

**ESTUDIO DE SITUACIÓN DEL SECTOR GLOBAL DE LA ARQUITECTURA Y LA EDIFICACIÓN CON
PERSPECTIVA INTERNACIONAL**

DONDE ESTAMOS

ENFOQUE

DONDE QUEREMOS ESTAR

COMO LOGRARLO

A PUNTO DE PARTIDA

Dinámicas actuales, datos disponibles, vías / canales y herramientas disponibles y potenciales. Estado del arte de la internacionalización



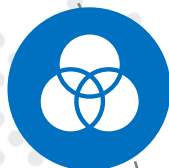
B ACTIVOS PRINCIPALES

Impulsores de la internacionalización.



C SINERGIAS ENTRE ELEMENTOS DEL MAPA

Relación entre activos – mercados y vías/canales



D ESCENARIO OBJETIVO Y RELATO REPUTACIONAL

Construcción del escenario objetivo preliminar (**INTERNO**) y del relato de éxito (**EXTERNO**)



CLAVES PARA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SECTOR

E BENCHMARKING

Estudios de estrategias de internacionalización exitosas. Buenas prácticas y lecciones aprendidas.



F ESTRATEGIAS

Elaboración de estrategias para la internacionalización



G PLAN DE ACCIÓN

Nuevas vías y canales herramientas y medios, estimación de recursos, rol de los actores involucrados



H IMPLEMENTACIÓN

Puesta en marcha del Plan de acción y logro de metas

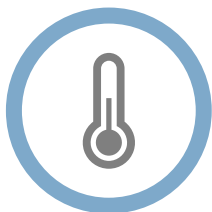


PRÓXIMOS PASOS

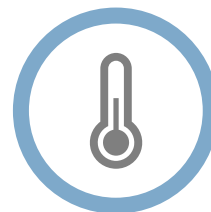
Recomendaciones generales para la internacionalización del sector: establecimiento de metas y organización interna



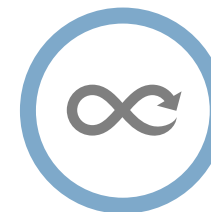
Elaboración de la estrategia global para el apoyo a la internacionalización



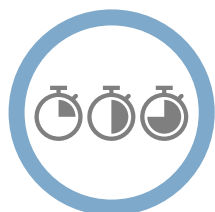
Establecimiento de sistema de medición
Metas del sector



Establecimiento de sistema de medición de la Internacionalización del sector



Desarrollo de una metodología ágil



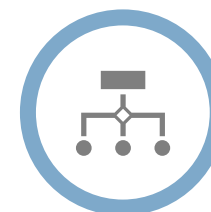
Establecimiento de objetivos a corto, medio y largo plazo



Compilación y revisión de las herramientas actuales
(Construir desde lo existente)



Consolidación del papel del observatorio en la internacionalización del sector



Determinación de arreglos institucionales

Próximas acciones para la construcción del Plan de Acción para la internacionalización del sector



DIFUNDIR Y CONTRASTAR



CONTINUAR CON LA ESTRUCTURACIÓN DE LA INFORMACIÓN

- Elementos del mapa
- Internacionalización en otros países
- Internacionalización exitosa de activos exportadores nacionales
- Relatos único o pormenorizados



SUMAR PARTICIPANTES



APROVECHAR OPORTUNIDADES

- Paradigma post pandemia
 - Cambio normativo España



DESARROLLO DEL PLAN DE ACCIÓN

- Listado vivo de activos exportadores
- Cadenas de valor del sector
- Fichas de acciones pormenorizadas
- Medición de implantación de medidas e impacto

ACCIONES PRIORITARIAS

Recopilación de acciones incluidas en el plan de acción

Toolkit, recopilatorio y preliminar, orientado al establecimiento de acciones para la internacionalización del activo exportador de Servicios Profesionales

Acción	Categoría	Relevancia (Facilidad Vs Impacto) / Plazo para su implementación	Objetivos y Activos Facilitadores	Hoja de rut, actividades (preliminar)	Indicador. Los indicadores medirán el cumplimiento de la acción y la meta deseada - operacionales vs estratégicos - (tentativo)			
					ESP 2009	ESP 2018	UE 2018	Meta
Establecer una acción concreta que pueda detonar un cambio positivo en la internacionalización de los Servicios Profesionales.	Categoría a la que pertenece la acción de cara a posibilitar un agrupamiento de las mismas por temáticas homogéneas (Facilitación administrativa, Legislación, Asistencia técnica y comercial, Difusión cultural, Capacitación Profesional, Financiación, Coordinación interna)	 Corto Plazo	Objetivos: Visión y principales objetivos para el establecimiento de la acción. Activos Facilitadores: Actor con la capacidad de llevar a cabo la acción.	Pasos detectados para el desarrollo e implementación de la acción	Ejemplo: Informe Encuesta Profesionales 2009	Ejemplo: Estudio: "The Architectural Profession in Europe" 2018		
		 Matriz Impacto Vs Facilidad de implementación			 Histórico del Indicador	 Valor más reciente	 Indicador referencial para el desempeño de la acción.	De dónde venimos Dónde estamos <u>Hacia dónde queremos ir</u>

En el Anexo 1 se presentan acciones para la internacionalización del sector global de la arquitectura y la edificación con especial foco en los activos exportadores de servicios.

Plazo estimado para el desarrollo de la Acción:

- Verde: Corto Plazo (1-3 años)
- Amarillo: Medio Plazo (3-5 años)
- Naranja: Largo Plazo (5-10 años)

EJEMPLO DE FICHA DE ACCIÓN

Ejemplo de ficha tipo: Promoción de misiones comerciales inversas

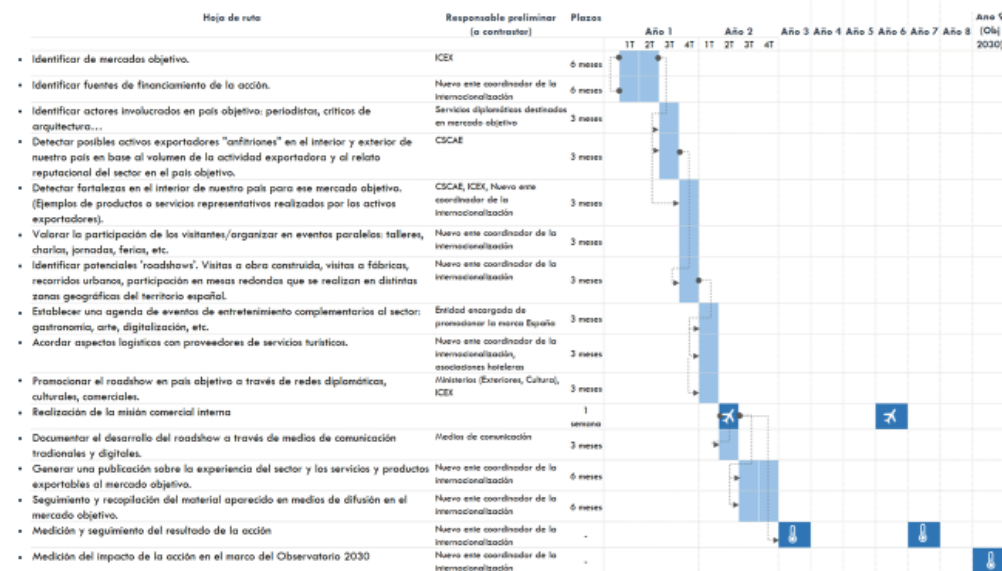
EJEMPLO DE FICHA DE ACCIÓN

24 PROMOCIÓN DE MISIONES COMERCIALES INTERNAS

DESCRIPCIÓN	Categoría:	Difusión cultural
	Objetivos:	Realización de eventos itinerantes que permitan conseguir una mayor visibilidad del sector a través de acciones de marketing específicas (a identificar) en base a interés del mercado objetivo y fortalezas del sector en nuestro país.
	Resultados esperados:	Incremento del volumen de negocio exportado al país objetivo
HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	Relevancia (Facilidad de implementación/Impacto):	Relevancia: Alta. [Facilidad de implementación: Bajo; Impacto: Alto] Plazo para el desarrollo de la acción: Corto Plazo (1-3 años)
	Inversión:	Moderada / Media / Alta
	Responsable global de implantación:	Nuevo ente coordinador de la internacionalización
ACTORES	Activos exportadores objetivo:	Todos los grupos
	Activos facilitadores implicados:	ICEX, Ministerios, Nuevo ente coordinador de la internacionalización
	Indicadores de implementación:	Numero de menciones en medios de difusión en países objetivo
MONITOREO Y EVALUACIÓN	Indicadores de impacto:	Contratación y facturación en mercados objetivo

IDOM Próximos pasos: desarrollo de acciones para la organización del sector para que apoye la internacionalización de activos o acciones para apoyar a las empresas para que se internacionalicen.

Hoja de Ruta 24



DESCRIPCIÓN

Categoría:

Objetivos:

Resultados esperados:

HERRAMIENTAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Relevancia (Facilidad de implementación/Impacto):

Inversión:

ACTORES

Responsable global de implantación:

Activos exportadores objetivo:

Activos facilitadores implicados:

MONITOREO Y EVALUACIÓN

Indicadores de implementación:

Indicadores de impacto:

1. Un sector resiliente, competitivo y flexible adaptado a los mercados de destino

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
6	Asistencia técnica y comercial	Asistencia para la reorganización de nuevas empresas resultantes entre empresas extranjeras y españolas.	Acceder a mercados de interés, tanto por potencial de crecimiento o volumen actual, y superar barreras de entrada. Integrar conocimientos complementarios.	Por definir.	Detectar posibles socios empresariales atendiendo, principalmente a capacidad de llegada a mercados objetivo y la eliminación de barreras de entrada en países con alto volumen de negocio.	Herramientas
7	Capacitación Profesional	Impartir parte de los cursos de la carrera en inglés	Dotar de herramientas a los activos exportadores para el futuro de su desarrollo profesional, a partir de la formación en idiomas.	Escuelas Técnicas de Arquitectura	Promover la presencia del sector global durante la redacción de las estrategias de las escuelas de arquitectura.	Herramientas
10	Coordinación interna	Consolidar espacios colaborativos de reflexión conjunta entre activos exportadores y facilitadores.	Identificar problemas y barreras de manera conjunta que permita articular propuestas de soluciones concretas e implementables.	Ejemplo: CSCAE	Establecer reuniones periódicas con representantes del sector global a partir de agendas concretas.	Herramientas

2. Excelencia basada en la sostenibilidad y la innovación

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
14	Capacitación Profesional	Integrar de marcos globales: ODS, contribución de marcos a la internacionalización, medición del impacto de la profesión sobre los ODS	Integrar los marcos globales en los procesos de trabajo y sistemas de monitoreo y evaluación en el desarrollo profesional de los activos exportadores.	Por determinar	Ofrecer formación relativa a marcos globales: inclusión de los ODS en la gestión de las empresas, en la presentación de resultados, en la elaboración de propuestas y el desarrollo del trabajo.	Herramientas
16	Facilidad Administrativa	Organizar una red de intercambio de experiencias y conocimientos sobre la internacionalización del sector.	Acceso a información a buenas prácticas de la internacionalización para profesionales del sector global. Detección de modelos de éxito a imitar.	Por determinar	Recopilar y sistematizar buenas prácticas de internacionalización. Crear una base de datos "geolocalizada" de los estudios de arquitectura españoles para favorecer y facilitar las sinergias y alianzas fuera de España. Analizar, para cada mercado objetivo, el peso que cada producto o servicio que cada activo exportadores tiene en el global del sector y que permita una internacionalización especializada según mercado. Establecer medios de comunicación entre activos exportadores y facilitadores y un responsable de recopilar los casos de estudio. Analizar casos de estudio para extraer lecciones aprendidas y buenas prácticas.	Herramientas

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

3. Nuestros valores culturales como valor añadido y diferenciador de nuestro relato reputacional

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
19	Asistencia técnica y comercial	Centralizar y difundir información sobre oportunidades de internacionalización del sector: actividades, oportunidades, documentación necesaria para acceder a un mercado objetivo, eventos y ferias, etc.	Facilitar el acceso a oportunidades de internacionalización a los activos exportadores del sector.	Por determinar	Creación de una página web, redes sociales, boletín periódico, concursos (OJEU u otros), etc. Centralización de oportunidades y concursos en el extranjero mediante un único activo facilitador. Ampliar el 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.	Activos facilitadores
20	Coordinación interna	Encajar el relato del sector con otros relatos reputacionales marco existentes.	Aprovechar los relatos en los que se enmarca el relato del sector global de la arquitectura y la edificación en nuestro país, por ejemplo, la New European Bauhaus o Baukultur.	Por determinar	Por determinar	Herramientas
21	Coordinación interna	Construir el lema / slogan del sector global.	Sintetizar el relato único en una 'marca' atractiva y reconocible internacionalmente.	Por determinar	Construir el relato único del sector global de la arquitectura y la edificación, a modo de eslogan o marca.	Herramientas
23	Difusión cultural	Organizar jornadas internacionales de arquitectura española en el extranjero.	Dar a conocer los valores reputacionales del sector.	Por determinar	Organizar exposiciones sobre los ganadores de premios a profesionales españoles del sector (CSCAE, FAD, BEAU, etc.) en el país donde se encuentra el proyecto ganador. Promover acciones de diplomacia entre países.	Activos facilitadores
25	Difusión cultural	Promover misiones comerciales inversas.	Dar a conocer los valores reputacionales del sector. El país como escaparate para la atracción de medios y profesionales internacionales que divulguen sobre el estado del arte de la arquitectura en España.	Por determinar	Determinar mercados objetivo. Establecer roadshows de interés según activo exportador y mercado objetivo.	Herramientas
*	Difusión cultural	Construir nuevas redes internacionales de profesionales para la difusión / reflexión sobre la profesión	Crear una asociación de profesionales hispanohablantes	CSCAE		Activos facilitadores

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

4. Un sector implicado y comprometido con la sociedad donde produce sus servicios

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
32	Capacitación Profesional	Actualizar los contenidos académicos con las tendencias del sector en el extranjero.	Facilitar el acceso de los profesionales del sector a las dinámicas de los mercados objetivo a través de formación inicial a los futuros profesionales.	Por determinar	Invitar a profesores extranjeros.	Activos facilitadores

5. Un sector de tracción económica articulado, con organismos eficaces/eficientes para potenciar su proyección

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
40	Asistencia técnica y comercial	Apoyar a activos exportadores para la elaboración de estrategias de internacionalización.	Establecer una red de contactos tanto con potenciales socios locales como con clientes finales y Administraciones Públicas contratantes de servicios profesionales.	Embajadas, oficinas del ICEX en el extranjero, exportadora. Cámara de comercio, etc.	Asesoramiento técnico personalizado, publicación de guías, organización de cursos específicos sobre internacionalización de activos con vocación	Herramientas
41	Asistencia técnica y comercial	Establecer un programa de mentorización de activos exportadores a activos que quieren internacionalizar sus servicios/productos.	Analizar, para cada mercado objetivo, el peso que cada tipología de proyectos tiene en el global del sector. Esto permitirá una internacionalización especializada por mercado, lo que ayudará a estudios pequeños que necesiten concentrar esfuerzos.	Por determinar	Construir una base de datos de información y contactos de activos exportadores accesible para otro activos. Otorgar incentivos para las empresas con experiencia que se ofrezcan para la tarea de mentorización.	Herramientas
44	Capacitación Profesional	Establecer programas de formación continua para profesionales titulados.	Integrar a los activos exportadores en estructuras empresariales más competitivas, a partir de la generación de conocimientos básicos en empresas de los activos exportadores.	Por determinar	Construir contenidos para la formación sobre la internacionalización: - Gestión de las estructuras empresariales con un enfoque comercial: comunicación, marketing, gestión, etc. - Trabajo en entornos internacionales, multiculturales - Introducción de criterios de sostenibilidad medioambiental, marcos globales. Celebrar Jornadas Técnicas de ICEX más frecuentes y abiertas a todos los estudios de arquitectura y no solamente a los de gran tamaño. Extender el programa de Iniciación a las Licitaciones Internacionales (ILI) de ICEX a toda España y ampliar el número de empresas que se pueden beneficiar, independientemente de si su Cámara de Comercio local participa o no.	Herramientas

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

5. Un sector de tracción económica articulado, con organismos eficaces/eficientes para potenciar su proyección

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
45	Capacitación Profesional	Crear y promocionar las redes de antiguos alumnos	Crear y fomentar redes de activos exportadores.	Escuelas Técnicas de Arquitectura	Creación de una página web o inclusión en las páginas web de las escuelas antiguos alumnos y sus contactos (estilo "LinkedIn" público)	Activos facilitadores
46	Capacitación Profesional	Poner las estrategias de exportación en la agenda de las escuelas de arquitectura	Dotar de herramientas a los activos exportadores potenciales para el futuro de su desarrollo profesional, a partir de la generación de conocimientos básicos en empresas.	Por determinar	Promover la presencia del sector global durante la redacción de las estrategias de las escuelas de arquitectura.	Activos facilitadores
47	Capacitación Profesional	Poner la formación empresarial en la agenda de las escuelas de arquitectura	Dotar de herramientas a los activos exportadores potenciales para el futuro de su desarrollo profesional, a partir de la generación de conocimientos básicos en empresas.	Escuelas Técnicas de Arquitectura	Promover la presencia del sector global durante la redacción de las estrategias de las escuelas de arquitectura.	Activos facilitadores
48	Coordinación interna	Establecer países prioritarios y mercados objetivo.	Aunar esfuerzos en países en los que los activos exportadores tienen ventajas comparativas o se alinean con intereses estratégicos a nivel país.	Por determinar	Alinear con estrategias comerciales y países prioritarios de cooperación al desarrollo.	Mercados
50	Coordinación interna	Establecer arreglos institucionales para la coordinación del apoyo a la internacionalización del sector global.	Organizar internamente al sector para facilitar su tarea de apoyo en la internacionalización del sector. Minimizar el número de interlocutores o facilitadores a nivel España con los que los potenciales activos exportadores del sector deben de relacionarse. Fomentar una mayor eficiencia en el servicio y una mejor comunicación de los servicios ofertados por parte de los activos facilitadores.	Por determinar	Asignar la responsabilidad de centralización a uno de los actores del sector o valorar la creación de un nuevo organismo. Determinar fuentes de financiamiento, estatutos, vías de comunicación con el resto del sector.	Activos facilitadores
51	Coordinación interna	Elaborar la estrategia global para la internacionalización del sector.	Establecer unos objetivos claros para la internacionalización y el camino u hoja de ruta para mejorar los resultados del sector en el extranjero. Vincular la ayuda internacional a la participación de empresas proveedoras de servicios profesionales nacionales, con el objetivo de permitir una actividad internacional más instrumentalizada. Fomentar una internacionalización más sostenida en el tiempo, a la vez que se fomenta la atracción del sector privado nacional en los proyectos de cooperación.	Por determinar	Determinar un responsable y recursos para elaboración de la estrategia. Comunicar la importancia de esta acción al resto del sector global de la arquitectura y la edificación. Reforzar los canales de comunicación - coordinación en el sector. Reforzar la comunicación sobre los mecanismos de apoyo que el Estado pone a disposición de los arquitectos	Herramientas

Asistencia técnica y comercial

Capacitación profesional

Coordinación interna

Difusión Cultural

Facilidad Administrativa

Financiación

Legislación

5. Un sector de tracción económica articulado, con organismos eficaces/eficientes para potenciar su proyección

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
52	Coordinación interna	Elaborar el catálogo de herramientas ofrecidas por los activos facilitadores para la internacionalización de activos exportadores	Disponer información sobre las herramientas disponibles de manera centralizada. Facilitar el acceso a las herramientas para la internacionalización por parte de los activos exportadores.	Por determinar	Reforzar los canales de comunicación - coordinación en el sector. Contactar con activos facilitadores para recabar información.	Herramientas
53	Coordinación interna	Revisar críticamente las herramientas ofrecidas por los activos facilitadores para la internacionalización de activos exportadores y definir recomendaciones para su mejora y adecuación al sector global.	Adaptar la ayuda a la exportación, especialmente el importe, al pequeño tamaño de las agencias y a sus escasas necesidades financieras. Revisar cuáles de las acciones recogidas en el plan de acción ya se están llevando a cabo por parte de activos facilitadores.	Por determinar	Adaptar la ayuda a la exportación, especialmente el importe, al pequeño tamaño de las agencias y a sus escasas necesidades financieras. Detectar duplicidades, herramientas obsoletas, etc.	Herramientas

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

Próximos pasos: Se propone, en próximos pasos, considerar el catálogo de servicios que ofrecen los activos facilitadores e incorporar acciones que contribuyan a la internacionalización de otros grupos de activos exportadores: constructoras, promotoras y proveedoras de materiales.

1. Un sector resiliente, competitivo y flexible adaptado a los mercados de destino

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
1	Asistencia técnica y comercial	Estudiar mercados objetivo	Orientar sobre las barreras de entrada legales para la prestación de los servicios en los mercados exteriores. Conocer el país destino (peso de cada tipología de proyecto -residencial, urbanismo, interiorismo, factibilidad, project management, paisajismo, certificaciones, valoración inmobiliaria, otros- respecto al volumen de mercado total del año anterior...) / Procedimientos administrativos / Burocracia / Procedimientos y establecimiento de empresas en el exterior / Barreras de entrada legales / Forma de pago.	Por definir: CSCAE, ICEX, Escuelas de arquitectura	Elaborar estudios sobre el estado y las tendencias del sector en los mercados prioritarios. Elaborar publicaciones internacionales de la arquitectura española por temática de interés según mercado y relato (residencial, urbanismo, comercial, transportes, etc.)	Mercados
2	Asistencia técnica y comercial	Ofrecer un servicio de traducción de documentos	Superar la barrera del lenguaje en mercados destino.	Por determinar	Inclusión de servicios profesionales de apoyo en activos facilitadores.	Herramientas
3	Asistencia técnica y comercial	Promover proyectos de financiación combinada que requieran de la participación de servicios profesionales españoles.	Incentivar la contratación de activos exportadores nacionales.	Por determinar	Reforzar la presencia del sector durante el periodo de elaboración de la estrategia de cooperación. Vinculación de ayuda en cooperación a la colaboración de empresas proveedoras de servicios profesionales españolas.	Herramientas

Asistencia técnica y comercial

Capacitación profesional

Coordinación interna

Difusión Cultural

Facilidad Administrativa

Financiación

Legislación

1. Un sector resiliente, competitivo y flexible adaptado a los mercados de destino

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
4	Asistencia técnica y comercial	Promover la participación de activos exportadores en licitaciones y concursos internacionales.	Facilitar el acceso de los activos facilitadores a mercados objetivo. Superar el esfuerzo que supone a los estudios presentarse a concursos, por la barrera del idioma, cambios en los requisitos en cuanto a la documentación requerida, etc.	Por determinar. Por ejemplo: CSCAE, ICEX	Simplificar y abaratar la creación de UTES, de pequeñas empresas (para ganar tamaño) y/o de distintas especialidades. Fomentar la creación de consorcios entre los distintos grupos de activos exportadores para la ejecución grandes proyectos y licitaciones en el exterior. Respaldar desde las instituciones con los avales necesarios para competir. Renegociar las acreditaciones profesionales asociadas a los títulos en el extranjero (por ejemplo, el título de arquitecto en España equivale al de ingeniero civil y el de arquitecto en el extranjero). Crear de equipo/oficinas al efecto (con servicios de traducción, por ejemplo). Facilitar el trámite para compulsar de toda la documentación. Ampliar el servicio del portal ICEX de "Oportunidades de negocio" a licitaciones de países que no sean OCDE. Crear un servicio web/repositorio de socios locales en mercados objetivos. Establecer ayudas económicas y financiación para acceder a concursos internacionales.	Canales
5	Asistencia técnica y comercial	Ofrecer asesoramiento jurídico y fiscal a activos exportadores en el extranjero o en vías de internacionalización.	Facilitar el desarrollo del trabajo de manera segura en los marcos legales de los mercados destino. Ofrecer asistencia para la contratación de seguros internacionales. Facilitar la resolución del conflictos comunes en los que se ven envueltos miembros del sector en mercados objetivos. Ofrecer apoyo técnico en la formalización de proyectos transnacionales. Ofrecer apoyo para la adaptación empresarial en países de destino.	Por determinar	Articular proyectos colaborativos con nuevos marcos contractuales para impulsar la innovación. Generar nuevos contratos que permitan compartir riesgos y beneficios de los proyectos. Establecer un departamento de mediación o asesoramiento legal.	Activos facilitadores

Asistencia técnica y comercial

Capacitación profesional

Coordinación interna

Difusión Cultural

Facilidad Administrativa

Financiación

Legislación

1. Un sector resiliente, competitivo y flexible adaptado a los mercados de destino

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
8	Capacitación Profesional	Impulsar la digitalización del sector global de la arquitectura y la edificación.	Adaptarse a las nuevas tendencias y beneficiarse de las nuevas herramientas relacionadas con la digitalización.	Por determinar	Impulsar el BIM como lenguaje técnico universal (bim no solo de proyecto sino tb de construcción) Impulsar la tecnología blockchain: (i) En contratos: en fase de licitación: transparencia con administraciones públicas, en fase adjudicación posibilidad de smart contract. (ii) En cadena de suministros: trazabilidad, consideraciones de negocio, transparencia, confianza. Analizar el impacto de la incorporación de herramientas como las metodologías ágiles, el lean startup o el design thinking al sector	Herramientas
9	Coordinación interna	Sensibilizar y formar a los agentes de la red diplomática de arquitectura.	Facilitar el acceso a mercados a los activos en exportadores a través de la red diplomática española en el extranjero.	Por determinar	Formación específica a agentes sobre las necesidades del sector para su internacionalización. Valorar la creación de un cuerpo diplomático o similar ('DiploArq').	Herramientas
11	Legislación	Impulsar a nivel europeo una ley del teletrabajo que permita a arquitectos españoles internacionalizar sus servicios en remoto.	Facilitar el acceso de los activos facilitadores a mercados objetivo.	Por determinar	Establecer convenios entre países. Agilizar los procesos de convalidación de títulos o eliminarlos según años de experiencia profesional demostrable.	Canales

2. Excelencia basada en la sostenibilidad y la innovación

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
12	Asistencia técnica y comercial	Establecer de acuerdos marco con empresas internacionales de carácter financiero y fiscal para el asesoramiento de las empresas españolas.	Facilitar el acceso a financiación de los activos exportadores del sector.	Por determinar	Buscar y seleccionar empresas que ofrezcan servicios ventajosos para el apoyo a la internacionalización de activos exportadores españoles.	Activos facilitadores
13	Asistencia técnica y comercial	Potenciar departamentos de I+D, dentro o fuera de la organización.	Aumentar la innovación en los productos y servicios del sector global.	Por determinar	Inversión en programas para la difusión del conocimiento científico y su aplicación en la empresa, especialmente con enfoque en la eficiencia energética, resiliencia, sostenibilidad y conservación preventiva.	Herramientas

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

Próximos pasos: Se propone, en próximos pasos, considerar el catálogo de servicios que ofrecen los activos facilitadores e incorporar acciones que contribuyan a la internacionalización de otros grupos de activos exportadores: constructoras, promotoras y proveedoras de materiales.

2. Excelencia basada en la sostenibilidad y la innovación

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
15	Coordinación interna	Revisar y alinear las acciones propuestas y herramientas disponibles con las líneas de trabajo de la Comisión Europea	Identificar iniciativas, herramientas, etc. susceptibles de ser financiadas a partir de Europa.	Por determinar	El nuevo programa de subvenciones y ayudas europeas NGEU, proporciona una oportunidad única para conseguir financiación específica para proyectos en estas dos líneas de INNOVACIÓN y SOSTENIBILIDAD.	Herramientas
17	Legislación	Introducir criterios de evaluación en las licitaciones públicas imprescindibles, como por ejemplo criterios de sostenibilidad, alineación con los marcos globales.	Mejorar la calidad de las propuestas introduciendo nuevos criterios que, además, contrarresten el peso de la propuesta financiera. Primar la calidad de los resultados sobre el coste de la propuesta.	Por determinar	Por determinar. Ejemplo: Incluir en licitaciones publicas otros criterios "puntuables" e "imprescindibles", para no basar toda la adjudicación en el criterio económico.	Herramientas

3. Nuestros valores culturales como valor añadido y diferenciador de nuestro relato reputacional

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
18	Asistencia técnica y comercial	Apoyar financiera, logística y en comunicación y marketing a los activos exportadores españoles en su presencia en ferias y eventos.	Incrementar la visibilidad de los productos y servicios del sector global español en mercados extranjeros.	Por determinar	Elaboración de guías para la puesta en marcha de espacios expositivos. Acompañar el apoyo financiero y logístico en las ferias y eventos con asesoramiento para una mejor promoción de sus servicios.	Activos facilitadores
22	Difusión cultural	Establecer convenios con entidades culturales de países objetivo para la inclusión de profesionales del sector español en actos de difusión.	Dar a conocer los valores reputacionales y las buenas prácticas del sector global.	Instituto Cervantes, Ministerio de Exteriores.	Promover acciones de diplomacia entre países.	Herramientas
24	Difusión cultural	Promover la presencia de profesionales españoles en instituciones y organismos internacionales, así como en universidades y centros académicos extranjeros.	Dar a conocer los valores reputacionales del sector a través de la visibilidad de profesionales en el extranjero.	Por determinar	Promover acciones de diplomacia entre países y organismos internacionales y destinar presupuesto al efecto.	Activos facilitadores

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

4. Un sector implicado y comprometido con la sociedad donde produce sus servicios

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
26	Asistencia técnica y comercial	Constituir redes/registros locales de activos exportadores.	Proveer de información sobre el sector al sector con el objetivo de disponer de información que permita la medición de su desarrollo, elaborar a futuro acciones precisas orientadas a potenciar salidas laborales que incidan en la internacionalización del sector o crear alianzas entre activos exportadores.	Por definir.	Ampliar los requisitos para colegiarse en los colegios profesionales, diversificar cuotas y servicios que ofrecen al sector global. Ofertar a recién titulados la opción de colegiación para no ejercientes (docentes, urbanistas, colaboradores que no requieren firmar, etc.) Esta herramienta requerirá rellenar periódicamente información acerca de la actividad laboral. Crear un repositorio web donde la información esté disponible a los activos exportadores del sector global español. Completar el listado de activos exportadores del sector con profesionales de otros sectores que puedan dar servicios de apoyo en mercados objetivo: servicios logísticos y operativos: traductores, abogados locales (especializados en urbanismo, por ejemplo), personal en el país destino (locales o españoles ya instalados).	Herramienta
28	Asistencia técnica y comercial	Reforzar en los programas y proyectos de cooperación española acciones relacionadas con los ámbitos de actividad del sector global.	Promover acciones de cooperación al desarrollo en el ámbito del sector global.	Por determinar	Reforzar la presencia del sector durante el periodo de elaboración de la estrategia de cooperación. Promover/crear programas de formación de profesionales del sector en el ámbito de la cooperación al desarrollo.	Canales
29	Asistencia técnica y comercial	Establecer incubadoras de empresas profesionales en países prioritarios.	Adquirir conocimiento local insitu. Abrir camino y tender puentes para la entrada del resto del sector.	Por determinar	Elaborar estudios sobre el estado y la tendencia del sector en los mercados prioritarios. Crear espacios de coworking -espacios en consulados, embajadas, OTC- en el extranjero. Ofrecer ayudas económicas. Ofrecer asesoramiento técnico.	Herramientas

Asistencia técnica y comercial

Capacitación profesional

Coordinación interna

Difusión Cultural

Facilidad Administrativa

Financiación

Legislación

4. Un sector implicado y comprometido con la sociedad donde produce sus servicios

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
30	Capacitación Profesional	Fomentar de Cátedras de Empresas internacionales, o nacionales que exporten su actividad, en los estudios universitarios.	Facilitar el acceso de los profesionales del sector a las dinámicas de los mercados objetivo a través de formación inicial a los futuros profesionales.	Por determinar	Construir una base de datos de información y contactos de activos exportadores accesible para otro activos.	Activos facilitadores
31	Capacitación Profesional	Promover los intercambios de estudiantes en el extranjero	Facilitar el acceso de los profesionales del sector a las dinámicas de los mercados objetivo a través de formación inicial a los futuros profesionales.	Por determinar	Promover la realización de acuerdos entre países. Destinar mayor financiación para el programa de becas (Erasmus, por ejemplo).	Activos facilitadores
34	Capacitación Profesional	Abrir el sistema académico a profesionales de otros países.	Facilitar la integración de profesionales extranjeros en el sistema académico de nuestro país.	Por determinar	Agilizar los procesos de convalidación de títulos o eliminarlos según años de experiencia profesional demostrable.	Herramientas
35	Coordinación interna	Promover la relación entre el sector y la sociedad.	Obtener un relato actualizado con las tendencias sociales actuales.	Por determinar	Crear espacios de encuentro con la ciudadanía, tanto en España, como en los mercados objetivo.	Canales
37	Financiación	Apoyar financieramente a activos exportadores durante los primeros años del establecimiento en un país tercero	Facilitar el acceso de los activos facilitadores a mercados objetivo.	Por determinar	Determinar mercados objetivo. Determinar	Herramientas

5. Un sector de tracción económica articulado, con organismos eficaces/eficientes para potenciar su proyección

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
38	Asistencia técnica y comercial	Potenciar alianzas estratégicas entre activos exportadores.	Facilitar la competición con las grandes organizaciones multisectoriales. Superar la barrera del tamaño reducido de las empresas del sector y crear alianzas que fomenten la integración de servicios para competir en igualdad de condiciones que los competidores.	Por determinar	Construir una base de datos de información y contactos de activos exportadores accesible para otro activos. Facilitar el establecimiento de acuerdos tipo "UTE" para la competencia conjunta.	Activos exportadores

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

Próximos pasos: Se propone, en próximos pasos, considerar el catálogo de servicios que ofrecen los activos facilitadores e incorporar acciones que contribuyan a la internacionalización de otros grupos de activos exportadores: constructoras, promotoras y proveedoras de materiales.

5. Un sector de tracción económica articulado, con organismos eficaces/eficientes para potenciar su proyección

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
39	Asistencia técnica y comercial	Fomentar misiones comerciales, de activos exportadores a mercados objetivo, vinculadas a la celebración de exposiciones y eventos internacionales de promoción de la arquitectura española.	Difundir los productos y servicios ofertados por el sector global en el extranjero. Aprovechar el desplazamiento y la inversión de los activos exportadores para un evento concreto y organizar misiones con una agenda amplia y organizada en la que se pueda dar visibilidad al trabajo del sector.	Por determinar	Elaborar de agendas integrales que incluyan atender a eventos, reuniones con actores relevantes, visitas de campo, etc. Ofrecer estas misiones a los activos exportadores que quieran apuntarse y disponer de ayudas financieras para activos de pequeño tamaño.	Herramientas
42	Asistencia técnica y comercial	Apoyar en la detección y solicitud de ayudas europeas para la internacionalización.	Facilitar el acceso de los activos exportadores del sector a programas de financiación europea.	Por determinar	Centralizar oportunidades y concursos en el extranjero mediante sitio web único. Emitir un boletín email a colegiados con recopilatorios de concursos internacionales de manera periódica. Ofrecer asistencia técnica para la solicitud de ayudas europeas.	Activos facilitadores
43	Asistencia técnica y comercial	Otorgar mayor accesibilidad de los Consejeros Comerciales para las PYMES y mayor sensibilización hacia el rango de activos exportadores del sector.	Asegurar que el asesoramiento técnico llega todos los grupos de activos del sector con potencial exportador, mas allá de su tamaño.	ICEX	Por determinar	Activos facilitadores
49	Coordinación interna	Establecer un sistema de indicadores para el monitoreo y evaluación del estado de internacionalización del sector.	Instaurar la cultura de la medición en el sector y en el grupo de trabajo. Introducirla en la estrategia, el seguimiento y monitorización como la medición del impacto de las acciones. Establecer un sistema de medición para la evolución del estado de internacionalización del sector.	Por determinar	Establecer metas, niveles óptimos y calcular el estado actual y la tendencia. Todas las acciones se realizarían con enfoque de género, es decir, teniendo en cuenta la perspectiva de género con indicadores específicos para una participación en igualdad. Considerar los Objetivos de Desarrollo Sostenible como sistema de medición. Relacionar la sostenibilidad con la cultura de la medición.	Herramientas
54	Coordinación interna	Levantar datos unificados sobre el efecto económico de la exportación del sector global de la arquitectura y la edificación	Proveer con datos objetivos al sector de los beneficios económicos de la promoción de la internacionalización de éste.	Todos los activos exportadores.	Nombrar o crear un órgano coordinador o centralizador que lidere el proceso de apoyo a la internacionalización del sector y establecer los canales de financiación de este órgano (pública, privada, mixta). Levantar información de cada uno de los grupos de activos exportadores.	Herramientas

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

5. Un sector de tracción económica articulado, con organismos eficaces/eficientes para potenciar su proyección

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)	Elemento objetivo
55	Coordinación interna	Organizar eventos integrales del sector.	Aprovechar el efecto tractor de acciones de difusión conjuntas: eventos, ferias, etc.	Por determinar	Establecer un calendario de actividades, eventos, ferias relacionados con el sector global. Analizar la realización de posibles eventos complementarios de otros grupos de activos exportadores del sector.	Activos facilitadores
56	Facilidad Administrativa	Facilitar la colegiación de profesionales que ejercen la profesión de manera no tradicional o antaño mayoritaria.	Dotar al sector de acceso a información actualizada sobre su estado. Proveer al sector global con herramientas para la internacionalización de productos y servicios.	Colegios profesionales	Ampliar los activos exportadores profesionales y ofrecer servicios diversificados de interés para un público mas amplio.	Activos facilitadores
57	Financiación	Apoyar financieramente a activos exportadores para que puedan presentarse a concursos/licitaciones internacionales	Facilitar el acceso de los activos facilitadores a mercados objetivo.	ICEX	Modificar el plazo de entrega de la solicitud de ayudas FAIP - Fondo de ayuda integral a proyectos- de ICEX. 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.	Activos facilitadores
58	Financiación	Buscar patrocinadores para las acciones de internacionalización del sector global.	Compremeter recursos para la internacionalización del sector.	Por definir	Definir el eslogan o lema comercial para incluir en los eventos de difusión, productos y servicios del sector que se internacionalicen. Promover ls valores del sector y su potencial exportador. Buscar portenciales patrocinadores dentro y fuera del sector.	Herramientas
59	Legislación	Revisión y ajuste de los convenios de doble imposición que afectan a la actividad exportadora de los servicios profesionales.	Reducir agravios comparativos con otros países exportadoras con convenios de doble imposición firmados (withholding tax) Facilitar el acceso de los activos facilitadores a mercados objetivo.	Ministerios de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación y el de Hacienda	Elaboración de tratados económicos internacionales entre España y los países objetivo. Elaboración de guías de implantación internacional según activo y mercado.	Herramientas
60	Legislación	Coordinar la internacionalización con las nuevas políticas nacionales y regionales	Aprovechar la aprobación de nuevos marcos legislativos que pueden dar impulso a la internacionalización del sectro global.	Por definir	Revisar y participar en la nueva Ley de Arquitectura y en la creación de la casa de la arquitectura. Evaluar el impacto para la internacionalización de la Agenda Urbana Española y las agendas urbanas locales y subnacionales.	Herramientas

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

4. Un sector implicado y comprometido con la sociedad donde produce sus servicios

No	Categoría	Acción	Objetivos	Activos Facilitadores	Actividades (preliminar)
27	Asistencia técnica y comercial	Habilitar espacios físicos en mercados objetivo para que los activos pequeños sin presencia local puedan trabajar allí y recibir a sus socios o clientes.	Superar el inconveniente de la deslocalización en mercados destino. Ofrecer a los potenciales clientes un lugar físico donde reunirse cara a cara.	Por determinar	Crear espacios de coworking -espacios en consulados, embajadas, OTC- en el extranjero.
33	Capacitación Profesional	Crear programas para el intercambio de trabajadores tipo Erasmus.	Facilitar el acceso de los profesionales del sector a las dinámicas de los mercados objetivo.	Por determinar	Promover la realización de acuerdos entre países. Destinar mayor financiación para el programa de becas (Erasmus, por ejemplo). Actualmente existe entre trabajadores del sector de la construcción.
36	Facilidad Administrativa	Establecer convenios para la equivalencia de colegiaciones con países objetivo	Facilitar el acceso de los activos exportadores a mercados objetivo y acceder mas fácilmente a posibles oportunidades de negocio. Participar en las ofertas de cooperación como profesionales con capacitación local.	Por determinar	Ofrecer servicios de traducción de documentos oficiales, como por ejemplo, títulos.

■ Asistencia técnica y comercial
 ■ Capacitación profesional
 ■ Coordinación interna
 ■ Difusión Cultural
 ■ Facilidad Administrativa
 ■ Financiación
 ■ Legislación

