

# Guía de Exportación de Servicios de Arquitectura



Sociedad  
Central  
de Arquitectos

**CPAU**

Consejo Profesional  
de Arquitectura y Urbanismo



Buenos Aires  
Gobierno de la Ciudad

El Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo lleva adelante un Programa para la incorporación de Estándares Internacionales a la Arquitectura atendiendo a las recomendaciones de la Unión Internacional de Arquitectos UIA y a los acuerdos que están en discusión en la Comisión de Integración de la Agrimensura, Agronomía, Arquitectura e Ingeniería CIAM del MERCOSUR. Este Programa es desarrollado a través del Proyecto de Acreditación y Certificación PAC, el que se ha estructurado en 10 subproyectos para atender las variadas temáticas involucradas.

Por su parte, el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la Secretaría de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable, impulsa un programa integral de asistencia en comercio exterior que promueve la transformación competitiva y la apertura de nuevos mercados internacionales para las Pymes. En función del perfil productivo

de la Ciudad de Buenos Aires, los servicios representan uno de los sectores más dinámicos y de mayor potencial de crecimiento, por lo que el Gobierno de la Ciudad ha desarrollado una gama de herramientas específicas de promoción de dichas exportaciones.

La coincidencia de propósitos entre el CPAU y el GCBA, llevó a la realización de acciones conjuntas dentro del Subproyecto de Exportación de Servicios Profesionales de Arquitectura del PAC que tiene como objetivo principal la formulación de la Guía contenida en el presente documento. Para el desarrollo de esta Guía, el CPAU trabajó junto a la Secretaría de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, la que designó a representantes técnicos para integrar el equipo de trabajo que durante el segundo semestre de 2003, elaboró y redactó la Guía que aquí se presenta como una contribución

a la ampliación del mercado de trabajo de los arquitectos y al comercio y la exportación de servicios.

Cabe señalar que los contenidos de esta Guía han sido desarrollados sobre la base de documentación proveniente de diversas fuentes y consultas a informantes claves pero tomando como referencia destacada el documento "El Comercio de Servicios", editado por el Centro de Comercio Internacional UNCTAD, / OMC /2001.

La Comisión de Organización del CPAU y la Secretaría de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable del GCBA, desean expresar su agradecimiento a todos los especialistas que han participado en la preparación de la presente Guía, apreciando sus calidades profesionales, así como su interés y dedicación que hicieron posible completar exitosamente esta difícil tarea.

## CAPITULO 1 - LOS SERVICIOS PROFESIONALES DE LOS ARQUITECTOS COMO PRODUCTO EXPORTABLE.

- 1.1. ¿Por qué exportar servicios profesionales de arquitectos?
  - 1.1.1. ¿Los servicios que proveen los arquitectos están regulados en acuerdos internacionales?
  - 1.1.2. ¿Qué limitaciones establecen los acuerdos internacionales?
  - 1.1.3. Las razones que inducen a la exportación de servicios de arquitectura.
- 1.2. Acerca de los desafíos involucrados en la exportación de los servicios de los arquitectos.
- 1.3. ¿Cómo evalúo mi capacidad de exportar?
  - 1.3.1. Competitividad de los servicios a exportar.
- 1.4. El riesgo de equivocarse.
- 1.5. El perfil general del arquitecto que exporta sus servicios.

## CAPITULO 2 - EVALUACION DE LAS VENTAJAS DE EXPORTAR LOS SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTURA.

- 2.1. La evaluación costo – beneficio de los servicios de arquitectura.
  - 2.1.1. El mercado de divisas.
  - 2.1.2. Condiciones de asociación con profesionales del país de destino de los servicios.
  - 2.1.3. Las asignaciones especiales requeridas por este tipo de exportaciones.
- 2.2. La toma de decisiones para la exportación.
  - 2.2.1. Un escenario de expectativas realistas.
  - 2.2.2. La organización del estudio profesional.
  - 2.2.3. La enseñanza de experiencias exitosas.

## CAPITULO 3 - PLANIFICACION DE LA EXPORTACION DE LOS SERVICIOS PROFESIONALES.

- 3.1. ¿Cómo debo formular una estrategia apropiada?
- 3.2. Evaluación del mercado.
  - 3.2.1. ¿Qué características tienen los destinos posibles para la exportación de servicios de arquitectura?
  - 3.2.2. ¿Cuáles son los mercados externos posibles para los servicios profesionales de arquitectos argentinos?
  - 3.2.3. ¿Cómo se puede evaluar los mercados potenciales?

## CAPITULO 4 - LA REALIZACION DE LA EXPORTACION.

- 4.1. ¿Pueden beneficiarse las estrategias de exportación del país?
- 4.2. Los trámites básicos.
  - 4.2.1. Financiación y cobro de la exportación de servicio
- 4.3. Direcciones útiles para los exportadores de servicios de arquitectura.

## ANEXOS

ANEXO 1 - Entrevistas a estudios profesionales con experiencia en exportación de servicios de arquitectura.

ANEXO 2 - Base de Datos para la preparación del Documento. Biblioteca CPAU / PAC y MDOCU.

ANEXO 3 - Guía para Elaborar un Plan de Negocios en Comercio Exterior.

Si Ud. ejerce su profesión de arquitecto en la República Argentina y encuentra conveniente considerar opciones para expandir sus servicios a otros países, deberá interiorizarse de las condiciones necesarias para llevar adelante esta iniciativa de modo de poder evaluar convenientemente la viabilidad de la exportación de servicios que busca realizar.

No obstante, la falta de información ordenada y dirigida específicamente a los arquitectos acerca de las herramientas utilizadas en el comercio exterior de los servicios así como de las formas de abordar y desarrollar una estrategia de internacionalización teniendo en consideración los aspectos técnicos, logísticos y comerciales involucrados, hacen dificultoso a los profesionales de la arquitectura avanzar sobre esta materia.

Es por ello que el Proyecto PAC del CPAU incluyó como uno de sus objetivos la formulación de un documento de consulta que informe acerca de los requerimientos y posibilidades del ejercicio profesional transfronterizo de los arquitectos, con miras a promover y facilitar la proyección internacional de los mismos.

Simultáneamente, la Dirección General de Industria y Comercio del Gobierno de la Ciudad ha desarrollado el programa "La Ciudad Produce y Exporta" en asistencia a las Pymes porteñas industriales y de servicios para la apertura de nuevos mercados y el incremento de su productividad. Esta actividad significó, entre otras herramientas, la publi-

cación de guías prácticas para facilitar el abordaje de estos temas. Esta motivación coincidente ha llevado a formalizar una estrecha cooperación entre el CPAU y el Gobierno de la Ciudad.

La presente Guía pretende por lo tanto brindar a los profesionales de la arquitectura orientación acerca de los requisitos necesarios para actuar en ámbitos externos cumpliendo con las exigencias de estos espacios de intercambio altamente condicionados por intereses de distinta naturaleza.

## 1.1 ¿POR QUE EXPORTAR SERVICIOS PROFESIONALES DE ARQUITECTOS?

### 1.1.1. ¿Los servicios que proveen los arquitectos están regulados en acuerdos internacionales?

Para ubicar en los contextos globales a los servicios de arquitectura deben tomarse como referencia básica los acuerdos establecidos para el intercambio global, en particular las normas del Acuerdo General de Comercio y Servicio (GATS) que dentro de la Organización Mundial de Comercio (OMC) es el Organismo encargado de regular el comercio internacional de los servicios.

El GATS ha catalogado los servicios agrupándolos en 12 sectores y 155 subsectores. Los servicios profesionales son considerados en la lista de clasificación sectorial de los servicios dentro del Sector 1.A, donde los servicios de arquitectura

son identificados como subsector con el N° 8671, y los servicios de planificación urbana y de arquitectura paisajística con el N° 8674.

A diferencia del comercio de bienes que requiere en las transacciones internacionales el tránsito físico de la mercadería, los servicios tienen otras formas de intercambio, las que han sido agrupadas por el GATS en cuatro modalidades diferentes.

#### 1. Movimiento transfronterizo de servicios.

En el que las transacciones son intangibles, sin desplazamiento de personas.

#### 2. Traslado de consumidores al país de origen de la importación.

En el que el usuario del servicio se traslada al país que lo provee.

#### 3. Establecimiento de una presencia comercial.

En el que una firma instala sucursales en otro país para proveer servicios.

#### 4. Traslado temporal de personas físicas.

En el que la o las personas que prestan servicios se desplazan a otro país para suministrarlo.

En el caso de los servicios de arquitectura, las modalidades señaladas son en general aplicables, aunque en el caso de la Modalidad 2 Se presentan muchas limitaciones, ya que la misma está mayoritariamente orientada a otro tipo de servicios como el turismo, la medicina o la educación.

### 1.1.2. ¿Qué limitaciones establecen los acuerdos Internacionales?

La exportación de servicios es un fenómeno habitual y cotidiano que ha venido expandiéndose en forma ininterrumpida, sin que hubiera un marco legal que lo regulara, a medida que la tecnología, los medios de transporte y las comunicaciones hacen cada vez más fácil el contacto entre personas y organizaciones.

Sin embargo, con el avance de los procesos de integración y apertura comercial, las naciones han puesto en marcha mecanismos de negociación destinados a remover los obstáculos legales que pueda haber para esas operaciones y facilitar cada vez más, desde lo jurídico, el libre comercio de servicios.(1)

Con relación a la [Modalidad 1](#) de utilización de medios electrónicos, sin desplazamiento físico, en materia de arquitectura, por el momento, Argentina, Australia, Austria, Ecuador, El Salvador, Estados Unidos, Hungría, Israel; Malasia, México, Noruega, Nueva Zelanda, República Dominicana, Rumanía, Suecia y Turquía, son los países que hasta mediados de 2003 han prometido sin limitaciones el libre acceso al mercado y el trato nacional, es decir la no discriminación de compañías extranjeras para la prestación de servicios a través de las fronteras.

En el acuerdo del MERCOSUR, debe destacarse que Brasil aceptó en 2001 ofrecer el acceso al

mercado y el trato nacional sin limitaciones para la prestación de servicios de arquitectura transfronteriza, en cambio Paraguay y Uruguay no consolidaron los servicios de arquitectura hasta la fecha. Por otra parte la Unión Europea está ofreciendo al MERCOSUR en las negociaciones en curso, el comercio transfronterizo sin limitaciones.

En lo que respecta a la [Modalidad 2](#), que supone el desplazamiento del cliente a otro país para recibir la prestación, es prácticamente inaplicable en el caso de la arquitectura y salvo contados países que no quisieron asumir compromisos como Brasil, Chile, Panamá, Perú y República Dominicana y otros como Japón, Malasia y Sudáfrica que establecieron algunos requisitos, la gran mayoría brinda libre acceso al mercado y trato nacional.

Con relación a la [Modalidad 3](#), que consiste en la apertura de un estudio profesional con radicación permanente en otro país, es generalizada por parte de la gran mayoría de los países el acceso al mercado y el trato nacional irrestricto. Brasil, Canadá, Francia, Italia, Panamá, Perú y Portugal están entre los países que establecen ciertos requisitos.(2)

Finalmente en relación a la [Modalidad 4](#) de prestación de servicios de arquitectura en otros países con desplazamiento de profesionales desde Argentina al país donde se encuentra el cliente, y por periodos de tiempo cortos, constituye una forma de prestación que presenta más resistencias para su liberalización porque está enmarca-

da en el régimen migratorio del país de destino, y además tiene efectos directos sobre el mercado de trabajo. Es así como la Unión Europea al mismo tiempo que ofreció al MERCOSUR la apertura de su mercado y el trato nacional para la prestación transfronteriza, postergó a futuro su proposición en materia de ingreso temporario de personal.

Debe tenerse presente el Acuerdo General sobre Comercio de Servicios de la OMC expresamente excluyó de su competencia las cuestiones relacionadas con el reconocimiento de títulos universitarios y los demás aspectos donde intervenga el sistema de educación superior. De esta forma, las exigencias que hubiere para la revalidación de títulos nunca podrán ser interpretadas como incumplimiento a compromisos asumidos o transgresiones al libre acceso a los mercados y las garantías de trato nacional.

Sin embargo, la OMC ha comenzado a actuar en esta materia, al emitir, a título de sugerencia, directrices para homologar el reconocimiento de títulos entre los países miembros, específicamente para los profesionales de servicios contables (contador público). Está planeado extender esas directrices a otras profesiones en la ronda de negociaciones en curso. Pero esas recomendaciones no tienen ningún carácter vinculante y las tratativas efectivas para acercar posiciones al respecto son llevadas a cabo por las autoridades educativas de los diferentes países, por un carril oficial totalmente separado de aquel por lo cual transcurren las negociaciones económicas internacionales.

Lo mismo que se dijo sobre la modalidad 4 en el plano mundial, pasa en el acuerdo de liberalización del comercio de servicios del MERCOSUR: los cuatro países miembros decidieron no asumir compromisos en cuanto a permitir el ingreso de arquitectos, excepto lo permitido en sentido transversal (o sea, para todos los servicios), que contempla el libre acceso al mercado, en el caso de Brasil, para “profesionales altamente especializados” en general, contratados por una sociedad local, y en caso de Uruguay, para los consultores.

No obstante, la reciente creación de la “Visa MERCOSUR” (por Decisión N° 40 del CMC, el 15-02-03) permitirá simplificar desde el punto de vista migratorio la prestación de servicios mediante el desplazamiento temporario de profesionales a los países miembros. Por este instrumento, basta presentar documentación de identidad, contrato de trabajo y título profesional; el plazo máximo de vigencia de esta visa de 2 años más otros dos de prórroga, pero sujeto al plazo del contrato de trabajo que se presente.

Para el futuro puede esperarse que, a semejanza de lo que ocurre entre los países de la Unión Europea (UE), en los ámbitos de integración económica de los que participe la Argentina haya libre movilidad de personal para la prestación de servicios por tiempo determinado; esto se daría en el mediano plazo en el MERCOSUR, y más adelante en otros bloques regionales con los que MERCOSUR suscriba acuerdos (Comunidad Andina, UE) o a los que pueda eventualmente incorporarse (ALCA).

Mientras tanto, los arquitectos argentinos pueden desplazarse a otros países para prestar servicios en ellos en forma temporaria los límites y las condiciones que imponen los marcos migratorios y las normas de ejercicio profesional vigentes en cada país. Esto puede implicar por ejemplo la obligación de trabajar en asociación con un profesional local, informando de ello a la entidad profesional de la jurisdicción, tal cual se exige en la Argentina y es lo recomendado por las Directrices emitidas por la Unión Internacional de Arquitectos (UIA)(3).

### 1.1.3. Las razones que inducen a la exportación de 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 identificación de oportunidades en el extranjero
- El mejoramiento en la rentabilidad de las tareas profesionales
- La oportunidad de mejorar el perfil profesional con otras experiencias
- La conveniencia de diversificar riesgos y oportunidades en distintos mercados geográficos
- Las ofertas emanadas de posibles clientes o socios en el extranjero

- El interés de mantener equipos técnicos
- La necesidad de contar con contratos en servicios especializados cuya demanda local está saturada
- La disminución de la demanda local de profesional por caída de la actividad constructiva en escenarios recesivos

La respuesta a estas motivaciones mediante una acción exportadora puede por lo tanto significar para los arquitectos que la lleven adelante obtener entre otras, algunas ventajas como las siguientes:

- Ampliar el volumen de trabajo.
- Adquirir nuevos clientes cuyas necesidades se ajustan a las especialidades de cada profesional.
- Adquirir nuevas experiencias que pueden incorporarse a las actividades locales.
- Conservar clientes actuales inmersos en un proceso de expansión internacional.
- Detectar socios que contribuyen a la diversificación del mercado de trabajo.
- Reducir la dependencia de los vaivenes de los escenarios locales.

“los arquitectos argentinos pueden desplazarse a otros países para prestar servicios en ellos en forma temporaria respetando los límites y las condiciones que imponen los marcos migratorios y las normas de ejercicio profesional vigentes en cada país”

(1). Debe destacarse que en el acuerdo suscripto por la OMC se dispuso que el no reconocimiento de los títulos universitarios, cuando representare un impedimento para la prestación de servicios profesionales, no será considerado un obstáculo materia de negociación en ese marco

(2). A modo de ejemplo, Brasil exige que la firma extranjera tenga socios locales y que éstos tengan el control del consorcio; Canadá únicamente la presencia como capitalistas (sin ejercicio), Panamá en el caso de obras obliga a que haya un profesional local como responsable y en Perú es necesaria la revalidación de títulos.

(3). Unión Internacional de Arquitectos. “Directrices recomendadas para el desarrollo de la política sobre el Ejercicio profesional en un país anfitrión establecida en el Acuerdo de la UIA sobre las normas internacionales de profesionalidad recomendadas para el ejercicio de la arquitectura”. Barcelona, febrero de 2002.

## 1.2. ACERCA DE LOS DESAFÍOS INVOLUCRADOS EN LA EXPORTACIÓN DE LOS SERVICIOS DE LOS ARQUITECTOS

Incursionar profesionalmente en mercados extranjeros supone no sólo explorar ámbitos desconocidos, sino también actuar en un medio en que las capacidades del profesional que ofrece sus servicios son en la mayoría de los casos desconocidas por sus potenciales clientes, lo cual establece una limitación a las oportunidades profesionales en el

extranjero, los arquitectos deben considerar lo siguiente:

- La oferta de servicios en el extranjero debe contar con un marco de referencia verificable que permita consolidar la credibilidad de sus antecedentes profesionales.
- Es conveniente contar con un sitio web y otros elementos promocionales diseñados de manera de transmitir eficazmente la imagen profesional que desea comunicar.
- Hay que considerar que en muchos casos debe existir la voluntad de viajar al extranjero en las condiciones que requiera la demanda para desarrollar con éxito las tareas profesionales.
- Es oportuno participar en conferencias internacionales y reuniones especializadas.
- Es indispensable tener conocimiento de la cultura local a efectos de evitar cualquier elemento que pueda ocasionar una visión negativa de la oferta de servicios.
- La Unión Internacional de Arquitectura UIA recomienda que los arquitectos que presten servicios de arquitectura en un país en que no estén registrados, deben colaborar con un arquitecto local para asegurarse que se están cumpliendo cabal y eficazmente los factores ambientales, sociales y culturales, así como las normas éticas y jurídicas locales. Esto facilita además el entendimiento con

el cliente que se siente más cómodo tratando con profesionales locales.

- Las certificaciones de calidad de procesos como ISO 9000 u otras específicas de la actividad, de “buenas prácticas” o de homologación de trabajos permiten garantizar a los potenciales clientes en nuevos mercados una metodología e idoneidad objetivamente comprobadas.

La exportación de servicios profesionales tiene por otra parte riesgos que son en muchos casos comunes con otras formas de exportación de servicios, y de los cuales los más frecuentes pueden resumirse en la falta de cobro por los servicios prestados; las acciones judiciales por incumplimiento, las pérdidas por el tipo de cambio; y los competidores locales.

Al respecto parece recomendable tener en consideración los siguientes puntos:

- Investigar la verdadera solvencia de los clientes posibles, antes de establecer una relación comercial con los mismos.
- Contratar un seguro de responsabilidad civil profesional, acorde con las modalidades actuales de las partes.
- Tomar una moneda estable para la fijación de las obligaciones contractuales de las partes.

- Al identificar un posible socio local, dar preferencia a aquellos cuyas capacidades profesionales sean complementarias antes que similares a las propias.

Algunos organismos oficiales pueden ofrecer servicios de verificación de antecedentes crediticios y calificación de riesgo, como la Fundación Exportar, las embajadas o el Banco de la Nación Argentina a través de sus delegaciones el exterior.

“es necesario identificar mercados viables en los que sus servicios profesionales pueden tener una respuesta adecuada al medio local ”

### 1.3 ¿CÓMO EVALÚO MI CAPACIDAD DE EXPORTAR?

#### 1.3.1. Competitividad de los servicios a exportar

La arquitectura argentina ha aportado profesionales exitosos que trabajan en el extranjero, y también ha tenido destacadas actuaciones en concursos internacionales en las que han intervenido arquitectos locales.

A ello debe agregarse que existen estudios profesionales que realizan trabajos de distinta índole en el extranjero. Desde este punto de vista puede interpretarse que la capacitación de la arquitectura local se encuentra en sintonía con los mercados

internacionales.

La participación en Concursos internacionales de arquitectura y llamados a licitación para estudios urbanísticos y ambientales constituyen una herramienta eficaz para intervenir en mercados externos, aunque para esta práctica es recomendable siempre contar con socios del país que convoca a estos eventos, en particular en el caso de las licitaciones, para cubrir debidamente las cuestiones que condicionan localmente las presentaciones y las eventuales tareas.

No obstante, la competitividad en esos y otros espacios de intercambio debe ser evaluada en forma particular, teniendo en consideración las características del lugar o lugares adonde se busca acceder y la naturaleza y calidad de la oferta profesional propia. Al respecto es conveniente considerar:

- La capacidad para ofrecer mejores condiciones de calidad precio en relación a sus competidores.
- La capacidad de acreditar frente al cliente un método de trabajo uniforme y procesos sistematizados, respaldados por manuales de procedimientos escritos y controles de calidad.
- La capacidad para desarrollar temas de alta especialización que lo distingan de la oferta local en el lugar de destino de la exportación de los servicios.
- La capacidad para efectuar tareas profesionales

que resulten en obras de reconocido valor arquitectónico.

Además de estas consideraciones, deberá tener en cuenta que es necesario identificar mercados viables en los que sus servicios profesionales pueden tener una respuesta adecuada al medio local.

Asimismo resulta conveniente tener expectativas realistas en cuanto a lo que se desea exportar según sus capacidades, y desarrollar una estrategia de exportación flexible y oportuna que aproveche su red de contactos y el análisis de los mercados potenciales.

Es muy importante tener credibilidad en los mercados elegidos, de modo de contar con el necesario reconocimiento en el exterior al realizar la oferta de los servicios, para lo cual se debe contar con presentaciones apropiadas, organizadas y fácilmente interpretables de los antecedentes profesionales debidamente certificados.

### 1.4 EL RIESGO DE EQUIVOCARSE

La exportación de servicios profesionales de arquitectura como toda actividad que se desarrolla en el marco del comercio de servicios, supone asumir algunos riesgos, que, a partir de hecho de intervenir en una nueva modalidad del ejercicio profesional, pueden ser ocasionados por errores que se cometen por la falta de experiencia en este tipo de actuaciones.

Al respecto se han señalado como las equivocaciones más frecuentes en la exportación de servicios, las siguientes:

- Acceder al mercado sin preparación previa y sin contar con asociados locales.
- Intentar acceder a demasiados mercados al mismo tiempo.
- Inconsistencia de las presentaciones por falta de adaptación al idioma, normativa y modalidades locales.
- Insuficiente valoración de las condiciones particulares del ejercicio profesional, de sus regulaciones y condiciones en la relación con el cliente.

### 1.5 EL PERFIL GENERAL DEL ARQUITECTO QUE EXPORTA SUS SERVICIOS

De acuerdo a lo determinado en puntos anteriores, para la exportación de sus servicios profesionales, los arquitectos deben ante todo contar con un decidido interés en participar en este tipo de actividades a partir del convencimiento acerca de sus propias capacidades y de la calidad internacional de los servicios que pueda ofrecer, lo cual supone asumir que para transformarse en exportador de servicios debe:

- Conocer la competencia que tiene tanto en el mercado local como en el mercado internacional, considerando tanto a los proveedores de servicios

locales como a los demás proveedores de servicios.

- Adecuarse a los estándares internacionales
- Presentarse como un estudio constituido, ya que las personas físicas no ofrecen suficiente confianza en el mercado internacional.
- Tener identificado un nicho de mercado y diseñar un plan exportador en función del mismo.
- Investigar y explorar el mercado internacional
- Informarse sobre los programas y servicios de apoyo a los exportadores que son ofrecidos por el gobierno y por distintas organizaciones como:

- Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo

- Secretaría de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

- Fundación Exportar

- Eurocentro de Cooperación Empresarial

- Otras entidades como las indicadas en el punto 4.3.

Por otra parte cabe señalar que un exportador de servicios de arquitectura debe tener muy en

claro cuál es la modalidad bajo la cual realizará su exportación, de modo de identificar lo que más conviene a su estrategia de internacionalización, la que debe ser preparada cuidadosamente antes de cruzar las fronteras, destacando los detalles que apuntalen la credibilidad en el mercado internacional.

Esto supone que el exportador de servicios de arquitectura debe contar con certificaciones que den validez apropiada a sus antecedentes profesionales, ya que a diferencia de los exportadores de bienes o mercaderías, que cuentan con muestras de sus productos, los arquitectos sólo disponen de su acervo profesional y la calidad de la gestión de sus servicios como elementos de presentación.

También es importante destacar que para incursionar en los mercados externos es importante conocer la situación vigente en los países de destino en relación a los espacios culturales, clima y medio ambiente, preferencias, tendencias del diseño local, materiales y técnicas constructivas locales y sus costos desarrollo tecnológico, situación de la actividad constructora, y otros aspectos que resultarán condicionantes del tipo de servicios a prestar.

Al respecto hay que tener en cuenta que la razón más habitual de fracaso en los mercados extranjeros no es la falta de oportunidades sino la ausencia de una consideración apropiada de los factores culturales.

La forma de comunicación con los clientes será decisiva en la aprobación de utilizar servicios de arquitectura y la evaluación de la calidad de los mismos tendrá relación con su identificación, con las expectativas y calidades locales, que pueden ser inaceptables aunque el servicio sea apropiado desde una perspectiva técnica.

**“la capacitación de la arquitectura local se encuentra en sintonía con los mercados internacionales”**

En virtud de que la actividad exportadora de servi-

cios puede requerir esfuerzos financieros, es conveniente que los profesionales de la arquitectura al evaluar estas cuestiones para iniciar actividades en el extranjero realicen una adecuada planificación financiera, incluyendo metas, flujos de fondo y análisis de distintos escenarios y tomen conocimiento de las oportunidades que brindan las entidades financieras para apoyar los procesos productivos y de exportación.

En los siguientes capítulos se efectúan mayores precisiones sobre las cuestiones que deben considerarse para decidir la participación profesional

en otros mercados, así como los requisitos de organización del estudio profesional, la valoración de los mercados potenciales, los posibles mecanismos de acceso a los mismos, las herramientas de apoyo a la práctica efectiva de la exportación y los condicionantes administrativos y económicos financieros que deben considerarse al incursionar en nuevos mercados. En el Anexo II del presente documento se detalla el relevamiento efectuado por el Subproyecto de Información Internacional PAC – CPAU relativo a antecedentes relacionados con la exportación de servicios profesionales.

Si a partir de la consideración realizada en el Capítulo I Ud. Considera que las particularidades de su actividad profesional tienen posibilidades de responder a las condiciones y perfiles necesarios de la actividad exportadora, el paso siguiente que debe realizar es el de determinar la viabilidad de efectuar acciones de este tipo en función de los requerimientos de recursos, las rentabilidades esperables, los plazos de recupero de la inversión que suelen ser largos, otros beneficios que pueden ser no monetarios, todo lo cual facilitará la toma de decisiones para ingresar en esta modalidad del ejercicio de la profesión.

## 2.1. LA EVALUACIÓN COSTO – BENEFICIO EN LOS SERVICIOS DE ARQUITECTURA

La determinación del costo de sus servicios profesionales debe ser realizada en origen, a partir de la evaluación que usualmente realiza para el desarrollo de sus tareas en su lugar habitual de trabajo. A estos valores Ud. deberá condicionarlos en función de un conjunto de elementos que van a incidir en la definición final del verdadero costo de la exportación de sus servicios, los que tienen relación con la situación actual y previsible del mercado de divisas, las condiciones de asociación con profesionales del país de destino de la exportación, el beneficio esperado y las asignaciones especiales que requiere este tipo de operaciones.

### 2.1.1. El mercado de divisas

La relación entre los costos locales y los costos

internos en otros países hacia donde puedan ser orientados los servicios profesionales están sujetos a los cambios en las políticas económicas que pueden incidir en forma positiva o negativa en relación a las ventajas comparativas para la provisión de los servicios. Es por ello que las transacciones se realizan en monedas fuertes a los que son referidos los costos de exportación, teniendo en cuenta evoluciones previsibles entre los costos locales en pesos y esas monedas. Los cobros de exportaciones de servicios, netos de la aplicación de anticipos y préstamos de prefinanciación de exportaciones deben ser liquidados en el Mercado único y Libre de Cambios.

### 2.1.2. Condiciones de asociación con profesionales del país de destino de los servicios

La exportación de servicios profesionales de arquitectura hace recomendable y en algunos casos necesario contar con la colaboración de un socio que ejerza la profesión en el país o lugar de destino de los servicios. Asociarse con un profesional respetado y consolidado asegura inmediata credibilidad y facilita el desarrollo de las actividades ya que permite:

- Acceder en forma eficiente a la estructura normativa en que se inscribe el ejercicio profesional de la arquitectura.
- Mejorar el conocimiento de las costumbres, tradiciones y pautas culturales locales.

- Complementar sus conocimientos para desarrollar un servicio único e integrado.
- Compartir oficinas y reducir los gastos de desplazamiento y comunicación.

La colaboración con asociados locales puede eventualmente tener algunos problemas que deben preverse como las diferencias en cuanto a los mecanismos operativos, cultura empresarial y calidad de los servicios ofrecidos, o las similitudes en las competencias esenciales que pueden generar la creación de un competidor en el mercado de destino, por lo que resulta indispensable establecer acuerdos de asociación con disposiciones relativas al modo de poner fin al mismo para el caso en que aparezcan estas y otras desavenencias.

La forma de asociación y la participación tanto en términos de tareas a efectuar, costos y beneficios deben quedar claramente establecidos en los acuerdos, y permiten establecer la incidencia real de este costo sobre los costos estimados para la exportación de los servicios.

### 2.1.3. Las asignaciones especiales requeridas por este tipo de exportaciones

Al determinar el honorario es imprescindible tener en consideración factores de costo que son habituales en la exportación de los servicios de arquitectura y que básicamente están referidos a:

- Los costos de viajes, viáticos y comunicaciones necesarios por tratarse de tareas a desarrollar en el extranjero.
- Los costos derivados de las retenciones que se efectúen en origen por el ejercicio de la profesión.
- Los costos bancarios ocasionados por el medio de cobro elegido como los referidos a transferencias, apertura de cuentas en el exterior y otros.
- Los costos vinculados con la financiación de cuentas a cobrar cuyo pago se demora.
- Los costos de traducciones e interpretaciones.
- Los honorarios de consultores distintos a los asociados, tales como abogados, contadores, técnicos, ingenieros y especialistas en el país de destino de la exportación.
- Los derechos y obligaciones fiscales.
- Los costos de actividades y materiales promocionales que deben ser sostenidas por tiempos prolongados, y sin certeza de cuando se comenzarán a generar ingresos.
- Los seguros.

“la exportación de servicios profesionales de arquitectura hace recomendable y en algunos casos necesario contar con la colaboración de un socio que ejerza la profesión en el país o lugar de desti-

no de los servicios”

#### 2.1.4. El beneficio esperado de la exportación de servicios

El beneficio de toda actividad puede mejorarse reduciendo los costos e incrementando los ingresos. Como además toda exportación de servicios supone costos adicionales, es necesario asegurarse que en la operación externa de sus actividades profesionales sea posible obtener retribuciones superiores a los gastos involucrados.

En el caso de los servicios profesionales de arquitectura, es conveniente conocer los honorarios diarios correspondiente a su umbral de rentabilidad personal mediante la determinación de sus costos y la división de esta cifra entre el número de días en que se encuentra disponible para prestar un servicio. Al estimar el número de días de disponibilidad, tenga en cuenta los periodos de vacaciones los dedicados al perfeccionamiento profesional, a las tareas administrativas y a actividades de promoción, lo que probablemente le dejará entre 160 y 180 días al año.

Para determinar los honorarios se debe previamente determinar el umbral de los costos normales en su lugar de trabajo, a los que deben agregarse los gastos propios de la exportación lo que determina el honorario umbral de exportación sobre el cual deberá decidir el beneficio que desee obtener. Al sumar este beneficio a los costos anteriores tendrá definido el honorario a presentar el cliente

para la exportación de sus servicios.

La determinación del beneficio debe considerar cuál es el honorario usual de los servicios que Ud. ofrece en el país de destino de la exportación, y determinar si puede exigir un precio superior por sus servicios debido a la superior calidad de los mismos. Hay que tener en cuenta de que no existe una fórmula internacional y las condiciones varían de país en país.

La determinación de este honorario de exportación estaría entonces definido por lo siguiente:

##### Honorario del estudio profesional

- + Honorarios del estudio asociado en el país de destino
- = Honorario Umbral
- + Asignación para viajes, viáticos y comunicaciones
- + Asignación para asesores técnicos, legales y contables
- + Asignación para otros gastos no facturables
- + Asignación para cubrir financiamientos de cuentas por cobrar
- = Asignación para cubrir fluctuaciones del tipo de cambio
- = Honorario Umbral de Exportación
- + Beneficio esperado
- = Honorarios de Exportación

Se ha estimado que pese a que el desarrollo de una iniciativa de exportación rentable requiere inversión y tiempo, si Ud. accede al mercado donde intenta actuar mediante una alianza estratégica con un socio local, es probable que pueda acceder a los beneficios de forma casi inmediata. Por otra parte, en caso de que decida presentarse en forma independiente, asumiendo los costos adicionales que esta posibilidad conlleva, necesitará, como mínimo, el doble de tiempo que Ud. dedica en el mercado nacional para comenzar a obtener beneficio en los nuevos mercados del exterior.

## 2.2. La toma de decisiones para la exportación

Si la evaluación de costos y beneficios hace conveniente la exportación de sus servicios de arquitectura y su perfil exportador se adecua a los condicionamientos generales de este tipo de intercambios con otros países distintos al de su lugar habitual de trabajo, Ud. deberá tomar la decisión de llevar adelante las gestiones para hacer posible su participación como profesional de la arquitectura en esos destinos.

Para respaldar esta decisión deberá tener en consideración algunas cuestiones básicas que ayudan a generar un contexto apropiado para el éxito de su iniciativa, las que tienen que ver con la fijación de metas realistas, y la organización de su estudio profesional para atender nuevas modalidades operativas.

### 2.2.1. Un escenario de expectativas realistas

El acceso a un nuevo mercado para sus servicios profesionales exige no sólo dedicar recursos para su desarrollo sino también tener perspectivas de largo plazo, por lo que es importante contar con la certeza de que su estudio profesional se encuentra en una posición excelente para capitalizar la inversión y el tiempo dedicados.

Para la exportación de servicios de arquitectura se debe considerar además que el desarrollo del nuevo mercado le demandará plazos que deben estimarse en meses o inclusive años antes que pueda comenzar con la exportación, lo cual significa que deberá destinar recursos humanos a esta tarea y que tendrá que absorber gastos de inicio que pueden impactar su estructura normal de financiamiento.

Al respecto será conveniente decidir cuál será el momento más oportuno para iniciar el proceso de exportación, quizás utilizando periodos de menor actividad en las tareas de su estudio profesional para centrarse en el desarrollo del nuevo mercado.

La evaluación de las ventajas de participar en mercados externos debe medirse en función de metas realistas y análisis precisos en cuanto a la capacidad de su estudio profesional para afrontar estos costos y requerimientos de inicio, así como la capacidad para responder en tiempo y en for-

ma a los requerimientos específicos de los nuevos mercados.

En tal sentido deberá ajustar cada una de las fases previas a la exportación, para tener garantías de que su estudio está preparado para exportar, antes de intentar comercializar su servicio en el extranjero.

**“deberá ajustar cada una de las fases previas a la exportación, para tener garantías de que su estudio está preparado para exportar, antes de intentar comercializar su servicio en el extranjero ”**

Cabe señalar que en las actividades profesionales, a diferencia de otros tipos de exportaciones, las oportunidades para el intercambio de servicios en otros mercados suelen presentarse en forma repentina por diversas circunstancias que movilizan las demandas de estos servicios. En estos casos la preparación de la exportación puede requerir avanzar al ritmo de los requerimientos, por lo cual es conveniente tener un conocimiento previo de las propias capacidades y de los pasos requeridos para la exportación, de modo de estar en condiciones de dar respuestas rápidas y consistentes a las demandas emergentes. Al respecto hay que considerar que la tendencia al intercambio de los servicios profesionales es creciente en los acuerdos regionales y globales y que es previsible que en un futuro próximo los arquitectos tengan que competir con sus pares del extranjero tanto en su propio mercado local como en los mercados

externos, por lo que estar preparados para esta contingencia resulta una recomendación prioritaria.

### 2.2.2. La organización de su estudio profesional

Los clientes en el extranjero siempre querrán asegurarse de que se cumplirán sus expectativas, es por ello que los servicios profesionales deben vigilar la calidad de las prestaciones, de manera de garantizar que las mismas cumplan con los requerimientos de los espacios internacionales.

Para responder con éxito a esta condición de los mercados externos es recomendable que el estudio profesional conforme un sistema confiable de calidad certificada que le permita demostrar niveles apropiados de conocimiento y calificación profesional para la prestación de los servicios que se ofrezcan.

Para hacer más efectivo este sistema de calidad como garantía del profesionalismo del estudio, el mismo debería tener una homologación nacional e internacional y debe estar referido a la organización de sus procesos de práctica profesional.

En términos generales los clientes esperan lo siguiente de los arquitectos que le prestan servicios:

- Coherencia en la prestación del servicio profesional

- Cumplimiento de los plazos establecidos
- Cortesía en el trato comercial
- Adecuación del servicio a su idiosincrasia cultural

Dado que los mercados de destino tienen requisitos técnicos, administrativos y otros a los cuales debe adaptarse, al dedicar tiempo y esfuerzo para comprender este tipo de exigencias, creando con posterioridad un sistema de seguimiento de la calidad, el estudio profesional podrá evitar problemas relacionado a las mismas que suelen presentarse en los intentos de acceso a nuevos mercados.

En este sentido resulta conveniente desarrollar una certificación dentro del marco de la familia de las ISO 9000, teniendo en consideración que la certificación de calidad no se otorga al producto u obra resultante de la tarea del arquitecto, es decir a la calidad arquitectónica que la misma tendrá, ya que esto es incertificable y depende de las cualidades profesionales de cada arquitecto.

Lo que debe calificarse es el proceso o gestión que el profesional debe realizar para llevar adelante las tareas que se le encomienden, es decir la eficiencia de la organización operativa del estudio. Hay que señalar que aunque la mayoría de los mercados no exige esta certificación, contar con este registro otorga reconocimiento internacional y prestigio y como carta de presentación, si el estudio pudiera

contar con algún certificado o norma de calidad puede establecer una ventaja competitiva importante frente a sus competidores. Por otra parte se brinda confianza a los clientes cuando el estudio dispone de un sistema o gestión de la calidad que es capaz de generar el producto que requiere el cliente y se ajusta a sus especificaciones.

Cabe señalar que en Argentina existen casos de estudios de arquitectura que han certificado desde el año 1997 su sistema de gestión de calidad según normas ISO 9000. No obstante el hecho de no existir una norma específica para arquitectos ha motivado al Consejo Profesional de Arquitectura CPAU a desarrollar en conjunto con el Instituto de Racionalización Argentina de Materiales, IRAM, un sistema de gestión de calidad para arquitectos cuyos contenidos han sido realizados en el curso del año 2003 con un equipo de trabajo del Proyecto PAC, y en un todo de acuerdo con las normas ISO 9000:2000.

Se prevé desarrollar este sistema de calidad mediante un Plan Evolutivo de 24 meses de duración con cuatro etapas de calificación progresiva de seis meses de duración cada una, considerando en la primera de ellas los aspectos organizativos de las tareas profesionales, en la segunda la implementación de un sistema de producción en relación al proyecto, documentación, supervisión de proyecto de obra, dirección de obra y gerenciamiento de obra; en la tercera la implementación de una primera versión de un sistema de gestión orientado a la medición del desempeño del

sistema, y en la cuarta la implementación de la versión final del sistema de gestión de calidad en un todo de acuerdo con las normas ISO 9000:2000.

Otro aspecto destacable en la organización del estudio profesional para la exportación, es la necesidad de contar con material organizado con los antecedentes profesionales, el que deberá estar escrito en español y en el idioma del país donde se intenta efectuar los servicios o en inglés por ser este último un idioma de amplia difusión en los espacios internacionales.

También resulta de utilidad contar con un sitio web que los eventuales clientes puedan visitar para conocer mejor al estudio, sus antecedentes, quiénes lo integran y cuáles son sus principales clientes que pueden otorgar referencias. El sitio también puede incluir información sobre premios recibidos, certificados de calidad y otros datos que contribuyan a definir la imagen operativa del estudio.

“resulta de utilidad contar con un sitio web que los eventuales clientes puedan visitar

para conocer mejor al estudio, sus antecedentes, quiénes lo integran y cuáles son sus principales clientes que pueden otorgar referencias ”

### 2.2.3. La enseñanza de las experiencias exitosas

Los arquitectos argentinos han tenido importantes participaciones en los circuitos externos tanto como profesionales residentes en otros países donde han desarrollado o desarrollan el ejercicio de la arquitectura en organismos internacionales, la administración pública, la actividad privada o la docencia universitaria, cuanto como consultores en programas y proyectos llevados a cabo por entidades intergubernamentales o grupos privados.

Pero además existen experiencias de estudios profesionales argentinos que desarrollan tareas en el extranjero desde sus oficinas locales, o en oficinas propias establecidas como sucursales en los países donde tienen lugar las obras.

Si bien en todos los casos las referencias que

pueden aportar estos profesionales constituyen una valiosa contribución a la comprensión de las oportunidades para la exportación de los servicios de arquitectura, se han tomado como modelo de referencia la de algunos de los estudios de arquitectura que desde el país trabajan en obras en el extranjero. Con tal propósito fueron entrevistados los siguientes cuatro estudios locales:

- Aja Espil / Cobelo y Asociados
- Hampton / Rivoira
- Manteola / Sánchez Gómez / Santos / Salaberry / Solzona
- Turjanski / Sartorio

Estos estudios fueron consultados para contar con la visión de sus experiencias en el presente documento.

Los resultados de las reuniones mantenidas son un inestimable aporte a la interpretación de los escenarios de exportación para los arquitectos.

El interés en ampliar los espacios de la actividad profesional en el exterior puede movilizar a los arquitectos a realizar intentos de exportación de sus servicios, sin embargo, si esta iniciativa se efectúa sin una preparación previa puede suceder que el esfuerzo dedicado no sea exitoso o que no se obtengan ventajas reales, lo que debilitará el entusiasmo con que se inició el camino hacia otros mercados.

Al respecto, la experiencia de los arquitectos que han incursionado en la exportación de sus servicios acertadamente indica que la penetración en los mercados externos les exigió una preparación previa a la que dedicaron significativos esfuerzos.

Es por ello que si Ud. ha encontrado en los Capítulos precedentes que cuenta con capacidad de exportar sus servicios profesionales y que sería de su interés llevar adelante este tipo de actividades en función de las ventajas que podrían proporcionarle las mismas, el paso siguiente es la consideración de estrategias apropiadas, el análisis de los mercados, lo que facilitará la formulación de una planificación previa de su actividad exportadora de servicios de arquitectura.

### 3.1. ¿CÓMO DEBO FORMULAR UNA ESTRATEGIA APROPIADA?

El ámbito de la competencia internacional cambia con rapidez y las oportunidades de mercado surgen y desaparecen en periodos muy breves que pueden estimarse en meses, lo cual requiere con-

tar con una estrategia de exportación flexible y oportuna basada en la red de contactos y en la verificación de los eventuales mercados.

El éxito en la exportación de servicios generalmente está asociado a la aplicación de una determinada estrategia, la que no necesita ser compleja, pero debe considerar los factores que afectarán o beneficiarán a su estudio en la dimensión internacional.

Para la exportación de servicios de arquitectura es conveniente estar informado ante todo acerca de que acuerdos internacionales o regionales ha suscripto Argentina en materia de servicios y en que forma estos son aplicables a los servicios de arquitectura y de ser así, como ayudan o limitan la eventual exportación de servicios profesionales que Ud. intenta realizar.

Como pasos a seguir para el desarrollo de una estrategia de exportación de servicios pueden citarse:

- Contar con objetivos claros y conocer adecuadamente las ventajas relativas que su organización profesional presenta para competir en otros mercados.
- Identificar no más de tres a cinco mercados potenciales según las condiciones que ofrezcan para desarrollar sus capacidades profesionales de acuerdo a las actuaciones más exitosas en las que haya intervenido localmente y considerando los

contactos que pueda tener en cada uno de ellos.

- Identificar en los mercados seleccionados, referentes, instituciones, medios, etc., relevantes para el sector de arquitectura y construcción, y en la especialidad correspondiente, a fin de realizar acciones de difusión y relaciones públicas.

- Priorizar los distintos mercados según la facilidad de los contactos existentes o a desarrollar y las condiciones internas vigentes, verificando en todos los casos la viabilidad de participar en ellos con su estudio profesional.

- Desplazarse en lo posible al mercado priorizado para conocerlo con mayores precisiones y tomar contacto con posibles socios y/o clientes.

- Revisar el régimen normativo existente en el mercado identificado y resolver las cuestiones relativas al acceso al mismo y los riesgos involucrados.

- Asignar los recursos necesarios para desarrollar los pasos requeridos para la exportación al mercado prioritario.

### 3.2. Evaluación del mercado

#### 3.2.1. ¿Qué características tienen los destinos posibles para la exportación de servicios de Arquitectura?

Si bien para el caso de la exportación de servicios

profesionales de arquitectura los factores que convierten a un destino determinado en un mercado atractivo son múltiples y varían de una situación a otra, en general resulta recomendable que al considerar un mercado potencial tenga en consideración los siguientes factores:

- La existencia de un marco cultural favorable a la aceptación de las cualidades particulares de su oferta profesional que permita al mismo tiempo vislumbrar una continuidad en sus eventuales intervenciones en el extranjero.
- La presencia de competidores locales que no cubran todos los espacios de la demanda en términos de calidad o cantidad, dejando nichos para canalizar su oferta.
- La vigencia de un mercado creciente en la demanda de servicios profesionales de arquitectura por expansión sostenida de las actividades.
- La facilidad de acceso tanto por las conexiones de viajes para la presencia directa y la movilidad en el lugar de destino de la exportación, cuanto para la vinculación mediante servicios a distancia de base informática.
- Las oportunidades que brindan los acuerdos binacionales y regionales para el ejercicio de la profesión de arquitecto en sus respectivas jurisdicciones.

Se han reconocido tres tipos de mercado según

las características particulares de los mismos en los que la aceptación de los servicios profesionales externos tiene distintas connotaciones y las condiciones de su oferta debe sustentarse en estrategias diferentes.

En primer lugar se sitúan las economías competitivas de ritmo elevado, es decir países desarrollados, en los que los clientes potenciales están dispuestos a tratar con profesionales desconocidos siempre y cuando confíen en que Ud. cuenta con el conocimiento y la experiencia necesarias para actuar con eficacia, lo que supone una prestación de servicios adecuada, un excelente aseguramiento de la calidad y amplia facilidad de comunicación en el idioma local o en un idioma de uso internacional como el inglés. En este tipo de economías se encuentran los Estados Unidos, la Unión Europea, Australia, Nueva Zelanda, Japón, Hong Kong y Singapur.

En segundo lugar están las economías relativamente prósperas de las áreas en desarrollo con buen nivel económico, donde los clientes suelen limitarse a tratar con proveedores conocidos en los que confían. En este mercado la destreza para la comunicación interpersonal, la sensibilidad cultural y la fluidez en el uso del idioma son fundamentales para desarrollar una buena vinculación con un cliente potencial y supone la necesidad de viajar con frecuencia para mantener este tipo de acercamiento. En este tipo de economías se encuentran Europa Meridional, Oriente Medio y otras áreas en desarrollo.

En tercer lugar están las economías en desarrollo en las que suele requerirse la financiación de terceros para los contratos de mayor escala, en particular las instituciones financieras internacionales que actúan como fuentes de financiamiento de proyectos. En este caso, la participación en el mercado requiere tiempo, flexibilidad, siendo muy adecuado contar además con experiencia de trabajo con ese tipo de instituciones.

### 3.2.2. ¿Cuáles son los mercados externos posibles para los servicios profesionales de arquitectos Argentinos?

El espacio de oportunidades que abre el creciente intercambio internacional de servicios, los acuerdos bilaterales y regionales, las convocatorias de los organismos de ayuda crediticia, y las iniciativas internacionales impulsadas por los gobiernos para competencias abiertas a otras jurisdicciones, constituye uno de los escenarios de necesaria exploración para la identificación de posibles destinos de la oferta externa de servicios.

Por otra parte, la actividad de corporaciones con presencia internacional, la asociación con profesionales de otros países para complementar conocimientos y experiencias, o la respuesta a demandas específicas de personas o empresas radicadas en el exterior, son otra de las vías en que puede materializarse una exportación exitosa de servicios de arquitectura.

Al respecto cabe recordar que los servicios a proveer pueden tener el carácter de asesoramiento en forma de experto individual o en equipos o de tareas de ejecución de proyectos y de direcciones técnicas en sus distintas modalidades a través de estudios profesionales constituidos, y según los sectores reconocidos por la OMC de arquitectura, planificación urbana y paisaje.

A modo de orientación cabe señalar las características más usuales de las ofertas que se presentan hoy en día para los arquitectos en el mercado exterior, y sin que esto sea un listado exhaustivo de las mismas, ya que en los procesos de cambio que predominan en los escenarios del intercambio global y regional, pueden generarse muchos otros espacios de oportunidad para los servicios profesionales de la arquitectura.

Los acuerdos regionales como el MERCOSUR y el ALCA, no son generadores directos de oferta de trabajo profesional, pero determinan las normas del intercambio y abren las posibilidades de actuar en los espacios del acuerdo en igualdad de condiciones que los profesionales locales, siempre que se cumplan los requerimientos de esas normas.

Los organismos internacionales de financiamiento, como el Banco Mundial BM o el Banco Interamericano de Desarrollo, BID, tienen registros abiertos para consultores expertos profesionales que puedan ser convocados para participar en distintos proyectos que llevan a cabo en sus paí-

ses miembros. En este caso el perfil requerido se asocia a especialidades que en general requieren de experiencias en el área de la planificación territorial o ambiental y se orienta a expertos a ser contratados generalmente en forma individual.

“los servicios a proveer pueden tener el carácter de asesoramiento en forma de experto individual o en equipos o de tareas de ejecución de proyectos y de direcciones técnicas en sus distintas modalidades a través de estudios profesionales constituidos, y según los sectores reconocidos por la OMC de arquitectura, planificación urbana y paisaje”

Algunos proyectos financiados por esos organismos y ejecutados por los gobiernos locales abren convocatorias a postulantes de los países miembros en sus llamados a licitación. Estas licitaciones pueden estar referidas a tareas de consultoría que en determinados proyectos involucran en general equipos interdisciplinarios en los cuales pueden tener participación los arquitectos en tanto planificadores territoriales o del paisaje como proyectistas de obras de arquitectura. En estas convocatorias se valoriza la experiencia de campo anterior y el conocimiento del idioma y la cultura del país en donde se realiza el proyecto.

De cualquier manera como primer paso resulta conveniente consultar los siguientes sitios web:

- Banco Mundial:  
[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- Banco Interamericano de Desarrollo :  
[www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- Banco de Desarrollo del Caribe:  
[www.caribank.org](http://www.caribank.org)
- Banco Asiático de Desarrollo:  
[www.adb.org](http://www.adb.org)
- Banco Africano de Desarrollo:  
[www.afdb.org](http://www.afdb.org)

Puede ser conveniente para quienes se inician en la exportación de servicios ponerse en contacto con consultoras consolidadas para ofrecer sus servicios como subcontratista, ya que trabajar en esta condición puede proporcionarle una valiosa experiencia que le permitiría constituirse en una opción más atractiva en licitaciones futuras.

Otra línea de actividad es la convocatoria que hacen los gobiernos locales para desarrollar sectores urbanos o grandes edificios a través de competencias de carácter internacional, las que en el caso de ser financiadas total o parcialmente por organismos internacionales entran dentro de la categoría antes señalada.

No menos importante son los concursos internacionales de anteproyectos para grandes emprendimientos que generalmente son desarrollados

por las organizaciones profesionales locales con la colaboración de la Unión Internacional de Arquitectos UIA y que usualmente establecen una convocatoria abierta a los arquitectos que deseen participar. Cualquiera sea su país de origen.

Las grandes corporaciones internacionales con presencia en distintos países, muchas veces utilizan las ventajas competitivas de profesionales de un país para desarrollar proyectos en otros lugares, aunque en estos casos los recursos profesionales propios o asociados son en general los utilizados.

En el campo de la consultoría privada las ventajas de calidad y precio tienen una mayor incidencia. La subcontratación de tareas parciales de documentación, o de desarrollo de especialidades, así como de asesoramiento en todos los campos en que actúan los arquitectos, es una de las modalidades que está mostrando mayor dinamismo en la actualidad.

La participación como subcontratista de una consultora reconocida internacionalmente puede permitirle labrar una adecuada reputación en los lugares en que actúe y le puede facilitar el desarrollo posterior de su propia actividad de exportación.

La asociación con profesionales de otros países para llevar adelante proyectos en el extranjero complementando conocimientos y experiencias, es otra modalidad creciente, y forma parte muchas veces de las opciones que se han señalado en pá-

rrafos anteriores, siendo esta modalidad una de las formas más rápidas de darse a conocer en un mercado de destino.

Finalmente la oferta exportadora para profesionales de la arquitectura puede provenir de personas o empresas radicadas en el exterior que por distintas razones pueden requerir los servicios profesionales de arquitectos argentinos. Este caso es más aleatorio y depende de circunstancias particulares que impiden tipificarlos. Solamente corresponde mencionar que si cuenta con una clientela apropiada le conviene estimar la posibilidad de establecer su propia oficina en el mercado de destino.

### 3.2.3. ¿Cómo puedo evaluar los mercados Potenciales?

El nivel de preparación para exportar que alcance en la planificación de sus servicios profesionales en los mercados externos constituye en sí mismo un indicador de su potencial para actuar en aquellos, por lo que una evaluación precisa de ese nivel en lo referente a la disponibilidad de los recursos y conocimientos necesarios para acceder a otros mercados le ahorraría tiempo, esfuerzo y recursos valiosos empleados en la planificación y desarrollo de su iniciativa de exportación.

Al respecto considere en primer lugar que a pesar de que Ud. cuente con la posibilidad de brindar un excelente servicio, no conseguirá una encomienda profesional de sus potenciales clientes si estos no

tienen el convencimiento de que su estudio profesional se encuentra en condiciones de satisfacer sus requerimientos, por lo que es indispensable establecer vínculos de referencia con los responsables de la toma de decisiones con el fin de asegurar su credibilidad.

En la exploración del nuevo mercado por otra parte, el tipo de interrogantes que deberá despejar son entre otros los siguientes:

- ¿Existe la posibilidad de desarrollar actividades similares a las que lleva a cabo en su lugar de residencia?
- ¿Existe una demanda real en función de carencias locales en el tipo de servicios que Ud. ofrece?
- ¿Es factible que sus potenciales clientes utilicen servicios profesionales de arquitectos extranjeros?
- ¿El costo de sus servicios es compatible con lo que sus eventuales clientes están dispuestos a pagar?

Los estudios de mercado constituyen un mecanismo apropiado para despejar estas y otras incógnitas y consecuentemente determinar sus posibilidades de éxito en la prestación de servicios en el extranjero.

En estos análisis se debe lograr información estratégica generada a través del cotejo de tendencias

y circunstancias que permitan detectar nuevas oportunidades. Las fuentes de información varían según la forma en que planifique su acceso al mercado, pero una buena parte de la información que necesite se encuentra disponible en Internet.

Además se puede consultar a los informes por país o sectoriales que puedan obtenerse a través de las cámaras de comercio y otras asociaciones, así como organismos públicos relacionados.

En estos casos entre otras cuestiones será aplicables al ejercicio profesional de la arquitectura que en general está disponible en las entidades profesionales que regulan al mismo, así como las eventuales restricciones o limitaciones que puedan existir para los profesionales extranjeros, las que pueden variar de un país a otro.

El desplazamiento al nuevo mercado siempre es aconsejable y deben considerarse las opciones para llevarlo a cabo. La presencia en eventos relacionados con su actividad profesional por ejemplo, puede facilitar tanto el conocimiento de las

condiciones locales como el contacto con clientes potenciales y le brinda la oportunidad de mostrar sus experiencias.

Además el desplazamiento a un mercado de su interés le puede permitir reforzar el análisis del mercado con la realización de entrevistas con informantes calificados. Para garantizar la utilidad de los resultados es conveniente tener en consideración lo siguiente:

- Establezca objetivos precisos a partir de un análisis de cual es el tipo de información clave que le ayudará a ingresar con éxito a un nuevo mercado reduciendo los riesgos involucrados, teniendo en consideración cuál es el conocimiento que puede tener el entrevistado acerca de su mercado potencial.
- Plantee preguntas similares a varias personas de modo de cotejar las respuestas, y esté abierto a las variaciones que puedan tener las entrevistas a medida que avancen.
- Considere que las preguntas deben ser sencillas

evitando aquellas que dan lugar a responder simplemente con un sí o un no, y solicite la posibilidad de un nuevo contacto en caso que requiera un dato adicional. Procure que las respuestas sean lo más específicas posibles.

- La entrevista debe ser breve y sencilla, abordando las cuestiones más relevantes.
- Comience con las entrevistas menos importantes, dejando las principales para el final cuando haya perfeccionado el planteamiento y conozca algunos de los vacíos de información detectados.

En todos los casos se debe asegurar el mejor aprovechamiento de su estancia en el extranjero, analizando las opciones para establecer una alianza estratégica con posibles socios que le permitan una presencia más sólida en ese mercado.

Una vez que ha regresado, comuníquese con todas las partes conectadas en un plazo de 24 horas. En el futuro y aún cuando no obtenga resultados.

Una vez acordada la prestación de servicios de arquitectura en el extranjero, se deberán poner en marcha los mecanismos para la implementación de la exportación, lo cual supone la consideración del conjunto de disposiciones y normas que regulan el comercio internacional de los servicios, los aspectos relacionados con la tributación, el financiamiento, los seguros y las condiciones de pago, la utilización de los incentivos y beneficios que puedan obtenerse a través de los sistemas de promoción, los requisitos y trámites previos que deben ser cumplimentados y en general los derechos y obligaciones involucrados en este tipo de operaciones.

#### 4.1. ¿Pueden beneficiarme las estrategias de exportación del país?

En la actualidad, Argentina ha formalizado una agresiva oferta exportadora buscando una diversificación de sus productos exportables, la incorporación de valor agregado a los mismos y una mayor cuota de participación en los mercados mundiales. El sector servicios constituye uno de los ejes de esta estrategia y cuenta por lo tanto con estímulos para su expansión hacia el exterior.

Por otra parte los acuerdos regionales del MERCOSUR y el ALCA continúan avanzando en la determinación de las formas de organización del mercado de servicios lo que supone la posibilidad de ampliar hacia el futuro la actividad profesional en nuevos territorios así como receptor profesionales extranjeros en el propio.

De hecho la mejor manera de utilizar las estrategias nacionales de exportación a favor de los servicios de arquitectura consiste en lograr que los distintos organismos a cargo de estas estrategias se interesen en esta actividad a partir de la consideración de sus posibilidades reales y de la preparación que exista para llevar adelante con éxito este tipo de operaciones.

Es por ello que el Proyecto PAC incluyó como uno de sus objetivos la formulación de un documento de consulta que informe acerca de los requerimientos y posibilidad del ejercicio profesional transfronterizo de los arquitectos, con miras a promover y facilitar la proyección internacional de los mismos.

Simultáneamente, la Dirección General de Industria y Comercio del Gobierno de la Ciudad ha desarrollado el programa "La Ciudad Produce y Exporta" en asistencia a las PyMEs porteñas industriales y de servicios para la apertura de nuevos mercados y el incremento de su productividad. Esta actividad significó, entre otras herramientas, la publicación de guías prácticas para facilitar el abordaje de estos temas. Por este motivo la presente obra es producto de una estrecha cooperación entre el CPAU y el Gobierno de la Ciudad.

En tal sentido se están impulsando gestiones para que las asociaciones profesionales que regulan la profesión de los arquitectos se encuentren representadas en la planificación e implementación de las iniciativas de promoción de los servicios en el

exterior, también para identificar los principales mercados de exportación para los servicios de arquitectura y para organizar información apropiada que pueda ser girada a los agregados comerciales en el extranjero como herramienta de promoción de la arquitectura argentina.

#### 4.2 Los Trámites Básicos

Exponemos brevemente los lineamientos básicos en los que se enmarcan las exportaciones de servicios desde el punto de vista aduanero, tributario y cambiario.

Respecto a la parte de aduana, si bien la D.G.A. (Dirección General de Aduanas) que regula y controla todo el tráfico de bienes desde y hacia nuestro país, solicita como primer paso, para ser importador o exportador la inscripción como tal en el Registro de Importadores y Exportadores de la República Argentina, ha indicado que si la exportación se refiere a servicios, el exportador no debe inscribirse en el citado registro, ya que este tipo de exportaciones no se encuentra tipificada en el sistema Armonizado de Designación y decodificación de mercaderías, por lo cual no debe confeccionarse a estos efectos documentación de exportación alguna.

Como complemento y consecuencia de esto surge que las exportaciones de servicios al no pasar por la órbita de control de aduanas se encuentran libres de derechos o tributos a la exportación, como por otro lado obviamente no cuentan con

o beneficios fiscales como derechos de reintegro por gastos de exportación.

Cabe señalar que la exportación de servicios de Arquitectura puede efectuarse por medios electrónicos para transferir la documentación o mediante prestaciones personales en los casos de Direcciones de Obras o asesoramientos. Rara vez se puede ser necesario el uso del Correo, pero en ningún de estos casos se debe registrar la operación en la Aduana, ya que como dijimos son transmisiones de intangibles, o desplazamientos de personas, sin valor declarado.

Por eso es que el registro económico de la actividad exportadora se da solamente en la facturación las que deben ser facturas con la letra "E", cumpliendo las mismas con todos los requisitos de facturación que establecen las normas de la A.F.I.P.

Con respecto a los aspectos cambiarios, le son aplicables a las exportaciones de servicios las normas referidas a liquidaciones de divisas en el mercado único y libre de cambios, contando los exportadores con 90 días hábiles para la efectiva liquidación, las que se acreditarán en las cuentas en pesos que se tengan en una entidad financiera.

## ASPECTOS FISCALES

Como todo análisis fiscal hay que dividirlo en tribu-

tos o impuestos de alcance Nacional o Provincial.

### Ingresos Brutos

Dentro de estos últimos tenemos al impuesto a los ingresos brutos, cuya potestad tributaria le pertenece a cada provincia, quienes son las que determinan mediante la elaboración anual de su código fiscal que actividades que se desarrollan en su jurisdicción se encuentran gravadas, cuales exentas y a que tasas.

Si bien en el caso de las exportaciones de bienes, hay una idea común en todas las provincias de eximirlos en el impuesto, a efectos de evitar "exportar impuestos", no ocurre lo mismo en el caso de los servicios.

Actualmente, solo en tres provincias se considera expresamente en sus ordenamientos exentas o excluidas del impuesto a las exportaciones de servicios, ellas son las provincias de Córdoba, la de Mendoza y la de Entre Ríos.

En el resto de las provincias se tiende a su gravabilidad, como en el caso de la Ciudad de Buenos Aires que desde el año 2005 establece que las exportaciones de servicios tributen una alícuota reducida del 1.50%.

### Impuesto Al Valor Agregado

En lo que respecta a impuestos nacionales tenemos primero al Impuesto al Valor Agregado o IVA,

cuya alícuota general es del 21%.

En este impuesto la ley del IVA establece en su artículo 1º que debe entenderse por exportaciones de servicios, indicando, que para que las locaciones y prestaciones de servicios sean asimiladas a exportaciones y por ende resulten no alcanzadas por el impuesto, **deberán ser efectuadas en el país y ser utilizadas o explotadas efectivamente en el exterior.**

Lo que se busca es que efectivamente se beneficie a una exportación de servicios, es decir, a la salida de un servicios de nuestro país para su uso en otro país, como en el caso de exportaciones de bienes. A modo de ejemplo para graficar el tema supongamos, si una empresa española contrata a un estudio de Arquitectura de nuestro país para que le efectúe el proyecto de una obra en Madrid, el servicio no estará alcanzado por el IVA, ahora si tenemos el mismo caso, pero la empresa española contrata al mismo estudio para que le desarrolle un proyecto para una obra en Buenos Aires, por mas que la empresa sea del exterior, el servicio estará gravado con IVA porque será utilizado dentro del país, debiendo en este caso el estudio sumarle a sus honorarios el impuesto correspondiente.

Dictámenes, resoluciones judiciales, interpretaciones doctrinarias, deberán ser tenidas en cuenta para analizar cada caso que se presente a efectos de encuadrar el mismo de forma correcta.

Resulta importante tener claro este concepto al

hacer una evaluación sobre los costos de un servicio a prestar al exterior, dado que una mala interpretación puede generarnos un perjuicio fiscal de consideración.

Por otro lado, a las exportaciones de servicios, le son aplicables en materia de recupero de IVA, los mismo beneficios que a las exportaciones de Bienes, esto es, se les permite el recupero de los créditos fiscales vinculados con los servicios exportados y que no pudieran ser utilizados en el mercado interno, mediante los sistemas de compensación, acreditación o transferencia que el artículo 43 de la citada ley establece.

## GANANCIAS

Recordamos que la tasa general del impuesto es del 35% para las sociedades y que para las personas físicas se aplica una escala progresiva que abarca un rango de 9% al 35%.

El impuesto a las Ganancias en nuestro país adopta el criterio de imposición de Renta Mundial, por el cual los sujetos residentes en él, tributan por las ganancias obtenidas en el país y en el exterior.

En base a esto las exportaciones tanto de bienes como de servicios, se encuentran gravadas en el citado impuesto.

En la misma ley se establece que los contribuyentes que realicen las exportaciones podrán computarse como pago a cuenta del impuesto las

sumas efectivamente abonadas por gravámenes análogos sobre sus actividades desarrolladas en el extranjero, hasta el límite del incremento de la obligación fiscal producida por la incorporación de la ganancia obtenida en el exterior.

Esto es así porque las normas locales de cada país, como ocurre en nuestro caso también, suelen establecer retenciones sobre pagos a efectuar a beneficiarios del exterior.

Ahora bien, la legislación comentada solo reconoce un crédito de impuesto por las retenciones sufridas en el exterior, cuando los mismos son abonados sobre ganancias obtenidas por el desarrollo de actividades en el exterior, pero si por ejemplo los servicios son prestados íntegramente en nuestro país para una empresa del exterior, al no existir renta de fuente extranjera, la suma que se retenga en el exterior sobre el pago, no podrá computarse contra el impuesto a las ganancias, resultando en consecuencia un costo que se debe absorber.

En este punto corresponde analizar si entre los países contratantes existe lo que se denomina Convenio para evitar la doble Imposición o CDI, (hay muchos firmados por la Argentina) y determinar en el que se esté analizando cual es el tratamiento que se le da a los resultados que se generen entre ambos países a efectos de evitar que una misma operación económica tribute doblemente un impuesto.

Como párrafo final sobre este impuesto convie-

ne recordar brevemente que en caso de alcanzar determinado volumen económico de exportaciones e importaciones hay que cumplir con presentaciones semestrales o anuales referidas a "Precios de Transferencia" en las que básicamente hay que justificar que el valor de las mismas.

### 4.2.1. Financiación y cobro de la exportación de servicio

En la República Argentina el Banco de la Nación Argentina ofrece financiación para participación en ferias internacionales, costeados diseño, alquiler e instalación del stand, catálogos, fletes, seguros, pasajes y alojamiento. Por otra parte el Banco de Inversión y Comercio Exterior BICE cuenta con programas de prefinanciación y financiación y préstamos para financiar la obtención de certificaciones de calidad de exportaciones. Estos programas son efectivizados en forma directa y a través de la banca minorista, que otorga el financiamiento a sus clientes dentro de esa operativa.

Es por esto que en general la fuente de financiación de servicios de arquitectura puede obtenerse de la banca oficial o de la línea de crédito que pueda obtenerse de su propio banco, considerando que algunos bancos privados tienen operatorias orientadas a la exportación.

Es necesario evaluar con esa entidad la operación a realizar, y probablemente la cuantía del crédito va a tener relación con la percepción del riesgo de la entidad bancaria.

La programación del “cash-flow” resulta esencial en particular al considerar que las operaciones en el exterior demandan costos que se diferencian de los usuales del ejercicio profesional, los que deben ser asumidos en forma directa y que muchas veces tienen mayor incidencia en las primeras etapas de trabajo como son los gastos de viaje. Es por esto que en el contrato de servicios que formalice debe procurar una identificación precisa de estos rubros y gestionar el pago adelantado de algunos gastos, o que estos sean directamente asumidos por el comitente para evitar que los mismos compliquen las condiciones de financiamiento.

En la formalización del contrato para la provisión de los servicios resulta oportuno tener en consideración algunas cuestiones que hacen a la protección jurídica que el mismo le otorgará.

Si el contrato ha sido redactado en un país distinto, es conveniente que el mismo sea revisado por asesores legales competentes tanto locales como del país donde tendrá vigencia el mismo.

Por otra parte deben quedar claramente establecidas las asignaciones de responsabilidades respecto al cumplimiento de las normas aplicables en el mercado de exportación.

Es conveniente incluir una declaración acerca de las responsabilidades respecto al pago de los impuestos aplicables así como precisar la divisa en la que se efectuará el pago. Asimismo deben existir precisiones acerca de la legislación aplicable en caso de conflicto y las disposiciones que regirán el recurso de arbitraje si las partes desearan con

templar esa opción, lo que ocurre frecuentemente.

Por otra parte, los riesgos que supone actuar en un medio desconocido hacen aconsejable considerar algunos tipos de seguro que le den protección y reduzcan su responsabilidad legal. En este sentido puede considerarse la conveniencia de contar con algunos o la totalidad de los siguientes seguros:

- Seguro de Responsabilidad profesional que le brindará protección frente a pérdidas en que puede incurrir a causa de actos negligentes, errores u omisiones por actos fraudulentos o dolosos.

- Seguro de viaje que cubra la cancelación de viajes como los casos de urgencia médica en el extranjero.

- Seguro de vida, que cubra los riesgos de accidente

durante la permanencia en el extranjero.

- Seguro de exportación, que contemple el riesgo de no pago de los servicios por parte del cliente, que cubre los riesgos de servicios impagos por riesgos comerciales como la quiebra del cliente o político como guerras o revoluciones.

### 4.3. Direcciones útiles para los exportadores de servicios de arquitectura

El arquitecto que inicie su actividad exportadora necesitará efectuar consultas y trámites en or-

ganismos públicos y privados que tienen relación con los temas involucrados en la exportación de los servicios.

A tal efecto se acompaña el presente listado que incluye las principales entidades que actúan en nuestro medio, sin que estas referencias sean exhaustivas, por lo que incluyen a modo de elemento facilitador de las gestiones y de la búsqueda de información que le permita evaluar la oportunidad de extender el ejercicio de la profesión en el extranjero, y otros requerimientos, que inicialmente puedan requerir los arquitectos en su lanzamiento hacia la actividad exportadora de sus servicios.

Por otra parte en el Anexo II se incluye la bibliografía nacional e internacional consultada para la realización del presente documento con sus direcciones electrónicas.

“la exportación de los servicios de arquitectura puede efectuarse a través de medios electrónicos para la transferencia de documentación o mediante prestaciones personales en los casos de Direcciones de Obras u asesoramientos. Sólo circunstancialmente puede ser necesario el envío de elementos mediante la utilización del correo, pero en ninguno de estos casos se registra un paso por Aduana, ya sea por tratarse de transmisiones intangibles, de desplazamientos de personas o de envíos de correo simples sin valor declarado”

<b>CONSEJO PROFESIONAL DE ARQUITECTURA Y URBANISMO</b>	<b>CONSEJO NACIONAL DE COMERCIO INTERNACIONAL</b>
Dirección: 25 de Mayo 482 - CABA	Dirección: Esmeralda 1212 - CABA
Teléfono: 5238 - 1068	Teléfono: 4819-7000
Url: <a href="http://www.cpau.org">http://www.cpau.org</a>	Url: <a href="http://www.mrecic.gov.ar">http://www.mrecic.gov.ar</a>
<b>FUNDACIÓN EXPORT- AR</b>	<b>SECRETARÍA DE INDUSTRIA, COMERCIO Y PYMES</b>
Dirección: Paraguay 864 - CABA	Dirección: Av. Julio A. Roca 651 - CABA
Teléfono: 4315-4841	Teléfono: 4349-3000
Url: <a href="http://www.exportar.org.ar">http://www.exportar.org.ar</a>	Url: <a href="http://www.indcompyme.gov.ar">http://www.indcompyme.gov.ar</a>
<b>COMISIÓN NACIONAL DE COMERCIO EXTERIOR</b>	<b>CÁMARA ARGENTINA DE COMERCIO</b>
Dirección: Av. Paseo Colón 275 Piso 6° - CABA	Dirección: Av. Leandro N. Alén 36 Piso 8° - CABA
Teléfono: 4348-1700	Teléfono: 5300-9000
Url: <a href="http://www.mecon.gov.ar/cnce">http://www.mecon.gov.ar/cnce</a>	Url: <a href="http://www.cac.com.ar">http://www.cac.com.ar</a>
<b>CAMARA DE EXPORTADORES DE LA REPUBLICA ARGENTINA</b>	<b>ASOC. DE IMPORTADORES Y EXPORTADORES DE LA REP. ARG.</b>
Dirección: Av. R. Saenz Peña 740 Piso 1° - CABA	Dirección: Av. Belgrano 124 Piso 1° - CABA
Teléfono: 4394-4351	Teléfono: 4342- 0010
Url: <a href="http://www.cera.org.ar">www.cera.org.ar</a>	Url: <a href="http://www.cac.com.ar">http://www.cac.com.ar</a>
<b>G.C.B.A. - SECRETARÍA DE PRODUCCIÓN, TURISMO Y DESARROLLO SUSTENTABLE SUBSECRETARÍA DE PRODUCCIÓN DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y COMERCIO</b>	<b>SUBSECRETARÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA Y DESARROLLO REGIONAL SSEPYME</b>
Dirección: Sarmiento 630 Piso 15° - CABA	Dirección: Av. Paseo Colón 185 - CABA
Teléfono: 4323-9833 / 4326- 4257	Teléfono: 4349- 5325
Url: <a href="http://www.buenosaires.gov.ar/industria">www.buenosaires.gov.ar/industria</a>	Url: <a href="http://www.sepyme.gov.ar">http://www.sepyme.gov.ar</a>

A efectos de incorporar a la presente Guía la experiencia directa de argentinos que exportan sus servicios, se efectuaron entrevistas a través del Proyecto PAC con los siguientes estudios:

Aja Espil – Cobelo y Asociados  
Hampton – Rivoira  
Manteola / Sánchez Gómez / Santos / Salaberry / Solsona  
Turjanski / Sartorio

No obstante que las entrevistas se efectuaron a partir de un cuestionario organizado común a todos ellos, la dinámica de los encuentros y las particularidades de la experiencia de cada estudio, llevó a que en cada una de ellas se fueran profundizando distintos temas, lo cual enriqueció las respuestas y constituye un abanico muy amplio de cobertura de los problemas y oportunidades de la exportación de servicios de arquitectura. Para no perder la espontaneidad de las respuestas y evitar la dilución de los contenidos, se ha preferido mantener a cada entrevista con sus propios contenidos, aunque manteniendo el anonimato y entendiendo que de esta manera el lector de la Guía tendrá una comunicación más precisa de esas experiencias.

Los resultados de las entrevistas en términos generales, ratifican muchos de los puntos señalados en la presente Guía, aunque las diferentes experiencias dan distinto énfasis a las condiciones y requerimientos para la exportación de los servicios de arquitectura, minimizando su importancia

en algunos aspectos y resaltando por el contrario otros.

Como síntesis puede señalar coincidencias mayoritarias en los siguientes aspectos:

- Como productos y servicios exportables se identifica al Proyecto, la Dirección de Obra, los Servicios de documentación y el desarrollo inmobiliario.
- Como modalidades de exportación se señala la apertura de una oficina en el país de destino, el trabajo transfronterizo a distancia y el desplazamiento de profesionales en forma temporaria.
- Se recomienda tener conocimiento de los convenios bilaterales para evitar la doble tributación del impuesto a las Ganancias.
- Asimismo se recomienda tomar conocimiento de costumbres, modalidades de trabajo y parámetros culturales del país de destino de la exportación, así como las normativas, métodos constructivos y materiales disponibles con sus especificaciones y costos.
- Hay que tener presente que el cliente puede exigir seguro de responsabilidad a terceros, así como software de aplicación con licencias legales.
- Es conveniente contar con certificación de calidad de proceso ISO 9000 y con material promocional y un Website de calidad adaptado al idioma y modismos locales.

## ENTREVISTA 1

Pasos que deben seguirse previamente a salir al exterior

1. Definir un expertise particular que tenga demanda en los mercados internacionales, identificando en qué lugares se localiza la mayor demanda.
2. Investigación elemental de esos mercados (puede basarse mayormente en Internet).
3. Identificar contactos en el exterior.
4. Viajar para activar los contactos en base a relaciones personales, para posicionarse como referente en el expertise (esto puede implicar un trabajo de 3 años e ir por lo menos 3 veces a cada lugar).
5. Constitución de asociaciones ad-hoc (consorcios) con locales.

Alternativas:

Contactar estudios argentinos que tengan dominio de algún mercado externo en un expertise no competitivo con el propio para que promuevan los servicios de uno por su intermedio; en caso que se logre algún trabajo, el promotor tendrá una participación del negocio por el rol que jugó (equivalente al representante comisionista de mercaderías).

Es necesario:

conocer estándares internacionales en la materia, informarse de las reglamentaciones y la metodología de trabajo ( las prácticas profesionales, que no tienen que ver con lo legal sino con lo cultural ) de los mercados-meta, y saber interpretar las diferencias culturales para el trato personal diario con las contrapartes locales.

### Sugerencias:

No asociarse con firmas locales en los primeros abordajes de los mercados, primero posicionarse en la materia y recién logrado eso evaluar las diferentes propuestas de joint-venture que se reciban.

### Formas de promoción:

Las misiones pueden servir pero en realidad se debe viajar en el momento oportuno dependiendo del avance que se haya hecho y de la situación del sector en el mercado meta y las veces que haga falta.

### Gastos:

Si se trabaja como proveedor de estudios extranjeros (ej. Servicios de documentación) no hay gastos diferenciales muy significativos en la prestación propiamente dicha (llamadas internacionales y alguna vez hay que viajar).

El gasto (la inversión fuerte) está en la promoción previa que se hace para conseguir los trabajos. Se puede no contratar asistencia legal local para participar en la presentación de ofertas a licitaciones (siempre y cuando se cobren honorarios

por la participación), pero se debe hacerlo si hay que obligarse frente a un tercero (el cliente).

## ENTREVISTA 2

Los estudios latinoamericanos de cierto nivel son firmas ya globalizadas: en sus prácticas profesionales y sus servicios no hay una diferencia sustancial con las de los países del primer mundo, y están habituados a trabajar para multinacionales y con estudios europeos o estadounidenses.

Para la exportación de servicios de documentación deberán conocerse las diferencias de metodología y parámetros culturales de la profesión que existen entre los distintos países.

Los estudios con intenciones de internacionalizarse deberán contar con personal y medios de comunicación acordes. Los responsables técnicos de los trabajos deben ser bilingües, capaces de comunicarse con fluidez en forma oral y escrita ya que deberán sostenerse conversaciones telefónicas varias veces por semana e intercambio de correos electrónicos y fax varias veces al día.

Deben tener además condiciones especialmente adecuadas para la comunicación interpersonal a distancia, lo que implica capacidad de expresarse en forma concreta, con claridad y precisión, y de interpretar y hacerse entender salvando diferencias culturales.

No puede haber demoras en responder mensajes

ni devolver llamados, ni aceptar puntos oscuros en las tareas a realizar; debe actuarse pro-activamente, es decir con iniciativa y tomando la delantera.

Es imprescindible contar con un website de buena calidad. Las páginas deben ser didácticas, claras y ágiles, con mucha información y buena presentación pero sin demasiados efectos de animación (la descarga debe ser rápida).

En muchos casos contar con el software profesional registrado, con las licencias legales, será condición contractual exigida por el cliente.

Para la exportación de servicios de documentación el estudio argentino debe contar con ingenieros consultores aptos para trabajar según los parámetros internacionales.

La promoción de los servicios puede hacerse a través de contactos en las empresas multinacionales con presencia en el país. Es importante poder demostrar la trayectoria del estudio, no sólo con el objetivo de mostrar obras construidas sino también para transmitir la capacidad y calidad del trabajo profesional. Participar de congresos, ferias y eventos en el exterior es una forma de darse a conocer si bien la tarea de posicionamiento es de largo plazo.

No debe depositarse mucha expectativa en la ventaja del bajo costo relativo del trabajo profesional.

En general el valor de los servicios de arquitectura es una porción muy baja del costo total de los proyectos en los que intervienen por lo que el ahorro que significaría contratar un estudio argentino no tendrá mucho peso en la toma de la decisión. El cliente tendrá más en cuenta la calidad, la trayectoria y la oferta global; si el destinatario cuenta con un prestador habitual de esos servicios con el que está satisfecho, el incentivo de la reducción de costos por sí sólo no será suficiente para sustituirlo por uno nuevo.

En cuanto a los aspectos legales y tributarios, se recomienda entender bien el funcionamiento de los regímenes de doble imposición. Si se proveen servicios de documentación a otro estudio de arquitectura, no hay responsabilidad frente a terceros, sólo la de cumplimiento contractual. Entre las partes deberá haber un contrato, del cual existen modelos estandarizados; en principio, el asesoramiento con abogados locales (argentinos) es suficiente.

### ENTREVISTA 3

La exportación de servicios de documentación resulta difícil por el obstáculo que representa la adaptación del estudio a modalidades culturales de trabajo de los otros mercados. Una alternativa de exportación de servicios de arquitectura sería mediante la participación en concursos de proyectos en distintos países. En algunos casos, la legislación impondrá la necesidad de presentarse en conjunto con un estudio local; sino es posible

presentarse en forma individual.

Cuando se va a operar con un estudio local para presentarse a un concurso, inicialmente es suficiente un acuerdo informal, de palabra, para la realización del proyecto a presentar; es decir que en esta etapa no se constituiría mediante estatuto ninguna sociedad comercial ni agrupación empresarial temporal. Si éste fuera adjudicado, ahí sí se firmaría un contrato.

Puede tratarse de concursos convocados por organismos públicos o privados; cuando se trata de programas financiados por organismos internacionales tipo BID, se tiene la ventaja de que se elimina el riesgo de no cobrar por problemas financieros de la administración pública.

Se toma conocimiento de los llamados a concurso mediante mailings y otros medios de información en Internet, así como mediante la UIA, y finalmente mediante los estudios extranjeros con los que el estudio tiene relación informalmente y con quienes está pre-acordada la posibilidad eventual de realizar trabajos en conjunto.

En general el mercado europeo es mucho más abierto que el latinoamericano; en éste la provisión de servicios profesionales desde el exterior es recibida con cierta resistencia por su impacto directo sobre la fuerza laboral local. Aún Chile, que es un país relativamente muy abierto al exterior, obliga a los estudios extranjeros a presentarse junto con firmas chilenas para participar en con-

curso.

En estos casos, el estudio argentino exportador que cuenta con un expertise imprescindible para participar en el concurso puede cooperar con un estudio local que carezca de él, y que por lo tanto no estaría en condiciones de participar por sí solo.

En algunos países (de la Unión Europea) los concursos están divididos en dos etapas, y quienes superan la primera etapa reciben un anticipo financiero que suele cubrir totalmente los gastos incurridos. Pero en la mayoría de los casos esto implica trabajar totalmente a riesgo; si se trabaja en conjunto con un estudio local, los gastos efectuados por las dos (o más) firmas deben contabilizarse en forma unificada y transparente, para dividir el total en partes iguales entre los participantes.

En caso que el proyecto resulte ganador y los postulantes deban realizar la dirección de obra, esta podría recaer en el estudio argentino exportador o su socio local, dependiendo en primer lugar de la legislación, y en segundo término del acuerdo de las partes. Si se lleva a cabo la dirección de obra con personal argentino, para lo cual éste se desplazará al país por el tiempo que dure el trabajo, los profesionales ingresarán a ese país, comúnmente, sin una visa especial de trabajo temporal, sino como turista, que usualmente tiene limitaciones en el tiempo de estadía según las reglamentaciones de cada país.

No se considera indispensable contar con certificación según normas ISO, ni contar con procedimientos estandarizados y sistematizados mediante manuales escritos.

Es recomendable contratar seguro de responsabilidad frente a terceros por sucesos derivados del proyecto, una vez adjudicado (esto adquiere más importancia trabajando para el exterior, de la que se le da en la Argentina).

#### ENTREVISTA 4

Pasos para salir al exterior mediante la instalación de oficinas comerciales:

1. El estudio debe evaluar si está en el estado de madurez necesario para afrontar el desafío, lo que implica no sólo la capacidad de sostener inversiones que se recuperarán en el largo plazo, sino también la capacidad de gestionar y trabajar a distancia; un buen parámetro puede ser la experiencia del estudio operando en el interior del país, dirigiendo equipos de trabajo a distancia mediante distintos medios de comunicación, con viajes y gastos extra derivados.

2. Se debe prever un trabajo de largo plazo, haciendo inversiones en gastos de instalación, gastos mensuales corrientes, y materiales promocionales, durante un período prolongado (puede ser entre 3 y 5 años), antes de que la oficina empiece a generar ingresos. Los gastos de la oficina comercial pueden llegar a implicar un gasto fijo mensual que represente un 10 % del gasto fijo de la casa matriz.

3. Tener certificaciones de calidad (ISO 9000) con entes de reconocimiento internacional, o revalidación con entes reconocidos, de países desarrollados, o, si es para el MERCOSUR, por lo menos de certificadoras de Brasil (Inmetro).

4. El material promocional debe dar imagen de compromiso de permanencia y perdurabilidad en el nuevo mercado: ser de muy buena calidad, estar en el idioma de país, incluir ilustraciones de obras realizadas, referencias de clientes reconocidos, si hay varias filiales se debe poner en primer lugar la del país en donde se asienta la oficina.

**Pautas:**  
Hasta la obtención del primer trabajo la oficina se dedica exclusivamente a la promoción de los servicios del estudio, para lo cual se relacionará directamente con los potenciales clientes; en esta etapa es importante contar con profesionales locales propios que realicen los contactos y participen de las entrevistas junto con los profesionales argentinos (por cuestiones culturales así como para vencer la potencial resistencia a lo extranjero).

#### Pautas:

La estandarización de los procedimientos –consecuencia de la implementación de las normas ISO– puede emplearse como herramienta de promoción, en el sentido de que se garantice un método sistemático y uniforme de llevar a cabo los trabajos, sin diferencias entre las oficinas de los distintos

países. Lo ideal es que los trabajos realizados en distintos países no puedan ser distinguidos entre sí, ya que esto transmitirá una imagen de seguridad y confiabilidad a los clientes.

Esto será especialmente valorado por compañías multinacionales que pueden encargar a una misma firma sus necesidades de arquitectura en distintos países.

Y simultáneamente permitirá distribuir partes de un mismo trabajo entre distintas oficinas alcanzando la mayor eficiencia y profesionalidad posible; dependiendo de las calificaciones del personal de las distintas oficinas, el trabajo podrá ser distribuido entre aquellas más especializadas en cada aspecto.

Las oficinas deben ser autónomas y responder en materia de resultados, si se proveen de servicios entre sí (porque participen de un mismo trabajo, por ej.) esto debe ser facturado, para fines de control de gestión; para este fin puede ser útil contar con una aplicación informática ad hoc, que permita la distribución de honorarios y costos entre las oficinas.

La apertura de una oficina comercial perdurable implica constituir una sociedad comercial según la legislación del país, para lo cual desde el principio será necesario contar con asistencia de profesionales contables y abogados.

Si bien depende del marco legal de cada país, en

muchos casos será necesario contar con arquitectos locales para que actúen como firmantes conforme a la reglamentación del ejercicio profesional correspondiente; además se deberá interactuar con técnicos locales en materias específicas, como los servicios eléctricos, etc., conocedores de la normativa y de los usos locales.

El software específico debe contar con las licencias legales correspondientes.

Se deberá hacer uso de los acuerdos de doble tributación (cuando los haya) para evitar pagar dos veces el impuesto a las ganancias.

El presente informe ha sido realizado por el Subproyecto de Información Internacional del Proyecto PAC del CPAU, con el objeto de sustentar bibliográficamente el desarrollo de contenidos del Subproyecto de Exportación de Servicios Profesionales. Para la realización de este documento se investigó sobre la siguiente terminología:

Exportación, Servicios Profesionales, Comercio Mundial, Propiedad Intelectual.

El equipo de trabajo del Subproyecto de Información Internacional está conformado de la siguiente manera:

Coordinadora:  
Lic. Julieta M. Stramschak

Colaboradores:  
Arq. Gabriela Orsini  
Arq. Laerte Martínez  
Bria. Mariana de Tezanos

Bibliografía para la exportación de servicios profesionales de arquitectura.

Este informe sobre Exportación de Servicios Profesionales está compuesto por:

1. Documentos existentes en la Biblioteca CPAU.
2. Documentos existentes en Internet:

La adquisición de material existente en Internet

sobre Exportación consistió en:

- Búsqueda e investigación en la Web: A través de buscadores y sitios reconocidos.
- Identificación:

De documentos e información de interés  
- Copias: Todo documento o información virtual identificado fue guardado y archivado:

o Copia electrónica  
o Copia en formato papel: Si la accesibilidad lo permitía fueron impresos en formato papel

- Procesos técnicos: Todo documento o información fue procesada (índizada, resumida, catalogada y clasificada) priorizando como documento original (registro madre) al existente en línea y luego las copias en formato papel (registro hijo).

- Disponibilidad bibliográfica: Toda la información sobre Certificación (virtual o impresa) está disponible bibliográficamente en la Base de datos BD PAC y en la BD MDOCU de esta Biblioteca.

- Acceso: A través del catálogo de la Biblioteca CPAU y en estanterías abiertas.

. AJA ESPIL, FEDERICO  
[Recomendaciones de la UIA sobre incorporación de estándares internacionales.](#)

En: Conferencia sobre la Exportación de Servicios Profesionales (2002 09 04: 1a : Buenos Aires).

[“...Directrices recomendadas para el desarrollo de la política sobre el Ejercicio profesional en un país anfitrión establecida en el acuerdo de la UIA sobre normas internacionales de profesionalidad recomendadas para el ejercicio de la arquitectura...”.](#)

Solicitar por: 339.564 C 748 v. 1/ej. 1  
MFN: 03088  
Tipo doc.: ARTICULO Reg.  
Reg. Madre: a

[Asia - Pacific Economic Cooperation \(Canberra\)](#)

APEC directory on professional services architecture profession : Australia [EN LINEA] / Asia-Pacific Economic Cooperation. -- Canberra: APEC, c2003.

Sitio web. ; fecha de acceso: 2003 05 29.

Presenta un cuestionario que barre las preguntas más frecuentes que surgen a la hora de investigar sobre como se desarrolla la profesión de arquitecto en el país de interés. Comienza desde el plan de estudios universitario, su duración, las prácticas a realizar durante 6 meses en algún organismo del estado o servicio a la comunidad, el cual se denomina Practica Profesional Supervisada, para luego de la probación de un examen, se otorga el título de profesional habilitado. Se detallan los requerimientos básicos para la matriculación profesional en el colegio correspondiente y describe cuales

son los impuestos que gravan la actividad profesional y la normativa de sociedades comerciales. Requerimientos y restricciones para extranjeros que deseen ejercer la profesión en Australia. Convenios con otros países.

Web site: [http://www.dfat.gov.au/apec/prof\\_services/australia\\_arc.html](http://www.dfat.gov.au/apec/prof_services/australia_arc.html)

Inv.: 00000  
MFN: 03135  
Reg. Hijos: 3147  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

#### Asia - Pacific Economic Cooperation (Canberra)

APEC directory on professional services architecture profession : México [EN LINEA]/ Asia-Pacific Economic Cooperation. -- Canberra: APEC, c2003.

Sitio web. ; fecha de acceso: 2003 05 29

Web site: [http://www.dfat.gov.au/apec/prof\\_services/mexico\\_acc.html](http://www.dfat.gov.au/apec/prof_services/mexico_acc.html)

Inv.: 00000  
MFN: 03123  
Reg. Hijos: 3136  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE

Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

#### Asia - Pacific Economic Cooperation (Canberra)

APEC directory on professional services architecture profession : Nueva Zelanda [EN LINEA]/ Asia-Pacific Economic Cooperation. -- Canberra: APEC, c2003.

Sitio web. ; fecha de acceso: 2003 05 29

Web site: [http://www.dfat.gov.au/apec/prof\\_services/newzealand\\_arc.html](http://www.dfat.gov.au/apec/prof_services/newzealand_arc.html)

Inv.: 00000  
MFN: 03138  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

BALEN, SAMUEL T.; WILLIAMS, HOMER L.; CORTES-ROCHA, XAVIER; POLSON, PAUL

#### A status report on the North American Free Trade Agreement (NAFTA) on architecture.

En: International Conference on Architectural Registration (1996 05 17- 19 : 6th : Washington) p. 8-9.

Los cuatro profesionales presentan un informe sobre la creación (en 1990) de un comité internacional (Canadá, Estados Unidos y México) para

discutir el tema del mutuo reconocimiento del grado de arquitecto dentro del acuerdo NAFTA y los avances realizados desde 1993, 1994 en Ottawa, en enero de 1995 en Washington, en diciembre de 1995 en Cancún.

Solicitar por: 720.68 I 61  
Inv.: 03628  
MFN: 03116  
Tipo doc.: ARTICULO Reg.  
Reg. Madre: a

#### Brasil. (Leyes, etc.)

Leis, decretos e resolucoes do CONFEA [DISQUETE]/ Brasil. [Leyes, etc.]. -- Rio de Janeiro: CONFEA, 1997.  
4 disqs. ; 3 1/2  
Toda la legislación que rige el ejercicio profesional en Brasil desde 1933 a 1997.

Solicitar por: D-14  
Inv.: 03038  
MFN: 02949  
Reg. Hijos: 2950\2951\2952  
Disp.: REST  
Tipo doc.: NORMALEG  
Soporte no convencional: DISQUETE  
Reg. Madre: m

#### BUENOS AIRES. DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

Guía para la primera exportación [EN LINEA] /

Buenos Aires. Dirección General de Industria y Comercio -- 2a ed-- Buenos Aires: GCBA/DGlyC, marz. 2002. sitio web. ; il. ; fecha de acceso: 2002 10 28-. . --

(La Ciudad Produce y Exporta ; 1)

Glosario. --Direcciones útiles.  
Programa La Ciudad Produce y Exporta

Guía con información básica dirigida a quienes deseen iniciarse o profundizar la actividad de exportación. Es parte de una serie de instrumentos de apoyo a la actividad exportadora para el sector productivo de la ciudad de Buenos Aires e integra el Programa Estratégico de Competitividad Sectorial del gobierno porteño.

Inv.: 00000  
MFN: 02940  
Reg. Hijos: 2939/3079  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

BUENOS AIRES. DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y COMERCIO.

### [Guía de costos industriales](#)

/ Buenos Aires. Dirección General de Industria y Comercio Exterior. --  
Buenos Aires: GCBA\SSPyE, 2002. 54 p. ; il. ; 25

cm. -- (La Ciudad Produce y Exporta ; 4)

Glosario.  
Programa La Ciudad Produce y Exporta.

Guía para determinar y clasificar costos; costos de producción e industriales; ejemplos prácticos. Costos ocultos de producción y cadena de valor.

Solicitar por: 339.564 B 928 v. 4  
Inv.: 03618  
MFN: 03081  
Disp.: REST  
Tipo doc.: SERIEMON  
Reg. Madre: m

BUENOS AIRES. DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y COMERCIO

### [Guía para la exportación de servicios](#)

/ Buenos Aires. Dirección General de Industria y Comercio -- Buenos Aires:  
GCBA/DGlyC, 2002 11 00.39 p. ; 25 cm. --

(La Ciudad Produce y Exporta ; 5)

Programa La Ciudad Produce y Exporta.

Describe que es un servicio, su exportación, el mercado internacional y el procedimiento para exportar. Presenta modelos de contratos para servicios, bibliografía, glosario, sitios web de comercio internacional, acuerdos internacionales,

impuestos y doble titulación.

Solicitar por: 339.564 B 928 v. 5  
Inv.: 03619  
MFN: 03076  
Disp.: REST  
Tipo doc.: guía  
Reg. Madre: m

BUENOS AIRES. DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA Y COMERCIO

### [Guía para la implementación de un sistema de calidad](#)

/ Buenos Aires. Dirección General de Industria y Comercio. -- Buenos Aires: GCBA/DGIYC, 2002 12 00. 42 p. ; il. ; 25 cm. -- (La Ciudad Produce y Exporta ; 6)

Lista de Consultores/Asesores de empresas en "calidad" y empresas certificadas por IRAM.

Programa La Ciudad Produce y Exporta.

Presenta el concepto de la CALIDAD en la producción y diversas herramientas para lograrla. Describe la norma ISO 9000:2000 y el procedimiento para certificar. ¿Por qué certificar calidad bajo norma ISO 9000? ¿Por qué puede fracasar un sistema que pretende asegurar la calidad?. TQM o "Gestión Total de la calidad". Describe las 7 herramientas de la CALIDAD TOTAL y el método de las 5 "s".

Solicitar por: 339.564 B 928 v. 6  
Inv.: 03623  
MFN: 03077  
Disp.: REST  
Tipo doc.: GUIA  
Reg. Madre: m

BUENOS AIRES. DIRECCIÓN GENERAL DE  
INDUSTRIA Y COMERCIO

### Instrumentos de apoyo para el desarrollo de las pymes

/ Buenos Aires. Dirección General de Industria y  
Comercio. -- Buenos Aires: GCBA/DGlyC, 2002 11  
00.  
49 p. ; 30cm. --  
(La Ciudad Produce y Exporta)

Lista de contactos personales en cada uno de los  
organismos mencionados. Programa La Ciudad  
Produce y Exporta.

Es una guía que presenta los distintos instrumen-  
tos de apoyo a las PyMES que ofrece el GCBA/  
DGlyC junto a la Dirección General de Tecnología  
y Diseño; la Dirección General de Microemprendi-  
mientos; la Dirección General de empleo y Capaci-  
tación; la Dirección General de Defensa y Protec-  
ción al Consumidor; el Centro de Estudios para el  
Desarrollo Económico Metropolitano.

Solicitar por: 339.564 B 928  
Inv.: 03626

MFN: 03085  
Disp.: REST  
Tipo doc.: SERIEMON  
Reg. Madre: m

CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (GINE-  
BRA)

### El comercio de servicios : Libro de respues- tas para pequeños y medianos exportadores

/ Centro de Comercio Internacional. --  
Ginebra: CCI, 2001.  
165 p. ; 30 cm. -- (Serie la Clave del Comercio)  
ISBN: 92-9137-225-0.

Guía dirigida a pequeñas y medianas empresas del  
sector de servicios, que ofrece asesoramiento  
práctico para facilitar a éstas el mejor desempeño  
exportador y el acceso a nuevos mercados. Aborda  
diversos aspectos de la exportación de servicios.

Solicitar por: 339.564 C 397  
Inv.: 03107  
MFN: 03018  
Disp.: REST  
Tipo doc.: SERIEMON  
Reg. Madre: m

COMISSAO DE INTEGRAÇÃO DE AGRIMENSU-  
RA, AGRONOMIA, ARQUITETURA E ENGENHARIA  
PARA O MERCOSUL  
(PORTO ALEGRE)

### Mercosul o exercicio profissional de Arquite- to, Engenheiros, Agronomos e Agrimensores

CIAM / Comissao de Integração de Agrimensura,  
Agronomia, Arquitetura e Engenharia para o MER-  
COSUL. --  
Porto Alegre: CREA/RS, 1995.  
86 p. ; 23 cm

Informe de lo actuado, reglamentado o legislado  
dentro del marco del MERCOSUR, por el CIAM.

Solicitar por: 339.923(8)C 733m  
Inv.: 03037  
MFN: 02948  
Disp.: REST  
Tipo doc.: INFORME  
Reg. Madre: m

COMISSAO DE INTEGRAÇÃO DE AGRIMENSU-  
RA, AGRONOMIA, ARQUITETURA E ENGENHARIA  
PARA O MERCOSUL (PORTO ALEGRE)

### Mercosul estrategias para a integraçao: Al- guns elementos para a definiçao de um pro- jeto dos arquitetos, engenheiros, agrônomos e agrimensores

Comissao de Integração de Agrimensura, Agrono-  
mia, Arquitetura e Engenharia para o MERCOSUL.  
-- Porto  
Alegre: CREA/RS, 1997.  
180 p. ; il. ; 23 cm

Informe de lo actuado, reglamentado y legislado dentro del marco del MERCOSUR, por el CIAM, que también presenta sus objetivos para los profesionales universitarios.

Solicitar por: 339.923(8)C 733 ej. 1  
Inv.: 01269 MFN: 00927  
Reg. Hijos: 1435\2947  
Disp.: REST  
Tipo doc.: informe  
Reg. Madre: m

COMISSAO DE INTEGRAÇÃO DE AGRIMENSURA, AGRONOMIA, ARQUITETURA E ENGENHARIA PARA O MERCOSUL (PORTO ALEGRE)

### Protocolo de Montevideo sobre o Comercio de Servicios do Mercosul

[en linea]/ Comissao de Integração de Agrimensura, Agronomia, Arquitetura e Engenharia para o MERCOSUL. -- Sao Paulo: CIAM, c.2002. Sitio web. ; il. ; fecha de acceso: 2002 09 04

Protocolo de Montevideo.  
El Protocolo de Montevideo legisla dentro del MERCOSUR la exportación de servicios profesionales.

Web site: [http://confea.locaweb.com.br/ciam/protocolo\\_monte.htm](http://confea.locaweb.com.br/ciam/protocolo_monte.htm)

Inv.: 00000  
MFN: 02903

Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

### CONFERENCE

#### Europe: Architectural Markets and Practice (1996 04 25-28 : Paris)

Conference Europe: Architectural Markets and Practice / American Institute of Architects; International Markets and Practice Committee-- Washington: UIA, 1996.  
74 p. ; il. ; 30 cm

Reporte de las exposiciones presentadas en la conferencia organizada conjuntamente por el AIA y el International Markets and Practice Committee.

Solicitar por: 720.68:339.13 C 748  
Inv.: 01532  
MFN: 01304  
Disp.: REST  
Tipo doc.: ACTACONF  
Reg. Madre: m

#### Conferencia sobre Exportación de Servicios Profesionales

(2002 09 04 : 1a : Buenos Aires)  
El ejercicio profesional en la realidad global / Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo; So-

ciudad Central de Arquitectos-- Buenos Aires: CPAU, 2002. s. p. ; 30 cm

Ciclo de Conferencias CPAU-SCA.

Exposiciones de la primera conferencia organizada por el CPAU/SCA sobre exportación de servicios profesionales.

Los disertantes fueron: Federico Aja Espil, Fabrice Michon, Eduardo Sosa, Ernesto de la Guardia y Carlos Roizen.

Solicitar por: 339.564 C 748 ej. 1  
Inv.: 03631  
MFN: 03084  
Disp.: REST  
Tipo doc.: DOCONF  
Reg. Madre: m

#### Conferencia sobre Exportación de Servicios Profesionales

(2002 09 11 : 2a : Buenos Aires)  
La exportación de servicios profesionales / Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo; Sociedad Central de Arquitectos-- Buenos Aires: CPAU, 2002. s. p. ; 30 cm

Ciclo de Conferencias CPAU-SCA.  
Disertaciones presentadas en la segunda conferencia del ciclo "Exportación de Servicios Profesionales"

tuvo como disertantes a: José Luis Sánchez, (CPAU, Javier González Ojeda, (Fundación Exportar), Alejandro Burone, (Eurocentro de Cooperación Empresarial-CAC) y a Enrique Avogadro, (Dirección de Industria y Comercio Exterior-GCBA)

Solicitar por: 339.564 C 748 v. 2\ej. 1  
Inv.: 03630  
MFN: 03067  
Disp.: REST  
Tipo doc.: DOCONF  
Reg. Madre: m

### Conferencia sobre Exportación de Servicios Profesionales

(2002 09 22 : 3a : Buenos Aires)  
La importancia de una marca país / Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo; Sociedad Central de Arquitectos-- Buenos Aires: CPAU,

2002. s. p. ; 30 cm  
Ciclo de Conferencias CPAU-SCA.  
Tercera conferencia del ciclo organizado por el CPAU/SCA.

Presentaron sus exposiciones Santiago Vexina y Ricardo Vanellas.

Solicitar por: 339.564 C 748 v. 3\ej. 1  
Inv.: 03632  
MFN: 03092  
Disp.: REST  
Tipo doc.: DOCONF

Reg. Madre: m

### Conferencia sobre Exportación de Servicios Profesionales

(2002 09 29 : 4a : Buenos Aires)  
La calidad como requisito ineludible / Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo; Sociedad Central de Arquitectos; Sociedad Central de Arquitectos--  
Buenos Aires: CPAU, 2002. s. p. ; 30 cm

Ciclo de Conferencias CPAU-SCA.

Ultima conferencia del ciclo con la disertación de Daniel Beltrami sobre certificación de calidad.

Solicitar por: 339.564 C 748 v. 4\ej. 1  
Inv.: 03633  
MFN: 03093  
Disp.: REST  
Tipo doc.: DOCONF  
Reg. Madre: m

CONSEIL NATIONAL DE L'ORDRE DES ARCHITECTES (PARIS)

### Vie professionnelle

/ Conseil National de l'Ordre des Architectes. --  
Paris: CNOA, 2002.  
s. p. ; il. ; 30 cm

El ejercicio profesional en Francia.

Incluye un cuadro comparativo de la profesión con el resto de Europa.

Web site: <http://www.architectes.org>

Solicitar por: 720.68 C 755 Francia  
Inv.: 03611 MFN: 03066  
Disp.: REST  
Tipo doc.: NORMALEG  
Reg. Madre: m

CONSELHO REGIONAL DE ENGENHARIA, ARQUITETURA E AGRONOMIA DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO (RIO DE JANEIRO)

### Manual do estudante

/ Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia do Estado do Rio de Janeiro. -- Rio de Janeiro: CREA/RJ, 1997. 35 p. ; il. ; 21 cm

Manual destinado a los estudiantes que los interioriza sobre para que sirve el Consejo Profesional.

Solicitar por: 061.231(8)C 755 ej. 2  
Inv.: 01296  
MFN: 01008  
Reg. Hijos: 1009\1296  
Disp.: REST  
Tipo doc.: MANUAL  
Reg. Madre: m

DE LA HOZ, RAFAEL

[Cuando el saber queda racionado: L.R.U. / Rafael de la Hoz.](#)

-- Madrid: COAM, 1994 05 00.  
17 p. ; 30 cm; fecha de acceso: fotocopia Etudio sobre la situación de la arquitectura en España y Europa.

Solicitar por: 720.68:372.4 D 278 ej. 1  
Inv.: 00814  
MFN: 00196  
Reg. Hijos: 197\198\219  
Disp.: REST  
Tipo doc.: INFORME  
Reg. Madre: m

DIEGUEZ, JORGE A.

[Prestaciones en servicios de arquitectura social](#)

/ Jorge A. Dieguez. -- Buenos Aires: s. n., 1988. 12 p. ; il. ; 35 cm

El ejercicio profesional en Francia. Incluye un cuadro comparativo de la profesión con el resto de Europa.

Solicitar por: 72.009.5 D 559  
Inv.: 00463  
MFN: 02080  
Disp.: REST

Tipo doc.: informe  
Reg. Madre: m

ESTADOS UNIDOS. OFICINA DE PROGRAMAS DE INFORMACIÓN INTERNACIONAL (WASHINGTON)

[Introducción a los derechos de la propiedad intelectual](#)

/ Estados Unidos. Oficina de Programas de Información Internacional. -- s. l.: Oficina de Programas de Información Internacional, 1997.  
48 p. ; il. ; 25 cm

Contenido: ¿Qué es la propiedad intelectual? / Laurence R. Hefter; Robert D. Litowitz. -- Apoyo para la libertad económica y política / Bruce A. Lehman. -- La perspectiva de un país en desarrollo / Betty Mould- Iddrisu. -- Progresos en la industria farmacéutica / Gerald J. Mossinghoff.

-- Una asociación industrial en acción / Nisha M. Vora. -- Políticas y acuerdos internacionales. -- Glosario / Benjamin Oelsner. -- Fuentes de Información sobre la propiedad intelectual. -- Lecturas adicionales sobre la propiedad intelectual.

Documento norteamericano referido a los cuatro tipos de propiedad intelectual caracterizada por la intangibilidad : patentes, marcas comerciales, derechos de autor y secretos industriales. Destaca como legislación nacional tiende a la armonización legal mundial.

Solicitar por: 347.78 I 61  
Inv.: 02142  
MFN: 02441  
Disp.: REST  
Reg. Madre: m.  
BALEN, SAMUEL T.;

FUNDACIÓN MEDITERRÁNEA (CÓRDOBA)

[La inserción de la Argentina en la economía global](#)

/ Fundación Mediterránea. -- Córdoba: Fundación Mediterránea, 2001.  
179 p. ; il. ; 20cm

Indice de tablas. --Indice de gráficos.  
ISBN: 987-97172-9-5.

Trabajo de investigación del IERAL, (Fundación Mediterránea), evaluando el nivel y composición de las exportaciones argentinas, comparándolo con los valores óptimos que deberían alcanzar, según las características del país y en comparación con los resultados obtenidos por países exitosos en exportación y con atributos similares a los argentinos. Se analizan incentivos y "desincentivos" a invertir en los sectores exportadores.

Recomendaciones de modificaciones en las pólizas arancelarias y reformas comerciales en la Argentina y en la región del Mercosur. Se incluye un análisis de factibilidad política y negociadora para cada escenario de nuevas áreas y un "ranking" de

las áreas más deseables para la Argentina. Análisis del estado argentino como promotor de las exportaciones y reformas significativas.

Solicitar por: 339.9 F 981  
Inv.: 03617  
MFN: 03082  
Disp.: REST  
Tipo doc.: INFORME  
Reg. Madre: m

GARCÍA VÁZQUEZ, FRANCISCO

[El arquitecto argentino y su universidad.](#)

En: Summa n. 224, abr. 1986,  
p. 48-53.

Plantea propuestas ante el problema que significa para el ejercicio profesional el exceso de personas que se dediquen a la misma profesión. Interesante estudio realizado por la UIA y la situación argentina actual.

Solicitar por: 72-057:378.4 G 216  
Inv.: 01098  
MFN: 00706  
Tipo doc.: artículo  
Reg. Madre: a

[International Conference on Architectural Registration](#)

(1996 05 17-19 : 6th : Washington)

Sixth International Conference on Architectural Registration / National Council of Architectural Registration Boards-- Washington: CNARB, 1996 12 00. 51 p. ; il. ; 30cm

Lista de participantes. --Glosario de abreviaturas de las instituciones de Estados Unidos.

Transcribe las intervenciones presentadas en la conferencia sobre enseñanza, práctica y matriculación de arquitectos norteamericanos y extranjeros y el reconocimiento mutuo profesional bilateral, multilateral y global. Actualización de las actividades dentro de la Organización Mundial de Comercio (WTO), el Acuerdo General de Tarifas y Comercio (GATT), el Acuerdo de Libre Comercio de Norte América (NAFTA) y la Unión Internacional de Arquitectos (UIA). Incluye Normas legales sobre el ejercicio profesional de arquitecto en otros países, programas de enseñanza de la arquitectura y matriculación, dos resoluciones adoptadas en la conferencia: una, propuesta por UIA, sobre un acuerdo internacional básico para el ejercicio profesional y la otra para crear un comité internacional que organice la VII Conferencia.

Solicitar por: 720.68 I 61  
Inv.: 03628  
MFN: 03086  
Disp.: REST  
Tipo doc.: doconf  
Reg. Madre: m

[Jornada: El Ejercicio Profesional Universitario](#)

[Antes y Después del MERCOSUR](#)

(1993 05 27 : Buenos Aires)  
Ejercicio Profesional Universitario Antes y Después del MERCOSUR / Coordinadora de Entidades Profesionales Universitarias de la Capital Federal-- Buenos Aires:  
CEPUC, 1995. 36 p. ; 28 cm  
Intervención del profesional en el MERCOSUR.

Solicitar por: 347.56(8)J 82 ej. 1  
Inv.: 00834  
MFN: 00226  
Reg. Hijos: 227\228\229\230  
Disp.: REST  
Tipo doc.: informe  
Reg. Madre: m

[Jornadas Nacionales de Arquitectura Legal](#)

(1991 09 05-07 : Buenos Aires)  
Síntesis / Universidad de Belgrano (Buenos Aires); Universidad de Buenos Aires. Facultad de Arquitectura y Urbanismo-- Buenos Aires: UB, 1992.  
13 p. ; 31 cm  
Síntesis de las mencionadas jornadas.

Solicitar por: 72:34(061.3)J 82 ej. 1  
Inv.: 00694  
MFN: 00040  
Reg. Hijos: 41\42  
Disp.: REST  
Tipo doc.: ACTACONF  
Reg. Madre: m

MEIRA, MARIA ELISA. ET AL

O Mercosul no contexto da integração continental: As profissões dos arquitetos, engenheiros, agrônomos e agrimensores no Mercosul e na ALCA

CONFEA/CIAM, 1997.  
300 p. ; 23 cm

El ejercicio profesional y su integración dentro del Mercosur contextualizado internacionalmente.

Solicitar por: 339.923 M 515  
Inv.: 01305  
MFN: 00991  
Disp.: REST  
Tipo doc.: informe  
Reg. Madre: m

MORENO JIMENEZ, ANTONIO; ESCOLANO ULTRILLA, SEVERINO

Los servicios y el territorio

/ Antonio Moreno Jimenez; Severino. Escolano Ultrilla. -- Madrid: Síntesis, 1992. 189 p. ; il. ; 22 cm. -- (Colección Espacios y Sociedades ; 19)

ISBN: 84-7738-160-7.

La función crucial de los servicios en las socieda-

des modernas y su extraordinario desarrollo.  
Solicitar por: 711.4 C 689 19  
Inv.: 03056  
MFN: 02968  
Disp.: REST  
Tipo doc.: seriemon  
Reg. Madre: m

ORDRE DES ARCHITECTES (BRUSELAS)

Ordre des architectes : Belgique

[en línea]/ Ordre des Architectes. -- Bruselas: Ordre des Architectes, c2002.  
Sitio web. ; il. ; fecha de acceso: 2002 10 24

Manual de ejercicio profesional de arquitectos en Bélgica.

Web site: <http://www.ordredesarchitectes.be>

Inv.: 00000 MFN: 03113  
Reg. Hijos: 3080  
Disp.: cons Tipo doc.: web site  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

PÉREA ARROYO, SALVADOR ET AL

Industria y arquitectura

/ Salvador et al Pérea Arroyo. -- Madrid: Pronaos, 1991.

255 p. ; il. ; 28 cm  
ISBN: 84-85941-11-X.

Solicitar por: 69:72 P 438  
Inv.: 03687 MFN: 03184  
Disp.: REST  
Tipo doc.: INFORME  
Reg. Madre: m

ROGGERO, MARÍA A.

Urbanización, industrialización y crecimiento del sector servicios en América Latina

/ María A. Roggero. -- Buenos Aires: Nueva Visión, 1976. 138 p. ; il. ; 19 cm

Presenta la evolución ocupacional a partir del siglo pasado, como consecuencia del proceso de industrialización y urbanización que parte del sistema primario(agrícola), hacia el secundario (elaboración industrial)y finaliza en el sector terciario(distribución del producto).

Solicitar por: 711:316 R 73  
Inv.: 01704 MFN: 01546  
Disp.: REST  
Tipo doc.: INFORME  
Reg. Madre: m

ROYAL ARCHITECTURAL INSTITUTE OF CANADA (OTTAWA)

[Royal Architectural Institute of Canada](#)

[EN LINEA]/ Royal Architectural Institute of Canada. -- Ottawa: RAIC, c.2003. Sitio web. ; il. ; fecha de acceso: 2003 05 05-

Sitio web del RAIC. Informa sobre los requerimientos para la formación de un arquitecto y del ejercicio profesional de la arquitectura en Canadá, modalidad de certificación a la que denominan licencia. La labor del RAIC, sus programas de trabajo e investigación, eventos, guías para clientes orientándolos en la búsqueda y selección de arquitectos y las modalidades de contratación desde el proceso de diseño, pasando al proyecto y llegando a la construcción.

Web site: <http://www.raic.org.ca>

Inv.: 00000 MFN: 03225  
Reg. Hijos: 3226  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

ROYAL INCORPORATION OF ARCHITECTS IN SCOTLAND (SCOTLAND)

[Márketing para arquitectos](#)

/ Royal Incorporation of Architects in Scotland. -- Barcelona: Gustavo Gili, 1996. 95 p. ; il. ; 24 cm.

(Proyecto y gestión)  
ISBN: 84-252-1694-X.

Presenta al arquitecto como proveedor de bienes y servicios y los mensajes que debe transmitir y como promover sus servicios profesionales.

Solicitar por: 339.13:72 R 888  
Inv.: 01146  
MFN: 00742  
Reg. Hijos: 1048  
Disp.: REST  
Tipo doc.: SERIEMON  
Reg. Madre: m

ROYAL INSTITUTE OF BRITISH ARCHITECTS (LONDON)

[Architect's services : Small works](#)

/ Royal Institute of British Architects. -- London: RIBA, 1997.  
8 p. ; 20 cm. -- (Engaging an Architect)

ISBN: 1-85946-021-6.

Guía para el cliente que esté considerando contratar a un arquitecto para el proyecto de una obra que no supere las 100.000 libras.

Solicitar por: 720.68(41)R 888a  
Inv.: 01420  
MFN: 01156  
Reg. Hijos: 1715

Disp.: REST  
Tipo doc.: MANUAL  
Reg. Madre: m

[Strategic study of the profession phase 1: Strategic overview](#)

ROYAL INSTITUTE OF BRITISH ARCHITECTS (LONDON)

/ Royal Institute of British Architects. -- London: RIBA, may. 1992.  
3 v. ; 29 cm

ISBN: 0-947877-83-5.

Estudios estratégicos sobre la situación de la profesión del arquitecto en Inglaterra, generalidades.

Solicitar por: 720.68:331  
R 888 parte 1 v. 1  
Inv.: 01434  
FN: 01165  
Reg. Hijos: 1166\1167  
Disp.: REST  
Tipo doc.: INFORME  
Reg. Madre: m

ROYAL INSTITUTE OF BRITISH ARCHITECTS (LONDON)

[Riba handbook of architectural practice and management](#)

/ Royal Institute of British Architects. --  
4a ed. rev.-- London: RIBA, 1980.  
438 p. ; il. ; 30 cm

Manual de práctica profesional en Inglaterra.

Solicitar por: 720.68 R 888  
Inv.: 01491  
MFN: 01251  
Disp.: REST  
Tipo doc.: manual  
Reg. Madre: m

SÁNCHEZ, JOSÉ LUIS

[Exportación de servicios profesionales.Extractos de publicaciones: El comercio de servicios. Libro de respuestas para pequeños y medianos exportadores del Centro de Comercio Internacional de la OMC.](#)

En: Conferencia sobre la Exportación de Servicios Profesionales (2002 09 11 : 2a : Buenos Aires).

Primera disertación de la segunda conferencia organizada por CPAU/ SCA sobre el tema de exportación de servicios profesionales en base a una pregunta frecuente en el mundo globalizado que estamos viviendo:

¿Se pueden exportar servicios profesionales? Qué necesita un profesional para trabajar en el mercado internacional, las modalidades de exportación y la importancia de informarse sobre los programas

de apoyo a los exportadores ofrecidas por el gobierno y organizaciones varias.

Solicitar por: 339.564 C 748 v. 2/ej. 1  
MFN: 03087  
Tipo doc.: ARTICULO  
Reg. Madre: a

SAPERS, CARL M.

[Legal issue surrounding the practice of architecture in others countries.](#)

En: International Conference on Architectural Registration (1996 05 17- 19 : 6th : Washington) p. 10-13.

CONFERENCIAS - SERVICIOS PROFESIONALES - ACREDITACION -

Análisis de aspectos legales para arquitectos norteamericanos que ejerzan fuera de Estados Unidos.

Prioridades:

- a) Obtener un contrato que compense su trabajo;
- b) evitar costos inesperados;
- c) suficiente firmeza de que el contrato será cumplido.

Esto plantea numerosas incógnitas:

- 1) ¿Cuáles son los servicios básicos esperados?
- 2) ¿Cómo se calculan los honorarios?

3) ¿Qué participación local se requiere? (mercado, licencias, matriculación)

4) ¿Qué impuestos gravarán sus servicios y el crédito en Estados Unidos, por los impuestos pagados en el extranjero?

5) ¿En qué moneda se pagará el servicio profesional?

6) ¿Cómo protegerse de la devaluación?

7) ¿Cómo acordar los plazos de pago y qué garantía ofrecer al cliente por los anticipos?

8) ¿Cómo resolver los problemas de lenguaje del idioma del contrato y el uso del lenguaje en ese país?

9) ¿Cómo prevenirse de responsabilidades inesperadas?

10) ¿Cómo resolver los conflictos que surjan en el cumplimiento del contrato?

11) ¿Cómo resolver algunos riesgos por determinadas limitaciones vigentes en otros países (por ej. boycott anti-israelí)?

12) ¿Cómo resolver las limitaciones que impone la matriculación en otros países?

Solicitar por: 720.68 I 61  
Inv.: 03628  
MFN: 03117  
Tipo doc.: ARTICULO  
Reg. Madre: a

SCHEELER, JAMES E.; ZHANG, QINNAN

[A report on the proposed UIA accord on international minimum standard of professionalism in architectural practice.](#)

En: International Conference on Architectural Registration (1996 05 17-19 : 6th : Washington): p. 23-25.

Presenta un informe sobre el "ACUERDO" propuesto por la Comisión de Práctica Profesional de la UIA para el ejercicio profesional para tratar en la reunión de Barcelona de julio 1996: Practica profesional, ¿qué es un arquitecto? requerimientos fundamentales, formación, matriculación, experiencia y práctica de entrenamiento y su examen, obtención de la matrícula, conducta y ética. Describe los principios del profesionalismo del arquitecto: conocimientos técnicos, imparcialidad, compromiso y responsabilidad.

Solicitar por: 720.68 I 61  
Inv.: 03628  
MFN: 03125  
Tipo doc.: ARTICULO  
Reg. Madre: a

SERVICO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO PARANA (CURITIBA)

[O MERCOSUL e a pequena empresa: Oportunidades e ameacas](#)

/ Servicio de Apoio as Micro e Pequenas Empresas do Parana. : Edicao SEBRAE. , 1993. 84 p. ; il. ; 21 cm. -- (Série Comércio Internacional)

Guía introductoria en el Mercosur para las micro y pequeñas empresas, describe el Mercosur, las relaciones de las pequeñas empresas brasileñas con Argentina, Paraguay y Uruguay. Presenta las influencias positivas y negativas del Mercosur.

Solicitar por: 339.923 S 491  
Inv.: 03629  
MFN: 03091  
Disp.: REST  
Tipo doc.: GUIA  
Reg. Madre: m

SIGAL, VÍCTOR; FISCHERMAN, JOAQUÍN

[Estudio sobre la situación ocupacional de los arquitectos en Buenos Aires](#)

/ Víctor Sigal; Joaquín Fischerman. -- Buenos Aires: SCA, 1973. 124 p. ; 25 cm

Informe sobre los problemas del ejercicio

profesional en la Ciudad de Bs. As. pero cuyas conclusiones se aplican a escala nacional y aplicable a las profesiones universitarias en general. Incluye al sector de profesionales en relación de dependencia del ámbito estatal y privado.

Solicitar por: 72:331.5 S 574  
Inv.: 00155  
MFN: 02270  
Disp.: REST  
Tipo doc.: informe  
Reg. Madre: m

SOARES, FRANCISCO DE ASSIS PERES ET AL

[Mercosul e os serviços temporários](#)

Soares, Francisco de Assis Peres [etal]-- Brasilia: CONFEA/CIAM, 1998. 323 p. ; il. ; 22 cm. -- (Serie Mercosul ; 6) Bibliografía. Iconografía.

A través del CIAM, el área de ingeniería elabora políticas profesionales que regulen el ejercicio profesional de los cuatro estados participantes.

Solicitar por: 339.923(8)S 676  
Inv.: 01564  
MFN: 01364  
Disp.: REST  
Tipo doc.: seriemon  
Reg. Madre: m

STASIOWSKI, FRANK A.

[Value pricing : Estimación de costes y fijación de honorarios para empresas de proyectos](#)

/ Frank A. Stasiowski. -- Barcelona: Gustavo Gili, 1999.  
201 p. ; il. ; 24 cm. --  
(GG Proyecto y Gestión)  
ISBN: 84-252-1709-1.

Sistema para determinar tarifas de proyecto no en función del tiempo y el material invertidos sino del valor que el servicio tiene para el cliente.

Solicitar por: 72:331.27 S 796  
Inv.: 02828  
MFN: 02713  
Disp.: REST  
Tipo doc.: manual  
Reg. Madre: m

STORTTI, MAURENIO

[Como negociar no Mercosul Stotti, Maurenio.](#)

-- Curitiba: Edicao Sebrae, 1994.  
91 p. ; il. ; fecha de acceso: 20 cm. . --  
(Serie Comercio Internacional)

El objetivo de este trabajo es profundizar la información existente sobre el Mercosur para un mejor desenvolvimiento del empresario brasileiro.

Solicitar por: 339.923 S 887c  
Inv.: 03718  
MFN: 03227  
Disp.: REST  
Tipo doc.: INFORME  
Reg. Madre: m

STORTTI, MARUENIO

[Mercosul : Uma nova realidade para pessoas e empresas](#)

/ Maruenio Stortti. --3a ed-- Curitiba: Bamerindus, 1992.  
137 po. ; il. ; 31 cm

Incluye anexos con la normativa del Tratado del Mercosur.

Tratado para la construcción de un mercado común entre Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay que resume los acuerdos a través de la historia que llevaron a formar el MERCOSUR, traza una comparación con la CEE y su ejemplo. Análisis de los países miembros. Importaciones y exportaciones, que son joint venture o uniones transitorias, la integración de América a futuro tal como la soñara Bolívar a través del MERCOSUR.

Solicitar por: 339.923 S 887  
Inv.: 03625  
MFN: 03159  
Disp.: REST  
Tipo doc.: INFORME

Reg. Madre: m

TALLER JERARQUIZAR LA PROFESIÓN (1997 11 28-29 : 2° : BUENOS AIRES)

[Prestación de servicio profesional. Módulo 2](#)

/ Consejo Profesional de Arquitectura y Urbanismo-- Buenos Aires: CPAU, 1997. 67 p. ; il. ; 30 cm

Talle de asesoramiento a estudios de arquitectura respecto a la implantación de un Sistema de Gestión de Calidad Total con apoyo de la familia de normas IRAM-IACC-ISO E 9000. Tuvo como disertante al Arq. Aud. Patricio Martin.

MODULO ANT.: Taller Jearquizar la Profesión 1°; N° de registro: 979  
Solicitar por: 006.3 C 755g  
módulo 2 ej. 1  
Inv.: 01300 MFN: 00980

Reg. Hijos: 981\1313  
Disp.: REST  
Tipo doc.: doconf  
Reg. Madre: m

UNIÓN EUROPEA. DIRECCIÓN GENERAL DE PRENSA Y COMUNICACIÓN (BRUSELAS)

[La globalización en beneficio detodos : La Unión europea y el comercio mundial](#)

[EN LINEA]/ Unión Europea. Dirección General de Prensa y Comunicación.  
-- Bruselas: UE, c.2002. Sitio web. ; il. ;  
fecha de acceso: 2003 10 23-

Documento que expone el modo en que la UE trabaja para lograr unas normas comerciales transparentes y justas y trata de paliar los efectos negativos de la globalización procurando que los países en desarrollo se beneficien del libre comercio. La UE favorece la participación de los ciudadanos en la política comercial e incluye normas ambientales y sociales en los acuerdos comerciales.

Web site: <http://europa.eu.int/comm/publications/booklets/move/37/es.doc>

Inv.: 00000  
MFN: 03223  
Reg. Hijos: 3224  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

UNION INTERNATIONALE DES ARCHITECTES (PARIS)

[Recommended guidelines for the UIA Accord on recommended international standards of professionalism in architectural practice policy on practice in a host nation](#)

[EN LINEA] / Union Internationale des

Architectes. -- Paris: AIA, c.2002.  
sitio web. ; il. ;  
fecha de acceso: 2002 09 13-

UIA Professional Practice Program Joint Secretariat. Aprobado por el Consejo durante la 95a Sesión en Barcelona.

Web site: <http://www.aia.org/institute/ui/hostnation-en.pdf>

Inv.: 00000 MFN: 02849  
Reg. Hijos: 2850  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

UNION INTERNATIONALE DES ARCHITECTES (PARIS)

[Recommended guidelines for accord policy on intellectual property and copyright](#)

[EN LINEA] / Union Internationale des Architectes. -- Washington: AIA, c2002.  
Sitio web. ; fecha de acceso: 2002 09 13-  
UIA Professional Practice Program Joint Secretariat.

Guía de recomendaciones sobre el resguardo de la propiedad intelectual y derechos de autor del trabajo profesional.

Web site: <http://www.aia.org/institute/ui/intelguide.pdf>  
Inv.: 00000 MFN: 02911  
Reg. Hijos: 2910  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

UNION INTERNATIONALE DES ARCHITECTES (PARIS)

[Recommended guidelines for accord policy on intellectual property and copyright](#)

[EN LINEA] / Union Internationale des Architectes. -- Washington: AIA, c2002.  
Sitio web. ; fecha de acceso: 2002 09 13-  
UIA Professional Practice Program Joint Secretariat.

Guía de recomendaciones sobre el resguardo de la propiedad intelectual y derechos de autor del trabajo profesional.

Web site: <http://www.aia.org/institute/ui/intelguide.pdf>  
Inv.: 00000 MFN: 02911  
Reg. Hijos: 2910  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

UNION INTERNATIONALE DES ARCHITECTES (PARIS)

**Recomendaciones de la UIA sobre normas internacionales de profesionalismo recomendadas para la práctica de la arquitectura**

[EN LINEA] / Union Internationale des Architectes. --2a ed.-- Washington: AIA, c2002. Sitio web. ; il. ; fecha de acceso: 2002 09 17-

La Biblioteca posee versión impresa 720.68 U 58 español 1999 (2914) y grabado en disquete D-11 (MFN 2833).

Secretariado Conjunto del Programa de Práctica Profesional de la UIA.

Este acuerdo es el resultado de la cooperación vigente en la comunidad internacional de los arquitectos para establecer de manera objetiva, normas y modos de práctica que ayuden de la mejor forma a los intereses de la comunidad.

Web site: <http://www.aia.org/insitute/uia/accord-sp.pdf>

Inv.: 00000 MFN: 02912  
Reg. Hijos: 2933\2914  
Disp.: CONS  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

.UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Plan Fénix**

[EN LINEA] / Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. -- Buenos Aires: FCE, c2003. Sitio web. ; il. ; fecha de acceso: 2003 05 26-

Plan Fénix.  
Estrategia para la reconstrucción de la economía nacional para un desarrollo equitativo.

Web site: <http://www.econ.uba.ar/> , [www.destacados/fenix.htm](http://www.destacados/fenix.htm)

Inv.: 00000 MFN: 03096  
Reg. Hijos: 3097  
Disp.: REST  
Tipo doc.: WEB SITE  
Soporte no convencional: EN LINEA  
Reg. Madre: m

UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES. FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

**Plan Fénix : Propuesta para el desarrollo con equidad**

/ Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas. - Buenos Aires: FCE, 2002. 128 p. ; il. ; 28 cm  
Enoikos : Revista de la Facultad de Ciencias Eco-

nómicas, año 10, n. 20.  
Plan Fénix.  
Estrategia para la reconstrucción de la economía nacional para un desarrollo equitativo.

Solicitar por: 33(82)U 58e  
Inv.: 03688  
MFN: 03185  
Disp.: REST  
Tipo doc.: PROYECTO  
Reg. Madre: s

WILLIAMS, HOMER L.

**Opening remarks**

En: International Conference on Architectural Registration (1996 05 17-19 : 6th : Washington) p. 2-3.

El autor (ex presidente del Comité del CNARB), presenta algunos de los cambios que han modificado el ejercicio profesional y se introduce en el fenómeno del libre comercio global como condición esencial para las nuevas actividades profesionales.

Menciona las expectativas de varias regiones en un futuro mediano:

APEC (Asia-Pacific Economic Cooperation) para 2010, el MERCOSUR en proyecto, la Association of South America Nations Trade Agreement que se incorporará en 2003 al FTAA (Free Trade of

the America), otro acuerdo en marcha entre Australia y Nueva Zelanda. Estos acuerdos comprenden al 61 por ciento de los países. Hace una larga cita de Fred BERGSTON "...El éxito económico en el mundo actual exige que los países se liberalicen para atraer la inversión internacional ambu-

lante, que es lo que determinará la distribución de la producción global, el empleo, los beneficios y la tecnología..." y sigue la cita que fundamenta la necesidad de globalizar el ejercicio profesional del arquitecto.

Solicitar por: 720.68 I 61  
Inv.: 03628 MFN: 03114  
Tipo doc.: ARTICULO  
Reg. Madre: a

## A. RESUMEN EJECUTIVO

Ofrece una visión panorámica de los antecedentes y del concepto central del proyecto propuesto; de los aspectos fundamentales para el éxito del negocio; del tamaño y tendencias del mercado meta y de los resultados financieros previstos. Esta es una referencia fundamental del proyecto y debe estar cuidadosamente redactada. Su lectura debe ofrecer un claro entendimiento del proyecto de exportación, pre exportación o sustitución de importaciones, según sus alcances y sus supuestos.

- **Perfil de la empresa.** Declaración concisa describiendo en qué consiste el concepto del negocio.
- **Elementos clave de la historia de la empresa.** Constitución legal actual propuesta de la empresa.
- **Naturaleza del producto o servicio que se ofrece,** incluyendo sus ventajas competitivas.
- **El mercado meta.** Tamaño y tendencia de crecimiento.
- **Composición y antecedentes del Cuerpo Directivo.**
- **Requerimientos financieros y proyecciones clave.**

## B. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Contiene información detallada acerca de la empresa con especial énfasis en la descripción de su capacidad, experiencia y habilidades para poner en práctica el proyecto y en definir sus fortalezas y debilidades.

- **Misión de la empresa.**
- **Antecedentes del negocio o del proyecto.**
- **Forma de organización.**
- **Estrategia de ingreso al mercado meta.**
- **Descripción del producto o servicio.**
  - o Clasificación arancelaria (Sistema Armonizado u otro).
  - o Descripción mercadológica (consumo/industrial, segmentos de mercado).
  - o Principales productos competidores y/o sucesores.
  - o Tecnología, normas, calidad.
  - o Mantenimiento y respaldo al producto o servicio.
  - o Investigación y desarrollo del producto.
  - o Costos (fabricación o adquisición).

- o Precio para el cliente.

## C. ANÁLISIS DEL MERCADO

Se definen los criterios de selección que se utilizaron para elegir el mercado meta. Se describe y calcula el mercado actual, el potencial y el crecimiento previsto. Se identifican y evalúan oportunidades y amenazas del macroentorno. Se identifica a los competidores y sus principales fortalezas y debilidades. Se fijan objetivos y metas y se define la estrategia a seguir para alcanzarlos.

- Descripción de la industria (en el mercado meta, sí es posible también a nivel global).
- Descripción de la región o país seleccionado. Incluyendo consideraciones políticas y legales, económicas, culturales y sociales.
- Mercado meta. Segmentación, medición, características del mismo.
- Investigación del mercado (sustentado con los datos estadísticos).
- Análisis de la competencia.
- Barreras de acceso al mercado.

## D. CUERPO DIRECTIVO

Se analiza la fuerza del cuerpo directivo para llevar a cabo el proyecto.

Su experiencia y competitividad demostrada en los diferentes aspectos del comercio internacional.

- Antecedentes de los ejecutivos clave.
- Estructura organizacional de la empresa.
- Estructura organizacional del área internacional.
- Descripción de funciones.
- Asesores externos para el área internacional.
- Alianzas estratégicas.

#### E. OPERACIONES

Se deberá presentar un panorama de la estrategia que se seguirá para penetrar y establecer una relación de largo plazo en el mercado seleccionado. Formular e implementar un plan congruente con los objetivos y factible de llevar a cabo desde el punto de vista productivo, técnico, administrativo, comercial y financiero.

- **Consideraciones internacionales, en su caso.**
- o Actividades de desarrollo del mercado.

o Logística internacional; requisitos formales para exportar/importar, barreras arancelarias y no arancelarias; cotizaciones (INCOTERMS), transporte, envase/embalaje, seguros, etc.

o Contratos, formas de pago, negociaciones.

o Contactos en el extranjero, en su caso.

o Producto

o Precio

o Promoción

o Distribución.

• **Producción** (capacidad, instalaciones, localización, mano de obra, materias primas, subcontratación, proveedores, tecnología, calidad, normas, inventarios, etc.).

o Personal

o Servicio al cliente.

o Planes futuros de investigación y desarrollo.

#### F. RIESGOS CRÍTICOS

Identificar los problemas potenciales que pudieran tener un efecto negativo en el proyecto, así como los planes de contingencia para contrarrestarlos.

- Riesgos internos
- Riesgos externos
- Planes de contingencia
- Provisión de seguros.

#### G. PROYECCIONES FINANCIERAS

Se analiza la viabilidad el proyecto a través de diferentes escenarios.

- Información financiera histórica, en su caso.
- Requerimientos de capital para el proyecto.
- Determinación del flujo de efectivo.
- Estados financieros proforma (Balance y de Resultados)
- Análisis del Punto de Equilibrio.
- Principales razones financieras; de liquidez, de apalancamiento, de actividad y de rentabilidad.

*Valor presente neto y tasa interna de retorno.*

# Guía de Exportación de Servicios de Arquitectura



Sociedad  
Central  
de Arquitectos

**CPAU**

Consejo Profesional  
de Arquitectura y Urbanismo



Buenos Aires  
Gobierno de la Ciudad