

PLAN
ESTRATÉGICO
2018 - 2021



Instituto de Crédito Oficial

2018



Instituto de Crédito Oficial

INTRODUCCIÓN

ICO ocupa un lugar destacado dentro del sistema financiero español y ha jugado un importante papel en la recuperación de la economía española. En el actual escenario económico, que se caracteriza fundamentalmente por la consolidación del crecimiento económico, el Instituto debe seguir contribuyendo al desarrollo de nuestro país y a la aportación de valor añadido al sistema.

En el entorno económico y financiero, la situación actual se caracteriza por estos elementos:

- Nuevo modelo de crecimiento, marcado por la fortaleza de la demanda interna y el crecimiento de las exportaciones.
- Paulatina relajación de la política monetaria expansiva de los últimos años.
- Desapalancamiento empresarial ordenado y desarrollo de nuevos instrumentos de financiación alternativa.
- Recuperación de la inversión a largo plazo y movilización del Plan de Inversiones para Europa.

En el entorno regulatorio e institucional:

- Unión Bancaria: nuevo escenario que implica un enfoque de los modelos de negocio más paneuropeo.
- Mayor integración de la Banca Promocional dentro de la Unión Europea.

Este nuevo escenario económico, financiero e institucional (tanto a nivel nacional como internacional) hace necesario un proceso de análisis estratégico sobre la aportación de valor y posicionamiento de ICO en los próximos años.

El Plan Estratégico, bajo la coordinación de la Secretaría de Estado de Economía, se enmarca dentro de la Estrategia de Internacionalización de la Economía Española 2017-2027 y el Plan de Acción Bienal 2017-2018, aprobado en el Consejo de Ministros del 8 de septiembre de 2017.

Este Plan Estratégico, que afecta al conjunto de entidades que conforman el Grupo ICO y que será de aplicación durante el período 2018-2021, constituye nuestra “hoja de ruta” para los próximos años.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

EL PLAN ESTRATÉGICO DEL ICO ESTABLECE 5 OBJETIVOS PARA LOS PRÓXIMOS AÑOS:

- Fomentar la internacionalización.
- Promover la inversión a largo plazo.
- Potenciar la inversión en infraestructuras y otros bienes públicos.
- Fomentar las fuentes de financiación alternativa.
- Impulsar mejoras en el funcionamiento interno.

Estos 5 Objetivos Estratégicos, se desarrollan en 12 Planes de Actuación, que a su vez se concretan en la puesta en marcha de distintos productos o servicios por parte del Grupo ICO.

PLANES DE ACTUACIÓN



1: NUEVOS SOCIOS Y MECANISMOS INTERNACIONALES PARA ACOMPAÑAR A LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA

Plan de actuación

Ampliación del canal de distribución de los fondos ICO hacia las empresas o proyectos con interés español, operando con contrapartidas internacionales como banco de segundo o tercer piso, en un proceso gradual de acercamiento al “mercado local”.

Fortalezas ICO

Experiencia previa en apoyo a la internacionalización.

Capacidad de desarrollar una oferta integral de productos en el ámbito export-import.

Productos

1.1 Canal Internacional para pymes y grandes empresas: internacionalización de las empresas mediante la utilización de nuevas entidades financieras internacionales como mediadoras de la disposición de fondos en diversas monedas a medio y largo plazo.

2: CAPTACIÓN EFICIENTE DE FONDOS DE ICO PARA LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE FINANCIACIÓN EMPRESARIAL

Plan de actuación

ICO mantendrá su papel como banco mayorista proveedor de financiación a la PYME española con un papel subsidiario en un esquema de colaboración público-privada.

ICO consolidará su papel como canalizador preferente de recursos de las Instituciones Financieras Internacionales (IFIs) y en particular del Banco Europeo de Inversiones (BEI) hacia las empresas españolas.

Fortalezas ICO

Garantía del Estado.

Capacidad de captación recurrente y en condiciones preferentes de precio y plazo.

Amplia experiencia como entidad de segundo piso.

Productos

2.1 Emisión de bonos y préstamos de IFIs. La canalización de fondos de las IFIs se realizará mediante la negociación de “préstamos globales” para PYME o bien mediante la aportación de la garantía ICO a entidades financieras prestatarias de un contrato de financiación de una IFI.

3: FINANCIACIÓN MULTIDIVISA PARA PROYECTOS INTERNACIONALES DE INVERSIONES A LARGO PLAZO

Plan de actuación

Promover nuevos mecanismos de colaboración público-privada con la Banca Promocional Local e intermediarios financieros privados, facilitando la necesaria participación de la banca española en la intermediación de flujos transnacionales.

Aportar financiación a proyectos de inversión con interés español en la moneda local de las regiones en las que se desarrolla la inversión.

Fortalezas ICO

Capacidad de diversificación de fuentes de financiación.

Referente a nivel internacional en colaboración con promotores e IFIs.

Productos

3.1 Financiación en divisa para PYME y gran empresa para participar en el diseño y aplicación de un mecanismo de financiación multidivisa para inversiones a largo plazo en determinadas regiones.

4: IMPULSO DE LA INVERSIÓN A LARGO PLAZO PARA EMPRESAS E INFRAESTRUCTURAS

Plan de actuación

Continuar facilitando financiación a largo plazo destinada a inversiones productivas, tanto en el ámbito nacional como en el internacional para potenciar el crecimiento del tamaño empresarial y fomentar la internacionalización de la empresa española.

Promover la innovación como financiador de I+D+i en sentido amplio: procesos, productos y mercados.

Colaborar con el sector de las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR).

Fortalezas ICO

Experiencia como proveedor de inversión productiva a largo plazo.

Referente en esquemas de colaboración público- privada.

Colaboración con la actividad de las SGR.

ICO como ventanilla de acceso en España al Plan de Inversiones para Europa.

Productos

4.1 Financiación de la inversión de la PYME a largo plazo complementando la oferta en plazos de la banca comercial.

4.2 Financiación de inversión en los plazos más largos en apoyo a los proyectos de infraestructuras. Se actuará tanto en mercado primario, como en mercado secundario de proyectos maduros que se refinancian en el mercado de capitales o de crédito dando entrada a nuevos inversores.

5: APORTACIÓN ICO AL PLAN DE INVERSIONES PARA EUROPA: MAXIMIZACIÓN DEL “PLAN JUNCKER” EN ESPAÑA

Plan de actuación

Impulso de la utilización del Fondo Europeo para Inversiones Estratégicas (EFSI).

Aprovechar las oportunidades del Fondo EFSI para incrementar el volumen de financiación y mejorar las condiciones financieras, facilitando el acceso a operaciones de mayor riesgo.

Alinear el catálogo de productos con otras instituciones homólogas, en coordinación con Grupo BEI y otros bancos promocionales europeos en el contexto del Plan Juncker.

Participación activa en el desarrollo del Advisory Hub para el asesoramiento de la creación de estructuras financieras óptimas (PPP).

Fortalezas ICO

Experiencia como financiador de infraestructuras.

Conocimiento de mercado.

Experiencia en procesos de licitación internacional.

FondICO Infraestructuras como mecanismo alternativo de financiación.

Productos

5.1 Financiación de proyectos en infraestructuras y otros bienes públicos.

Utilización de fondos EFSI para potenciar el carácter de ICO como entidad especializada en este tipo de financiación.

Será importante la participación en plataformas, en ámbitos como aguas, eficiencia energética, tratamiento de residuos y otros.

5.2 Plataformas de financiación a PYME para eficiencia energética

con el objetivo de respaldar proyectos de energías renovables y proyectos de mejora en eficiencia energética en los distintos sectores económicos de actividad.

5.3 Otras plataformas para PYME para facilitar el acceso a la financiación de los pequeños proyectos de inversión.

6: LÍNEAS DE RIESGO COMPARTIDO

Plan de actuación

Incorporación de mecanismos para ofrecer a las entidades financieras mediadoras coberturas parciales de riesgo en operaciones ligadas a nuevos proyectos de inversión.

Otorgamiento de garantía pari-passu sobre un determinado porcentaje no mayoritario de cada una de las nuevas operaciones originadas.

Se permitiría transferir beneficios a las pymes por la mejora de las condiciones de financiación al poder asumir el sector privado mayor riesgo (menor consumo de capital y menor concentración de riesgos).

Alineación con las mejores prácticas europeas en la combinación de fondos europeos y nacionales, reforzando la colaboración entre ICO y Grupo BEI.

Fortalezas ICO

Capacidad de interacción con las entidades financieras privadas mediante herramientas modernas (Banc@ico).

Productos

6.1 Líneas de riesgo compartido especializadas

ICO promoverá líneas de riesgo compartido en aquéllos sectores de actividad con mayor dificultad de acceso a la financiación.

7: CONTRIBUCIÓN A LA ESTRUCTURACIÓN DE CARTERAS Y TITULIZACIONES

Plan de actuación

ICO impulsará este mercado como mecanismo intermedio para incrementar el crédito a las empresas españolas a través de fuentes alternativas de financiación, apoyando la plataforma EIF and National Promotional Institutions Securitisation Initiative (ENSI) y el lanzamiento de las titulaciones Simple, Transparent and Standardised (STS).

La inversión en bonos procedentes de carteras estructuradas y titulaciones estaría sujeta al carácter subsidiario y complementario del ICO respecto del sector privado.

Fortalezas ICO

Experiencia en titulación de carteras.

Socio fundador del European Data Warehouse.

Participación en los grupos de trabajo que desarrollan este producto en el marco del Plan de Inversiones para Europa.

Productos

7.1 Programa de compra de titulaciones de PYMES, que permite participar en la adquisición de instrumentos financieros de titulaciones de carteras cuya venta implique una mejora en la financiación de la empresa española. ICO podrá participar en las plataformas de inversión ENSI, en titulación de pymes, en colaboración con el Grupo BEI y otros Bancos Nacionales de Promoción.

8: IMPULSO DE LA ACTIVIDAD DE ICO COMO GESTOR DE FONDOS PÚBLICOS, ESPECIALMENTE EN EL FOMENTO DE LA EXPORTACIÓN E INVERSIÓN EN EL EXTERIOR

Plan de actuación

Ante la evolución de los fondos públicos hacia operaciones comerciales, se estudia la posible incorporación de nuevas funciones en ICO que mejoren las actuaciones del sector público en su conjunto, especialmente en el ámbito de la internalización de la empresa española.

Actuar como una auténtica Agencia Financiera Exterior, al igual que otras entidades comparables en países que suponen ejemplos de potencias exportadoras.

Aprovechar las sinergias entre la actividad comercial de los fondos públicos y la financiación directa de grandes proyectos en el exterior de ICO. De esta forma, se pondría en valor las economías de escala existentes.

Fortalezas ICO

Dilatada experiencia y acreditada capacidad como financiador directo y como agente financiero de fondos públicos.

Emisor habitual en los mercados financieros.

Relaciones de confianza con los diversos agentes.

Productos

8.1 Financiación vinculada a los Fondos Públicos, especialmente para fomento de internacionalización de la empresa, actuando como una auténtica Agencia Financiera Exterior.

9: ICO COMO CENTRO DE EXCELENCIA EN EL ASESORAMIENTO PARA EL SECTOR PÚBLICO

Plan de actuación

Proporcionar servicios de asesoramiento, estructuración y financiación de proyectos de inversión promovidos por Entes Locales en el marco del Fondo de Impulso Económico. A título de ejemplo: depuración de aguas.

Promover plataformas de inversión para pymes.

Promover nuevos modelos de actuación para financiación de damnificados basados en estructuras más eficaces de utilización de fondos públicos, como modelos de cobertura parcial del riesgo.

Fortalezas ICO

Participación en estructuración y financiación de grandes operaciones promovidas por el sector público.

Especialización en financiación de damnificados por crisis económicas y catástrofes naturales.

Productos

9.1 Plataforma de financiación para saneamiento y depuración de aguas. Financiación, asesoramiento y estructuración de la financiación de proyectos de inversión en este sector.

9.2 Otras Plataformas de financiación para facilitar la puesta en marcha de determinados proyectos de inversión promovidos por el sector público territorial.

9.3 Actuación ante catástrofes naturales. Nuevos modelos de actuación para la financiación pública de los afectados por catástrofes naturales sobre la base de coberturas parciales de riesgo de crédito.

10: FORTALECIMIENTO DEL CAPITAL PRIVADO (CAPITAL RIESGO)

Plan de actuación

Apoyar al proceso de creación y aumento de tamaño de las empresas mediante el fortalecimiento del capital, contribuyendo al proceso de desapalancamiento empresarial y al desarrollo del sector del capital privado en España.

Impulsar la actividad de capital privado, en colaboración con otros agentes públicos, en apoyo al crecimiento de proyectos empresariales de investigación y desarrollo en todos los ámbitos, con especial atención a la innovación tecnológica.

Fortalezas ICO

Dilatada experiencia de AXIS en el sector de capital privado (Fond-ICO Infraestructuras, Fond-ICO pyme y Fond-ICO Global).

Productos

10.1 FondICO Global, dotado de 1.500 millones de euros. Consolidación del Fondo mediante una importante actividad de difusión y oferta de nuevas convocatorias tanto para capital expansión como Venture Capital e incubación.

10.2 FondICO Infraestructuras. Impulso de la actividad de financiación en capital o cuasi capital en proyectos de infraestructuras, especialmente en el ámbito internacional.

10.3 Fondo Isabel la Católica. Incremento de la actividad de coinversión con business angels mediante el lanzamiento de un segundo fondo por 40 millones de euros.

10.4 FondICO PYME, dotado de 250 millones de euros, continuará promoviendo alternativas a la financiación bancaria, reforzando el grado de capitalización de la PYME española y el proceso de innovación financiera de la empresa.

11: IMPULSO DE LA CULTURA DE CONTROL INTERNO

Plan de actuación

En el nuevo entorno bancario caracterizado por una cultura de mayor control, el ICO continuaría avanzando en mejoras de control interno en general, y en particular:

Definición de un Marco de Apetito al Riesgo siguiendo las mejores prácticas bancarias.

Atención, desde una posición proactiva, a la adaptación eficaz y eficiente a los constantes y crecientes requerimientos regulatorios: “prospección normativa”.

Procesos de automatización y desarrollos informáticos que permitan mejorar el control interno, adaptándose además al Plan de Transformación Digital del sector público en su conjunto.

La experiencia atesorada por ICO en la gestión de productos con contrapartidas y perfiles de riesgo similar y con los planes de mejora previstos, permiten a ICO acometer las palancas previstas con un nivel adecuado de control y gestión.

Fortalezas ICO

Supervisión de diversos organismos (BdE, IGAE, Tribunal de Cuentas, auditores externos).

Políticas y procedimientos desarrollados para adecuada gestión de riesgos conforme a normativa.

Buen punto de partida para la gestión eficiente de riesgos inherentes a la actividad incremental gracias a la experiencia previa exitosa en diversos productos y con distintas contrapartidas.

12: MEJORA EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA: GOBERNANZA, EVALUACIÓN Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

Plan de actuación

Gobernanza y Transparencia: estudiar mecanismos de mejora y transparencia. Continuar ofreciendo de una forma ágil y eficiente, las respuestas más adecuadas a las necesidades de las empresas y la economía. Integración de memorias haciendo partícipes a los distintos stakeholder (Memoria RSE, Informe de progreso del Pacto Mundial, Memoria de Formación, Informe de Gobierno Corporativo).

Estudios y Evaluación: seguir avanzando en el diagnóstico ex ante de las necesidades de las PYME, profundizando en un conocimiento de las mismas, así como en la evaluación ex post del impacto de la actividad de ICO.

Responsabilidad Social Empresarial: continuar con el compromiso del Instituto en términos sociales y medioambientales profundizando en su integración en el “core business”, como muestran las emisiones de bonos sociales o la implantación de los procedimientos de los Principios de Ecuador en los procesos internos de originación de créditos.

Fortalezas ICO

Consejo con miembros independientes que dotan a la entidad de mayor autonomía.

Procedimiento para toma de decisiones y reporting que garantiza la involucración del Consejo en la gestión.

Metodología desarrollada para evaluación de impacto de la actividad a nivel macro y micro.

RSE implantada de manera transversal en la organización.

RESUMEN

Ejes de actividad	A. Banco de Promoción
Objetivos Estratégicos 1. Fomentar la internacionalización de la empresa española actuando como una Agencia Financiera Exterior y mantener las líneas tradicionales activas	1- Nuevos socios y mecanismos 2- Captación eficiente de fondos 3- Financiación multdivisa 4- Inversión largo plazo para empresas e infraestructuras 5- Maximización del “Plan Juncker” en España 6- Líneas de riesgo compartido
2. Promover la inversión empresarial a largo plazo	
3. Potenciar la inversión en infraestructuras y otros bienes públicos	
4. Fomentar los mecanismos alternativos de financiación	7- Contribución a la estructuración de carteras y titulizaciones
5. Impulsar mejoras en el funcionamiento interno	

B. Agencia Financiera	C. Capital Privado
<p>8- ICO como gestor de fondos públicos</p> <p>9- Asesoramiento y prestación de servicios</p>	<p>5- Maximización del “Plan Juncker” en España</p>
	<p>10- El fortalecimiento del capital privado</p>
<p>11- Impulso de la cultura de control interno</p>	
<p>12- Gobernanza, evaluación y responsabilidad social</p>	

PLANES DE ACTUACIÓN

1. Acompañando a la internacionalización de la empresa española: Nuevos socios y mecanismos.

2. Acceso de ICO a una financiación preferente como fundamento para la mejora de las condiciones de financiación empresarial: Captación eficiente de fondos.

3. Financiación multidivisa para proyectos internacionales de financiación de inversiones a largo plazo, la aportación del ICO para paliar el “pecado original”: Financiación multidivisa.

4. Impulso de la inversión a largo plazo para empresas e infraestructuras en coordinación con otros agentes: Inversión largo plazo para empresas e infraestructuras.

5. Aportación ICO al Plan de inversiones para Europa: Maximización del “Plan Juncker” en España.

6. Desde la aportación de volumen a la compartición de riesgo: Líneas de riesgo compartido.

7. Cuando la liquidez no es un problema: Contribución a la estructuración de carteras y titulizaciones.

8. Impulso de la actividad de ICO como gestor de fondos públicos, especialmente en el fomento de la exportación e inversión en el exterior: ICO como gestor de fondos públicos.

9. ICO como centro de excelencia en el asesoramiento para el sector público: Asesoramiento y prestación de servicios.

10. Incremento de la capitalización de las empresas en crecimiento: El fortalecimiento del capital privado.

11. Impulso de la cultura del control interno.

12. Mejora de la gestión estratégica: Gobernanza, evaluación y responsabilidad social

PRODUCTOS

1.1. Canal internacional para PYME y grandes empresas.	(página 5)
2.1. Emisión de bonos y préstamos de IFIs	(página 6)
3.1. Financiación en divisa a PYME y grandes empresas	(página 7)
4.1. Financiación de la inversión de la PYME a largo plazo.	(página 8)
4.2. Financiación de proyectos de inversión en los plazos más largos.	
5.1. Financiación de proyectos en infraestructuras y otros bienes públicos (eficiencia energética, residuos, aguas...)	(página 10)
5.2. Plataformas de financiación a PYME para eficacia energética.	
5.3. Otras plataformas “Juncker” para PYME.	
6.1. Otras líneas de riesgo compartido especializadas.	(página 11)
7.1. Programa de compra de titulaciones PYME.	(página 12)
8.1. Financiación vinculada a los fondos públicos, especialmente para fomento de internacionalización de la empresa.	(página 13)
9.1. Plataforma de financiación para saneamiento y depuración de aguas.	(página 14)
9.2. Otras plataformas.	
9.3. Actuación ante catástrofes.	
10.1. FondICO Global	(página 15)
10.2. FondICO Infraestructuras	
10.3. Fondo Isabel La Católica	
10.4. FondICO PYME	
No aplica	
No aplica	



Paseo del Prado 4 - 28014 Madrid
www.ico.es
@ICOGob