

PLAN CAMERAL DE INTERNACIONALIZACIÓN DE ARAGÓN 2025-2028



ÍNDICE

- I. - ANTECEDENTES.**
- II. -MEMORIA JUSTIFICATIVA.**
- III. -ACTUACIONES PREVISTAS, OBJETIVOS E INDICADORES**
- IV. -GESTIÓN DEL PLAN CAMERAL DE INTERNACIONALIZACIÓN**
- V. -ESTUDIO ECONÓMICO DE LAS ACTUACIONES PREVISTAS EN EL PLAN CAMERAL.**
- VI. - PLAZOS DE EJECUCIÓN Y MECANISMOS DE FINANCIACIÓN DE LAS ACTUACIONES PREVISTAS EN EL PLAN CAMERAL.**



I.- ANTECEDENTES

El artículo 71.32ª del Estatuto de Autonomía de Aragón, reformado por Ley Orgánica 5/2007, de 20 de abril, atribuye a la Comunidad Autónoma competencia exclusiva en el fomento del desarrollo económico de la Comunidad. Este título competencial permite, sin lugar a dudas, que la Comunidad Autónoma pueda ejercer la actividad de fomento en dicha materia, como así se ha consagrado en el artículo 79 del Estatuto de Autonomía, en el que se afirma que, en las materias de su competencia, corresponde a la Comunidad Autónoma el ejercicio de dicha actividad de fomento.

El ejercicio de la citada competencia en materia de comercio exterior corresponde en la actualidad al Departamento de Presidencia, Economía y Justicia, de conformidad con lo establecido en el Decreto de 12 de julio de 2024, del Presidente del Gobierno de Aragón, por el que se modifica la organización de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón y se asignan competencias a los Departamentos y en el Decreto 105/2024, de 13 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón.

Las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón, como Corporaciones de Derecho Público con personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el conjunto de sus fines tienen encomendadas la representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, las empresas de servicios y la industria y la prestación de servicios a las empresas que ejerzan sus indicadas actividades en la provincia correspondiente, tal y como dispone la Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación.

Para ello, de conformidad con lo dispuesto en la letra d del artículo 5.1 de la Ley 4/2014, las Cámaras son las entidades para las que la legislación básica estatal establece como función el desarrollo de actividades de apoyo y estímulo al comercio exterior. La práctica de este mandato ha conducido a la búsqueda de la colaboración entre entidades públicas con objetivos similares como forma de optimizar los recursos y maximizar el impacto al sector empresarial de las medidas propuestas, por lo que las actividades previstas en este Plan Cameral de Internacionalización son una herramienta de ejecución de las funciones básicas asignadas a las Cámaras. En términos similares, la letra b del artículo 5.2 de la Ley 3/2015,



establece para las Cámaras aragonesas la posibilidad de realizar funciones público administrativas para prestar servicios de asesoramiento para la promoción de la expansión nacional e internacional de las empresas de la Comunidad Autónoma de Aragón.

En este sentido, la Ley 3/2015, de 25 de marzo, de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón, destaca la importancia de estas corporaciones de derecho público para el apoyo a los sectores económicos de la Comunidad Autónoma, y en concreto, para el aumento de la competitividad de las empresas, y determina en el apartado primero del artículo 7 que para la ejecución de actuaciones de interés general en desarrollo de las funciones de las Cámaras de Comercio, el Gobierno de Aragón podrá establecer uno o varios Planes Camerales Autonómicos en aquellas materias que sean de su competencia. El Gobierno de Aragón otorgará, en función de las disponibilidades presupuestarias, subvenciones de concesión directa para la ejecución de las actuaciones previstas en los Planes Camerales a las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón, o bien al Consejo Aragonés de Cámaras de Comercio, Industria y Servicios, en función de la naturaleza de cada concreta actividad, para lo cual, una vez aprobado el Plan Cameral, se iniciará la tramitación del correspondiente convenio de colaboración.

El objeto del Plan Cameral de Internacionalización es propiciar la colaboración institucional en desarrollo de dichas funciones de carácter público-administrativas. Funciones que tienen encomendadas las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios tanto por la legislación básica estatal, en el artículo 5.1 de la Ley 4/2014, de 1 de abril, como por la legislación de la Comunidad Autónoma de Aragón en el artículo 5.2 de la Ley 3/2015, de 25 de marzo.

De conformidad con lo establecido en el apartado segundo del artículo 7 de la Ley 3/2015, de 25 de marzo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón los Planes Camerales tendrán, al menos, el siguiente contenido mínimo:

a) Actuaciones previstas y Memoria justificativa de su necesidad y de su contribución al logro de los fines indicados en el apartado anterior. Mecanismos, en su caso, de coordinación y complementariedad con los Planes Camerales de la Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de España.



b) Plazos máximos de ejecución de las actuaciones previstas, definición de objetivos e indicadores de su grado de cumplimiento, así como mecanismos de corrección de desviaciones en el cumplimiento de dichos indicadores.

c) Criterios cuantitativos y cualitativos de medición del cumplimiento de dichos objetivos y del grado de eficiencia en la gestión.

d) Estudio económico de las actuaciones previstas en el Plan Cameral, con desglose del coste de las actuaciones anuales previstas, recursos personales, materiales y presupuestarios necesarios.

e) Mecanismos de financiación de las actuaciones previstas en el Plan Cameral, que deberán estar total o parcialmente vinculados al cumplimiento de los indicadores de ejecución y efectos de dicha financiación en el objetivo presupuestario del Gobierno de Aragón, así como determinación de la aplicación presupuestaria a la que se imputarán las actuaciones previstas.

f) Las garantías, si procede, del cumplimiento de las obligaciones.

g) Creación de un Consejo Rector encargado del seguimiento, desarrollo y valoración de la ejecución del Plan Cameral.

Las acciones del Plan Cameral son la continuación y evolución de una larga trayectoria de colaboración existente entre el Gobierno de Aragón y las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios Aragonesas en materia de internacionalización, que se ha venido concretando en la celebración de convenios de colaboración anuales en esta materia. Esto es así ya que la dificultad de las pymes para acceder a los mercados internacionales no es una circunstancia coyuntural que se mitigue con una acción puntual, sino que requiere de programas de apoyo continuados en el tiempo que les permitan la adquisición de las habilidades, experiencia y conocimientos que mitiguen esta dificultad.

En fecha 26 de febrero de 2020, se aprobó en Consejo de Gobierno el texto del Plan Cameral de Internacionalización de Aragón para el periodo 2020-2024 y la designación de los representantes del Gobierno de Aragón en su Consejo Rector. Dicho Plan tenía una vigencia para el ejercicio 2020 y la posibilidad de prórrogas hasta el año 2024.



Tras la evaluación de las acciones del Plan Cameral 2020-2024, se puede concluir que;

- Ha habido un buen comportamiento del sector exterior aragonés a lo largo del Plan Cameral, a pesar de haber tenido que hacer frente a un cúmulo de situaciones desfavorables en tan corto periodo de tiempo.
- Los desafíos a los que nos tendremos que enfrentar en el futuro más inmediato son la desglobalización, descarbonización, digitalización y demografía. La utilización de herramientas de inteligencia de mercados contribuye a la consecución de nuevos objetivos y nos facilita el diseño y la planificación de nuevas estrategias para la internacionalización.
- Se ha avanzado en la coordinación de actividades con las realizadas con Aragón Exterior, de manera que incluso se han propuesto acciones coorganizadas que incrementan la eficiencia y eficacia de los recursos públicos dedicados a esta materia.
- Se considera necesario realizar una revisión de los objetivos propuestos y una simplificación de los indicadores para facilitar la evaluación del mismo.
- Se considera necesario la revisión del procedimiento de tramitación.

Sobre esta base se ha realizado un nuevo planteamiento de trabajo para el Plan Cameral de Internacionalización 2025-2028, que es el resultado del proceso de evaluación estratégica de las necesidades de las empresas y de los resultados del Plan Cameral de Internacionalización 2020-2024.

En este sentido, las principales necesidades de las empresas detectadas durante la ejecución del Plan Cameral 2020-2024 sigue siendo el requisito de producir rendimiento en el corto plazo para las acciones planteadas, la necesidad de obtener solución rápida para problemas de operativa que se presentan de manera no planificada, la obtención de contactos comerciales útiles, la capacitación de las personas que colaboran en las empresas, la capacidad económica y de personal para realizar el seguimiento de las nuevas iniciativas comerciales internacionales, así como disponer de información para la toma de decisiones.

El escenario geopolítico al que nos enfrentamos sigue siendo muy complicado, y ellos se traslada en forma de incertidumbre a los mercados, afectando a las decisiones comerciales



y a los objetivos de inversión. Para enfrentarnos a este escenario es fundamental entender y anticipar los cambios geopolíticos y su impacto en la dirección y gestión empresarial. La utilización de herramientas de inteligencia de mercados contribuye a la consecución de este objetivo y facilita el diseño y la planificación de nuevas estrategias para la internacionalización. Por lo que la propuesta del nuevo Plan Cameral en este nuevo contexto tiene como punto de partida el análisis y la planificación estratégica, articulada en nuevos ejes.

II.- MEMORIA JUSTIFICATIVA

El Departamento de Presidencia, Economía y Justicia, tiene como objetivo contribuir a transformar e internacionalizar nuestra economía para un Aragón más próspero y sostenible. Generar una economía dinámica con empleo de calidad a través de una estrategia coordinada de internacionalización para las empresas, ha de ser uno de las principales aportaciones de la Administración a la sociedad.

El comercio exterior de las empresas aragonesas se puede considerar una actuación de interés general para la Comunidad Autónoma, por su capacidad para generar empleo, mejorar la posición competitiva de las empresas tanto en el mercado doméstico como en el exterior y por lo tanto incrementar los ingresos del sector público.

Diversos autores indican que la internacionalización de las empresas impulsa su competencia, su capacidad de innovación y diversifica sus mercados. Se establece un vínculo entre la salida al mercado exterior de las empresas y en la creación de empleo, la mejora de las prácticas empresariales, el liderazgo empresarial y la aportación de las empresas a la economía regional. En consecuencia, el comercio exterior genera crecimiento, eficiencia y aprendizaje en las empresas.

La internacionalización también genera impactos positivos en la economía local. Las empresas internacionalizadas son más competitivas, tienen unos índices de productividad más altos y un volumen de negocio superior a las que no salen al exterior, generando empleo de mayor cualificación y mejor retribuido.

Otros estudios muestran una relación positiva entre el grado de internacionalización de las empresas y la creación de empleo. Como consecuencia de la competitividad alcanzada



por las empresas para tener presencia internacional, el empleo creado también es más competitivo y por lo tanto más estable.

En consecuencia, el apoyo a la internacionalización de las empresas aragonesas es una acción de interés general que está claramente en el ámbito de actuación de las Cámaras de Comercio, que tienen como funciones desarrollar actividades de apoyo y estímulo al comercio exterior y prestar servicios de asesoramiento para la promoción de la expansión nacional e internacional de las empresas de la Comunidad Autónoma de Aragón.

En este contexto, el medio para incrementar el impacto socioeconómico de la internacionalización es aumentar el número de empresas con actividades internacionales regulares, su volumen de exportación y el porcentaje de exportación sobre su total de facturación. Para el conocimiento exacto del impacto que se generaría, sería necesaria una información y unos datos provenientes de Aduanas que no están disponibles, por lo que, para poder disponer de un conocimiento más exacto y exhaustivo del impacto generado por las actuaciones aquí recogidas, se contemplan una serie de objetivos más fácilmente cuantificables que permitan evaluar el impacto generado por el desarrollo y aplicación del Plan.

El Plan Cameral de Internacionalización tiene como misión “Mejorar el grado de internacionalización de las empresas a través de servicios personalizados y especializados”. Mediante la ejecución del Plan Cameral de Internacionalización, las Cámaras aragonesas y el Gobierno de Aragón pretenden ser un referente para las empresas en el ámbito de la internacionalización, a consecuencia del impacto de las actuaciones realizadas. De esta manera, se busca desarrollar un proyecto de trabajo que sea reconocido por su accesibilidad, proximidad, coordinación y colaboración institucional, especialización y profesionalidad.

Los objetivos generales que se definen para el Plan Cameral el periodo 2025-2028

- Identificar los mercados y sectores en los que se va a focalizar la actividad a lo largo de los cuatro años de vigencia del Plan.
- Establecer una relación continua/regular de asesoramiento y mejora de la operativa internacional con las empresas.



- Apoyo para la generación de talento y la capacitación de personas requeridas por las empresas para sus procesos de internacionalización.
- Informar y comunicar a las empresas del conjunto de las acciones ofrecidas en el marco del plan cameral, dando a conocer el impacto y desarrollo de dichas acciones.

III.- ACTUACIONES PREVISTAS, OBJETIVOS E INDICADORES.

Para alcanzar los objetivos propuestos en el capítulo anterior, se plantea un conjunto de acciones que parte de las actividades que se han realizado en el anterior Plan Cameral de Internacionalización y que constituyen el mejor saber hacer de las Cámaras. Se realiza un planteamiento de mejora respecto al plan anterior en cada una de estas actividades, presentando la acción como un proyecto de actuaciones en evolución y constante mejora y adaptación a las necesidades de las empresas y las oportunidades de actuación. De esta manera al final del Plan Cameral se deberá analizar y evaluar el grado de mejora obtenido en cada una de las actuaciones.

Se quiere incidir en la oportunidad de presentar un Plan Cameral de Internacionalización que se ofrezca como un único conjunto de actividades a las empresas de las tres provincias aragonesas, que suma los esfuerzos y recursos procedentes de las Cámaras de Comercio, así como de otras entidades. Anualmente, en cada convenio de financiación, se establecerán indicadores específicos para cada actuación. Por otra parte, la necesaria concreción, medición y personalización de las actuaciones a realizar por parte de cada Cámara de Comercio se podrá establecer en el Plan Anual de Acción que se define en el capítulo dedicado al Consejo Rector.

Las actuaciones previstas en el Plan Cameral de Internacionalización 2025-2028 se agrupan en cuatro ejes de trabajo.

En el primer eje partiendo de un minucioso análisis de los principales indicadores sobre la evolución de la economía y el comercio en los principales mercados internacionales, y con el conocimiento de nuestro tejido empresarial, su experiencia internacional y sus objetivos, se pretende identificar los mercados y sectores en los que se va a focalizar la actividad a lo largo de los cuatro años.



A través del programa de “Mercados y sectores objetivo” se planifica pensando en aquellas empresas que quieran abordar estos mercados con garantías, planificación, contactos adecuados y apoyos estratégico.

Plan País Objetivo dividido en: acciones de sensibilización, actividades de acceso al mercado, inteligencia de mercados y acciones en destino. El programa de Mercados/Sectores Objetivo se estructura en cuatro fases:

1. Aproximación al mercado: acciones sensibilización e información dirigidas a obtener el conocimiento necesario sobre el mercado objetivo: funcionamiento del mercado, coyuntura, principales indicadores, oportunidades, claves de comercialización, cobro y logística. Acciones que apoyen la identificación, el conocimiento y descubrimiento de nuevas oportunidades.
2. Plan de acceso al mercado: Acciones de acceso al mercado. A través de la consultoría especializada se diseña un plan de trabajo dirigido a las empresas que tras la primera fase se ha identificado con un interés manifiesto. La propuesta incluye tanto actividades colectivas como individuales, y está enfocada a cada mercado:
 - Acceso a novedades y actualidad del mercado
 - Contactos con empresas tractoras y expertos en destino
 - Análisis de barreras de acceso
 - Networking empresarial
3. Inteligencia de mercados: Informes de inteligencia de mercados que permitan a las empresas conocer las tendencias de su producto en el mercado objetivo.
4. Acciones comerciales en destino: Organización de acciones colectivas o individuales en función de la demanda y oportunidades identificadas.

Las Cámaras de Comercio definirán los programas de países y sectores objetivo a través de sus herramientas de inteligencia competitiva.

Definidos los mercados y sectores objeto de actuación de las Cámaras, se coordinará con AREX para identificar todos los recursos disponibles, en particular consultoras con



especialización sectorial en los mercados objetivo que pudieran apoyar el programa de acciones previstas en los puntos, 1. Aproximación al mercado y 2. Plan de Acceso al Mercado.

El plan de acciones comerciales en destino (punto 4) se consensuará anualmente con AREX, con el objetivo de ofrecer a las empresas un programa global que incluya las acciones camerales, incluidas las que se proyecten en el Plan Cameral de la Cámara de España, y que permita compartir recursos para la elaboración de las agendas, optimizar recursos y a las empresas acceder a ayudas.

En este apartado se incluye la organización y realización de al menos dos misiones comerciales al año, con la participación de comerciantes locales, con el objetivo de visitar y conocer las áreas de promoción de iniciativas económicas, inspirada en la figura canadiense conocida como Business Improvement Districts (BID), que consisten en una organización dirigida y gestionada por sus socios privados y autorizada por el poder público municipal, con el propósito de prestar servicios complementarios dentro de una zona geográfica cuyo perímetro se fija previamente sobre plano, con cargo a un presupuesto de ingresos con origen fundamentalmente en contribuciones obligatorias efectuadas cada año por las propietarias y los propietarios o el colectivo empresarial y los agentes explotadores de los negocios de locales de negocio con acceso público presentes en dicha zona, y que en nuestra Comunidad Autónoma se gestionan bajo el nombre de Áreas de Promoción de Iniciativas Económicas (APIE).

Esta propuesta permitirá, además de valorar la ejecución anual a través de los indicadores establecidos, hacer una valoración del impacto del plan a más largo plazo, de la evaluación de los mercados objetivos y del seguimiento de las empresas participantes en los planes.

Los indicadores de este primer eje serán el número de mercados y sectores, número de acciones y participantes en acciones de sensibilización y acceso al mercado, número de empresas tractoras, número de informes de inteligencia de mercados y número de acciones y empresas participantes en acciones comerciales (misiones directas, inversas, asistencia a ferias y servicios personalizados).

El segundo eje recoge la actividad relacionada con la mejora de la operativa internacional de las empresas. Este eje desarrolla directamente el objetivo del Plan de



establecer una relación continua de asesoramiento y mejora de la operativa internacional con las empresas, a través de una relación regular entre los técnicos de las Cámaras y las personas que gestionan estos procesos en las empresas.

Tras la ejecución del anterior Plan Cameral, se ha detectado tanto la necesidad de las empresas de obtener respuestas rápidas e inmediatas a problemas y situaciones que se generan durante su operativa internacional, como la oportunidad de mejorar la competitividad de las empresas a través del análisis y optimización de sus procesos de operativa internacional, que no siempre son convenientemente revisados y actualizados. El establecimiento de una relación regular entre los técnicos de las Cámaras y las personas que gestionan estos procesos en las empresas, permite ampliar el conocimiento de las necesidades y oportunidades de mejora específicos en cada caso.

Estos objetivos se alcanzarán mediante acciones que conduzcan a la generación de informes sobre documentación arancelaria, aduanera o relativos a la operativa comercial, entre otras materias. El número de empresas con vinculación con los servicios de apoyo a la operativa será un indicador fundamental para evaluar el alcance de esta acción, que podrá ser completado con otros indicadores como el número de empresas regulares y de consultas realizadas.

Para medir el retorno de las consultas realizadas incluiremos un cuarto indicador “Mejora en la eficacia de las operaciones/resultados de la empresa”

Este indicador medido en porcentaje de respuestas positivas de las empresas, se obtendrá de encuestas enviadas a las empresas usuarias de los servicios de asesoría a los tres meses de finalizar sus consultas.

Complementando los indicadores numéricos, en la memoria anual se incluirá un análisis de la tipología de consultas planteadas. Este análisis servirá como medidor de los intereses de las empresas e incluirá la siguiente información:

- Tipología de la empresa: Iniciación (menos de dos años de experiencia), Consolidada (más de dos años)
- Países de interés



- Tipología de consultas: 1. Requisitos de acceso a mercados (hace referencia a las primeras operaciones de la empresa en un mercado) 2. Operativa internacional y aduanera (resolución de consultas derivadas de problemáticas puntuales de la empresa: documentación, origen, barreras, sanciones, logística...) 3. Planificación de operaciones (asesoramiento para instrumentar operaciones de manera más eficiente: operaciones triangulares, aprovisionamiento o regímenes aduaneros) 4. Normativa internacional (certificaciones, contratación, normativa de comercialización) 5. Ayudas y subvenciones (información sobre los diferentes recursos y vías de tramitación)

El tercer eje de trabajo se centra en la realización de jornadas, seminarios y actividades formativas que apoyen el objetivo de la generación de talento y capacitación de las personas requeridas por las empresas para sus procesos de internacionalización, ya que en ocasiones las empresas tienen falta de personas capacitadas para hacer un adecuado seguimiento de las acciones comerciales en las que participan.

El fin último es dotar a las empresas de las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos de los mercados globales, ofreciendo, información actualizada sobre coyuntura internacional y oportunidades comerciales o formación específica para preparar al equipo ante cambios normativos y mejoras en sus prácticas. Las actuaciones formativas en este ámbito resultan cruciales para asegurar un seguimiento eficaz de las operaciones comerciales en el extranjero.

Con todo lo expuesto anteriormente, este enfoque resalta la importancia de un eje de trabajo orientado a la capacitación continua del personal, quienes son el recurso clave y motor del éxito en los procesos de internacionalización de cualquier empresa. Para cumplir con estos objetivos, se ofrecen acciones que abarcan desde programas intensivos de varios días hasta jornadas breves y seminarios especializados.

Los indicadores más relevantes de este eje serán las acciones realizadas, así como el número de empresas y personas participantes.

Para medir la repercusión de las acciones de formación en las empresas exportadoras aragonesas y conocer si les ayudó a mejorar su trabajo, incluiremos un cuarto indicador "Mejora en el desempeño laboral con la realización del curso o jornada".



Este indicador medido en porcentaje de respuestas positivas de las empresas, se obtendrá de encuestas enviadas a las empresas usuarias del servicio de desarrollo del talento, a los tres meses de finalizar sus consultas.

El cuarto eje desarrolla el objetivo de la valoración, difusión y coordinación del plan. La difusión del Plan Cameral cumple con varios objetivos, en primer lugar, informar a las empresas de la oferta de acciones ofrecidas en el marco del plan cameral y, en segundo lugar, conocer el impacto y desarrollo de las acciones ejecutadas teniendo en cuenta el cambiante contexto global en el que operan las empresas.

Para el desarrollo de este eje y consecución de objetivos se plantean las siguientes acciones:

1.- Celebración de una jornada anual de presentación del Plan Cameral para generar notoriedad y consciencia en las empresas del valor económico y funcional de las actividades propuestas, así como conseguir una mejora en la valoración de las acciones del sector público. En dicha jornada también se expondrá las acciones de coordinación de las actividades contempladas en el Plan Cameral con otras realizadas por otros Organismos e Instituciones en materia de Internacionalización.

2.- Generación de informes trimestrales sobre las cifras de comercio exterior en Aragón que proporcionen una visión actualizada y precisa del desempeño de nuestro sector exterior, disponiendo de una información valiosa para el seguimiento del comportamiento de los mercados y sectores objetivo que se definan en el Plan. Estos informes se presentarán a los medios de comunicación de manera conjunta.

3.- Elaboración de un informe con los principales resultados de las actuaciones del Plan Cameral 2025-2028. El informe contemplará un análisis del impacto de las actuaciones realizadas en mercados objetivo, cuantificación de nuevos mercados abiertos por sectores, en volumen de exportaciones y satisfacción de las empresas para la consecución de objetivos. Este informe se realizará al finalizar los 4 años del plan.

También se realizará anualmente un informe sobre las tendencias y necesidades demandadas por las empresas, que sirva como punto de partida para la elaboración de las futuras propuestas de acciones de apoyo a la internacionalización.



Los indicadores de este eje serán el número de jornadas de presentación y difusión del Plan, número de informes sobre la evolución de las exportaciones y número de informes sobre expectativas y necesidades.

IV.- GESTIÓN DEL PLAN CAMERAL DE INTERNACIONALIZACIÓN

1. Criterios cuantitativos y cualitativos de medición del cumplimiento de los objetivos y grado de eficiencia en la gestión.

El Plan Cameral incluye un programa de seguimiento, control e información de las acciones realizadas en el mismo en relación comparada con las realizadas en años anteriores, que correrá a cargo del Consejo Rector, descrito en el punto siguiente.

El objetivo de esta línea de trabajo es doble, por un lado, conocer la rentabilidad económica y social que estos programas han tenido para las empresas, es decir la eficacia con la que se han alcanzado los objetivos, y por otro servir de herramienta evaluadora de la eficiencia de dichos programas, para que en base a los resultados obtenidos se puedan aplicar medidas correctoras.

La realización de la medición del cumplimiento de objetivos se realizará por una parte de forma cuantitativa comparando los objetivos establecidos en este Plan y la ejecución finalmente alcanzada.

Para la evaluación cualitativa de la ejecución de las actuaciones previstas en este Plan se relacionará los valores alcanzados con los indicadores descriptivos de la actividad con el grado de consecución de los objetivos buscados para cada conjunto de acciones. También se podrán realizar análisis sectoriales o de otro tipo de las empresas que han participado en el Plan Cameral.

Para el análisis de la eficiencia en la gestión se comparará la evaluación cuantitativa y cualitativa de los objetivos alcanzados con el grado real de ejecución presupuestaria.

2. Consejo Rector

El seguimiento, desarrollo y valoración de la ejecución concreta de este Plan Cameral se encomienda al Consejo Rector, que estará integrado por los siguientes miembros:



- El Director General de Comercio, Ferias y Artesanía, que actuará como Presidente, y tres vocales por el Gobierno de Aragón con nivel de Jefe de Servicio o similar.
- Tres vocales representantes de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios, uno por cada provincia.
- Un vocal representante del Consejo Aragonés de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios.

Las reuniones del Consejo Rector serán convocadas y dirigidas por el Presidente, quien podrá delegar estas funciones en uno de los tres vocales representantes del Gobierno de Aragón.

Corresponderá al Consejo Rector:

- Realizar un seguimiento periódico de la evolución y desarrollo del Plan Cameral en ejecución.
- Estudiar cualquier medida, iniciativa o actividad específica relativa a la ejecución del Plan Cameral en vigor o para su inclusión en sucesivos Planes Camerales, y dar traslado de las mismas, en su caso, al Gobierno de Aragón
- Proponer medidas adicionales de corrección de las desviaciones detectadas en la ejecución del Plan Cameral.
- Aprobar anualmente un informe de evaluación del cumplimiento del Plan Cameral
- Resolver los problemas de interpretación y cumplimiento que puedan plantearse respecto a las cuestiones técnicas de este Plan Cameral, sin menoscabo de las competencias que corresponden a la Administración concedente de la ayuda conforme a la normativa aplicable en materia de subvenciones.

El Consejo Rector podrá contar con la presencia de observadores, técnicos o expertos de cualquiera de las partes en temas específicos que se desarrollen en sus sesiones, bien por invitación del Presidente o por estar previsto en el contenido del Plan Cameral.



El Consejo rector celebrará cuantas reuniones sean precisas para realizar el seguimiento del cumplimiento de lo previsto en este Plan Cameral. No obstante, se reunirá como mínimo una vez al año, una vez firmado el convenio anual, con el fin de aprobar el nuevo Plan de trabajo y evaluar la ejecución realizada en el anterior convenio, sin perjuicio de que se establecerá un calendario de reuniones de seguimiento mensual por parte de los técnicos responsables al objeto de mantener un conocimiento continuo de la evolución de las actuaciones.

Las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios se comprometen a facilitar a la Administración de la Comunidad Autónoma, en todo momento, la información necesaria para el seguimiento y evaluación de este Plan Cameral y de los objetivos y compromisos que en él se concretan.

3. Mecanismos de corrección de desviaciones en el cumplimiento de objetivos

Entre las medidas que el Consejo Rector podrá realizar para el seguimiento y control del Plan estarán:

- La propuesta de formulación de nuevas actividades o reformulación del contenido, metodología o acciones de comunicación de las actividades del Plan Cameral de Internacionalización.
- La solicitud de estudios y análisis que profundicen en las acciones ejecutadas.
- La propuesta de ajustes en los objetivos e indicadores para los siguientes convenios anuales de desarrollo del Plan Cameral de Internacionalización.
- La propuesta de modificación del Plan Cameral de Internacionalización.

4. Mecanismos de coordinación

En 2014 se aprobó la Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras de Comercio, Industria, Servicios y Navegación con el objetivo de racionalizar y mejorar las estructuras de organización y funcionamiento de las Cámaras y adaptarlas a la realidad económica actual, conscientes de su importancia y necesidad. Con esta reforma se busca que las Cámaras de Comercio prosigan y refuercen su papel de apoyo a la empresa española, en particular, a las



pequeñas y medianas empresas y ello mediante un modelo cameral basado en la prestación de servicios a las empresas y enfocado a resultados.

La Cámara de España representa al conjunto de las Cámaras ante las diversas instancias estatales e internacionales y coordina e impulsa las acciones que afecten al conjunto de las Cámaras españolas. De acuerdo con las funciones que le atribuye la Ley 4/2014 de 1 de abril, la Cámara de España podrá actuar en ámbitos muy importantes para la empresa española, tales como la internacionalización y el incremento de la competitividad, la formación dual, el emprendimiento, o la mediación y el arbitraje. Todo lo cual tendrá, en última instancia, un impacto en la mejora y modernización de la economía española, así como en la creación de empleo.

En su labor de órgano de apoyo y estímulo al comercio, la industria, los servicios y la navegación, le corresponde a la Cámara de España la tarea de elaborar y ejecutar el Plan Cameral de Internacionalización, así como el Plan Cameral de Competitividad, planes que se enmarcan en el desarrollo de las prioridades de política económica, y que están focalizados hacia la mejora de la competitividad del sector empresarial y su internacionalización.

El Plan Cameral de Internacionalización de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de España tiene como acciones en Aragón una ampliación de las mismas actividades que están descritas en este Plan, como acciones de promoción comercial: ferias, misiones comerciales, misiones exposición, encuentros empresariales, misiones inversas, visitas a ferias y otras actividades de promoción comercial internacional en destino y acciones de asesoría individual definidas en el programa Xpande.

La Secretaría de Estado de Comercio promueve en el ámbito estatal un Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española. A través del Consejo Interterritorial de Internacionalización, se conoce el estado y planteamiento del Plan Estratégico de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027, así como de los planes de acción bienales que se realizan.

ICEX España Exportación e Inversiones es una entidad pública empresarial de ámbito nacional que tiene como misión promover la internacionalización de las empresas españolas y por lo tanto tiene un papel relevante en el desarrollo de estas acciones, por lo que se



considera oportuno incluir a su delegada territorial como miembro observador del Consejo Rector.

La empresa pública Aragón Exterior también tiene un papel relevante en el desarrollo de las acciones de promoción internacional de las empresas aragonesas, por lo que también se considera oportuno incluirla como miembro observador del Consejo Rector

De esta manera el Consejo Rector del Plan Cameral se configura como la principal herramienta para el desarrollo de los mecanismos de coordinación y complementariedad entre las distintas acciones del sector público en materia de internacionalización.

V.- ESTUDIO ECONÓMICO DE LAS ACTUACIONES PREVISTAS EN EL PLAN CAMERAL

El alcance económico de las acciones propuestas debe considerar y partir del presupuesto disponible, puesto que la magnitud económica que resulta necesaria para algunas acciones, se puede modificar de manera significativa mediante la realización de más acciones comerciales. En sentido contrario, las acciones del eje de asesoramiento y mejora de la operativa internacional con las empresas presentan una elasticidad menor respecto al aumento del presupuesto disponible, ya que responde a una infraestructura de conocimiento que pone unos recursos humanos y materiales más definidos a disposición de las empresas y éstos recursos, especialmente las personas, tienen menor posibilidad de incrementarse.

En el estudio económico también se han de considerar las aportaciones que para la realización de algunas de las actividades del Plan Cameral realizan las empresas y entidades que participan en las mismas. La organización y gestión del Plan Cameral ha de fomentar la realización de actividades con valor que fomenten la generación de ingresos por parte de las empresas, aunque no hay que dejar de considerar que gran parte de las acciones del Plan Cameral están dirigidas a cubrir “fallos de mercado”, es decir acciones cuya rentabilidad hace difícil la presencia de empresas del sector privado que presten esos servicios para la obtención de un beneficio empresarial.

Por lo tanto, se considera adecuado para realizar el estudio económico de las actuaciones previstas en el Plan Cameral, tener en cuenta la evolución de lo ejecutado en el anterior Plan Cameral 2020-2024 y el presupuesto previsto para el año 2025 y hacer la



previsión de que, anualmente, en los correspondientes convenios que en desarrollo de este Plan se suscriban, se concretará el estudio económico ajustándose a lo que en su caso disponga la Ley de presupuestos de la Comunidad Autónoma. El presupuesto para llevar a cabo los programas de trabajo propuestos y sus acciones correspondientes durante 2025 son los que se desglosan en el cuadro siguiente.

	Huesca	Teruel	Zaragoza
Aportación máxima del Gobierno de Aragón	125.400	99.000	462.000
Aportación de las Cámaras	31.350	24.750	115.500
Coste total del programa	156.750	123.750	577.500

El estudio económico por provincia y consolidado a nivel autonómico también se desglosa en los cuadros posteriores.

HUESCA	Gastos personal	Gastos indirectos	Costes externos	Total costes	Ingresos previstos
E.1 Programa de mercados y sectores objetivo	32.928,62	3.292,86	9.675,00	45.896,48	19.072,00
E.2 Asesoramiento y mejora de la operativa internacional con las empresas	39.648,93	3.964,89	6.561,96	50.175,78	800,00
E.3 Generación de talento y capacitación	28.722,81	2.872,28	1.512,41	33.107,50	750,00
E.4 Valoración, difusión y coordinación del Plan Cameral	11.884,45	1.188,44	1.530,00	14.602,89	0,00
A.T.1 Coordinación y apoyo administrativo y operativo	11.788,50	1.178,85	0,00	12.967,35	0,00
TOTALES	124.973,31	12.497,32	19.279,37	156.750,00	20.622,00



TERUEL	Gastos personal	Gastos indirectos	Costes externos	Total costes	Ingresos previstos
E.1 Programa de mercados y sectores objetivo	19.828,11	2.974,22	12.000,00	34.802,33	10.000
E.2 Asesoramiento y mejora de la operativa internacional con las empresas	39.294,87	5.894,23	2.000,00	47.189,10	0,00
E.3 Generación de talento y capacitación	12.102,04	1.815,31	4.000,00	17.917,35	2.000
E.4 Valoración, difusión y coordinación del Plan Cameral	10.752,59	1.612,89	829,52	13.195,00	0,00
A.T.1 Coordinación y apoyo administrativo y operativo	9.257,59	1.388,64	0,00	10.646,23	0,00
TOTALES	91.235,20	13.685,29	18.829,52	123.750,00	12.000

ZARAGOZA	Gastos personal	Gastos indirectos	Costes externos	Total costes	Ingresos previstos
E.1 Programa de mercados y sectores objetivo	175.247,00	26.287,00	23.000,00	224.534,00	20.000,00
E.2 Asesoramiento y mejora de la operativa internacional con las empresas	100.015,00	15.002,00	12.000,00	127.017,00	25.000,00
E.3 Generación de talento y capacitación	29.155,00	4.373,00	17.000,00	50.528,00	10.000,00
E.4 Valoración, difusión y coordinación del Plan Cameral	72.415,00	10.862,00	9.989,00	93.266,00	0,00
A.T.1 Coordinación y apoyo administrativo y operativo	71.439,00	10.716,00	0,00	82.155,00	0,00
TOTALES	448.271,00	67.240,00	61.989,00	577.500,00	55.000,00



ARAGÓN	Gastos personal	Gastos indirectos	Costes externos	Total costes	Ingresos previstos
E.1 Programa de mercados y sectores objetivo	228.003,73	32.554,08	44.675,00	305.232,81	49.072,00
E.2 Asesoramiento y mejora de la operativa internacional con las empresas	178.958,80	24.861,12	20.561,96	224.381,88	25.800,00
E.3 Generación de talento y capacitación	69.979,85	9.060,59	22.512,41	101.552,85	12.750,00
E.4 Valoración, difusión y coordinación del Plan Cameral	95.052,04	13.663,33	12.348,52	121.063,89	0,00
A.T.1 Coordinación y apoyo administrativo y operativo	92.485,09	13.283,49	0,00	105.768,58	0,00
TOTALES	664.479,51	93.422,61	100.097,89	858.000,00	87.622,00

Para la ejecución de las actuaciones previstas en el Plan Cameral se destinará un equipo de técnicos y personal de apoyo con el número de componentes que se especificará en el convenio que se apruebe anualmente, expresado en jornadas completas equivalentes de trabajo anual. Las Cámaras deberán definir el conjunto de técnicos y personal de apoyo (con dedicación total o parcial) que llevarán a cabo los trabajos y sus competencias, formación y organización en la solicitud de ayuda para el desarrollo del Plan Cameral. Para el ejercicio 2025 el equipo de trabajo previsto es el siguiente:

	HUESCA	TERUEL	ZARAGOZA
Número de personas con función técnica	2	4	13
Número de personas con función de coordinación y administración general	1	1	3
Total dedicación expresada en jornadas a tiempo completo	2,46	2,07	10,35



Las modificaciones, que, a propuesta de la correspondiente Cámara, resultaran necesarias en los equipos serán aprobadas por el Consejo Rector, siempre que supongan una variación de más o menos una persona expresada en jornada completa de trabajo anual.

VI.- PLAZOS DE EJECUCIÓN Y MECANISMOS DE FINANCIACIÓN DE LAS ACTUACIONES PREVISTAS EN EL PLAN CAMERAL

El Plan Cameral de Internacionalización se elabora como una estrategia de trabajo para el periodo 2025-2028, que se desarrollará anualmente mediante la firma de un convenio de colaboración que concrete y determine la financiación, alcance, objetivos e indicadores del mismo para esa anualidad, según lo dispuesto en el apartado 3 del artículo 7 de la Ley 3/2015 citada, estando su ejecución en todo caso condicionada a las disponibilidades presupuestarias.

La financiación del Plan Cameral de Internacionalización se prevé realizar con aportaciones de fondos propios de la Comunidad Autónoma, de fondos propios de las Cámaras de Comercio, así como de aportaciones por parte de las empresas participantes en el mismo.

La aportación concreta del Gobierno de Aragón en cada anualidad se deberá concretar en los presupuestos anuales de la Comunidad Autónoma, si bien la trayectoria de los mismos permite tomar como punto de partida para analizar los mecanismos de financiación una situación de continuidad en esta aportación.

En consecuencia, se considera adecuado tomar un escenario de financiación similar para dar soporte económico al Plan Cameral de Internacionalización 2025-2028. Con esta previsión de financiación se contarán con los recursos económicos suficientes para la ejecución de las actuaciones previstas. En caso de que durante la vigencia del Plan este escenario económico se produjesen variaciones significativas sobre esta previsión, sería necesaria una modificación del mismo para adaptar las actuaciones al nuevo contexto económico.

En este contexto, la aportación de la Administración autonómica prevista supondrá como máximo un porcentaje de ayuda del 80% con respecto al coste total. Si el coste final de



las actuaciones fuese inferior al previsto en este Plan Cameral, el importe de la ayuda se reducirá proporcionalmente de forma que se respete el citado porcentaje. El importe de la subvención en ningún caso podrá ser de tal cuantía que, aisladamente o en concurrencia con otras subvenciones, ayudas, ingresos o recursos, de otras Administraciones públicas o entes privados o públicos, nacionales o internacionales, supere el coste de la actuación, pudiéndose superar el 80% de cofinanciación pública si a la ayuda del Gobierno de Aragón se suman otras ayudas del sector público. El 20% no financiado por el Gobierno de Aragón podrá ser financiado a través de recursos propios de las Cámaras, de aportaciones de empresas o de aportaciones de otras entidades públicas y privadas.

En los convenios anuales de colaboración, en su calidad de bases reguladoras de las ayudas, detallarán todas las condiciones de la financiación, porcentaje máximo que corresponda definir en virtud de la normativa reguladora de las subvenciones.