



ORDEN EIE/542/2016, de 3 de mayo, por la que se publica el Acuerdo de 19 de abril de 2016, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba el Plan Cameral de Competitividad y se designan los representantes del Gobierno de Aragón en su Consejo Rector.

Acordado por el Gobierno de Aragón, en su reunión del día 19 de abril de 2016, la aprobación del Plan Cameral de Competitividad y la designación de los representantes del Gobierno de Aragón en su Consejo Rector, se publica como anexo a la presente orden.

Zaragoza, 3 de mayo de 2016.

**La Consejera de Economía, Industria y Empleo,
MARTA GASTÓN MENAL**

ANEXO:
ACUERDO DE 19 DE ABRIL DE 2016, DEL GOBIERNO DE ARAGÓN, POR EL QUE SE APRUEBA
EL PLAN CAMERAL DE COMPETITIVIDAD Y SE DESIGNAN LOS REPRESENTANTES DEL
GOBIERNO DE ARAGÓN EN SU CONSEJO RECTOR.

La Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación define a las Cámaras como corporaciones de derecho público con personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, que se configuran como órganos consultivos y de colaboración con las Administraciones Públicas, sin menoscabo de los intereses privados que persiguen, y que tienen como finalidad la representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, la industria, los servicios y la navegación, así como la prestación de servicios a las empresas que ejerzan las indicadas actividades.

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 de su 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.

En este sentido, el Gobierno de Aragón considera necesario la aprobación de un Plan Cameral de Competitividad de la Comunidad Autónoma de Aragón que recoja las actuaciones que las Cámaras oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón deben ejecutar para proporcionar a las empresas de Aragón, en especial a las PYMES industriales y al pequeño comercio, herramientas y asistencia técnica, para facilitarles una mejora continua en calidad y excelencia; para el logro de la satisfacción de sus clientes; para el fortalecimiento de la competitividad, y su consolidación, afianzando aquellos aspectos necesarios de reorientación o mejora para que puedan adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y del entorno en el que se insertan, dado que el actual contexto económico no les permite alcanzar determinados servicios que ahora se les va a ofrecer en condiciones más ventajosas, y como consecuencia de la colaboración de la Administración autonómica con dichas Cámaras Oficiales.

Sin embargo, la colaboración entre el Gobierno de Aragón y las Cámaras Oficiales de Comercio Industria de Aragón, se ha venido ejecutando a lo largo de la última década y en especial, se han venido desarrollado acciones de programas específicos, como los relativos a la atención empresarial a domicilio (programa PAED) y a la dinamización comercial, que han supuesto un importante impacto en el ejercicio sobre el sector empresarial de la Comunidad

Autónoma de Aragón. Por tanto lo que ahora se aborda, permite el tratamiento conjunto de los programas que hasta hoy se venían desarrollando con las citadas corporaciones de derecho público, con la finalidad de incrementar la eficiencia y dando así continuidad a la colaboración institucional en desarrollo de las funciones encomendadas a estas corporaciones por la vigente legislación, que incluye las funciones de carácter público-administrativo contempladas en el artículo 5.1 de la Ley 4/2014, como las especificadas en el artículo 5.2 de la Ley 3/2015.

El Plan Cameral de Competitividad tendrá vigencia para el ejercicio 2016, si bien se prevé la posibilidad de prórrogas anuales hasta el año 2019, lo que implicará la reiteración en el tiempo del apoyo del Gobierno de Aragón en la ejecución de las acciones que en este se recogen.

El Estatuto de Autonomía de Aragón, según redacción dada por la Ley Orgánica 5/2007, de 20 de abril, en su artículo 71.25ª reconoce a la Comunidad Autónoma la competencia exclusiva en materia de comercio interior, que comprende, entre otras facultades la promoción, desarrollo y modernización del sector. Asimismo, en el artículo 71.32ª se reconoce la competencia para la planificación económica y el fomento del desarrollo de la Comunidad Autónoma, dentro de los objetivos marcados por la política económica nacional, y en el artículo 71.48ª la competencia exclusiva en materia de industria, salvo las competencias del Estado por razones de seguridad, sanitarias o de interés de la defensa. A su vez, el artículo 79 del citado Estatuto, afirma que en las materias de su competencia, corresponde a la Comunidad Autónoma el ejercicio de la actividad de fomento.

El ejercicio de la citada competencia en materia de industria y comercio corresponde en la actualidad al Departamento de Economía, Industria y Empleo, de conformidad con lo establecido en el Decreto de 5 de julio de 2015, de la Presidencia 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 108/2015, de 7 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. En particular se le atribuye el ejercicio de las competencias de la Comunidad Autónoma en materia de actividad industrial y comercial que incluye, en todo caso, la actividad de fomento y promoción de la pequeña y mediana empresa, promoviendo actuaciones para reforzar su competitividad y para la adaptación a los cambios que se producen en el sector.

De acuerdo con lo dispuesto en el artículo 7 de la Ley 3/2015, se ha dado trámite de audiencia a las Cámaras con fecha 9 de febrero de 2016, habiéndose recibido escritos de contestación e incorporado las sugerencias planteadas.

En consecuencia, a propuesta de la Consejera de Economía, Industria y Empleo, y previa deliberación del Gobierno de Aragón, en su reunión del día 19 de abril de 2016, se adopta el siguiente

ACUERDO

PRIMERO.- Aprobar el texto del Plan Cameral de Competitividad, que figura como anexo.

SEGUNDO.- Designar como Presidente del Consejo Rector al Director General de Industria, PYMES, Comercio y Artesanía, Fernando Fernández Cuello y como vocales en representación del Gobierno de Aragón, los siguientes:

- El Jefe de Servicio de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, Javier Burillo Panivino
- La Jefa de Servicio de Ordenación y Promoción Comercial, Pilar Molinero García
- La Asesora Técnica de la Dirección General de Industria, Pymes, Comercio y Artesanía, Cristina Asensio Grijalba

TERCERO.- Facultar a la Consejera de Economía, Industria y Empleo para realizar cuantas medidas sean precisas para impulsar la ejecución de las acciones que se prevén en el mismo.

CUARTO.- Este Acuerdo, y su correspondiente Anexo, se publicarán en el Boletín Oficial de Aragón.

**PLAN CAMERAL DE COMPETITIVIDAD
DE ARAGÓN
2016**

Índice

I. - ANTECEDENTES.

II.- MEMORIA JUSTIFICATIVA.

III. -ACTUACIONES PREVISTAS.

I ."*Programa para el diseño y ejecución de Planes de Empresa y Excelencia en la gestión*". Eje de apoyo a la competitividad de las PYMES de comercio minorista aragonés.

II."*Programa para la modernización y mejora de los establecimientos comerciales*". Eje de apoyo a la competitividad de las PYMES de comercio minorista aragonés.

III-"*Programa para la introducción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el comercio minorista*". Eje de apoyo a la introducción y desarrollo de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el comercio minorista.

IV- "*Programa de relevo generacional*". Eje de apoyo a la competitividad de las PYMES de comercio minorista aragonés.

V- "*Programa de consolidación y expansión del Multiservicio Rural*". Eje de apoyo especial al comercio de zonas rurales.

VI- "*Programa de apoyo a la recuperación del comercio de proximidad*". Eje de apoyo a la competitividad de las PYMES de comercio minorista aragonés. y

VII- "*Programa de formación*". Eje para el fomento y gestión del conocimiento del sector comercial.

VIII- "*Programa de Apoyo Empresarial a Domicilio (PAED)*"

IV.- MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD CON EL PLAN CAMERAL DE COMPETITIVIDAD DE LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA.

V.- PLAZOS DE MAXIMOS DE EJECUCIÓN EN LAS ACTUACIONES PREVISTAS, OBJETIVOS E INDICADORES, DEFINICIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES.

VI.- CRITERIOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DE MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y DEL GRADO DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN Y CONSEJO RECTOR.

VII.- ESTUDIO ECONÓMICO DE LAS ACTUACIONES DEL PLAN CAMERAL.

VIII.- MECANISMOS DE FINANCIACIÓN DE LAS ACTUACIONES PREVISTAS EN EL PLAN CAMERAL Y CUANTÍA SUBVENCIONABLE.

I. ANTECEDENTES

Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación define a las mismas como corporaciones de derecho público con personalidad jurídica y plena capacidad de obrar para el cumplimiento de sus fines, que se configuran como órganos consultivos y de colaboración con las Administraciones Públicas, sin menoscabo de los intereses privados que persiguen, y que tienen como finalidad la representación, promoción y defensa de los intereses generales del comercio, la industria, los servicios y la navegación, así como la prestación de servicios a las empresas que ejerzan las indicadas actividades.

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, debiendo el Gobierno de Aragón, en función de las disponibilidades presupuestarias, otorgar para la ejecución de las actuaciones que en los Planes se prevean, subvenciones de concesión directa, mediante la suscripción del correspondiente convenio de colaboración.

Sin embargo, la colaboración entre el Gobierno de Aragón y las Cámaras de Comercio para el logro de los citados fines, se ha venido produciendo al menos desde el año 2004, lo que ha permitido perfilar metodologías de trabajo específicas fruto de la construcción de un "saber hacer" mediante la suscripción de Convenios de colaboración en programas específicos relativos a la atención empresarial a domicilio (programa PAED), y a la dinamización comercial, entre los que se encuentran, el programa de los multiservicios rurales, la asistencia técnica a los empresarios y la realización de actividades de apoyo al relevo generacional y mantenimiento del continuo comercial.

En los años 2008 y 2012, se continuó con el programa PAED para cuatro años y se realizaron programas de apoyo al comercio rural, de calidad y excelencia comercial, de innovación, nuevas tecnologías y comercio electrónico, y de apoyo al relevo generacional mediante convenios específicos con cada una de las Cámaras Oficiales de Comercio e Industria.

El Plan Cameral de Competitividad que ahora se aborda, permite la fusión de los programas que hasta hoy se venían desarrollando con las Cámaras Oficiales de Comercio e Industria de Aragón y su gestión conjunta, con la finalidad de incrementar la eficiencia y dando así continuidad a la colaboración institucional en desarrollo de las funciones

encomendadas a estas corporaciones por la vigente legislación, que incluye las funciones de carácter público-administrativo contempladas en el artículo 5.1 de la Ley 4/2014, como las especificadas en el artículo 5.2 de la Ley 3/2015, debido al importante impacto que los mismos han ejercido sobre el sector empresarial de la Comunidad Autónoma de Aragón.

De conformidad con lo establecido en el apartado segundo del artículo 7 de la Ley 3/2015, 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.

II. MEMORIA JUSTIFICATIVA

El Estatuto de Autonomía de Aragón, según redacción dada por la Ley Orgánica 5/2007, de 20 de abril, en su artículo 71.25ª reconoce a la Comunidad Autónoma la competencia exclusiva en materia de comercio interior, que comprende, entre otras facultades la promoción, desarrollo y modernización del sector. Asimismo, en el artículo 71.32ª se reconoce la competencia para la planificación económica y el fomento del desarrollo de la Comunidad Autónoma, dentro de los objetivos marcados por la política económica nacional, y en el artículo 71.48ª la competencia exclusiva en materia de industria, salvo las competencias del Estado por razones de seguridad, sanitarias o de interés de la defensa. A su vez, el artículo 79 del citado Estatuto, afirma que en las materias de su competencia, corresponde a la Comunidad Autónoma el ejercicio de la actividad de fomento.

El ejercicio de la citada competencia en materia de industria y comercio corresponde en la actualidad al Departamento de Economía, Industria y Empleo, de conformidad con lo establecido en el Decreto de 5 de julio de 2015, de la Presidencia 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 108/2015, de 7 de julio, del Gobierno de Aragón, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón. En particular se le atribuye el ejercicio de las competencias de la Comunidad Autónoma en materia de actividad industrial y comercial que incluye, en todo caso, la actividad de fomento y promoción de la pequeña y mediana empresa, promoviendo actuaciones para reforzar su competitividad y para la adaptación a los cambios que se producen en el sector.

Este Plan Cameral de Competitividad de la Comunidad Autónoma de Aragón, recoge todas las actuaciones que las Cámaras oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón deberán desarrollar en materia de competitividad.

El objetivo del Plan Cameral de Competitividad, es proporcionar a las empresas de Aragón, en especial a las PYMES industriales y al pequeño comercio, herramientas y asistencia técnica para facilitarles una mejora continua en calidad y excelencia, para el logro de la satisfacción de sus clientes, el fortalecimiento de la competitividad, y su consolidación, afianzando aquellos aspectos necesarios de reorientación o mejora para que puedan adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y del entorno en el que se insertan, y todo ello mediante un uso adecuado de sus recursos disponibles.

El Plan Cameral de Competitividad tendrá una vigencia anual, debiéndose ejecutar las actuaciones aquí previstas durante el ejercicio 2016, sin perjuicio de la posibilidad de incluir en los Convenios, que en función de las disponibilidades, se suscriban con las diferentes Cámaras, las actuaciones que estando incluidas en este Plan se hayan desarrollado por las Cámaras durante los meses de noviembre y diciembre de 2015.

Si bien la vigencia del Plan es para el ejercicio 2016, se prevé la posibilidad de prórrogas hasta el año 2019, por los periodos que se consideren precisos para la mejor ejecución de la finalidad del Plan. Esta prórroga implica la reiteración en el tiempo del apoyo para la ejecución de las acciones que se recogen, apoyo que, como se ha señalado, se exige al Gobierno de Aragón en la Ley de Cámaras aragonesa, mediante subvenciones de concesión directa y la firma de convenios de colaboración con las tres Cámaras, 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.

El Plan contiene, entre otras actuaciones, aquellas que les permitan a las PYMES del sector comercial y empresarial aragonés, que en su mayoría se trata de micropymes con formato de empresa familiar, dinamizar el sector empresarial, dado que el actual contexto económico no les permite alcanzar determinados servicios que ahora se les va a ofrecer en condiciones más ventajosas, consecuencia de la colaboración de la Administración autonómica con las Cámaras Oficiales de Aragón.

El conjunto de acciones de interés público y económico que se recogen en el Plan, se lidera por estas entidades especiales, que son las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón, que están facultadas para su ejecución dentro de su ámbito territorial. Y así se recoge en las leyes camerales estatal y autonómica, al señalar que éstas prestan servicios de carácter público administrativo y con la finalidad, entre otras, de la promoción y defensa de los intereses generales de las empresas y de la prestación de servicios a las que ejerzan las indicadas actividades. Por tanto, son entidades especializadas en apoyar a los sectores de su ámbito material que coadyuvan con la Administración Pública a la consecución de los objetivos de promoción y desarrollo económico, social y empresarial general, especialización que se lleva a cabo en materia de apoyo a todas las empresas de Aragón, lo que la convierten en la única entidad facultada para afrontar y desarrollar los programas que en el Plan se contienen, garantizando la homogeneidad y objetividad en su aplicación, la concurrencia e igualdad de oportunidades de los beneficiarios últimos de los servicios y la eficacia y eficiencia en su desarrollo y, por tanto, en la aplicación de los recursos públicos.

Los fines que se pretenden con este Plan Cameral son los siguientes:

- a) El impulso de la implantación de sistemas de gestión empresarial y de interacción con clientes y proveedores basados en la innovación, la calidad, la mejora continua y la excelencia.
- b) El incremento del espíritu emprendedor, la profesionalización y la adquisición de competencias por parte de los recursos humanos del sector.
- c) Fomentar la existencia de una red de distribución comercial de oferta básica para todo el territorio regional.
- d) Fomentar el reconocimiento de la mayor función social que desempeña el comercio de proximidad.
- e) Incrementar la relación de la actividad empresarial con otras actividades económicas y sociales complementarias.

Estos fines son acordes con las funciones público-administrativas contempladas tanto en el artículo 5.1 de la Ley 4/2014, de 1 de abril, Básica de las Cámaras de Comercio, Industria, Servicios y Navegación, como en el artículo 5 de la Ley 3/2015, de 25 de marzo, de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón.

III. ACTUACIONES PREVISTAS.

El Decreto 160/2014, de 6 de octubre, del Gobierno de Aragón, por el que se aprueba la segunda revisión del Plan General para el Equipamiento Comercial de Aragón y el texto resultante del mismo, establece las grandes líneas de la política comercial del Gobierno de Aragón, figurando los programas que se concretan seguidamente, dentro de los programas de ejecución del mismo:

Acciones sobre el sector comercial

- I. *"Programa para el diseño y ejecución de Planes de Empresa y Excelencia en la gestión". Eje de apoyo a la competitividad de las PYMES de comercio minorista aragonés.*
- II. *"Programa para la modernización y mejora de los establecimientos comerciales". Eje de apoyo a la competitividad de las PYMES de comercio minorista aragonés.*
- III. *"Programa para la introducción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el comercio minorista". Eje de apoyo a la introducción y desarrollo de las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el comercio minorista.*
- IV. *"Programa de relevo generacional". Eje de apoyo a la competitividad de las PYMES de comercio minorista aragonés.*
- V. *"Programa de consolidación y expansión del Multiservicio Rural". Eje de apoyo especial al comercio de zonas rurales.*
- VI. *"Programa de apoyo a la recuperación del comercio de proximidad". Eje de apoyo a la competitividad de las PYMES de comercio minorista aragonés. y*
- VII. *"Programa de formación y conocimiento". Eje para el fomento y gestión del conocimiento del sector comercial.*

Acciones sobre PYMES

- VIII. *"Programa de Apoyo Empresarial a Domicilio (PAED)".*

Los destinatarios y las acciones previstas que se deben desarrollar por las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón serán las siguientes:

- I. *"Programa para el diseño y ejecución de Planes de Empresa y Excelencia en la gestión"*

Destinatarios.

Pymes del sector comercio minorista, que tengan sede social, delegación o establecimiento en alguna de las tres demarcaciones camerales del territorio aragonés.

Acciones:

Las actuaciones contempladas en este programa consistirán en la realización de estudios estratégicos y planes de actuación para la consolidación y el crecimiento empresarial. Estas actuaciones serán desarrolladas de acuerdo con la metodología utilizada por las Cámaras Oficiales de Comercio de Zaragoza, Huesca y Teruel y el Departamento competente en materia de comercio durante la ejecución de convenios anteriores en las mismas materias. El objetivo de esta metodología parte del análisis de la percepción de cambios y tendencias y de la madurez de las empresas para establecer una estrategia de mejora para su consolidación comercial o en su caso el impulso y crecimiento empresarial.

Las actuaciones se realizarán en las siguientes áreas de trabajo:

1. Área de Recursos Humanos.
2. Área de gestión empresarial.
3. Área de análisis de tendencias en el sector y en los competidores "Benchmarking".
4. Área de Orientación Comercial a las empresas.
5. Área de Asesoramiento Técnico a las empresas.

1.- Área de Recursos Humanos

Esta materia comprenderá un estudio personalizado que permitirá evaluar las competencias del personal para conocer su potencial y que incluirá, en función de las necesidades de la empresa, al menos una de las siguientes acciones:

- a) Análisis de competencias del personal a través de diversas técnicas.
- b) Propuestas de mejora para la plantilla.
- c) Dinámica de grupo o "Coaching" grupal.

Acciones previstas:

Entre las acciones del programa, se podrán realizar

.- Sesión formativa grupal, que normalmente desarrolla los siguientes contenidos:

- Inteligencia emocional y confianza en uno mismo
- Motivación
- Orientación al cliente y servicio
- Comunicación como competencia básica, etc....

.- Sesión conjunta para orientación en la realización de la Autoevaluación de competencias 360º incluida en el programa formativo.

.- Sesiones individuales de acompañamiento individual en la lectura de resultados

Descripción de la metodología:

La ejecución de las acciones anteriores se puede realizar a demanda de los comercios que solicitan participar en el programa o por necesidad detectada por parte de las Cámaras o del Gobierno de Aragón.

Las sesiones se desarrollan a través de una parte teórica combinada con dinámicas y promoviendo la participación de los alumnos. Tras la sesión, los contenidos teóricos expuestos se envían a los asistentes como un documento de lectura y análisis a través del correo electrónico.

La comunicación se realiza por teléfono y mediante citas y entrevistas personales.

2.- Área de gestión empresarial.

El trabajo tiene el siguiente planteamiento, dividido en dos subáreas de trabajo: Diagnóstico de indicadores comerciales y Diagnóstico económico financiero.

a) Diagnóstico de indicadores comerciales.

Como herramientas para la realización del informe se dispone de un documento Excel de registro de información en la que se toma consciencia de los valores y objetivos del comercio, una ficha para la elaboración de un DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), y una serie de preguntas para conocer con qué instrumentos informáticos trabaja el cliente y qué datos numéricos conoce o utiliza. El objetivo último es que el comerciante conozca cuáles son los indicadores comerciales que debe conocer y medir para llevar en todo momento un buen control del establecimiento.

La descripción del trabajo a realizar es:

1.- Información de partida.

- 1.1. Antecedentes.
- 1.2. Expectativas.
- 1.3. Misión, visión y valores.
- 1.4. Posicionamiento estratégico.
- 1.5. Diagnóstico DAFO.

2. Herramientas y fuentes de información.

- 2.1. Hardware.
- 2.2. Software.
- 2.3. Fuentes externas.

3. Informes analíticos.

- 3.1. Perspectiva ventas.
- 3.2. Perspectiva cliente.

3.3. Perspectiva oferta.

3.4. Perspectiva producto.

3.5. Perspectiva económica.

3.6. Otros informes.

4. Conclusiones y prioridad de acciones.

Acciones previstas:

Entre las acciones del programa se llevarán a cabo diagnósticos a las empresas para detectar los indicadores más útiles.

Para ello se analizarán las siguientes áreas: Expectativas de la empresa, Misión, Visión y Valores del comercio, el posicionamiento estratégico. Y partiendo de estos datos así como del análisis del programa de gestión se desarrollan un informe analítico con perspectivas de ventas, clientes, oferta, producto y económica.

Al final se detallan las conclusiones y los objetivos a alcanzar.

Descripción de la metodología:

La realización de las acciones anteriores se lleva a cabo a demanda de los emprendedores y/o empresarios de comercio, o por necesidad detectada por observación de las empresas de comercio.

Tras la captación se realiza un proceso de captura de datos, información del comerciante y de su programa informático; posteriormente se realiza un arduo trabajo de investigación de datos y planteamiento de recomendaciones y finalmente una entrega en el comercio y aclaración de los puntos incluidos en el informe.

En la primera visita es importante resaltar con el comerciante el objetivo: valorar su negocio desde un punto de vista estrictamente comercial (lo económico se plantea en otro informe) descubriendo los indicadores claves específicos a su sector de actividad, analizándolos conjuntamente y tomando decisiones sobre acciones a emprender, siempre tomando como base los datos económicos.

En primer lugar se trata de obtener toda la información necesaria del comercio: datos básicos, expectativas del comercio, el planteamiento estratégico del emprendedor y el posicionamiento (deseado y observado) de su negocio, las herramientas de gestión utilizadas (o no) y sus posibilidades, los principales datos que se puedan conseguir sobre la actividad y los listados que se puedan extraer.

Toda esta información se completa con valores e indicadores estadísticos sectoriales o generales obtenidos de diferentes asociaciones y organismos que pueden servir de referencia para calcular o contrastar los resultados del comercio.

Para la segunda visita se presenta el informe con los resultados para cada indicador y el comparativo con objetivos o referencias, así como una primera base de conclusiones y propuestas de acción. Esta se ha dejado lo suficientemente abierta

para que el empresario tomara protagonismo en la toma de decisión de su negocio y complete y enriquezca las conclusiones y acciones con sus propias propuestas.

Como herramientas para la realización del informe disponemos de:

- Un documento Excel de registro de información en la que tomamos consciencia de los valores y objetivos del comercio, una ficha para la elaboración de un DAFO, y una serie de preguntas para conocer con qué instrumentos informáticos trabaja el cliente y que datos numéricos conoce o utiliza.
- Un documento donde se formalizan las principales conclusiones y acciones propuestas en cuanto a ventas, oferta, producto y cliente principalmente.

b) Análisis económico-financiero.

En el caso de que las empresas participantes, por su forma jurídica o por su tamaño, tengan implantado un sistema de contabilidad, se realizará un análisis económico financiero en el que aparecen las Fortalezas y Debilidades en las siguientes cuestiones:

- 1.-Datos de Contacto.
- 2.-Objeto del Asesoramiento.
- 3.-Características del Negocio.
- 4.-Asesoramiento Jurídico.
- 5.-Cómo mejorar la gestión de compras:
 - Cómo comprar.
 - Como controlas nuestras existencias.
 - Buscando la rentabilidad en el negocio.
 - Cómo prever mis ventas.
 - Otras opciones para mejorar mis ventas.
- 6.-Fijación del precio y márgenes.
- 7.-Tesorería y resultados del negocio.
 - Las cuentas de tesorería y de resultados.
 - La cuenta de tesorería.
 - La cuenta de resultados.
- 8.- Herramientas de financiación.
 - Financiación de inversiones y gastos de la actividad.

Acciones previstas:

Para llevar a cabo el Informe Económico financiero, se necesita realizar una revisión de las prácticas del empresario en cuanto a su gestión económica, y recabar toda la información que ha sido facilitada por él mismo.

Descripción de la metodología:

La ejecución de las acciones anteriores se puede realizar a demanda de los comercios que solicitan participar en el programa o por necesidad detectada por parte de las Cámaras o del Gobierno de Aragón.

Se sigue el método de entrevista guiada, con un cuestionario cerrado, combinado con preguntas abiertas con el fin de comprender el modelo de gestión implementado por el empresario.

En dicha entrevista se analizan cuestiones como la gestión financiera, gestión de stocks, el análisis y evolución de la Empresa, su política de márgenes, la gestión de su tesorería, su estructura financiera, política de cobros, negociación con proveedores, formas de financiación, métodos de recobro en caso de impagos, es decir se intenta tener una amplia visión de la empresa y de su gestión en todos los aspectos relevantes de la misma.

Una vez revisada se procede al diagnóstico sobre la utilización de las herramientas y conceptos debidos, dejando constancia en un informe escrito.

Con la información recogida mediante la entrevista, se efectúa un informe de fortalezas y debilidades de gestión económica financiera. Asimismo, se plantean las correspondientes recomendaciones para la mejora.

Enumeración de la serie de recomendaciones para que los comercios corrijan y mejoren los puntos débiles que han surgido en el Diagnóstico.

Incorporación del listado de anexos explicativos sobre el contenido del Análisis Económico-Financiero.

La comunicación se realiza por teléfono y mediante citas y entrevistas personales.

3.-Área de análisis de tendencias en el sector y en los competidores "Benchmarking".

El benchmarking se define como un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en las empresas. El objetivo de esta acción es crear grupos de trabajo de empresas que se planteen impulsar la realización de mejoras y cambios en sus establecimientos comerciales a la vista de la experiencia de empresas similares de su sector, punteras y ya consolidadas en el mercado.

La metodología a aplicar en este caso sería, a partir de la identificación de empresas "líderes" en distintas materias, se organizará la realización de visitas, observación y análisis de una serie de estos comercios elegidos de diferentes ciudades y de esta manera poder conocer los conceptos comerciales más innovadores con el objetivo de obtener las herramientas adecuadas para la mejora de la competitividad y la consolidación y crecimiento empresariales del sector comercial.

Acciones previstas:

Entre las acciones concretas que desarrollan el programa, se realizan:

1. Viaje de prospección. Guía y agenda del viaje.
 - Visita a la ciudad seleccionada con el fin de conocer sus calles, tendencias y actividad comercial.

Concertar citas con los gerentes de ciertas empresas que, a priori, se consideran interesantes y de valor para los sectores participantes en el viaje.
2. Viaje comercial con los participantes.
 - Normalmente durante tres días, conocemos las tendencias y los establecimientos que incluyen un nuevo concepto a su propuesta de valor del negocio.
 - Visita a empresas y entrevista con algún empresario o Asociación de Comerciantes del lugar.
3. Informe de valoración con las conclusiones y conceptos aprendidos en el viaje.
 - Elaboración de un informe con los aspectos más destacables del viaje para los participantes.

Descripción de la metodología:

Se crea un grupo de trabajo de empresas que quieren impulsar la realización de mejoras y cambios en su establecimiento comercial a la vista de la experiencia de empresas punteras y ya consolidadas en el mercado de su mismo u otros sectores.

Las acciones anteriores se realizan a través de la difusión del Programa vía e-mailing, en nuestras páginas web, redes sociales y contacto de años anteriores. Se comienza su difusión con dos meses de antelación para prever el número de asistentes y la dinámica del grupo. De este modo, se anticipa la compra de los billetes y se consigue opciones más económicas.

El contacto se hace por medio de contacto telefónico, correo electrónico y físicamente en las instalaciones de Cámara.

4.- Área de Orientación Comercial a las empresas.

El trabajo en ésta tiene el siguiente planteamiento: Proporcionar al comerciante una herramienta que le permita identificar, detectar sus puntos fuertes y débiles, para así conseguir una mejora continua hacia la satisfacción de sus clientes. También será posible analizar nuevas formas de segmentar el mercado en el sector comercial a través del análisis de la orientación al consumidor de un establecimiento.

El trabajo en esta área se divide en dos sub áreas: Cliente misterioso y Diagnóstico de comunicación y publicidad:

1) El informe de Cliente misterioso se fundamenta en la realización de visitas de incógnito, no programadas a los establecimientos, tras las que se emite en informe que analizará los siguientes aspectos:

- 0.- Objetivo e interpretación del informe.
- 1.- Presentación del establecimiento.
- 2.- Perfil del comprador.
- 3.- Artículos por los que se han interesado.
- 4.- Cortesía.
- 5.- Credibilidad.
- 6.- Capacidad de respuesta.
- 7.- Comprensión de un cliente.
- 8.- Fiabilidad.
- 9.- Comunicación.
- 10.- Seguridad.
- 11.- Accesibilidad.
- 12.- Valoración final y recomendaciones.

Acciones previstas:

El cliente misterioso es un profesional especializado en actuar como un consumidor habitual de cualquier tipo de establecimientos, solicitando información o incluso comprando un producto o servicio mientras realiza un análisis minucioso. En ningún momento su presencia debe levantar ninguna sospecha entre el personal de la empresa, su comportamiento debe ser natural.

Tras la visita del profesional, se elabora un informe en el que se plasman las conclusiones obtenidas en la realización de dicha visita.

Para realizar la evaluación se analizan en el establecimiento diversas variables, basadas en la cortesía de los dependientes, técnicas y habilidades de venta, la credibilidad de la información facilitada y de los productos ofertados, la capacidad de respuesta para atender al público, empatía y esfuerzo por comprender las necesidades de los clientes, la comunicación de horarios y precios, la seguridad y la accesibilidad en el trato y en la exposición de productos.

Descripción de la metodología:

Hoy en día, con un mercado tan competitivo como el actual, la calidad de los productos y servicios juega una importancia decisiva. Ponerse en la piel de los consumidores de nuestros productos o servicios es vital para comprender mejor cómo nos perciben éstos y saber su grado de satisfacción.

En numerosos estudios se ha comprobado que un alto porcentaje de clientes que no vuelven a un establecimiento lo hacen por motivos inherentes al producto o al precio. Más del 90%

de clientes insatisfechos no reclaman, ni siquiera se quejan, simplemente se van y no vuelven.

Por ello, con objeto de evaluar de manera objetiva y fiable el trato que brinda un establecimiento al cliente, se realiza la visita del cliente misterioso al establecimiento.

Se estudia la capacidad del establecimiento y del personal que se encuentra en el mismo, para satisfacer las expectativas y requisitos del cliente durante la actividad de venta y la prestación de los servicios adicionales que se puedan facilitar en el establecimiento.

La realización de las acciones anteriores se puede hacer a demanda de los comercios que solicitan participar en el programa o por necesidad detectada por parte de las Cámaras o del Gobierno de Aragón.

La comunicación se realiza por teléfono y mediante citas y entrevistas personales.

2) El diagnóstico sobre comunicación y publicidad contendrá los siguientes aspectos:

- a) Diagnóstico y datos de la empresa
- b) Análisis plan de comunicación
- c) Presencia on line. Propuesta de acciones en redes sociales
 - Análisis
 - Cliente/ mercado
 - Competencia
 - Propuestas de comunicación y publicidad
 - Guión de Acción y Seguimiento

Acciones previstas:

Entre las acciones concretas a desarrollar en el programa, se realiza un informe que engloba un Análisis DAFO de la empresa, un diagnóstico de la situación actual y de la competencia. Se propone un Plan de Comunicación incluyendo herramientas y redes sociales en las que debería estar presente la empresa para promocionarse y ganar difusión.

Descripción de la metodología:

Las acciones anteriores se realizan a través de la difusión del Programa vía e-mailing, en nuestras páginas web, redes sociales y boca-oreja. Consiste en una primera visita al empresario para la toma de contacto y extracción de la situación de la empresa en lo que a su comunicación y publicidad se refiere. Posteriormente se realiza el trabajo de campo elaborando un informe completo con el diagnóstico y las propuestas de mejora a implantar. Finalmente se presenta al comerciante el informe de manera muy gráfica y visual, facilitando su entendimiento.

El contacto se hace por medio de contacto telefónico, correo electrónico y físicamente en nuestras instalaciones.

5.- Área de Asesoramiento Técnico al Comercio.

Las Cámaras prestan un servicio de asesoramiento y resolución de consultas a los comercios, ya sea telefónica o personalmente. La resolución de las consultas permite a los comercios el correcto desarrollo de su actividad. Las consultas atendidas son en gran parte referidas a cuestiones del correcto cumplimiento de la normativa vigente en materia comercial.

Acciones previstas:

Asesoramiento sobre la legislación que afecta al desarrollo de la actividad comercial, orientación e información sobre los programas de ayudas y subvenciones existentes, franquicias, horarios comerciales, festivos de apertura autorizada, análisis de mercado, estudios de demanda y oferta comercial entre otros.

La atención es personalizada para la empresa, pudiendo consistir en redacción de informes, en búsqueda de información, en entrevistas personales dependiendo de cada caso concreto.

Descripción de la metodología:

La realización de las acciones anteriores se realiza a demanda de los comercios que acuden a las Cámara solicitando estas atenciones/asistencias técnicas.

La atención se realiza por teléfono y mediante citas y las correspondientes entrevistas personales.

En relación con el *"Programa para el diseño y ejecución de Planes de Empresa y Excelencia en la gestión"* hay que mencionar que podrá haber una convocatoria de ayudas del Gobierno de Aragón para entidades sin ánimo de lucro cuya finalidad es la certificación de acuerdo con la norma UNE 175001 de establecimientos comerciales, pero el alcance de las acciones de este Plan Cameral, como se ha descrito, es muy diferente, al estar dirigido a la realización de otro tipo de planes y análisis de mejora en distintas facetas de la actividad comercial, que no incluye la certificación conforme a normas.

II. *"Programa para la modernización y reforma de establecimientos comerciales"*

Destinatarios.

Pymes del sector comercio minorista, que tengan sede social, delegación o establecimiento en alguna de las tres demarcaciones camerales del territorio aragonés.

Acciones:

Dentro de este programa se realizan informes de análisis para la mejora del punto de venta. El trabajo tiene el siguiente planteamiento: El cliente modifica continuamente sus hábitos de consumo, por tanto los establecimientos anclados en un modelo estático tendrán serias dificultades para mantenerse en momentos de crisis como el actual. Las tiendas tienen que

evolucionar a medida que lo hace el consumidor y su competencia, manteniendo aquellas estrategias que han funcionado y modificando las obsoletas. Con esta asistencia se apoya a los comerciantes que quieran hacer modificaciones en sus tiendas sin perder su concepto comercial.

En los informes de análisis del punto de venta, como mínimo, se hace referencia a los siguientes puntos a estudiar y evaluar: DAFO, análisis de cada una de las secciones que componen el espacio comercial (caja escénica), comunicación, promociones, producto y cliente, normativa y medio ambiente.

Finalmente se incorporan propuestas de mejora según la capacidad de gasto.

Descripción de la metodología:

La realización de las acciones anteriores se lleva a cabo a demanda de los emprendedores y/o empresarios de comercio, o por necesidad detectada por observación de las empresas de comercio.

El diagnóstico de punto de venta desarrolla un profundo análisis sistematizado de distintos aspectos del establecimiento comercial, con el fin de identificar puntos fuertes y débiles en distintas áreas clave del negocio. En base a dicho análisis, se proporciona una serie de recomendaciones para la renovación y la optimización de la gestión del punto de venta.

La forma de trabajo, después de la captación, consiste en una primera visita a la tienda donde se cumplimenta la ficha de datos, se toman fotografías y se conoce la voluntad del comerciante. Posteriormente se lleva a cabo un trabajo de campo en el que se estudian las propuestas a presentar al comerciante, se plasman en el Informe Final y posteriormente se presentan en otra entrevista entre el consultor y el comerciante. Generalmente se sigue manteniendo un contacto posterior vía mail o teléfono o, si es necesario, presencial, en el que el comerciante puede consultar sus dudas o cuestiones que desee plantear sobre cualquier punto del Informe.

III. *"Programa para la introducción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el comercio minorista"*

Destinatarios.

Pymes del sector comercio minorista, que tengan sede social, delegación o establecimiento en alguna de las tres demarcaciones camarales del territorio aragonés.

En este programa se realizan actividades de planificación estratégica en comercio electrónico, con la siguiente metodología: se han establecido una serie de fundamentos metodológicos en los que se funda la planificación estratégica del comercio electrónico. En el proceso de consultoría se han seguido una serie de fases:

- Entrevista personal con responsable/s del comercio.

- Análisis de los datos extraídos de dicha entrevista y análisis de la competencia, en especial de comercio electrónico.
- Elaboración de propuestas.
- Redacción del informe.
- Entrega del informe.
- Presentación del informe al comercio.

Estructura del Informe.

1. Datos de la Empresa.
2. Datos Identificativos.
3. Introducción.
4. Anexos:
 - 4.1. Ventajas de Usar las TIC en la Gestión Empresarial.
 - 4.2. Análisis DAFO.
 - 4.3. Resultado del Diagnóstico en Comercio Electrónico.
 - 4.4. Situación actual del Comercio Electrónico.
5. Consultoría.
6. Ayudas.

Acciones previstas:

Entre las acciones concretas que desarrollan el programa, se realiza un informe de Comercio electrónico que incluye un Análisis DAFO de la empresa, tras un diagnóstico de su situación actual y de la competencia.

Se proponen herramientas y plataformas para la incorporación de las TIC a la actividad empresarial y analizamos cómo optimizar su página web.

Descripción de la metodología:

Las acciones anteriores se realizan a través de la difusión del Programa vía e-mailing, en nuestras páginas web, redes sociales y boca-oreja. Consiste en una primera visita al empresario para la toma de contacto y extracción de la situación de la empresa en lo que a su posicionamiento online se refiere. Posteriormente se realiza el trabajo de campo elaborando un informe completo con el diagnóstico y las propuestas de mejora a implantar. Finalmente se presenta al comerciante el informe de manera muy gráfica y visual, facilitando su entendimiento.

El "*Programa para la introducción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el comercio minorista*" y el "*Programa para la modernización y mejora de los establecimientos comerciales*" así como los programas de calidad y excelencia comercial y de innovación, nuevas tecnologías y comercio electrónico, pueden tener su reflejo en la convocatoria de ayudas que el Departamento de Economía, Industria y Empleo pudiera llevar a cabo, para inversiones de pymes en mejora del punto de venta, o incorporación del

comercio electrónico. Las acciones que se describen en este Plan Cameral constituyen un asesoramiento integral en diferentes materias, o la realización de planes estratégicos con el fin de proporcionar al empresario una visión global de su negocio, frente a la especialización de la convocatoria sobre la calidad en la atención al cliente, profundizando y especializando los análisis con base en la metodología específica desarrollada conjuntamente por las Cámaras de Comercio y el Departamento de Economía, Industria y Empleo. Tras la realización del programa de trabajo previsto en este Plan Cameral, el empresario dispondrá de un estudio que le marque estrategias y direcciones adecuadas para diseñar las inversiones empresariales que ejecuten estos planes. La complementariedad de estos programas se basa en que el empresario dispone de herramientas de preparación de inversiones que mejoren la eficacia de los recursos que destine a su ejecución. Esta circunstancia se podrá ver reflejada en la convocatoria de ayudas para pymes, en la que ejecutar las mejoras e inversiones proyectadas a través de la participación de las empresas en este Plan Cameral podrá ser uno de los criterios de valoración que se incluyan.

IV. Respecto al *programa de relevo generacional* no existe ninguna otra acción del Departamento de Economía, Industria y Empleo que desarrolle esta materia, siendo además uno de los servicios que más tiempo llevan desarrollándose por las Cámaras aragonesas.

Destinatarios.

Pymes del sector comercio minorista, que tengan sede social, delegación o establecimiento en alguna de las tres demarcaciones camerales del territorio aragonés.

Los servicios consisten en ofrecer apoyo a los comerciantes que cesan su actividad y a los emprendedores que desean comenzar la actividad comercial, aprovechando las ventajas que ofrece un establecimiento que se encuentra en funcionamiento. Este programa se apoya a través de una página web donde se publicitan todos los participantes del programa, que así lo deseen, con el fin de facilitar los contactos y la información disponible.

Las actuaciones contempladas en este programa consistirán en la realización de asesoramiento jurídico y económico, tanto a la parte que adquiere un negocio como al cedente del mismo, intentando establecer un marco de cooperación entre partes para conseguir un conjunto de transacciones justas con el valor de un negocio y viables para la explotación futura del mismo.

Acciones previstas:

Se plantea el desarrollo y difusión de herramientas que permitan el contacto, el intercambio de información sobre el comercio que se desea traspasar y el proceso de acompañamiento para analizar y evaluar la situación del comercio en activo y asesorar a los profesionales en la realización del traspaso.

Entre las acciones concretas que desarrollan el programa, se realizan:

- Servicios ofertados a quién adquiere el negocio:
 - a) Asesoramiento jurídico respecto al contrato de traspaso
 - b) Análisis de la viabilidad económica del proyecto empresarial.
 - c) Información sobre servicios y otros asesoramientos que pueden ayudar a la viabilidad del nuevo proyecto empresarial.
- Servicios ofertados a quienes transmiten el negocio:
 - a) Asesoramiento jurídico respecto al contrato de traspaso.
 - b) Asesoramiento sobre la valoración económica de la actividad a traspasar.
 - c) Posibilidad de publicitar el traspaso en la página www.traspasosaragon.com.
- Posicionamiento de la página web: actualización, ampliación y difusión de la web como herramienta adecuada de gestión del programa (www.traspasosaragon.com).

Descripción de la metodología:

La realización de las acciones anteriores se lleva a cabo a demanda de los emprendedores y/o empresarios de comercio, o por necesidad detectada por observación de las empresas de comercio en traspaso.

Se plantea un proceso de trabajo en el que pueden distinguirse varias fases:

1ª Fase de captación de Vendedores -Compradores

Durante la primera etapa la labor de Cámara de Comercio es de captación de vendedores o transmitentes de un negocio en activo.

Por otra parte, las Cámaras pueden realizar, si así es solicitado, una labor casi paralela de búsqueda de posibles compradores interesados en dar continuidad al negocio comercial que se vende.

Los negocios en traspaso pueden ser subidos a la web habilitada para ello y que les da más visibilidad de cara a posibles emprendedores interesados.

2ª Fase de toma de datos

En esta segunda fase, se toman los datos del comercio en traspaso (económicos, de actividad, antigüedad, etc) que sean necesarios atendiendo al servicio que haya sido solicitado.

En el caso de que el solicitante de la asesoría sea el emprendedor, igualmente se tomarán los datos necesarios para el asesoramiento (jurídico, económico, de viabilidad, etc) que se requiera.

3ª Fase de resolución

En esta fase, se da respuesta a las consultas planteadas por los empresarios y/o emprendedores.

Se mantiene, en el caso de venir ambas partes, la confidencialidad de los datos expuestos por cada una en el proceso de traspaso.

V. Respecto al "*Programa de consolidación y expansión del Multiservicio Rural*", el Departamento de Economía, Industria y Empleo, podrá realizar convocatoria de ayudas dirigida a entidades locales que será en su caso complementaria a las acciones de este programa, ya que financiaría las inversiones necesarias para la puesta en marcha de establecimientos multiservicio, mientras que en las acciones del Plan Cameral la actividad se dirige hacia los estudios y asesoramiento en la gestión que apoyan la futura viabilidad de esas inversiones.

Destinatarios.

Entidades locales, Establecimientos MSR, gestores del MSR, Comarcas, otros.

Acciones previstas:

Entre las acciones concretas que desarrollan el programa, se podrán realizar:

1. Informes para entidades locales.
 - Realización de informes a entidades locales que soliciten las ayudas para las actuaciones destinadas a la inversión, instalación y equipamiento de Multiservicios Rurales en la Comunidad Autónoma de Aragón.
 - Seguimiento y supervisión de la construcción e implementación de los establecimientos adheridos.
 - Asesoramientos en la apertura de MSR.
2. Selección de gestores del MSR.
 - Asesoramiento a las entidades locales en la selección del gestor.
3. Formación y apoyo a los gestores del MSR.
 - Apoyo personalizado a quienes vayan a gestionar un nuevo Multiservicio o un Multiservicio que ha cambiado de gestor y acciones de networking y formación entre gestores de multiservicios rurales.
4. Otras acciones: redes sociales, actualización de contenidos web, promoción, publicidad...
 - Dotación de imágenes y contenidos actualizados a la web www.multiserviciorural.com así como a las páginas de Facebook/Twitter del proyecto y realizar la publicidad, promoción y difusión de la red.

Descripción de la metodología:

Las acciones anteriores se realizan a demanda de cada una de las entidades locales o gestores, o por necesidad detectada por parte de las Cámaras o del Gobierno de Aragón.

La comunicación se realiza por medio de contacto telefónico, correo electrónico y físicamente en sus instalaciones.

Para las diferentes actuaciones, se visita el municipio para verificar la necesidad real de la actividad a implantar

VI. Por su parte el *"Programa de apoyo a la recuperación del comercio se proximidad"* tiene como objetivo la implantación de nuevos comercios en zonas comerciales que han perdido parte de su actividad comercial como consecuencia de la contracción de la demanda por la disminución de la renta disponible de las familias de los últimos años. El programa se desarrolla a través de la elaboración de Planes Locales de Equipamiento Comercial, en colaboración con las Entidades locales a las que las Cámaras prestan asesoramiento y asistencia técnica.

En 2016 está prevista la realización del Plan Local de Utebo, que se desarrollará mediante convenio específico a tres partes, contando también con dicha entidad local.

VII. Finalmente el *"Programa de formación y conocimiento"* es el complemento necesario para proporcionar los conocimientos adecuados a los que en su caso sean beneficiarios de las ayudas que convoque el Departamento de Economía, Industria y Empleo, para el mejor aprovechamiento tanto de los sistemas TIC de gestión y comunicación con clientes y proveedores, la dinamización comercial o cualquier otro tipo de recurso informativo, formativo, o de asesoramiento a las PYMES comerciales.

Este programa incluye también la colaboración para la generación de informes de situación de la oferta y demanda en Aragón, la adecuada difusión del conocimiento generado en el sector, y la actualización del Registro de Actividades Comerciales de Aragón.

De forma complementaria a las actuaciones descritas en este Plan Cameral, el Departamento de Economía, Industria y Empleo podrá impulsar otras acciones ejecutadas a través de las distintas convocatorias de ayudas que en su caso realice, y por tanto las acciones que se plantean en este Plan Cameral tienen un alcance y objetivos diferentes al de las acciones que puedan ser subvencionadas a través de dichas convocatorias, aunque serán complementarias entre sí. Concretamente, las Cámaras llevan a cabo acciones que no sólo coinciden con los objetivos de los programas recogidos en el Plan General de Equipamiento Comercial, sino que ayudan a garantizar la eficacia de la acción de fomento del Gobierno de Aragón, sin coincidir las acciones, mediante la prestación de asesoramiento o actuaciones complementarias.

VIII. *"Programa de apoyo empresarial a domicilio (PAED)"*

Descripción:

El PAED (programa de apoyo empresarial a domicilio) es un programa de atención y apoyo para empresas y nuevas iniciativas empresariales, con vocación de alcanzar cualquier punto del territorio aragonés y cuyo objetivo es aumentar la competitividad de nuestras empresas, incrementar su supervivencia y propiciar su crecimiento. Tiene en la proximidad y acompañamiento al empresario uno de sus aspectos clave, al asignar a cada empresa un técnico implantado en su zona, que conoce el entorno, la competencia y tiene contacto directo con los recursos técnicos, empresariales y de la administración, tanto local como autonómica. Los técnicos del programa tienen además la experiencia del anterior programa PAED (programa de atención al emprendedor en su domicilio), cuya metodología de éxito, revisada y mejorada, ha servido de base para desarrollar el nuevo programa, el cual pretende ir un paso más allá ofreciendo una serie de servicios al empresario que se han visto necesarios para darle al programa un nuevo enfoque convenientemente adaptado a las necesidades actuales. Dichos servicios suponen un coste que en muchos casos es desconocido por el usuario, por tanto se buscarán formas de trasladar al empresario cual es el coste real de estos servicios prestados.

Entre las necesidades surgidas del nuevo programa se encuentra la posibilidad de iniciar un proceso de integración de las empresas que han participado en el programa o tienen intención de hacerlo a una red o plataforma de empresas PAED. Así mismo, este nuevo enfoque llevará a cabo la necesidad de crear una nueva imagen, así como establecer un modelo de comunicación por parte de las cámaras y del Gobierno de Aragón. Además cuentan con la el respaldo técnico que ofrece la Cámara de Comercio (asesoría jurídica, nuevas tecnologías, internacionalización) y con el apoyo de los servicios del Área de Apoyo a la PYME del Gobierno de Aragón). En este sentido se abrirá una línea de colaboración más estrecha que la existente actualmente entre los agentes PAED de las diferentes cámaras y los técnicos del Área de Apoyo a la PYME. El nuevo programa PAED requerirá de un periodo de transición para adaptar la metodología utilizada hasta ahora a la requerida en el actual programa.

Destinatarios:

Se trata de un programa de asistencia personalizada para el desarrollo empresarial, dirigido tanto a PYMES (incluidos en este concepto las microempresas y los empresarios individuales) ya establecidos que necesiten apoyo para su expansión, modernización y consolidación en el mercado como a promotores que deseen poner en marcha una nueva iniciativa empresarial.

Acciones:

El programa contará con dos ejes complementarios:

1. Desarrollo de Iniciativas empresariales (Modernización, ampliación y creación)
2. Competitividad

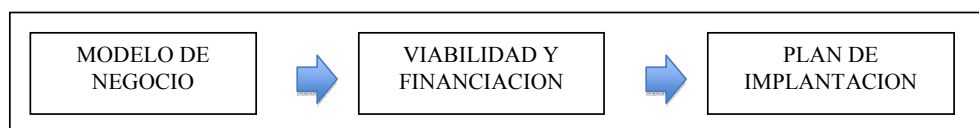
1. Desarrollo de iniciativas empresariales

A esta fase podrán acceder tanto empresas ya en marcha que quieran ampliar o modernizarse como nuevas iniciativas y promociones empresariales.

Descripción: El programa contará con técnicos especializados y conocedores de la zona, que atenderán y apoyarán a los usuarios personalmente en los puntos de atención del programa distribuidos por la geografía aragonesa.

El asesoramiento se realiza desde una triple perspectiva, analizando la idea desde el modelo de negocio; Viabilidad y financiación; y Plan de implantación. Cada asesoramiento se plasma en un documento uniforme para las tres provincias editado digitalmente y que sirve al empresario o persona emprendedora como hoja de ruta en su proyecto.

En esta fase de lanzamiento se desarrollará el proyecto desde los tres puntos de vista clave



- Modelo de Negocio (Planteamiento, Normativa, Trámites, Forma jurídica, RSE, NNTT, Buenas prácticas, Catálogo de ayudas).

Esta fase es necesaria para centrar la propuesta, conocer los requisitos técnicos, normativos y fiscales que son inherentes al proyecto. Además servirá para hacer ver la importancia de utilizar las nuevas tecnologías y sensibilizar sobre la idea de una empresa responsable y sostenible. El asesoramiento se plasma en el documento digital "*Modelo de negocio*". Es un documento importante, ya que es el resultado de unir todos los aspectos clave que permiten al promotor/a conocer y profundizar en posibles dificultades o/y oportunidades no contempladas previamente. Este asesoramiento, materializado siempre en un informe, podrá servir de base para el plan de Viabilidad.

- Viabilidad (Técnica, Económica, Financiera).
 - El *estudio de viabilidad* recogerá los tres apartados (técnico, económico y financiero). Se entregará en formato digital y se explicará de forma didáctica utilizando las nuevas tecnologías.
- El plan de viabilidad PAED, contendrá como mínimo los siguientes apartados:
1. Descripción del proyecto empresarial

2. Inversión
3. Financiación y amortización
4. Balance Inicial
5. Gastos Fijos
6. Márgenes de Beneficio
7. Umbral de Rentabilidad
8. Previsión de Tesorería
9. Previsión del Resultado
10. Conclusiones

Importancia del plan de viabilidad: Según estadísticas del programa PAED entre los años 2004 y 2014, una de cada dos iniciativas a las que se realizó el estudio de viabilidad, terminaron poniéndose en marcha y siguen abiertas.

Otro reflejo muy relevante de la importancia de realizar un completo estudio de viabilidad es la siguiente estadística: de todas las iniciativas puestas en marcha en el PAED entre los años 2004 y 2014, el 78% siguen abiertas. Considerando solamente las iniciativas en marcha que hicieron el estudio de viabilidad, este porcentaje sube al 83% (5 puntos más). Por el contrario, teniendo en cuenta solamente las empresas que pasaron por otras fases pero no hicieron el estudio, siguen abiertas el 73%. Existe por tanto un diferencial de 10 puntos en las posibilidades de supervivencia entre las empresas que siguen el proceso que conlleva realizar el estudio y las que no.

Realizar el plan de viabilidad PAED ayuda al empresario a conocer a fondo su proyecto y es una herramienta para que la iniciativa empresarial comience más fuerte y obtenga financiación. Sin embargo, este programa pretende ir un paso más allá, y ofrecer la posibilidad (demandada ya por usuarios del PAED) de ofrecer al empresario la posibilidad de revisar periódicamente dicho plan. Los técnicos que elaboraron el plan se reunirán al cabo de un periodo de 6 ó 12 meses con el empresario para, con el plan de viabilidad realizado más otra documentación de la empresa, detectar las desviaciones que se han dado, analizar dudas, previsiones y necesidades técnicas, estratégicas, de financiación o de inversión (ver Eje de Consolidación y Competitividad). El objetivo es no sólo ayudar a poner en marcha una iniciativa, sino ayudarla a crecer y a competir. Además, este seguimiento, desde el punto de vista interno, permite obtener un feedback que hará mejorar futuros estudios analíticos y además, conocer las nuevas inversiones, generación de puestos de trabajo, si recibieron finalmente las ayudas, u otras medidas que las empresas vayan implantando. Igualmente, podremos analizar el Retorno Social de la Inversión (método SROI) ya que

las administraciones públicas deben medir el valor social de las actuaciones llevadas a cabo con inversión pública.

- Financiación y ayudas (Recursos de financiación bancaria y alternativa, Plan de Ayudas, Enlace con Instituciones clave como Avalia, Aragón Invierte, Programas de microcréditos a emprendedores).

El apoyo en la obtención de la financiación para PYMES (incluidos en este concepto las microempresas y los empresarios individuales) es uno de los objetivos marcados por el actual gobierno aragonés. Esta parte trata de explicar y optimizar las herramientas financieras que el empresario tiene a su disposición, facilitarle los trámites para la obtención de la financiación bancaria y dotarle de conocimientos prácticos sobre aspectos financieros que le ayuden en su gestión financiera diaria.

Por otro lado, se buscará un nexo directo con el resto de apoyos que puede obtener el empresario de la Administración o de Entidades e Instituciones Financieras.

En el plano de las ayudas y subvenciones se informará de las distintas ayudas a la inversión o contratación, a las que el interesado puede tener acceso, así como la estrategia recomendada en este sentido (enfoque, plazos, trámites). Asimismo, se facilita el contacto con las personas/instituciones competentes en dichas ayudas para su agilización en la tramitación.

- Implantación / Puesta en marcha

Se trata de un servicio de asesoramiento y apoyo que abarca desde los últimos pasos antes de implantar una iniciativa o de poner en marcha una actividad empresarial, a los primeros meses de actividad.

Obviamente el itinerario administrativo a seguir es uno de los puntos de esta etapa del asesoramiento, por lo que se informará de todos los pasos a seguir en las distintas administraciones tanto a niveles geográficos (locales, comarcales, regionales, nacionales), como administrativo (Hacienda, Seguridad Social, Trabajo, Registros, Sanidad, Subvenciones, etc.).

Por otro lado, un interés especial de este programa es la difusión y colaboración activa con los numerosos recursos que el Gobierno de Aragón pone a disposición de los empresarios. Para ello se facilitará un documento anexo con información específica sobre los recursos, tanto a nivel departamental como de programas (diseño industrial, comercio interior y exterior, propiedad industrial, ITA, premios, Empresa Plus, etc), de los que la empresa pueda beneficiarse.

Tras el paso de la empresa por esta fase de asesoramiento individualizado, se apoyará a la empresa en su proceso de puesta en marcha, bien mediante las VUE o puntos PAE de las Cámaras, bien mediante apoyo específico en los trámites finales.

Metodología:

El servicio comenzará a instancias de la empresa, que se pondrá en contacto a través de las distintas formas puestas a su disposición: telefónica, online o presencial en los puntos de atención PAED repartidos por todo el territorio. Un técnico, asignado a la zona donde se ubique la empresa o iniciativa empresarial, se encargará del proceso de asesoramiento y acompañamiento de la empresa.

Como pauta común, todos estos asesoramientos se llevarán a cabo de una forma visual y didáctica para el usuario, para lo que se desarrollarán píldoras, breves explicaciones didácticas, sobre conceptos económicos muy concisos, mediante tablets o ppts (por ejemplo, el umbral de rentabilidad, el funcionamiento de una línea de crédito, pasos de una subvención, etc.).

El empresario podrá conocer el porqué de la importancia de los distintos conceptos y pasos a dar, así como entender de un modo más práctico aspectos fundamentales para aplicar a su empresa y que, en fases posteriores del programa, podrá desarrollar durante los siguientes años.

Las iniciativas puestas en marcha, y las empresas que entran en el programa por ampliación o modernización, son objeto de seguimiento posterior para obtener y analizar la evolución de los siguientes indicadores, que irán vinculados a objetivos. El Gobierno de Aragón podrá consultar, en tiempo real, el estado de cada expediente.

2. Competitividad

Destinatarios

- PYMES (incluidos en este concepto las microempresas y los empresarios individuales) aragonesas, especialmente aquellas capaces de generar empleo (directo o indirecto), impacto económico y tracción empresarial a escala local, provincial o regional.
- Empresas que busquen innovar con nuevos modelos productivos, innovadores y que generen sinergias en el territorio.
- Por supuesto a este eje podrán acceder, también las empresas que ya hayan pasado por el eje 1 (lo que permitirá hacer un seguimiento continuado de cumplimiento de objetivos y revisión de proyectos).

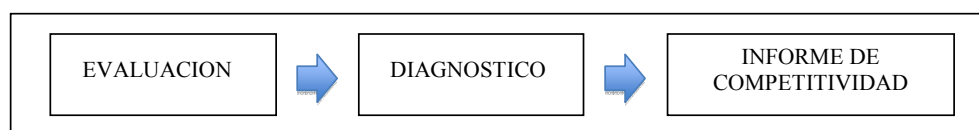
Descripción:

Este servicio consiste en apoyar, de forma continua y personalizada a las empresas, dotándolas de asesoramiento específico en las áreas que necesitan, orientándolas en

aspectos clave necesarios para su actividad, y proponiendo mejoras que les permitan consolidarse y crecer tanto dentro como fuera de nuestro territorio.

El objetivo de esta fase del servicio es el de mejorar la competitividad de las empresas participantes, tanto las que accedan a este servicio directamente como las provenientes de la etapa anterior, analizando la situación y evolución de las mismas para poder ofrecer acciones que mejoren su gestión y contribuyan a su supervivencia.

Gráfico de procedimiento



Metodología:

Consiste en una serie de reuniones con la empresa, la primera ("Evaluación"), para comentar y analizar la situación actual (coincide con la reunión de seguimiento para las empresas con plan de viabilidad). Tanto para el caso de haber realizado el Plan de Viabilidad en la fase anterior como para las empresas que no lo hayan realizado, se podrá solicitar previamente a la reunión, la información complementaria oportuna con el fin de que en la primera reunión puedan revisarse todos los aspectos clave del negocio.

Como resultado de esa Evaluación, y conociendo la situación y necesidades de la empresa, se realiza el **Diagnóstico**, para lo que puede precisarse de nuevas reuniones y/o visitas a la empresa. El diagnóstico sirve de base para la elaboración del Informe de competitividad, que es el documento final que se entregará a la empresa, y que contendrá las recomendaciones clave para paliar los problemas detectados y/o para mejorar su competitividad. El documento (siempre en formato digital) ofrecerá una visión complementaria y objetiva de la empresa acerca de cómo mejorar su competitividad, proponiendo acciones o campos a trabajar tanto a nivel interno (mejora de ineficiencias, estructura de gastos, procedimientos internos, cartera de productos), como externo (búsqueda de nuevos mercados o productos, sinergias con otras empresas, apoyo de las Administraciones).

Índice de contenidos que contendrá el diagnóstico:

1. Presentación de la empresa (evaluación)Objetivo:
Identificación de la empresa, sus principales características y las demandas por las que se dirige al programa.
2. Diagnóstico interno de la empresa
 - 2.1 Análisis patrimonial
 - 2.2 Análisis de la actividad empresarial
 - 2.3 Análisis de las líneas de negocio

Este apartado abordará el análisis financiero la empresa para conocer su situación actual. Para realiza éste análisis se valorarán, no solo sus estados actuales, sino cómo ha llegado a ellos (a través de un histórico).

3. Análisis externo

Objetivo: Definición, evolución y caracterización del sector de actividad de la empresa. Se trata de identificar los principales parámetros del entorno que están afectando a la actividad global del sector, así como a la particular de la empresa, con el objeto de detectar tendencias e identificar la posible evolución del mismo.

4. Propuestas de mejora

Objeto: Una vez identificada la situación de la empresa (y, por tanto, las mejoras que deberían acometerse, así como los recursos reales de los que dispone para hacerlo) y los agentes externos que están marcando la evolución del sector, se planteará una batería de propuestas/ recomendaciones en las que la que consideramos que la empresa debería trabajar para mejorar su posición competitiva en el mercado.

5. Recursos

Objeto: Difundir y dirigir a las empresas hacia los recursos y servicios que el Gobierno de Aragón / Departamento de Economía, Industria y Empleo ofrece para la mejora de la competitividad empresarial (formación, recursos técnicos, vías de financiación, programas de cooperación empresarial, servicios de consultoría específica, ferias, etc.).

IV. MECANISMOS DE COORDINACIÓN Y COMPLEMENTARIEDAD CON EL PLAN CAMERAL DE COMPETITIVIDAD DE LA CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA, SERVICIOS Y NAVEGACIÓN DE ESPAÑA.

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.

La Cámara de España contribuye activamente a la mejora de la capacidad competitiva de las empresas españolas, especialmente de las pequeñas y medianas. En particular, impulsa y coordina iniciativas para fomentar la innovación y la transferencia tecnológica de las empresas, la implantación de la economía digital, la eficiencia energética, el acceso a la financiación, o la mejora de los diferentes factores de competitividad empresarial.

Estas actividades están incluidas en el Plan Cameral de Competitividad de la empresa española, elaborado y en ejecución por la Cámara de España, en colaboración con la red de Cámaras de Comercio territoriales y de acuerdo con las prioridades de la política económica nacional. En concreto, para la ejecución del Plan Cameral de Competitividad de la empresa española, la Cámara de España colabora y coordina con las Administraciones, nacionales o comunitarias, para la gestión de programas públicos dirigidos a incrementar la competitividad de las empresas españolas, particularmente pymes.

El Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista de España 2015, que fue aprobado por el Consejo de Ministros en su sesión de 10 de abril de 2015, y es impulsado por la Secretaría de Estado de Comercio, a través de la Dirección General de Comercio Interior, el Ministerio de Economía y Competitividad realizó una convocatoria pública dirigida a las Cámaras de Comercio y sus Consejos regionales para la presentación de proyectos singulares promovidos por terceras entidades orientados a la modernización comercial en Zonas de Gran Afluencia Turística, cofinanciado por el FEDER.

El Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista de España 2015 del Ministerio de Economía y Competitividad se estructura en diez líneas de acción que indican los ejes principales de actuación, orientadas a la innovación y competitividad del pequeño comercio; el fomento de los centros comerciales abiertos y mercados municipales; el apoyo financiero a las empresas; la promoción comercial y la reactivación de la demanda; el impulso del relevo generacional y los emprendedores; el aprovechamiento de las sinergias entre comercio y turismo en beneficio de ambos sectores; la mejora de la seguridad comercial; medidas legislativas; el impulso a la internacionalización y la mejora de la formación y el empleo en el sector comercial.

Las ayudas que convoca la Secretaría de Estado de Comercio, dentro del Plan Integral de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista de España 2015 resultan complementarias de las que en su caso convoquen las Comunidades Autónomas, y también de las que se incluyen en el presente Plan Cameral de Competitividad de Aragón. Para su concesión la Administración del Estado solicita informe a la Comunidad Autónoma a los efectos de coordinación y garantía sobre la complementariedad de las ayudas.

V.- PLAZOS MAXIMOS DE EJECUCIÓN DE LAS ACTUACIONES PREVISTAS, OBJETIVOS E INDICADORES, DEFINICIÓN DE OBJETIVOS E INDICADORES.

1. Plazos máximos de ejecución.

La ejecución de las actuaciones del Plan se llevará a cabo en el año 2016, sin perjuicio de la posibilidad de ejecutarlas en ejercicios siguientes, hasta el año 2019, si se realiza su prórroga, por considerarlo preciso que para su adecuado cumplimiento. Asimismo se podrá incluir en los Convenios, que en función de las disponibilidades, se suscriban con las diferentes Cámaras, las actuaciones que estando incluidas en este Plan se hayan desarrollado por las Cámaras durante los meses de noviembre y diciembre de 2015.

2. Objetivos e indicadores.

Son diversos los objetivos que deben cumplir las Cámaras para cada una de las actuaciones que se recogen en este Plan, así como los indicadores de ejecución de las mismas, los cuales se determinan seguidamente con carácter orientativo en función de las actuaciones anteriormente establecidas, sin perjuicio de que en los Convenios, que en función de las disponibilidades económicas, se suscriban con las diferentes Cámaras, se

concreten los objetivos e indicadores a ejecutar anualmente por cada una de las Cámaras participantes:

I. *"Programa para el diseño y ejecución de Planes de Empresa y Excelencia en la gestión",*

I.1. Área de Recurso Humanos. Diagnóstico Recursos Humanos

Objetivo

Es la consultoría para la mejora de la gestión de los Recursos Humanos de las empresas de comercio basada en el análisis de competencias. El objetivo principal es, por tanto, evaluar las competencias del personal para conocer su potencial, descubrir las cualidades de los empleados, ponerlas en valor y reforzarlas, a la vez que detectar aquellas otras que precisen de una atención especial para ponerlas en sus niveles deseables.

En definitiva, las competencias sociales y emocionales se relacionan con el éxito en la vida personal y profesional. Un modelo de competencias se construye identificando aquellos comportamientos característicos de las personas con un desempeño excelente en las organizaciones. La base de estos modelos es la idea de que la inteligencia emocional conlleva la expresión de un determinado comportamiento, y que la posesión de un nivel elevado de inteligencia emocional promueve competencias específicas que distinguen trabajadores sobresalientes en las organizaciones.

Entre los objetivos del programa, destacamos:

- .- Acercar las competencias y su valor diferencial.
- .- Conectar competencia, persona, puesto, y organización.
- .- Análisis de competencias personales.
- .- Generar un espacio de diálogo y conversaciones.
- .- Crear acercamiento entre las personas.
- .- Favorecer la conciencia de equipo y reforzar su identidad.
- .- Motivar a las personas hacia un objetivo común.
- .- Fortalecer auto-confianza y seguridad.
- .- Descubrir fortalezas y potencial.
- .- Orientar el desempeño hacia objetivos y acción.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	0	11	11	11
Teruel	6	14	14	14

Zaragoza	0	10	10	10
TOTAL	6	35	35	35

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios o empleados.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

I.2.a. Área de Gestión Empresarial. Diagnóstico de indicadores comerciales.

Objetivo.

En las empresas de comercio, además del análisis de los indicadores económicos, se debe prestar especial atención a otros indicadores, de carácter comercial, a través de cuyo análisis podemos no solo medir y valorar los resultados, sino plantear una modificación en las tareas o en la manera de ejecutarlas que permita optimizar los resultados.

Conocer Indicadores como Nº tickets/día, artículos/ticket, % ventas (sell out), valor del stock desaparecido/ventas, etc es fundamental y nos ayuda a tomar decisiones dentro del proceso de mejora continua, el cual es el camino más seguro y directo hacia la excelencia.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	4	6	6	6
Teruel	2	5	5	5
Zaragoza	3	5	5	5
TOTAL	9	16	16	16

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

I.2.b. Área de Gestión Empresarial. Diagnóstico Económico - Financiero

Objetivo

Evaluación de la situación económico-financiera del comercio con la finalidad de consolidar su posición en el mercado.

Con este informe se pretende realizar una revisión de las prácticas del empresario de comercio en cuanto a la gestión económico financiera de la empresa y de las herramientas y conceptos que maneja, con el fin de que una vez realizado el informe presentar tanto las fortalezas como debilidades detectadas y plantear una serie de recomendaciones.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	3	5	5	5
Teruel	4	6	6	6
Zaragoza	5	7	7	7
TOTAL	12	18	18	18

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

I.3. Área de Análisis de Tendencias en el Sector Comercial (Benchmarking).

Objetivo

Servicio destinado a inspirarse en los mejores. Se trata de un proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en establecimientos comerciales de referencia por su éxito.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	0	7	7	7
Teruel	0	6	6	6
Zaragoza	0	7	7	7

TOTAL	0	20	20	20
--------------	----------	-----------	-----------	-----------

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios o empleados.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

I.4. a. Área de Orientación Comercial. Cliente Misterioso.

Objetivo.

Servicio destinado a ayudar al comercio a medir la calidad en su proceso de venta, detectar puntos fuertes y débiles de su negocio, conocer mejor las habilidades de venta de su personal, controlar la normativa que debe cumplir, en definitiva, identificar oportunidades de marketing que permitan potenciar los canales de venta de los productos.

El cliente misterioso es una herramienta para mejorar la calidad de servicios de las empresas. Es una metodología idónea para evaluar el nivel de satisfacción del cliente, permite identificar y resolver los puntos débiles de cada organización. Es una técnica de observación, a partir de la cual se evalúa, mediante visitas no anunciadas, un lugar en concreto, según varios elementos predefinidos.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	15	17	17	17
Teruel	2	7	7	7
Zaragoza	9	10	10	10
TOTAL	26	34	34	34

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

I.4.b. Área de Orientación Comercial. Diagnóstico Comunicación y Publicidad.

Objetivo

Analizar la presencia de la empresa en Internet y las campañas publicitarias convencionales que realiza (en prensa, radios, etc.) y asesorar acerca de herramientas más útiles disponibles para promocionar la empresa tanto off-line como online.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	2	9	9	9
Teruel	7	12	12	12
Zaragoza	8	12	12	12
TOTAL	17	33	33	33

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

1.5. Área de Asesoramiento Técnico.

Objetivo

Este servicio consiste fundamentalmente en prestar, a la vista de las necesidades detectadas en las empresas de comercio, un asesoramiento técnico variado, en distintas materias que afectan a la actividad del empresario.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	17	22	22	22
Teruel	16	20	20	20
Zaragoza	17	22	22	22
TOTAL	50	64	64	64

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

II. "Programa para la modernización y mejora de los establecimientos comerciales".
Diagnóstico Punto de Venta

Objetivo.

En los comercios el punto de venta, además de ser el punto de conexión entre el comerciante y cliente, es donde, en gran medida, se construyen y expresan las preferencias de los consumidores. Es por ello que un adecuado diseño del establecimiento, un cierto conocimiento de las técnicas de promoción (merchandising), gestión de lineales, escaparatismo, etc. son cada vez más necesarias para el comerciante.

Con el Programa Diagnóstico Punto de Venta se pretende actuar propiciando la modernización del punto de venta, mediante la mejora y la innovación organizativa, la puesta a punto de los elementos que configuran su imagen y la mejora en la atención y el servicio al cliente.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	10	10	10	10
Teruel	8	12	12	12
Zaragoza	0	8	8	8
TOTAL	18	30	30	30

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

III. "Programa para la introducción de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) en el comercio minorista",

Objetivo

Ampliar mercado, compensar el descenso de ventas en el canal tradicional, promocionar y acercar la empresa a sus potenciales clientes. Dar a conocer al comerciante los conocimientos, ideas y proyectos del negocio en el medio electrónico que le puedan servir de base de conocimiento para el desarrollo presente o futuro de su negocio en comercio electrónico. Analizar la situación actual de la empresa (su actividad, competencia, modelo de negocio, etc), dando al comerciante una visión de

la misma desde fuera, ofreciéndole mejorar su cadena de valor diferenciadora a través de Internet.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	5	10	10	10
Teruel	5	9	9	9
Zaragoza	9	13	13	13
TOTAL	19	32	32	32

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

IV. "Programa de relevo generacional",

Objetivo.

Los cambios acontecidos en el entorno económico y social durante los últimos años han incidido en la evolución del comercio minorista que ha visto reducida su presencia como consecuencia de la coyuntura desfavorable y la disminución de la demanda.

Existe un conjunto de comercios en activo cuyos empresarios quieren jubilarse y/o cesar en su actividad y no encuentran emprendedores que puedan sustituirles, pese a ser negocios consolidados en su sector de actividad.

La anterior situación provoca la desaparición de negocios emblemáticos, con posibilidades de mantener una buena actividad en el futuro y que son una oportunidad para futuros emprendedores. Entre tanto un grupo de personas que pretende iniciarse en la actividad comercial no se beneficia de las ventajas de gestionar un comercio que tiene ya un rodaje, goza de "buena salud" y dispone de un nombre o marca comercial que le otorga cierto posicionamiento en el mercado.

La principal causa de estos cierres es la falta de comunicación entre los comerciantes y los emprendedores. Es por esto que desde el Gobierno de Aragón se establece en el Eje de Trabajo "para el apoyo a la competitividad de las pymes de comercio minorista aragonés" del Plan General para el Equipamiento Comercial de Aragón (aprobado por Decreto 160/2014, de 6 de octubre) el Programa de Relevo

Generacional, que tiene por objeto promover la continuidad de negocios comerciales viables.

Esta iniciativa pretende constituir un nexo de unión entre los comerciantes que desean jubilarse o dejar de ejercer su actividad y aquellos emprendedores que quieren iniciar una actividad empresarial en el sector del comercio minorista.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	21	29	29	29
Teruel	10	20	20	20
Zaragoza	22	30	30	30
TOTAL	53	89	89	89

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios.
- Nº comercios que participan en más de un diagnóstico.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.
- Tiempo de elaboración del diagnóstico.

V. *"Programa de consolidación y expansión del Multiservicio Rural",*

Objetivo

Servicio destinado a impulsar la creación y/o el mantenimiento de los establecimientos Multiservicio (MSR) en la Comunidad Autónoma de Aragón con el objetivo de facilitar la pervivencia del comercio rural en pequeños municipios de las Provincias de Zaragoza, Huesca y Teruel.

La marca "MultiServicio Rural", registrada por © Cámara Teruel, encierra una filosofía empresarial innovadora y meditada, que basa su funcionamiento en la creación de un servicio en el que se establece como indispensable la existencia de una actividad comercial que puede complementarse, para garantizar su viabilidad económica, con alguna de estas otras prestaciones: punto de información turística, bar-cafetería, terraza, alojamiento, biblioteca, conexión a Internet para el público, zona de productos de artesanía de calidad (agroalimentaria, o artística, textil etc) y despacho profesional.

Desde su creación en el año 2003, el proyecto MSR está pensado para asegurar la continuidad del comercio y de los servicios a la población, creando empleo, y mejorando la competitividad de las empresas en el entorno rural. Además de este objetivo genérico se persiguen una serie de objetivos específicos entre los que destacan:

- Evitar el cierre de comercios.
- Evitar la pérdida de empleos en el sector comercial e incluso generar nuevos empleos.
- Mejorar la calidad de vida de los habitantes de zonas rurales.
- Mejorar la atención y los servicios a los visitantes y turistas.
- Desarrollar e impulsar la economía de zonas rurales.
- Evitar el despoblamiento de zonas rurales.
- Facilitar la inserción de mujeres al mercado de trabajo.
- Apoyar la innovación comercial y las nuevas formas de gestión en los comercios tradicionales.

Indicadores de ejecución: Número de consultas atendidas e informes a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	0	15	15	15
Teruel	19	30	30	30
Zaragoza	4	15	15	15
TOTAL	23	60	60	60

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: Ayuntamientos.
- Nº de consultas atendidas.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.

VI. "Programa de apoyo a la recuperación del comercio de proximidad",

Objetivo

La disminución de la renta disponible de las familias, unido a la contracción de la demanda, han reducido el consumo en los últimos años, siendo el comercio, último eslabón de la cadena de valor, un sector sensible a estos cambios. Esto hace necesario paliar la pérdida de presencia de comercio de proximidad en algunas zonas urbanas comerciales (ZUC) de las ciudades y del ámbito rural.

Los objetivos de este programa son:

- Mantener y recuperar el tejido comercial de proximidad.
- Favorecer la implantación de nuevos comercios en zonas comerciales que han perdido parte de su actividad comercial.
- Potenciar las áreas y zonas comerciales de los Planes Locales de Equipamiento Comercial.

Indicadores de ejecución: Número de Estudios o Planes Locales a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
--------------------	------	------	------	------

Huesca	0	1	1	1
Teruel	0	1	1	1
Zaragoza	0	1	1	1
TOTAL	0	3	3	3

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: Ayuntamientos.
- Nº de consultas atendidas.
- Importe económico por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.

VII. *"Programa de formación y conocimiento".*

Objetivo

La apuesta por apoyar en el comercio minorista inversiones en nuevos sistemas TIC de gestión y comunicación con clientes y proveedores implica una apuesta igual de fuerte por formar a los beneficiarios de estas inversiones- asociaciones y pymes- en el manejo óptimo de los nuevos sistemas. Si bien la prioridad se dirige, en virtud de lo anterior, a la formación en los nuevos sistemas y equipamientos TIC incorporados por las asociaciones, también el programa de formación creado contempla un margen para acciones formativas innovadoras no relacionadas exclusivamente con este ámbito y para el asesoramiento a las pymes comerciales aragonesas sobre todos los recursos formativos existentes desde diferentes fuentes.

Asimismo es fundamental, para mantener la competitividad del sector, tener un adecuado conocimiento del sector y divulgarlo entre PYMES comerciales para su conocimiento y manejo. Los informes que se realicen en este programa actualizarán periódicamente la evolución de la oferta y la demanda comercial, los cambios en los hábitos de consumo y compra de los aragoneses, y la evolución del número de establecimientos comerciales de Aragón, su distribución sectorial, territorial o por formatos.

Los Objetivos de este programa son:

- Garantizar una utilización óptima por parte de los recursos humanos del sector comercio de todos los nuevos sistemas y equipos TIC implantados orientados a mejora.
- Ofrecer la posibilidad a los recursos humanos del sector de formarse en otras disciplinas que consideren de interés aparte de la utilización de las TIC.
- Ofrecer a las asociaciones de empresarios de comercio información y guía sobre recursos formativos de interés para el sector prestados por otras entidades.

- Ofrecer al sector información actualizada, que les permita la mejor toma de decisiones respecto a al evolución de su negocio, y aprovechar la oportunidades que se presenten.

Indicadores de ejecución: Número de cursos de formación o jornadas a realizar.

Provincia/Objetivo	2016	2017	2018	2019
Huesca	1	3	3	3
Teruel	1	3	3	3
Zaragoza	1	3	3	3
TOTAL	3	9	9	9

Justificación e indicadores de seguimiento:

- Listado de beneficiarios: comercios.
- Nº comercios que participan.
- Importe por Comarca.
- Encuesta de satisfacción.

VIII. "Programa de apoyo empresarial a domicilio (PAED)"

Objetivo

La atención a proyectos empresariales por el PAED desde el año 2001 en la provincia de Huesca y desde el 2004 en las provincias de Teruel y Zaragoza, ha sido registrada en indicadores como: los proyectos atendidos, los estudios de Fase 1 (Análisis de la idea), de Fase 2 (Plan de Viabilidad) y de Fase 3 (Trámites finales). Además se recogían indicadores relativos a la efectividad (empresas en marcha, cerradas y tasas de supervivencia), retorno de la inversión (inversión de los proyectos en marcha, puestos de trabajo totales, femeninos y de discapacitados).

Todos estos indicadores permiten obtener información de primera mano sobre cómo evolucionan los distintos sectores de actividad, la tipología de los proyectos, etc.

De la experiencia del PAED hasta la fecha, se han podido ir detectando nuevos indicadores a incluir en el nuevo programa para dar todavía mayor valor añadido a la base de datos existente y tener una imagen más precisa de la actividad empresarial a nivel de la pequeña y mediana empresa.

La atención a las pequeñas empresas es fundamental, más si cabe en los primeros años de su actividad. La actual base de datos PAED cuenta con más de 3.000 empresas que están en marcha actualmente. Se trata de empresas que han recibido asesoramiento y que están familiarizadas con la metodología del programa, y conocen,

porqué han utilizado, los apoyos que les brinda el Gobierno de Aragón. Cada provincia (Cámara) aportará al nuevo PAED la base de datos de empresas (a las que hay que seguir realizando el seguimiento, y que por otra parte, serán potenciales usuarias del eje 2). La estructura técnica de cada Cámara está basada en la actividad llevada a cabo en el PAED en estos años y en los recursos mínimos necesarios para seguir llevándola adelante con éxito. También, como es lógico, los objetivos a conseguir van en igual proporción.

Los principales indicadores que se tendrán en cuenta, para cada uno de los dos ejes del programa, son los siguientes:

1-Desarrollo de iniciativas empresariales

Indicadores de actividad, vinculados a objetivos:

- Informes de modelo de negocio.
- Planes de viabilidad / financiación / ayudas
- Apoyo a la Implantación / Puesta en marcha

Objetivos iniciales anuales durante la vigencia del nuevo convenio (2016-2017-2018-2019).

	TIPO DE ESTUDIO	HUESCA	TERUEL	ZARAGOZA	TOTAL
EJE 1	MODELO DE NEGOCIO	308	185	123	616
	VIABILIDAD Y FINANCIACION	66	40	26	132
	IMPLANTACION / PUESTA EN MARCHA	66	40	26	132

Indicadores vinculados a resultados:

- Inversión realizada por las iniciativas en marcha.
- Ratio de inversión inicial que va a empresas del territorio.
- Ratio de gastos fijos que van a empresas del territorio.
- Empresas o iniciativas en marcha.
- Puestos de trabajo (totales, femeninos, discapacidad, jóvenes).
- Supervivencia de las empresas en marcha.
- Retorno de la inversión.

2- Competitividad

Al igual que en el eje de actuación 1, se instrumentalizarán una serie de indicadores de actividad y objetivos para analizar la evolución del programa.

Indicadores de esta fase:

Vinculados a objetivos:

- Diagnósticos - Informes de mejora de la competitividad realizados

Objetivos iniciales anuales durante la vigencia del nuevo convenio (años 2016-2017-2018-2019)

	TIPO DE ESTUDIO	HUESCA	TERUEL	ZARAGOZA	TOTAL
EJE 2	DIAGNOSTICO	19	11	8	38

Este objetivo puede ser revisable en función de la demanda que ofrezca este nuevo servicio.

Indicadores de resultados:

- Satisfacción de los usuarios
- Evolución de la inversión.
- Evolución del empleo
- Retorno social de la inversión

VI.- CRITERIOS CUANTITATIVOS Y CUALITATIVOS DE MEDICIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y DEL GRADO DE EFICIENCIA EN LA GESTIÓN Y CONSEJO RECTOR

1. 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 se llevará a cabo por el Consejo Rector, que se trata en este apartado.

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

Se estudiará el desarrollo y grado de ejecución de los programas y servicios objeto del Plan Cameral, se evaluarán los resultados en función de los objetivos propuestos y se propondrá, en su caso, las medidas correctoras de las dificultades y problemas que puedan surgir así como las mejoras y novedades para años sucesivos.

También, se recogerá información que permitirá conocer, entre otros aspectos, la evolución de los proyectos o diagnósticos realizados en años anteriores, la ejecución o no de lo diagnosticado a las empresas de comercio participantes, es decir si han llevado a cabo las inversiones y propuestas de los distintos diagnósticos realizados, así como cualquier otro aspecto que se considere de interés.

Las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón, también realizarán acciones de difusión de las actuaciones incluidas en este Plan entre empresarios de la respectiva provincia, mediante comunicaciones, publicidad o la realización de jornadas relacionadas con las actuaciones objeto del mismo, que promuevan la participación de las empresas.

La realización de las actuaciones citadas se llevará a cabo por las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios con medios propios o ajenos.

Por otro lado, en cumplimiento de la medida 103 del Plan de Racionalización del gasto corriente del Gobierno de Aragón, de 5 de septiembre de 2011, se acreditará el seguimiento y correcta ejecución y justificación de las acciones realizadas en colaboraciones anteriores y se comprobará el impacto de las acciones realizadas a través de los Convenios de colaboración firmados con las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios de Aragón, y por lo tanto el interés de su ejecución para el sector empresarial y por extensión para la Comunidad Autónoma de Aragón, lo que se pone de manifiesto a través de los objetivos planteados y los resultados obtenidos en cada programa.

Al objeto de valorar los resultados de la ejecución de las actuaciones del ejercicio 2016, se tendrán en cuenta los obtenidos otros años, y así los resultados de medición obtenidos en el año 2014 de las acciones fueron los siguientes:

- Acción 1: Multiservicios rurales
- Acción 2: Diagnostico RRHH
- Acción 3: Diagnostico Punto de Venta
- Acción 4: Comercio electrónico.
- Acción 5: Gestión Empresarial.
- Acción 6: Benchmarking.
- Acción 7: Orientación comercial.
- Acción 8: Relevo Generacional.

	1	2	3	4	5	6	7	8
Huesca	25	15	12	15	15	12	33	35
Teruel	38	17	19	10	19	2	31	24
Zaragoza	26	15	15	17	21	11	27	36
Aragón	90	47	46	42	55	25	91	95

Acción 9: Programa PAED

Los resultados del programa PAED en 2014 se analizan desde una doble perspectiva, por un lado el número de estudios realizados de cada tipo (y el total), y por otro lado el

impacto socioeconómico de las empresas e iniciativas que se han puesto en marcha gracias al programa.

AÑO 2014	INDICADORES DE ACTIVIDAD TECNICA				INDICADORES DE IMPACTO SOCIOECONOMICO		
PROVINCIA	ESTUDIOS FASE 1	ESTUDIOS FASE 2	ESTUDIOS FASE 3	TOTAL ESTUDIOS	EMPRESAS EN MARCHA	INVERSION (€)	PUESTOS DE TRABAJO
HUESCA	504	181	48	733	282	11.635.800	440
TERUEL	257	62	41	360	68	2.495.501	112
ZARAGOZA	143	85	20	248	52	1.981.021	72
TOTAL	904	328	109	1341	402	16.112.322	624

En 2012 se firmó el convenio PAED con carácter cuatrianual (2012-2015). La siguiente tabla recoge la media de los indicadores clave para los años 2012 a 2014 incluidos.

MEDIAS ANUALES AÑOS (2012-2014)	INDICADORES DE ACTIVIDAD TECNICA				INDICADORES DE IMPACTO SOCIOECONOMICO		
PROVINCIA	MEDIA ANUAL DE ESTUDIOS FASE 1	MEDIA ANUAL DE ESTUDIOS FASE 2	MEDIA ANUAL DE ESTUDIOS FASE 3	MEDIA ANUAL DE ESTUDIOS	MEDIA ANUAL DE EMPRESAS EN MARCHA	MEDIA ANUAL DE INVERSION (€)	MEDIA ANUAL DE PUESTOS DE TRABAJO CREADOS
HUESCA	599	226	65	890	250	15.467.333	436
TERUEL	276	74	41	391	81	3.859.000	144
ZARAGOZA	275	109	19	403	77	3.794.667	120
TOTAL	1.150	409	125	1.684	408	23.120.333	700

2. 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:

- i. El Director General de Industria, PYMES, Comercio y Artesanía, que actuará como Presidente, y tres vocales por el Gobierno de Aragón con nivel de Jefe de Servicio o similar, uno de los cuales actuará como secretario.
- ii. Tres vocales representantes de las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Servicios, uno por cada provincia.

- iii. 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 técnicos o expertos de cualquiera de las partes en temas específicos que se desarrollen en sus sesiones.

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 semestralmente para analizar el estado en que se encuentran las actuaciones llevadas a cabo. Tras la firma de este Plan Cameral se reunirá el Consejo Rector y se acordará un plan de trabajo que desarrolle las actividades acordadas. Dicho plan incluirá un sistema de informes de seguimiento periódico para los indicadores más importantes de evolución del Plan Cameral.

VII. - ESTUDIO ECONÓMICO DE LAS ACTUACIONES DEL PLAN CAMERAL.

El presupuesto estimado que resulta necesario para llevar a cabo los programas de trabajo propuestos y sus acciones correspondientes durante 2016 son los que se desglosan en los cuadros siguientes, tanto para las relativas al sector comercial, como a las pymes, siendo en el caso de prórroga del Plan, determinado el presupuesto correspondiente en la misma.

Coste total Programa sobre el sector comercial:

Programa sector comercial	Huesca	Teruel	Zaragoza
Aportación máxima del Gobierno de Aragón	41.666,00	41.666,00	41.666,00
Cofinanciación Cámaras	10.416,50	10.416,50	10.416,50
Coste total del programa	52.082,50 €	52.082,50 €	52.082,50 €

El coste de las actuaciones anteriores para las acciones sobre el sector comercial incluidas en este Plan Cameral durante 2016 asciende a CIENTO VEINTICUATRO MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO EUROS (124.998 €) correspondiendo 41.666 € a las actuaciones de cada una de las Cámaras.

Acciones sobre el sector comercial:

Programas	Huesca	Teruel	Zaragoza
Consolidación y expansión del Multiservicio Rural	0,00	11.438,00	2.408,00
Modernización y mejora de establecimientos comerciales	9.000,00	7.200,00	0,00
Introducción de las TIC en el comercio minorista	4.500,00	4.500,00	8.100,00
Diseño y ejecución de planes de empresa y excelencia en la gestión	19.450,00	18.200,00	21.550,00
Relevo generacional	15.750,00	7.500,00	16.500,00
Seguimiento	2.407,50	2.269,50	2.549,50
Difusión	975,00	975,00	975,00
COSTE TOTAL DEL PROGRAMA	52.082,50 €	52.082,50 €	52.082,50 €

Los costes estimados para cada actuación son los que se detallan a continuación.

Cámara de Huesca acciones sobre el sector comercial

Programas	Coste por participante	Número de participantes	Coste de actuación
Consolidación y expansión del Multiservicio Rural	602	0	0
Modernización y mejora de establecimientos comerciales	900	10	9.000
Introducción a las TIC en el comercio minorista	900	5	4.500
Diseño y ejecución de planes de empresa y excelencia en la gestión			19.450

Diagnóstico RR.HH.	600	0	0
Gestión Empresarial	900	7	6.300
Benchmarking	600	0	0
Orientación Comercial. Cliente Misterioso	600	15	9.000
Orientación Comercial. Publicidad y Márketing	800	2	1.600
Asesoramiento técnico	150	17	2.550
Relevo generacional	750	21	15.750
Seguimiento			2.407,50
Difusión			975
TOTAL			52.082,50

Cámara de Teruel acciones sobre el sector comercial

Programas	Coste por participante	Número de participantes	Coste de actuación
Consolidación y expansión del Multiservicio Rural	602	19	11.438
Modernización y mejora de establecimientos comerciales	900	8	7.200
Introducción a las TIC en el comercio minorista	900	5	4.500
Diseño y ejecución de planes de empresa y excelencia en la gestión			18.200
Diagnóstico RR.HH.	600	6	3.600
Gestión Empresarial	900	6	5.400
Benchmarking	600	0	0
Orientación Comercial. Cliente Misterioso	600	2	1.200
Orientación Comercial. Publicidad y Márketing	800	7	5.600
Asesoramiento técnico	150	16	2.400
Relevo generacional	750	10	7.500
Seguimiento			2.269,50
Difusión			975
TOTAL			52.082,50

Cámara de Zaragoza acciones sobre el sector comercial

Programas	Coste por participante	Número de participantes	Coste de actuación
Consolidación y expansión del Multiservicio Rural	602	4	2.408
Modernización y mejora de establecimientos comerciales	900	0	0
Introducción a las TIC en el comercio minorista	900	9	8.100
Diseño y ejecución de planes de empresa y excelencia en la gestión			21.500
Diagnóstico RR.HH.	600	0	0
Gestión Empresarial	900	8	7.200
Benchmarking	600	0	0
Orientación Comercial. Cliente Misterioso	600	9	5.400
Orientación Comercial. Publicidad y Márketing	800	8	6.400
Asesoramiento técnico	150	17	2.550
Relevo generacional	750	22	16.500
Seguimiento			2.549,50
Difusión			975
TOTAL			52.082,50

Los costes relacionados con el programa de difusión responden a la organización, publicidad y realización de jornadas divulgativas en las comarcas de la provincia en las que se explican las actuaciones incluidas en el programa y que se complementan con exposiciones de buenas prácticas para las empresas del sector. También se incluye el mantenimiento de la página web específica de los multiservicios rurales (www.multiserviciorural.com).

Los costes relacionados con el programa de multiservicios rurales se concretan en visitas de seguimiento a los distintos establecimientos ya abiertos y en visitas y asesoramiento a los ayuntamientos que plantean la creación de un multiservicio en su localidad. Las visitas se planifican optimizando las rutas para examinar en una misma ruta los multiservicios que se encuentren más próximos. Las visitas responden al asesoramiento en productos, presentación y proveedores necesarios para la actividad comercial.

En las acciones del resto de programas se realiza una estimación de las actuaciones a realizar teniendo en cuenta, tanto el análisis e informes relativos al alcance de cada actividad, como las necesidades de tiempo medias para su ejecución. A este respecto hay que considerar que la oferta de estas actuaciones a empresas de todo el ámbito territorial correspondiente a la provincia de referencia para las Cámaras de Comercio, e implica unas variaciones en el tiempo dedicado debidas a los desplazamientos necesarios para atender a las empresas que no están en las capitales de provincia.

Acciones sobre PYMES

Coste total Programa PAED

Programa PAED	Huesca	Teruel	Zaragoza
Aportación máxima del Gobierno de Aragón	225.000,00	135.000,00	90.000,00
Cofinanciación Cámaras	56.250,00	33.750,00	22.500,00
Coste total del programa	281.250,00 €	168.750,00 €	112.500,00 €

El coste de las actuaciones anteriores para las acciones sobre PYMES incluidas en este Plan Cameral durante 2016 asciende a CUATROCIENTOS CINCUENTA MIL EUROS (450.000,00 €), correspondiendo 225.000 € a las actuaciones de la Cámara de Huesca, 135.000 € a la Cámara de Teruel, y 90.000 € a la Cámara de Zaragoza.

Los costes totales del programa se desglosan en las siguientes tablas. Es preciso aclarar que en el coste de cada tipo de asesoramiento se han repercutido los correspondientes costes de seguimiento y difusión, ya que hay que tener en cuenta que los expedientes son objeto de seguimiento y pueden serlo de asesoramientos posteriores en caso de nuevas inversiones, diagnósticos de competitividad, etc.

Cámara de Huesca acciones PYMES

Eje	Estudio	Coste del estudio	Objetivo anual (número de estudios)	Importe total
1	Modelo de negocio	500,00 €	308	154.000,00 €
1	Viabilidad/ financiación	900,00 €	66	59.400,00 €
1	Implantación / puesta en marcha	600,00 €	66	39.600,00 €
2	Competitividad	1.500,00 €	19	28.500,00 €
Total				281.250,00 €

Cámara de Teruel acciones PYMES

Eje	Estudio	Coste del estudio	Objetivo anual (número de estudios)	Importe total
1	Modelo de negocio	500,00 €	185	92.500,00 €
1	Viabilidad/ financiación	900,00 €	40	36.000,00 €
1	Implantación / puesta en marcha	600,00 €	40	24.000,00 €
2	Competitividad	1.500,00 €	11	16.500,00 €
Total				168.750,00 €

Cámara de Zaragoza acciones PYMES

Eje	Estudio	Coste del estudio	Objetivo anual (número de estudios)	Importe total
1	Modelo de negocio	500,00 €	123	61.500,00 €
1	Viabilidad/ financiación	900,00 €	26	23.400,00 €

Durante el ejercicio 2016 en el que entra en funcionamiento el nuevo PAED se podrá, revisar, para cada provincia, la distribución de proyectos con la finalidad de adaptarse al máximo a las necesidades de cada territorio y siempre que finalmente el coste de las acciones iguale o supere el coste total previsto.

Los objetivos numéricos propuestos y el coste de las actividades generadas, se consideran coherentes y adecuados para la ejecución eficaz y eficiente de la necesaria acción pública en esta materia y realizados a precios de mercado o incluso mejores, al contar con las sinergias y ahorros que se generan por ser prestados por una entidad con un amplio abanico de actividades. La dedicación estimada y su coste son resultado de las concretas características de la estructura de personal y de los recursos propios y ajenos disponibles en cada provincia, estando en todo caso los costes salariales dentro de los límites de coste especificados en el Plan de Racionalización del Gasto Corriente del Gobierno de Aragón.

No obstante, cuando, como consecuencia de la ejecución de la actuación el presupuesto de uno o más programas precise ser modificado al alza o a la baja en más de un 10%, las Cámaras deberán justificar debidamente dicha modificación, que requerirá de la previa aprobación por el Consejo Rector, siendo preciso que se solicite antes de la finalización del plazo de ejecución.

Para la ejecución de las actuaciones previstas en el Plan Cameral durante 2016 se destinará un equipo de técnicos y personal de apoyo con el número de componentes que se indica a continuación, expresado en jornadas completas de trabajo. Las Cámaras deberán definir el conjunto máximo de técnicos y personal de apoyo que llevarán a cabo los trabajos y sus competencias, formación y organización en la solicitud de ayuda para el desarrollo del Plan Cameral. Igualmente se podrán incluir otros gastos, necesarios para la ejecución de las actividades descritas en el Plan, que se concretarán en los convenios que deben desarrollar el mismo. Las modificaciones, que a propuesta de la correspondiente Cámara, resultaran necesarias en los equipos serán aprobadas por el Consejo Rector.

ACCIONES	Equipo HUESCA	Equipo TERUEL	Equipo ZARAGOZA
----------	---------------	---------------	-----------------

Acciones sobre el sector Comercial	1	1	1.5
Acciones sobre PYMES (*)	6.7	3.5	3

(*) Técnicos y personal de apoyo computado por equivalencia en jornadas

VIII- MECANISMOS DE FINANCIACIÓN DE LAS ACTUACIONES PREVISTAS EN EL PLAN CAMERAL Y CUANTÍA SUBVENCIONABLE

Las medidas que se recogen en el plan se financiarán con fondos propios de la Comunidad Autónoma y con cargo a las disponibilidades presupuestarias del ejercicio 2016 sin que puedan implicar gasto adicional a dichas disponibilidades. En el supuesto en los que el plan pueda extender sus actuaciones a ejercicios futuros, estas quedarán supeditadas a las disponibilidades presupuestarias correspondientes a dichos ejercicios.

La aportación máxima del Gobierno de Aragón para el ejercicio 2016 es de QUINIENTOS SETENTA Y CUATRO MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO EUROS (574.998,00 €), con cargo a las siguientes aplicaciones presupuestarias de los presupuestos de la Comunidad Autónoma de Aragón:

Plan Cameral de Competitividad Cámara de Huesca.

Acciones sobre el sector comercial. Aplicación: 15040 622.1 440150 (91002). Importe 41.666,00 €

Acciones sobre PYMES. Aplicación: 15040 723.1 440149 (91002).

Importe 225.000,00 €

DOSCIENTOS SESENTA Y SEIS MIL SEISCIENTOS SESENTA Y SEIS EUROS (266.666,00 €)

Plan Cameral de Competitividad Cámara de Teruel.

Acciones sobre el sector comercial. Aplicación: 15040 622.1 440150 (91002). Importe 41.666,00 €

Acciones sobre PYMES. Aplicación: 15040 723.1 440149 (91002).

Importe 135.000,00 €

CIENTO SETENTA Y SEIS MIL SEISCIENTOS SESENTA Y SEIS EUROS (176.666,00 €)

Plan Cameral de Competitividad Cámara de Zaragoza.

Acciones sobre el sector comercial. Aplicación: 15040 622.1 440150 (91002). Importe 41.666,00 €

Acciones sobre PYMES. Aplicación: 15040 723.1 440149 (91002).

Importe 90.000,00 euros

CIENTO TREINTA Y UN MIL SEISCIENTOS SESENTA Y SEIS EUROS (131.666,00 €)

La aportación de la Administración autonómica prevista supone como máximo un porcentaje de ayuda del 80% con respecto al coste total. Si el coste final de la actuación

fuese inferior al previsto en este Plan Cameral, el importe de la ayuda se reducirá proporcionalmente de forma que se respete el citado porcentaje. La beneficiaria de la subvención deberá aportar al menos un 20 % del coste total de la actuación subvencionada, que se acreditará con la aportación de los documentos de justificación de los correspondientes gastos subvencionados tal y como se dispondrá en el convenio correspondiente.

El importe de la subvención nunca podrá, en concurrencia con ayudas y subvenciones de otras Administraciones públicas o entes públicos, nacionales o internacionales, superar el coste de la actividad a desarrollar por el beneficiario ni, en su caso, los límites de la Ley 5/2015, de 25 de marzo, de Subvenciones de Aragón. De este modo si percibe más ayudas públicas, la suma de las mismas no puede suponer más del 80% del coste de funcionamiento. En caso contrario, la aportación de la Administración de la Comunidad Autónoma de Aragón se reducirá hasta ese porcentaje, de conformidad con la ley de Subvenciones citada.