

Estudio sobre la actividad
exportadora de los arquitectos
españoles y claves para el
desarrollo de su actividad en el
exterior



Consejo Superior
de los Colegios de Arquitectos
de España



arquia caja de arquitectos

CEP a Centro de Estudios de la Profesión de Arquitecto

INDICE

1	OBJETIVO Y METODOLOGÍA	3
2	ANALISIS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA.....	5
2.1	<i>Caracterización de la actividad exportadora de los servicios de arquitectura</i>	<i>5</i>
2.2	<i>Imagen de la arquitectura española.....</i>	<i>16</i>
2.3	<i>La formación de los arquitectos españoles: factor diferencial.....</i>	<i>20</i>
2.4	<i>Planes de futuro</i>	<i>21</i>
2.5	<i>Valoración del apoyo institucional y propuestas de mejora.....</i>	<i>22</i>
3	DIAGNÓSTICO	25
3.1	<i>Debilidades</i>	<i>26</i>
3.2	<i>Fortalezas</i>	<i>27</i>
3.3	<i>Amenazas</i>	<i>27</i>
3.4	<i>Oportunidades.....</i>	<i>28</i>
4	PLAN DE ACCIÓN:	29
4.1	<i>Medida 1: Formación</i>	<i>31</i>
4.2	<i>Medida 2: Orientación.....</i>	<i>31</i>
4.3	<i>Medida 3: Información sobre el país destino</i>	<i>32</i>
4.4	<i>Medida 4: Acción comercial.....</i>	<i>34</i>
4.5	<i>Medida 5: Consolidación.....</i>	<i>35</i>
5	ANEXOS	36
5.1	<i>Guía para la internacionalización de la arquitectura.....</i>	<i>36</i>
5.2	<i>El papel de las organizaciones profesionales</i>	<i>41</i>
5.3	<i>Relación de las actas de las entrevistas en profundidad</i>	<i>44</i>

1 OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El OBJETIVO GENERAL del Estudio es el análisis de la situación de la actividad exportadora de los arquitectos en España para poder recomendar unas líneas de actuación que faciliten el desarrollo de su actividad en el exterior.

La metodología a aplicar para la realización del trabajo proyectado ha seguido unas fases en las que se dan cuenta de todos los pasos seguidos para dar forma al proceso de tal manera que se logre un desarrollo coordinado y evolutivo del trabajo.

De esta forma, el desarrollo de los trabajos han seguido las siguientes fases:

Fase 1: Análisis

En esta fase se ha integrado el proceso de análisis de partida, en el que se ha identificado el sector de arquitectura en general, y la exportación de los servicios de arquitectura en particular, terminando, a modo de hito intermedio, con la elaboración de un diagnóstico de la situación actual de dichos servicios.

Para esta etapa se han implementado distintas técnicas de estudio e investigación a partir de las cuales se ha analizado tanto la información recogida directamente de los propios estudios como un conocimiento más específico en la materia por parte tanto del equipo técnico asignado al estudio.

Las fuentes de información utilizadas para llevar a cabo esta fase han sido las siguientes:

- De una parte se han realizado entrevistas en profundidad a estudios de arquitectura que en mayor o menor medida han exportado servicios de arquitectura. La muestra inicial ascendía a 100 estudios, aunque tras lanzar el cuestionario y realizar un seguimiento continuo, se han conseguido un total de 21 cuestionarios válidos
- Por otra parte, se ha realizado un cuestionario a los diferentes agentes involucrados en el sector (promotores, medios de comunicación, clientes), localizados en países en los que el ICEX cuenta con oficinas económicas y comerciales de España en el exterior (OFECOMES). Este trabajo se ha realizado desde las OFECOMES, habiéndose investigado los siguientes mercados: Pekín, Shangai, Sudáfrica, Australia y Emiratos.
- También se ha utilizado la información recogida en la encuesta llevada a cabo por el Consejo Superior de Arquitectos de España, a 1.200 arquitectos.
- Por último, se han realizado 10 entrevistas en profundidad a estudios de arquitectura con relativa experiencia en el mercado exterior. La selección de

dichos estudios se ha basado en criterios de tamaño (pequeños, medianos y grandes) y grado de experiencia en el extranjero.

La relación de estudios que se ha entrevistado se expone a continuación:

A-CERO Arquitectos

ACXT-IDOM

Estudio Lamela

Vidal y Asociados Arquitectos

Abalos + Sentkiewicz

Juan Herreros Arquitectos SLP

Marinas, Vizcaíno. Arquitectos

Fernández del Castillo Arquitectos, S.L. PROFESIONAL

BDU / MORPHOSIS España. Begoña Díaz-Urgorri

BRUT DELUXE / Ben Busche, Isabel Barbas

Otra fuente de información de indudable valor han sido las opiniones y comentarios realizados en el Grupo de Discusión dirigido por el sociólogo D. Emilio Luque

Fase 2: Diagnóstico

El análisis de dicha información ha servido para realizar un Diagnóstico de Situación del Sector. Este diagnóstico marca un hito intermedio en el proceso de elaboración del Plan de Acción, por cuanto supone la base de partida para el establecimiento de de estrategias y proyección de futuro.

Fase 3: Elaboración del Plan de Acción

Elaboración o Recomendaciones de unas medidas de actuación con acciones específicas que puedan llevar a cabo los organismos implicados: ICEX y CSCAE.

2 ANALISIS DE LA ACTIVIDAD EXPORTADORA

2.1 Caracterización de la actividad exportadora de los servicios de arquitectura

2.1.1 Nivel de exportación

Según la investigación realizada sobre una muestra de 1.200 arquitectos, un 10,7% de los arquitectos consultados exportan o han exportado.

Aunque la muestra no es representativa a nivel de Comunidad Autónoma, parece que los arquitectos establecidos en la comunidad de Madrid y Cataluña, son los que exportan en mayor medida (20,4% y 12,2% respectivamente).

Comunidad Autónoma	% de arquitectos que exportan o han exportado
Madrid	20,4%
Cataluña	12,2%
Com. Valenciana	4,3%
Andalucía	8,2%
Galicia	6,2%
Extremadura	0,0%
Castilla León	3,7%
Castilla La Mancha	0,0%
Murcia	0,0%
Aragón	13,0%
País Vasco	1,7%
Rioja	20,0%
Navarra	5,0%
Asturias	0,0%
Canarias	10,4%
Cantabria	0,0%
Media total	10,7%

Fuente: encuesta realizada a 1.200 arquitectos. CSAE. Elaboración IDOM

Comunidades autónomas	Distribución por Comunidades autónomas (Muestra total)	Distribución por Comunidades autónomas (Sí exportan)
Madrid	26,7%	50,4%
Cataluña	18,1%	20,5%
Com. Valenciana	10,6%	4,3%
Andalucía	13,5%	10,3%
Galicia	6,0%	3,4%

Comunidades autónomas	Distribución por Comunidades autónomas (Muestra total)	Distribución por Comunidades autónomas (Sí exportan)
Extremadura	1,2%	0,0%
Castilla León	5,0%	1,7%
Castilla La Mancha	1,8%	0,0%
Murcia	0,8%	0,0%
Aragón	2,1%	2,6%
País Vasco	5,5%	0,9%
Rioja	0,5%	0,9%
Navarra	1,8%	0,9%
Asturias	1,7%	0,0%
Canarias	4,4%	4,3%
Cantabria	0,1%	0,0%

Fuente: encuesta realizada a 1.200 arquitectos. CSAE. Elaboración IDOM

La experiencia es un factor que influye en la mayor o menor salida al exterior, aunque no de una forma determinante. Se observa que a mayor experiencia, mayor es la propensión a la exportación. Así, mientras que de la muestra total, el 10,7% ha declarado haber exportado sus servicios de arquitectura; este porcentaje se eleva en algo más de dos puntos para el colectivo con más años de experiencia (30 años), llega al 11,6% para los que cuentan con una experiencia en torno a los 20 años, y se reduce al 10% (9,7%) para los arquitectos con menos años en el ejercicio de la profesión.

Años de colegiación	Exportan o han exportado
Mas de 30 años	13,0%
Entre 20 y 30	11,5%
Entre 10 y 20	11,6%
Menos de 10	9,7%
Total muestra	10,9%

Fuente: encuesta realizada a 1.200 arquitectos. CSAE. Elaboración IDOM

Destacar que las empresas que exportan, llevan más de una década trabajando en el mercado internacional y que en los dos últimos años su presencia ha aumentado notablemente. De cualquier forma hay que decir que el desarrollo de proyectos internacionales no suelen tener continuidad, con un tratamiento intermitente de unos 5 trabajos desde el inicio de su andadura internacional.

En cuanto al **campo profesional** que desarrollan, la gran parte de los arquitectos consultados se dedican a la edificación (el 78,5%), a gran distancia de la rehabilitación

y conservación de edificios (el 7,6%) y el urbanismo (5,7%).

Disciplina	Distribución sobre el total	Distribución de los que exportan
Edificación	78,5%	71,9%
Rehabilitación/restauración	7,6%	4,7%
Urbanismo	5,7%	8,6%
Arquitectura legal, certificaciones	1,3%	1,6%
Instalaciones: cálculo y/o diseño	0,3%	0,8%
Estructuras: cálculo y/o diseño	1,6%	1,6%
Diseño: interiorismo, escenografía	1,1%	3,9%
Gestión inmobiliaria, promoción de obras	0,5%	2,3%
Paisajismo y conservación del entorno	0,3%	0,8%
Tasaciones/Valores	1,8%	1,6%
Otros	1,3%	2,3%
Nc	0,1%	0,0%
	100,0%	100,0%

Fuente: encuesta realizada a 1.200 arquitectos. CSAE. Elaboración IDOM

Si se observa la tabla anterior, se observa cómo cambia la distribución si atendemos a la variable exportación. Es cierto que las tres disciplinas comentadas en el párrafo anterior (edificación, rehabilitación y urbanismo) siguen ocupando las primeras posiciones, pero han cambiado sus pesos relativos. Se observa que entre el colectivo exportador, el urbanismo adquiere mayor peso, al igual que las disciplinas de diseño y gestión inmobiliaria.

En el sector de edificación residencial y de gran obra pública, los proyectos internacionales se centran en los siguientes ámbitos:

- Educación
- Sanidad
- Terciario oficinas
- Cultural deportivo
- Aeroportuario

En cuanto a la ocupación actual o tipo de contrato laboral, se observan ligeras diferencias entre el colectivo exportador y no exportador. Si bien el profesional liberal

es la tipología que más predomina en ambos colectivos, entre los que exportan o han exportado se aprecia una mayor presencia de trabajadores por cuenta ajena contratados por una empresa/estudio, docentes funcionarios, y desempleados. Resulta curioso ver cómo el colectivo de arquitectos jubilados también trabaja en cierta medida en el exterior.

Ocupación/tipo de contrato	Exportan o han exportado (% de respuestas)	No exportan (% de respuestas)
Profesional liberal con estudio propio, ya sea individual o colectivo	72,7%	76,1%
Asalariado con contrato fijo	10,2%	5,5%
Asalariado con contrato temporal	3,1%	2,1%
Colaborador con otros estudios, sin contrato laboral	3,9%	6,3%
Funcionario de la Administración no docente	1,6%	3,4%
Docente no funcionario	0,0%	0,9%
Docente funcionario (profesor titular, catedrático)	1,6%	1,0%
Desempleado	3,9%	2,8%
Jubilado	2,3%	1,2%

Fuente: encuesta realizada a 1.200 arquitectos. CSAE. Elaboración IDOM

2.1.2 Principales motivaciones para la exportación

Entre las motivaciones más usuales que movilizan a los arquitectos en la búsqueda de nuevos mercados se pueden mencionar las siguientes:

- La necesidad de **dar servicio a un cliente nacional** es la principal razón para estudios grandes cuyos clientes españoles ya son multinacionales. Es prácticamente una exigencia del mercado actual.
- La **diversificación geográfica** como estrategia empresarial está presente en el caso de estudios muy grandes, por la conveniencia de diversificar riesgos y oportunidades en distintos mercados geográficos. El trabajar en distintos ámbito geográficos reduce la dependencia del negocio de la situación económica del país y ayuda a incrementar el volumen de ventas.
- La **apertura del negocio** y la previsión de un fuerte cambio en la situación del mercado interior por la disminución de la demanda local tras la caída de la

actividad constructiva, se apunta también como razón para buscar proyectos fuera.

- La identificación de oportunidades en el extranjero responde en muchos casos a una decisión propia de los estudios que **encuentran estimulante trabajar fuera**.
- El **interés de ciertos proyectos** es motivo suficiente para acudir a un concurso internacional, en el país que sea, incluso para estudios muy pequeños. Cuando el proyecto es interesante únicamente se le pide que tenga unos honorarios que justifiquen la distancia y los viajes al país de destino.
- La oportunidad de **mejorar el perfil profesional** con otras experiencias anima en algunos casos al reto de la exportación.

2.1.3 Vías de internacionalización; herramientas y estrategia

La acción comercial y las estrategias para conseguir proyectos en el extranjero son el resultado de múltiples acciones. Principalmente para estudios de cierto tamaño y experiencia en exportación de arquitectura, la forma de conseguir encargos internacionales es la combinación de varias acciones, aunque la forma más común de llegar al mercado extranjero es acudiendo a concursos y licitaciones en solitario o en colaboración con estudios locales. En el caso de estudios con cierto prestigio, suele ser habitual que les soliciten directamente sus servicios desde el extranjero.

Otras acciones bastante utilizadas son las siguientes:

- El contacto directo con promotores en España es muy habitual como primera aproximación a la exportación.
- La internacionalización de grandes estudios se ha apoyado en gran medida en las **oficinas** que se han implantado **en el exterior**, aunque a día de hoy hay muy pocos estudios de arquitectura españoles que tengan una oficina permanente en el exterior.
- La **asociación de arquitectos españoles con socios locales de estudios extranjeros** (ingleses, americanos, holandeses, etc.) para proyectos en España se convierte en algunas ocasiones en un punto de partida para exportar o conseguir contactos fuera.
- Acudir a **ferias** del sector o a misiones comerciales en el exterior, pabellones oficiales en ferias internacionales, son prácticas habituales en el caso de estudios con una intención firme de internacionalizarse.
- Dar **conferencias** en congresos y universidades, es la principal vía de internacionalización de profesionales que compaginan el liderazgo de un estudio con la docencia.

- La **difusión en revistas** especializadas, publicación de proyectos, etc. es evidente en el caso de arquitectos con prestigio.
- Las **visitas** personales a clientes potenciales (face-to-face marketing).
- Tener portal en Internet y **web en varios idiomas**, se ha generalizado en todo tipo de estudios.

En general, los estudios pequeños no tienen una estrategia definida para la exportación. En estos casos la mejor venta la hace la gente que les conoce, unos clientes traen a otros.

En el caso de arquitectos con prestigio por su trayectoria profesional, labor docente, obras y/o premios, la salida al exterior se produce en gran medida como consecuencia de **invitaciones a concursos internacionales** de carácter restringido.

En el gráfico siguiente, aparecen ordenadas por grado de utilización las diferentes formas de aproximación al mercado internacional.

¡Error! Vínculo no válido.

Fuente: 21 encuestas realizadas a estudios con cierto grado de internacionalización

2.1.4 Las razones que llevan a la exportación de los servicios de arquitectura

Entre las motivaciones más usuales que movilizan a los arquitectos en la búsqueda de nuevos mercados se pueden mencionar las siguientes:

- La necesidad de **dar servicio a un cliente nacional** es la principal razón para estudios grandes cuyos clientes españoles ya son multinacionales. Es prácticamente una exigencia del mercado actual.
- La **diversificación geográfica** como estrategia empresarial está presente en el caso de estudios muy grandes, por la conveniencia de diversificar riesgos y oportunidades en distintos mercados geográficos.
- La **apertura del negocio** y la previsión de un fuerte cambio en la situación del mercado interior por la disminución de la demanda local tras la caída de la actividad constructiva se apunta también como razón para buscar proyectos fuera.
- La identificación de oportunidades en el extranjero responde en muchos casos a una decisión propia de los estudios que **encuentran estimulante trabajar fuera**.

- El **interés de ciertos proyectos** es motivo suficiente para acudir a un concurso internacional, en el país que sea, incluso para estudios muy pequeños.
- El reconocimiento profesional se traduce en **invitaciones a concursos internacionales** (restringidos), es el caso de arquitectos con prestigio por su trayectoria, labor docente, obra, premios, etc.
- El hábitat de trabajo natural de un estudio con arquitectos europeos en plantilla es **Europa** en su conjunto.
- La oportunidad de **mejorar el perfil profesional** con otras experiencias anima en algunos casos al reto de la exportación.

2.1.5 Principales ámbitos geográficos/ países destinatarios

La elección del mercado al que dirigirse no suele responder a una estrategia definida, sino que surge de forma más o menos espontánea, aunque el factor distancia y cultura juegan un papel importante en la elección:

- La elección de los países europeos responde a una cuestión de cercanía. En especial Portugal, Francia, Italia, Alemania. La proximidad también de Marruecos es una de las causas por las que se acude a dicho país.
- Londres es muy atractivo e interesante porque hay una cultura muy fuerte de servicios profesionales de exportación, a lo que ha contribuido el hecho de que la sede de la Commonwealth (organismo que tiene como objetivo la cooperación internacional en el ámbito político y económico) se localice en Londres. Es una ciudad que puede abrir las puertas de otros países.
- Oriente Medio y China son considerados mercados emergentes y por lo tanto con un gran recorrido. En contra se encuentra el idioma, la cultura y la distancia.
- En México, Cuba o República Dominicana, Brasil ó Chile y en general el mercado sudamericano es atractivo por la proximidad cultural.
- En ocasiones la elección del mercado responde a oportunidades del propio estudio: contactos personales de la propia plantilla, relaciones entre universidades en el caso de profesionales que compaginan el liderazgo de un estudio con la docencia, etc.
- En general las empresas grandes están abiertas a trabajar en cualquier país. Se busca entender al cliente, que los servicios solicitados encajen con el saber de la empresa, y que haya una seguridad en el cobro.

2.1.6 Aspectos positivos de la internacionalización

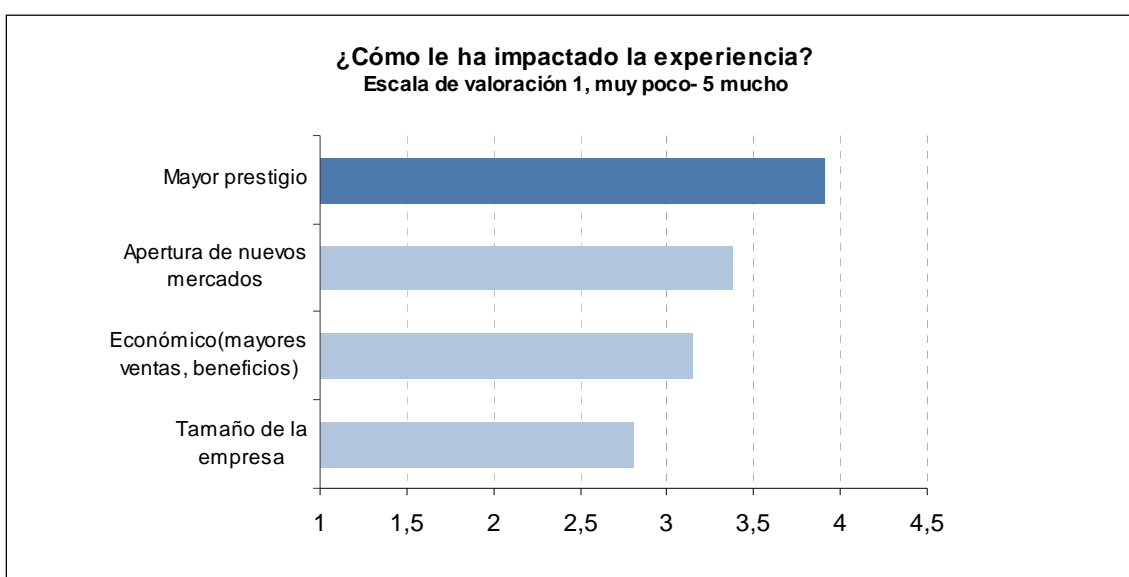
Es difícil cuantificar el beneficio, ya que los proyectos realizados en el exterior no son

siempre los más rentables económicamente, sin embargo en gran medida sirven para darse a conocer y en ocasiones generan trabajo que se desarrolla en el ámbito nacional.

Los estudios consideran que los beneficios son muchos. Entre los factores que han influido en los resultados de la empresa tras la internacionalización se mencionan:

- **Crecimiento, apertura de nuevos mercados.** El éxito en una experiencia internacional anima a los estudios a acudir a otros países. Con la particularidad de algunos estudios medianos que mencionan que no está entre sus objetivos cambiar de escala, no les interesa crecer en el número de personas.
- La actividad internacional les **reporta prestigio**, mayor resonancia de los proyectos
- En cuanto a los recursos humanos, tener oficinas en el exterior ayuda a **equilibrar cargas de trabajo** en determinados momentos.
- Consecución de un mercado más estable
- **Ampliar relaciones**, presencia en círculos de influencia

En una escala de valoración de 1 a 5 (muy poco a mucho), los 21 estudios encuestados han dado el mayor peso al prestigio que se adquiere y a la apertura de nuevos mercados. La incidencia de la internacionalización en los aspectos económicos de la empresa y el tamaño parece ser reducida hoy por hoy.



Fuente: 20 encuestas realizadas a estudios con cierto grado de internacionalización

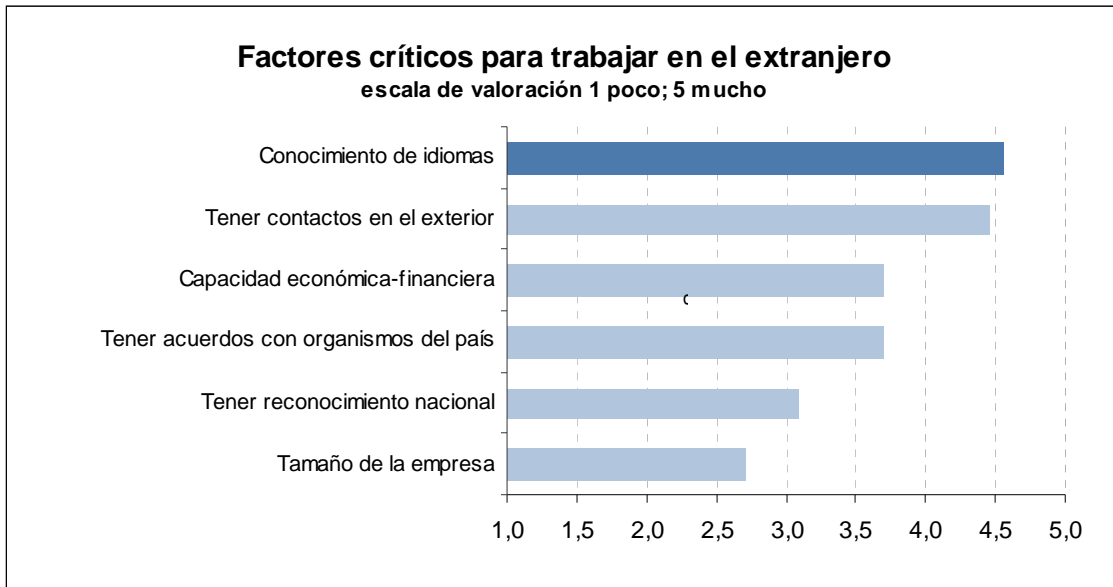
2.1.7 Factores críticos para acometer los mercados exteriores: principales barreras

Respecto a los factores críticos que hay que tener en cuenta a la hora de trabajar en el extranjero, los estudios consultados inciden en que es muy **importante el conocimiento del idioma y tener contactos locales** que faciliten el proceso de contratación. El tener un socio local es muy importante para abrir nuevos mercados.

Otras cuestiones que se han sido apuntadas por varios de los estudios entrevistados son las siguientes:

- Se mencionan cualidades como: **seriedad, profesionalidad y calidad**.
- La capacidad viajar, la **movilidad** es imprescindible, se trata de estar en todos los soportes donde se dirima la posibilidad de un trabajo y ser muy presentes, es decir **visibilidad**.
- Es fundamental la **flexibilidad**. Se valora la capacidad de adaptarse a los cambios, tener visión y tener la **mente abierta**.
- Socios en el extranjero. El apoyo en un **socio local**, inmerso en el mercado y con buenos contactos es otra cuestión de gran importancia. Esta fórmula es fundamental en países como China.
- **Producto adecuado, diferenciado** y capacidad de ofrecerlo a **precios razonables**.
- Es importante **salir de la mano de inversores**, esto ocurre con más frecuencia en otros países. Sería deseable contar con personas en España que establecieran contacto con intermediarios que facilitasen este conocimiento.
- Implicación decidida del equipo, **capital humano** del estudio, disponibilidad para viajar.
- Disponer de un **conocimiento del país de destino**. Contar con información de tipo administrativo, legal, normativa, etc.

Preguntados a los 20 estudios encuestados, sobre como valorarían una batería de factores, las puntuaciones obtenidas han sido las siguientes:



Fuente: 20 encuestas realizadas a estudios con cierto grado de internacionalización

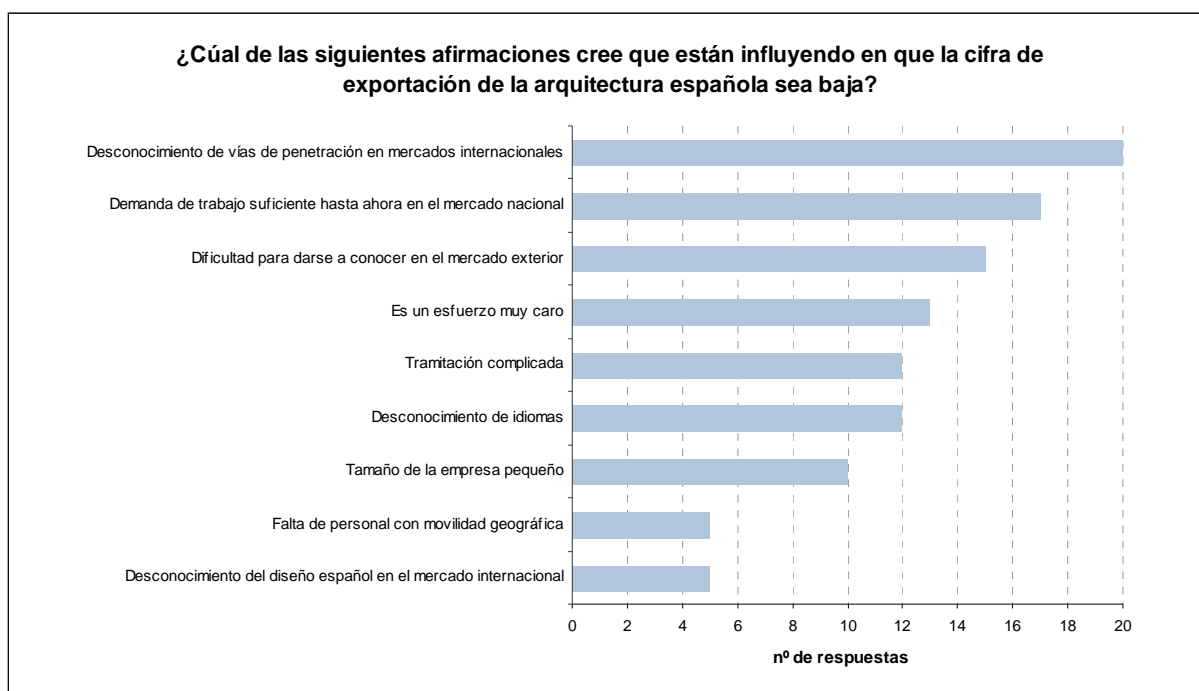
A la luz de los resultados, el conocimiento de idiomas y el tener contactos en el exterior se posicionan como los factores más críticos.

Además de dichos factores, otras cuestiones que se han apuntado, en este caso entre el colectivo de los 1.200 arquitectos encuestados, han sido las siguientes:

- Dificultades para comprender y preparar la documentación para licitar a concursos y proyectos (31% de los estudios que exportan)
- Homologación de títulos (13,3% de los estudios que exportan)
- Dificultades para darse a conocer en los mercados exteriores (11,7%)
- Diferentes formas de trabajo, diferentes técnicas (7%).

2.1.8 Posibles factores que están incidiendo en la reducida tasa de exportación

El desconocimiento de las vías de penetración en mercados internacionales, la demanda de trabajo suficiente hasta ahora en el mercado nacional, el esfuerzo económico que se requiere y el desconocimiento de idiomas parecen ser los principales factores que están influyendo en que la cifra de exportación de la arquitectura española sea baja.



Fuente: 20 encuestas realizadas a estudios con cierto grado de internacionalización

Otras opiniones recogidas de las entrevistas en profundidad realizadas han sido las siguientes:

- Algunos profesionales apuntan que el arquitecto español es muy competente pero tiene poca capacidad empresarial, de gestión y comercial. Poco control de calidad. Falta de formación y experiencia en gestión de equipos. Esto ha conllevado a una estructura de micropyme lo que dificulta la internacionalización por su limitada disponibilidad de recursos económicos y humanos.
- La dificultad para trabajar en conjunto con otros gremios (constructores, Project Manager, cliente).
- Demasiada **burocracia** para desarrollar la actividad en el extranjero. Dependiendo de la localización es necesario que tener un domicilio social en el país de destino o constituir una filial para emitir facturas y cobrar. También se requiere del conocimiento de normas o reglamentos específicos difíciles de conocer si no se tiene un socio local.
- **Falta de información.** En los estudios pequeños no se tiene conocimiento y no se sabe dónde acudir para saber que concursos hay, cuáles son interesantes, cuáles están abiertos, en cuáles un determinado perfil de estudio tiene posibilidades o no, etc. Además no sabe dónde obtener esta formación. Cada vez hay más **concursos restringidos** y las restricciones implican que hay que

tener un currículum muy potente para poder acceder al concurso, esto limita el acceso de estudios pequeños y jóvenes.

- Las **experiencias profesionales son muy distintas**. En general el arquitecto cada vez está más restringido a definir lo que sería el proyecto básico. En el exterior no es posible dar el mismo servicio que se ofrece en el contexto nacional, es necesario confiar y delegar en consultores, incluso en arquitectos locales.
- La construcción y dirección de obras exige un seguimiento muy próximo, la distancia es en este caso una barrera.
- La fuerte competencia es sin duda una dificultad, en el exterior existe una gran oferta de empresas de arquitectura.

2.2 Imagen de la arquitectura española

Esta cuestión se ha analizado desde dos puntos de vista: la del propio arquitecto español y la de los clientes o prescriptores de la arquitectura española en el extranjero. Las opiniones de este último colectivo se han recogido a través de las OFECOMES de los siguientes países: China (Pekin y Shangai), Emiratos Árabes, Australia y Sudáfrica.

2.2.1 La imagen desde el propio sector

En cuanto al primer colectivo, se pueden apuntar las siguientes conclusiones:

- La **imagen de la arquitectura española fuera es buena**. Se apunta como razón a que el gran desarrollo urbanístico que se ha producido en España ha permitido mucha libertad. Gracias a esa libertad hay buenos ejemplos que se han sabido vender fuera. De todas formas, en algunos entornos hay malentendidos en lo que debe o no debe ser el “estilo español”.
- Esta buena imagen también se extiende a los arquitectos. A esto ha contribuido el hecho de que **los estudios que han salido al exterior están bien valorados**. No obstante, cabe puntualizar que los que copan el mercado exterior son los estudios ingleses, sobre todo en Dubai.
- La plataforma, el marketing de la arquitectura española, se debe, en gran parte a la proliferación de revistas de gran calidad enfocadas al sector. Basta nombrar “croquis”. Esta publicación ha hecho una gran labor de difusión y ha sabido patrocinar la calidad evidente que hay en la arquitectura española. Ha sido una plataforma para la internacionalización tanto de la arquitectura española como la

europea. La obra española recogida en el MOMA también contribuyó enormemente a difundir y mostrar la calidad de la arquitectura española.

- En relación a la formación, se considera que los **arquitectos españoles están técnicamente muy bien formados** y que las escuelas de arquitectura cuentan con un prestigio a nivel internacional. La ETSAM es muy potente y tiene muy buena imagen, encontrándose a la altura de las de París y Zurich.
- En general, el colectivo consultado piensa que el **arquitecto español es muy competente** aunque tiene algunas lagunas en cuanto a labores de gestión (comercial, RRHH, económica) se refiere la formación

De cualquier forma, hay que resaltar que todavía hay mucho trabajo por hacer. Todavía hay muchos países en los que se desconocen las capacidades de los arquitectos españoles.

2.2.2 La imagen desde el exterior

En relación a la investigación realizada a través de las OFECOMES, se pueden apuntar las siguientes cuestiones:

Con relación al mercado chino, se apuntan como factores clave de éxito: la calidad en el diseño, el prestigio, la creatividad y, la experiencia en un campo determinado. También es importante la capacidad de integración del diseño español con las peculiaridades del diseño en China. Los contactos en el mercado chino son casi imprescindibles a la hora de querer introducirse en el país.

En dicho entorno se valora mucho la cultura tradicional. En este aspecto, el país valora de forma muy positiva a los arquitectos europeos y en especial a los españoles e italianos. Opinan que dichos colectivos tienen una conciencia cultural y geográfica relativamente fuerte, aunque todavía les falta por entender el mercado de la arquitectura china. Por otra parte, también se piensa que trabajan de manera muy profesional y que desarrollan una arquitectura de primer nivel, con dominio del diseño de la forma arquitectónica, buen conceptual e innovación en la manera de pensar. También hay una idea generalizada de que el arquitecto español es más artesano en cuanto a diseño se refiere.

Otros aspectos que se tienen en cuenta a la hora de contratar un servicio de arquitectura son la confianza, la capacidad y el precio del diseño.

Como aspecto más negativo de la arquitectura española se destaca una insuficiente aplicación del concepto de desarrollo sostenible y la incorporación de la tecnología a la construcción. En algunas ocasiones los arquitectos españoles se perciben como caros.

En cuanto a los campos en los que más destaca el arquitecto español, se puntan los siguientes: urbanismo, rehabilitación y construcción de edificios públicos y en proyectos residenciales. También son muy reconocidos los proyectos residenciales “tipo español”.

En relación a la forma de acometer proyectos en el mercado chino, parece que todavía hay mucho desconocimiento de cómo “atacar a dicho mercado”. Una de las fórmulas que pueden funcionar hoy por hoy sería mediante la cooperación con arquitectos locales. Según las opiniones recogidas, los estudios españoles son poco activos en promocionarse en el exterior, no son maduros ni tienen fuerza a nivel de colectivo. Están muy lejos de los franceses o alemanes. El idioma puede ser también un problema. Por último, comentar que el conocimiento de la arquitectura española se debe en gran medida a la difusión de ésta en reportajes en diferentes medios y a las visitas a España para conocer edificios emblemáticos realizados por arquitectos de prestigio (Barcelona, Madrid, San Sebastián). De cualquier forma, se conoce relativamente poco y sería necesario realizar actividades de promoción eficaces.

Con relación al mercado sudafricano, parece ser que los factores que priman en mayor medida son el reconocimiento, las relaciones personales y la experiencia específica en una materia. En general en Sudáfrica hay buenos arquitectos capaces de realizar buenos proyectos. Cuando se contrata alguien de fuera es por su prestigio, por su “marca”. En la colaboración con otros arquitectos también suelen buscar que se les complemente sus habilidades o conocimientos en proyectos específicos. Otro aspecto importante es que se entiendan las condiciones locales de contratación.

Como aspecto más valorado de la arquitectura española se encuentra la creatividad. También se valora que se tenga una idea similar de lo que es el diseño y una forma similar de trabajo, de la ética de trabajo.

Con relación a las diferentes disciplinas de arquitectura, probablemente sea el sector residencial en el que destaca en mayor medida la arquitectura española. También se alude a los edificios públicos.

En Australia, los factores críticos son: contactos personales, diseño de calidad, prestigio y experiencia.

En la comparación con otros países, la arquitectura española cuenta con un elevado nivel de diseño. En cuanto a las diferentes disciplinas, España está reconocida sobre todo en edificios públicos, proyectos de rehabilitación, proyectos urbanos y paisajismo. Es muy reconocida y valorada la alta calidad de los proyectos públicos.

La reputación de la arquitectura española se encuentra al mismo nivel como mínimo de la holandesa o japonesa. Es comparable con los mejores trabajos de arquitectura internacionales. Así mismo se destaca la existencia de revistas de arquitectura de reconocido prestigio.

Por último, en **Emiratos** es importante ofrecer un precio competitivo. También es importante que el diseño se adapte al destino y que el arquitecto sea flexible ante las necesidades del cliente. Las condiciones climatológicas, marcan mucho la arquitectura de Emiratos. Por otra parte, también apuntan la importancia de tener algún tipo de representación u oficina local para la coordinación de los trabajos.

De algún modo, los clientes necesitan asegurarse de que el estudio no tenga problemas para adaptarse al idioma, a los estándares (generalmente británicos o americanos). La calidad en el servicio y el cumplimiento de plazos también son aspectos importantes

La percepción general es que los arquitectos españoles trabajan de forma seria y tienen calidad en el diseño.

En cuanto a producto, la arquitectura española destaca en el sector residencial (villas y casas unifamiliares de estilo clásico o tradicional). Opinan que la arquitectura española es una arquitectura comedida y rectangular, elegante y funcional y se adapta bien al entorno. También se destaca los trabajos de urbanismo.

2.2.3 La arquitectura española vs otros países

También desde las OFECOMES, se ha analizado el posicionamiento de la arquitectura española frente a la de otros países. Las principales aportaciones realizadas han sido las siguientes:

Para el mercado chino:

- EEUU, Japón, Alemania o Francia, son países que llevan trabajando en China desde hace 10 años; conocen su cultura, sus gustos y las tendencias culturales. España tiene que acelerar dicho conocimiento si quiere competir con los países enumerados anteriormente.
- La arquitectura española gana en creatividad y profesionalidad; los españoles son serios y detallistas. En general, los españoles cuentan con pocos ejemplos de construcción de edificios a gran escala.
 - Alemanes: rigor profesional, buenos en ingeniería de la obra y reconocimiento en el mercado, arquitectura racional, más orientada a la técnica.
 - Norteamericanos: hoteles y edificios de oficinas de gran escala. Cuentan con gran capacidad de diseño y gestión. Prácticos, modernos, también clásicos...no se adaptan mucho a las tendencias.
 - Italianos y franceses: son muy artísticos, creativos.
 - Japoneses: muy activos, estilo elegante, buenos acabados, calidad
 - Holandeses: dominio del detalle y forma arquitectónica. Muy concienciados con el medio ambiente.

- Reino Unido posee muy buen nivel tecnológico

Para los sudafricanos, la arquitectura española es mucho más expresiva que la norteamericana o inglesa.

En Australia, la reputación de la arquitectura española se encuentra al mismo nivel como mínimo de la holandesa o japonesa. Es comparable con los mejores trabajos de arquitectura internacional.

2.3 La formación de los arquitectos españoles: factor diferencial

España “produce” un arquitecto muy peculiar. Algunos profesionales del sector apuntan que el perfil del arquitecto español es único en el mundo y deseable. La formación en España es muy competente y esto hace que muchos arquitectos españoles sean demandados para dar clases y/o charlas en universidades de otros países. Allí son enormemente apreciados pero tiene poco reconocimiento aquí. La dificultad del arquitecto español está en pasar del ámbito académico al económico. Se apuntan las siguientes cualidades:

- Gran conocimiento
- Capacidad de diseño y lenguaje formal
- Capaces de construir bajo su responsabilidad y con una cultura técnica
- Muchos profesores de la universidad lideran estudios. Esto no ocurre en otros países (cita los arquitectos franceses). Los grandes de otros países no dan clases, los que las dan son académicos.
- Muchos arquitectos españoles leen publicaciones y escriben artículos, libros, etc.

Como puntos negativos se mencionan los siguientes:

- Poca capacidad empresarial y de gestión, no tienen conocimiento y además no tienen dónde obtener esta formación.
- Poco control de calidad. Falta de gestión de equipos.
- Dificultad para trabajar en conjunto con otros gremios (constructores, Project Manager, cliente).
- Tamaño reducido que dificulta la internacionalización.

Las fuertes competencias que tiene el arquitecto español es lo que ha hecho que proliferen los estudios de arquitectura de una forma muy aislada. La formación anglosajona inculca el trabajo en equipo y aprender a colaborar. En España, sin

embargo, se inculca a los estudiantes la condición de genio, la individualidad.

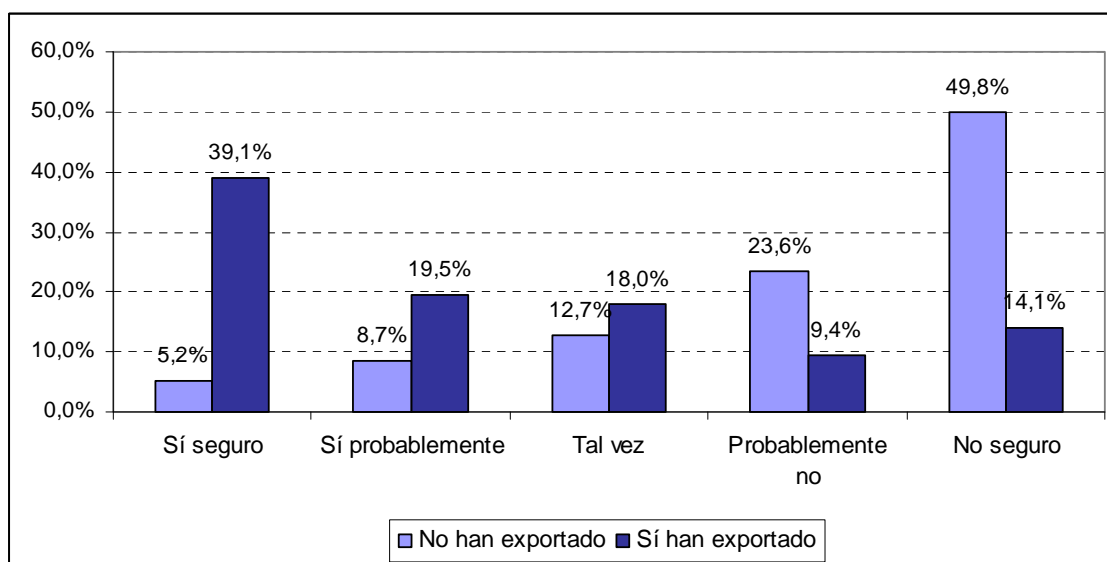
Por eso ha habido una colaboración nula o una distancia muy grande a la ingeniería. Es un modelo pequeño, autónomo con poca capacidad empresarial.

En cierto modo, la formación recibida ha sido la responsable de que en España se de un modelo endogámico con un tamaño muy pequeño comparado con el resto de países, y que en la actualidad se tenga un grave problema de estructura. No se tiene capacidad empresarial para salir fuera a pesar de que la capacidad técnica sea buena. Parece que hay que elegir entre ser arquitecto o empresario. Esto en otros países no ocurre.

2.4 Planes de futuro

Otra de las cuestiones planteadas en la investigación, ha hecho referencia a los planes a futuro con relación a la actividad exportadora. En este sentido, cabe destacar que el colectivo que ya ha exportado en alguna ocasión ha expresado su intención de seguir haciéndolo con bastante probabilidad (58,6%). Esta intención queda mucho menos patente en aquellos que hasta el momento no han ofrecido sus servicios en el exterior. Así, tan solo un 13,9% de este último colectivo, ha afirmado tener entre sus planes a medio plazo la exportación. Es más, casi el 50% (49,8%) ha expresado con contundencia su negativa hacia la internacionalización de sus servicios.

¿TIENE PLANIFICADO REALIZAR A MEDIO PLAZO ALGUNA ACCIÓN ENCAMINADA A LA EXPORTACIÓN?



Fuente: encuesta realizada a 1.200 arquitectos. CSAE. Elaboración IDOM

De las previsiones apuntadas por los estudios que ya han trabajado en el exterior, se

pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Los estudios grandes pretenden mantenerse dónde están y explorar nuevos mercados (Lejano Oriente, norte de África, Libia).
- Los estudios pequeños a medio-largo plazo tienen la intención de afianzarse en los mercados donde están presentes, piensan que todavía les queda mucho recorrido. A priori no piensan en introducirse en nuevos mercados.
- En algunos estudios de tamaño mediano afirman que los proyectos van surgiendo sin una estrategia clara de hacia donde ir.
- Para la gran mayoría, el mercado chino se considera difícil y complejo (distancia, idioma, cultura). También hay una opinión generalizada de que se ha llegado tarde a este mercado.

2.5 Valoración del apoyo institucional y propuestas de mejora

En este capítulo se exponen las opiniones sobre la labor de las instituciones en relación al apoyo a la internacionalización de los servicios de arquitectura. En base a las deficiencias detectadas, también se proponen medidas dirigidas a incrementar la participación de los arquitectos españoles en los mercados exteriores.

- En general, las Misiones comerciales organizadas por el ICEX son consideradas de forma positiva. El hecho de que una entidad como el ICEX presente los estudios es una primera puerta para poder trabajar fuera. Sin embargo, desde el colectivo de arquitectos se demanda más seguimiento de dicha acción y que se consoliden relaciones de confianza.
- También se considera positiva la labor de las OFECOMES. Los servicios comerciales que ofrecen se consideran muy válidos, si bien dependen de los contactos que logra establecer el consejero en cada caso. En algunos casos se cuestiona el que haya que pagar por algunos de los servicios ofrecidos por las Oficinas.
- En cuanto a ayudas económicas, los estudios medianos y pequeños que alguna vez han acudido al ICEX, piensan que en general se requiere mucha burocracia y la ayuda recibida no compensa el esfuerzo y tiempo que hay que dedicar.
- Las ayudas económicas son importantes, sin embargo se considera más importante la comunicación, la promoción. Establecer medidas en este sentido, sería muy interesante. En marketing queda mucho por hacer. La repercusión mediática de otros países es mucho mayor.

En cuanto a **propuestas de mejora**, los estudios consultados han apuntado las siguientes cuestiones:

- Conseguir que la confirmación de las ayudas otorgadas por el ICEX (no el dinero) sea cuanto antes. El trabajar sin saber si se va a contar o no con el dinero, puede repercutir en la calidad del proyecto.
- Modificar el plazo de entrega de la solicitud de ayudas FAIP, que actualmente es de 30 días antes a la fecha prevista de presentación de la oferta técnica al cliente. Un plazo de entrega mayor, más ajustado a la presentación al cliente, permitiría un margen de tiempo mayor lo que facilitaría la participación de los estudios en un mayor número de concursos internacionales.
- Se menciona también, que sería positivo aunar esfuerzos, evitar localismos y diferencias regionales a la hora de promocionar la exportación de la arquitectura española. En este sentido sería interesante extender el programa de Iniciación a las Licitaciones Internacionales (ILI) a toda España, de modo que cualquier empresa se pueda beneficiar de dicho programa, independientemente de si su Cámara de Comercio local participa o no. Se considera un programa interesante que debería estar al alcance de todas las empresas del sector en España, independientemente de su localidad de residencia.
- En cuanto a las oficinas comerciales en el exterior, su papel podría ser más activo. Los estudios consideran que hay que conseguir que cuando se realizan viajes de promoción éstos se rentabilicen al máximo (tener contactados a posibles clientes, organizar comidas, reuniones de trabajo, etc.). Desde la experiencia con socios europeos y americanos, se observa que dichos gobiernos son más agresivos y mucho más comerciales a la hora de vender un estudio. En este sentido, cabe destacar que las instituciones públicas británicas y americanas están a años luz por labor previa de difusión que realizan. En muchas ocasiones la promoción inicial la realizan apoyándose en profesionales de reconocido prestigio y eso ayuda a penetrar y es una buena base de partida que facilita la entrada a los demás profesionales que tienen interés en ese mercado. También se reclama una mejor orientación de las OFECOMES sobre los procedimientos para el establecimiento de los estudios en el exterior, barreras de entrada legales. Evidentemente la actividad comercial que realizan es muy importante, pero lo anterior es básico y previo a cualquier proyecto.
- En cuanto al marketing se considera que hay que rentabilizar mejor los éxitos de los arquitectos españoles. Hechos tan relevantes como la exposición 'On Site: New Architecture in Spain', no se gestionó bien y el impacto en los medios fue bastante reducido. El Museo de Arte Contemporáneo de Nueva York (MOMA) organizó en 2006 una gran exposición en torno a la arquitectura española más relevante de los últimos años. *"La arquitectura ha emergido en España como la nueva forma de expresión artística, y esto es novedoso, ya*

que antes, cuando nos referíamos a la cultura y arte español, sólo pensábamos en pintura y literatura", dijo Terence Riley, su comisario.

- Mejorar la difusión de las ayudas y programas que existen dirigidos a fomentar la exportación en el ámbito de la arquitectura.
- Celebración de Jornadas Técnicas con mayor frecuencia y dirigidas en mayor medida a mercados más accesibles que permitan ser aprovechadas por todos los estudios de arquitectura y no solamente por los de gran tamaño.
- Creación de unas oficinas que faciliten la presentación de los estudios españoles a concursos internacionales. Presentarse a concursos internacionales supone un gran esfuerzo para muchos estudios, por la barrera del idioma, cambios en los requisitos en cuanto a la documentación requerida, etc. Cada país tiene sus reglas y el conocimiento de las mismas por parte de cada estudio de forma independiente lleva mucho tiempo y es costoso.
 - En cuanto al idioma se podría centralizar la traducción de las bases de los concursos.
 - Compulsa de toda la documentación. Se propone que el colegio de arquitectos o el Consejo Superior o el ICEX con respecto al exterior, cumpla una función como organismo oficial de dar fe de la documentación.
 - Ampliar el servicio del portal ICEX de "Oportunidades de negocio" a licitaciones de países que no sean OCDE, ya que dejan fuera todas las oportunidades en países en vías de desarrollo.
 - Servicio de búsqueda de socios, del tipo del ofrecido a través de Promo-Madrid de la Enterprise Europe Network, pero no limitado a empresas de la Unión Europea y Zona Económica Europea, incluyendo también las empresas de mercados prioritarios para las empresas españolas.

3 DIAGNÓSTICO

A partir de toda la información anterior, el equipo de trabajo ha determinado la situación de los servicios de arquitectura en cuanto a la exportación se refiere.

Para ello se ha utilizado la metodología del Análisis DAFO, mediante el cual se analiza un sector en su entorno (situación externa) y de las características internas (situación interna) del mismo, a efectos de determinar sus **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas.

Las Oportunidades y Amenazas (análisis externo) son siempre aspectos relativos a la evolución del entorno, que condicionan de alguna forma la viabilidad del negocio y actúan en general como tendencia, es decir, juegan en cierto modo a futuro y no son controlables. Por su parte, las Fortalezas y Debilidades (análisis interno) son siempre aspectos relativos a las propias capacidades del sector, que condicionan de alguna forma el planteamiento del proyecto y juegan generalmente a presente.

En la matriz siguiente se expone, a modo de resumen las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades del sector de los servicios de arquitectura en el exterior:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena calidad del diseño. • Profesionales con prestigio y experiencia • Diferenciación en la formación recibida • Creatividad 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura empresarial reducida • Dependencia del titular del estudio • Desconocimiento de la demanda en el extranjero • Falta de capacidades en gestión e idiomas • Escasa mentalidad empresarial • Estudios poco multidisciplinares • Escasa predisposición a exportar • Falta de estrategia y criterios a la hora de elegir un país
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente prestigio del país • La expansión internacional de algunas empresas españolas es una vía de entrada • Mercado potencial muy amplio • Colaboración de estudios de arquitectura con otras empresas, potencial aún por 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia a exportar solo arquitectura de “autor”, de un cierto nivel, proyectos singulares. • Fuerte competencia, los anglosajones tienen más experiencia (175 trabajando en el exterior, RIBA). • La salida a nuevos mercados es una

<p>desarrollar</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de las distancias gracias a las nuevas tecnologías • El contexto actual, mercado global, ofrece oportunidades de salir fuera de la mano de empresarios españoles. • La imagen de la arquitectura española es positiva. 	<p>inversión, y el contexto actual de crisis no acompaña.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amenaza de entrada de nuevos competidores • Complicada situación del escenario profesional.
---	--

A continuación se desarrollan más en profundidad alguna de las cuestiones apuntadas en la matriz anterior

3.1 Debilidades

- La estructura empresarial de microempresa, es un factor que determina su capacidad para acometer proyectos de mayor envergadura o en mercados más alejados, por falta de recursos humanos o capacidad de inversión.
- Dependencia del "Titular del Estudio". Sobre todo en estudios pequeños el titular es quien dirige, gestiona, vende, diseña y atiende al cliente, con una férrea supervisión de sus colaboradores. Por tanto, si el responsable del estudio tuviera que dedicar tiempo a abrir mercados en el exterior, implicaría descuidar a sus clientes locales. Pocos estudios cuentan con un departamento o un responsable de marketing, y menos aún con una delegación para trabajar fuera de su entorno local. Una posible solución serían los Modelos de Cooperación, asociarse, empezar a trabajar con equipos más amplios y repartir funciones.
- Desconocimiento de la demanda en el extranjero. La dificultad está en detectar a tiempo los países que ofrecen oportunidades y las vías de entrada.
- Importancia de la proximidad en el servicio. Los arquitectos entrevistados coincidían en la importancia de estar cerca del cliente, generar confianza y darle un buen servicio de dirección de obra. En este marco de servicio, la distancia es un factor que juega claramente en contra.
- Falta de capacidades: idiomas, cultura de negocio, gestión comercial, gestión de equipos, control de calidad.
- Escasa mentalidad empresarial. Los arquitectos vocacionales se mueven más por su desarrollo profesional que por el retorno máximo de la inversión.
- Estudios poco multidisciplinares. El arquitecto español es polivalente, y rara vez tiene en plantilla especialistas sectoriales, es más habitual la fórmula de subcontratar una parte de la tarea (por ejemplo cálculo de estructuras), este factor está relacionado con el tamaño del estudio.

- Reducido conocimiento tecnológico, poca aplicación de desarrollo sostenible, comentario recogido desde la Oficina Comercial en China.
- Los estudios españoles son poco activos en promocionarse en el exterior, no son maduros ni tienen fuerza a nivel de colectivo, en comparación con otros países,
- Mercado local suficiente para los más consolidados, es el argumento más rotundo hasta la fecha, pero la situación ha cambiado en los últimos años y tras la caída del sector inmobiliario el futuro es incierto.
- Escasa predisposición a exportar del sector en su conjunto. En la encuesta realizada prácticamente el 50% (49,8%) de los arquitectos que no han exportado ha expresado con contundencia su negativa hacia la internacionalización de sus servicios.

3.2 Fortalezas

- Buena calidad del diseño.
- Profesionales con prestigio y experiencia
- Diferenciación en la formación recibida
- Creatividad
- La expansión internacional de algunas empresas españolas es una vía de entrada
- Creciente prestigio del país, valoración positiva de la arquitectura española en el extranjero

3.3 Amenazas

- Falta de criterios a la hora de elegir un país, falta de estrategia. Esto provoca que en muchos casos se llegue tarde
- Tendencia a exportar solo arquitectura de “autor”, de un cierto nivel, proyectos singulares, en este sentido sólo se presta atención a una parte de la demanda existente en el país de destino en servicios de arquitectura.
- Los anglosajones tienen más experiencia (175 trabajando en el exterior, RIBA) y por lo tanto están mejor posicionados. También su lengua, es una ventaja a la hora de trabajar en exterior.
- La salida hacia nuevos mercados es una inversión, y el contexto actual de crisis no acompaña.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores. La liberalización del mercado puede suponer cierto intrusismo en el sector.
- Complicada situación del escenario profesional: crisis del Modelo Formativo, con el Plan Bolonia; crisis del Modelo Asociativo, con la Ley Ómnibus. (Defensa de la

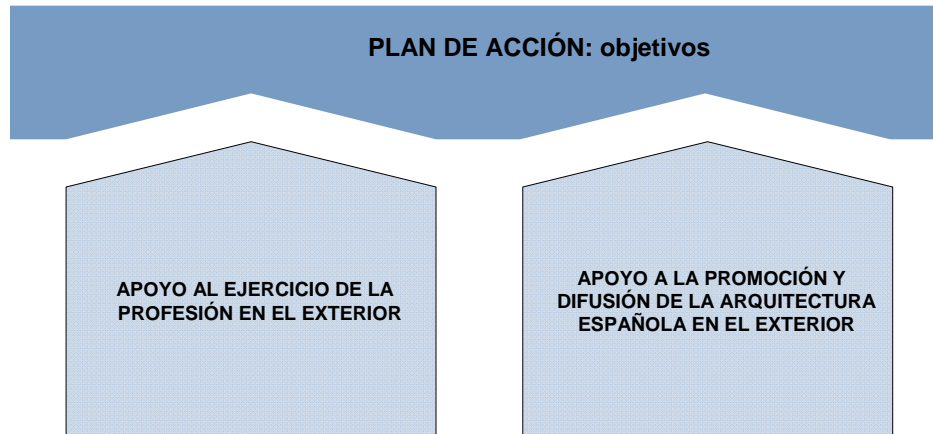
Competencia) y crisis del Modelo de Práctica Profesional, por la aplicación del Código Técnico de la Edificación.

3.4 Oportunidades

- Amplio mercado potencial
- Desde las Ofecomes se valora el estilo “español” refiriéndose fundamentalmente a viviendas unifamiliares ó villas. Sería interesante profundizar en este nicho y aprovechar las oportunidades de exportación.
- La colaboración de estudios de arquitectura con otras empresas es un potencial aún por desarrollar
- La reducción de las distancias gracias a las nuevas tecnologías, propicia el trabajo en ámbitos más alejados.
- El contexto actual de mercado global, ofrece oportunidades de salir fuera de la mano de empresarios españoles.
- La imagen de la arquitectura española es positiva.

4 PLAN DE ACCIÓN:

El Plan de Acción se articula en torno a dos grandes objetivos generales:



Para el cumplimiento de estos objetivos, las medias deberían orientarse a ofrecer:



- **Formación:** en las principales lagunas detectadas en la profesión: la gestión comercial y empresarial, idiomas,...
- **Orientación:** mercados a los que dirigirse en función del potencial y posicionamiento del estudio, herramientas comerciales más eficaces, detectar oportunidades de negocio,...

- **Información en el país destino:** Conocimiento del país destino / Procedimientos administrativos / Burocracia / Procedimientos y establecimiento de empresas en el exterior / Barreras de entrada legales / Forma de pago
- **Acción comercial:** promoción a nivel colectivo / Repercusión mediática de obras de españoles fuera: excelente publicidad / Labores de difusión / Convocatorias de concursos... agenda de clientes potenciales, y listados de arquitectos especialistas en un determinado sector
- **Consolidación:** contactos con posibles socios locales, acuerdos con asociaciones de profesionales, gestiones de apoyo logístico y operativo: traductores, abogados locales (especializados en urbanismo, por ejemplo), selección de personal en el país destino (locales o españoles ya instalados), asistencia técnica en el proceso de contratación.

A continuación, se apuntan las acciones propuestas dentro de cada una de las medidas expuestas anteriormente:

MEDIDAS	ACCIONES
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Celebración de jornadas técnicas • Acceso a material normativo imprescindible (español/inglés) • Formación- on line (FPC) • Intercambio de experiencias • Relación escuela de negocios/CSAE
ORIENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la oferta dispuesta a exportar • Conocimiento de los servicios que se demandan • Facilitación del contacto entre la oferta y demanda
INFORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las direcciones de interés (agrupar links, traducir información relevante..) • Elaboración de estudios de mercado país/sector y mayor difusión de éstos • Detección de oportunidades comerciales
ACCIÓN COMERCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor visibilidad del potencial de la arquitectura española • Promocionar la arquitectura española como MARCA • Aprovechar los planes de internacionalización de las ciudades para "vender" la arquitectura española • Continuidad en la realización de misiones comerciales
CONSOLIDACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Importancia de los socios en el país de destino • Fomento del establecimiento de alianzas • Presencia en foros internacionales • Refuerzo de la relación sector/organismos internacionales- cámaras de comercio

4.1 *Medida 1: Formación*

Desde la formación Universitaria el arquitecto ha de poder orientarse a la internacionalización. Las medidas que se deben tomar en las escuelas de arquitectura pasan por profundizar en el conocimiento de idiomas y los intercambios internacionales. Buenos ejemplos son el Programa Erasmus de intercambio entre universidades europeas, otras iniciativas parecidas de convenios bilaterales que extienden estos intercambios a otros países (EEUU).

Acciones:

- Celebración de jornadas técnicas más genéricas de introducción a la exportación de servicios profesionales.
- Dar acceso a material normativo imprescindible (versión español o inglés)
- Formación on-line, en relación el FPC (Formación Profesional Continua)
- Procurar fórmulas de intercambio, aprovechar el conocimiento de los que ya tienen proyectos fuera (cooperación)
- Relación escuelas de negocio/CSCAE. Se puede gestionar un programa específico para el sector de la Arquitectura orientada a la exportación.

Buen ejemplo: aula virtual ICEX

4.2 *Medida 2: Orientación*

Acciones

- Reforzar el conocimiento de la oferta
 - Elaboración de una base de datos de estudios ó arquitectos interesados en trabajar fuera, cual es su perfil, cual es su posicionamiento, especialidad, diferenciación,...
 - Creación de una bolsa de trabajo por países objetivo o especialidades.
- Reforzar el conocimiento de la demanda:
 - Intensificar el contacto y/o relaciones con los organismos responsables de las licitaciones en el país objetivo, tener acceso a los pliegos de concursos,...
 - Elaboración de una base de datos de empresas extranjeras que pueden requerir los servicios de arquitectos
- Poner en contacto la oferta con la demanda:

Las fórmulas de contratación habituales son:

Concursos de ideas abiertos: Son una buena oportunidad para dar un primer paso. Si el concurso es atractivo suelo haber una gran competencia.

Concursos de ideas por invitación: el acceso se limita a una lista corta, normalmente por prestigio.

Licitaciones abiertas: Las licitaciones internacionales requieren un gran esfuerzo de preparación por parte de los estudios (compulsar documentación,...)

Licitaciones restringidas: empresas grandes y administraciones públicas con proyectos de cierta envergadura. Hay una cierta sensación de impotencia en determinados tipos de proyectos y encargos que sistemáticamente van a estudios extranjeros. En la estrategia de la imagen de muchas ciudades está el mostrar proyectos de arquitectos “estrella”.

Encargos directos del cliente: Se basan en contactos personales

Colaboración con otras empresas (promotoras, constructoras, ingenierías,...)

- Centralización por parte del CSCAE de los concursos y licitaciones internacionales

Con Internet han proliferado las páginas Web que publican las convocatorias de concursos y licitaciones. Desde los Colegios de Arquitectos se hace ya un esfuerzo por informar a los colegiados. El CSCAE podría centralizar este servicio a nivel nacional o bien ocuparse con más rigor del ámbito internacional, clasificando las mismas según especialidad, perfil, requisitos requeridos, etc.

- Sería de gran ayuda la traducción de pliegos, el apoyo en la preparación y asistencia a concursos internacionales,...
- Profundizar sobre nuevas estrategias de penetración: acuerdos con constructoras para ofrecer servicios integrados, llave en mano, etc....acuerdos horizontales con especialistas para posibles colaboraciones, etc.
- Fomentar las alianzas entre empresas/estudios con actividades complementarias, de cara a conseguir estructuras de mayor tamaño.
- Diseñar acciones para fomentar el asociacionismo en el sector.

4.3 Medida 3: Información sobre el país destino

Es importante disponer de información general sobre el país: el sistema político y la estructura del gobierno del país en el que se pretende trabajar, conocer las costumbres sociales y tener nociones sobre la cultura y formas de negociar, los hábitos y normas en las prácticas empresariales, permisos de trabajo, etc, así como sobre aspectos más vinculados a los servicios de arquitectura: legislación, normativa, etc.

Acciones

- Aglutinar direcciones de interés:

Puede ser muy útil agrupar los links correspondientes ó traducir cierta información.

Algunas páginas con contenidos interesantes son:

Oficina de relaciones exteriores de la Commonwealth. FCO	http://www.fco.gov.uk/
UIA	www.uia-architect.org
American Institute of Architects (AIA)	www.aia.org
The Commonwealth Association of Architects CAA. Tiene un programa sobre: La creación de oportunidades de negocio para arquitectos de la Commonwealth y la participación 'local' para el desarrollo sostenible.	www.comarchitects.org
<p>C@bi. Es un Programa de las Cámaras de Comercio que proporciona a la empresa información que sobre comercio exterior existe en Internet.</p> <p>Las Cámaras organizan unos cursos especiales denominados Cursos C@bi-empresa, en los que se ofrece formación para conocer las técnicas y herramientas utilizadas en el Servicio C@bi, de tal forma, que la empresa sea capaz de desarrollar por sí misma el "Know-How" necesario para la localización y tratamiento de información útil que en Comercio Exterior ofrece Internet.</p>	<p>Cuenta, por un lado, con una guía clasificada temáticamente, de alrededor de 1.000 páginas web de mayor utilidad, especializadas en comercio exterior y, por otro, con una metodología específica que optimiza la búsqueda y localización de información. La guía se encuentra permanentemente actualizada por una serie de expertos en esta materia, contando con acceso a bases de datos de especial interés.</p>

- Continuar con la elaboración de Estudios de Mercado:

ICEX: Ya ofrece servicios genéricos en este sentido. Principalmente se trata de estudios de mercado de un sector determinado (por ejemplo, "El Sector de la Arquitectura en China", Agosto 2009) ó información procedente de ferias (The AIA 2009 National Convention and Design Exposition), eventos,...

La información está disponible en la Web. La difusión podría ser mayor con enlaces desde las páginas de los Colegios profesionales o el Consejo Superior. También sería deseable hacer una lista de los países objetivo para darles prioridad a la hora de elaborar notas sectoriales del mercado de la arquitectura.

- Inclusión en el portal del ICEX del epígrafe específico “Arquitectura”

En la actualidad dentro del sector “Servicios” aparecen: Infraestructuras, construcción civil e ingeniería; Servicios de industrias culturales; Turismo e inmobiliario; etc..

Merece la pena identificarlo como un sector exportable. Por ejemplo para la búsqueda de direcciones de interés ó el gabinete de prensa.

En el catálogo de publicaciones del ICEX hay multitud de títulos. En muchas ocasiones se dirigen claramente al sector de exportación de productos y no tanto a la exportación de servicios profesionales (Fichas-país, Guías de negocios orientadas al sector Arquitectura, Serie Maior, etc.)

4.4 Medida 4: Acción comercial

Acciones

- Mayor visibilidad:

Una cuestión de imagen: la inmensa mayoría de los estudios no tienen una estructura comercial interna y no están familiarizadas con acciones de marketing y ventas. Para transmitir su experiencia y su calidad técnica, los estudios deben esforzarse en comunicar los antecedentes profesionales del equipo, con referencias. Esto se puede realizar a través de páginas web o publicaciones.

- **Adopción de medidas encaminadas a promocionar la arquitectura española en el extranjero**

El papel del Consejo podría ser promocionar la arquitectura española como marca. Dar mayor visibilidad al sector, mostrar la obra de los profesionales en España, difundir el trabajo de los que están fuera, vía notas de prensa.

Aprovechar las medidas previstas por Planes de Internacionalización de regiones o ciudades y su presencia en eventos internacionales para promocionar este sector. Por ejemplo, La Oficina de Estrategia y Acción Internacional (Madrid Global), la Cámara de Comercio e Industria de Madrid y el CEIM (Confederación Empresarial de Madrid-CEOE), estarán presentes en la exposición universal de Shanghai 2010.

- **Continuar con las Misiones comerciales**

4.5 Medida 5: Consolidación

La falta de recursos humanos disponible en el país de destino podría atajarse con una base de datos de españoles ya instalados en el país al que se quiere exportar (implica conocimiento del idioma,...)

¿Representación en el exterior u oficina propia? La presencia física de la empresa exportadora en un mercado externo es trascendental para ingresar en el mismo. Es conveniente que el exportador tenga un socio fronteras afuera. Incluso, si el negocio prospera, puede llegar a tener una oficina propia en el exterior, algo que no es lo más recomendable cuando se empieza porque hace falta mucha inversión.

Acciones

- Propiciar el establecimiento de alianzas

En general se piensa que es mejor establecer acuerdos en el exterior con empresas que presten servicios complementarios, pero lo que mejor funciona es relacionarse con una compañía del mismo rubro, para establecer una relación comercial de ida y vuelta

- Incrementar las relaciones internacionales

La empresa que quiere colocar sus servicios en el mercado externo tiene que estar en contacto con diversos organismos que la pueden ayudar en la comercialización. Es necesario relacionarse con cámaras de comercio binacionales, así como estar presentes en congresos profesionales para acercarse a empresas del mismo sector de diversos países y, de esta forma, poder establecer algún tipo de alianza”

- Medidas complementarias o de apoyo

Ayudas, cofinanciación de viajes, mejorar la comunicación y la difusión de las ayudas y programas que existen dirigidos a fomentar la exportación en el ámbito de la arquitectura.

5 ANEXOS

5.1 Guía para la internacionalización de la arquitectura

1- ANÁLISIS INTERNO: ¿Cómo estamos ahora?

Reflexión estratégica. Autodiagnóstico

Se aconseja iniciar el proceso de autodiagnóstico y reflexión estratégica de la dirección de la empresa / estudio antes de comenzar la actividad exportadora para determinar las capacidades propias y acometer con éxito el proceso de internacionalización.

Para ello se ha realizado un cuestionario de autodiagnóstico que se cumplimentará marcando con una "X" las casillas a cada una de las respuestas elegidas, con una valoración de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta.

El cuestionario se debe cumplimentar conforme a la situación actual del estudio o la empresa, NO de acuerdo a las expectativas y proyecciones a futuro.

1- CARACTERIZACIÓN PREVIA DE LA EMPRESA / ESTUDIO	1 ¹	2 ²	3 ³	4 ⁴	5 ⁵
¿Existe un apoyo decidido en el momento de asumir la estrategia de internacionalización por parte del equipo de dirección de la empresa / titulares del estudio?					
¿La empresa / estudio dispone de un Plan Estratégico de Internacionalización?					
¿Están dispuestos a asumir el grado de cambio necesario para acceder a proyectos en otros países: tiempo, viajes,...?					
¿Dispone su empresa / estudio de capacidad financiera suficiente para iniciarse en el exterior?					
¿Están dispuestos a sacrificar parte del margen del beneficio actual por las inversiones que implique la internacionalización?					
¿Dispone de personal cualificado para exportar su actividad: idiomas, movilidad geográfica...?					
¿Se tiene experiencia en procesos administrativos de operaciones en el extranjero?					
¿La empresa / estudio cuenta con los requisitos para el ejercicio profesional en el país al que se dirige?					
¿Conocen referentes comparativos (benchmarking), casos de éxito en el sector de la arquitectura española en el mercado internacional?					

¹ Ninguno / Nunca

² Escaso / Casi nunca

³ Suficiente / A veces

⁴ Alto / Casi siempre

⁵ Experto / Siempre

2- PAISES / CLIENTES	1	2	3	4	5
¿Tiene conocimiento de los proyectos más demandados en el exterior?					
¿Tienen establecidos sistemas de recogida de información de licitaciones, concursos, posibles clientes?					
¿Disponen de algún sistema de búsqueda de clientes en el exterior?					
La calidad de sus servicios respecto a la de la competencia es...					

3- PROYECTOS / HONORARIOS	1	2	3	4	5
El servicio que ofrecen tiene alguna ventaja competitiva que justifique que clientes extranjeros prefieran sus proyectos (precio, calidad, innovación...)					
¿La empresa / estudio esta capacitada para ofrecer un adecuado servicio en el extranjero?					
¿Se adaptan sus honorarios al mercado exterior?					
¿Conoce los honorarios de la competencia en los mercados objetivo?					
¿Tiene su empresa capacidad de adaptar los precios de sus servicios a las exigencias del mercado local para hacerlos más competitivos?					

4- PROMOCIÓN	1	2	3	4	5
¿Posee nuestra empresa / estudio página Web en diferentes idiomas?					
Nuestra empresa / estudio participa en misiones comerciales, viajes de promoción institucional, etc.					
Existe un presupuesto específico anual para gastos de comercialización, promoción y publicidad (tiempo destinado a concursos, presencia en publicaciones, ...)					
De cara a la actividad internacional, se puede contar con los proveedores y subcontratistas habituales o conocen alternativas en el país de destino					

5- FINANCIACIÓN / SOLVENCIA ECONÓMICA	1	2	3	4	5
La empresa / estudio tiene la posibilidad de acometer un plan de expansión exterior sin arriesgar su solvencia / viabilidad					
En el caso de requerir ampliar su financiación, ¿necesitaría financiación externa?					
¿Se tiene experiencia con entidades financieras en el extranjero?					

6- EQUIPO HUMANO	1	2	3	4	5
Los objetivos en el exterior de la empresa / estudio se transmiten a todas las					

personas y son compartidos por toda la organización?					
Se premia abiertamente a aquellos colaboradores que prestan interés por conseguir proyectos fuera					
La plantilla actual es lo suficientemente polivalente como para adaptarse a posibles cambios en la estructura organizativa, consecuencia del proceso de internacionalización					
La empresa cuenta con personas adecuadas para llevar a cabo actividades de internacionalización, es decir, idiomas, experiencia profesional y disponibilidad para viajar...					

El objetivo del autodiagnóstico es facilitar a la empresa a conocer su situación actual de forma que pueda minimizar los obstáculos a la internacionalización, tales como:

- Dificultad para identificar oportunidades en mercados exteriores
- Falta de familiaridad del personal con culturas y formas de hacer negocio en otros países
- Problemas de selección de distribuidores fiables y de otros medios de distribución
- Dificultad de encontrar, interpretar y respetar las regulaciones gubernamentales relevantes (adaptación a la normativa local)
- Adaptación de los productos exportables
- La competencia
- Falta de personal cualificado y experimentado
- Posibles dificultades financieras

2.- Posicionamiento ¿Cómo/dónde queremos estar?

La importancia de diferenciarse

Hoy en día, en un mundo cada vez más globalizado y competitivo, las empresas / estudios que quieren tener y mantener presencia sólida en otros países deben lograr diferenciarse de la competencia, buscando y obteniendo ventajas competitivas.

Bien sea por la formación que caracteriza al arquitecto español o por la práctica, la realidad es que un gran número de los estudios españoles no tienen un posicionamiento claro.

Ejemplos de diferenciación:

- “Villas Españolas” / 西班牙式 墅 / Spanish-style villa

Desde las Ofecomes se valora el estilo “español” refiriéndose fundamentalmente a

viviendas unifamiliares ó villas, generalmente en parcelas de gran tamaño y muy volcadas al exterior con terrazas y porches. Construcciones de calidad. Los elementos característicos que parece que se asocian a esta arquitectura son cubiertas de teja cerámica, fachadas blancas, diseñadas para la vida al aire libre, con jardín.

Son muy reconocidos los proyectos residenciales tipo “español” (oficina comercial de Pekín). La apreciación es que la arquitectura española es fuerte en residencial (villas y casas unifamiliares de estilo clásico o tradicional (Emiratos Árabes)

- Arquitectura singular, arquitectura entendida como expresión artística/ Soluciones más eficientes en términos de energía: “Arquitectura Sostenible”/ Empleo de algún material o técnica constructiva novedosa, etc.

Elección del país / dónde acudir

Importante: analizar el mercado y la competencia



3.- Elaboración del Plan de internacionalización

Permite la presentación ordenada, secuencial y lógica de todas las acciones que el estudio / empresa debe llevar a cabo para lograr los objetivos marcados y materializar el proyecto de internacionalización. En el se establecen:

- Las actividades y proyectos a desarrollar;
- La inversión necesaria
- Los plazos estimados
- Los recursos humanos necesarios
- Los indicadores de seguimiento

5.2 El papel de las organizaciones profesionales

Muchas son las organizaciones que de alguna u otra forma aglutinan los intereses del colectivo de arquitectos y que tienen entre sus funciones el fomento de la internacionalización de los servicios de arquitectura.

A continuación se hace una breve descripción de alguna de ellas:

UIA: Unión Internacional de Arquitectos

www.uia-architectes.org

La Unión Internacional de Arquitectos se fundó en Lausana (Suiza) el 28 de junio de 1948, para unir a los arquitectos del mundo sin importar su nacionalidad, raza, religión o doctrina de la arquitectura, y para federar sus organizaciones nacionales.

De las 27 delegaciones presentes en la asamblea de fundación, la UIA ha crecido para abarcar las principales organizaciones profesionales de los arquitectos en 124 países y territorios, y ahora representa, a través de estas organizaciones, a más de 1.300.000 de arquitectos de todo el mundo.

Es una organización no gubernamental con una red profesional incomparable de arquitectos que llega a todos los continentes. A través de sus comisiones, la UIA contribuye en tres áreas clave para la mejora de la arquitectura y la profesión de la arquitectura de todo el mundo:

- Enseñanza de la arquitectura
- Práctica Profesional
- Los concursos internacionales

Organiza un Congreso a nivel mundial cada 3 años. El próximo congreso se celebrará en Tokio en 2011.

Otorga premios y la “Medalla de Oro”

Tiene listados de los organismos nacionales profesionales y organismo de registro.

CAE: Consejo de Arquitectos de Europa

www.ace-cae.org/

El Consejo de Arquitectos de Europa (ACE) fue fundado en Treviso (Italia) el 11 de mayo de 1990 por la fusión del antiguo Comité de Enlace de los arquitectos de la Europa Unida (CLAEU) y el antiguo Consejo Europeo de Arquitectos (CEA).

El Consejo de Arquitectos de Europa (ACE) es la organización europea que representa a la profesión de la arquitectura a nivel europeo. Su sede y la Secretaría se encuentra en Bruselas.

Su creciente número de miembros se compone de miembros de organizaciones, que son los organismos reguladores representativos a nivel nacional y profesional de todos los Estados miembros de la Unión Europea. A través de ellos, representan los intereses de alrededor de 480.000 arquitectos.

La principal función del ACE es supervisar la evolución a nivel de la UE, tratando de influir en las áreas de Política de la UE y la legislación que tienen un impacto en la práctica arquitectónica y en la calidad global y la sostenibilidad del medio ambiente construido.

ACE-Info es el boletín mensual del Consejo de Arquitectos de Europa, que proporciona información sobre cuestiones de actualidad, haciendo hincapié en los nuevos ámbitos de actividad e informa de los asuntos de interés en el ámbito de la política arquitectónica.

ACE-Info se publica en francés e Inglés.

CSC Consejo Superior de Cámaras

www.camaras.org

Las Cámaras son la primera institución, después de la Administración, que más recursos dedica a fomentar la internacionalización de las empresas y ofrecer apoyo logístico en las acciones exportadoras.

El Plan Cameral de Exportaciones recoge todas las acciones que realizan las Cámaras para promover la internacionalización y en las que participan anualmente más de 14.000 empresas españolas. Más de 800 acciones de promoción directa en 124 países, 500 cursos de formación, 9000 actividad de asesoramiento y casi 40 Comités Bilaterales de Cooperación Empresarial son algunos de los instrumentos que las Cámaras ponen a disposición de las empresas que quieren abrirse a nuevos mercados.

ICO Instituto de crédito oficial

www.ico.es

El Instituto de Crédito Oficial es una entidad pública empresarial, adscrita al Ministerio de Economía y Hacienda a través de la Secretaría de Estado de Economía que tiene consideración de Agencia Financiera del Estado.

El ICO trabaja por el crecimiento y la mejora de la distribución de la riqueza nacional y

fomenta aquellas actividades económicas que por su trascendencia social, cultural, innovadora o ecológica merezcan una atención preferente. Porque el ICO apoya los proyectos de inversión de las empresas españolas, para que sean más competitivas y contribuyan al progreso económico de nuestro país.

La financiación del ICO se dirige a impulsar sectores como la industria cinematográfica, el transporte, favorecer los proyectos de innovación tecnológica, las energías renovables y potenciar la presencia de nuestras empresas en el exterior.

El ICO tiene una línea de financiación destinada a la Internacionalización de las empresas españolas.

COFIDES

www.cofides.es

La Compañía Española de Financiación del Desarrollo, COFIDES, S.A., es una sociedad mercantil estatal creada en 1988 cuyo objeto es facilitar financiación, a medio y largo plazo, a proyectos privados viables de inversión en el exterior en los que exista algún tipo de interés español, para contribuir, con criterios de rentabilidad, tanto al desarrollo de los países receptores de las inversiones como a la internacionalización de la economía y de las empresas españolas.

5.3 Relación de las actas de las entrevistas en profundidad

Datos identificativos

Nombre:	A-cero Joaquín Torres Arquitectura S.L.P.
Actividad:	Consultoría de Proyectos de Arquitectura y Urbanismo
Año de constitución:	1996
Personal:	55
Nº de arquitectos en plantilla:	40
Nº de extranjeros en plantilla:	6
Facturación 2008:	4.125.000 €
Cuota de exportación:	45%
Sede:	Parque Empresarial La Finca
Tel.:	917997984
e-mail:	a-cero@a-cero.com
Web:	www.a-cero.com
Oficinas en el exterior:	Dubai y República Dominicana

Introducción

¿Quiénes son y dónde se encuentran sus principales clientes?

Actualmente los clientes más importantes están en el extranjero, donde el tamaño de los proyectos es mucho mayor que en España. Nuestros clientes del área internacional son exclusivamente clientes privados del ámbito residencial.

Motivación

¿Cómo se gestó la idea de introducirse en nuevos mercados?

El origen de la actividad internacional es el natural devenir de nuestra actividad. Cuando un importante promotor español para el que somos su arquitecto de cabecera comenzó su actividad internacional, esto implicó la apertura de nuestra actividad a otros mercados, inicialmente a los más cercanos como Portugal y Marruecos, pero también a otros próximos a nuestra cultura como Brasil, Cuba o la República Dominicana.

Posteriormente, la aparición de otros proyectos como Suiza o Hungría son el resultado de la llegada de clientes atraídos por la obra ejecutada por A-cero.

Finalmente, el salto internacional más importante, en Middle East es el resultado de una invitación a un importante concurso internacional de ideas que se produjo a finales de 2007 en

Dubai, al cual fuimos invitados junto con otros cuatro equipos de todo el mundo, concurso en el que recibimos el primer premio.

¿Cuáles fueron las principales motivaciones de A-Cero para comenzar a hacer proyectos fuera de España?

La apertura del negocio y la previsión de un fuerte cambio en la situación del mercado interior.

¿Por qué decidieron dar el paso de la internacionalización?

Primero necesidad y posteriormente oportunidad.

¿En qué momento decide A-Cero que hay que salir al exterior?

Los primeros proyectos en el extranjero son ya de finales de los años 90, si bien no es hasta aproximadamente el año 2004 cuando se comienza a realizar proyectos de entidad en el exterior.

- Falta de trabajo en España
- Interés de los proyectos
- Mejores honorarios (ESTO NO ES CIERTO. SUELE SER LO OPUESTO)

Vías de internacionalización

¿Cuál es su estrategia en los mercados internacionales? ¿Qué herramientas han utilizado para contactar con clientes internacionales?

- Ferias
- Difusión en revistas especializadas, publicación de proyectos,..Una promoción basada en material gráfico como libros, catálogos,
- Portal en Internet, web en varios idiomas,
- Licitaciones, concursos internacionales,
- Contacto directo con promotores en España
- Misiones comerciales en el exterior
- Las visitas personales a clientes potenciales (face-to-face marketing).

Apoyo institucional

¿Han solicitado alguna ayuda a las instituciones públicas o privadas?

No.

¿Conoce algún tipo de subvención o programa institucional de ayuda a la exportación?

¿Cómo lo ha conocido?

Si, del ICEX. A través de Internet y del propio ICEX.

¿Ha contactado dentro de su experiencia internacional con Oficinas Comerciales en

alguna ocasión (OFECOMES-ICEX)?

Si, con las oficinas de Dubai, Vietnam, Omán, Brasil, Egipto y Turquía.

La elección del mercado en sí:

¿En qué mercados están presentes? ¿Por qué decidieron iniciar su actividad internacional por estos países?

Fundamentalmente en Middle East, por ser un mercado aún emergente y por ser base de acercamiento a otros mercados más alejados del español, como es el caso del lejano Oriente.

Posicionamiento del estudio:

¿Cuál es la actividad principal del estudio?

Arquitectura de autor y de alto o muy alto nivel.

Claves para el éxito:

¿Cuál diría que ha sido el secreto de su éxito en el sector de la arquitectura?

- Socios en el extranjero. Apoyo en un socio local, inmerso en el mercado y con buenos contactos
- Implicación decidida del equipo, capital humano del estudio, disponibilidad para viajar
- Producto adecuado / capacidad de precios razonables

¿En qué hay que adaptarse para trabajar fuera?

Fundamentalmente en la formación en idiomas y conocimiento de otras culturas de negocio.

¿Cómo ha influido la internacionalización en los resultados de la empresa?

- Crecimiento
- Prestigio

Principales dificultades, barreras existentes:

¿Cuáles son los principales obstáculos a los que se han enfrentado durante este proceso?

Principalmente el entendimiento de otros modos de gestionar los proyectos, en los que hay muchos más agentes implicados en el mismo, así como la barrera idiomática.

El local marca la cultura empresarial del negocio y muchas veces no respeta plazos, existen figuras nuevas como el Quantity Surveyor

¿Compensa el esfuerzo que supone la salida al mercado exterior?

Si, sin duda.

¿Qué obstáculos se puede encontrar una empresa española del sector a la hora de afrontar mercados extranjeros?

- Desconocimiento de los mercados exteriores y el no disponer de personal adecuado.
- Existe una gran oferta de empresas de arquitectura

Planes a medio y largo plazo:

¿Dónde tienen puestas sus miras para el futuro? ¿Cuáles son sus planes de expansión?

- Nuevos países : Vietnam, lejano oriente, el norte de Africa...

¿Cuál es su receta para enfrentarse a los mercados exteriores?

Acción y paciencia.

Imagen de la Arquitectura Española:

Según su experiencia, ¿qué acogida tiene la arquitectura española en el extranjero?

Muy buena. Los profesionales españoles son muy reconocidos y la arquitectura española muy valorada, aunque a veces hay malentendidos en lo que debe o no debe ser el "estilo español".

Propuestas apoyo institucional:

¿Qué se podría hacer para incrementar la tasa de exportación de los servicios de arquitectura, quienes serían los responsables de tomar estas iniciativas?

Mejor orientación en las Embajadas y Oficinas Comerciales sobre los procedimientos y establecimiento de empresas en el exterior.

Evidentemente la actividad comercial que realizan es muy importante, pero lo anterior es básico y previo a cualquier proyecto.

Datos identificativos

Nombre:	ACXT
Actividad:	Arquitectura en el contexto de equipos multidisciplinares
Año de constitución:	1997
Personal:	200
Nº de arquitectos en plantilla:	
Nº de extranjeros en plantilla:	
Facturación 2008:	
Cuota de exportación:	25%
Sede:	José Abascal 4, 28003 Madrid
Tel.:	91 444 11 50
e-mail:	jms@acxt.net
Web:	http://www.acxt.net/
Oficinas en el exterior:	Londres, Brasil, Lisboa y México

ACXT es la marca de arquitectura del grupo IDOM, empresa de ingeniería y consultoría con más de 2.500 empleados y con un total de 28 oficinas de las cuales 13 están fuera de España.

La actividad de ACXT en el exterior no se puede aislar de la condición de la empresa dentro del grupo, ya que el esfuerzo realizado en el exterior (económico y de personal) supone una inversión económica muy grande. ACXT se vende que es parte de un grupo, con independencia y poder de decisión pero perteneciente a un grupo.

Realmente, estudios de arquitectura españoles que tengan una oficina permanente en el exterior hay muy pocos.

Motivación

La internacionalización responde a una diversificación geográfica. La globalización te exige estar internacionalizado. No salvas el negocio estando solo en España. Muchos de los clientes que tienes en España son internacionales, tienden a buscar negocios internacionales y no tener una dependencia local, por lo que incluso para darle servicio a los clientes nacionales tienes que salir al exterior. Más que una estrategia, se puede decir que el proceso de internacionalización es una imposición, una exigencia del mercado actual.

La elección del mercado

Aunque el grupo IDOM, cuenta con 13 oficinas fuera de España, ACXT está presente en 4 de éstas (Londres, Brasil, Lisboa y México). Esto no es obstáculo para que la empresa también

trabaje en otros ámbitos geográficos como Oriente Medio y China.

Londres es muy atractivo e interesante porque hay una cultura muy fuerte de servicios profesionales de exportación, a lo que ha contribuido el hecho de que la sede de la Commonwealth (organismo que tiene como objetivo la cooperación internacional en el ámbito político y económico) se localice en Londres. Es una ciudad que te puede abrir las puertas de otros países.

ACXT está abierta a trabajar en cualquier país. Se busca entender al cliente, que los servicios solicitados encajen con el saber de la empresa, y que haya una seguridad en el cobro.

Posicionamiento del estudio

Las referencias de ACXT son amplias y variadas, aunque se centran principalmente en el sector de edificación en los siguientes ámbitos:

- Educación
- Sanidad
- Terciario oficinas
- Cultural deportivo

En general, para la realización de proyectos en el extranjero, se analiza que sea un proyecto interesante y de un volumen de honorarios que justifique la distancia, los viajes al país de destino.

Aspectos positivos de la internacionalización

Es difícil cuantificar el beneficio, ya que algunos proyectos realizados en el exterior no son rentables económicamente en sí mismo pero sirven para darse a conocer y además en ocasiones generan trabajo que se desarrolla en el ámbito nacional, esto es, en oficinas de la compañía en España. Los beneficios son muchos: prestigio, consecución de un mercado más estable, apertura de nuevos mercados, ampliar relaciones, presencia en círculos de influencia, mayor resonancia de los proyectos, etc.

Vías para la internacionalización

Como ya se ha comentado, la internacionalización se ha apoyado en gran medida en las oficinas que se han implantado en el exterior.

Por otra parte, la aparición de ACXT en diversas publicaciones también ha contribuido a darse a conocer en el mercado extranjero.

Recientemente, se ha creado una web (independiente de la del grupo IDOM), en español e inglés.

En ocasiones, para acometer proyectos en el extranjero se buscan colaboradores. No socios, ya que la idea es abrir una oficina si el mercado funciona.

Estrategia a medio/largo plazo

Para el medio plazo se está pensando en realizar proyectos en Oriente medio y Libia. El mercado chino, ya abordado por la empresa en alguna ocasión, se considera difícil y complejo (distancia, idioma, cultura). El entrevistado piensa que se ha llegado tarde.

Obstáculos para la internacionalización

Las fuertes competencias que tiene el arquitecto español es lo que ha hecho que proliferen los estudios de arquitectura de una forma muy aislada. Por eso ha habido una colaboración nula o una distancia muy grande a la ingeniería. Es un modelo pequeño, autónomo con poca capacidad empresarial. Un modelo único.

Piensa que se ha creado un modelo endogámico con un tamaño muy pequeño comparado con el resto de países y ahora se tiene un grave problema de estructura. No se tiene capacidad empresarial para salir fuera a pesar de que seamos buenos. Parece que hay que elegir entre ser arquitecto o empresario. Esto en otros países no ocurre.

Cree que el arquitecto español es muy competente pero tiene unas lagunas empresariales muy grandes, y un tamaño reducido que dificulta la internacionalización.

Datos identificativos

Nombre:	Estudio Lamela Arquitectos
Actividad:	Arquitectura, urbanismo, interiorismo
Año de constitución:	1954
Personal:	80 personas
Nº de arquitectos en plantilla:	60
Nº de extranjeros en plantilla:	En el estudio de Madrid el 30%
Facturación 2008:	10 millones de €
Cuota de exportación:	33%
Sede:	Av. Arroyo del Santo, 4 28042 Madrid
Tel.:	915 743 600
e-mail:	bschlosser@lamela.com
Web:	www.lamela.com
Oficinas en el exterior:	México (hace 4 años) y Varsovia (7años)

Hablamos con Birgit Schlösser, directora internacional del Estudio Lamela.

Nuestros clientes están en muchos sitios, principalmente estamos en dos países con oficina propia que es México y Polonia. Polonia desde hace siete años y México desde cuatro.

Estamos siendo muy activos en los países árabes (Dubai, Abú Dhabi, Qatar), allí tenemos una persona que nos representa a nivel comercial y realizamos los proyectos desde aquí, es realmente la exportación. Hemos visto que las reglas son un poco diferentes, en Polonia y México necesitas estar allí tener presencia y en cambio en los países árabes podemos hacer proyectos en la distancia, no es tan importante el conocimiento exacto del local, nos ha resultado más fácil.

En todos los países siempre hemos contado con socios locales.

Motivación

Comenzamos hace 10 años, con la visión de que la Arquitectura es una profesión bastante universal, nuestro lenguaje es el dibujo no es tanto el idioma.

El ser un estudio grande siempre nos ha permitido invertir una parte de la facturación en intentar abrir nuevos mercados.

El comienzo fue el concurso del aeropuerto de Varsovia, fue donde empezamos, nos fue bien, lo ganamos, montamos equipo. Y a día de hoy podemos decir gracias a la visión que tuvimos

mantenemos la oficina de Varsovia.

Con la primera experiencia nos animamos a otros concursos. En México fue un concurso que lanzaron a nivel mundial que también ganamos para el Banco Santander.

Ambos fueron concursos restringidos, invitados en un caso por la experiencia en aeropuertos y en otro por la capacidad del estudio.

Elección del mercado

La elección del país ha sido por una oportunidad concreta que surgió, no tanto una elección.

En Países Árabes fue más porque nos preguntaron si podríamos hacer algo, buscaban arquitectura internacional. Hasta finales del año pasado que se ha parado un poco la actividad allí, hemos hechos unos cuantos proyectos, concursos y proyecto en curso.

Vías de internacionalización

La estrategia es amplia, lo hemos intentado todo, en todo:

- Conferencias en congresos. Hacemos presentaciones sobre temas concretos como aeropuertos en congresos de ingenieros aeronáuticos.
- Difusión en revistas especializadas, publicación de proyectos,..Una promoción basada en material gráfico como libros, catálogos, Publicaciones también, acercamiento a la prensa nacional e internacional, lanzando mensajes “ha llegado un estudio español, se ha implantado en un país...”
- Portal en Internet, web en varios idiomas,
- Licitaciones, concursos internacionales,
- Contacto directo con promotores en España
- Misiones comerciales en el exterior: Pabellones oficiales organizados por el ICEX en ferias internacionales. Hemos ido en varias ocasiones con la Cámara de Comercio, Cámara de Madrid, con Icx.
- En marketing la experiencia en lo deportivo, el Real Madrid nos ayuda mucho, dando conferencias para darnos a conocer.

Las misiones comerciales han servido, aunque hay que tener paciencia, consiguen contactos valiosos, aunque el resultado no sale en el primer instante.

Apoyo institucional

Sabemos que existen subvenciones para viajes y para la implantación en otros países, alguno que otro viaje lo hemos hecho gracias a ayudas, pero en el día a día hay que pensar en una inversión, estás solo.

Contacto con Oficinas Comerciales hemos tenido, pero el contacto es muy esporádico, es más fácil en Madrid, es más difícil tener acceso fuera, quizás por la carga de trabajo que tienen.

Sería deseable un papel más activo. Sólo nos ha pasado una vez, que hemos sido

recomendados por la Cámara de Comercio para un proyecto en países árabes, pero el papel no ha sido muy activo.

Estrategia a medio/largo plazo

Estuvimos en China, con bastantes experiencias durante 2 años, al final abandonamos el planteamiento, quizás nos equivocamos de socio, no estaba lo bastante relacionado, quizás era más comercial que técnico. El contexto es distinto tanto por el idioma, siempre dependes de gente del país, para todas las traducciones, para hacer las cosas, esto requiere un grado de confianza que no se devolvió. Esto te hace reflexionar. Los chinos tienen el mercado muy blindado, bienvenida la influencia pero a la hora de trabajar hay muchos intermediarios.

Ahora vamos lentos, estamos tanteando otros países, la situación ahora es compleja y hay que moverse con pies de plomo.

Posicionamiento del estudio

Estamos especializados en Aeropuertos y grandes equipamientos deportivos.

Al ser un estudio grande pueden actuar con rapidez, tenemos un equipo interdisciplinar esto nos ha dado ventajas en el pasado, si tienen mucha prisa siempre podemos atenderles con un abanico amplio de profesionales.

Por otro lado los 50 años de vida del estudio, podemos enseñar proyectos de todo tipo, hay todo un abanico de experiencias del pasado, en muchos campos, esto también inspira mucha confianza y es una fortaleza. También Hemos trabajado con muchas ingenierías y consultoras, la experiencia de saber que funcionamos bien juntos también genera confianza.

Claves para el éxito:

El amplio currículum y mantenerse y adaptarse en el tiempo. Hemos pasado por baches, momentos de mucho éxito, mucha actividad y momentos de menos, hemos sabido reconducir la situación. Saber manejar todo tipo de proyecto, proyectos grandes, pequeños, es importante para los clientes.

Gracias a ser un estudio grande tenemos la ISO 9001 que para más de un cliente es un dato importante. No es un taller de arquitectura es una empresa.

Resultados de la experiencia internacional:

La experiencia internacional, yo creo que nos da más currículum, abre otros mercados, haber salido ya a otros países inspira confianza si vas al extranjero, piensan si ya han sabido trabajar fuera también podrán hacerlo aquí.

En cuanto a la parte económica, en los primeros 3 años ó 4 años en más una inversión, el retorno no llega tan rápido. Los proyectos son rentables pero a la hora de apostar por mantener la oficina los primeros años fuera hay muchos gastos (constitución de la sociedad, traducir el material de difusión...)

Nos ayuda en temas de recursos humanos, en un momento falta personal en una oficina y se hacen equipos mixtos, sirve para equilibrar las cargas de trabajo.

Obstáculos para la internacionalización

Equivocarse con el socio, en China se hemos comentado.

El idioma es importante. Como hemos comentado en Varsovia ahora tenemos personal polaco aunque hay un delegado de la oficina de Madrid que también ha aprendido polaco. México es infinitamente más sencillo porque es una cultura más cercana a la española.

En los países árabes todo en inglés, en ningún momento hemos sentido necesidad de hablar árabe, ni en la documentación, ni en los contratos,.. La gente es de Pakistán, de Inglaterra o de América es un mundo global. Los socios están más occidentalizados

Imagen de la arquitectura española:

La arquitectura española fuera suena positivo, somos bienvenidos, en muchos sitios somos los primeros. Hay pocos españoles fuera y se tiene poco repercusión mediática si nos comparamos con los anglosajones, nos llevan mucha ventaja.

Perfil del arquitecto español:

En general lo más bonito de la arquitectura es la ejecución. Nos gusta hacer proyectos completos, incluida la ejecución de obra. En los países árabes hemos empezado poco a poco, primero el diseño, pero nos vamos acercando. La arquitectura la entendemos como la realización del proyecto. A veces se comienza por el Master plan que también hemos realizado y es un largo proceso.

En cuanto a la diferencia entre el arquitecto español y el resto, en la formación no se distinguen tanto los profesionales. Hay una gran diferencia en la agilidad y la versatilidad. A un arquitecto español le puedes dar diferentes tareas de lo más variopintas y es capaz de manejarse. La rapidez que tiene un arquitecto español (en México el ritmo es más lento). En España estamos acostumbrados a trabajar mucho y muy rápido. A lo hora de dar respuesta rápida a un cliente, fuera nos está constado un poco, con arquitectos locales.

Propuestas de apoyo institucional:

En las cámaras de comercio si pudieran establecer mecanismos (los que están fuera, en los países) para que vayan avisando de determinadas oportunidades. Un aviso en un momento temprano para poner en marcha un proyecto,

Seguir haciendo misiones comerciales, ya que ellos avalan. Abre puertas e inspira mucha confianza.

Entiendo la dificultad de las cámaras, me imagino que hay muchos sectores que necesitan apoyo. La arquitectura es un tema muy específico.

Datos identificativos

Nombre:	Vidal y Asociados Arquitectos
Actividad:	Arquitectura
Año de constitución:	1994
Personal:	40
Nº de arquitectos en plantilla:	36
Nº de extranjeros en plantilla:	4 (10%)
Facturación 2008:	7 millones de €
Cuota de exportación:	25%
Sede:	Calle Velázquez 78, 28001 Madrid
Tel.:	913593900
e-mail:	lv@luisvidal.com
Web:	http://www.luisvidal.com/
Oficinas en el exterior:	Londres

Nuestros principales clientes suelen ser, aproximadamente la mitad, administraciones públicas y la otra mitad grandes empresas multinacionales, españolas principalmente.

Motivación

La idea de ir a nuevos mercados:

Normalmente vamos de la mano de clientes actuales que deciden salir y vamos a su estela.

La internacionalización también responde a una decisión propia.

También buscamos nuestras oportunidades fuera que a veces facilitamos o proponemos a nuestros clientes y otra vamos por nuestra cuenta si no requieren un compañero de viaje.

Tiene que ver con el interés de los proyectos.

Los honorarios tienen que ser iguales o mejores.

Vías de internacionalización

Depende, hemos estado fuera con el ICEX.

Misiones comerciales: viajaron fuera con el ICEX, a China y Dubai, preparando algo específico para ese viaje, o para el mercado al que te quieres dirigir.

Material gráfico: Libros, revistas, artículos de prensa.

Web en varios idiomas

Contacto directo con clientes que salen fuera.

Visita a clientes potenciales cuando hay un tema concreto en la mesa.

Presencia en congresos

Conferencia, curso académico, concursos restringidos (no solemos ir nunca a concursos abiertos)

Apoyo institucional

Conozco alguna, y probablemente hacemos mal, pero no suelo creer mucho en eso. Sé que existen pero en base a mis experiencias anteriores creo que no compensa el esfuerzo. Apoyo institucional, requiere tantísimo esfuerzo la solicitud, tramitación de las ayudas que prefieren dedicar el esfuerzo a buscar trabajo.

La elección del mercado en sí:

Estamos en Inglaterra (con encargo en firme), en Alemania y en Italia.

Sudamérica en Chile.

México.

China: no surgió nada, requiere de una inversión, un asunto a muy largo plazo, tenemos un par de colaboradores allí, en cualquier momento podría salir algo.

Dubai me produjo una reacción completa de rechazo, prefería no tener estudio a tener que trabajar en Dubai.

Planes a medio y largo plazo:

Mantener la oficina en Inglaterra. También estamos tanteando en Alemania y en Italia.

En Sudamérica en Chile. Y en México.

Posicionamiento del estudio:

Dependiendo de dónde vayamos, a la carta.

Hacemos aeropuertos, hospitales, normalmente gran obra pública.

Estudio muy joven... tiene 5 años, pero si 40 personas es un equipo grande dentro del mercado nacional, pues somos grandes. En los tiempos que corren, estuve en un estudio de 150 personas que ahora me han dicho que quedaban 30.

Claves para el éxito:

Yo creo que las claves son: Seriedad, profesionalidad y calidad.

Como todo en la vida hay que tener la mente abierta, tener visión y tener la mente abierta.

Diferencias: normalmente lo que suele llamar más la atención son las diferencias de responsabilidad. Cobra más responsabilidad en constructor. Los arquitectos son meros

ilustradores, como si diseñan un coche y luego se pasa la máquina de producción.

Principales dificultades, barreras existentes:

Barreras: corrupción, produce alejamiento, distanciamiento

Compensa el esfuerzo de hacer proyectos fuera sin ninguna duda porque es un enriquecimiento.

Mínimos de un estudio: yo creo que es problema de visión, no tiene que ver con el tamaño ni con la ubicación, cuestión de visión, sabes lo que quieres y buscas cómo lograrlo.

Imagen de la Arquitectura Española:

La imagen de la arquitectura española fuera es buena, se vende bien. Los arquitectos españoles en general tienen buena imagen.

Yo me formé en Inglaterra hice toda la carrera fuera y luego fui profesor de proyectos de Madrid y yo no cambio mi formación.

Sobre la formación: carrera en Inglaterra, arquitecto del RIBA

La anglosajona inculca el trabajo en equipo y aprender a buscarte la vida. Te ayudan a aprender. Tienes que saber. En España te inculcan que eres un genio, la individualidad, estudiar, notas, aprobar. En el sistema español son todo codos y memoria.

La arquitectura española vende bien fuera porque se ha dado mucha libertad, gracias a esa libertad hay buenos ejemplos que se han sabido vender fuera.

Propuestas apoyo institucional:

Ideas, medidas desde las instituciones:

Por un lado ponerlo más fácil.

Por otro lado, en la experiencia que tengo yo, tengo un socio inglés, he tenido un socio francés, uno americano, y los gobiernos son más agresivos y mucho más comerciales a la hora de vender un estudio.

Servicios británicos y americanos están a años luz. Labor previa. La primera hornada con gente de peso, eso ayuda a penetrar, buena base de partida y luego a los demás a los que tienen interés. Desde luego hacen un trabajo impecable.

Socio local cuando es necesario

En mi época anterior monte yo con el director comercial del HOK, el HOK european network, red europea: italiano, belga, alemán,

Yo creo que cada proyecto tiene su vida. Cada proyecto se afronta como viene, hay que intentar no estar encasillado.

El proyecto es el que manda, según las características del proyecto se eligen los colaboradores.

Oficinas temporales para un proyecto en concreto: he montado oficina en Varsovia (2002) y en Londres (2007), se montan para un proyecto pero tienen vocación de continuar.

Es obligatorio pasar por Londres varias veces al año, igual que por Nueva Cork, por ciertos sitios. Madrid ha crecido a pasos agigantados pero está todavía muy lejos.

Datos identificativos

Nombre:	ABALOS + SENTKIEWICZ
Actividad:	Edificación: viviendas, oficinas, C.C. generalmente edificaciones o proyectos urbanos (transporte) de carácter singular.
Año de constitución:	2006
Personal:	15
Nº de arquitectos en plantilla:	100%
Nº de extranjeros en plantilla:	5
Facturación 2008:	1,3 millones de euros
Cuota de exportación:	15-40%
Sede:	Gran Vía, 16 Madrid
Tel.:	915228792
e-mail:	Studio@abalos-sentkiewicz
Web:	www.abalos-sentkiewicz.com
Oficinas en el exterior:	NO

Motivación

En principio no ha habido una estrategia definida en cuanto a la exportación. Para este estudio la persona de Iñaki Ábalos, su actividad docente que desarrolla en diferentes países, es la "presentación" en el exterior.

Es decir la internacionalización del estudio se produjo de forma natural por la presencia internacional del Director del Estudio. Generalmente acuden a concursos previa invitación (se suele invitar a unos 4-5 estudios).

Vías de internacionalización

¿Cuál es su estrategia en los mercados internacionales? ¿Qué herramientas han utilizado para contactar con clientes internacionales?

A este respecto, las actividades que realizan en mayor medida son las siguientes:

- Conferencias en congresos, universidades, ferias,..
- Difusión en revistas especializadas, publicación de proyectos,..Una promoción basada en material gráfico como libros, catálogos,
- Portal en Internet, web en varios idiomas,
- Licitaciones, concursos internacionales,

Apoyo institucional

Han solicitado ayuda al ICEX. Algunas de las propuestas de mejora que plantean son las siguientes:

- Conseguir que la confirmación de la ayuda (no el dinero) sea cuanto antes. El trabajar sin saber si se va a contar o no con el dinero, puede repercutir en la calidad del proyecto.
- En general, agilizar los trámites
- En cuanto a las oficinas comerciales en el exterior, su papel parece poco activo. Hay que conseguir que cuando se haga algún viaje éste se rentabilice al máximo (además de la ponencia en sí, sería deseable tener contactados posibles clientes, organizar comidas, reuniones de trabajo, etc.). Esto funciona muy bien en el mundo anglosajón.

La elección del mercado en sí:

Los países donde trabajan están muy ligados a la actividad docente de Iñaki Ábalos, y a sus contactos personales.

En principio no dirían NO a ningún país, aunque es cierto que la lejanía (china por ejemplo) es un factor importante y solo se justificaría por un proyecto emblemático y de un valor monetario importante.

Posicionamiento del estudio:

La actividad principal del estudio es la edificación (viviendas, oficinas,), y equipamientos de carácter singular. La sostenibilidad está muy presente en todos sus proyectos.

Trabajan principalmente para la administración (80%), aunque también tienen clientes privados.

Claves para el éxito:

Piensan que han buscado una nueva arquitectura “la redefinición de la belleza”. Por otra parte, la relación de Iñaki con la universidad, te hace más visible.

Es muy importante ofrecer un producto diferenciado

La actividad internacional les reporta prestigio. En cuanto al crecimiento, el Estudio no quiere cambiar de escala.

Principales dificultades, barreras existentes:

Opinan que la arquitectura es en cierta forma un sector localista. Al final la construcción, dirección de obras exige un seguimiento muy próximo.

Por otra parte, el reducido tamaño de la mayor parte de los estudios, hace que la disponibilidad de recursos (humanos y económicos) sea limitada.

Planes a medio y largo plazo:

El estudio funciona en cierto modo por inercia con escasa planificación. Los proyectos van

surgiendo sin una estrategia clara de hacia donde ir.

Imagen de la Arquitectura Española en el extranjero:

Piensa que es buena y conocida. Alude a la revista croquis, en la que han aparecido números proyectos españoles. También es una obra recogida en el MOMA.

La ETSAM es muy potente y tiene muy buena imagen, encontrándose a la altura de la de París y Zurich.

Datos identificativos

Nombre:	Juan Herreros Arquitectos SLP
Actividad:	Arquitectura (proyectos singulares)
Año de constitución:	25 (desde Ábalos y Herreros)
Personal:	14
Nº de arquitectos en plantilla:	14
Nº de extranjeros en plantilla:	50%
Facturación 2008:	1,5 millones de euros
Cuota de exportación:	25%
Sede:	Calle Princesa 25, El Hexágono, 28008 Madrid
Tel.:	915 22 77 69
mail:	estudio@herrer SARQUITECTOS.COM
Web:	http://www.herrer SARQUITECTOS.COM
Oficinas en el exterior:	No

Su actividad nacional comenzó básicamente con encargos públicos (licitaciones) que arrastraron posteriormente al sector privado. Siempre realizan proyectos singulares.

Trabajan fuera desde **hace unos 8 años, tanto en Europa como en EEUU**. Son concursos a los que les invitan y casi siempre son remunerados. Es una cuestión que les ha venido dada por el reconocimiento que ellos tienen. Es difícil salir al exterior sin un enlace económico: de la mano de inversores o como enlace de estos, más que salir como arquitecto.

El mundo de los concursos de arquitectura singular es muy particular y te llevas tortas.

España no es un centro operacional donde salgan proyectos. No hay nadie que se preocupe de enlazar la arquitectura con el ámbito económico.

Piensa que hay poco apoyo institucional cuando se está fuera. Se está en cierta inferioridad. No tiene nada que ver con otros países, por ejemplo con Inglaterra. Por ejemplo si un arquitecto francés de renombre viene a España, la embajada, la cámara de comercio le organiza una cena y la agenda para que establezca contactos con el sector público y privado de España. Ejemplo Dominique Perrault en la Caja Mágica. Si un extranjero gana un concurso importante en España, la día siguiente tendrá a su disposición un montón de medios a su disposición (traductor, etc.)

Además opina que cuando se ha hecho algo relevante (la exposición en el Moma) no se gestionó bien y el impacto en los medios fue bastante reducido.

En España las empresas fabricantes siempre están más cerca de las constructoras que de los arquitectos.

España "produce" un arquitecto muy peculiar. La formación en España es muy completa, los profesores conocen muchas disciplinas, por tanto son buenos educadores, y esto hace que

muchos arquitectos españoles sean demandados para dar clases y/o charlas en universidades de otros países. Allí son enormemente apreciados pero tiene poco reconocimiento aquí.

La dificultad del arquitecto español está en pasar del ámbito académico al económico. El perfil del arquitecto español es único en el mundo y deseable. Apunta las siguientes cualidades:

España tiene un perfil de arquitecto único en el mundo y muy deseable fuera.

Gran conocimiento

- Capacidad de diseño y lenguaje formal
- Capaces de construir bajo su responsabilidad y con una cultura técnica
- Los mejores están vinculados a la universidad
- Muchos arquitectos españoles leen publicaciones y escriben artículos, libros, etc.

Esto no ocurre en otros países (cita los arquitectos franceses). Los grandes de otros países no dan clases, los que las dan son académicos.

Como puntos negativos apunta los siguientes:

- Poca capacidad empresarial y de gestión. No tienen conocimiento y además no tienen dónde obtener esta formación.
- Poco control de calidad. Falta de gestión de equipos.
- Dificultad para trabajar en conjunto con otros gremios (constructores, Project Manager, cliente).

Apunta, que para trabajar fuera de España es necesario tener prestigio en el país de origen. También comenta la importancia de salir de la mano de inversores, para ello sería deseable contar con personas en España que establecieran contacto con intermediarios que facilitasen este conocimiento.

Otro problema del arquitecto español es la falta de proyectos compartidos con otros arquitectos. Cita el ejemplo de Holanda. Allí se hacen proyectos con arquitectos del país en colaboración con arquitectos de otros países. Piensa que en España esto se podría haber hecho muy bien.

Apoyo institucional

Alguna vez han acudido al ICEX, pero piensa que se requiere mucha burocracia. También comenta que falta difusión de las ayudas y programas que existen dirigidos a fomentar la exportación en el ámbito de la arquitectura.

Las ayudas económicas son importantes, pero piensa que es más importante la comunicación, la promoción. Establecer ayudas en este sentido.

Vías de internacionalización

Ellos utilizan las embajadas para promocionarse: Panamá, Mexico, Noruega, Holanda, Estados Unidos.

Estrategia a medio/largo plazo

No tienen pensado grandes cambios en cuanto a su actividad internacional. Seguirán asistiendo a concursos que les inviten y de momento no se plantean abrir nuevos mercados. Oriente les parece complicado porque generalmente hay que ir de la mano de un privado y ellos generalmente suelen trabajar para la administración con proyectos singulares.

Datos identificativos

Nombre:	Marinas, Vizcaíno. Arquitectos
Actividad:	Edificación: básicamente viviendas.
Año de constitución:	2003-2004
Personal:	2
Nº de arquitectos en plantilla:	2
Nº de extranjeros en plantilla:	-
Facturación 2008:	80.000 euros
Cuota de exportación:	50%
Sede:	Gran Vía, 58, Madrid
Tel.:	915591401
e-mail:	dosele_arq@yahoo.es
Web:	-
Oficinas en el exterior:	-

Es un estudio muy joven (5-6 años) y está trabajando en Emiratos Árabes desde hace tres. La entrada en Emiratos se debió a un contacto personal (más concretamente al padre de uno de ellos que lleva implantado allí 30 años). Fue un concurso para la realización de un edificio administrativo de grandes dimensiones. Es cierto que tuvieron que ganar el concurso pero el conocimiento del país, de socios locales, funcionamiento de la administración, etc. fue fundamental a la hora de plantearse licitar.

Para el día a día es fundamental tener allí una persona de confianza. Ellos viajan periódicamente pero las obras se llevan desde allí.

La idea es conseguir más trabajos allí y consolidarse. En principio no tienen la intención de exportar a otros países. Es un estudio muy joven y carecen de estructura para afrontar otros mercados. Emiratos lo conocen y están muy satisfechos con la evolución de los trabajos. Subcontratan mucho de los trabajos (estructura, instalaciones, etc.).

Vías de internacionalización

No han utilizado más vía de internacionalización que los contactos personales.

En cuanto al apoyo institucional, dicen no haber utilizado ningún tipo de ayuda en gran parte por desconocimiento de las mismas. Opinan que lo más importante para lanzarse a un mercado es tener a alguien que conozca el país de destino y al que se le puedan plantear cuestiones de tipo administrativo, legal, normativo, etc. Lo ideal sería una atención personalizada aunque entienden que esto es difícil.

Posicionamiento del estudio:

La actividad principal del estudio es la edificación (principalmente viviendas). La sostenibilidad está muy presente en todos sus proyectos.

En España sus clientes provienen básicamente del sector privado. En Emiratos, sin embargo, trabajan 100% para el sector privado.

Claves para el éxito:

Para ellos la clave está en trabajar bien y mucho. Los beneficios reportados por su internacionalización entienden que son más de apertura, y consecución de más proyectos que económicos. De cualquier forma piensan que gracias a los trabajos que están realizando en Emiratos pueden continuar con el estudio porque el trabajo en España está muy parado y muchos de los proyectos que tenían se están retrasando.

Principales dificultades, barreras existentes:

Las principales barreras son:

Demasiada burocracia para desarrollar la actividad en el extranjero. Dependiendo del sitio tienes que tener un domicilio social en el país de destino. Por otra parte, se requiere el conocimiento de la norma British Estándar, que es la utilizada en Emiratos.

Planes a medio y largo plazo:

En el medio-largo plazo piensan afianzarse en Emiratos. Aunque este país lleva creciendo mucho tiempo, piensan que todavía le queda mucho recorrido.

Trabajan a gusto allí y es un mercado que controlan. A priori no piensan en introducirse en nuevos mercados. Según ellos, les falta habilidades de gestión comercial (creen que esta es una carencia de gran parte de los arquitectos). Estas acciones comerciales quedan reservadas en gran medida a los grandes estudios o arquitectos de prestigio. De vez en cuando les invitan a dar alguna charla y les cuesta aprovechar la ocasión para “venderse”.

Imagen de la Arquitectura Española en el extranjero:

Opinan que los arquitectos españoles están bien valorados. No obstante, hoy, los que copan el mercado son los ingleses sobre todo en Dubai.

Datos identificativos

Nombre:	Fernández del Castillo Arquitectos S.L.P.
Actividad:	Edificación singular, equipamientos públicos
Año de constitución:	2005
Personal:	5
Nº de arquitectos en plantilla:	4
Nº de extranjeros en plantilla:	2
Facturación 2008:	
Cuota de exportación:	0%
Sede:	Pilar Andrade, 22 El Plantío
Tel.:	91 7299458
e-mail:	Horacio@fernandezdelcastillo.es
Web:	www.fernandezdelcastillo.com
Oficinas en el exterior:	no

Motivación

La idea de exportar ha surgido como consecuencia en parte de la caída del mercado nacional y porque entienden que es una forma de mejorar en la profesión.

Vías de internacionalización

Acuden a licitaciones públicas. De momento han licitado en Dubai, Inglaterra, Italia. Hace unos meses les han adjudicado un proyecto en Marruecos. Se trata de un polideportivo para un colegio español que está en Tánger. El concurso lo convocó el Ministerio de Educación de España.

También acuden a misiones comerciales que realiza la Cámara de Comercio de Madrid. Han estado en Vietnam y Thailandia hace aproximadamente un mes. El encuentro fue interesante pero todavía ha pasado poco tiempo para valorar la acción comercial realizada.

Disponen de página web en inglés, francés y árabe. Por otra parte, también han aparecido en revistas (Arquitectura, A y C, Arquitectura y Construcción, Future, etc). libros, etc.

Apoyo institucional

Como se ha comentado conocen en gran medida las ayudas de la Cámara y del ICEX. De este último han conseguido un PIPE (colaborador en la empresa que ayuda al proceso de internacionalización).

En cuanto a las oficinas comerciales, su opinión es que varía mucho de la persona que lleve la misma. A este respecto, sus experiencias en Vietnam y Libia han sido positivas mientras que su opinión respecto a la oficina comercial en Libia es algo más negativa.

La elección del mercado en sí:

En principio no tienen un mercado claro al que dirigirse. No descartan ninguno. En Libia piensa que hay que tener mucho contacto político. En general opina que para un estudio pequeño existen muchas dificultades, mientras que para una empresa de ingeniería generalmente de con mayor volumen es más sencillo.

Apunta como variables críticas para la exportación las siguientes:

- Disponer de un equipo con idiomas
- Tener una buena trayectoria
- Experiencia
- Tamaño

Otra cuestión que les preocupa es el desconocimiento de lo que se licita fuera, que vías pueden utilizar para enterarse de los concursos que se publican en el extranjero.

Planes a medio y largo plazo:

Su estrategia a medio- largo plazo es facturar un 30% en el mercado internacional y disponer de un equipo de entre 20-25 personas. Hoy por hoy son conscientes de que sólo no pueden, por lo que deberían de buscar apoyos.

Posicionamiento del estudio:

Es un estudio joven (y pequeño (4-5 personas).

Está especializado en la realización de Proyectos y Obras de Edificios Dotacionales, Rehabilitación Integral de Edificios y Realización de Proyectos en los que la Sostenibilidad es un punto de partida ineludible. El estudio posee también una amplia experiencia en el desarrollo de proyectos de Remodelación de barrios históricos.

Principales dificultades, barreras existentes:

- Falta de información.
- Barreras administrativas y jurídicas (en mayor o menor grado en función del país)
- Idiomas
- En algunos países desconocimiento de su cultura (China)
- Escaso tamaño del estudio español

Imagen de la Arquitectura Española:

La imagen de la arquitectura española fuera es buena, tiene buena fama y tiene calidad.

Propuestas apoyo institucional:

Las propuestas dirigidas hacia el ICEX de cara a los estudios con vocación exportadora son las siguientes:

- Modificar el plazo de entrega de la solicitud de ayudas FAIP, que actualmente es de 30 días antes a la fecha prevista de presentación de la oferta técnica al cliente. Con un plazo de entrega mayor, más ajustado a la presentación al cliente, se permite más margen a los estudios para poder participar en un mayor número de concursos internacionales.
- Extender el programa de Iniciación a las Licitaciones Internacionales (ILI) a toda España, de modo que cualquier empresa se pueda beneficiar, independientemente de si su Cámara de Comercio local participa o no. Se considera un programa interesante que debería estar al alcance de todas las empresas del sector en España, independientemente de su localidad de residencia.
- Celebración de Jornadas Técnicas más frecuentes y a mercados más accesibles que permitan aprovechar estas oportunidades a todos los estudios de arquitectura y no solamente a los de gran tamaño.
- Servicio de búsqueda de socios, del tipo del ofrecido a través de Promo-Madrid de la Enterprise Europe Network, pero no limitado a empresas de la Unión Europea y Zona Económica Europea, incluyendo también las empresas de mercados prioritarios para las empresas españolas.
- Ampliación del servicio del portal ICEX de "Oportunidades de negocio" a licitaciones de países que no sean OCDE, ya que se dejan fuera todas las oportunidades en países en vías de desarrollo.

Datos identificativos

Nombre:	BDU / MORPHOSIS España
Actividad:	Principalmente vivienda colectiva
Año de constitución:	
Personal:	12
Nº de arquitectos en plantilla:	1
Nº de extranjeros en plantilla:	2
Facturación 2008:	
Cuota de exportación:	
Sede:	C/ Bendición de Campos, 8 bis, 2º, 28036, Madrid
Tel.:	913 594 273
e-mail:	bego@bdu.jazztel.es
Web:	En proceso
Oficinas en el exterior:	no

No tiene una estrategia definida para la exportación. Ésta surgió de manera espontánea de la mano de unos inversores españoles que tenían unos suelos en Polonia. Begoña, la responsable del estudio, vio una oportunidad en esta actuación. Hasta ahora ha sido la única experiencia de trabajo (no así en el ámbito educativo o promocional) que ha tenido en el extranjero. Desde España se hizo el proyecto y el seguimiento de la obra se hizo con arquitectos locales.

La experiencia fue buena y no cree que el trabajo presentase más dificultades que otros realizados en España. Es cierto que te exige conocer la normativa, contactar con locales...pero estas cuestiones también se te plantean en cuanto realizas un proyecto en diferentes comunidades autónomas.

Cree que dada la formación y responsabilidad que tiene el arquitecto español, es más fácil para éste trabajar fuera que para un arquitecto extranjero trabajar en nuestro país.

Vías de internacionalización

Como ya se ha comentado, el estudio no tiene una estrategia definida. Dada la relación de la titular del estudio con la docencia (ETSAM y Universidad Europea de Madrid), suele ser invitada a dar conferencias o seminarios en universidades de otros países (México, Berlín..) pero cree que de esta actividad no salen trabajos, sino únicamente proyectos universitarios.

Piensa que la mejor venta la hace la gente que te conoce. En este sentido, nos comenta que su estudio colabora con Tom Mayne en todos los proyectos que el arquitecto americano tiene en

España.

En la actualidad está confeccionando una página web que ofrecerá la información tanto en español como en inglés.

Apoyo institucional

Únicamente ha solicitado una vez ayuda al ICEX. Fue para una exposición que se hacía en Berlín.

Datos identificativos

Nombre:	BRUT DE LUXE
Actividad:	Arquitectura efímera.
Año de constitución:	2003
Personal:	6
Nº de arquitectos en plantilla:	2 socios, 2 autónomos y 2 becarios
Nº de extranjeros en plantilla:	todos
Facturación 2008:	100-150.000 euros
Cuota de exportación:	20%
Sede:	Alburquerque, 5
Tel.:	91 445 58 14
e-mail:	info@brutdeluxe
Web:	www.brutdeluxe.com
Oficinas en el exterior:	Portugal

Es un estudio formado básicamente por extranjeros, por lo que se puede decir que su hábitat de trabajo natural es Europa en su conjunto. Así piensa que su crecimiento natural es Europa.

Su sede se encuentra en Madrid, aunque también tienen un pequeño estudio en Portugal.

En el proceso de proyecto interviene un equipo multidisciplinar de arquitectos, artistas e ingenieros. Brut Deluxe hace uso de la formación académica y procedencia internacional de sus miembros.

Apoyo institucional

No conocen ningún tipo de ayuda institucional y tampoco tienen confianza en las mismas. A pesar de esto, este tipo de iniciativas (se refiere al estudio que se está haciendo), le parece muy interesante.

Vías de internacionalización

Generalmente se mueven por contactos, amigos y/o profesionales que les conocen y les piden oferta. También suelen acudir a concursos internacionales que ellos mismos buscan, pero se puede decir que no hacen una acción comercial proactiva. Tienen página web en inglés y sus proyectos han aparecido en publicaciones de varios países: Corea, Australia, Portugal, Reino Unido, etc.

No cree en las revistas especializadas en el sector. Piensa que funcionan solo dentro del sector

pero no como medio de publicidad de cara al exterior.

Posicionamiento del estudio:

La empresa se centra en la investigación y la creación del espacio y su cualidad atmosférica. Los proyectos oscilan entre las diversas escalas de la intervención urbana: de instalaciones efímeras a edificación y urbanismo, aunque la arquitectura efímera es su actividad principal. Sus principales clientes son los ayuntamientos, promotores e intermediarios.

Claves para el éxito:

Ellos basan su éxito en el trabajo bien hecho y la confianza. Suelen trabajar de forma continua para unos 10 clientes.

Principales dificultades, barreras existentes:

El carácter internacional del equipo de trabajo hace que no considera que haya especiales barreras para la internacionalización. Ellos ven las mismas dificultades para trabajar en España que en cualquier otro país de Europa: “tardas lo mismo de Madrid a Sevilla que a París”.

Planes a medio y largo plazo:

En el medio-largo plazo querrían trabajar en Francia y Berlín. Personalmente al responsable del estudio le gustaría introducirse en el mercado sudafricano. No obstante, no piensa que su estudio cambie de dimensión. Hasta 20 personas es lo que él consideraría un tamaño óptimo.