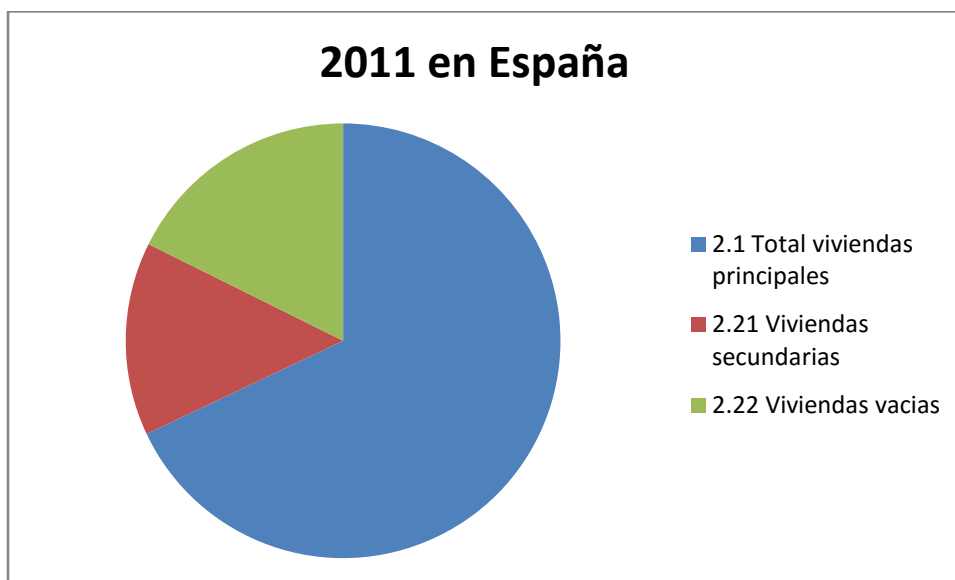


Figura 6 - Porcentaje de viviendas vacías en España en 2011 - Elaboración Propia. Fuente: (Website Instituto Nacional de Estadística)

Finalmente, y para finalizar el análisis de la problemática actual en España, hablaremos de la gran competencia que se ha creado en los pocos puestos de trabajo que ahora y hoy por hoy quedan. Más especialmente hablaremos de los técnicos especializados en la construcción, que

son los comúnmente denominados aparejadores, arquitectos técnicos o ahora, ingenieros de edificación.

En los últimos años, aún se sigue sufriendo el efecto rebote, generado por la gran cantidad de técnicos que la sociedad y mercado laboral demandaba a mediados de la década de los 2000's, y que empezaron las carreras universitarias y que aún siguen graduándose por encima de la cuota de demanda.

El INE, nos presenta los datos de la siguiente (Website Instituto Nacional de Estadística) que presenta la población activa del sector de los últimos años en España hasta 2010, donde se tiene el último dato registrado por sectores.

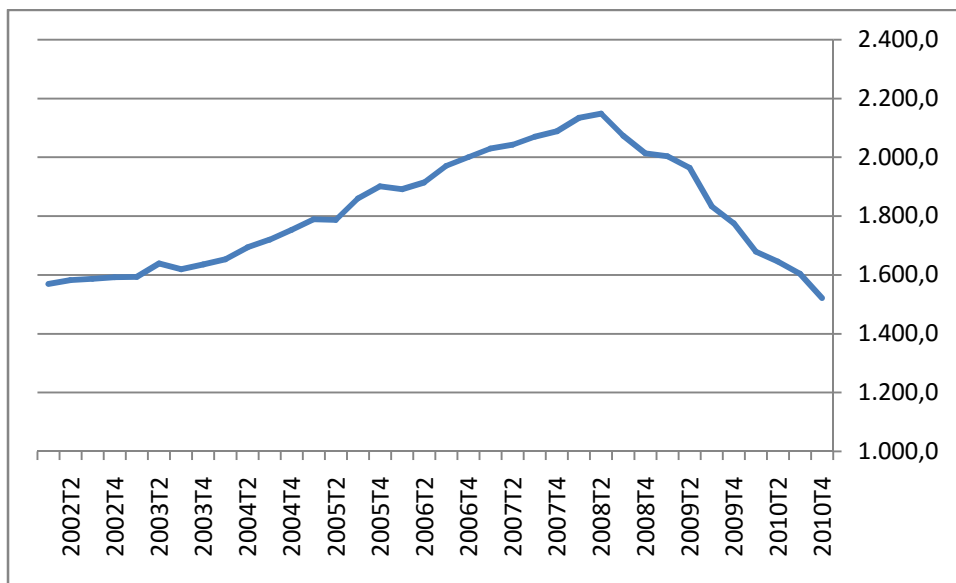


Figura 7 - Evolución de la población activa en trabajadores de la construcción, sin incluir operadores de máquina. Unidades en miles de personas. Periodo de 2002 a 2010. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website Instituto Nacional de Estadística)

Por todo esto, se plantea la necesidad de buscar una salida empresarial de un despacho de proyectos de arquitectura y edificación en el extranjero, con vistas a obtener mejores resultados que en la actual España, a medio plazo. El siguiente paso será analizar el estado del sector en Europa y en el resto del mundo, y establecer o acotar los países candidatos para el movimiento de la empresa a tal país.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

3 – Situación actual en el extranjero

3.1 Europa

Al igual que España, Europa se ha visto afectada por la crisis y de manera casi homónima el sector de la construcción ha sido el principal problema, causa y consecuencia del declive económico de los mismos. En la siguiente Figura 8, encontramos la variación del PIB de la última década, de los países europeos.

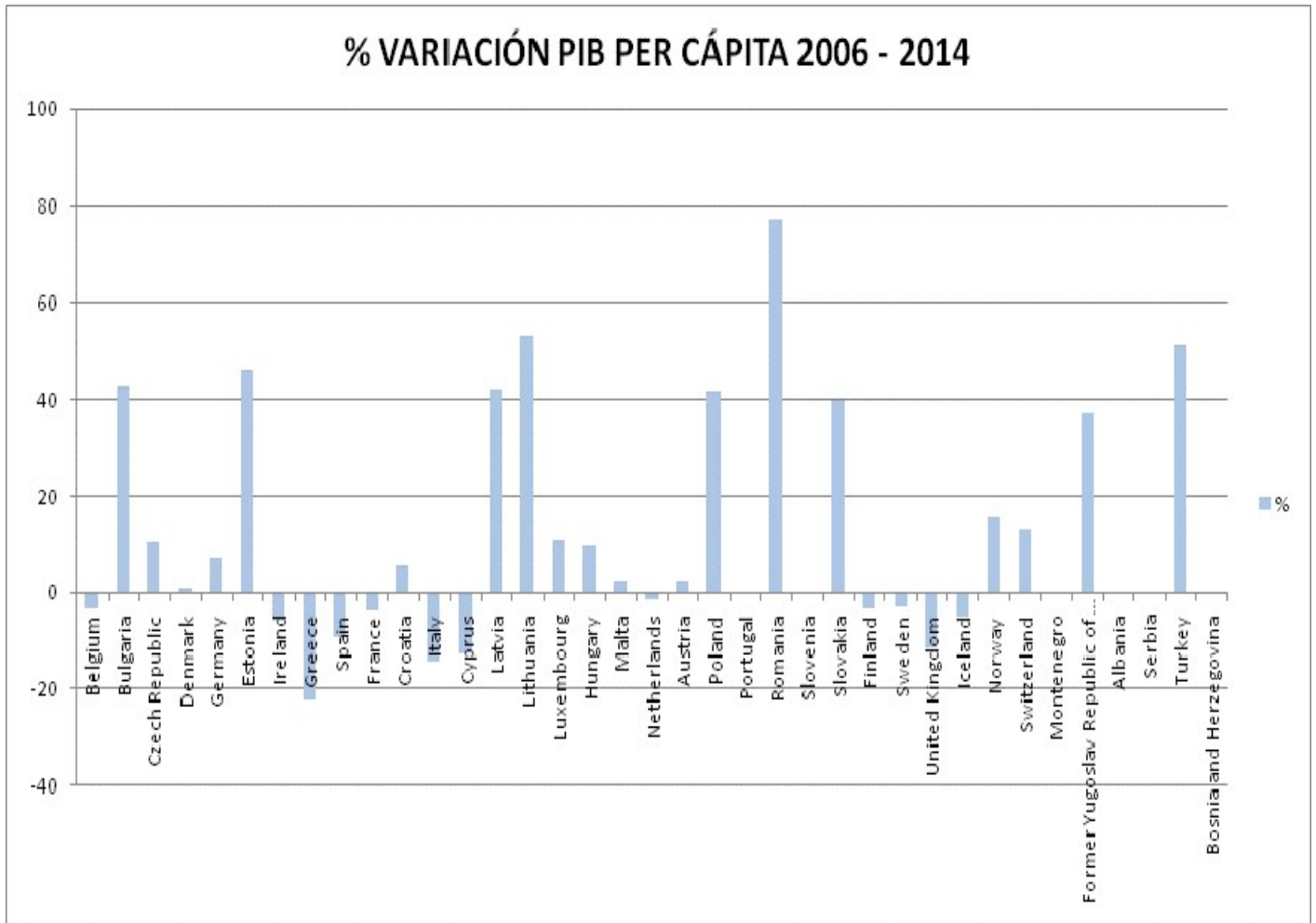


Figura 8- Variación del PIB de los países de la UE. Fuente elaboración propia. Datos del (Website Banco Mundial, 2016)

Como puede observarse en el gráfico, países como Reino unido, Chipre, Gracia, Italia, Irlanda o Bélgica aún están sufriendo la recesión económica mundial, y su producto interior bruto sigue bajando. Este dato da una idea de un mercado cerrado y protegido, por lo que son países a evitar, al menos a corto plazo.

Ahondando más en el estado económico europeo, se puede observar en la siguiente Figura 9 la cantidad de permisos de construcción, tomando como referencia el año 2010, al cual se le da un valor para todos los países de 100. Esto significa pues que el eje vertical de la figura muestra el porcentaje de variación respecto del año 2010.

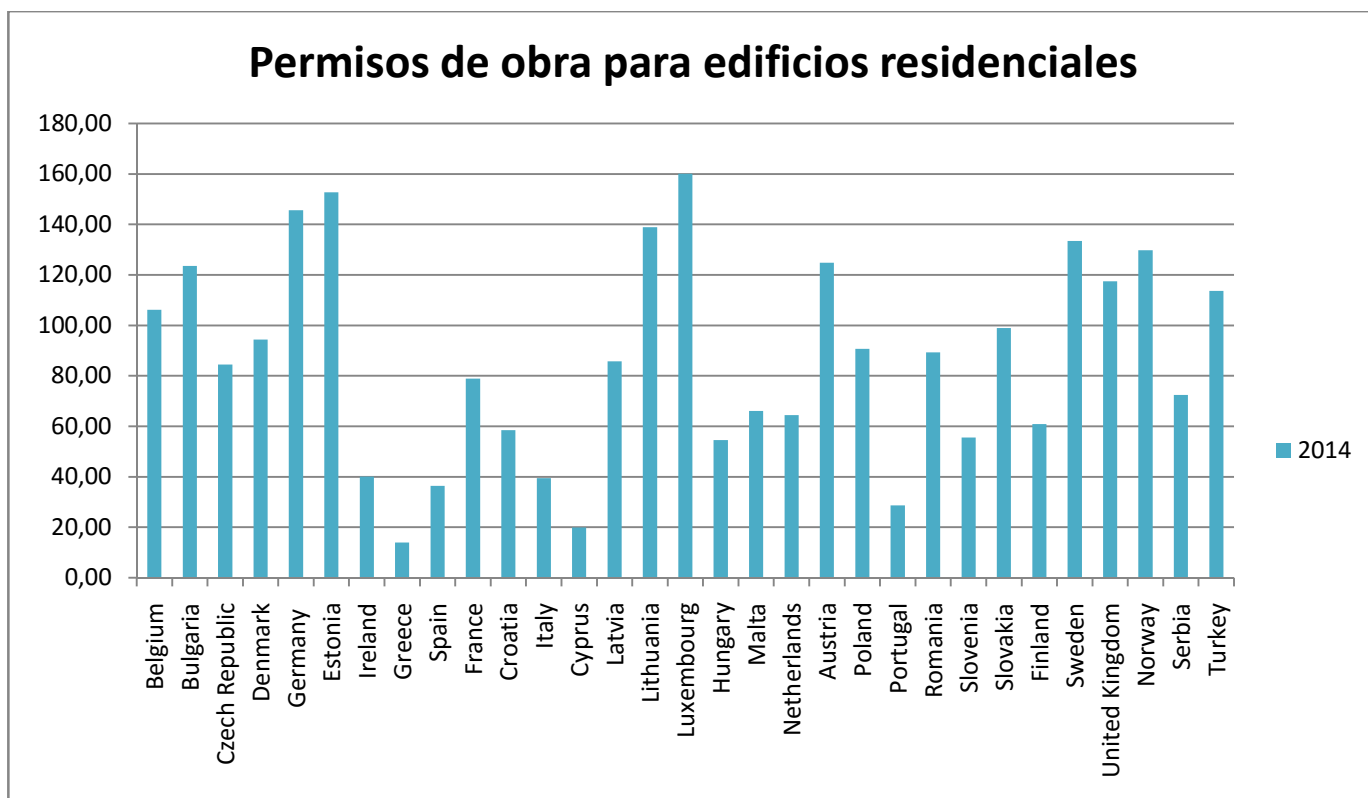


Figura 9 - Cantidad de permisos de obra concedidos 2014. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website EUROSTAT, 2016)

Los países de mayor actividad según estos datos son Luxemburgo, Estonia, Alemania, Lituania, Suiza y Noruega; estando a la cola Chipre, Grecia, Portugal, Irlanda, Italia y, evidentemente, España.

Otro dato que se puede extraer desde el EUROSTAT, es la gran demanda de mano de obra de ciertos países de la unión europea, en el sector de la construcción. Esto también hace que nos fijemos en ciertos países que podrían estar en un proceso de desarrollo urbanístico y que por lo tanto son ambientes favorables para el desarrollo de la empresa objetos de este proyecto. La siguiente Figura 10 nos resume esta información.



Figura 10 - Tasa de puestos vacantes creados en el sector de la construcción. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website EUROSTAT, 2016)

Por último y a modo de análisis final de los países, se ha decidido extraer el índice de desarrollo humano de los países europeos. Este índice, publicado y elaborado por el programa de las naciones unidas para el desarrollo, es un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: vida larga y saludable, educación y nivel de vida digno.

En la siguiente Figura 11 puede observarse este índice cuyo valor máximo es 1, en el caso ideal de un país con desarrollo humano perfecto.

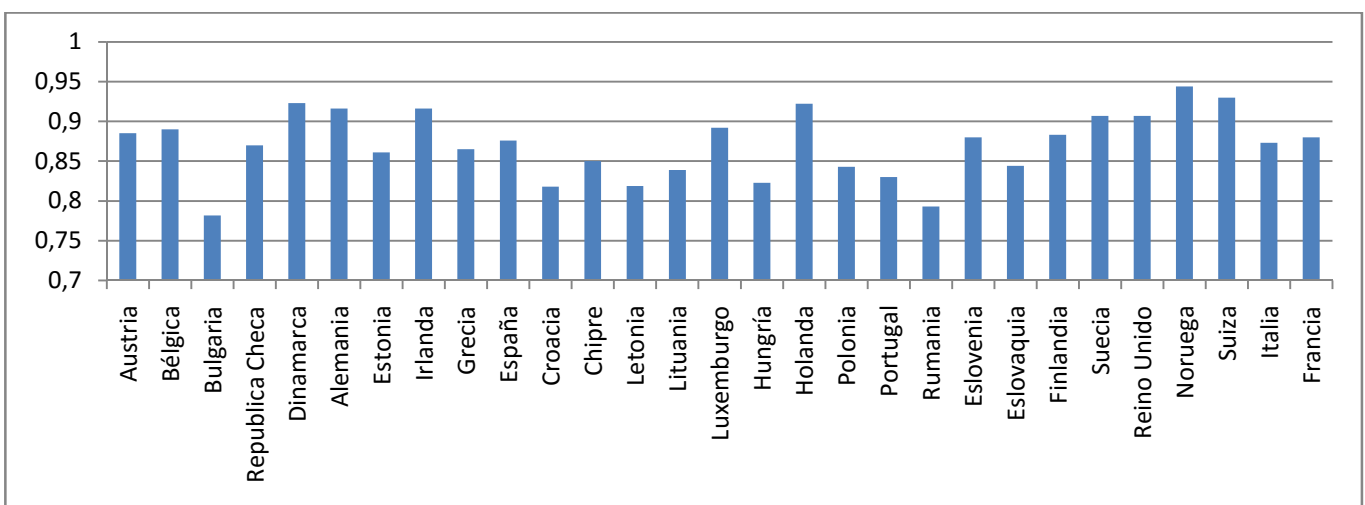


Figura 11 - Gráfico sobre el índice de desarrollo humano de los países europeos en 2014. Fuente: elaboración propia. Datos: (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)

3.2 - Latinoamérica

Los países de América latina pueden ser un gran atractivo de expansión por factores diversos tales como una lengua común, o el potencial que puede presentar un país en vías de desarrollo. En los últimos años se ha observado como la oportunidad de empleo ha sido revertida tras la crisis, y ahora la mayoría de inmigrantes españoles vuelven a sus países de origen en busca de empleo, acompañado por una gran ola de insulares. Este fenómeno ya fue calificado por gran cantidad de periódicos sudamericanos como el “éxodo de españoles cualificados”. (Yépez del Castillo, 2014)

Sin embargo, deben analizarse ciertos datos macroeconómicos que pudieran denotar una economía con poco sustento o datos estadísticos que no ofrecieran garantías de viabilidad de la empresa a corto plazo.

A continuación pasamos a analizar los primeros datos, valores macroeconómicos que ofrecen una idea del estado actual de las economías de los países de Sudamérica y el Caribe. En primer lugar, podemos ver el diagrama de barras de la Figura 12 que compara la variación del PIB de distintos países.

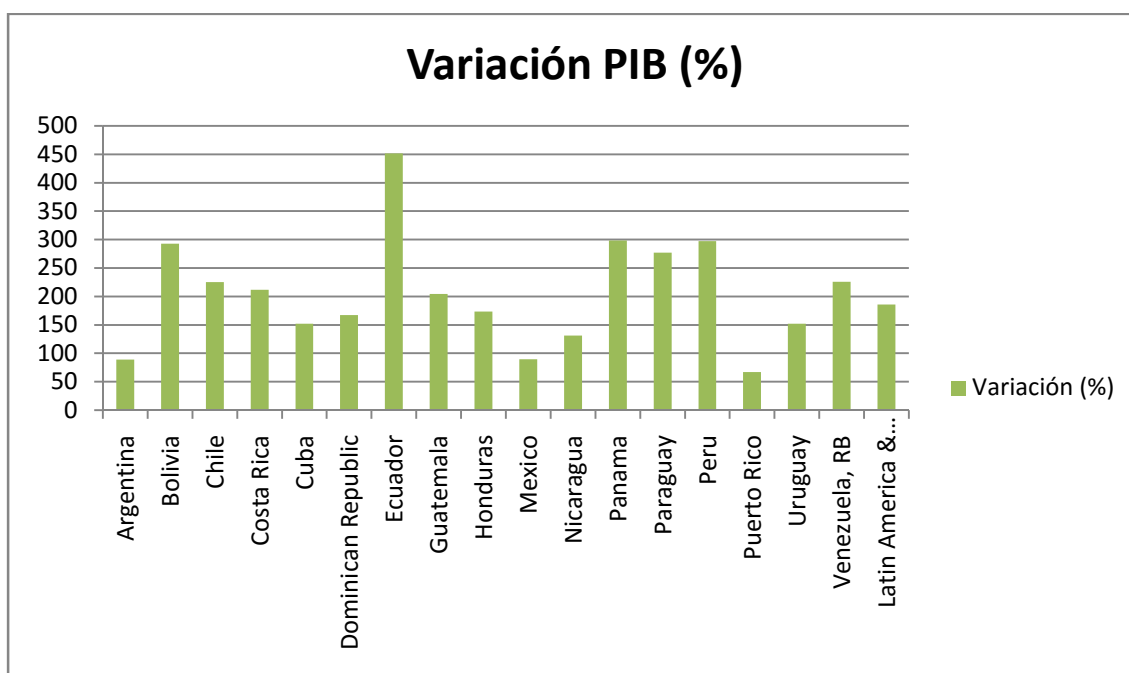


Figura 12 - Variación del PIB, países sudamericanos y el Caribe del periodo 2000 - 2014. Fuente: elaboración propia. Datos¹ (Website Banco Mundial, 2016)

Por otro lado, en la Figura 13 observamos uno de los indicadores que más cuenta podrían dar de la situación laboral de un país: la tasa de población activa. Se ha querido representar en él el crecimiento de los últimos años en tanto por cien, ya que la existencia de una tasa de población activa alta no garantiza que se estén creando puestos de trabajo nuevos. En este dato socio-demográfico podemos además valorar la admisibilidad del mercado a nuevos puestos de trabajo.

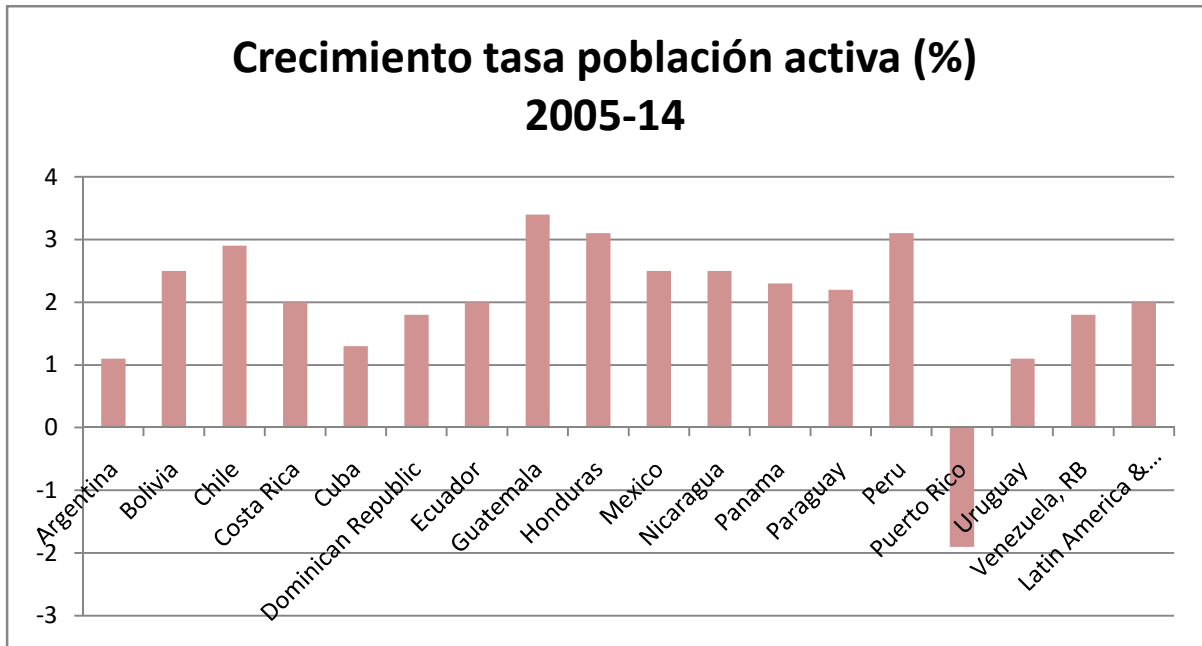


Figura 13 - Crecimiento porcentual de la TPA de 2005 hasta 2014. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website Banco Mundial, 2016)

Además se ha querido representar mediante una gráfica la tasa de población activa más reciente de la cual se disponen datos (del año 2014). Estos dos últimos datos irán muy unidos a la hora de establecer un criterio de elección. Pueden verse estos datos en la siguiente Figura 14.

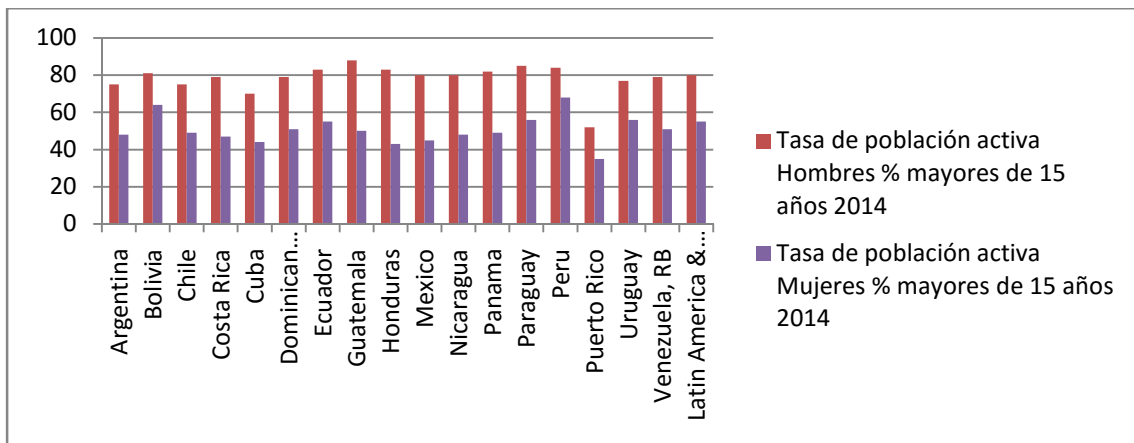


Figura 14 - Tasa de población activa 2014 por sexos. Fuente: Elaboración propia. Datos: (Website Banco Mundial, 2016)

Específicamente en el sector de la construcción se rescatan datos del 30º Congreso Interamericano de la Industria de la Construcción, donde se elaboró un informe de la evolución económica de los países miembros incluyendo el sector de la construcción, de manera específica. Los datos publicados muestran el siguiente resultado, observable en la Figura 15.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

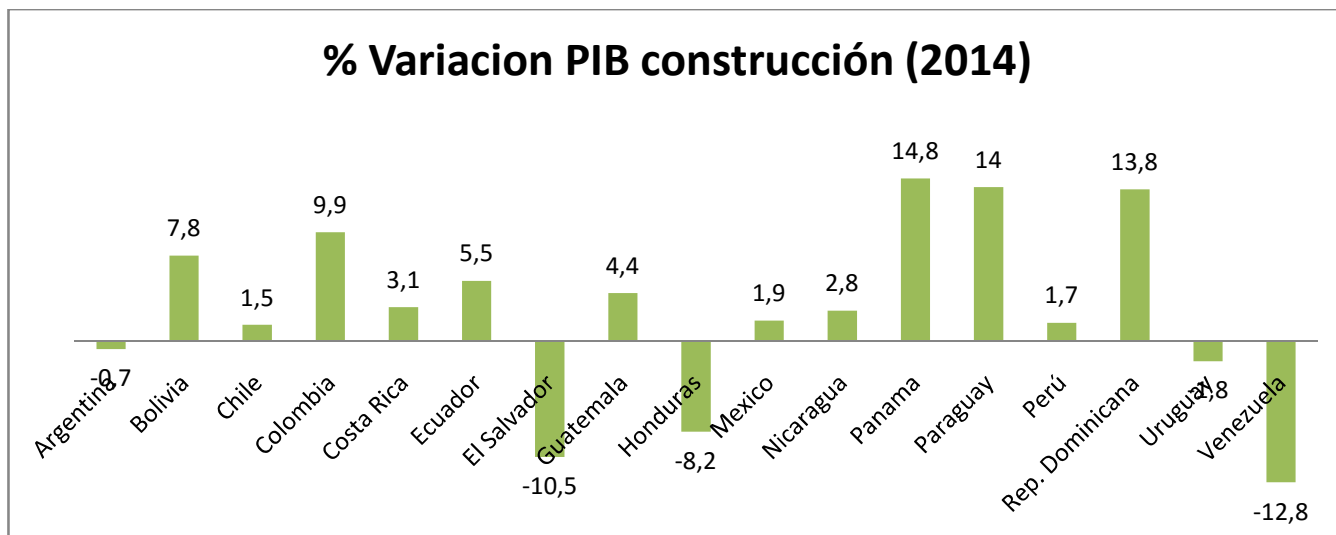


Figura 15 - Variación del PIB, sector de la construcción 2014 respecto del año anterior. Fuente: elaboración propia. Datos: (Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, 2015)

Por último se procede a analizar el índice de desarrollo humano, tal y como se ha procedido para los países europeos, de manera que se pueda estimar mejor el estado general del país. Los resultados que arroja el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, sobre los países de América latina son los siguientes (Figura 16):

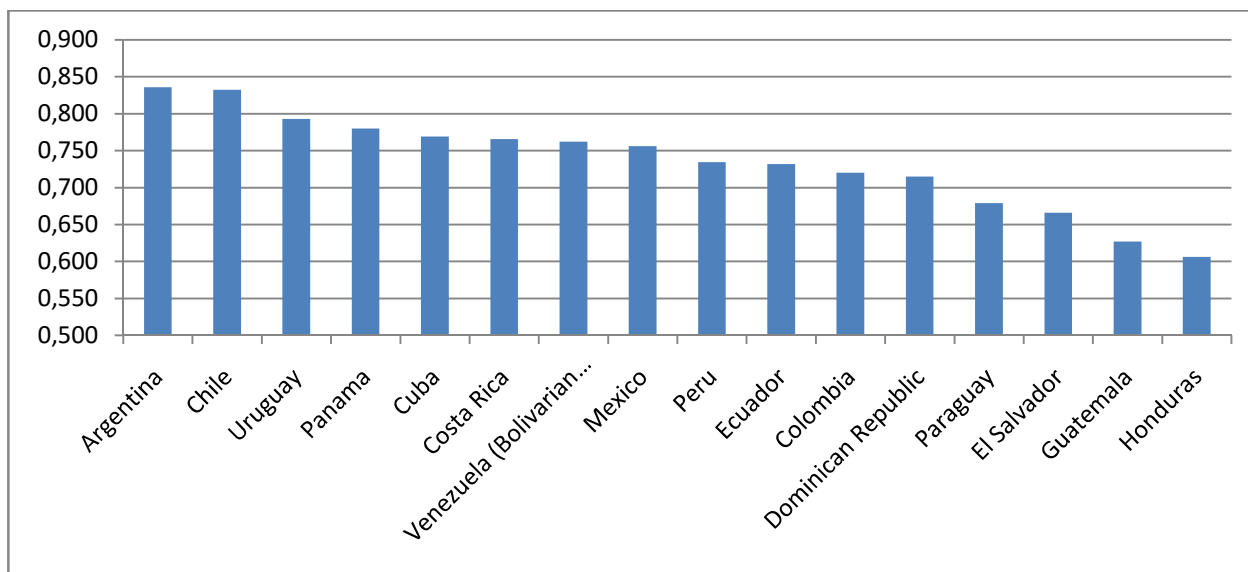


Figura 16 - Gráfico sobre el índice de desarrollo humano de los países sudamericanos y el Caribe, en 2014. Fuente: elaboración propia. Datos: (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)

4 - Justificación de la elección de los países candidatos

Con motivo de simplificar la elección de los países candidatos, será necesario realizar una preselección antes de elegir el candidato final de la movilización de la empresa al extranjero. Para ello, estableceremos un máximo de 6 candidatos, tres europeos y tres americanos, basándonos tan solo en la situación económica del país, siendo para el autor de este proyecto un dato(s) eliminatorio de primer nivel. Por lo tanto el cuadro comparativo para Europa quedaría así:

	INDICADOR MACROECONÓMICO (PIB)	ESTADO DE LA CONSTRUCCIÓN	MERCADO LABORAL
Bélgica	█	█	█
Bulgaria	█	█	█
Rep. Checa	█	█	█
Dinamarca	█	█	█
Alemania	█	█	█
Estonia	█	█	█
Irlanda	█	█	█
Grecia	█	█	█
Croacia	█	█	█
Chipre	█	█	█
Letonia	█	█	█
Lituania	█	█	█
Luxemburgo	█	█	█
Hungría	█	█	█
Holanda	█	█	█
Austria	█	█	█
Polonia	█	█	█
Portugal	█	█	█
Rumanía	█	█	█
Eslovenia	█	█	█
Eslovaquia	█	█	█
Finlandia	█	█	█
Suecia	█	█	█
Reino Unido	█	█	█
Noruega	█	█	█
Suiza	█	█	█
Yugoslavia	█	█	█

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Seleccionamos un país que destaca en estas tres categorías, Noruega. Este junto a otros tres países europeos vamos a seleccionarlos en un principio primando su despunte en la industria de la construcción y en el mercado laboral. Los países que quedarían serían Reino Unido, Austria, Alemania y Bélgica. Reino Unido pese a tenerse en cuenta en la decisión, sucesos recientes tales como la salida de la UE, hacen prácticamente descartar este país de los posibles candidatos.

El método por el que se va a tomar la decisión es una simplificación de método elegido (AHP) para tomar la decisión final del país de destino y que se explica más detalladamente en el punto o apartado 7 del presente documento. Al final este método genera un listado donde se ordenan por preferencia las alternativas de la decisión, además de dar un peso final en este ranking (porcentaje de preferencia).

Nótese que en este caso se incluye el índice de desarrollo humano con una gran carga de peso sobre la decisión final, siendo para el autor de este proyecto la variable más significativa a la hora de realizar esta primera preselección. Los resultados pueden apreciarse en la siguiente Figura 17.

	VARIACIÓN PIB (35%)	TASA PUESTOS VACANTES EN LA CONSTRUCCIÓN (25%)	IDH (40%)	TOTAL
Reino Unido	0,03100335	0,055289828	0,210467836	0,0898411
Austria	0,15181138	0,055289828	0,110497076	0,11994793
Alemania	0,25049365	0,472660146	0,242046784	0,2520651
Bélgica	0,047302234	0,325922833	0,110497076	0,09025058
Noruega	0,519389387	0,090837364	0,326491228	0,38461328
WEIGHT	0,35	0,25	0,4	

Figura 17 - Matriz ponderada de los criterios – Fuente elaboración propia

Concluimos pues que los países candidatos en Europa son: Noruega (por mantenerse equilibrado en los tres puntos analizados, Alemania y Austria (estos dos últimos obtenidos mediante AHP).

Por otro lado, el cuadro resumen de Latinoamérica quedaría de la siguiente forma donde destacamos igualmente los posibles candidatos según el indicador o criterio de selección.

	INDICADOR MACROECONÓMICO (PIB)	ESTADO DE LA CONSTRUCCIÓN	MERCADO LABORAL
Argentina			
Bolivia			
Chile			

JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DE LOS PAÍSES CANDIDATOS



Para la selección de países de Latinoamérica, seleccionamos en un primer instante aquellos cuyo indicador macroeconómico y estado del mercado laboral destaquen, respecto al resto de países. Nos quedamos con la siguiente lista: Bolivia, Chile, Ecuador, Guatemala, Honduras, Panamá, Paraguay y Perú.

Posteriormente se procede mediante un AHP, tal y como se ha realizado para los países europeos una lista de preferencia donde escogeremos los tres países que queden en lo alto del ranking.

Nótese que de nuevo, se incluye el índice de desarrollo humano con una gran carga de peso sobre la decisión final, siendo para el autor de este proyecto la variable más significativa a la hora de realizar esta primera preselección. Los resultados, en la siguiente Figura 18.

	VARIACIÓN PIB (35%)	TASA EMPLEO (25%)	IDH (40%)	TOTAL
Bolivia	0,126561533	0,070080843	0,06181949	0,08654454
Chile	0,051935178	0,175241989	0,410342198	0,22612469
Ecuador	0,428831504	0,034912931	0,190738945	0,23511484
Guatemala	0,037994266	0,295488165	0,042121621	0,10401868
Honduras	0,024977167	0,17228476	0,029600591	0,06365343
Panamá	0,121459493	0,039113571	0,065333227	0,07842251
Paraguay	0,086781368	0,035963351	0,023868089	0,04891155
Perú	0,121459493	0,17691439	0,176175839	0,15720976
WEIGHT	0,35	0,25	0,4	

Figura 18 - Matriz ponderada de los criterios – Fuente elaboración propia

Por lo tanto, los países elegidos son Ecuador, Chile y Perú.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

En resumen

Pasamos a analizar desde el punto de vista de la dirección de proyectos los siguientes países candidatos (Figura 19) para una posible expansión o externalización en el extranjero de la consultoría de proyectos que posteriormente se describe, en el apartado de modelo de negocios.

PAÍS
Noruega
Alemania
Austria
Ecuador
Perú
Chile

Figura 19 - Fuente: elaboración propia

5 – Análisis del modelo de negocio de la consultoría de proyectos

5.1 – Descripción de la empresa

La empresa en cuestión, a partir de ahora “Empresa A”, la cual se desarrolla el presente proyecto es una PYME, una consultora de proyectos que desarrolla principalmente proyectos de construcción de reforma y rehabilitación de edificios, tanto para uso residencial como para el desarrollo de actividades económicas (comercios, negocios, industria...)

Actualmente es una empresa compuesta por un arquitecto técnico y un ayudante o delineante, la cual desarrolla las funciones expuestas en la siguiente Figura 20.

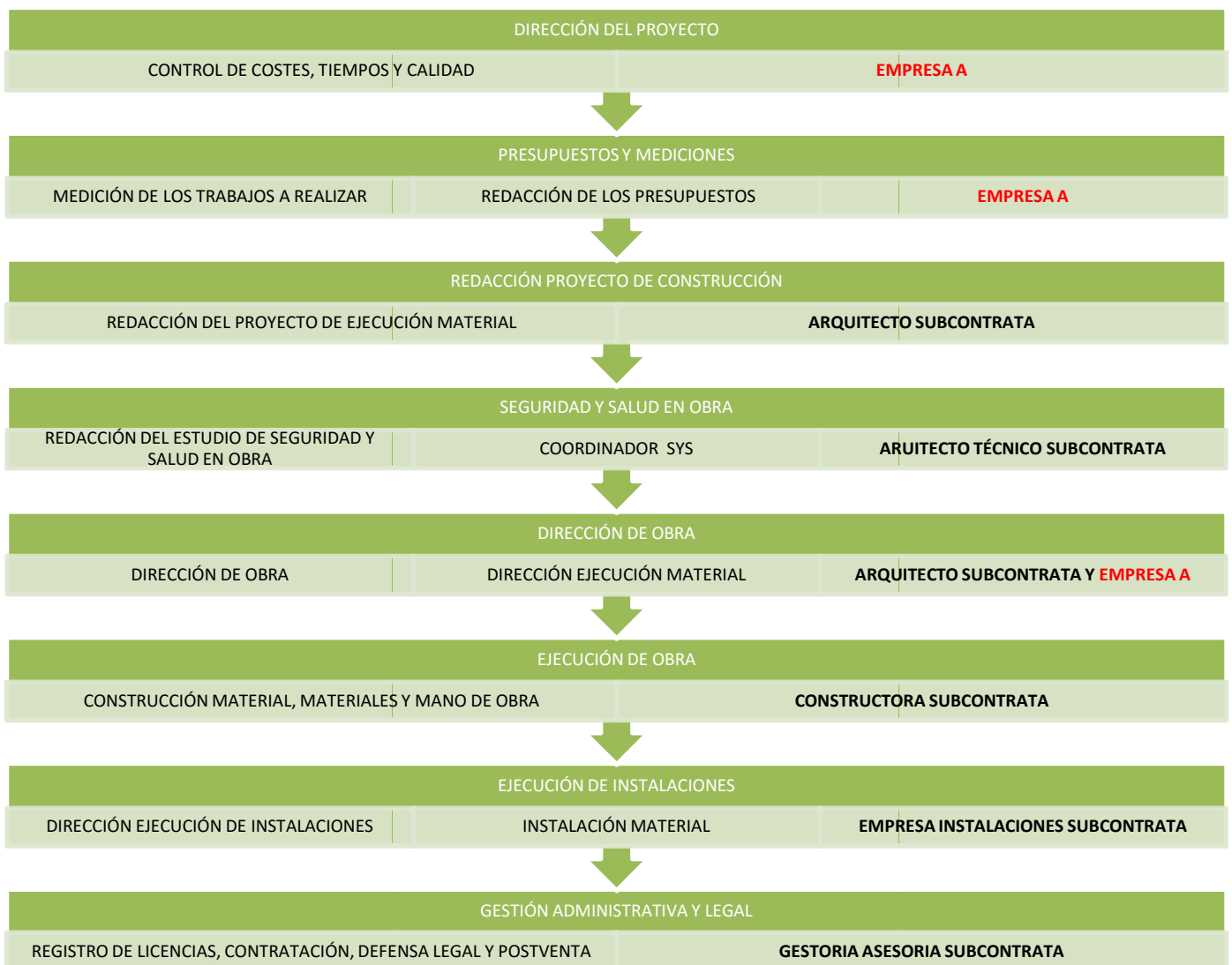


Figura 20 - Lista de funciones desempeñadas por la empresa A, y responsable de ejecución (en negrita). Fuente: Elaboración propia

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

El alcance de los proyectos suele empezar en la necesidad del cliente de llevar a cabo una reforma o rehabilitación de vivienda o local comercial para su adecuación al uso, incluyendo la gestión hasta la entrega de una vivienda o local listo para ser utilizado.

La empresa actualmente se sitúa en la ciudad de Valencia y le basta un local de dimensiones reducidas para desarrollar su actividad.

5.2 – Definición del modelo de negocio

Para proceder a analizar en profundidad el modelo de negocio que desarrolla la empresa A, se siguen las pautas determinadas en el modelo *canvas* de los nueve bloques desarrollado en el artículo de Osterwalder, entre otros (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2015)

Este modelo se basa en nueve bloques que componen un cuadro donde visualmente pueden identificarse dichos bloques (Figura 21), quedando así de una manera simplificada la definición del negocio en su esencia.



Figura 21- Representación del canvas de los 9 bloques. Fuente: (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, 2015)

Pasamos ahora a analizar la empresa A, que actualmente opera en territorio nacional, a nivel regional.

Producto:

- Propuesta de valor:
 - o Los **principales trabajos de la empresa A** son:
 - Redacción de proyectos de actividad
 - Redacción de proyectos de reforma
 - Dirección de obra
 - Dirección y gestión de proyectos
 - o Los **subsectores de actividad** que la empresa aborda son:
 - Edificación
 - Urbanismo
 - o En cuanto a las **propuestas de valor** que las empresa ofrece a sus clientes destacan:
 - Confianza
 - Rapidez
 - Especialización
 - Trato personal
 - Solución de problemas y disponibilidad cara a cara.

Cliente:

- Segmentos de clientes:
 - o El segmento principal de clientes que requieren de los servicios de la empresa A, son particulares y PYMES. Podemos distinguir algunas particularidades de estos dos tipos de clientes.
 - **Particulares:** son clientes que buscan una empresa que les pueda dar un presupuesto ajustado para una reforma casi siempre de sus viviendas, donde se incluyan todas las actividades necesarias a todos los niveles para llevar a cabo esta reforma. El cliente requiere un mínimo de calidad pero prima antes el precio. Por este motivo el margen de beneficio para la empresa A no es demasiado amplio.
 - **PYMES:** Este tipo de cliente busca la gestión completa de la implantación de su empresa en un determinado lugar. Además de abarcar la reforma de adecuación, se solicitan proyectos de actividad, certificados, gestión administrativa, etc.... El número de actividades que solicitan estos clientes suele ser mayor, aunque también suelen primar el precio final ante las calidades, si bien lo hacen en menor medida que un particular.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

- Canales de distribución:

Existen diferentes formas de llegar al cliente por parte de la Empresa A, pero sin embargo, los más efectivos son:

- **Cartera de Contactos. Recomendaciones.** Gracias a la red de profesionales que trabajan en conjunto como se puede apreciar en la estructura del negocio del punto anterior (Figura 16) en la empresa A, los trabajos llegan a través de los distintos entes que colaboran en un mismo proyecto, reservándose cada uno las funciones estipuladas en la misma figura. Se observa que la principal entrada de clientes se produce a través de la gestoría.
Además de esto, llegan clientes que contactan directamente con la consultoría empresa A, por recomendación de anteriores clientes de proyectos finalizados.
- **Posicionamiento web/webpage.** Normalmente este sector de clientes anteriormente descrito no conoce empresas que trabajen a su nivel para desarrollar proyectos de pequeña o mediana entidad y por ello los busca en internet.
Por ello es de gran importancia que al teclear las palabras clave en los principales buscadores, se pueda encontrar la empresa A entre los primeros resultados.

- Relación con el cliente:

- Dado el tipo de proyectos que encara esta consultoría de proyectos, no se puede concebir una relación con el cliente que no sea **personalizada y de trato preferente**. La automatización de los procesos e intentar extrapolar actividades a otros proyectos suele ser difícil.

- Se valora mucho la garantía post-venta y por ello el cliente no deja de tener contacto con la empresa A una vez finalizados sus servicios. Esto favorece que se genere confianza en el cliente.

Infraestructura:

- Recursos clave:

- Los recursos clave de la empresa son los humanos (intelecto y capacitación) porque generan y desarrollan proyectos de mayor calidad. También se aprecia la parte colaborativa, que hace posible captar un mayor número de encargos.

- En segundo lugar se situaría la oficina técnica física, de la que se valoran: situación y visibilidad, servicios (suministro eléctrico e internet) y estética.

- También se consideran clave los recursos informáticos. (ordenadores, discos duros, plotter, tabletas...)
- Actividades clave:
 - Se destacan dos actividades clave en la empresa A, las cuales hacen que la empresa se mantenga estable en un crecimiento constante:
 - Gestionar la marca de la empresa, la visibilidad y la reputación
 - Gestionar los procesos de cierre del proyecto, para recuperar el flujo positivo de caja lo antes posible.

De estas dos actividades se destaca la última, siendo esta la que permita que la primera se realice con una mayor probabilidad de éxito.

- Socios clave:
 - Como se ha explicado antes, los **recursos humanos subcontractados** en determinadas áreas de todo el proceso resultan clave a la hora de captar posibles clientes.
 - Se destaca **especialmente** la relación con las entidades de **gestión y asesoramiento a particulares (gestorías)**, las cuales disponen de amplia cartera de clientes potenciales para el negocio de la empresa A.

Finanzas:

- Flujo de ingresos:
 - La contratación de nuevos trabajos conlleva un flujo positivo de caja, ya que la empresa A cobra un porcentaje de lo presupuestado antes de empezar.
 - El resto de flujos positivos se producen al cierre del proyecto
 - La empresa A no cobra los trabajos subcontractados, aunque si los ofrece al cliente en un presupuesto previo y por ello solo hace de intermediario.
 - Se producen bonificaciones (cobro de comisiones) por parte del resto de entes colaboradores si un proyecto entra a través de la empresa A.
- Estructura de costes:
 - Costes fijos generados por costes de los recursos humanos y tributaciones fiscales
 - Costes variables (en menor medida) que aparecen derivados de la generación del proyecto físico (visados, impresiones, registros, tasas...)

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

En resumen...

El *canvas* de la empresa A, quedaría tal y como puede observarse en la Figura 22.



Figura 22 – *Canvas* de los 9 bloques, adaptado a la empresa A, objeto de este proyecto. Fuente: elaboración propia

5.3 –Análisis externo e interno. La empresa y su entorno

5.3.1 – Análisis interno

EN un primer momento analizaremos a la empresa a nivel interno, obteniendo una serie de capacidades y recursos que puedan dar (o evitar) una ventaja competitiva en algún entorno.

De los muchos métodos de análisis interno, vamos a considerar el método del “Análisis funcional y perfil estratégico” (Navas López & Guerras Martín, 2002), de manera que en un primer momento vamos a evaluar una serie de capacidades o recursos clave que marcarían una diferencia dentro del sector donde se mueve la empresa, distinguiendo las siguientes áreas funcionales:

- Función de *marketing*
 - Posicionamiento web (1)
 - Redes sociales activas (1)
 - Precio ajustado al sector de clientes (3)
 - Conocimiento de precios del sector y adaptarlos (2)
 - Garantía de calidad del producto final (3)
 - Garantía del servicio postventa (4)
 - Imagen de la empresa y conocimiento a nivel local (3)
 - Capacidad de crear redes de contactos para captación de proyectos (4)
 - Despacho atención al público visible (3)
- Función de producción
 - Rapidez en la obtención del producto final (2)
 - Cumplimiento y gestión de los plazos (3)
 - Equipos informáticos y periféricos en perfecto estado (3)
 - Conocimiento de los procesos legales de la construcción y actividades (4)
- Función financiera
 - Rentabilidad de proyecto alta (2)
 - Gestión de riesgos por impagos o paralización de los proyectos (4)
 - Generación de presupuestos ajustados y reales. (5)
 - Asegurar cobros al cerrar proyecto (3)
 - Gestión de facturación (4)
- Función de recursos humanos
 - Recursos humanos especializados y con experiencia (4)
 - Gestión de la red de colaboradores (3)
 - Capacidad económica para premiar a los colaboradores (comisiones) (2)
 - Capacidad de colaborar con quien se decida, sin intermediarios. (2)
- Función de management
 - Establecer responsabilidades de subcontratas (1)
 - Unificar empresas o autónomos para aparentar unidad en el proyecto (2)
 - Cerrar el proyecto (3)
 - Sistema de información para todos los agentes de los proyectos. (2)
 - Gestionar la planificación previa al inicio. (3)
 - Capacidad de comprender bien los requerimientos del cliente (5)
 - Software de management (3)
 - Preparación académica en Project management. (5)

Este método requiere que se puntúen estos recursos y actividades clave del 1 al 5, que en la empresa A, son evaluados por el dueño de la misma, proporcionando el perfil estratégico que puede observarse en la siguiente Figura 23.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

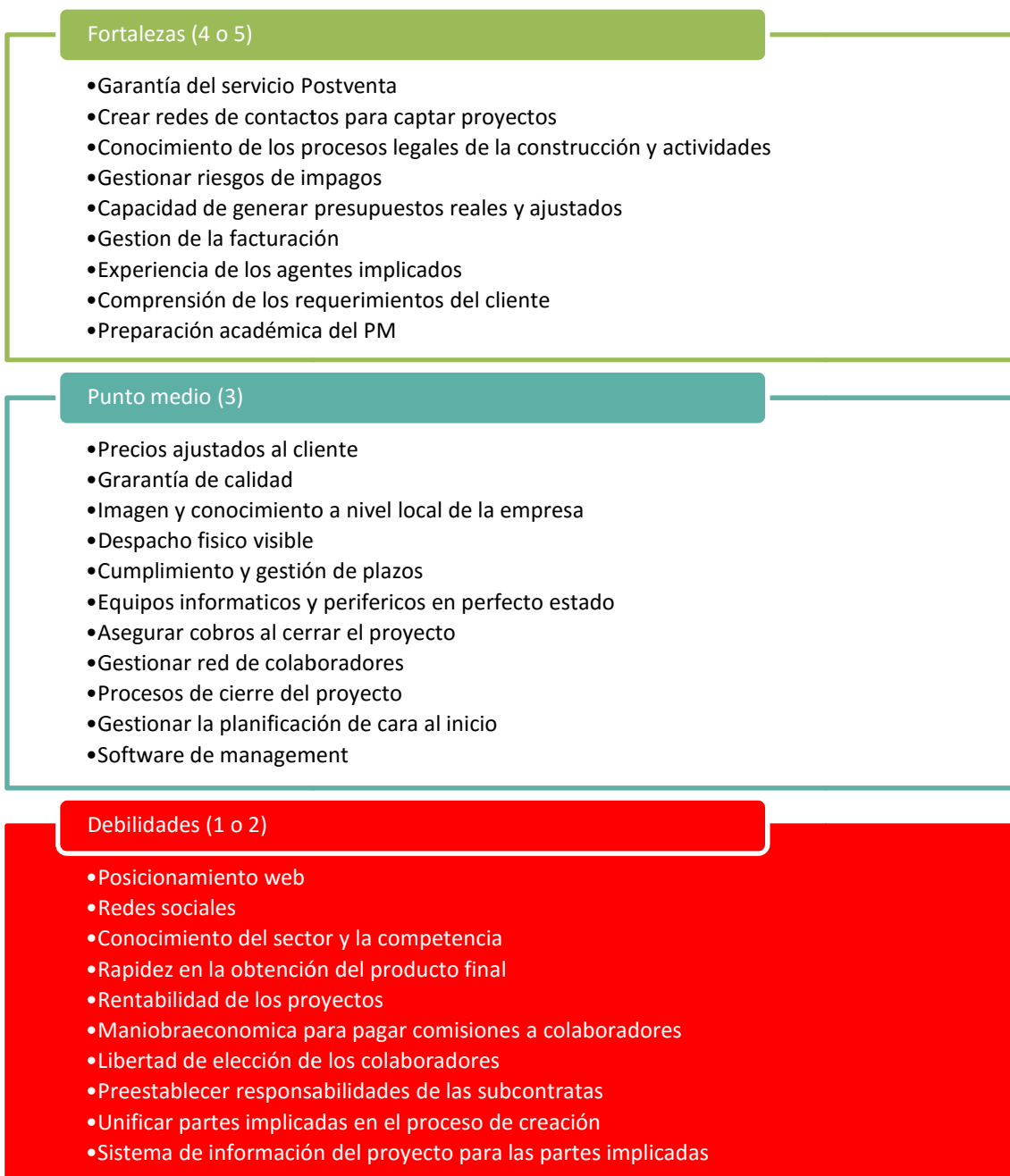


Figura 23 - Mapa resumen Puntos fuertes y débiles de la empresa A, Fuente: elaboración propia

5.3.2 - Noruega

Primeramente recuperamos en la siguiente Figura 24 algunos de los datos ya analizados sobre Noruega, en la etapa de preselección de países.

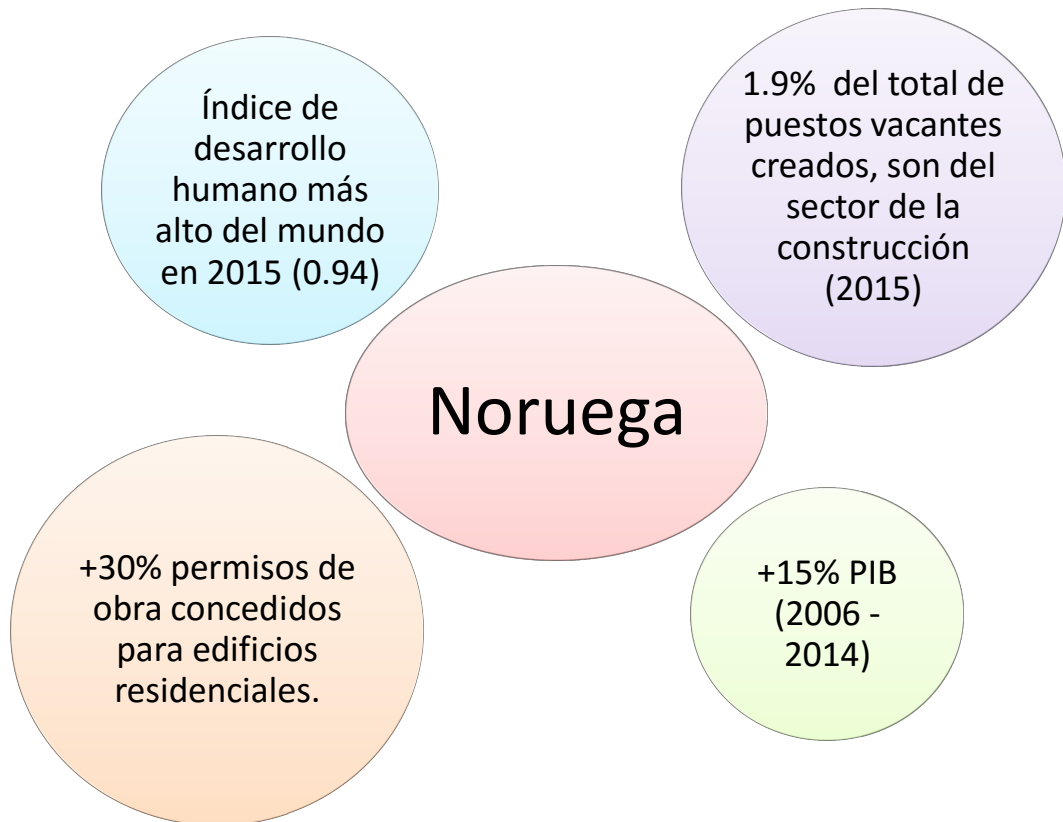


Figura 24 - Resumen datos analizados hasta el momento. Fuentes: (Website EUROSTAT, 2016) (Website Banco Mundial, 2016) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)

Estudio económico y social. Descripción actual del entorno.

El reino de Noruega es un estado con un censo de 5 214 890 habitantes que viven en una sociedad democrática bajo una monarquía parlamentaria, similar a la española. Los datos que indican el estado de la sociedad que se desarrolla en Noruega y que son interesantes a la hora de evaluar el posible candidato son:

Ranking mundial de la felicidad	Puesto <u>número 4</u> mundial (7.498) (Helliwell, Layard, & Sachs, 2016)
--	--

Indicador de libertad política	<u>1 de 7</u> , siendo 1 el más alto grado de libertad. (Freedom House, 2016)
---------------------------------------	--

En la siguiente Figura 25 se incluyen algunos hechos sobre Noruega, que podrían ser útiles a la hora de analizar posibles amenazas u oportunidades.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Tipo dato	Suceso o hecho	Posible grado de afectación al proyecto	Estimación de que el hecho se materialice o fiabilidad de la fuente
Idiomas hablados	<ul style="list-style-type: none"> Noruego (oficial) Inglés, danés y sueco(no oficial) 	Alto	Alto
Salario medio	61680€ (Website Datosmacro, 2016)	Medio	Medio
Coste de vida	38º país más caro del mundo (Website MERCER, 2015)	Alto	Alto

Figura 25 - Algunos datos sociales sobre Noruega. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.

La situación económica en Noruega puede encontrarse en el siguiente cuadro resumen de la Figura 26 recuperado del FMI. Para el presente trabajo se tendrá en cuenta el crecimiento del PIB, inflación y tasa de paro.

Indicadores de crecimiento	2015	2016 (e)
PIB (<i>miles de millones de USD</i>)	397,59	394,78
PIB (<i>crecimiento anual en %, precio constante</i>)	0,9	1,3
PIB per cápita (<i>USD</i>)	76.266	74.903
Saldo de la hacienda pública (<i>en % del PIB</i>)	-7,0	-7,5
Endeudamiento del Estado (<i>en % del PIB</i>)	28,1	28,1
Tasa de inflación (%)	2,3	2,3
Tasa de paro (<i>% de la población activa</i>)	4,2	4,3
Balanza de transacciones corrientes (<i>miles de millones de USD</i>)	27,73	21,45
Balanza de transacciones corrientes (<i>en % del PIB</i>)	7,0	5,4

Figura 26 - Cuadro resumen economía Noruega. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)

Por otro lado, los tres principales sectores de la actividad económica del país se reparten de la siguiente forma según la Figura 27, siendo de especial interés el sector servicios (servicios profesionales) e industria (que incluye la construcción):

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	2,1	20,5	77,0
Valor añadido (en % del PIB)	1,7	38,2	60,1
Valor añadido (crecimiento anual en %)	6,1	2,6	2,0

Figura 27 - Reparto de la actividad económica de Noruega, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)

Situación del sector de la construcción y vivienda

Focalizando la atención en el **sector de la construcción** en sí, sabemos que en el primer cuatrimestre de 2016 el número de proyectos de construcción aumentó un **17%** más que el mismo cuatrimestre de 2015. (Website Oficina Central de Estadística de Noruega, 2016)

Por otro lado vemos que en los últimos años el precio de la vivienda en Noruega ha seguido creciendo, pero cada vez a un ritmo menos acelerado (Figura 28). Esto significa que el riesgo de burbujas inmobiliarias desciende, y el crecimiento del sector es acorde al aumento del precio de la vivienda y ajustándose más al crecimiento económico del país. A destacar 2014 por su crecimiento nulo, y 2015 por superar el crecimiento de los tres años anteriores.

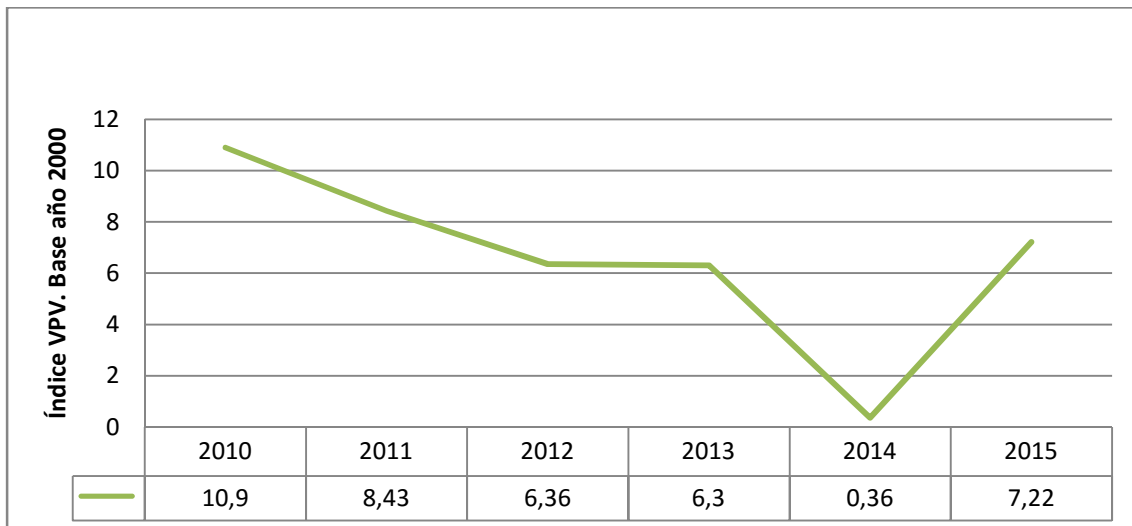


Figura 28 - Índice de variación del precio de la vivienda en Noruega. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website Oficina Central de Estadística de Noruega, 2016)

Situación entorno laboral y emprendimiento

También podemos analizar la capacidad del país para aceptar nuevas empresas, mediante el índice de libertad económica y la clasificación del entorno empresarial.

El primero de ellos, toma en cuenta diez componentes agrupados en cuatro grandes categorías: el estado de derecho (derechos de propiedad, el nivel de corrupción); El rol del

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Estado (la libertad fiscal, el gasto del gobierno); La eficacia de la normativa (la libre empresa, la libertad de trabajo, la libertad monetaria); La apertura de los mercados (libertad comercial, libertad de inversión y libertad financiera). Cada uno de estos 10 componentes se mide en una escala de 0 a 100. La calificación global del país equivale al promedio de las calificaciones de los 10 componentes.

Índice de libertad económica: 71.8/100 Fuente: (Heritage Foundation, 2016)

En segundo lugar, la clasificación del entorno empresarial mide la calidad o el atractivo del entorno empresarial en los 82 países cubiertos por las previsiones de The Economist. Este indicador se define mediante el análisis de 10 criterios: el entorno político, el entorno macro-económico, oportunidades de negocios, la política hacia las políticas de libre empresa y de la competencia hacia la inversión extranjera, el comercio exterior y los controles de cambio, tasas de impuestos, financiamiento de proyectos, el mercado laboral y la calidad de la infraestructura.

Clasificación del entorno empresarial: 8.01/10. Fuente: (The Economist, 2016)

Como novedades relevantes a la hora de evaluar la facilidad o dificultad de emprender en el país, el Banco Mundial (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016) recuerda que en Noruega durante el periodo entre 2014 y 2015:

1. Se ha **facilitado** el proceso de creación de empresas, creando una plataforma de registro online, y una plataforma de creación de cuenta bancaria online
2. A partir de 2015 se han **reducido** las tasas correspondientes relativas a los ingresos mensuales de las empresas

También se quiere tomar en cuenta un nuevo indicador desarrollado por el Banco Mundial (Website Banco Mundial, 2016) en el que se estudia la calidad de la normativa, donde se capta la percepción de la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas y reglamentaciones acertadas que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado. Estos valores van desde -2.5 (poca calidad) a 2.5 (mucho calidad). Utilizaremos esta medida como un índice de estabilidad política en cuanto a la reglamentación de país. Le llamaremos "Capacidad del gobierno de crear normativa eficiente".

- **Capacidad del gobierno de crear normativa eficiente en Noruega: 1.63**

Por último se quiere tomar en cuenta el nivel o grado de facilidad de negociar en cada uno de los países. Por ello se recurre a la calificación que ofrece en este ámbito el Banco Mundial (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016), donde aparte de dar un indicador global que es una media ponderada de varios "sub-indicadores", encontramos entre uno de esos "sub-indicadores" el que mide la capacidad de hacer cumplir los contratos o *enforcing contracts* de acuerdo con el citado informe.

Este último "sub-indicador" tiene en cuenta la facilidad de resolver disputas o llegar a acuerdos tanto por medios legales (juzgados, rapidez y costes) como por medios alternativos (llegar a acuerdos y negociar).

Pasamos pues, en último lugar a mostrar el indicador global de la facilidad para hacer negocios en Noruega, y su sub-indicador que mide la capacidad de hacer cumplir los contratos.

- **Doing bussiness index en Noruega: 81.61/100.** (9º lugar mundial)
- **Enforcing contracts in Noruega: 77.14/100.** (8º lugar mundial)

5.3.3 - Alemania

Al igual que en el caso anterior, recuperamos algunos de los datos ya analizados sobre Alemania, en la etapa de preselección de países, que puede verse en la siguiente Figura 29.

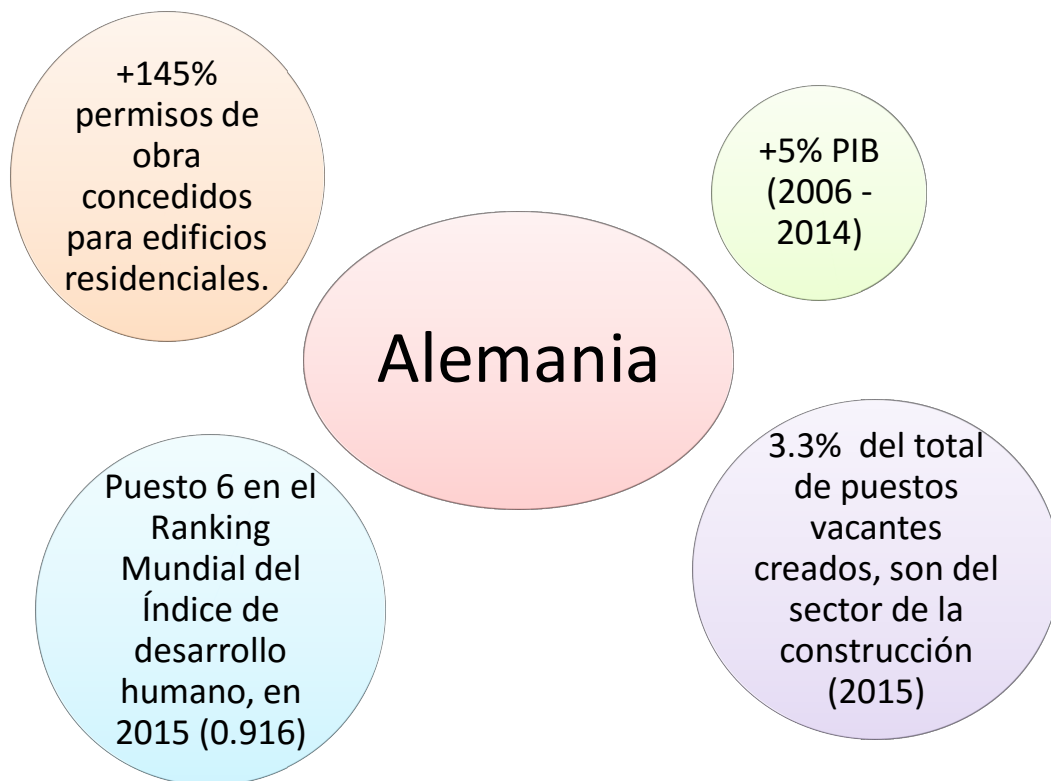


Figura 29 - Cuadro resumen de los datos analizados sobre Alemania. Fuentes: (Website Banco Mundial, 2016) (Website EUROSTAT, 2016) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)

Estudio económico y social. Descripción actual del entorno.

Alemania es un estado miembro de la Unión Europea, basado en una república parlamentaria federal, con una población actual de 81 292 400 habitantes. Los datos que indican el estado de la sociedad que se desarrolla en Alemania y que son interesantes a la hora de evaluar el posible candidato son:

Ranking mundial de la felicidad

Puesto número 16 mundial (6.994)
(Helliwell, Layard, & Sachs, 2016)

Indicador de libertad política

1 de 7, siendo 1 el más alto grado de libertad.
(Freedom House, 2016)

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

En la siguiente Figura 30 se incluyen algunos hechos sobre Alemania, que podrían ser útiles a la hora de analizar posibles amenazas u oportunidades.

Tipo dato	Suceso o hecho	Posible grado de afectación al proyecto	Estimación de que el hecho se materialice o fiabilidad de la fuente
Idiomas hablados	<ul style="list-style-type: none"> • Alemán(oficial) • Inglés (56%), francés (15%)(no oficial) (Eurobarometer of European Comission, 2016) 	Alto	Alto
Salario medio	47042€ (Website Datosmacro, 2016)	Medio	Medio
Coste de vida	87º país más caro del mundo (Website MERCER, 2015)	Alto	Alto

Figura 30 - Otros datos sociales de Alemania. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.

La situación económica en Alemania puede encontrarse en el siguiente cuadro resumen, de la Figura 31, recuperado de nuevo del FMI. Para el presente trabajo se tendrá en cuenta el crecimiento del PIB, inflación y tasa de paro, al igual que el resto de países en esta fase.

Indicadores de crecimiento	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	3.371,00	3.472,51
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	1,5	1,6
PIB per cápita (USD)	41.267	42.388
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	0,5	0,2
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	70,7	68,2
Tasa de inflación (%)	0,2	1,2
Tasa de paro (% de la población activa)	4,7	4,7
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	286,26	277,87
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	8,5	8,0

Figura 31 - Cuadro resumen economía Alemania. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)

Por otro lado, los tres principales sectores de la actividad económica del país se reparten de la siguiente forma, según la Figura 32 siendo de especial interés el sector servicios (servicios profesionales) e industria (que incluye la construcción):

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector <i>(en % del empleo total)</i>	1,3	28,3	70,4
Valor añadido <i>(en % del PIB)</i>	0,7	30,3	69,0
Valor añadido <i>(crecimiento anual en %)</i>	7,5	1,8	1,3

Figura 32 - Reparto de la actividad económica de Alemania, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)

Situación del sector de la construcción y vivienda

Focalizando la atención al **sector de la construcción** en sí, sabemos que el número de permisos para la construcción de viviendas, tanto para obra nueva como para reforma e industria, aumentó un 5% en 2014, y se mantiene estable en 2015, siguiendo con una tendencia al alza que se mantiene desde 2009. (Website Statistisches Bundesamt, 2016)

El precio de la vivienda en Alemania ha variado al alza en los últimos años (Figura 33), lo cual puede significar un aumento de la actividad de construcción e inmobiliaria, pero favorece la aparición de posibles burbujas.

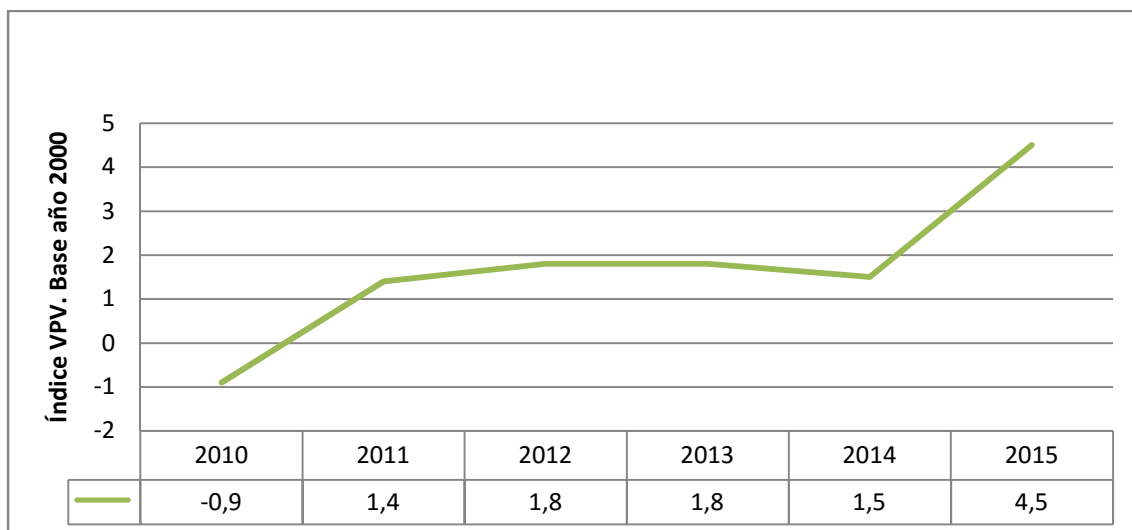


Figura 33 -Índice de variación del precio de la vivienda en Alemania 2010 - 2015. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website EUROSTAT, 2016)

Situación entorno laboral y emprendimiento

También podemos analizar la capacidad del país para aceptar nuevas empresas, mediante el índice de libertad económica y la clasificación del entorno empresarial. Estos dos conceptos ya han sido analizados anteriormente por lo que se pasa a dar sus valores directamente:

Índice de libertad económica: 73.8/100 Fuente: (Heritage Foundation, 2016)

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Clasificación del entorno empresarial: 7.98/10. Fuente: (The Economist, 2016)

Como novedades relevantes a la hora de evaluar la facilidad o dificultad de emprender en el país, el Banco Mundial (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016) recuerda que en Alemania durante el periodo entre 2014 y 2015:

1. Se ha **facilitado** el proceso de creación de empresas, haciéndolo más eficiente y por ende, menos costoso.
2. A partir de 2015 se han **mejorado** las condiciones laborales aumentando el salario mínimo a 8.50€/h

A continuación se indica la estabilidad gubernamental en cuanto a la creación de normativa efectiva para el desarrollo del sector privado se refiere. Esto es la llamada “capacidad del gobierno para crear normativa eficiente”. (Website Banco Mundial, 2016)

- **Capacidad del gobierno de crear normativa eficiente en Alemania: 1.69**

Pasamos pues, en último lugar, a indicar el indicador global de la facilidad para hacer negocios en Alemania, y su sub-indicador que mide la capacidad de hacer cumplir los contratos, tal como se ha hecho en los otros países candidatos. (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016)

- **Doing bussiness index en Alemania: 79.87/100.** (15º lugar mundial)
- **Enforcing contracts in Alemania: 75.08/100.** (12º lugar mundial)

5.3.4 - Austria

Al igual que en el caso anterior, recuperamos algunos de los datos ya analizados sobre Austria, en la etapa de preselección de países en la Figura 34.

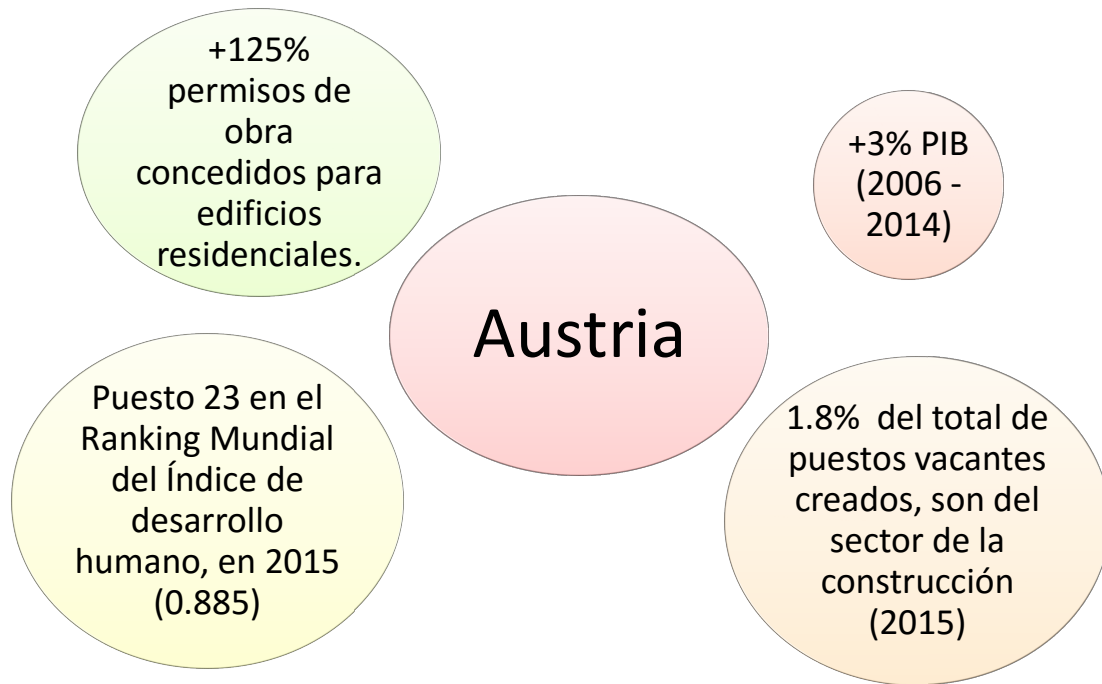


Figura 34 - Cuadro resumen de los datos ya analizados sobre Austria. Fuentes: (Website Banco Mundial, 2016) (Website EUROSTAT, 2016) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)

Estudio económico y social

Austria es un estado de la Unión Europea con una forma de gobierno de república federal y democrática, sustentada por una población de 8 572 895 habitantes. Los datos que indican el estado de la sociedad que se desarrolla en Austria y que son interesantes a la hora de evaluar el posible candidato son:

Ranking mundial de la felicidad

Puesto número 12 mundial (7.119) (Helliwell, Layard, & Sachs, 2016)

Indicador de libertad política

1 de 7, siendo 1 el más alto grado de libertad. (Freedom House, 2016)

En la siguiente Figura 35 se incluyen algunos hechos sobre Austria, que podrían ser útiles a la hora de analizar posibles amenazas u oportunidades.

Tipo dato	Suceso o hecho	Posible grado de afectación al proyecto	Estimación de que el hecho se materialice o fiabilidad de la fuente
Idiomas hablados	<ul style="list-style-type: none"> Alemán(oficial) Inglés (58%), francés (10%)(no oficial) (Eurobarometer of European Comission, 2016) 	Alto	Alto
Salario medio	43484€ (Website Datosmacro, 2016)	Medio	Medio
Coste de vida	56º país más caro del mundo (Website MERCER, 2015)	Alto	Alto

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Figura 35 - Otros datos relevantes sobre Austria. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.

La situación económica en Austria puede encontrarse en el siguiente cuadro resumen, en la Figura 36, recuperado de nuevo del FMI. Para el presente trabajo se tendrá en cuenta el crecimiento del PIB, inflación y tasa de paro, al igual que el resto de países en esta fase de análisis.

Indicadores de crecimiento	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	372,61	386,23
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	0,8	1,6
PIB per cápita (USD)	43.547	44.944
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-0,8	-1,2
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	86,7	85,6
Tasa de inflación (%)	1,0	1,7
Tasa de paro (% de la población activa)	5,8	5,6
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	6,14	6,39
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	1,6	1,7

Figura 36 - Cuadro resumen economía Austria. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)

Por otro lado, los tres principales sectores de la actividad económica del país se reparten de la siguiente forma (Figura 37), siendo de especial interés el sector servicios (servicios profesionales) e industria (que incluye la construcción):

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	4,3	26,1	69,7
Valor añadido (en % del PIB)	1,4	28,0	70,6
Valor añadido (crecimiento anual en %)	4,1	0,6	0,1

Figura 37 - Reparto de la actividad económica de Austria, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)

Situación del sector de la construcción y vivienda

Focalizando la atención al **sector de la construcción** en sí, Austria registró en 2015 una disminución de un 2.5% de nuevos pedidos en el sector de la construcción, respecto de 2014. (Website Statistik Austria, 2016)

El fuerte crecimiento del precio de la vivienda en Austria (Figura 38) indica que el sector de la construcción e inmobiliaria de manera directa o indirecta va a tener un fuerte movimiento y altas tasas de compra venta y edificaciones nuevas.

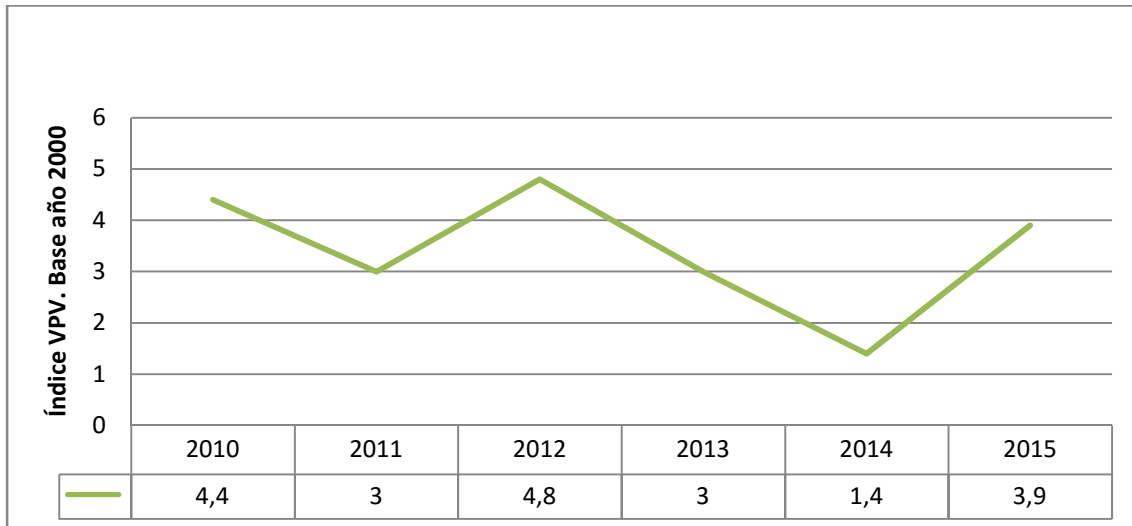


Figura 38 - Índice de variación del precio de la vivienda en Austria 2010 - 2015. Fuente: elaboración propia. Datos: (EUROSTAT)

Situación entorno laboral y emprendimiento

También podemos analizar la capacidad del país para aceptar nuevas empresas, mediante el índice de libertad económica y la clasificación del entorno empresarial. Estos dos conceptos ya han sido analizados anteriormente por lo que se pasa a dar sus valores directamente:

Índice de libertad económica: 71.2/100 Fuente: (Heritage Foundation, 2016)

Clasificación del entorno empresarial: 7.62/10. Fuente: (The Economist, 2016)

Como aspectos a resaltar a la hora de evaluar la facilidad o dificultad de emprender en el país, el Banco Mundial (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016) recuerda que en Austria durante el periodo entre 2014 y 2015:

1. Se destaca como punto fuerte la facilidad de conseguir los suministros básicos de electricidad, agua...
2. Se encuentra el número 18 en el ranking mundial a la hora de resolver insolvencia de las empresas.
3. En cuanto al procedimiento en sí de empezar un negocio, el sistema es mediocre (Se le da un Rank de 100/189 países).

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

A continuación se indica la estabilidad gubernamental en cuanto a la creación de normativa efectiva para el desarrollo del sector privado se refiere. Esto es la llamada “capacidad del gobierno para crear normativa eficiente”. (Website Banco Mundial, 2016)

- **Capacidad del gobierno de crear normativa eficiente en Austria: 1.49**

Pasamos pues, en último lugar a indicar el indicador global de la facilidad para hacer negocios en Austria, y su sub-indicador que mide la capacidad de hacer cumplir los contratos. (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016)

- **Doing bussiness index en Austria: 78.38/100.** (21º lugar mundial)
- **Enforcing contracts in Austria: 78.24/100.** (6º lugar mundial)

5.3.5 - Ecuador

Al igual que en el caso anterior, recuperamos en la siguiente Figura 39 algunos de los datos ya analizados sobre Ecuador, en la etapa de preselección de países.

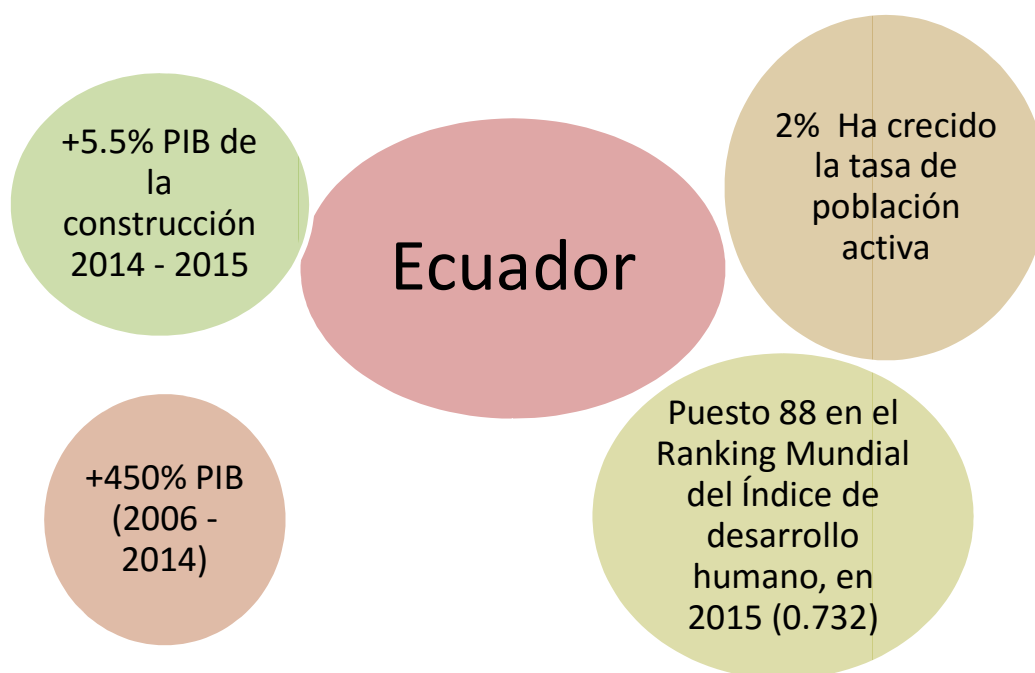


Figura 39 - Cuadro resumen de los datos analizados sobre Ecuador hasta el momento. Fuentes: (Website Banco Mundial, 2016) (Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, 2015) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)

Estudio económico y social

El estado de Ecuador se ubica en el continente Americano, concretamente en extremo Noroeste de Sudamérica con una forma de gobierno de república presidencialista democrática, sustentada por una población de 16 298 217 habitantes. Los datos que indican el estado de la sociedad que se desarrolla en Ecuador y que son interesantes a la hora de evaluar el posible candidato son:

Ranking mundial de la felicidad	Puesto <u>número 51</u> mundial (5.976) (Helliwell, Layard, & Sachs, 2016)
Indicador de libertad política	3 de 7 , siendo 1 el más alto grado de libertad. (Freedom House, 2016)

En el siguiente cuadro de la Figura 40 se incluyen algunos hechos sobre Ecuador, que podrían ser útiles a la hora de analizar posibles amenazas u oportunidades.

Tipo dato	Suceso o hecho	Posible grado de afectación al proyecto	Estimación de que el hecho se materialice o fiabilidad de la fuente
Idiomas hablados	• Español (oficial)	Alto	Alto
Salario medio	231.36€ (Website Datosmacro, 2016)	Medio	Medio
Coste de vida	154º país más caro del mundo (Website MERCER, 2015)	Alto	Alto

Figura 40 - Otros datos sociales sobre Ecuador. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.

La situación económica en Ecuador puede encontrarse en el siguiente cuadro resumen (Figura 41), recuperado de nuevo del FMI. Para el presente trabajo se tendrá en cuenta el crecimiento del PIB, inflación y tasa de paro, al igual que el resto de países en esta fase de análisis.

Indicadores de crecimiento	2014	2015 (e)
PIB (miles de millones de USD)	100,917	100,871
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	3,67	0,29
PIB per cápita (USD)	6191,90	6189,09
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-0,8	-1,2
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	31.18	34.53
Tasa de inflación (%)		
Tasa de paro (% de la población activa)	5,59	5,
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-	-
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-	-

Figura 41 - Cuadro resumen economía Ecuador. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)

No se disponen de datos del PIB de Ecuador, dividido en los tres grandes sectores.

Situación del sector de la construcción y vivienda

Focalizando la atención al **sector de la construcción** en sí, Ecuador disminuyó la cantidad de permisos de obra concedidos para la construcción en un 18.53% en 2014. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador, 2014)

Sin embargo, vemos como el precio de la vivienda (Figura 42) se ha mantenido estable hasta 2015 donde el aumento pudo haber superado la media del aumento del IPC. (Website Datosmacro, 2016)

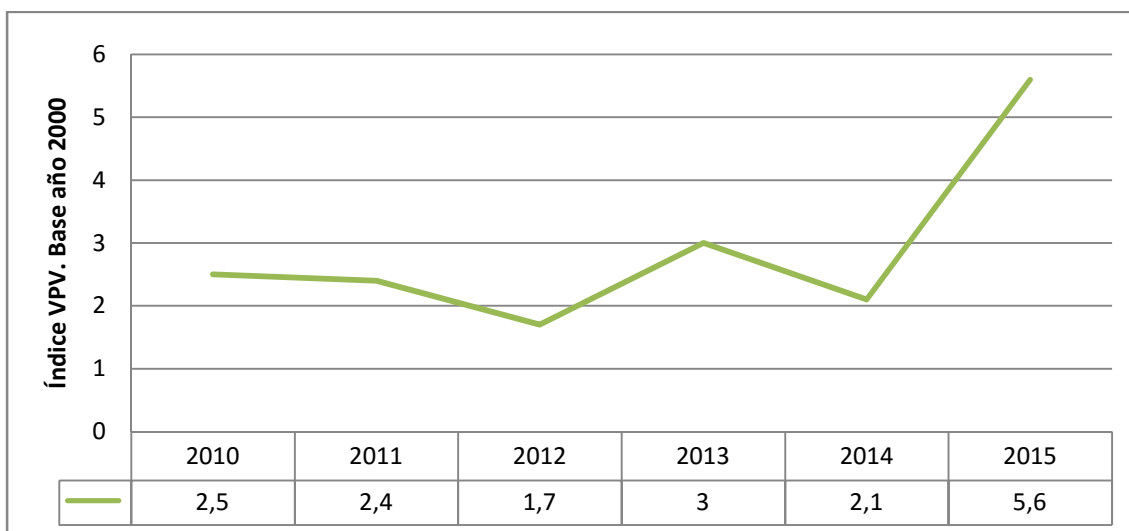


Figura 42 - Evolución del índice de la variación del precio de la vivienda en Ecuador. Fuente: Elaboración propia. Datos: (Website Datosmacro, 2016)

Situación entorno laboral y emprendimiento

También podemos analizar la capacidad del país para aceptar nuevas empresas, mediante el índice de libertad económica y la clasificación del entorno empresarial. Estos dos conceptos ya han sido analizados anteriormente por lo que se pasa a dar sus valores directamente:

Índice de libertad económica: 48.6/100(Libertad económica reprimida) Fuente: (Heritage Foundation, 2016)

Clasificación del entorno empresarial: 5.34/10. Fuente: (The Economist, 2016)

Como novedades relevantes a la hora de evaluar la facilidad o dificultad de emprender en el país, el Banco Mundial (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016) recuerda que en Ecuador durante el periodo entre 2014 y 2015:

1. Se ha **facilitado** el proceso de creación de empresas, facilitando el registro y eliminando costes de depósitos iniciales mínimos.
2. Se han **mejorado** las condiciones laborales eliminando los contratos temporales para trabajos de larga duración.

A continuación se indica la estabilidad gubernamental en cuanto a la creación de normativa efectiva para el desarrollo del sector privado se refiere. Esto es la llamada “capacidad del gobierno para crear normativa eficiente”. (Website Banco Mundial, 2016)

- **Capacidad del gobierno de crear normativa eficiente en Ecuador: -1.01**

Pasamos pues, en último lugar a indicar el indicador global de la facilidad para hacer negocios en Ecuador, y su sub-indicador que mide la capacidad de hacer cumplir los contratos. (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016)

- **Doing bussiness index en Ecuador: 57.47/100.** (117º lugar mundial)
- **Enforcing contracts in Ecuador: 56.68/100.** (99º lugar mundial)

5.3.6 - Perú

Al igual que en el caso anterior, recuperamos algunos de los datos ya analizados sobre Perú, en la etapa de preselección de países que pueden verse en la siguiente Figura 43.

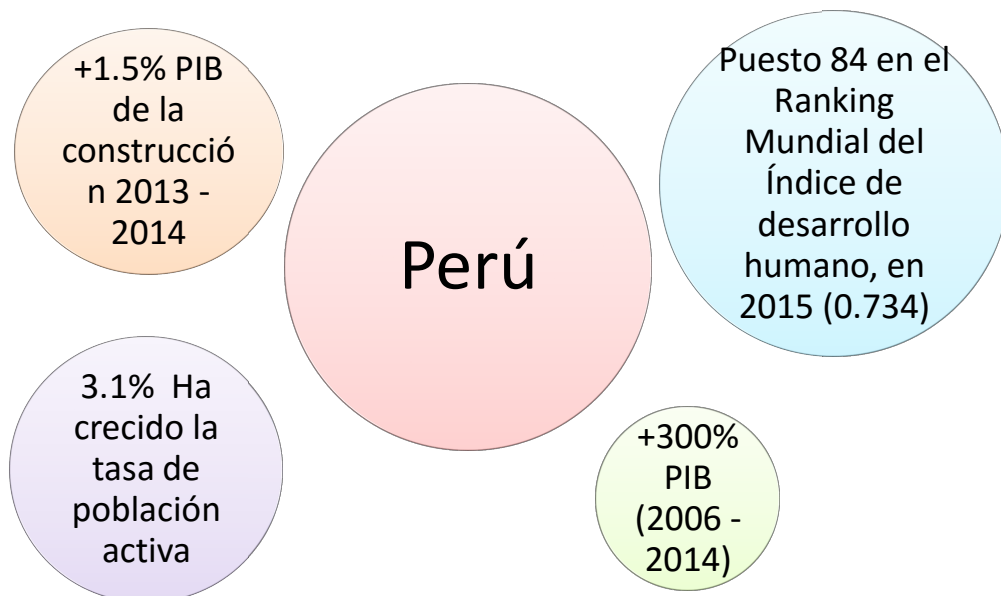


Figura 43 - Cuadro resumen de los datos analizados sobre Perú, hasta el momento. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016) (Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, 2015) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015)

Estudio económico y social

El estado de Perú se ubica en el continente Americano, concretamente en extremo Noroeste de Sudamérica, al sur de Ecuador. La forma de gobierno es república presidencialista democrática, sustentada por una población de 30 973 148 habitantes. Los datos que indican el estado de la sociedad que se desarrolla en Ecuador y que son interesantes a la hora de evaluar el posible candidato son:

Ranking mundial de la felicidad

Puesto número 64 mundial (5.743)
(Helliwell, Layard, & Sachs, 2016)

Indicador de libertad política

2 de 7, siendo 1 el más alto grado de libertad.
(Freedom House, 2016)

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

En el siguiente cuadro de la Figura 44 se incluyen algunos hechos sobre Perú, que podrían ser útiles a la hora de analizar posibles amenazas u oportunidades.

Tipo dato	Suceso o hecho	Posible grado de afectación al proyecto	Estimación de que el hecho se materialice o fiabilidad de la fuente
Idiomas hablados	• Español (oficial)	Alto	Alto
Salario medio	438.85€ (Website Precios Mundi, 2016)	Medio	Medio
Coste de vida	122º país más caro del mundo (Website MERCER, 2015)	Alto	Alto

Figura 44 - Otros datos sociales sobre Perú. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.

La situación económica en Perú puede encontrarse en el siguiente cuadro resumen (Figura 45), recuperado de nuevo del FMI. Para el presente trabajo se tendrá en cuenta el crecimiento del PIB, inflación y tasa de paro, al igual que el resto de países en esta fase de análisis.

Indicadores principales	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de dólares)	179.91	180.38
PIB (precios constantes, % anual Cambio)	2.4	3.3
PIB per cápita (USD)	5.638	5,566
Saldo de las administraciones públicas (en% del PIB)	-1,0	-1.1
Gobierno deuda general bruta (en% del PIB)	22.4	24.6
Tasa de inflación (%)	3.2	2.8
Tasa de desempleo (% de la población activa)	6.0	6.0
Cuenta corriente (miles de millones de dólares)	-6.69	-6.83
Cuenta corriente (en% del PIB)	-3,7	-3.8

Figura 45 - Cuadro resumen economía Perú. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)

Los tres sectores principales de la economía se distribuyen de la siguiente forma (Figura 46), en el estado de Perú:

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en% del empleo total)	8.1	22.9	75.9
Valor Añadido (en% del PIB)	7.4	36.8	55.8
Valor Añadido (crecimiento anual en%)	1.6	4.6	7.4

Figura 46 - Reparto de la actividad económica de Perú, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)

Situación del sector de la construcción y vivienda

Focalizando la atención al **sector de la construcción** en sí, Perú aumentó la inversión en la construcción de 2013 a 2014 en un 1.76%. Sin embargo esta pequeña variación supone un aumento de la inversión de la construcción en porcentaje del PIB, del 2.6 al 3.8%. (Website Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, 2014)

En la Figura 47 puede observarse que la variación del precio de la vivienda es muy inestable a través de los últimos años en Perú, lo que pueda indicar que su evolución pueda estar sujeta a la situación coyuntural del país.

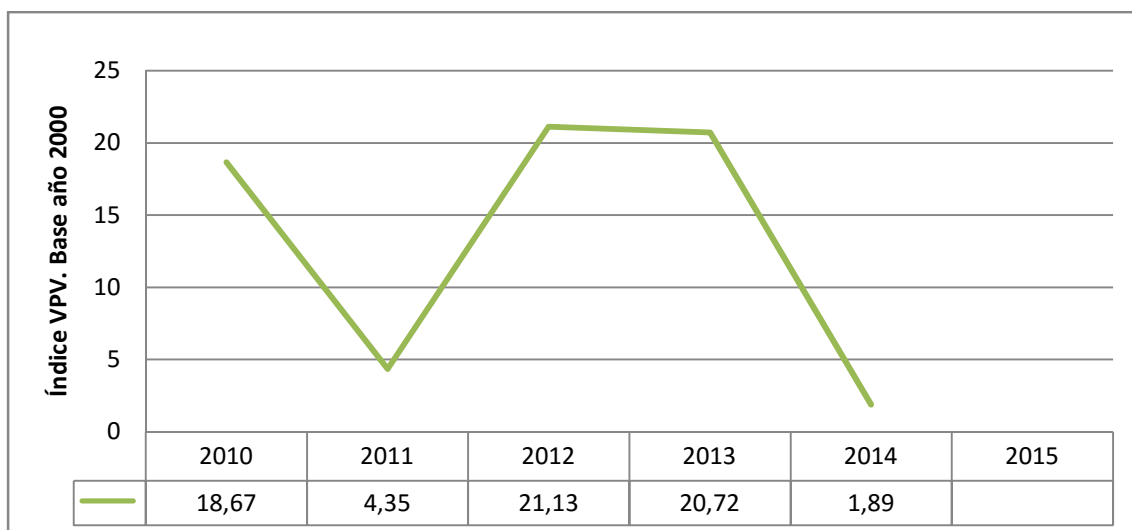


Figura 47 - Variación del precio de la vivienda del 2010 a 2014 en Perú. Fuente: elaboración propia. Datos: (Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank Perú, 2015)

Situación entorno laboral y emprendimiento

También podemos analizar la capacidad del país para aceptar nuevas empresas, mediante el índice de libertad económica y la clasificación del entorno empresarial. Estos dos conceptos ya han sido analizados anteriormente por lo que se pasa a dar sus valores directamente:

Índice de libertad económica: 67.7/100(Libertad económica moderadamente libre)

Fuente: (Heritage Foundation, 2016)

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Clasificación del entorno empresarial: 6.40/10. Fuente: (The Economist, 2016)

Como novedades relevantes a la hora de evaluar la facilidad o dificultad de emprender en el país, el Banco Mundial (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016) recuerda que en Perú durante el periodo entre 2014 y 2015:

1. Se ha **mejorado** el proceso de solicitud de créditos, donde se ha mejorado la protección de datos personales.
2. Se ha **mejorado** el ámbito de pago de tasas, creando una plataforma online de registro de constante actualización para empleados de las empresas.

A continuación se indica la estabilidad gubernamental en cuanto a la creación de normativa efectiva para el desarrollo del sector privado se refiere. Esto es la llamada “capacidad del gobierno para crear normativa eficiente”. (Website Banco Mundial, 2016)

- **Capacidad del gobierno de crear normativa eficiente en Perú: 0.52**

Pasamos pues, en último lugar a indicar el indicador global de la facilidad para hacer negocios en Perú, y su sub-indicador que mide la capacidad de hacer cumplir los contratos. (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016)

- **Doing bussiness index en Perú: 71.33/100.** (50º lugar mundial)
- **Enforcing contracts in Perú: 60.70/100.** (69º lugar mundial)

5.3.7 - Chile

Al igual que en el caso anterior, recuperamos algunos de los datos ya analizados sobre Chile, en la etapa de preselección de países y que pueden observarse en la siguiente Figura 48.

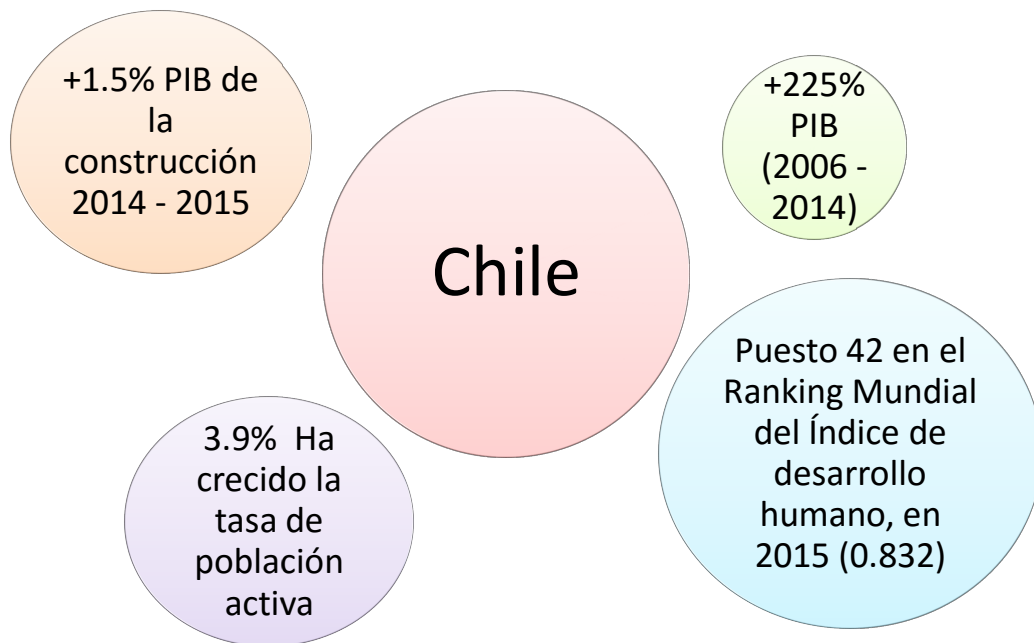


Figura 48 - Resumen de los datos analizados sobre Chile. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016) (UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME, 2015) (Federación Interamericana de la Industria de la Construcción, 2015)

Estudio económico y social

El estado de Chile se ubica en el continente Americano, abarcando de norte a sur, del litoral oeste sudamericano. La forma de gobierno es una república basada en una democracia parlamentaria, sustentada por una población de 17 762 647 habitantes. Los datos que indican el estado de la sociedad que se desarrolla en Chile y que son interesantes a la hora de evaluar el posible candidato son:

Ranking mundial de la felicidad

Puesto número 24 mundial (6.705)
(Helliwell, Layard, & Sachs, 2016)

Indicador de libertad política

1 de 7, siendo 1 el más alto grado de libertad.
(Freedom House, 2016)

En el siguiente cuadro de la Figura 49, se incluyen algunos hechos sobre Chile, que podrían ser útiles a la hora de analizar posibles amenazas u oportunidades.

Tipo dato	Suceso o hecho	Posible grado de afectación al proyecto	Estimación de que el hecho se materialice o fiabilidad de la fuente
Idiomas hablados	• Español (oficial)	Alto	Alto
Salario medio	490.01€ (Website Instituto nacional de estadísticas de Chile, 2016)	Medio	Medio
Coste de vida	70º país más caro del mundo (Website MERCER, 2015)	Alto	Alto

Figura 49 - Otros datos sociales sobre Chile. Elaboración propia. Fuentes citadas sobre los datos.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

La situación económica en Chile puede encontrarse en el siguiente cuadro resumen (Figura 50), recuperado de nuevo del FMI. Para el presente trabajo se tendrá en cuenta el crecimiento del PIB, inflación y tasa de paro, al igual que el resto de países en esta fase de análisis.

Indicadores de crecimiento	2015	2016 (e)
PIB (miles de millones de USD)	240,04	240,31
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	2,3	2,5
PIB per cápita (USD)	13.331	13.207
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-3,0	-2,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	18,1	20,0
Tasa de inflación (%)	4,4	3,7
Tasa de paro (% de la población activa)	6,6	7,0
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-1,79	-3,95
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-0,7	-1,6

Figura 50 - Cuadro resumen economía de Chile. Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2015)

Los tres sectores principales de la economía se distribuyen de la siguiente forma, en el estado de Chile:

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	9,2	23,7	67,1
Valor añadido (en % del PIB)	3,3	35,1	61,5
Valor añadido (crecimiento anual en %)	2,8	1,3	2,4

Figura 51 - Reparto de la actividad económica de Chile, según los tres grandes sectores. Elaboración propia. Fuente: (Website Banco Mundial, 2016)

Situación del sector de la construcción y vivienda

Focalizando la atención al **sector de la construcción** en sí, en Chile ha disminuido el volumen de obras nuevas y de reforma un 20% en 2016 el primer cuatrimestre, en comparación al primer cuatrimestre de 2015 (Website Instituto nacional de estadísticas de Chile, 2016)

Vemos que el crecimiento del precio de la vivienda en Chile es constante, lo que podría suponer un dato de estabilidad sobre el sector donde se desenvuelve la “empresa A”. Como dato curioso, el crecimiento de 2015 de casi el 11% (Ver Figura 52).

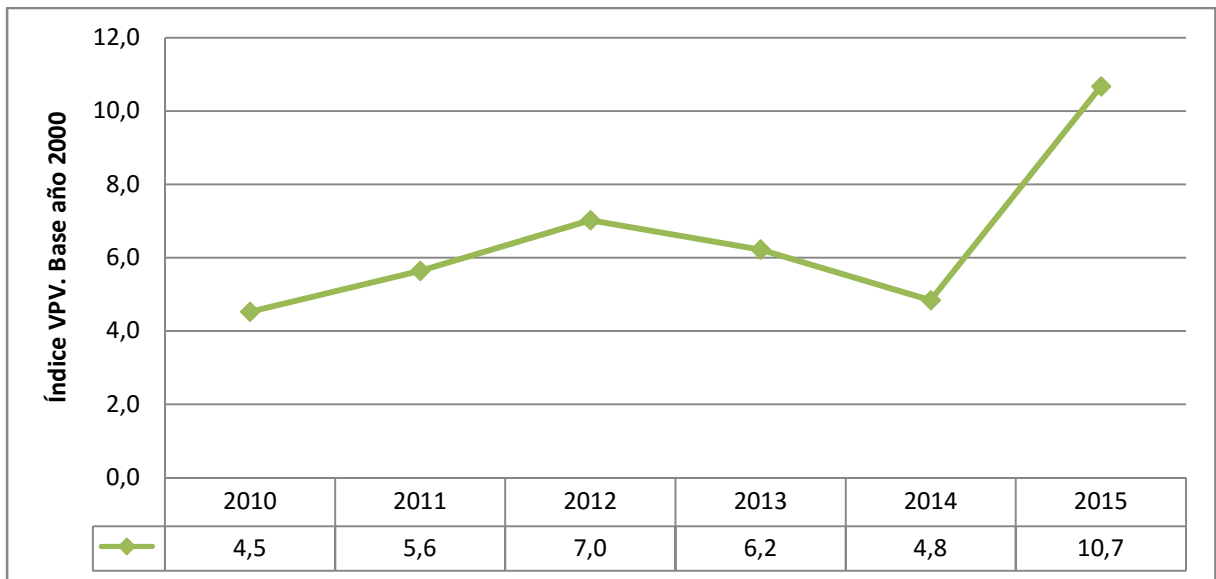


Figura 52 - Índice de variación del precio de la vivienda en Chile, de 2010 a 2015. Fuente: elaboración propia. Datos: (Website Cámara chilena de la construcción, 2016)

Situación entorno laboral y emprendimiento

También podemos analizar la capacidad del país para aceptar nuevas empresas, mediante el índice de libertad económica y la clasificación del entorno empresarial. Estos dos conceptos ya han sido analizados anteriormente por lo que se pasa a dar sus valores directamente:

Índice de libertad económica: 78.5/100 (Libertad económica libre) Fuente: (Heritage Foundation, 2016)

Clasificación del entorno empresarial: 7.89/10. Fuente: (The Economist, 2016)

Como novedades relevantes a la hora de evaluar la facilidad o dificultad de emprender en el país, el Banco Mundial (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016) recuerda que en Chile durante el periodo entre 2014 y 2015:

1. Se han **incrementado** las tasas que las empresas deben pagar dependiendo de sus ingresos mensuales.
2. Se ha **mejorado** el sistema de insolvencia de negocios, ayudando económicamente a los negocios declarados insolventes a continuar su actividad mientras dure la insolvencia.

A continuación se indica la estabilidad gubernamental en cuanto a la creación de normativa efectiva para el desarrollo del sector privado se refiere. Esto es la llamada “capacidad del gobierno para crear normativa eficiente”. (Website Banco Mundial, 2016)

- **Capacidad del gobierno de crear normativa eficiente en Chile: 1.50**

Pasamos pues, en último lugar a indicar el indicador global de la facilidad para hacer negocios en Chile, y su sub-indicador que mide la capacidad de hacer cumplir los contratos. (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016)

- **Doing bussiness index en Chile: 71.49/100.** (48º lugar mundial)

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

- **Enforcing contracts in Chile: 62.81/100.** (56º lugar mundial)

5.4 –Estudio de Stakeholders o partes interesadas.

Para el proyecto se considera que los agentes interesados en el proyecto, o también llamados stakeholders van a ser los mismos en cada país. Sin embargo, el nivel de interés al igual que la parte que tomen del proyecto puede ser variable dependiendo del país analizado.

En los siguientes párrafos se procede a mencionar los stakeholders interesados en el proyecto y la justificación de su posible interés. Más tarde, en el análisis de amenazas y oportunidades pueden aparecer, ponderando el peso que los mismos tendrían sobre la implantación de la oficina de proyectos en cada uno de los países.

1. El Estado y su gobierno

El gobierno es sin duda parte implicada en este proyecto, con carácter retroalimentado. Por una parte, la “empresa A” va a depender de las trabas administrativas que pueda el Estado ponerle a la hora de inmigrar, convalidar títulos,... y además las ayudas que puedan ofrecer a start up o nuevas empresas.

Por otro lado, el Estado recibe beneficios de esta “empresa A” pero a un nivel menor, como son la tributación y reputación de estado acogedor en centros de estadística y estudios de entidades internacionales.

2. La sociedad de la ciudad de destino.

La gente que viva en la misma ciudad donde se instale la “empresa A” va obtener un doble beneficio:

- Por un lado la creación de una nueva empresa conlleva la creación de puestos de trabajo, ya sea de manera directa como indirecta.
- El servicio que suministra la “Empresa A” es una nueva opción o alternativa a las empresas instauradas y por lo tanto favorece la competencia de calidad, precios, etc. Aunque esto bien podría incluirse en el stakeholder siguiente.

3. Clientes

Es evidente que los clientes que tienen en mente un proyecto relacionado con el mundo de la edificación van a estar interesados en que la “empresa A” entre a formar parte de las empresas nacionales y poder tener una nueva opción o alternativa para consolidar y llevar a cabo el proyecto.

Se recupera el dato obtenido al realizar el análisis interno de la “empresa A”, donde se obtuvo que el principal sector de clientes de la empresa en cuestión son clientes particulares de nivel adquisitivo medio que demandan producto equilibrado entre precio y calidad. Además, nuevas empresas precisan de los servicios de la Empresa A, al requerir proyectos de actividad.

4. Empresas y autónomos colaboradores

Existen una serie de técnicos y empresas relacionadas con el servicio o producto que ofrece la “empresa A” que estarán interesados en el proyecto, tal y como se explica en el apartado 5.2, (ver figura 18). A continuación recordamos en qué consisten estos entes, cuyo interés también es recíproco.

- Gestorías y asesorías – normalmente buscarán a la empresa A demandando sus servicios
- Constructoras y empresas instalaciones – La empresa A les crea trabajo
- Arquitectos e ingenieros locales – Los más recíprocos. Demandarán empleo a la “empresa A”, al tiempo que solicitarán sus servicios para completar sus trabajos o dar servicio completo a sus clientes.

5. Empresas competidoras.

Vemos que el interés en el proyecto fluye en ambas direcciones al hablar de empresas competidoras. Tanto la “empresa A” como sus competidoras van a tender a que la densidad de empresas que ofrecen el mismo servicio por cada habitante sea la más baja posible.

Por un lado, la “empresa A” deberá elegir bien la ubicación de su despacho físico, así como el ámbito geográfico de actuación. Además, y para evitar incorporarse en un ambiente demasiado hostil, deberá segmentar clientes y desarrollar un producto cada vez más insustituible.

Si la “empresa A” consigue un producto insustituible y segmenta su cartera de clientes desaparecerá la competencia. Sin embargo el miedo de las empresas competidoras a ver su cartera de clientes reducida por la incursión de una nueva empresa hará que su interés en el proyecto sea alto.

En la siguiente Figura 53 puede observarse en resumen, el flujo de intereses de los stakeholders de este proyecto. Puede observarse en la Figura 54 también como están presentes todos los inputs a tener en cuenta según Porter, donde se analizan los grupos estratégicos. (Porter, 1980)

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

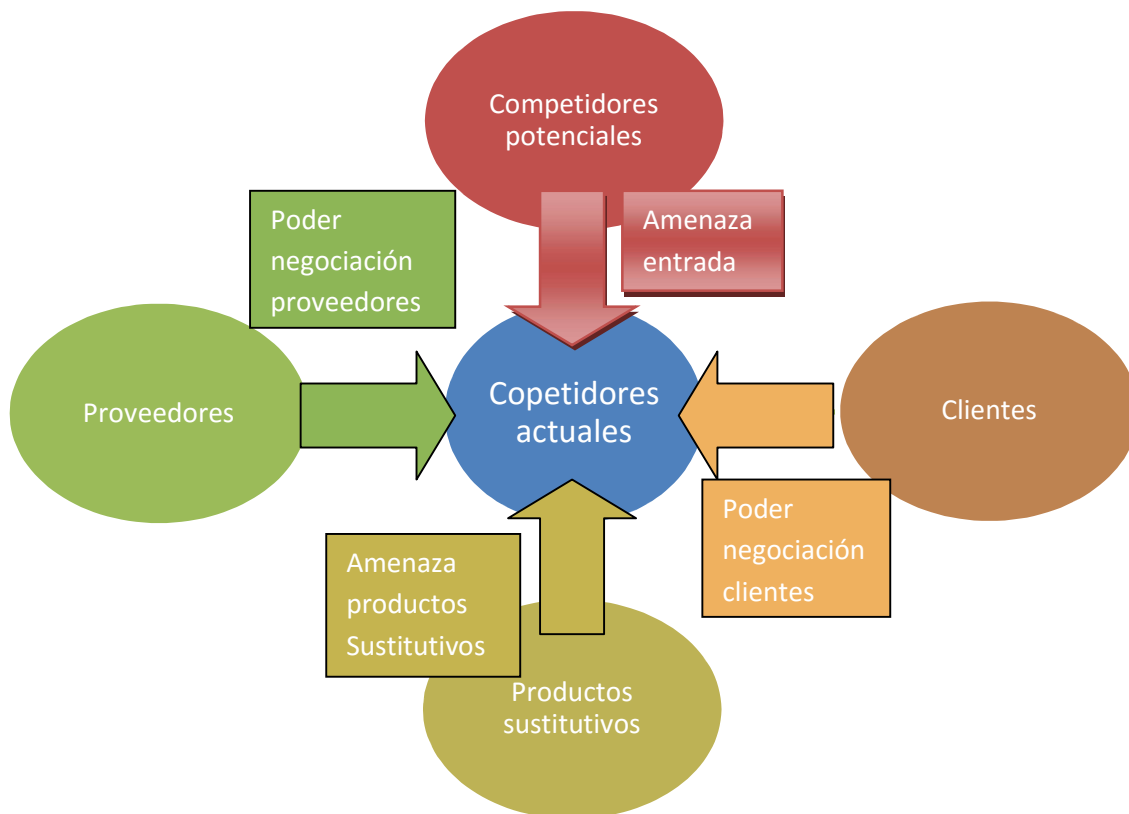


Figura 53 - Modelo de las 5 fuerzas competitivas. Fuente: elaboración propia, (Porter, 1980)



Figura 54 - Relación de Stakeholders presentes en el proyecto sobre la empresa A. Fuente: elaboración propia

5.5 – Análisis amenazas y oportunidades de cada país. Creación matriz DAFO

Una vez finalizado el análisis de stakeholders, se procede a estudiar en el punto siguiente las amenazas y oportunidades que pueden significar estos grupos del entorno de la “empresa A” sobre el proyecto de expansión.

Se tendrán en cuenta todos los datos y valores analizados en el apartado 5.3 del presente trabajo. Siguiendo el mismo orden, se hará este análisis país por país.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

5.5.1 – Noruega

Stakeholder implicado	Hecho	Grado de afectación al proyecto	Positivo o negativo	Amenaza u oportunidad
El estado y su gobierno	El estado favorece la creación de empresas gracias a su alto índice de libertad económica (71.8/100) y la clasificación del entorno empresarial (8,01/10)	Alto	Positivo	Alta Oportunidad
	Se ha facilitado el proceso de creación de empresas, creando una plataforma de registro online, y una plataforma de creación de cuenta bancaria online	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
	La moneda oficial en Noruega es la corona, y por lo tanto debe cambiarse la divisa al movilizar la empresa.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
	A partir de 2015 se han reducido las tasas correspondientes relativas a los ingresos mensuales de las empresas	Medio	Positivo	Oportunidad
Clientes	El precio de la vivienda en Noruega sube cada año, a un ritmo más o menos constante.	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
	El ranking mundial de la felicidad sitúa a Noruega como uno de los países más felices. Esto unido al alto grado de libertad, un salario medio elevado y una tasa de paro de poco más del 4% hace esperar que los clientes estén dispuestos a invertir en reformas o construcción de nuevas viviendas	Alto	Positivo	Alta oportunidad
Empresas colaboradoras	Hacer cumplir y negociar los contratos en Noruega es relativamente fácil, con una puntuación de 77,14/100	Alto	Positivo	Alta Oportunidad
	El sector de la construcción en noruega aumentó un 17% en 2015	Medio	Positivo	Oportunidad
Técnicos locales	El sector de la construcción en noruega aumentó un 17% en 2015	Medio	Positivo	Oportunidad
	Hacer cumplir y negociar los contratos en Noruega es relativamente fácil, con una puntuación de 77,14/100	Alto	Positivo	Alta oportunidad

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA
CONSULTORÍA DE PROYECTOS

Sociedad, población	El índice de desarrollo humano es el más alto del mundo. Esto permite que el entorno de trabajo sea muy favorable	Medio	Positivo	Oportunidad
	Es el 38º país más caro del mundo, lo que podría suponer que la inversión inicial sea mayor de la esperada	Alto	Negativo	Alta amenaza
	Pese a que se habla inglés, es necesario acabar hablando Noruego para adaptarse totalmente a la sociedad	Medio	Negativo	Amenaza
Empresas competidoras	El sector de la construcción en noruega aumentó un 17% en 2015. Esto podría suponer un aumento de la fortaleza de las empresas competidoras	Medio	Negativo	Amenaza

Figura 55 - Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Noruega. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.



Figura 56 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Noruega para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

5.5.2 – Alemania

Stakeholder implicado	Hecho	Grado de afectación al proyecto	Positivo o negativo	Amenaza u oportunidad
El estado y su gobierno	El estado favorece la creación de empresas gracias a su alto índice de libertad económica (73.8/100) y la clasificación del entorno empresarial (7,98/10)	Alto	Positivo	Alta Oportunidad
	La moneda oficial es el Euro, al igual que en España, y no será preciso ningún cambio de divisa.	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
	Se ha facilitado el proceso de creación de empresas, haciéndolo más eficiente y por ende, menos costoso.	Medio	Positivo	Oportunidad
	A partir de 2015 se han mejorado las condiciones laborales aumentando el salario mínimo a 8.50€/h. Esto puede suponer una subida de precios en los servicios subcontratados.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
Clientes	El precio de la vivienda está recuperándose y el último año registrado (2015) aumentó un 4,5%. Esto podría favorecer la compra-venta especulativa de clientes y promotores. En un futuro podría afectar altamente al proyecto, por lo que se debe monitorear.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
	El ranking mundial de la felicidad sitúa a Alemania en el puesto 16 de países más felices. Esto unido al alto grado de libertad, un salario medio moderadamente elevado y una tasa de paro de poco algo menor del 5% hace esperar que los clientes estén dispuestos a invertir en reformas o construcción de nuevas viviendas	Alto	Positivo	Alta oportunidad
Empresas colaboradoras	Hacer cumplir y negociar los contratos en Alemania es relativamente fácil, con una puntuación de 75,08/100	Alto	Positivo	Alta Oportunidad

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA
CONSULTORÍA DE PROYECTOS

	Se siguen creando puestos de trabajo en la construcción, alrededor de un 3% del total de puestos creados en Alemania y un aumento del 5% de permisos de obra de reforma, industria y viviendas de nueva planta, lo que significa que el sector está moderadamente activo.	Medio	Positivo	Oportunidad
Técnicos locales	El sector de la construcción en noruega aumentó un 17% en 2015	Medio	Positivo	Oportunidad
	Hacer cumplir y negociar los contratos en Alemania es relativamente fácil, con una puntuación de 75,08/100	Alto	Positivo	Alta oportunidad
Sociedad, población	Alemania posee el 6º Índice de Desarrollo Humano más alto del mundo. Esto permite que el entorno de trabajo sea favorable	Medio	Positivo	Oportunidad
	Es el 87º país más caro del mundo, lo que podría suponer que la inversión inicial sea ligeramente mayor de la esperada, contando que España se encuentra en el puesto 115.	Medio	Negativo	Amenaza
	Pese a que un alto porcentaje de la población es capaz de hablar inglés correctamente (56%), la mayoría de ellos es como segunda lengua y el resto solo habla alemán, por lo que será necesario acabar aprendiéndolo.	Alta	Negativo	Alta amenaza
Empresas competidoras	El número de permisos de la construcción aumentó un 5% en 2014 y se mantuvo estable en 2015. La tendencia es al alza desde 2009. Pudiera ser que el crecimiento no sea suficiente y la competencia aumente.	Bajo	Negativo	Posible amenaza

Figura 57- Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Alemania. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO



Figura 58- Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Alemania para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

5.5.3- Austria

Stakeholder implicado	Hecho	Grado de afectación al proyecto	Positivo o negativo	Amenaza u oportunidad
El estado y su gobierno	El estado favorece la creación de empresas gracias a su alto índice de libertad económica (71,2/100) y la clasificación del entorno empresarial (7,62/10)	Alto	Positivo	Alta Oportunidad
	La moneda oficial es el Euro, al igual que en España, y no será preciso ningún cambio de divisa.	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
	Conseguir suministros y resolver la insolvencia de las empresas (mediante ayudas, créditos, etc.) son algunos de los puntos fuertes del estado en cuanto a la facilidad de hacer negocios en Austria	Medio	Positivo	Oportunidad
	El procedimiento de empezar un negocio no es de los más ágiles y puntúa 83.45, relegando a Austria al puesto 100/189 países.	Bajo	Negativo	Posible Amenaza
Clientes	El precio de la vivienda en Austria crece a ritmo constante, moviéndose entre el 3% y el 4%, siendo este un indicador de lo sano que está el sector inmobiliario	Bajo	Positivo	Posible Oportunidad
	El ranking mundial de la felicidad sitúa a Austria en el puesto 12 de países más felices. Esto unido al alto grado de libertad, un salario medio moderadamente elevado y una tasa de paro alrededor del 6% hace esperar que los clientes estén dispuestos a invertir en reformas o construcción de nuevas viviendas	Alto	Positivo	Alta oportunidad
Empresas colaboradoras	Hacer cumplir y negociar los contratos en Austria es bastante fácil, con una puntuación de 78,04/100	Alto	Positivo	Alta Oportunidad

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

	No llega al 2% de los puestos vacantes creado el último año que pertenecen al sector de la construcción, el PIB aumentó tan solo un 3% de 2006 a 2014 y se registró una disminución de los permisos de obra concedidos el último año de 2015 (-2,5%). Esto puede suponer que las empresas colaboradoras no se encuentren en situación de crear pactos laborales.	Medio	Negativo	Amenaza
Técnicos locales	No llega al 2% de los puestos vacantes creado el último año que pertenecen al sector de la construcción, el PIB aumentó tan solo un 3% de 2006 a 2014 y se registró una disminución de los permisos de obra concedidos el último año de 2015 (-2,5%). Esto, sin embargo si puede suponer algo bueno para la empresa, de Técnicos autónomos que buscan nuevas fuentes de ingresos.	Medio	Positivo	Oportunidad
	Hacer cumplir y negociar los contratos en Austria es bastante fácil, con una puntuación de 78,04/100	Alto	Positivo	Alta oportunidad
Sociedad, población	Austria se encuentra en la posición 23ª en el <i>ranking</i> del Índice de Desarrollo Humano más alto del mundo. Esto permite que el entorno de trabajo sea moderadamente favorable.	Medio	Positivo	Oportunidad
	Es el 56º país más caro del mundo, lo que podría suponer que la inversión inicial sea mayor de la esperada, contando que España se encuentra en el puesto 115.	Medio	Negativo	Amenaza
	Al igual que en Alemania, en Austria más de la mitad de la población habla Inglés (58%),pero al igual que en Alemania también, la mayoría de ellos es como segunda lengua y el resto solo habla alemán, por lo que será necesario acabar aprendiendo el idioma oficial que es el Alemán	Alta	Negativo	Alta amenaza

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA
CONSULTORÍA DE PROYECTOS

Empresas competidoras	No llega al 2% de los puestos vacantes creado el último año que pertenecen al sector de la construcción, el PIB aumentó tan solo un 3% de 2006 a 2014 y se registró una disminución de los permisos de obra concedidos el último año de 2015 (-2,5%). Las empresas competidoras van a crear un ambiente y entorno competitivo más violento. por lo que la afectación al proyecto es moderada.	Medio	Negativo	Amenaza
-----------------------	---	-------	----------	---------

Figura 59 -- Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Austria. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO



Figura 60 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Austria para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

5.5.4 – Ecuador

Stakeholder implicado	Hecho	Grado de afectación al proyecto	Positivo o negativo	Amenaza u oportunidad
El estado y su gobierno	El estado no favorece demasiado la creación de empresas debido a su mediocre índice de libertad económica (48,6/100) y la clasificación del entorno empresarial supera ligeramente el aprobado (5,34/10).	Alto	Negativo	Alta Amenaza
	Actualmente la moneda oficial es el Dólar estadounidense, lo que podría suponer tener que realizar cambios de divisa frecuentes durante los primeros pasos de la empresa A.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
	Se ha facilitado el proceso de creación de empresas, facilitando el registro y eliminando costes de depósitos iniciales mínimos.	Medio	Positivo	Oportunidad
	Se han mejorado las condiciones laborales eliminando los contratos temporales para trabajos de larga duración. Podría repercutir en costes más elevados de empresas subcontratadas	Bajo	Negativo	Posible Amenaza
Clientes	El precio de la vivienda en Ecuador ha subido moderadamente hasta 2014, pero en 2015 se registró un aumento del 5,6%. Dado que no es un crecimiento desmesurado, el sector inmobiliario va a crecer, pero debe monitorearse para que no se convierta en una amenaza por especulación inmobiliaria en el futuro.	Bajo	Positivo	Posible Oportunidad
	El ranking mundial de la felicidad sitúa a Ecuador en el puesto 51 de países más felices. El salario medio es relativamente bajo aunque la tasa de paro no es muy elevada (5%) y sigue descendiendo. Por ello se considera que la intención de invertir dinero en construcción será moderada.	Bajo	Positivo	Posible oportunidad

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Empresas colaboradoras	Hacer cumplir y negociar los contratos en Ecuador no es sencillo, con una puntuación de 56,68/100	Medio	Negativo	Amenaza
	La subida del precio de la vivienda y el aumento del PIB de la construcción (5,5%) en 2015 contrastan con la disminución de permisos de obra concedidos para edificios residenciales en Ecuador (18,53%). Puede ser una oportunidad si se investiga en qué áreas distintas de las residenciales se está moviendo el sector y se busca colaboración con las empresas de este área.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
Técnicos locales	Los técnicos colaboradores podrían ayudar a entender donde se mueve actualmente el sector de la construcción, pero supone que primero la empresa se desplace a Ecuador.	Medio	Positivo	Oportunidad
	Hacer cumplir y negociar los contratos en Ecuador no es sencillo, con una puntuación de 56,68/100	Medio	Negativo	Amenaza
Sociedad, población	Ecuador se encuentra en la posición 88º en el <i>ranking</i> del Índice de Desarrollo Humano más alto del mundo. Esto permite que el entorno de trabajo sea ligeramente favorable	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
	Es el 154º país más caro del mundo, lo que podría suponer que la inversión inicial sea bastante menor de la esperada, contando que España se encuentra en el puesto 115.	Medio	Positivo	Oportunidad
	En Ecuador se habla español como lengua oficial, y por lo tanto no es necesario aprender nuevos idiomas.	Alta	Positivo	Alta oportunidad
Empresas competidoras	Se desconocen los ámbitos o áreas donde se desenvuelven las empresas competidoras. En el producto "residencial" parece ser que nos encontremos con una alta competitividad por el descenso volumen de trabajo en esa área	Alto	Negativo	Alta Amenaza

Figura 61 - Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Ecuador. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.



Figura 62 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Ecuador para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

5.5.5 – Perú

Stakeholder implicado	Hecho	Grado de afectación al proyecto	Positivo o negativo	Amenaza u oportunidad
El estado y su gobierno	El estado favorece moderadamente la creación de empresas debido a su índice de libertad económica medio alto (67,7/100) y la clasificación del entorno empresarial quedándose a 6 decimas del 7 (6,40/10).	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
	Actualmente la moneda oficial es el Sol, lo que podría suponer tener que realizar cambios de divisa frecuentes durante los primeros pasos de la empresa A.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
	Se ha mejorado el proceso de solicitud de créditos, donde se ha mejorado la protección de datos personales.	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
	Se ha mejorado el ámbito de pago de tasas, creando una plataforma online de registro de constante actualización para empleados de las empresas.	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
Clientes	El precio de la vivienda en Perú ha aumentado en los últimos años de manera abrupta y en gran medida, siendo el crecimiento más bajo el de 2014, con una subida de 1,89%. Se debe analizar la coyuntura económica del país frente a un posible riesgo de burbuja inmobiliaria. Los clientes pueden estar contribuyendo a esto mediante la especulación	Alto	Negativo	Alta amenaza
	El ranking mundial de la felicidad sitúa a Perú en el puesto 64 de países más felices. El salario medio es relativamente bajo aunque la tasa de paro no es muy elevada (6%) y descendiendo. Es probable que la gente no está dispuesta a invertir en mejorar sus viviendas, emprender o invertir en nueva planta	Bajo	Negativo	Posible amenaza

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA
CONSULTORÍA DE PROYECTOS

Empresas colaboradoras	Hacer cumplir y negociar los contratos en Perú no es sencillo, aunque su puntuación sobre este tema no es demasiado baja (60,7/100)	Bajo	Negativo	Posible amenaza
	La subida de precio de la vivienda asegura que el sector inmobiliario crece, y por ende el de la construcción. La inversión en la construcción ha aumentado un 1,76% y se ha visto reflejado en porcentaje del PIB pasando del 2,6 al 3,8%. Esto indica el alto peso de la construcción que está tomando el país. Se presume que el país estará creando nuevas empresas relacionadas y puede ser una oportunidad de crear sinergias con empresas que también dan sus primeros pasos.	Alta	Positivo	Alta oportunidad
Técnicos locales	La subida de precio de la vivienda asegura que el sector inmobiliario crece, y por ende el de la construcción. La inversión en la construcción ha aumentado un 1,76% y se ha visto reflejado en porcentaje del PIB pasando del 2,6 al 3,8%. Esto indica el alto peso de la construcción que está tomando el país. Puede que no queden demasiados técnicos experimentados trabajando de manera autónoma y el proceso de selección de colaboradores se alargue en el tiempo.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
	Hacer cumplir y negociar los contratos en Perú no es sencillo, aunque su puntuación sobre este tema no es demasiado baja (60,7/100)	Bajo	Negativo	Posible amenaza
Sociedad, población	Perú se encuentra en la posición 84 ^º en el <i>ranking</i> del Índice de Desarrollo Humano más alto del mundo. Esto permite que el entorno de trabajo sea ligeramente favorable	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
	Es el 154 ^º país más caro del mundo, lo que podría suponer que la inversión inicial sea bastante menor de la esperada, contando que España se encuentra en el puesto 115.	Medio	Positivo	Oportunidad

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

	En Perú se habla español como lengua oficial, y por lo tanto no es necesario aprender nuevos idiomas.	Alta	Positivo	Alta oportunidad
Empresas competidoras	La subida de precio de la vivienda asegura que el sector inmobiliario crece, y por ende el de la construcción. La inversión en la construcción ha aumentado un 1,76% y se ha visto reflejado en porcentaje del PIB pasando del 2,6 al 3,8%. Esto indica el alto peso de la construcción que está tomando el país. Podría haber demasiada competencia de precios al surgir nuevas empresas para captar clientes	Medio	Negativo	Amenaza

Figura 63 - Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Perú. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA CONSULTORÍA DE PROYECTOS

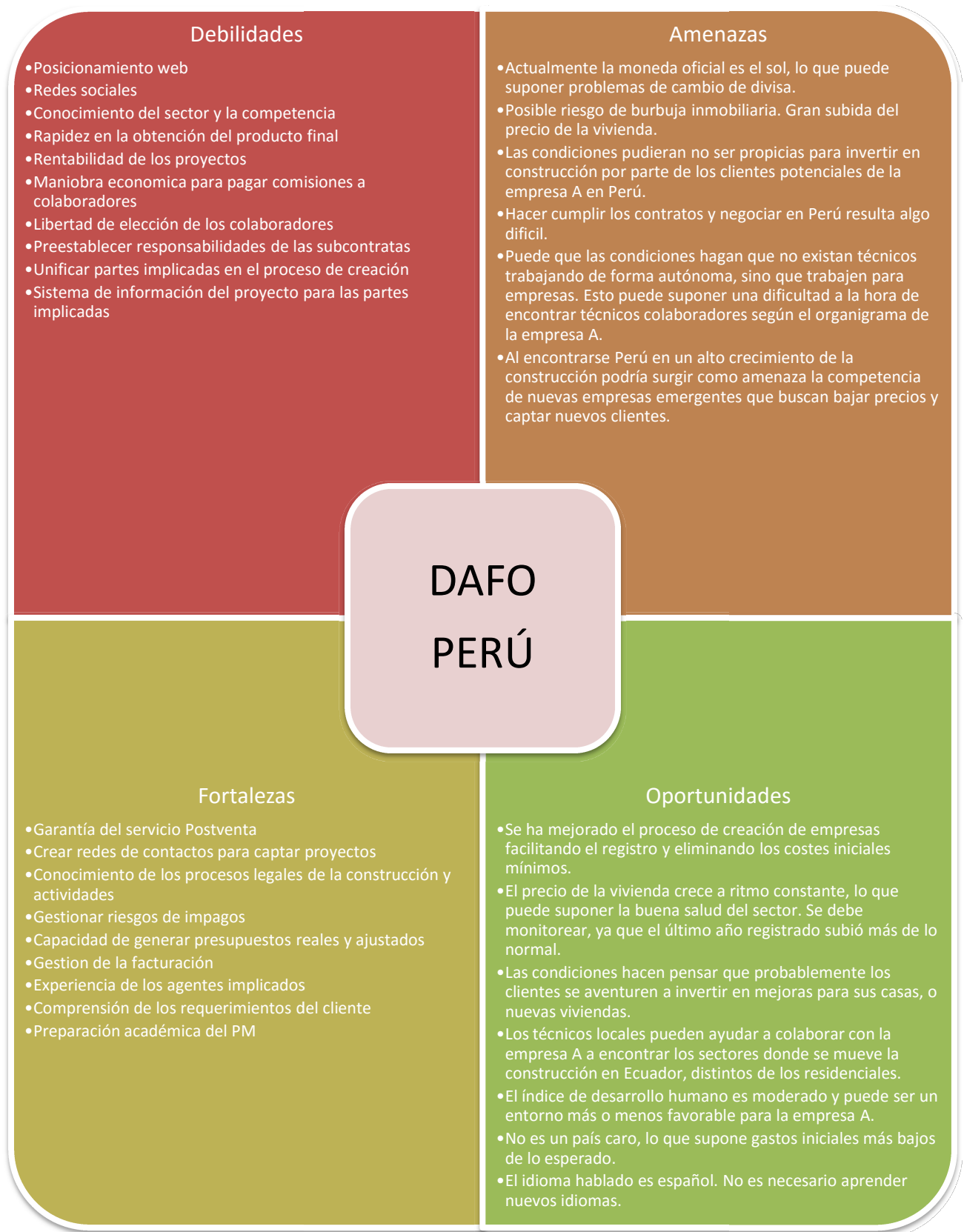


Figura 64 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Perú para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

5.5.6 -Chile

Stakeholder implicado	Hecho	Grado de afectación al proyecto	Positivo o negativo	Amenaza u oportunidad
El estado y su gobierno	El estado favorece la creación de empresas debido a su alto índice de libertad económica (78,5/100) y su buena clasificación del entorno empresarial que roza el 8 (7,89/10).	Alto	Positivo	Alta Oportunidad
	Actualmente la moneda oficial es el Peso chileno, lo que podría suponer tener que realizar cambios de divisa frecuentes durante los primeros pasos de la empresa A.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
	Se han aumentado las tasas que las empresas deben pagar por sus ingresos mensuales.	Medio	Negativo	Amenaza
	Se ha mejorado el sistema de insolvencia de negocios, ayudando económicamente a los negocios declarados insolventes a continuar su actividad mientras dure la insolvencia.	Medio	Positivo	Oportunidad
Clientes	El precio de la vivienda en Chile aumenta a un buen ritmo desde 2010, aunque destaca la subida en 2015 de casi un 11%. Si esta tendencia final se mantiene podría crear un uso especulativo de la compraventa de viviendas. Debe monitorearse.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
	El ranking mundial de la felicidad sitúa a Chile en el puesto 24 de países más felices. El salario medio es "medio bajo" aunque es de los más altos de los países latinoamericanos analizados; y su tasa de paro está en el 7%. Se puede asumir que los potenciales clientes invertirán moderadamente en construcción.	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
Empresas colaboradoras	Hacer cumplir y negociar los contratos en Chile puede entrañar algo de dificultad, aunque su puntuación sobre este tema indica un valor moderadamente bueno (62,81/100)	Bajo	Positivo	Posible oportunidad

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA
CONSULTORÍA DE PROYECTOS

	Los últimos datos sobre el volumen de trabajos de viviendas nuevas y de reforma en Chile indican bajadas de hasta un 20% en 2016, aunque el PIB de la construcción subió en 2015 un 1,5%. Esto podría indicar que las empresas dedicadas a la construcción no actúan sobre viviendas o locales comerciales en edificios residenciales. El precio de la vivienda podría indicar solo movimientos en el sector inmobiliario y las empresas relacionadas que no son objeto principal de la empresa A.	Medio	Negativo	Amenaza
Técnicos locales	Los últimos datos sobre el volumen de trabajos de viviendas nuevas y de reforma en Chile indican bajadas de hasta un 20% en 2016, aunque el PIB de la construcción subió en 2015 un 1,5%. Los técnicos autónomos locales podrían ser una ayuda a la hora de desvelar posibles frentes de actuación de la construcción.	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
	Hacer cumplir y negociar los contratos en Chile puede entrañar algo de dificultad, aunque su puntuación sobre este tema indica un valor moderadamente bueno (62,81/100)	Bajo	Positivo	Posible oportunidad
Sociedad, población	Chile se encuentra en la posición 42º en el <i>ranking</i> del Índice de Desarrollo Humano más alto del mundo. Esto permite que el entorno de trabajo sea moderadamente favorable	Medio	Positivo	Oportunidad
	Es el 70º país más caro del mundo, lo que podría suponer que la inversión inicial sea algo mayor de la esperada, contando que España se encuentra en el puesto 115.	Bajo	Negativo	Posible amenaza
	En Chile se habla español como lengua oficial, y por lo tanto no es necesario aprender nuevos idiomas.	Alta	Positivo	Alta oportunidad

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Empresas competidoras	Los últimos datos sobre el volumen de trabajos de viviendas nuevas y de reforma en Chile indican bajadas de hasta un 20% en 2016, aunque el PIB de la construcción subió en 2015 un 1,5%. El descenso de trabajo en uno de los principales focos de actuación de la empresa A, puede suponer un aumento de la competencia.	Medio	Negativo	Amenaza
-----------------------	--	-------	----------	---------

Figura 65 - Análisis de amenazas y oportunidades del proyecto en el país de Chile. Elaboración propia. Fuentes citadas en el apartado 5.3.

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA CONSULTORÍA DE PROYECTOS

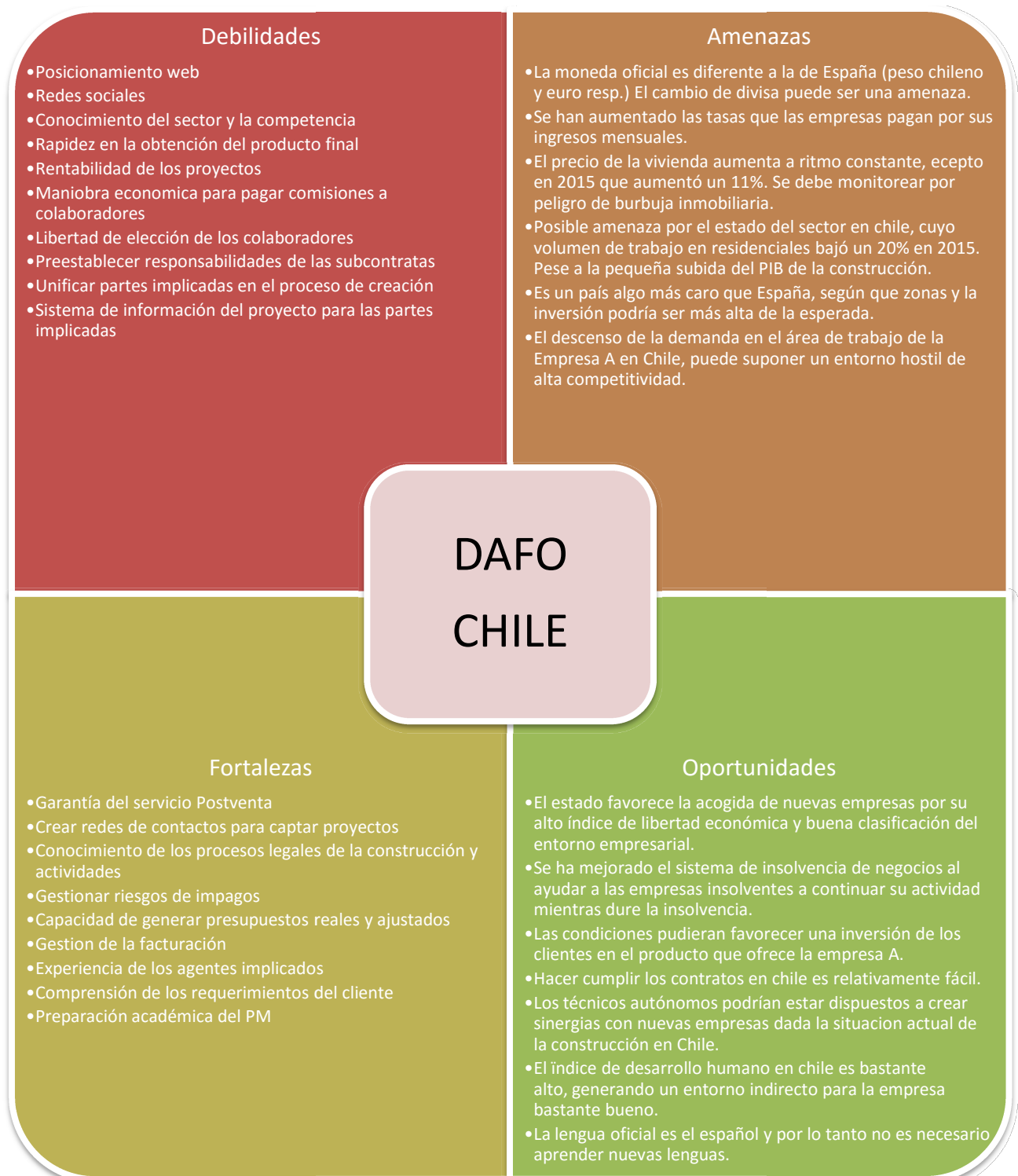


Figura 66 - Resumen Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Chile para la "Empresa A". Matriz DAFO. Fuente: elaboración propia.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

6 – Criterios para la elección del país de destino

6.1 – Elección de los criterios

En un primer lugar se establecen los criterios de primer nivel que almacenarán los sub-criterios o criterios de segundo nivel que finalmente ayudarán a tomar la decisión. Estos criterios “madre”, que realmente son agrupaciones de criterios o *clusters*, son aquellos que aparecen en la siguiente Figura 67.



Figura 67 - Criterios de primer nivel para la elección del país de destino. Fuente: elaboración propia.

Posteriormente se analizan estos criterios de primer nivel por separado, enumerando los posibles criterios que deberían de tenerse en cuenta en cada uno de ellos, y basándose en el análisis de los países realizados hasta el momento. Todos los indicadores y valores numéricos de cada país, así como su explicación pueden encontrarse en el apartado 5.3 del presente documento.

Desarrollo y bienestar social (COD 01)

1. Índice de desarrollo humano (COD 11)

Este índice es el ya analizado en el apartado 5.3 del proyecto. Es un valor a maximizar, es decir, contra más alto sea el índice, es mejor para el proyecto.

2. Tasa de paro (COD 12)

Nos indica el estado o la situación laboral del país, y viene analizado ya en el apartado 5.3. Evidentemente este valor es a minimizar, o lo que es lo mismo, a menor tasa de paro, mejor valoración de la alternativa o país.

3. Ranking mundial de la felicidad (COD 13)

Este *ranking* viene ordenado gracias a un valor o índice entre 0 y 10, siendo 10 el valor más deseable de felicidad. Por lo tanto este valor será a maximizar en nuestro AHP.

4. Salario medio (COD 14)

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Este valor es para el proyecto un indicador del nivel de vida de los ciudadanos y situación de bienestar del país. Puede repercutir directamente en la demanda de servicios para la empresa A. Este valor es a maximizar.

5. Coste de vida (o situación económica) (COD 15)

En contraposición al salario medio, este valor es a maximizar dado que se da en modo de *ranking* y para este proyecto se considera que a mayor coste de vida, más perjudicial será para el proyecto por lo tanto 1er puesto es peor que el 2º, y este peor que el 3º, y así sucesivamente. También se tendrá en cuenta las posibles ventajas o desventajas que pueda ocasionar un coste de vida más bajo o más alto que España, respectivamente.

Situación política (COD 02)

1. Libertad política (COD 21)

Este valor reúne el conjunto de libertades a nivel político que tienen los ciudadanos. Va de 1 a 7 siendo 1 el más alto grado de libertad y 7 el más bajo. Por ello este valor es a minimizar. Ha sido referenciado en el apartado 5.3.

2. Capacidad del gobierno para crear normativa eficiente.(COD 22)

Este dato se extrae del análisis de los países candidatos del apartado 5.3, donde se valora entre -2,5 y 2,5 la estabilidad y eficiencia de la normativa creada por el gobierno. El valor más deseable en este apartado es 2.5 por lo tanto, este valor es a maximizar.

Situación económica (COD 03)

1. Crecimiento del PIB (COD 31).

Estudia la variación del PIB en los 10 últimos años del país, dando a entender cuál ha tenido un mayor o menor crecimiento. Este valor es a maximizar. Se da en porcentaje.

2. Porcentaje PIB de la construcción (COD 32).

Estudia la subida o bajada del producto interior bruto generado por el sector de la construcción en el último año registrado. Se da en porcentaje y mayores subidas implican resultados más favorables, o lo que es lo mismo, es un valor a maximizar.

3. Precio de la vivienda (COD 33)

Analizando la tendencia de la variación del precio de la vivienda en los últimos años, se valorará positivamente una variación constante. Además contra más alto sea el mencionado valor, más positivamente se valorará la alternativa.

4. Índice de libertad económica (COD 34)

Este índice ya explicado en el apartado 5.3, del análisis de los países candidatos, se mueve entre los valores de 0 a 100, siendo 100 el valor más deseable y de mayor libertad económica, y 0 el valor menos deseable. Esto significa que el valor es a maximizar.

Afinidad del entorno empresarial (COD 04)

1. Clasificación del entorno empresarial (COD 41)

La clasificación del entorno empresarial viene dado por un índice ya explicado anteriormente que va de 0 a 10, siendo 10 la situación más favorable o ideal. Es por ello que este valor es a maximizar.

2. Facilidad de negociación y hacer cumplir los contratos (COD 42).

Se tendrá en cuenta el sub-valor *enforcing contracts* dentro del índice *doing business* ya explicado en el apartado 5.3 y que va de 0 a 100, siendo 100 el valor más deseable, por lo tanto es a maximizar.

3. Progresos actuales del estado a favor del emprendimiento (COD 43).

Aquí se valorarán las novedades del estado y su normativa que afectan directamente a las empresas. Se tomará como fuente el informe *Doing Business 2016* (International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank, 2016) y del cual ya se han extraído algunos datos en el apartado 5.3.

4. Dificultad de adaptación por el idioma (COD 44).

Según el idioma oficial, hablantes de inglés como primer o segundo idioma y hablantes del Español en cada alternativa se hará la comparación entre las mismas por el método de comparación pareada de AHP, explicado en el siguiente punto 7 del proyecto.

5. Estado de la construcción (COD 45).

Según el porcentaje de viviendas construidas, volumen de trabajos de la construcción, certificados final de obra expedidos, y demás valores analizados en el apartado 5.3 de cada alternativa, se hará la comparación entre las mismas por el método de comparación pareada de AHP, explicado en el siguiente punto 7 del proyecto.

Riesgo (COD 05)

1. Riesgo país (COD 51)

Atendiendo al análisis DAFO de los países del apartado 5.5 del presente documento, y más específicamente al cuadro de amenazas, se hará una valoración de las alternativas en base a las amenazas presentadas en el diagrama dando una jerarquía de riesgo a minimizar.

7 - Elección del país de expansión.

Para llegar a tomar una decisión de cuál es el país que más se ajusta a las preferencias de la empresa A (por su estructura de organigrama, la forma de trabajar, producto ofrecido, clientes,... y en definitiva todo aquello referido en el *canvas* de los nueve bloques) se procede a preparar un modelo de AHP (del inglés, *Analytical Hierarchy Process*) donde el resultado es un listado de las alternativas ordenadas por la preferencia de un decisor en base a unos criterios (Saaty, The analytic hierarchy process, 1980) (Saaty, 1990).

Este método requiere que el decisor, en este caso el gerente de la empresa A, establezca una preferencia de los criterios (evaluando cuál de ellos es más importante para el proyecto) y que un experto, sea el decisor o no, evalúe las alternativas en base a este criterio. Esta evaluación puede ser obtenida por Ratings o comparación pareada. En el presente trabajo se utilizará la segunda opción.

7.1 – Ponderación de los criterios.

En primer lugar, para el modelo descrito anteriormente de AHP, se deben ponderar los criterios, de manera que los de primer nivel afectan directamente sobre el objetivo o *goal* y debe definirse en qué proporción. Más tarde se definirá el peso de los criterios de segundo nivel sobre los del primero.

El método de asignación de pesos es por comparación pareada entre los criterios, donde el decisor estima cual de los dos criterios es más importante para el proyecto y en qué grado dentro de una escala del 1 al 9.

Para este problema se utiliza el programa informático *superdecisions*, en el cual se crea la red de decisión (Figura 68) y más tarde se procede a realizar el mencionado cuestionario por comparación pareada.

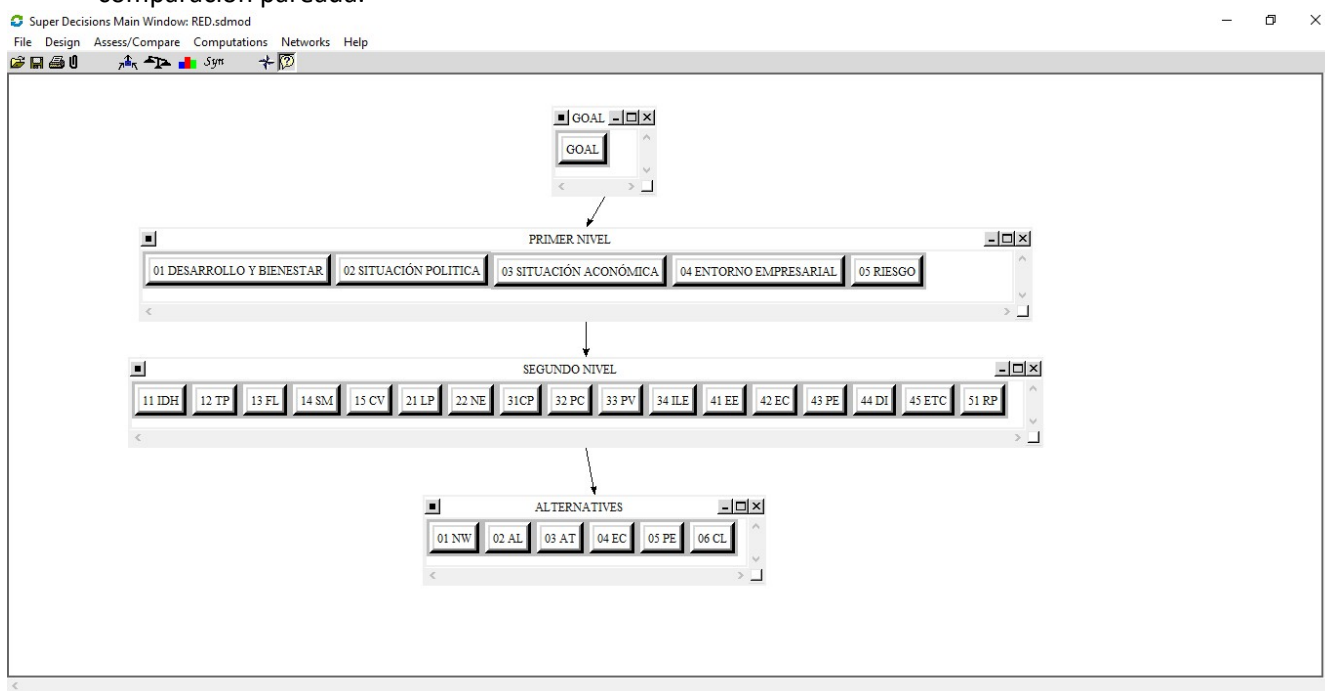


Figura 68 - Captura de pantalla programa *Superdecisions* con la red de criterios y alternativas ya dispuesta.
Fuente: elaboración propia.

La comparación pareada entre los criterios de primer nivel, quedaría resumida en la siguiente Figura 69 donde puede apreciarse el cuestionario y cuadro de diálogo del programa "Superdecisions". Para los criterios de segundo nivel se procederá de manera análoga.



Figura 69 - Cuadro de diálogo de comparación pareada, Cuestionario (izq) ya resuelto por el decisor donde se aprecia el peso final de los criterios de primer nivel (dcha). Fuente: elaboración propia.

Así pues, en resumen, los pesos de los criterios de primer nivel y los de segundo nivel quedan reflejados en la siguiente Figura 70.

	CRITERIO 01					CRITERIO 02		CRITERIO 03				CRITERIO 04					CRITERIO 05
PESO 1	0,0846					0,04542		0,17448				0,37298					0,32251
CRITERIOS DE SEGUNDO NIVEL	C11	C12	C13	C14	C15	C21	C22	C31	C32	C33	C34	C41	C42	C43	C44	C45	C51
PESO 2	0,468	0,203	0,06	0,188	0,079	0,25	0,75	0,095	0,558	0,18	0,168	0,408	0,251	0,043	0,183	0,115	1
PESO PONDERADO CRITERIOS DE SEGUNDO NIVEL	0,0396	0,0172	0,0051	0,0159	0,0067	0,0114	0,0341	0,0166	0,0974	0,0314	0,0293	0,1522	0,0936	0,016	0,0683	0,0429	0,32251

Figura 70 - Tabla con la asignación de pesos de los criterios, tanto de primer nivel como de segundo nivel, incluido el peso de estos últimos sobre el goal u objetivo. Fuente elaboración propia.

7.2 – Valoración de las alternativas

De una manera similar a como se han ponderado los criterios en el apartado anterior, se procede a valorar las alternativas por comparación pareada según los criterios de segundo nivel, y de la manera descrita en el apartado 6 del trabajo.

El cuestionario es rellenado por el gerente de la empresa, al igual que en la ponderación de los criterios, y el cual se considera suficientemente experto para realizar esta valoración. En la siguiente Figura 71 se observa a modo resumen los valores o datos tenidos en cuenta para que el experto realice la valoración de las alternativas.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

CÓD.	NORUEGA (NW)	ALEMANIA (AL)	AUSTRIA (AT)	ECUADOR (EC)	PERÚ (PE)	CHILE (CL)
C11	0,94	0,916	0,885	0,732	0,734	0,832
C12	4,20%	4,70%	5,60%	5%	6%	7%
C13	7,498	6,994	7,119	5,976	5,743	6,705
C14	5140€/mes	3920€/mes	3623€/mes	231€/mes	438,85€/mes	490€/mes
C15	38º	87º	56º	154º	122º	70º
C21	1	1	1	3	2	1
C22	1,63	1,69	1,49	-1,01	0,52	1,5
C31	15%	5%	3%	450%	300%	225%
C32	3,49%	0,00%	0,00%	5,50%	1,50%	1,50%
C33	Media +4,63%. Aumento moderadamente constante	Media +2,6%. Aumento bastante constante	Media +2,76%. Aumento algo inestable	Media +3,56%. Aumento moderadamente constante.	Media +14,58%. Aumento bastante inestable	Media +7,23%. Aumento bastante constante.
C34	71,8	73,8	71,2	48,6	67,7	78,5
C41	8,01	7,98	7,62	5,34	6,4	7,89
C42	77,14	75,08	78,24	56,68	60,7	62,81
C43	facilitado el proceso de creación de empresas y reducción de tasas	Sube el salario mínimo. Se facilita el proceso de creación de empresas (más rápido y menos caro)	El procedimiento de empezar un negocio es bastante mejorable, pero destaca la capacidad de resolución de insolvencia de negocios	Se eliminan contratos de corta duración para trabajos largos. Se mejora el proceso de creación de empresas.	Se mejora la protección de datos personales y el registro de empleados es más efectivo.	Aumentan las tasas y tributos para empresas. Se mejora el sistema de resolución de insolvencias.
C44	Of. noruego. Casi 100% inglés	Of. Alemán. Cerca del 50% habla inglés.	Of. Alemán. Cerca del 50% habla inglés.	Of. Español	Of. Español	Of. Español
C45	1,9% puestos vacantes del sector de la construcción. +30% permisos de obra. +17% permisos construcción	3,3% puestos vacantes construcción. +145% permisos de obra, 5% el último año	1,8% puestos vacantes construcción. +125% permisos de obra residenciales, en 2015, -5%	Baja 18,53% cantidad de permisos de obra concedidos último año registrado.	Aumenta la inversión en la construcción un 1.76%. Y supone una alta subida en porcentaje del PIB.	Disminuye en 20% el volumen de actuaciones sobre viviendas, aunque suba el 1,5% del PIB de la construcción
C51	MATRIZ DAFO	MATRIZ DAFO	MATRIZ DAFO	MATRIZ DAFO	MATRIZ DAFO	MATRIZ DAFO

Figura 71 - Cuadro resumen datos utilizados para la valoración de las alternativas. Fuente: elaboración propia.

Tomando como base la información de la Figura 71 se procede a realizar la valoración de las alternativas o de los países candidatos mediante comparación pareada dentro del programa *superdecisions*. En la siguiente Figura 72 podemos apreciar un ejemplo del peso o la valoración que se ha dado a las alternativas en función del criterio sobre el que se esté valorando. Esta comparación se muestra en este caso en forma de matrices donde se cruzan las alternativas en números representando la escala de preferencia (explicada en el punto 7.1) de las alternativas situadas en las filas de la matriz respecto de aquellas situadas en las columnas.

Figura 72 - Matriz de comparación pareada entre los países alternativos respecto del criterio "Índice de desarrollo humano". Fuente: elaboración propia.

Las matrices del resto de comparaciones pueden observarse en la siguiente Figura 73.

CRITERIO 11							
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL	
01 NW	1,00	2,00	3,00	6,00	6,00	3,00	
02 AL	0,50	1,00	3,00	5,00	5,00	3,00	
03 AT	0,33	0,33	1,00	3,00	3,00	2,00	
04 EC	0,17	0,20	0,33	1,00	1,00	0,25	
05 PE	0,17	0,20	0,33	1,00	1,00	0,25	
06 CL	0,33	0,33	0,50	4,00	4,00	1,00	

CRITERIO 12							
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL	
01 NW	1,00	1,00	2,00	2,00	3,00	3,00	
02 AL	1,00	1,00	2,00	1,00	2,00	3,00	
03 AT	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	
04 EC	0,50	1,00	1,00	1,00	2,00	3,00	
05 PE	0,33	0,50	1,00	0,50	1,00	2,00	
06 CL	0,33	0,33	0,50	0,33	0,50	1,00	

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

CRITERIO 13						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	2,00	2,00	4,00	5,00	2,00
02 AL	0,50	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00
03 AT	0,50	1,00	1,00	3,00	3,00	2,00
04 EC	0,25	0,33	0,33	1,00	1,00	0,33
05 PE	0,20	0,33	0,33	1,00	1,00	0,33
06 CL	0,50	0,50	0,50	3,00	3,00	1,00

CRITERIO 14						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	4,00	5,00	9,00	9,00	9,00
02 AL	0,25	1,00	2,00	8,00	7,00	7,00
03 AT	0,20	0,50	1,00	8,00	8,00	7,00
04 EC	0,11	0,13	0,13	1,00	0,50	0,33
05 PE	0,11	0,14	0,13	2,00	1,00	0,50
06 CL	0,11	0,14	0,14	3,00	2,00	1,00

CRITERIO 15						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	0,17	0,33	0,13	0,14	0,25
02 AL	5,00	1,00	3,00	0,20	0,25	2,00
03 AT	3,00	0,33	1,00	0,17	0,20	0,33
04 EC	8,00	5,00	6,00	1,00	2,00	5,00
05 PE	7,00	4,00	5,00	0,50	1,00	5,00
06 CL	4,00	0,50	3,00	0,20	0,20	1,00

CRITERIO 21						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	1,00	1,00	5,00	3,00	1,00
02 AL	1,00	1,00	1,00	5,00	3,00	1,00
03 AT	1,00	1,00	1,00	5,00	3,00	1,00
04 EC	0,20	0,20	0,20	1,00	0,33	0,20
05 PE	0,33	0,33	0,33	3,00	1,00	0,33
06 CL	1,00	1,00	1,00	5,00	3,00	1,00

CRITERIO 22						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	1,00	2,00	8,00	5,00	1,00
02 AL	1,00	1,00	3,00	8,00	5,00	2,00
03 AT	0,50	0,33	1,00	7,00	5,00	1,00
04 EC	0,13	0,13	0,14	1,00	0,25	0,17
05 PE	0,20	0,20	0,20	4,00	1,00	0,20

06 CL	1,00	0,50	1,00	6,00	5,00	1,00
--------------	------	------	------	------	------	------

CRITERIO 31						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	3,00	3,00	0,11	0,13	0,14
02 AL	0,33	1,00	2,00	0,11	0,11	0,13
03 AT	0,33	0,50	1,00	0,11	0,11	0,13
04 EC	9,00	9,00	9,00	1,00	3,00	2,00
05 PE	8,00	9,00	9,00	0,33	1,00	2,00
06 CL	7,00	8,00	8,00	0,50	0,50	1,00

CRITERIO 32						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	3,00	3,00	0,50	2,00	2,00
02 AL	0,33	1,00	1,00	0,25	0,50	0,50
03 AT	0,33	1,00	1,00	0,25	0,50	0,50
04 EC	2,00	4,00	4,00	1,00	3,00	3,00
05 PE	0,50	2,00	2,00	0,33	1,00	1,00
06 CL	0,50	2,00	2,00	0,33	1,00	1,00

CRITERIO 33						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	0,33	4,00	1,00	3,00	0,33
02 AL	3,00	1,00	4,00	2,00	3,00	0,50
03 AT	0,25	0,25	1,00	0,33	1,00	0,25
04 EC	1,00	0,50	3,00	1,00	2,00	0,33
05 PE	0,33	0,33	1,00	0,50	1,00	0,25
06 CL	3,00	2,00	4,00	3,00	4,00	1,00

CRITERIO 34						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	1,00	1,00	5,00	2,00	0,33
02 AL	1,00	1,00	1,00	5,00	3,00	0,50
03 AT	1,00	1,00	1,00	5,00	2,00	0,33
04 EC	0,20	0,20	0,20	1,00	2,00	0,17
05 PE	0,50	0,33	0,50	0,50	1,00	0,33
06 CL	3,00	2,00	3,00	6,00	3,00	1,00

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

CRITERIO 41						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	1,00	2,00	6,00	4,00	1,00
02 AL	1,00	1,00	1,00	6,00	4,00	1,00
03 AT	0,50	1,00	1,00	5,00	3,00	1,00
04 EC	0,17	0,17	0,20	1,00	0,33	0,17
05 PE	0,25	0,25	0,33	3,00	1,00	0,33
06 CL	1,00	1,00	1,00	6,00	3,00	1,00

CRITERIO 42						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00
02 AL	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00
03 AT	1,00	1,00	1,00	4,00	3,00	3,00
04 EC	0,25	0,25	0,25	1,00	0,50	0,50
05 PE	0,33	0,33	0,33	2,00	1,00	1,00
06 CL	0,33	0,33	0,33	2,00	1,00	1,00

CRITERIO 43						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	3,00	4,00	4,00	5,00	4,00
02 AL	0,33	1,00	3,00	0,50	2,00	2,00
03 AT	0,25	0,33	1,00	0,33	1,00	0,50
04 EC	0,25	2,00	3,00	1,00	2,00	1,00
05 PE	0,20	0,50	1,00	0,50	1,00	1,00
06 CL	0,25	0,50	2,00	1,00	1,00	1,00

CRITERIO 44						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	4,00	4,00	0,13	0,13	0,13
02 AL	0,25	1,00	1,00	0,11	0,11	0,11
03 AT	0,25	1,00	1,00	0,11	0,11	0,11
04 EC	8,00	9,00	9,00	1,00	1,00	1,00
05 PE	8,00	9,00	9,00	1,00	1,00	1,00
06 CL	8,00	9,00	9,00	1,00	1,00	1,00

CRITERIO 45						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW		1,00	0,33	2,00	5,00	4,00
02 AL		3,00	1,00	4,00	5,00	3,00
03 AT		0,50	0,25	1,00	3,00	2,00
04 EC		0,20	0,20	0,33	1,00	0,33
05 PE		0,25	0,33	0,50	3,00	1,00

06 CL	0,25	0,25	0,33	2,00	1,00	1,00
--------------	------	------	------	------	------	------

CRITERIO 51						
	01 NW	02 AL	03 AT	04 EC	05 PE	06 CL
01 NW	1,00	2,00	4,00	5,00	4,00	3,00
02 AL	0,50	1,00	3,00	3,00	2,00	2,00
03 AT	0,25	0,33	1,00	3,00	2,00	1,00
04 EC	0,20	0,33	0,33	1,00	0,33	0,25
05 PE	0,25	0,50	0,50	3,00	1,00	0,50
06 CL	0,33	0,50	1,00	4,00	2,00	1,00

Figura 73 - Matrices de decisión por comparación pareada, por criterio de segundo nivel. Fuente: elaboración propia.

Es también preciso señalar que se ha calculado mediante *superdecisions* la inconsistencia de estas matrices. Esta inconsistencia es un dato numérico, en tanto por uno, que mide el nivel de coherencia entre las respuestas del experto (y también del decisor, en la valoración de los criterios) y que según la obra de Saaty en distintas publicaciones anteriormente reseñadas debe ser menor al 10%, o en tanto por uno, menor a 0,10 para ser considerada consistente. En la siguiente Figura 74 se puede observar que ninguna matriz es inconsistente.

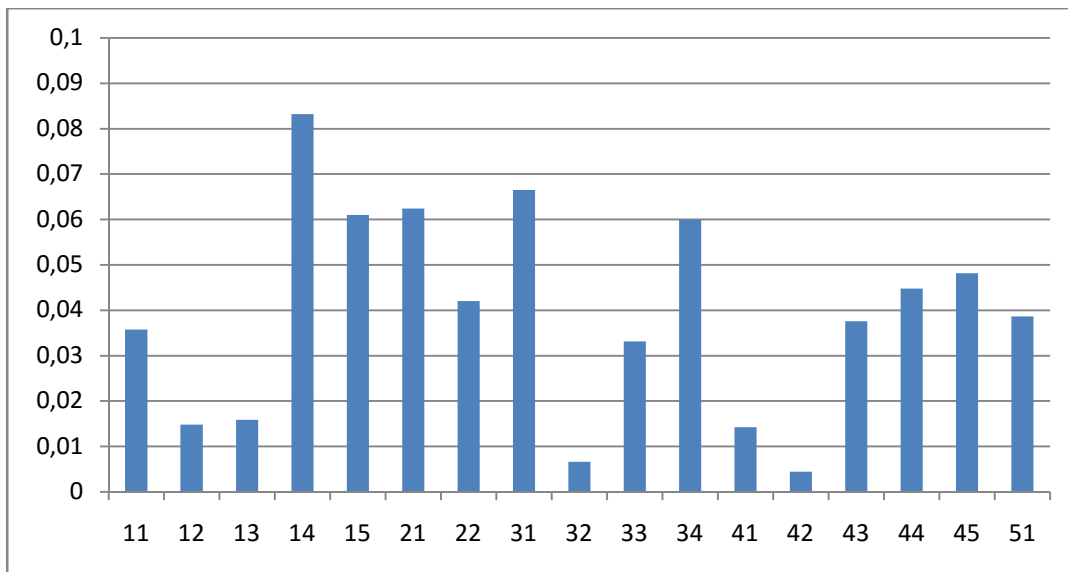


Figura 74 - Inconsistencia de las matrices de comparación pareada. En el eje horizontal se indica el código del criterio analizado. Fuente: elaboración propia.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Mediante estas matrices se obtienen los pesos parciales de las alternativas de manera que se genera un *ranking* de los países según el criterio sobre el que se valoren (Figura 75)

PESOS PARCIALES DE LAS ALTERNATIVAS SOBRE LOS CRITERIOS						
	NORUEGA	ALEMANIA	AUSTRIA	ECUADOR	PERÚ	CHILE
C11	0,365	0,276	0,142	0,046	0,046	0,125
C12	0,275	0,227	0,134	0,183	0,112	0,069
C13	0,326	0,202	0,202	0,064	0,061	0,145
C14	0,493	0,223	0,180	0,025	0,033	0,046
C15	0,029	0,123	0,053	0,409	0,298	0,088
C21	0,219	0,219	0,219	0,040	0,082	0,219
C22	0,251	0,308	0,167	0,027	0,055	0,191
C31	0,051	0,031	0,025	0,408	0,273	0,212
C32	0,228	0,074	0,074	0,363	0,131	0,131
C33	0,145	0,250	0,057	0,132	0,066	0,350
C34	0,166	0,186	0,166	0,056	0,070	0,356
C41	0,259	0,228	0,189	0,035	0,071	0,217
C42	0,254	0,254	0,254	0,056	0,091	0,091
C43	0,425	0,153	0,066	0,168	0,080	0,108
C44	0,061	0,027	0,027	0,295	0,295	0,295
C45	0,247	0,399	0,144	0,046	0,090	0,074
C51	0,375	0,222	0,122	0,049	0,092	0,141

Figura 75 - Pesos parciales de las alternativas en función de cada criterio. Valores normalizados. Fuente: elaboración propia.

7.3 – Cálculo mediante AHP

Una vez completadas todas las comparaciones, se ejecuta el comando *synthesis* en el mismo programa, de manera que calcula la prioridad final de cada alternativa o país, sobre el objetivo o *goal* dando una jerarquía de preferencia. Los resultados pueden observarse en la siguiente Figura 76, destacando como preferida Noruega, y con menor puntuación Perú.

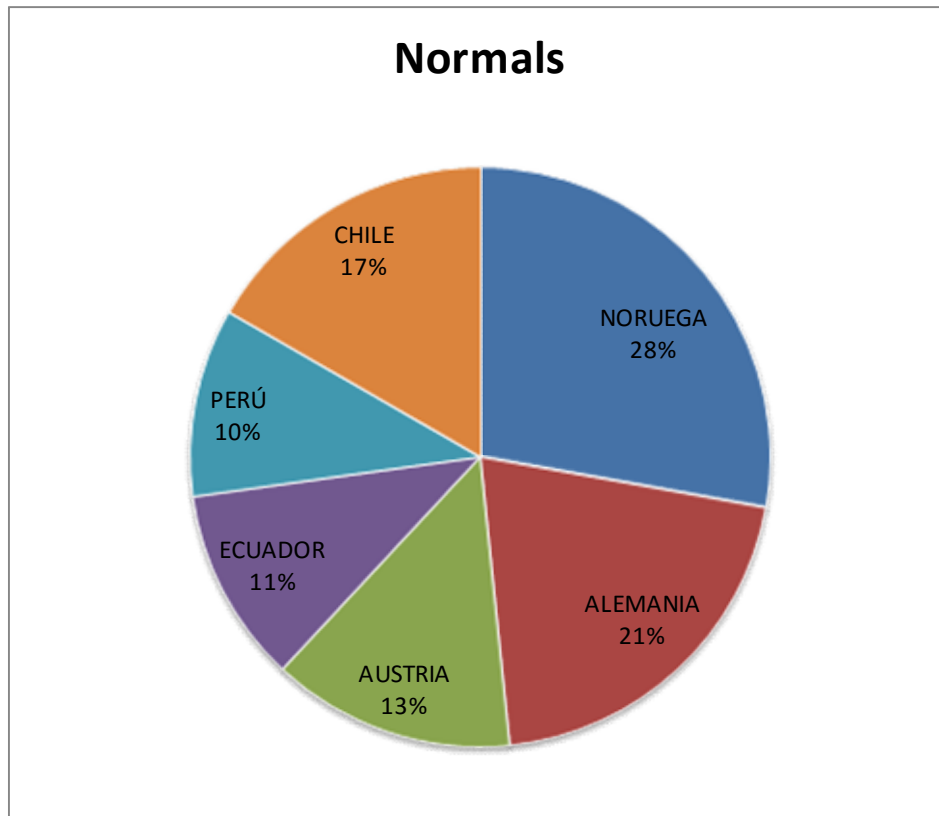


Figura 76 - Porcentaje de preferencia de los países, con los datos obtenidos por AHP, programa *superdecisiones*, presentado en diagrama de sectores.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

8 – Plan de emprendimiento

El plan de emprendimiento pretende extraer unas directrices previas a la hora de ejecutar el proyecto de expansión, previo a la realización del plan de negocio. Para realizar el plan de emprendimiento, vamos a utilizar 3 herramientas expuestas en el presente proyecto:

1º - Según el AHP calculado, se extraerá el país candidato que mayor preferencia ha sugerido en el decisor, y se analizará el porcentaje de preferencia.

2º - Se recuperará la matriz DAFO de la empresa A en ese país y el

3º - “Canvas de los 9 bloques” de la empresa A.

En conjunto, se extraerán unas conclusiones y directrices a tener en cuenta a la hora de realizar el plan de negocio final.

- **Resultados AHP**

La alternativa que ha salido mayor preferencia ha sido Noruega, con un porcentaje de preferencia de un 28%. Para hacer este porcentaje independiente del número de alternativas, y así analizar mejor el orden jerárquico, se procede a la idealización de Noruega. Esto es establecer Noruega como preferencia 100%, y a partir de esta, el porcentaje de cercanía a la opción de Noruega, según la opción del empresario en cuestión. La siguiente Figura 77 representa esta jerarquía en porcentaje al ideal.

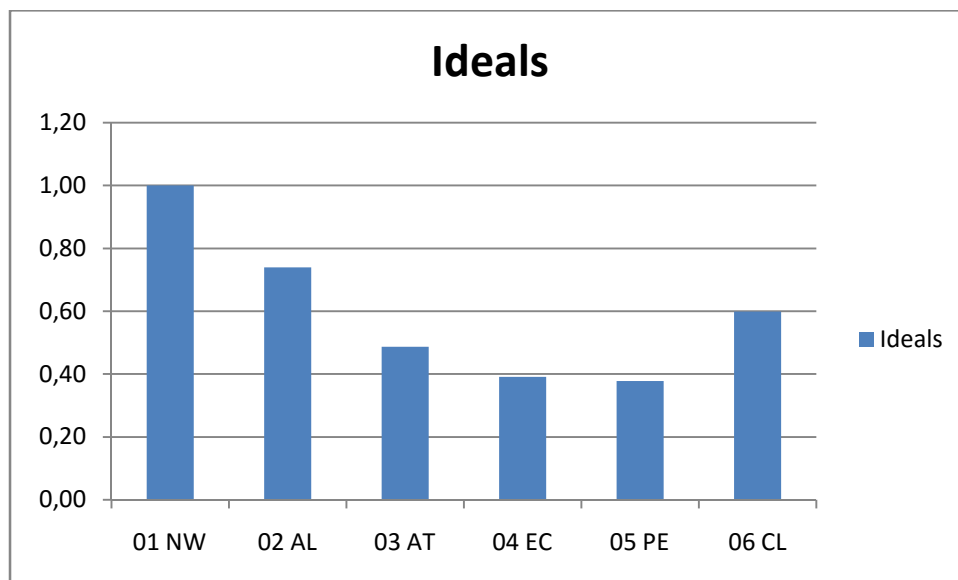


Figura 77 - Representación en diagrama de barras del resultado de preferencia de los países calculado mediante AHP, idealizado al país más preferido (Noruega). Fuente: elaboración propia.

Vemos como en segunda posición queda Alemania, con una similitud en preferencia con Noruega de casi un 75%. Esto significa que Noruega es un tercio más preferida que Alemania y por lo tanto la diferencia es considerablemente suficiente. El que queda en último lugar es

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Perú, cuya similitud en preferencia con Noruega es del casi 38%. Esto significa que Noruega es tres veces más preferida que Perú. Pese a ser una gran diferencia, se considera dentro de un porcentaje que cataloga estas dos alternativas como comparables.

Por todo esto concluimos que la preferencia con Noruega es suficiente para que sea tenida en cuenta como mejor alternativa y que su diferencia con el resto de alternativas no ha sido tan desproporcionada como para haber sido considerada incomparable.

- **Análisis matriz DAFO**

Atendiendo a Figura 55 y Figura 56 , puede observarse la matriz DAFO de la empresa en cuestión (empresa A) en el país de Noruega. Se procede a realizar un análisis de esta matriz.

Por un lado vemos que las principales amenazas que deben neutralizarse son **el idioma, la inversión inicial, la posibilidad de encontrar competidoras fuertes, y el cambio de divisa.**

Este entorno exige por un lado que se aprovechen ciertas fortalezas y se minimicen las debilidades que puedan favorecer el crecimiento de estas amenazas.

El idioma deberá ser aprendido para poder desarrollarse la actividad correctamente. El Gerente y dueño de la empresa reconoce como fortaleza su preparación universitaria de Máster, junto con su conocimiento del inglés, el cual le será muy útil durante los primeros pasos en Noruega.

Sin embargo, deberá utilizar otra de sus fortalezas para iniciar rápidamente la actividad mientras él y sus empleados aprenden el idioma oficial del país (noruego). Esta fortaleza es la de “crear redes de contactos para captar proyectos”. Rápidamente debe ponerse en contacto con un técnico local, nativo Noruego e incluirlo en sus redes de contactos de colaboradores más cercanos, y así poder dar respuesta a la amenaza del idioma.

La inversión inicial. Puede suponer un gasto mayor del esperado. Según el estudio económico que se realice posteriormente, puede que sean necesarias fuentes de financiación externas. Por otro lado, durante los primeros pasos se deberá poner muy de manifiesto la capacidad de gestión de cobros de la empresa A, considerada como una fortaleza y que debe ser utilizada para evitar generar deudas rápidamente al aceptar proyectos (porcentaje de pagos al encarar proyectos).

Por otro lado se deberá trabajar y mejorar algunas debilidades relacionadas con esta amenazas como son: La poca rapidez en la finalización de los proyectos (y cobro final), y el pago de comisiones a técnicos locales o empresas colaboradoras que inicialmente serán la mayor fuente de entrada de encargos.

Posibilidad de encontrar competidoras fuertes, debido al buen estado de la construcción actual. Para combatir esta amenaza deberá recurrirse a las fortalezas indicadas como capacidad de generar presupuestos reales y ajustados (competir en precio) y conocimientos de los procesos legales de construcción y actividades (competir en rapidez y calidad). Este último

aunque es evidente que la legislación será distinta, lo que se valora es la capacidad de entender nuevos procesos y trámites administrativos para obtención de licencias.

Se tendrá especial atención a sacar una buena rentabilidad de los proyectos y evitar así flujos de caja negativos durante los primeros meses, hasta acostumbrarse al cambio de nivel de vida y valor de la moneda. Esto ha sido especialmente mencionado en las debilidades. Además se deberá trazar un plan para mejorar otras debilidades como la visibilidad web y la actualización en redes sociales y mejorar rápidamente la reputación de la empresa incluso antes de exportar los servicios al extranjero.

Enlazando con lo anterior tenemos la amenaza del **cambio de divisa** que debe ser gestionado previo a la ejecución del proyecto de expansión.

Por otro lado vamos a aprovechar las posibles oportunidades del entorno potenciando las fortalezas y minimizando las debilidades.

Como resumen de las oportunidades en Noruega son: el **buen entorno empresarial**, la **rapidez en el registro de empresas** y el **descenso de las tasas** a empresas del Estado; la subida constante del **precio de la vivienda**; el entorno propicia la **inversión en construcción** por parte de particulares, y se ve reflejado en la **subida del sector**; la **negociación, y el hacer cumplir los contratos es sencillo** y el **entorno** no relacionado con la actividad (calidad de vida, salarios, etc.) **es favorable**.

La oportunidad que brinda el país de entrada (**buen entorno empresarial, rapidez en el registro de empresas y descenso de tasas a empresas**) debe ser aprovechada por las habilidades de *Project management* del gerente de la empresa A, implantando la actividad utilizando las llamadas buenas prácticas de la dirección de proyectos (Project Management Institute, 2013).

La **subida del precio de la vivienda**, deberá ser aprovechada por la experiencia en facturación de la empresa A, anticipándose a esas subidas antes de comenzar los proyectos de larga duración.

Las condiciones favorables a la **inversión en construcción** y el **aumento del sector** en sí deben de ser aprovechados por la capacidad de la empresa A de captar proyectos a través de redes de contactos, valorando si los potenciales clientes coinciden con los expuestos en el canvas de los 9 bloques (Figura 22) o se han modificado. De nuevo se debe mencionar la capacidad de gestión de proyectos del gerente de la empresa A y su especialización en la gestión de proyectos de construcción, especialmente en los aspectos legales, para lograr hacer un producto o servicio diferenciado.

La **negociación y hacer cumplir los contratos es sencillo en Noruega**. La empresa A puede aprovechar este hecho si consigue superar algunas de sus debilidades como negociar las comisiones a colaboradores y poder elegir bien de entre ellos, además de preestablecer por contrato responsabilidades diferenciadas de cada parte del proyecto para que aún dando impresión de unión entre todas las empresas colaboradoras, la empresa A no cargue con la responsabilidad de trabajos ejecutados por otras empresas subcontratadas.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

La **calidad de vida y el entorno** donde se desarrollará la empresa A es un aliciente que hace prever una estancia agradable desde el principio en el país anfitrión.

- **Breve lectura del “*canvas* de los 9 bloques” en Noruega.**

Algunos de los bloques que se desarrollan en la Figura 22 ya han sido tratados en la matriz DAFO y vuelven a salir como elementos clave de la empresa A. Es por ello que deben de ser tenidos en cuenta con especial atención, tales como las redes de asociados (técnicos, empresas...), las actividades clave (gestionar la marca de la empresa o los procesos de cierre...), o los recursos clave.

Sin embargo también se deberá tener en cuenta definir rápidamente el ámbito de actuación de la empresa A, definiendo el producto o propuesta de valor y realizando una selección o segmentación de clientes a la hora de emprender campañas publicitarias en el país de destino.

Como ya se ha mencionado uno de los canales principales de distribución (o formas de llegar al cliente) es la página web y las redes sociales y que ha sido identificado como una debilidad de la empresa A y por ello se reitera que deberá ser una de las áreas de trabajo durante los procesos de inicio del proyecto de ejecución de este proyecto de expansión.

Por último, se recuerda que el trato con el cliente (en el bloque de relación con el cliente) siempre ha de ser personal, un trato de excelencia que genera confianza. El idioma puede ser un problema y por ello se reitera que buscar colaboradores nativos noruegos ha de ser uno de los principales objetivos de la empresa A a corto plazo. No solo se mejorará la relación con el cliente con esta medida, sino que también mejorará el canal de distribución boca a boca (por recomendación).

9 – Conclusión. Futuras líneas de trabajo o investigación

El presente trabajo de *Project Management* ha pretendido ser un ejemplo del uso de herramientas potentes de gestión y dirección de proyectos para la resolución de un problema o necesidad concreta, pero que bien podría extrapolarse a muchos otros proyectos de necesidades similares.

El objetivo del presente trabajo ha sido gestionar la salida de una PYME a un país extranjero y preparar la antesala de lo que sería el plan de negocio en ese país. La empresa en cuestión precisaría de este trabajo previo para:

1. Poder decidir cuál es el país que mejor se ajusta a sus preferencias, en base a su estado actual, modelo de negocio y la situación interna de la empresa.
2. Saber de antemano cuales van a ser las posibles amenazas y oportunidades del mencionado país y establecer unas bases para evitarlas o aprovecharlas, respectivamente.
3. Conocer a nivel interno las fortalezas y debilidades de la empresa mediante herramientas de dirección de proyectos.

A lo largo del proyecto se ha seguido una línea lógica de decisión para conseguir estos objetivos y que ha venido condicionada por el alcance del proyecto en sí, partiendo de un análisis de la situación actual de España y del sector en el resto del mundo, hasta obtener un país de destino, con las condiciones más favorables posible para la empresa en cuestión y establecer unas pautas para una óptima implantación en el futuro.

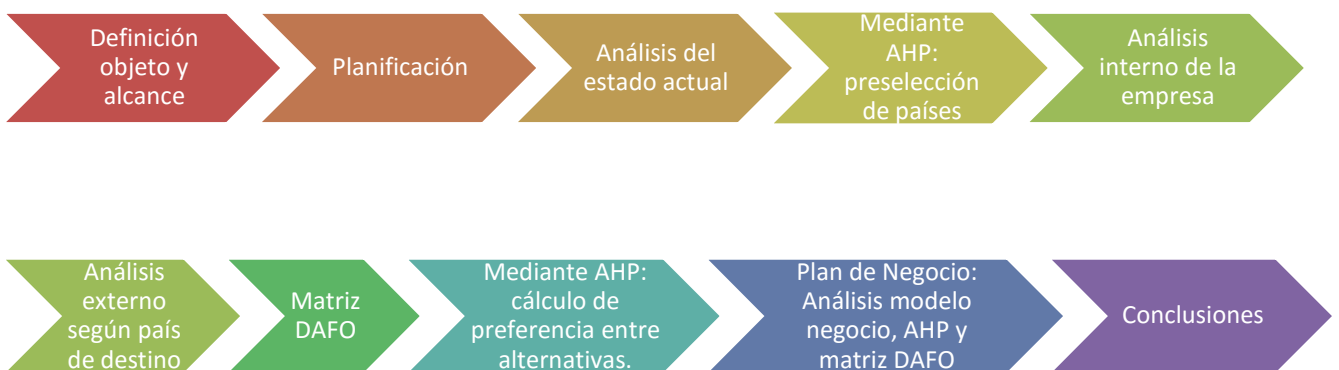


Figura 78 - Línea temporal de las fases seguidas en el proyecto. Fuente: elaboración propia.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Para finalizar se extraen las siguientes conclusiones de todo el trabajo desarrollado anteriormente esquematizado en la Figura 78:

1. El país que mejor se ajusta a las necesidades y mayor afinidad podría tener con la empresa A, de entre los países europeos y de América latina y El Caribe, es **Noruega**, con una preferencia del 28%, de entre seis países candidatos. Este resultado se ha obtenido mediante AHP.
2. Se han obtenido mediante el cálculo AHP, una jerarquía o lista de preferencia y por lo tanto países alternativos al elegido que podrían ser una opción si, por motivos coyunturales, el proyecto finalmente no se desarrolla en Noruega.
3. Se han conocido las partes interesadas en el proyecto y su modo de afectación al mismo, de manera que ahora se tiene una visión transversal de todo aquello que puede suponer una amenaza u oportunidad. Estas partes son:
 - a. El Estado y su gobierno.
 - b. Clientes.
 - c. Empresas colaboradoras.
 - d. Técnicos locales.
 - e. La sociedad, población.
 - f. Empresas competidoras.
4. Tras realizar la matriz DAFO, de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, y el posterior análisis se consigue:
 - a. Por un lado, valorar que la decisión de la expansión de la empresa a Noruega es viable, mediante la posibilidad de esquivar las amenazas del país y no hacen descartar la idea de trasladarse a ese país.
 - b. Por otro lado establecer ciertas pautas, que bien podrían ser recomendaciones basadas en las buenas prácticas de la dirección y gestión de proyectos, de cómo resolver o evitar las amenazas del país seleccionado y aprovechar sus oportunidades.
5. Gracias a la matriz DAFO se han podido:
 - a. Esquivar las amenazas que suponía la expansión a Noruega, como son: **el idioma, la inversión inicial, la posibilidad de encontrar competidoras fuertes, y el cambio de divisa.**
 - b. Aprovechar las oportunidades de trasladarse a Noruega, como son: el **buen entorno empresarial, la rapidez en el registro de empresas** y el **descenso de las tasas**, la subida constante del **precio de la vivienda**, la **inversión en construcción**, la **subida del sector**; la **fácil negociación**, y el **hacer cumplir los contratos es también sencillo** y el **entorno es favorable.**
6. Analizando el “Canvas de los nueve bloques, se ha podido observar que el bloque “red de asociados” y “actividades clave” deberán de tenerse muy en cuenta a la hora de elaborar el modelo de negocio en Noruega, ya que afectan fuertemente en la matriz DAFO.
7. Analizando el “Canvas de los nueve bloques”, se establecen algunas acciones que deberán cuidarse una vez ejecutado el proyecto, o inmediatamente antes de realizar el traslado, como son:

CONCLUSIÓN.
FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO O INVESTIGACIÓN.

- a. Definir mejor el producto o propuesta de valor y adaptarlo al país de destino, además de segmentar clientes a la hora de iniciar las primeras campañas publicitarias.
- b. Las redes sociales y páginas web un uno de los principales canales de distribución y debe planificarse un proyecto a pequeña escala para mejorar este bloque ya que en la matriz DAFO se ha identificado como debilidad.
- c. Se deberá buscar un colaborador local, preferiblemente técnico o personal relacionado (red de asociados) para poder captar proyectos salvaguardar la dificultad de la “relación con los clientes” hasta dominar mínimamente el noruego.

Es necesario hacer hincapié en que las decisiones tomadas sobre los datos obtenidos son decisiones tomadas por el mismo empresario, con su propio criterio y conocimiento del mundo empresarial. Esto, que bien podría ser entendido como algo arbitrario o subjetivo, no es el eje del proyecto ya que el objetivo es demostrar que mediante estos procesos (que bien podrían ser considerados de procesos de inicio de un proyecto a mayor escala) son útiles para poder valorar entre varias alternativas y obtener una solución final – más o menos correcta, pero al menos si meditada y con una base sólida - .

En definitiva, se ha logrado obtener una ubicación que podría dar respuesta a la necesidad que se planteaba como motivación del proyecto, es decir, la de encontrar una ubicación cuya situación actual, sociedad, estado de las economías, etc fuera un lugar donde empresas como la analizada en el presente trabajo (Empresa A) pudieran superar las dificultades laborales y económicas del momento, además de crecer como empresa y desarrollarse.

Como futuras líneas de trabajo se podrían establecer las siguientes:

1. Evaluación del riesgo mediante técnicas avanzadas
2. Creación del Plan de Negocio. Análisis más detallado del país.
3. Elección de la ciudad destino, análogamente al presente trabajo.
4. Creación EDP y planificación del proyecto de expansión en sí. CPM, recursos necesarios, etc.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA
DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Bibliografía

- International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. (2016). *Doing Business*. Washington D.C.: Publishing and Knowledge Division, The World Bank, .
- Website Datosmacro. (2016). *datosmacro.com*. Recuperado el 04 de 07 de 2016, de <http://www.datosmacro.com/>
- Arellano, M., & Bentolila, S. (2009). La burbuja inmobiliaria: Causas y responsables. En Varios, *La crisis de la economía española: Lecciones y propuestas* (págs. 28 - 32). Madrid: Sociedad Abierta FEDEA.
- Carcar, S. (10 de Agosto de 2011). La crisis que alimenta la crisis. *El País* .
- Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank Perú. (2015). *El mercado inmobiliario en perspectiva*. Lima: Scotiabank.
- Eurobarometer of European Commission. (2016). *Europeans and their Languages. Special Eurobarometer 243*. Europa : European Commission.
- Federación Interamericana de la Industria de la Construcción. (2015). *Evolución de la economía de los países miembros de la FIIC 2014 - 2015*. Santiago de Chile: FIIC.
- Fondo Monetario Internacional. (1 de 04 de 2015). *World Economic Outlook Database*. Recuperado el 2 de 2016, de <https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2015/01/weodata/index.aspx>
- Freedom House. (2016). *Freedom in the World*. Washington D.C.: Freedom House.
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2016). *World Happiness Report Update (voll)*. New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Heritage Foundation. (2016). *Índice de libertad económica*. Washington D.C.: The Heritage Foundation.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Ecuador. (2014). *Anuario de estadísticas de edificaciones*. Quito: INEC.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2002). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Madrid: Civitas ediciones S.L.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2015). Clarifying Business Models: Origins, Present and Future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems* .
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The free Press.

PROYECTO DE EXPANSIÓN DE UNA CONSULTORÍA DE PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN EN EL EXTRANJERO

Project Management Institute. (2013). *Fundamentos de la dirección de proyectos (Guía del PMBOK). Quinta edición*. Newtown Square (Pensilvania): PMI Publications.

Saaty, T. L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research* , 9 - 26.

Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process*. McGraw Hill.

The Economist. (2016). *Business Environment Rankings. Which country is best to do business in?* London: Intelligence Unit.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. (2015). *UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME*. Recuperado el 15 de 04 de 2016, de Human Development Reports:
<http://hdr.undp.org/en>

Viaña, D. (4 de 2 de 2016). *El Mundo*. Recuperado el 16 de 2 de 2016, de
<http://www.elmundo.es/economia/2016/02/04/56b26969268e3e5c6a8b4571.html>

Website Banco Mundial. (nd de nd de 2016). *Banco Mundial*. Recuperado el 11 de 07 de 2016, de Worldwide governance indicators:
<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=Worldwide-Governance-Indicators#>

Website Banco Mundial. (2016). *Datos del Banco Mundial*. Recuperado el 3 de Marzo de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/>

Website Cámara chilena de la construcción. (03 de 2016). *Cámara chilena de la Construcción*. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de Centro de información: <http://www.cchc.cl/centro-de-informacion/indicadores/indice-real-de-precios-de-vivienda>

Website del Banco Mundial. (2016). *Banco mundial*. Recuperado el 16 de 02 de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD/countries/ES?display=graph>

Website EUROSTAT. (2016). *Eurostat*. Recuperado el 29 de 03 de 2016, de <http://ec.europa.eu/eurostat>

Website Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú. (2014). *Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú*. Recuperado el 26 de 06 de 2016, de <https://www.inei.gob.pe/>

Website Instituto Nacional de Estadística. (s.f.). *Web oficial INE España*. Recuperado el 1 de Marzo de 2016, de www.ine.es

Website Instituto nacional de estadísticas de Chile. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas de Chile*. Recuperado el 30 de 06 de 2016, de http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/edificacion/series_estadisticas/series_estadisticas.php

Website MERCER. (2015). *www.imercer.com*. Recuperado el 04 de 07 de 2016, de https://www.imercer.com/uploads/GM/col2015/f123654/index.html?lien_externe_oui=Continuar

Website Oficina Central de Estadística de Noruega. (2016). *Oficina Central de Estadística de Noruega*. Recuperado el 22 de 06 de 2016, de <http://www.ssb.no>

Website Precios Mundi. (Mayo de 2016). *preciosmundi.com*. Recuperado el 05 de 07 de 2016, de <http://preciosmundi.com/peru/precio-vivienda-salarios>

Website Statistik Austria. (2016). *Statistik Austria. Die Informations Manager*. Recuperado el 23 de 06 de 2016, de http://www.statistik.at/web_de/statistiken/wirtschaft/produktion_und_bauwesen/konjunkturdaten/auftragseingangsindex/index.html

Website Statistisches Bundesamt. (2016). *Destatis Statistisches Bundesamt*. Recuperado el 23 de 06 de 2016, de <https://www.destatis.de/DE/Startseite.html>

Yépez del Castillo, I. (2014). Escenarios de la migración latinoamericana: La vida familiar transnacional entre europa y américa latina. *Papeles del CEIC* , 10 - 12.