

Hitos de 2019

Management Solutions mantiene una línea de crecimiento rentable, siendo cada vez más internacional, más diversificada - tanto sectorial como geográficamente- y, sobre todo, con una extraordinaria cartera de clientes globales y locales líderes en sus respectivas industrias.





Sustainable Growth

La era digital nos obliga a hacer las cosas de una manera diferente



Bajo el lema “Sustainable Growth”, Management Solutions organizó en el mes de julio su Convención Anual, en la que tras analizar el contexto internacional, se repasaron los logros obtenidos por la Firma y se marcaron los objetivos de cara al próximo ejercicio. En este apartado se resumen algunos de los planteamientos expuestos en la Convención.

Nos enfrentamos a un importante desafío, el mundo se transforma y lo hace a gran velocidad y en todos sus ámbitos. Un cambio que, en términos de esperanza de vida, de reducción de la pobreza o erradicación del analfabetismo, podemos afirmar que genera valor para la sociedad. Y es que la

digitalización configura un espacio virtual a escala global que facilita la eliminación de barreras físicas al crecimiento.

Buena muestra de ello son el cambio en los hábitos de consumo, las facilidades de conectividad y acceso a la información, el aumento exponencial de las capacidades tecnológicas, la consideración del dato como fuente de valor o las posibilidades que ofrece la inteligencia artificial.

Como consecuencia o causa de ello, se transforman también los modelos de negocio. Las empresas buscan soluciones innovadoras, construidas en entornos cada vez más

colaborativos, que aprovechen la disrupción tecnológica para hacer eficientes sus procesos y mejorar la experiencia de sus clientes, así como para sacar un mayor valor a la información disponible. Generar valor a través de la transformación digital es un claro reto hoy en día.

Pero lo que realmente importa es que dicha generación de valor se traduzca en un crecimiento sostenible; es decir, un crecimiento que no comprometa o que incluso facilite el crecimiento a lo largo del tiempo.

Porque son muchas las empresas que emergen con fuerza, como también las que se desvanecen. Nada menos que el 50% de las compañías del Standard & Poor's 500 habrá cambiado en los próximos 10 años. De la misma manera que en los últimos diez años 5 empresas tecnológicas han pasado a ser las 5 primeras del citado índice cuando antes solo había una. Sin embargo, han sido muchas menos las que han logrado implementar modelos de crecimiento sostenible.

En este contexto, han sido muchas las empresas que han confiado en Management Solutions para transformar sus modelos de negocio al nuevo entorno digital y con ello lograr un crecimiento sostenible.

Y es que en Management Solutions queremos ser protagonistas de este gigantesco cambio, introduciendo la dimensión digital en la reflexión estratégica, rediseñando estructuras de gobierno y organización, y en particular las relativas a datos y modelos, revisando cultura y técnicas de trabajo, haciéndolas más ágiles y colaborativas, potenciando una mayor orientación a resultados, redefiniendo los procesos comerciales para mejorar la experiencia del cliente, rediseñando los procesos operativos con el fin de ganar en eficacia y eficiencia, avanzando en la gestión de datos y modelos para desarrollar con fuerza la inteligencia artificial, protegiendo la información y los sistemas de usos no deseados, rediseñando arquitecturas de sistemas que incorporen nuevas tecnologías y desarrollando mecanismos de seguimiento y evaluación de los niveles de digitalización empresarial.

Todo ello nos obliga a mantener permanentemente actualizada nuestra propuesta de valor, intensificando nuestra inversión en I+D+i (a la que dedicamos más del 10% de la capacidad de la Firma), avanzando en la especialización sectorial y potenciando nuestra vocación internacional; y también a redoblar nuestra apuesta por el talento, demostrando excelencia en la captación (con más de 200.000 candidatos para cubrir 500 vacantes), invirtiendo en formación (con más de 250.000 horas dedicadas a la formación de nuestros profesionales), favoreciendo un desarrollo profesional basado en el mérito y gestionando los equipos con visión "one team".

Pero siempre manteniéndonos fieles a nuestros principios y valores, porque en cualquier época, pero especialmente en las de grandes cambios, y esta lo es, la ciencia y la tecnología necesitan ir de la mano de unos principios sólidos que permitan discernir lo bueno de lo malo, entendiendo por bueno todo aquello que contribuya al bien de la persona y lo malo, contrario.

En 2019 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos hace un año, creciendo por encima de lo presupuestado, aumentando nuevamente la cuota de mercado, y haciéndolo de manera orgánica, diversificada y sostenida, siempre al margen de los ciclos económicos, aplicando un modelo de gestión que maximiza nuestro potencial, garantiza la proyección de nuestros profesionales y sienta las bases de un crecimiento sostenido para los próximos años.

Hemos seguido ampliando nuestro radio de acción a nuevos mercados, además de consolidar nuestra presencia en los países en los que ya operábamos (operamos ya en más de 40 países de Europa, América, Asia y África). Todas nuestras líneas de servicio han crecido de manera equilibrada y también hemos dado pasos importantes en el proceso de diversificación sectorial.

Como resultado de todo lo anterior, hemos aumentado nuestra presencia en gran parte de las entidades con las que ya veníamos colaborando, extendiendo nuestra prestación de servicios a nuevas áreas y divisiones de negocio, impulsando la diversificación sectorial con el despliegue en nuevas industrias, y hemos seguido incrementando nuestra cartera de clientes. Una cartera integrada por grandes multinacionales, corporaciones y entidades líderes locales, a la que se han incorporado cerca de 100 nuevos clientes, todos ellos de importancia estratégica en sus respectivos mercados. Adicionalmente, durante el ejercicio hemos aumentado nuestra presencia y visibilidad en los reguladores y supervisores de los mercados en los que estamos presentes.

Este crecimiento de nuestra actividad no hubiera sido posible sin contar con el extraordinario equipo de profesionales que conforman nuestra Firma. Un equipo de profesionales de talento, comprometido, acreedor de una fuerte cultura corporativa basada en unos valores que marcan la diferencia. Un equipo que ha crecido desde la base, global, multicultural, multidisciplinar y plenamente integrado. Un equipo joven, íntegro y responsable, capaz de aportar soluciones diferenciales a los retos planteados por nuestros clientes.

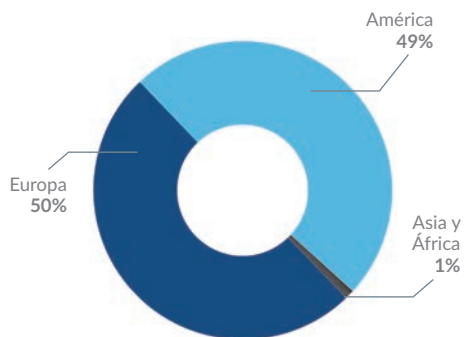
En definitiva, un año más hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Afrontamos el futuro con ilusión y confianza, con el firme propósito de ayudar a nuestros clientes a crecer de manera sostenible.

Diversificación

Durante el año 2019 hemos seguido avanzando en nuestro proceso de diversificación:

- ▶ Creciendo nuevamente de manera consistente en América, Europa, Asia y África.
- ▶ Intensificando la actividad en todas las industrias reguladas, manteniendo el liderazgo en Finanzas, ganando cuota en Energía y dinamizando la actividad en Telecomunicaciones y en Otras industrias.
- ▶ Aumentando nuestra cartera de clientes.
- ▶ Actualizando nuestra oferta de soluciones:
 - Estrategia
 - Gestión comercial y marketing
 - Información de gestión y financiera
 - Gestión y control de riesgos
 - Gobierno, organización y procesos
 - Nuevas tecnologías

Diversificación geográfica¹



América

- ▶ EE.UU. lidera el crecimiento (+20%)
- ▶ Crecimiento sostenido de dos dígitos en Latinoamérica, con Brasil, Perú y Chile superando el 25%
- ▶ Presencia en 10 países de Centroamérica, con apertura de la oficina de Quito en Ecuador

Europa

- ▶ Fuerte actividad en el mercado español y apertura en La Coruña
- ▶ Las oficinas de Reino Unido y Alemania consolidan su liderazgo
- ▶ Las oficinas de Francia, Italia, Suiza, Polonia y Portugal despegan con crecimientos de +50%
- ▶ Actividad recurrente en los Países Nórdicos y Países Bajos, con apertura de nuevas oficinas en Oslo y Ámsterdam
- ▶ Crecimiento sostenido en el resto de Europa

Asia

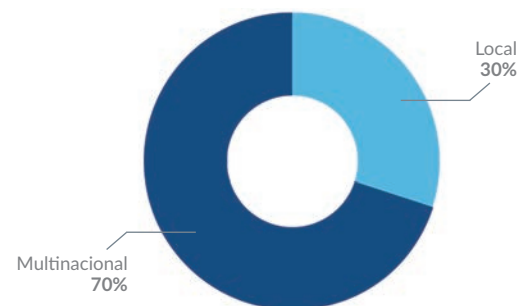
- ▶ Crecimiento de las operaciones en Asia con fuerte impulso de la actividad en Turquía y China

África

- ▶ Aumento de la presencia y actividad en África

¹medido en horas de consultoría

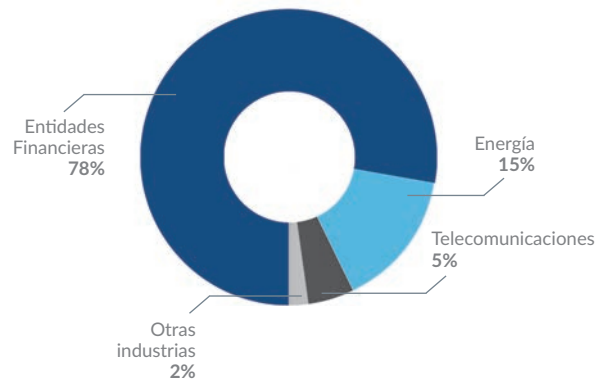
Diversificación de clientes¹



- ▶ Más de 900 clientes activos
- ▶ Más de 100 nuevos clientes:
 - en todas las geografías
 - en todas las industrias
- ▶ Refuerzo de la presencia en clientes:
 - líderes globales
 - líderes locales
- ▶ Incremento de la relación con Reguladores, Supervisores y Organismos Supranacionales
- ▶ Refuerzo del modelo de relación con proveedores estratégicos

¹medido en horas de consultoría

Diversificación sectorial¹



Finanzas

- ▶ Crecimiento sostenido (+5%) basado en:
 - Una mayor especialización por negocios
 - Liderazgo en adecuación normativa (BIS, TRIM, IFRS 9, *Stress Test*, etc.)
 - Referentes en transformación digital

Energía

- ▶ Fuerte crecimiento (+35%) motivado por:
 - El aumento de la base de clientes
 - La mayor oferta de servicios (transformación digital, inteligencia artificial, *agile*, etc.)
 - El despliegue de la práctica en más países (especialmente en América)

Telecomunicaciones

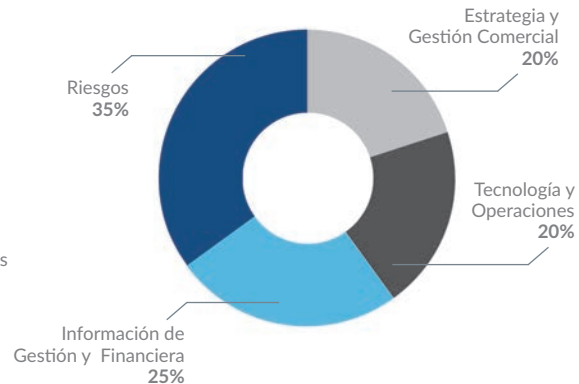
- ▶ Crecimiento de las operaciones (+6%) basado en:
 - La incorporación de nuevos clientes
 - La ampliación de la oferta en servicios
 - La extensión de la práctica a nuevas geografías

Otras industrias

- ▶ Aumento de la actividad en industrias como distribución, tecnología, aeronáutica, empresas industriales y de servicios, o educación

¹medido en horas de consultoría

Diversificación de soluciones¹



- ▶ Más de 1.800 proyectos (70% nuevos) en todas nuestras *core competencies*:

- Nuevos modelos de negocio
- Organizaciones *agile*
- Digitalización de procesos (experiencia cliente, eficiencia –RPA–)
- *Machine learning* (inteligencia artificial)
- Gobierno de datos y modelos
- Arquitecturas *big data* y *blockchain*
- Ciberseguridad
- Adecuación regulatoria (FRTB, NDD, IFRS 9/17, TRIM)

¹medido en horas de consultoría



“En Management Solutions queremos contribuir al crecimiento sostenible de nuestros clientes en la era digital”

La transformación en la que estamos inmersos se produce a gran velocidad, siendo además una transformación profunda y global.

En este contexto resulta especialmente importante ayudar a nuestros clientes a generar valor, y a que el mismo se traduzca en un crecimiento sostenible. Es decir, un crecimiento que no comprometa o que incluso facilite el crecimiento a lo largo del tiempo.

Esto nos obliga a entender en profundidad las nuevas dinámicas competitivas, identificar adecuadamente los problemas a los que se enfrentan nuestros clientes, aportar soluciones innovadoras y colaborar de manera activa en la gestión del cambio.

Todo ello con el firme propósito de ayudarles a generar valor a través de la transformación de sus modelos de negocio de manera sostenible en el tiempo.

Marcos Izena
Socio de Management Solutions

Crecimiento e Innovación

Crecimiento rentable

Manteniendo elevadas tasas de crecimiento orgánico, como garantía de un modelo de desarrollo profesional muy por encima de nuestros competidores.

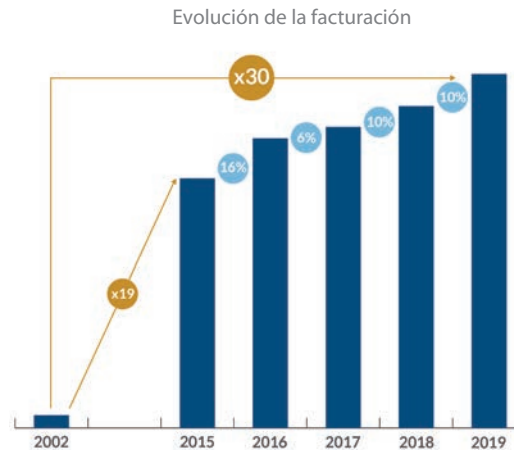
Innovación I+D+i

Apostando por el I+D+i y la formación como elementos clave de diferenciación de nuestra propuesta de valor en el mercado.

Gestión de Recursos Humanos

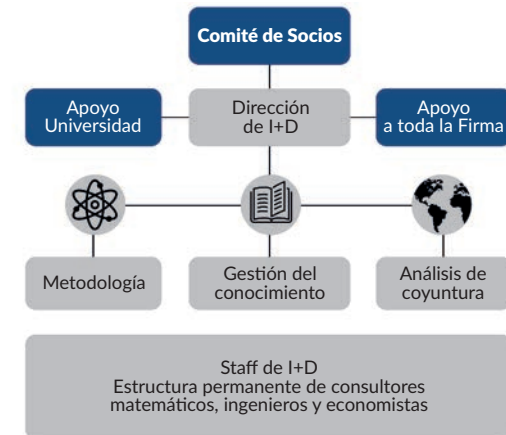
Garantizando, a través de nuestro modelo de *partnership*, un desarrollo profesional que recompense el mérito de cada uno de nuestros profesionales.

Crecimiento rentable



- ▶ Crecimiento del 10%*
- ▶ Cerca de tres millones de horas de consultoría
- ▶ Ganando cuota en nuestros principales mercados de referencia
- ▶ Crecimiento orgánico y diversificado:
 - Todos los tipos de clientes
 - Todos los países
 - Todas las industrias
 - Todas las líneas de servicio
- ▶ Preservando rentabilidad vs volumen
- ▶ Gestionando eficientemente inventarios, facturación y cuentas por cobrar
- ▶ Cumpliendo con los objetivos marcados en nuestro plan estratégico Y20

Innovación I+D+i



- ▶ Inversión equivalente al 10% de la capacidad de la Firma
- ▶ Estructura permanente compuesta por 50 profesionales integrando equipos de:
 - Metodología (Innovación)
 - Gestión del conocimiento (*core competencies*, normativa, *benchmarks*, publicaciones, formación, etc.)
 - Análisis de coyuntura
- ▶ Cobertura global (todos los países, industrias y líneas de servicio)
- ▶ *Hub* normativo en Frankfurt, sede del BCE
- ▶ *Joint ventures* con universidades
- ▶ Ejecución del Plan Global de I+D (más de 200 acciones ejecutadas):
 - Metodología: creación de la Cátedra iDanae de *Big Data* y *Analytics* (UPM)
 - Desarrollo de prototipos (generador de modelos)
 - Colaboraciones en *machine learning* y *deep learning*
 - Gestión de Conocimiento:
 - Afinado de propuestas de valor
 - Actualización del plan de formación (con especialización en *big data* y *data science*)
 - Servicio de alertas normativas (a través de tres canales: App, Web y Redes Sociales)
 - Más de 100 publicaciones especializadas (internas y externas)
 - Análisis de Coyuntura para 19 países

*Superando la cifra de 275 millones de euros de facturación anual

Gestión de recursos humanos



En 2019 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos

- ▶ Creciendo desde la base, con más de 500 incorporaciones y 250 becas durante el ejercicio
- ▶ Promoción basada en el mérito de toda la pirámide:
 - Refuerzo de la primera línea de dirección (10 nuevos Socios y 17 nuevos Directores)
 - Mayor capacidad directiva (85 nuevos Gerentes y Supervisores)
 - Crecimiento orgánico de la capa senior
- ▶ Gestión global de la pirámide ("one team")
- ▶ Excelencia en la incorporación de talento (más de 200.000 candidatos analizados)
- ▶ Refuerzo de los vínculos con la Universidad y el Postgrado:
 - Presentes en más de 350 facultades de Europa, América y Asia
 - Más de 250 convenios de colaboración
 - Impartiendo formación en varias de las universidades más prestigiosas de Europa y América
- ▶ Procesos de evaluación continua primando el talento (con refuerzo de los programas de evaluación de directivos)
- ▶ Programa semestral de tutorías (intentando alinear las necesidades de los profesionales con las oportunidades que ofrece la Firma)

- ▶ Énfasis en la formación:
 - Más de 250.000 horas invertidas en formación
 - Más de 575 cursos impartidos (80 nuevos)
 - Mejora continua del plan de formación:
 - Sexta promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School en España
 - Tercera promoción del Diplomado en el Tecnológico de Monterrey en México
 - Programa avanzado de formación en colaboración con INSPER en Brasil
 - Nuevos contenidos: *Agile, Big Data, Data Science*, etc.
 - Complemento externo: con foco en el equipo directivo (CFA, FRM, PMP, CISA, ICAI-IC, etc.)

Comunicación y flexibilidad organizativa

Comunicación

- ▶ Potenciando la marca Management Solutions alrededor de nuestros grupos de interés.
- ▶ Divulgando contenidos de valor (publicaciones especializadas, análisis normativos, informes de coyuntura, etc.).
- ▶ Manteniendo una presencia en foros e instituciones de reconocido prestigio en cada uno de nuestros sectores de actividad.
- ▶ Apoyando al mundo académico a través de convenios, becas y cursos especializados.
- ▶ Desarrollando una labor de patrocinio y mecenazgo a favor de la cultura, las artes y el deporte.
- ▶ Involucrándonos con los más necesitados a través de acciones solidarias dentro de nuestro ámbito de actuación.

Flexibilidad organizativa

Manteniendo una estructura organizativa ágil y en permanente adaptación para dar adecuada respuesta a nuestras elevadas tasas de crecimiento y orientando la organización hacia la generación de valor.

Comunicación



- ▶ Nuevos contenidos en la web corporativa y en redes sociales (con apertura en Instagram)
- ▶ Más publicaciones especializadas:
 - Publicación del *white paper* "De proyectos *agile*, a organizaciones *agile*"
 - Informes trimestrales de coyuntura (64 informes)
 - Notas Técnicas y Novedades Normativas
- ▶ Mayor presencia en foros de profesionales y de Supervisores
- ▶ Más Acción Social, patrocinio y mecenazgo;
 - Más de 30 actividades solidarias organizadas por Management Solutions: Verano Solidario, Cine Solidario, Carrera Solidaria, Navidades Solidarias, donaciones de sangre, donaciones de equipos informáticos, voluntariados corporativos, participación en eventos deportivos solidarios, etc.
- ▶ Colaboraciones con ONG y fundaciones
- ▶ Adhesión al Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- ▶ Mayor apoyo al Club Deportivo en todas las oficinas de la Firma:
 - Más de 1.000 participantes en torneos deportivos internos y externos
 - Organización de eventos deportivos: Carrera Solidaria, Torneos de golf, maratones de fútbol 7 y pádel, etc.

Flexibilidad organizativa



- ▶ Refuerzo de las áreas y funciones de Medios:
 - Refuerzo de la estructura internacional de Medios (RRHH, IT, Cumplimiento)
 - Robustecimiento de la gestión y control financiero-fiscal
 - Ejecución del plan de transformación tecnológica:
 - Migración de plataforma (W10)
 - Digitalización de procesos de RRHH y finanzas
 - Explotación de información con tecnología *big data*
 - Apertura de las nuevas oficinas de La Coruña, Ámsterdam, Oslo y Quito, y ampliación de las oficinas de Madrid y de Ciudad de México
- ▶ Función global de control (Auditoría Interna, Calidad y Cumplimiento):
 - Informes de Auditoría Interna y Quality Assurance (anuales/semestrales/trimestrales/mensuales)
 - Auditoría externa de estados financieros (consolidados e individuales)
 - Certificación externa de procesos (ISO 9001)
 - Certificación externa en Ciberseguridad (ISO 27001)
 - Certificación externa en Compliance Penal sobre prevención de delitos (UNE19601)
 - Formación continua a todos los profesionales sobre políticas corporativas



“Hemos vuelto a superar todas las metas que nos marcamos para el ejercicio”

Procuramos hacer bien lo que mejor sabemos hacer: servir a nuestros clientes con excelencia. Un año más, el resultado ha sido excelente, logrando un crecimiento superior al 10%.

El mérito de este éxito radica, sin lugar a dudas, en el extraordinario equipo de profesionales que conforman Management Solutions.

Un equipo de talento, con un fuerte perfil analítico combinado con un profundo conocimiento del negocio de las industrias para las que trabaja; multicultural (que agrupa más de 40

nacionalidades); joven y bien formado; ético, responsable y comprometido.

Tal y como dicta nuestro lema, ¡hemos hecho que las cosas ocurran!

Ignacio Layo
Socio de Management Solutions



Teatro Real de Madrid, sede del Yearly Meeting 2019