



## **PLAN ESTRATEGICO 2016-2018**

# Índice

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| <b>Carta del Presidente</b> .....                          | 2  |
| <b>Introducción</b> .....                                  | 3  |
| <b>Análisis del Entorno</b> .....                          | 6  |
| Tendencias y escenarios .....                              | 6  |
| Perspectivas y evolución .....                             | 8  |
| <b>Análisis Estratégico</b> .....                          | 11 |
| Breve Historia de Spainsif .....                           | 11 |
| Análisis de los grupos de interés .....                    | 11 |
| Análisis de los valores .....                              | 15 |
| Análisis Interno .....                                     | 16 |
| Análisis de puntos fuertes y débiles (DAFO) .....          | 18 |
| <b>Objetivos y Estrategia</b> .....                        | 20 |
| Objetivos .....                                            | 20 |
| Ejes estratégicos .....                                    | 20 |
| Líneas de actuación específicas .....                      | 20 |
| <b>Acciones e Indicadores</b> .....                        | 23 |
| Promoción de la ISR .....                                  | 23 |
| Influencia .....                                           | 25 |
| Investigación y Formación .....                            | 26 |
| Indicadores para alcanzar los Objetivos Estratégicos ..... | 26 |

# Carta del Presidente

Querido lector,

Es un motivo de orgullo presentar este nuevo Plan Estratégico 2016-2018. Este Plan es producto de un intenso periodo de reflexión por parte de la Junta Directiva y la Comisión Ejecutiva de Spainsif. Quiero destacar y agradecer en estas líneas el alto nivel de participación e involucración de todas las organizaciones presentes en ambos órganos.

Spainsif se encuentra hoy en un momento dulce. En muy pocos años de actividad, y en un contexto de alta incertidumbre en los mercados, ha sabido consolidarse como referente en el campo de la inversión socialmente responsable en España. Cuenta con una masa crítica de socios, a través de sus cinco grupos, que la hace representativa de toda la cadena de valor de la inversión responsable en nuestro país. Además, la oferta de productos y el volumen de activos bajo gestión con un mandato ambiental, social y de buen gobierno, ha crecido significativamente.

En este contexto, la principal responsabilidad de Spainsif es la de potenciar todos estos logros y aprovechar al máximo las oportunidades de desarrollo de la ISR dentro y fuera de nuestras fronteras. Es el momento de trabajar los aspectos cualitativos de la ISR para facilitar una mayor nitidez del concepto, depurando y refinando los productos. Queremos potenciar la experimentación de agentes, asesores y clientes con la inversión responsable para mostrar que hoy por hoy, los inversores pueden implementar carteras sostenibles social y ambientalmente, a la vez que eficientes desde el punto de vista financiero. Vamos a poner nuestro empeño en atraer la demanda del ahorrador particular a través de la colaboración de nuestros miembros con las instituciones y grupos de interés. Para ello, vamos a reforzar nuestra comunicación para que nuestra intensa actividad de promoción e investigación sea cada vez más relevante y despierte el interés de un número cada vez mayor de interesados.

Este nuevo plan nos va a ayudar a construir un mercado y una economía más sostenible, transparente y equilibrada. Es el momento de apostar por la ISR en España.



Jaime Silos Leal.

Presidente de Spainsif.

# Introducción

La planificación estratégica es un proceso para determinar los objetivos de la organización a través de los medios adecuados, con el fin de definir la mejor manera de alcanzarlos. Es una herramienta que se pone al servicio de las organizaciones para facilitar la comunicación y la participación, ajustar los intereses y valores divergentes, diseñar procesos de toma de decisiones eficientes y promover la implantación de estas decisiones.

El presente plan estratégico está estructurado de la siguiente forma:

El primer apartado de introducción sirve para explicar lo que es la planificación estratégica y para definir los puntos más generales del plan, como son la misión, visión, líneas de actuación estratégicas, metodología utilizada, participantes y alcance.

El segundo apartado incluye un análisis del entorno que se ha llevado a cabo a través de un estudio del benchmarking del sector SIFs, y de unas perspectivas de evolución del mercado de la ISR y de Spainsif.

El tercer apartado se ha centrado en el análisis estratégico de la asociación, con el objetivo de formar una imagen general del estado de Spainsif, a través de una encuesta interna a los asociados, un análisis al histórico de ingresos y gastos de la asociación y un estudio de los puntos fuertes y puntos débiles, utilizando un análisis DAFO.

El cuarto apartado contiene los objetivos y ejes estratégicos que van a regir las actividades a realizar por la asociación.

En el último de los apartados se desglosan las acciones a llevar a cabo, incluyendo indicadores para alcanzar los objetivos fijados en la estratégica.

## Misión

La Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación, no menciona expresamente la obligatoriedad de incluir la misión de las asociaciones en sus estatutos, aunque en su artículo 7d enumera los contenidos mínimos que deben ser incluidos en los estatutos, describiendo de forma precisa tanto los fines como las actividades de la asociación.

Este concepto de fines es análogo a la misión de la asociación, que en el caso de los estatutos de Spainsif aparece recogido en el artículo 2, junto con las líneas estratégicas generales de la asociación.

En los planes estratégicos sí que aparece una mención expresa a la misión de la asociación, desarrollada a partir de los fines expuestos en los estatutos de Spainsif.

La misión de Spainsif, por tanto, es:

*“Fomentar la integración de criterios ambientales, sociales y de buen gobierno corporativo en las políticas de inversión en España mediante el diálogo con los diferentes grupos sociales y contribuyendo al desarrollo sostenible”.*

*“Pretende ser una plataforma de encuentro y referencia para generar y difundir conocimiento sobre la ISR así como concienciar e impulsar cambios en los procesos de inversión en la comunidad inversora, las Administraciones Públicas, las empresas y la ciudadanía en general”.*

## Visión

Lograr la mayor divulgación posible de la ISR, el crecimiento de los activos gestionados con criterios ASG, la mejora continua en el desarrollo e implementación de las políticas que consideren estos principios, el avance en la transparencia, el conocimiento, la formación, y contribuir de esta manera a la generación de oferta y demanda de productos y políticas socialmente responsables.

Ser la plataforma de encuentro y referencia en España para todo lo concerniente a la ISR, impulsando y coordinando las actividades que permitan lograr todos esos objetivos, y con una proyección nacional e internacional (especialmente hacia Europa e Iberoamérica), con la finalidad de aumentar la inversión con criterios ASG y que esta se inspire en los valores de la asociación: responsabilidad, transparencia, sostenibilidad, compromiso, confianza, pluralidad e independencia.

## Líneas de actuación estratégica

¿Cuáles serían las líneas estratégicas según los estatutos?

*“1. Promoción de la ISR para la generación de su oferta y demanda en España.*

*a. Difusión: campañas educativas y desarrollo de documentos, publicaciones y otros servicios.*

*b. Investigación: impulso en colaboración con Universidades, Escuelas de Negocio e Instituciones.*

*c. Colaboración con otras SIF y con organismos e instituciones relacionados con la ISR.*

*2. Transmisión de una visión plural e independiente sobre todo aquello que afecte a la ISR.*

*3. Elaboración de un Plan estratégico a 3 años con unos objetivos concretos”.*

## Elementos metodológicos

La formulación del presente plan estratégico ha sido posible gracias a los documentos de soporte que detallamos a continuación.

Para el análisis externo de la asociación, se ha llevado a cabo un estudio benchmarking de los SIFs europeos y de otras organizaciones cercanas al sector SIF. Este estudio se ha completado con información financiera facilitada por los principales SIFs europeos.

Las proyecciones, estado de la ISR y los escenarios económicos posibles han seguido una metodología de análisis estadístico, al igual que los datos recabados en la Encuesta Interna realizada a los asociados de Spainsif.

Para el estudio de los puntos fuertes y débiles de la asociación, se ha seguido una metodología de análisis DAFO.

## Participantes y alcance

En la elaboración de este plan estratégico ha participado la Comisión Ejecutiva de Spainsif, como grupo de trabajo delegado por la Junta Directiva, con el apoyo operativo del personal de la Asociación, el cual ha trabajado en el desarrollo específico y en las labores de ajuste del borrador.

Este Plan Estratégico se presenta para su aprobación a la Junta Directiva de Spainsif, la cual ha ejercido como órgano de supervisión y control.

El alcance es de tres años, plazo de vigencia de los planes estratégicos según los estatutos de Spainsif, y engloba las actividades a desarrollar en ese periodo.

# Análisis del Entorno

## Tendencias y escenarios

El entorno es uno de los primeros puntos que tener en cuenta a la hora de estructurar un nuevo plan estratégico. Spainsif es un foro único en España, cuya misión es divulgativa e informativa, por lo que no es competencia ni competidora de otras asociaciones o empresas.

A la hora de analizar el entorno, se ha realizado un estudio comparativo de los SIFs y otras organizaciones dentro del sector de la inversión socialmente responsable (Documento: Benchmarking de Spainsif 2015).

La tendencia, con respecto al marco económico y de actividad general, dentro del sector de los SIFs y otras organizaciones afines, es muy similar a la seguida por Spainsif. Con respecto al marco económico, en la Tabla 1 se puede observar que, a excepción del SIF holandés (VBDO), la forma de financiación de los SIFs es similar a la de Spainsif, esto es, el mayor peso de financiación recae en los asociados, complementando los ingresos con patrocinios (teniendo un mayor peso los patrocinios privados que las subvenciones públicas).

Tabla 1: Ingresos de los SIF por fuente.

| <b>SIFs</b>     | <b>Ingresos</b> | <b>Cuotas a socios</b> | <b>Servicios</b> | <b>Patrocinios Privados</b> | <b>Patrocinios Públicos</b> | <b>Total de Presupuesto</b> |
|-----------------|-----------------|------------------------|------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| <b>FIR</b>      |                 | 80%                    | 0%               | 18%                         | 2%                          | 280.000 €                   |
| <b>FFS</b>      |                 | 70%                    | 0%               | 30%<br>70% socios           | 0%                          | 204.788 €                   |
| <b>UKSIF</b>    |                 | 88%                    | 0%               | 12%                         | 0%                          | 450.000 €                   |
| <b>VBDO</b>     |                 | 30%                    | 70%              | 0%                          | 0%                          | 912.000 €                   |
| <b>SPAINSIF</b> |                 | 88%                    | 0%               | 12%                         | 0%                          | 144.115 €                   |

Fuente: Elaboración Propia a partir de datos facilitados por los SIFs. Datos de cierre 2014.

Con respecto a las tendencias observadas según el tamaño de los SIFs, en el Grafico 1 podemos observar que Spainsif es un SIF medio con respecto a número de socios, justo por detrás de grandes SIF como son el alemán, el inglés y el holandés, y en números parecidos al SIF finés y el francés.

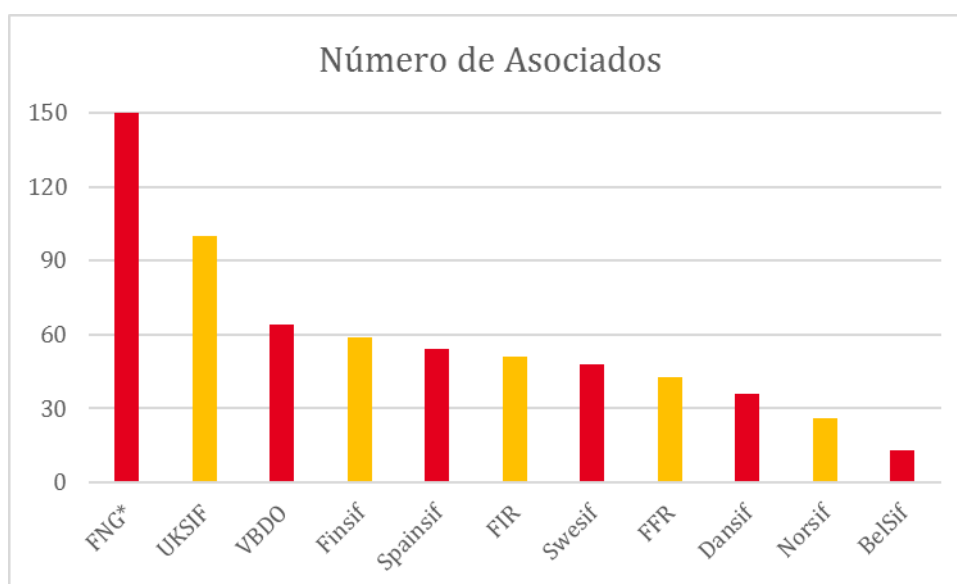


Grafico 1: Número de socios por SIF. Elaboración propia a partir de datos facilitados en las web de los SIFs. (\*FNG está compuesto por asociados de Austria, Alemania y Suiza)

Por último con respecto a las actividades, la tendencia es también similar a la línea seguida por Spainsif, realizando eventos recurrentes con forma de workshop o desayuno de trabajo, un evento anual que acapare la mayor parte de los recursos y una semana temática dedicada a la ISR.

Otras actividades, que los otros SIFs realizan y Spainsif no, son la concesión de premios, académicos o a empresas relacionados con la ISR, la concesión de sellos a los productos o a empresas ISR, y la realización de formación transversal específica relacionada con la ISR.

Tabla 2: Escenarios de Ingresos y Gastos 2016-2018

**Grupo 1: Incremento del Ingreso por cuotas en un 20%**

| Proyección 1  |           |
|---------------|-----------|
| Ingresos +20% | 192.240 € |
| Gastos =      | 121.488 € |
| Resultado     | 70.752 €  |
| Proyección 2  |           |
| Ingresos +20% | 192.240 € |
| Gastos +20%   | 145.786 € |
| Resultado     | 46.454 €  |

**Grupo 2: Ingresos por cuotas sin variaciones**

| Proyección 3 |           |
|--------------|-----------|
| Ingresos =   | 160.200 € |
| Gastos =     | 121.488 € |
| Resultado    | 38.712 €  |
| Proyección 4 |           |
| Ingresos =   | 160.200 € |
| Gastos +20%  | 145.786 € |
| Resultado    | 14.414 €  |

**Grupo 3: Reducción de los Ingresos por cuotas en un 20%**

| Proyección 5  |           |
|---------------|-----------|
| Ingresos -20% | 128.160 € |
| Gastos =      | 121.488 € |
| Resultado     | 6.672 €   |
| Proyección 6  |           |
| Ingresos -20% | 128.160 € |
| Gastos +20%   | 145.786 € |
| Resultado     | -17.626 € |

Fuente: Elaboración Propia.

En el Grafico 2 y la Tabla 2, se puede ver los escenarios de ingresos y gastos más probables de cara a los próximos años, en los que los ingresos oscilan entre un aumento del 20% y una caída del 20% y los gastos oscilan entre mantenerse o incrementarse en un 20%, siendo la proyección 6 (caída de un 20% en los ingresos y aumento de los gastos de un 20%) la única que arroja una diferencia negativa.

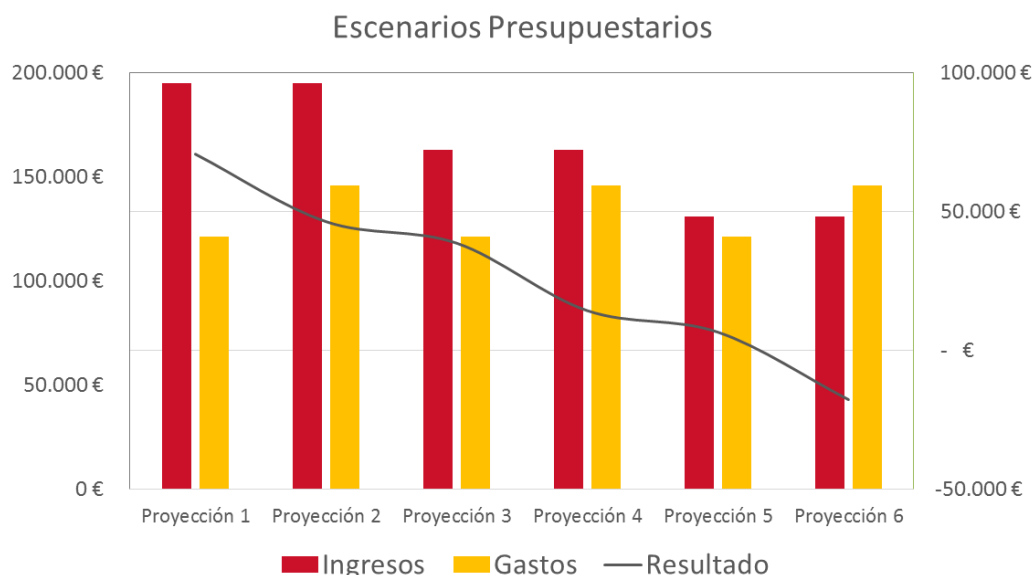


Grafico 2: Escenarios presupuestarios por ingresos y gastos. Elaboración propia a partir de los valores de ingresos y gastos del 2015.

## Perspectivas y evolución

Según los datos de INVERCO, la economía española finalizó 2015 con un crecimiento del 3,2%, muy superior al de la mayoría de las economías desarrolladas, y con unas previsiones para 2016 que contemplan la continuación del tono expansivo de la economía, aunque a tasas ligeramente inferiores a las de 2015.

Con respecto a los mercados financieros el índice de referencia español IBEX-35 cerró el año con el peor comportamiento de entre las grandes economías europeas. La caída del precio del petróleo ha añadido incertidumbre al sistema financiero mundial, debido al efecto que pueda tener en las economías de los países exportadores, y al posible contagio a otras economías.

Sin embargo las instituciones de inversión colectiva aumentaron su patrimonio en un 16,6% con respecto a 2014 y los fondos de pensiones aumentaron su patrimonio en un 4%.

Las perspectivas de INVERCO para 2016 siguen siendo positivas, y estima que el volumen de activos de las instituciones de inversión colectiva aumente en un 7,7% con respecto a los datos de 2015 y que el patrimonio de los fondos de pensiones aumente en un 1,9% con respecto al 2015.

Dentro de este contexto, las inversiones socialmente responsables siguen creciendo. En la Tabla 3, aparecen los datos de inversión socialmente responsable en el mundo por regiones y en España. Obteniendo en todos los casos grandes incrementos. En España, el crecimiento de la ISR ha sido del 62% en 2014 con respecto a los datos de 2012.

**Tabla 3: Crecimiento de los activos ISR, en miles de millones de Euros.**

|                | 2012                   | 2014                    | Crecimiento |
|----------------|------------------------|-------------------------|-------------|
| Europa         | 8.145 €                | 12.655 €                | 55%         |
| Canadá         | 3.478 €                | 6.112 €                 | 76%         |
| Estados Unidos | 548 €                  | 879 €                   | 60%         |
| Australia      | 125 €                  | 167 €                   | 34%         |
| Asia           | 37 €                   | 49 €                    | 32%         |
| <b>Total</b>   | <b>12.333 €</b>        | <b>19.863 €</b>         | <b>61%</b>  |
| <b>España</b>  | <b>77€<sup>1</sup></b> | <b>125€<sup>2</sup></b> | <b>62%</b>  |

1: Datos con fecha 31/12/2011, recogidos del Estudio de Eurosif 2012

2: Datos con fecha 31/12/2013, recogidos del Estudio de Eurosif 2014

Con respecto a la tipología del inversor ISR en España, sigue predominando el inversor institucional sobre el inversor individual. Como se puede ver en el Grafico 3. Aunque la tendencia observada es que el mercado ISR retail está creciendo y representa en 2014 un 7% del total de las inversiones ISR en España.

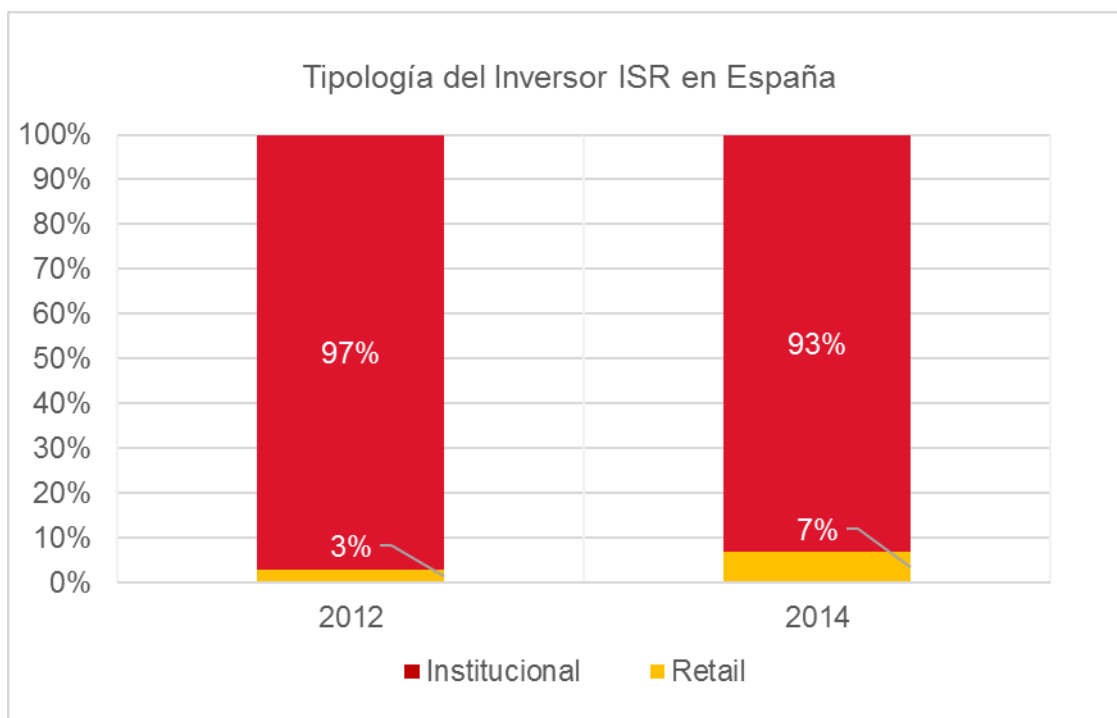


Grafico 3: Tipología del inversor ISR en España. Datos obtenidos de los Estudios de Eurosif 2012 y 2014.

# Análisis Estratégico

## Breve Historia de Spainsif

Con la denominación SPAINSIF - FORO ESPAÑOL DE INVERSIÓN SOCIALMENTE RESPONSABLE, SE CONSTITUYE en Madrid, con fecha de 10 de Junio del 2009, una Asociación sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, al amparo de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de Asociación y demás disposiciones complementarias, que se regirá por los propios estatutos sociales y, en lo no previsto, por la citada ley.

Spainsif se constituye con 32 entidades fundadoras, interesadas en promover la Inversión Socialmente Responsable en España, creando una plataforma en la que se integran entidades financieras, entidades gestoras, proveedores de servicios ISR, organizaciones sin ánimo de lucro vinculadas a la ISR y sindicatos.

Para la consecución de sus fines, la asociación tendrá las siguientes líneas de actuación:

- La promoción de la ISR para la generación de demanda y oferta en España.
- La transmisión de una visión plural e independiente sobre los distintos temas que afecten a la promoción de la ISR en España.
- La elaboración de un plan estratégico con objetivos a tres años y revisión anual para la promoción de la ISR en España.

## Análisis de los grupos de interés

Con el fin de analizar la perspectiva de los diferentes grupos que componen Spainsif, se realizó en el último trimestre de 2015 una encuesta a los socios sobre ciertas cuestiones de importancia dentro de la asociación.

Este análisis se realiza debido a que uno de los fines de la asociación es tener visión plural y por tanto es necesario, para trazar unas líneas estratégicas, el conocer las opiniones y necesidades de forma general y por cada grupo de Spainsif.

El objetivo es el de identificar, a partir de la visión actual que cada grupo tiene sobre la asociación, necesidades y oportunidades de mejora, en las que centrar el énfasis de los ejes estratégicos de la asociación.

En primer lugar, con respecto a la participación de los socios en la encuesta. La participación se situó en el 52% de los socios, un 25% más de participación que en la encuesta realizada para el plan estratégico de 2012-2015.

El análisis estadístico realizado en la encuesta está realizado sobre un baremo de 1 a 5, siendo 1 la peor calificación y 5 la mejor.

El Grafico 4 se centra en la satisfacción general de los socios con respecto a Spainsif. Como se puede observar el 79% de las respuestas recibidas dan valores de satisfacción buena o muy buena, lo que es un resultado muy positivo. La media de satisfacción es del 4,07, que comparada con la satisfacción recogida en la encuesta del año 2013, se ha visto incrementada en 2,2 décimas.

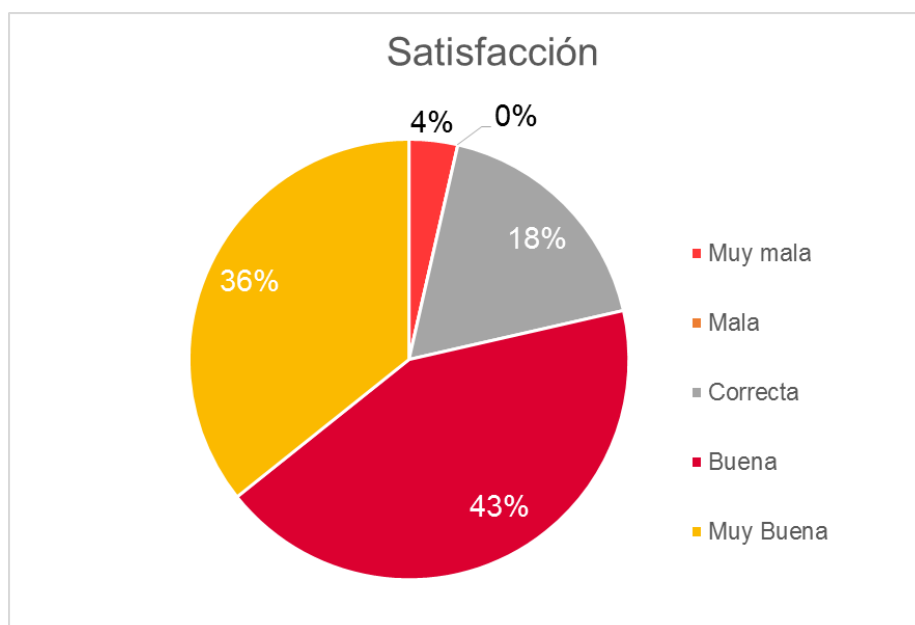


Grafico 4: Medida de Satisfacción de los socios de Spainsif. Elaboración propia.

Con respecto a la satisfacción por grupos en el Grafico 5, se puede observar que en la mayoría de ellos la satisfacción ha crecido con respecto a 2012, a pesar de que en 2012 la satisfacción ya se encontraba por encima de Correcta, en todos ellos.

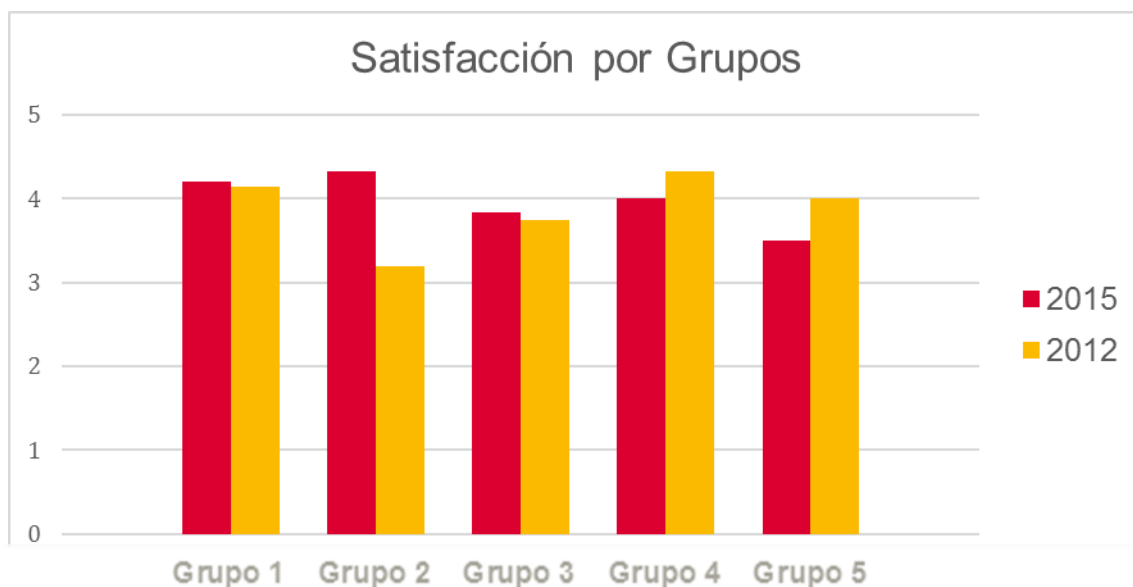


Grafico 5: Satisfacción de los socios de Spainsif, divididos por grupos. Elaboración propia.

Otra información obtenida de la encuesta se centra, en la importancia que dan los socios a las actividades realizadas por Spainsif. Los resultados desglosados aparecen en el Grafico 6, este Grafico divide la actividad de Spainsif en tres apartados, según la interpretación de la misión y los fines de Spainsif. Estos tres puntos son, promoción, formación e investigación y relevancia institucional.

En el Grafico 6, se puede observar que para los socios de Spainsif, los tres apartados tienen una buena calificación, con una media de 4 sobre 5 y que la importancia relativa entre ellas es prácticamente la misma.

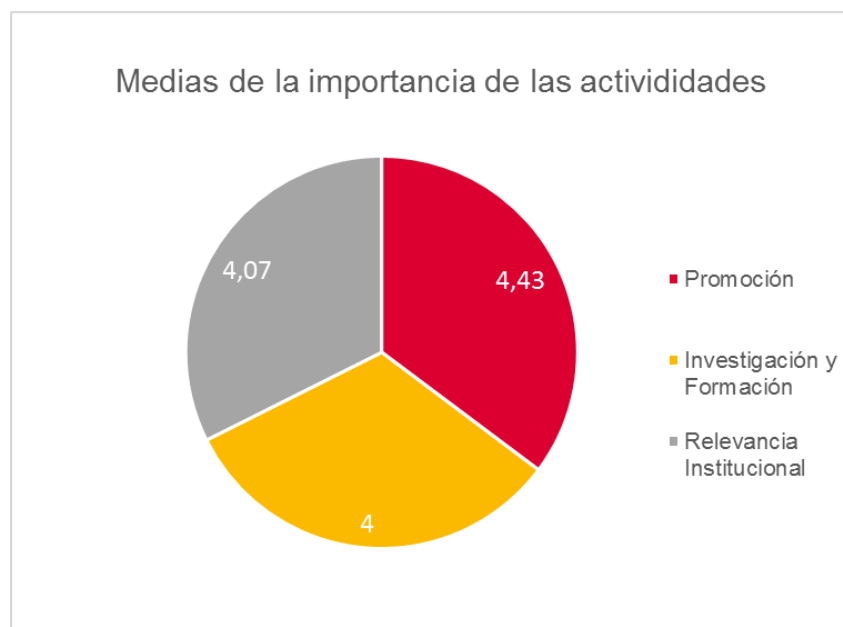


Grafico 6: Valoración de la importancia de las actividades por los socios. Elaboración propia.

El Grafico 7, contiene los datos de importancia de la actividad, por grupos. De este Grafico se puede desprender que no existen discrepancias significativas de las valoraciones entre un grupo y otro, por lo que la visión de cada grupo se adapta a la visión general de los socios.

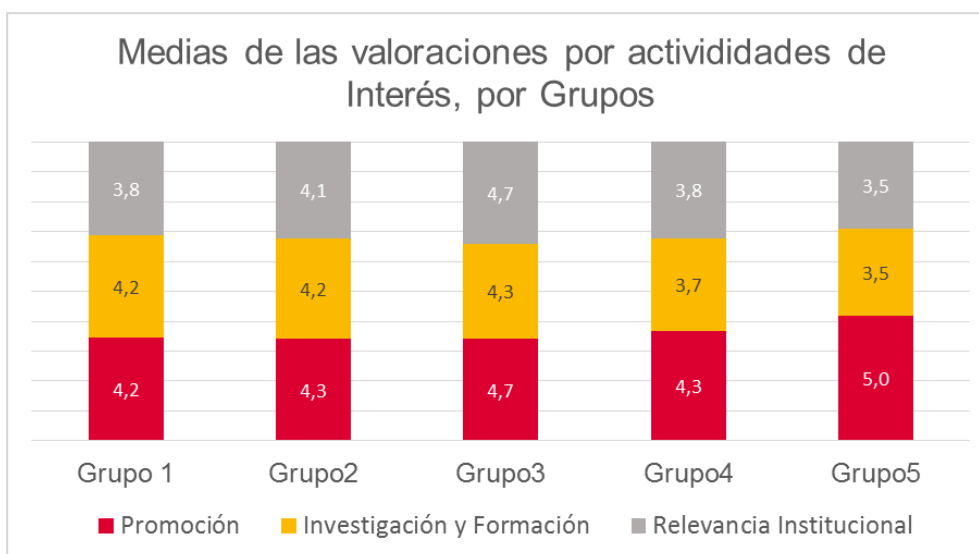


Grafico 7: Valoración de la importancia de las actividades por los grupos de Spainsif. Elaboración propia.

En la encuesta también se pidió a los asociados responder a sí tenían necesidades no cubiertas por la asociación. En el Grafico 8 se puede observar las respuestas por cada grupo y necesidad identificada, este Grafico sirve como idea de cuáles son las necesidades identificadas en cada grupo. Del Grafico se puede desprender que existe una tendencia en las necesidades hacia temas relacionados con los estudios y el análisis que corresponden al 58% de las respuestas recibidas, y en segundo plano quedarían los temas de formación y networking, con un 42% de las respuestas recibidas.

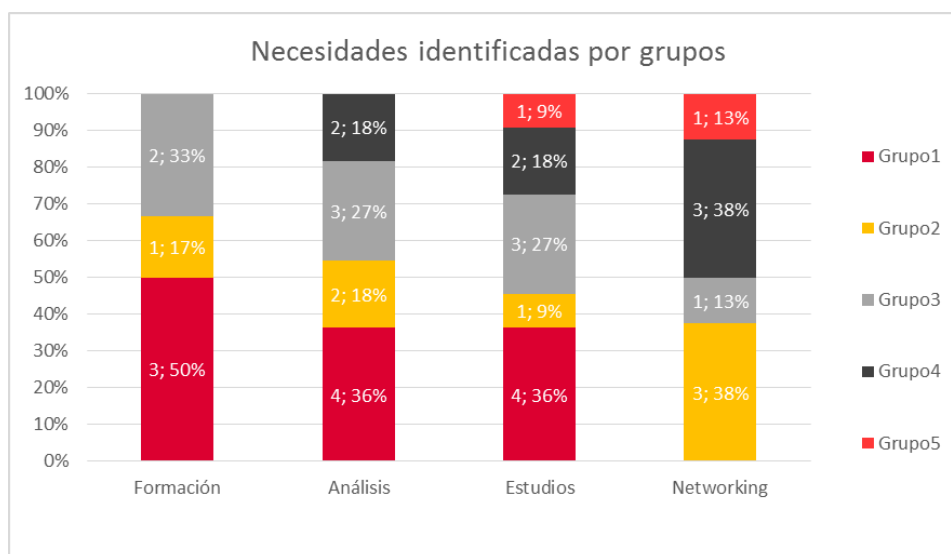


Grafico 8: Necesidades identificadas por grupos. En la etiqueta se puede apreciar el número de respuestas por grupo y necesidad estudiada. El porcentaje representa el peso de cada grupo en cada necesidad identificada.

## Análisis de los valores

Los valores de la asociación vienen descritos en sus estatutos. En el artículo 2 se definen los fines de la asociación y los valores que van a regir la actividad para llegar a ellos:

- Responsabilidad
- Transparencia
- Sostenibilidad
- Compromiso
- Confianza
- Pluralidad
- Independencia

## Análisis Interno

El análisis interno tiene por objetivo dar una fotografía del estado de la asociación y su funcionamiento. Con respecto al funcionamiento de Spainsif, se facilita un organigrama jerárquico de la asociación, las funciones de cada uno de los órganos nombrados en el organigrama están incluidos en los estatutos de la asociación y/o en su reglamento interno.

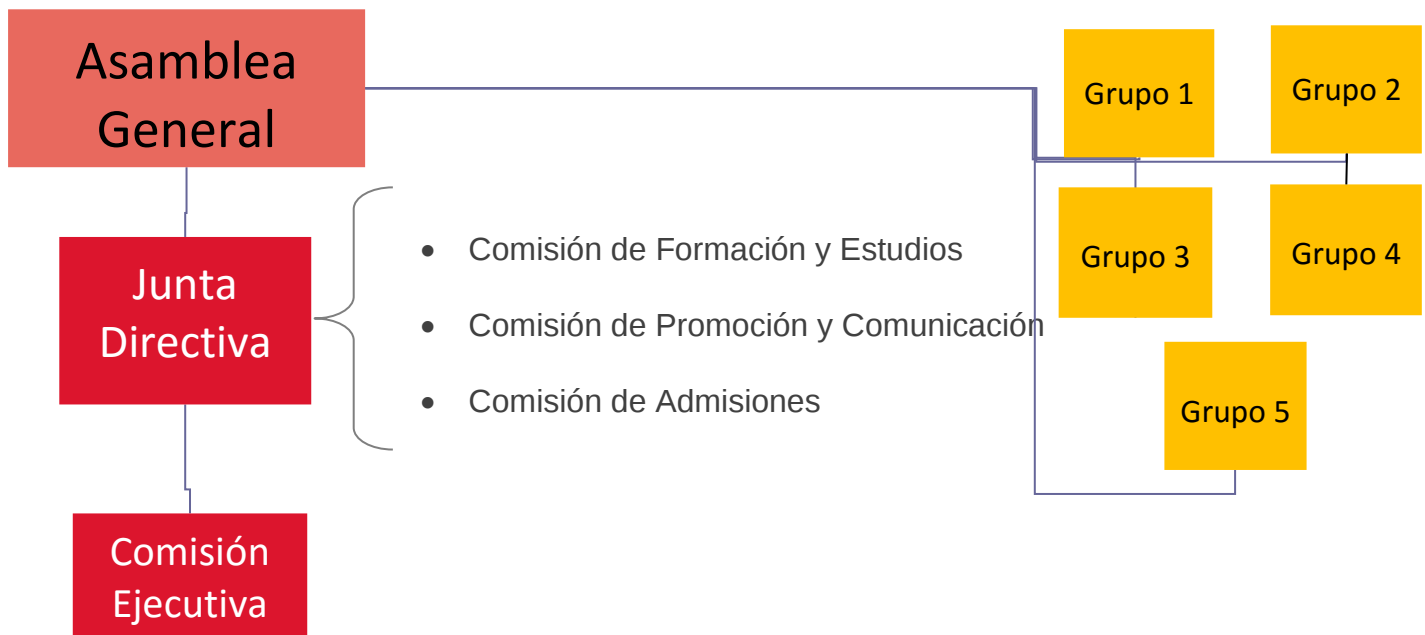


Grafico 9: Organigrama de Spainsif. Elaboración propia

Los integrantes de la Comisión Ejecutiva para los años 2015-2016-2017, son:

- Presidencia: Forética
- Vicepresidencia Grupo I: Bankia
- Vicepresidencia Grupo II: Fonditel
- Vicepresidencia Grupo III: Novaster
- Vicepresidencia Grupo IV: Creas
- Vicepresidencia Grupo V: UGT
- Tesorero: Novaster

El segundo punto en el que se centra este análisis interno es el del estado financiero de la asociación. Las cuentas de Spainsif, son publicadas todos los años en la web. En el Grafico 10 se puede observar los ingresos y los gastos totales de la asociación entre los años 2009 y 2014.

En el año 2009, los asociados fundadores pagaron la cuota como aprovisionamiento, pero la asociación no tuvo actividad, los gastos de 2009, se deben al pago de servicios de auditoría, gestión y gastos de registro etc.

A partir de 2010 la actividad de Spainsif se pone en marcha, desde esa fecha tanto los ingresos como los gastos han estado creciendo, consiguiendo en el año 2014 el mayor superávit de la asociación hasta la fecha.

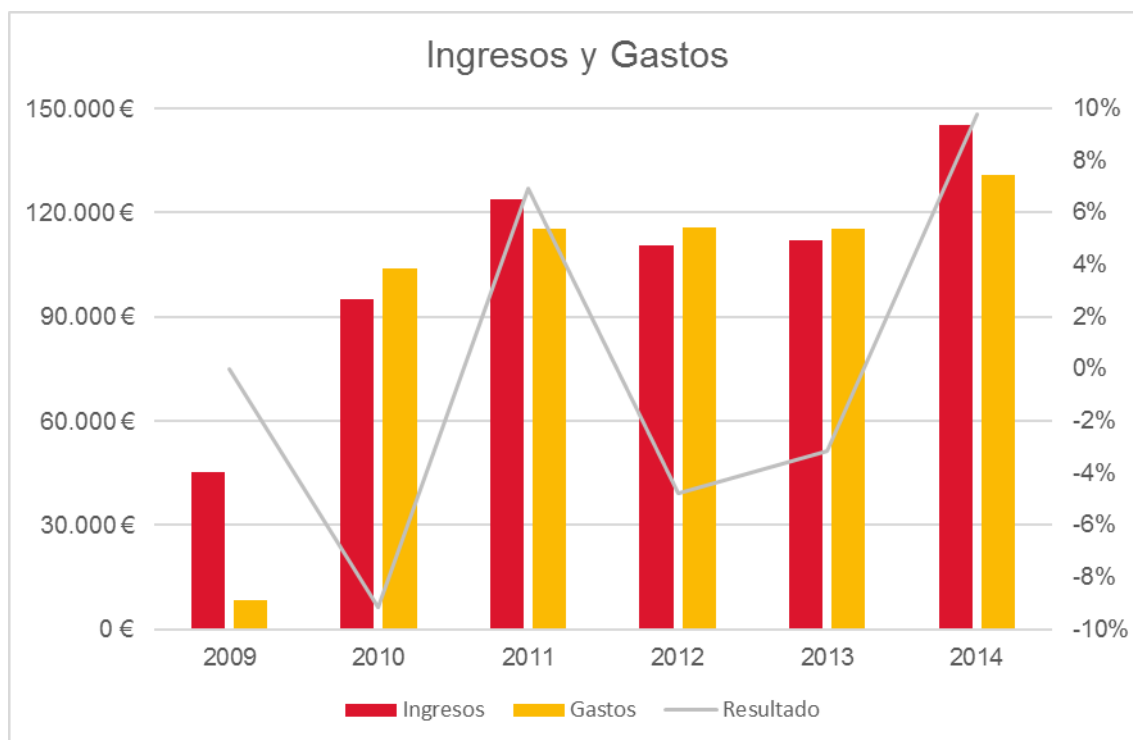


Grafico 10: Ingresos, gastos y porcentaje de la diferencia. Elaboración propia a partir de las cuentas auditadas.

## Análisis de puntos fuertes y débiles (DAFO)

### Puntos Débiles

| Debilidades                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Amenazadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos humanos escasos</li> <li>▪ Poca implicación de los socios en las comisiones de promoción y comunicación y en la comisión de formación y estudios</li> <li>▪ Escasa capacidad de experimentación por productos</li> <li>▪ Dificultades para detectar, proyectar y canalizar tendencias</li> <li>▪ Incapacidad de proveer algunos servicios demandados por los asociados (Análisis, Formación etc.)</li> <li>▪ Falta de mayor generación de conocimiento</li> <li>▪ Ingresos poco diversificados</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Decrecimiento del mercado financiero</li> <li>▪ Posibles bajas de asociados</li> <li>▪ Inestabilidad regulatoria</li> <li>▪ Margen ajustado de crecimiento del número de asociados en el corto plazo</li> <li>▪ Costes por aportación a Eurosif</li> <li>▪ Falta de patrocinios suficientes</li> <li>▪ Poco margen para aumentar cuotas</li> </ul> |

### Puntos Fuertes

#### Fortalezas

- Presupuesto de la asociación, en superávit
- El 90% de los ingresos provenientes de las cuotas de los asociados
- Independencia financiera
- Junta Directiva y Comisión ejecutiva involucrada
- Experiencia de los integrantes de los órganos ejecutivos
- Experiencia del staff de la organización
- Número de asociados y relevancia
- Buen crecimiento de los asociados
- Gran participación en las actividades y eventos, por parte de los asociados.
- Aumento del número y diversidad de asistentes en las actividades y eventos
- Buena capacidad de interlocución con la DGS y CNMV a nivel técnico

#### Oportunidades

- Margen de crecimiento de los asociados amplio
- Aumento de la relevancia institucional
- Aumento del número de convenios entre la asociación y otras entidades
- Oportunidades de patrocinios
- Alto interés por realizar eventos y actividades, entre Spainsif y otras organizaciones.
- Acceso a los operadores de la economía real, colectivo de inversores de impacto.
- Capacidad de generar tendencias
- Función de filtro de mercado; valor de la materialidad desde el mundo financiero.
- Cobro de servicios específicos; consultoría ISR, calificación ASG, sello de Spainsif...
- Crecimiento de los socios de referencia.
- Aprovechar el cambio político para elevar el nivel de interlocución con la CNMV y mantenerlo con la DGS

# Objetivos y Estrategia

## Objetivos

Aumento de la influencia y la relevancia de Spainsif, en el ámbito nacional e internacional:

- Llegando a acuerdos de colaboración con las administraciones públicas, supervisores y reguladores.
- Aumentado el número de asociados que confiera a la asociación la masa crítica necesaria para influenciar eficazmente en el mercado de las inversiones.

Elevar el peso de los productos ISR sobre los productos de inversión, con el fin de generar un mayor peso de la ISR en el mercado de inversiones español.

Cambio de tendencia en la ISR española, la ISR está fuertemente dominada por los inversores institucionales y no llega al inversor particular, por lo que hay que promocionar la ISR retail, con el fin de llegar al inversor/ahorrador final.

## Ejes estratégicos

1. Promoción de la ISR, tanto por parte de la oferta como de la demanda
2. Relevancia institucional, incrementar el peso específico de Spainsif, con el fin de desarrollar el mercado ISR.
3. Investigación y formación, para alcanzar a los profesionales presentes y futuros dedicados al mercado de inversiones y aumentar el conocimiento en ISR e inversiones sostenibles de la población.

## Líneas de actuación específicas

Dentro del plan estratégico se han definido dos líneas de actuación específicas, para poner un énfasis en los puntos que necesitan un mayor desarrollo dentro de las líneas estratégicas y que son fundamentales para que el plan estratégico alcance los objetivos de forma satisfactoria.

## 1. Promocionar la ISR retail

El mercado de la ISR minorista en España, tiene gran potencial debido a que según los datos es el mercado menos desarrollado. Este bajo desarrollo da la oportunidad de incidir directamente sobre los ahorradores e inversores finales. Las actuaciones específicas definidas para esta línea aparecen en la Tabla 4.

**Tabla 4: Actuaciones específicas para promocinar la ISR retail**

| Actuaciones desde la Oferta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Actuaciones desde la Demanda                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones con organismos reguladores y supervisores.</li> <li>• Feria con expositores y conferencias.</li> <li>• Divulgación y formación interna.</li> <li>• Compromisos de promoción de la oferta ISR de los asociados.</li> <li>• Visibilidad de la ISR en los medios, refuerzo en comunicación.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciativas con asociaciones representativas de la demanda.</li> <li>• Actos conjuntos con otras organizaciones cuyo público objetivo sea el inversor o el ahorrador individual.</li> <li>• Visibilidad de la ISR en los medios, refuerzo en comunicación.</li> <li>• Educación financiera socialmente responsable</li> <li>• Campaña de divulgación específica junto a las asociaciones de consumidores</li> </ul> |

## 2. Impulsar la Investigación y la Formación

La encuesta realizada a los asociados de Spainsif, por un lado concluía que la actividad menos valorada es la de investigación y formación, por otro lado identificaba como las mayores necesidades las actividades de análisis y estudios. Además la formación e investigación son actividades fundamentales para el desarrollo de la ISR, ya que afecta tanto a la oferta como a la demanda.

Por tanto para dar soporte, a un mejor desarrollo del eje estratégico centrado en la investigación y la formación, se crea esta línea específica. Las actuaciones que se han planteado para fomentar, desde Spainsif, la investigación y la formación en materia de ISR aparecen en la Tabla 5.

**Tabla 5: Actuaciones específicas para impulsar la investigación y la formación en ISR**

| Actuaciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acuerdos con Universidades y Escuelas de Negocios.</li> <li>▪ Formación transversal para profesionales.</li> <li>▪ Iniciativas de investigación en centros docentes.</li> <li>▪ Desarrollo del Plan de Educación Financiera.</li> <li>▪ Prácticas en formación ISR.</li> <li>▪ Módulo ISR para Universidades y Escuelas de Negocios.</li> </ul> |

# Acciones e Indicadores

## Promoción de la ISR

| Acciones                              | Periodo   | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Presentación del Plan Trienal         | 2016-2018 | Marzo 2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Desarrollo del modelo de comunicación | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Subcontratación de un servicio de comunicación.</li> <li>- Desarrollo de la imagen de marca.</li> <li>- Plan de divulgación de las actividades de promoción, formación y estudios.</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| Evento Anual                          | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inscripciones: 15% de crecimiento anual;</li> <li>- Asistentes: 10% de crecimiento anual;</li> <li>- Presencia en medios: Generalistas y Especializados;</li> <li>- Presencia en redes: Incremento de visibilidad web del 10% anual;</li> <li>- Valoración General: Buena-Muy Buena (4 sobre 5)</li> </ul>                                                                             |
| Desayunos de trabajo                  | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistentes promedio: Incremento 10% anual (ref.:30)</li> <li>- Número de Eventos anuales: 8-9</li> <li>- Dos eventos en colaboración con otras organizaciones al año</li> <li>- Presencia en medios: Divulgación en tres medios relacionados con la ISR y uno especializado</li> <li>- Presencia en redes: Superar el 10% sobre la media mensual (Actual.: 5-7%).</li> </ul>           |
| Semana de la ISR                      | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar ámbito geográfico: Segunda sesión en Barcelona, una sesión en otra región (País Vasco, Comunidad Valenciana, Andalucía)</li> <li>- Número de asistentes medios por sesión: Incremento de un 10% anual (ref.: 22 asistentes)</li> <li>- Presencia en medios:</li> <li>- Presencia en redes: Incremento de visitas a la web, en la Semana de la ISR, en un 10% anual.</li> </ul> |
| Boletines bimensuales                 | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscriptores en 2015: 450.</li> <li>- Incremento suscriptores: 30% anual (ref.: entre 2014-2015: 39%).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Boletines semanales                   | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suscriptores en 2015: 450.</li> <li>- Incremento suscriptores: 30% anual (ref.: entre 2014-2015: 37%)</li> <li>- Divulgación entre los asociados (duplicar la cifra del 2015).</li> </ul>                                                                                                                                                                                              |
| Boletines Comisiones de Control       | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseño y emisión bimensual</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Repositorio y networking general Web  | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de accesos únicos: 15% anual (ref.: 2013-2015: 45%).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Sección del inversor CNMV             | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incluir información ISR en la sección del inversor de la CNMV.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

| Acciones                                           |                                                                   | Periodo   | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Repositorio y networking internacional. Web</b> |                                                                   | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de las visitas internacionales: 5% entre 2016-2018, ref.: incremento entre 2013-2015 del 2%).</li> <li>- Mejorar la comunicación con América Latina ya que los países más interactivos entre los años 2013-2015 fueron: UK, Estados Unidos, Brasil y Francia.</li> </ul> |
| <b>Cursos de verano ISR</b>                        |                                                                   | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento del número de cursos de verano: 3 cursos anuales. (ref.: 1 curso anual, en 2015)</li> <li>- Aumento del número de asistentes medios por curso: 10% anual. (ref.: 35 alumnos)</li> </ul>                                                                                  |
| <b>Promoción demanda ISR retail</b>                | Jornadas y reuniones con asoci. de consumidores y carácter social | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la presencia de Spainsif en eventos, relacionados con estas asociaciones.</li> </ul>                                                                                                                                                                                    |
| <b>Promoción oferta ISR retail</b>                 | Reuniones con organismos reguladores y supervisores               | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar las reuniones con los organismos reguladores y supervisores</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
|                                                    | Reuniones tripartitas con asociados                               |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fomentar las reuniones entre asociados del grupo 1, grupo 2 y Spainsif para promocionar la oferta ISR</li> </ul>                                                                                                                                                                    |
| <b>Promoción oferta ISR retail</b>                 | Reuniones con asociaciones representativas de la oferta           | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar las reuniones con los organismos reguladores y supervisores</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  |
|                                                    | Catálogo fondos ISR y de pensiones.                               | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar las funcionalidades de la plataforma, para crear una plataforma escalable.</li> <li>- Incrementar el número de accesos a la herramienta de fondos.</li> <li>- Incorporar al catálogo las pensiones individuales.</li> </ul>                                                |
|                                                    | Inversiones de Impacto                                            | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de las relaciones con organizaciones dedicadas a las inversiones de impacto.</li> </ul>                                                                                                                                                                                  |
|                                                    | Explorar la creación del Premio ISR                               | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valorar las opciones y la creación efectiva de un premio ISR anual</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

## Influencia

| Acciones                               |                                            | Periodo   | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------|--------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Línea ISR retail</b>                |                                            | 2016-2018 | - Incremento del conocimiento de la ISR por parte de los inversores retail                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Generación de iniciativas ISR</b>   | Asambleas deliberantes (no decisorias)     | 2016-2018 | - Creación de una agenda de temas de deliberación y posicionamiento de Spainsif<br>- Una asamblea mínimo al año                                                                                                                                                                                         |
|                                        | Grupos de trabajo                          | 2016-2018 | - Derivadas de las asambleas de deliberación.                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                        | Explorar el impulso de un "label" ISR      | 2016-2018 | - Desarrollo de unos criterios mínimos que según SpainSIF, que deben ser considerados en una política o un producto ISR.<br>- Desarrollo de indicadores mínimos de transparencia para políticas y productos ISR                                                                                         |
|                                        | Explorar alternativas de financiación      | 2016-2018 | - Explorar posibles vías para reforzar la financiación de la Asociación (actualmente vía cuotas y patrocinios) /informe económico/.                                                                                                                                                                     |
| <b>Iniciativas internacionales</b>     | Europa                                     | 2016-2018 | - Apoyo a las iniciativas de desarrollo del mercado ISR europeo (Sif en Portugal, ...)                                                                                                                                                                                                                  |
|                                        | América Latina                             | 2016-2018 | - Soporte a la iniciativa del LatinSIF                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Otros desarrollos de Influencia</b> | Relaciones institucionales                 | 2016-2018 | - Incremento de Spainsif en las instituciones durante los tres años del plan.<br>- Grupo de trabajo con INVERCO.<br>- Órganos reguladores y supervisores: CNMV, Banco de España, Ministerio de Economía, Ministerio de empleo, Comunidades Autónomas, Ayuntamientos.<br>- Labores de órgano consultivo. |
|                                        | Participación en Eurosif                   | 2016-2018 | - Elaboración de la parte española del Estudio de Eurosif 2016 y 2018<br>- Participación en los grupos de trabajo.<br>- Participación en el Consejo.                                                                                                                                                    |
|                                        | Visibilidad en medios y presencia en foros | 2016-2018 | - Incremento de la presencia en redes y medios de comunicación.<br>- Presencia en medios especializados, no RSC.                                                                                                                                                                                        |

## Investigación y Formación

| Acciones                   |                                            | Periodo   | Indicadores                                                                                                                                                                     |
|----------------------------|--------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Enfocadas a la ISR retail  | Módulo de formación ISR para universidades | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un módulo de formación para universidades</li> <li>- Afianzar las alianzas necesarias para llevar a cabo el módulo.</li> </ul> |
|                            | Formación transversal                      | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las necesidades de formación y aplicación al diseño al plan de formación</li> </ul>                                        |
| Enfocadas a la ISR general | Estudio Anual                              | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar nuevo planteamiento de la Comisión de formación y estudios.</li> </ul>                                                        |
|                            | Estudio de Eurosif                         | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar la eficiencia en la recopilación de datos</li> </ul>                                                                       |

## Indicadores para alcanzar los Objetivos Estratégicos

| Objetivo                                                                              | Periodo   | Indicadores                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Aumento del número de Asociados</b>                                                | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento neto de los asociados: 2 socios por año (1 representativo).</li> <li>- Prioridad en los posibles asociados de referencia.</li> <li>- Incremento de los ingresos por cuotas: en 30.000 euros en tres años (por nuevas incorporaciones, manteniendo las mismas cuotas).</li> <li>- Ingresos por cuota totales: 190.000 euros en tres años.</li> </ul> |
| <b>Elevar el peso de los productos ISR sobre los productos de inversión</b>           | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de un 5% anual del peso de los productos ISR (ref.: 1/3 de los productos totales en 2015)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>Mejorar la calidad de la ISR en España en comparación con la general en Europa</b> | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rebajar en un 15% el peso de la exclusión simple como estrategia ISR (actual 73,7%).</li> <li>- Alinearse con la media europea en exclusión simple (actual 54,8%)</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
| <b>Cambio de tendencia en la ISR española</b>                                         | 2016-2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incremento de la ISR retail en España: 10% de crecimiento en tres años (ref.: 7% de la ISR actual)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                  |

