

# MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2019

## SUSTAINABLE GROWTH



MADRID BARCELONA BILBAO LA CORUÑA LONDON FRANKFURT PARIS AMSTERDAM OSLO WARSZAWA ZÜRICH MILANO ROMA LISBOA BEIJING NEW YORK  
BOSTON ATLANTA BIRMINGHAM SJ DE PUERTO RICO CIUDAD DE MÉXICO MEDELLÍN BOGOTÁ QUITO SÃO PAULO LIMA SANTIAGO DE CHILE BUENOS AIRES

[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

© Management Solutions 2020  
Todos los derechos reservados  
[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública, transformación total o parcial, gratuita u onerosa, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de Management Solutions.

La información contenida en esta publicación es únicamente a título informativo. Management Solutions no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Management Solutions.

**Créditos**

Dirección: Carlos Camps Sinisterra  
Miguel Ángel Poblet Capa  
Redacción: Román González Ordóñez  
Cristina López Martínez  
Diseño: Laura de Frutos Franco  
María Díaz Alonso

Fotografías: Archivo fotográfico de Management Solutions  
Fotografía del Teatro Real de Madrid © Javier del Real  
iStock

Agradecemos la colaboración de todos aquellos que, mediante la aportación de información, testimonios y fotografías, han hecho posible la publicación de esta Memoria.

## 6 — Introducción

Mensaje del Presidente.....	/8
Memoria RSC .....	/10
Materialidad .....	/11
Plan Director RSC .....	/12
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	/15



## 20 — Management Solutions, Making things happen

Fundamentos estratégicos .....	/22
Principios éticos del código de conducta .....	/24
Organización y estructura .....	/26
Marco de control y gestión de riesgos .....	/27
Nuestra marca .....	/30
Geografía .....	/32
Industria .....	/34
Líneas de Servicio .....	/40
I+D .....	/42
Haciendo que las cosas ocurran .....	/45



## 50 — Hitos de 2019

<i>Sustainable Growth</i> .....	/52
Diversificación .....	/54
Crecimiento e innovación .....	/56
Recursos humanos .....	/57
Comunicación y flexibilidad organizativa .....	/58



## 60 — Compromiso con el cliente

Orientación al cliente .....	/62
Control de calidad .....	/63
Compromiso con la industria .....	/64



## 76 — Compromiso con nuestros profesionales

One team .....	/78
Políticas de Recursos Humanos .....	/79
Formación .....	/82
Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico .....	/88
Medios de apoyo al empleado .....	/90
Comunicación interna .....	/92
Club Deportivo .....	/98



## 102 — Compromiso con el entorno

Universidad .....	/104
Patrocinio y mecenazgo .....	/113
Convenios de colaboración .....	/116
Acción Social .....	/118
Medio ambiente .....	/128



## Introducción

Para Management Solutions la Responsabilidad Social Corporativa consiste en actuar, más allá de las exigencias legales, de acuerdo con los principios corporativos de confianza y de compromiso con la excelencia.

La Firma reconoce la importancia de ejercer su actividad buscando un crecimiento sostenible de la sociedad. Por esta razón, Management Solutions asume su compromiso con las comunidades de los países en los que opera. El apoyo al mundo académico y a la creación de empleo, el respeto a los derechos humanos y el cuidado del entorno están presentes en su estrategia empresarial, orientando su crecimiento de manera compatible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El objetivo de esta publicación es ofrecer a los grupos de interés de Management Solutions, de una manera transparente y detallada, toda la información relevante acerca de aquellos impactos significativos que la actividad de la Firma tiene sobre su entorno y que podrían ejercer una influencia sustancial en sus evaluaciones y decisiones.



ManagementSolutions



# Mensaje del Presidente



*“Vivimos en un mundo en permanente transformación. Una transformación que, empíricamente, aporta valor a la sociedad en su conjunto”*

*“Generar valor a través de la transformación digital es todo un reto hoy en día, pero lo que realmente importa es que dicha generación de valor se traduzca en un crecimiento sostenible”*

Vivimos en un mundo en permanente transformación. Una transformación que, empíricamente, aporta valor a la sociedad en su conjunto (en términos de aumento de la esperanza de vida, reducción de la pobreza o erradicación del analfabetismo, entre otras cuestiones).

Dicha transformación se ha visto acelerada a través de la digitalización: una suerte de espacio virtual a escala global que facilita la eliminación de numerosas barreras físicas al crecimiento.

Los cambios en nuestros hábitos de consumo, la hiperconectividad y el mayor acceso a la información, el aumento exponencial de las capacidades tecnológicas (acompañado de una reducción de sus costes), las enormes posibilidades que nos ofrece el uso de la inteligencia artificial, etc. son una buena muestra de una transformación que ha impactado de lleno en la escala y naturaleza de los negocios.

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 todo un 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.

Algunas de las claves que afloran en las organizaciones que han logrado crecer de manera sostenida son: el talento y el aprendizaje continuo; la innovación; la diversificación; el foco en el cliente; o la flexibilidad organizativa.

En Management Solutions queremos contribuir al crecimiento sostenible de nuestros clientes, que es la mejor garantía para la sostenibilidad de nuestro propio crecimiento. Y es que en 17 años hemos multiplicado por más de treinta nuestro tamaño, creciendo siempre de manera sostenida, y al margen de los ciclos económicos.

Son muchas las empresas, líderes en sus respectivos mercados, las que confían en Management Solutions para transformar sus modelos de negocio al nuevo entorno digital y con ello lograr un crecimiento sostenible.

Ello nos obliga a mantener permanentemente actualizada nuestra propuesta de valor, apostando por la investigación y el desarrollo del conocimiento, intensificando nuestra presencia internacional, potenciando nuestras capacidades analíticas, cuantitativas y tecnológicas, y especializando nuestro conocimiento industrial.

Pero en Management Solutions no solo nos preocupa lo que hacemos sino cómo lo hacemos, nuestra cultura. Y es que nuestro trabajo se rige por unos principios que generan valor a nuestros clientes, a nuestros profesionales y a la sociedad en su conjunto: vocación de servicio; humildad, generosidad y solidaridad; trabajo en equipo; integridad y sentido crítico; “meritocracia”; pasión por el trabajo bien hecho y espíritu emprendedor; perseverancia en la persecución de los objetivos; en definitiva, la búsqueda constante de la excelencia (que a su vez requiere de talento, esfuerzo y formación).



El ejercicio 2019 ha sido muy positivo para Management Solutions, logrando un crecimiento en la facturación y creación de empleo en todas nuestras oficinas, aumentando nuestra cartera de clientes y logrando una mayor diversificación sectorial y geográfica.

También hemos incrementado de manera muy notable las inversiones en formación e investigación, extendido los vínculos con la Universidad, ampliado patrocinios culturales y educativos, e impulsado todas las actividades solidarias.

Contamos hoy con un extraordinario equipo de 2.300 profesionales con un fuerte perfil analítico y un profundo conocimiento de las industrias para las que trabaja; un equipo joven, bien formado, cohesionado y multicultural (con más de 40 nacionalidades), que desarrolla su actividad en más de cuarenta países de Europa, América, Asia y África, a través de sus veintisiete oficinas.

Prestamos servicio a clientes globales y locales que son referentes en sus respectivas industrias y ofrecemos una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.

La responsabilidad social es un elemento estratégico de la gestión de nuestra organización, un compromiso a largo plazo que adquirimos con nuestros clientes, profesionales y comunidades de los países en los que operamos.

Con la publicación de la decimocuarta edición de nuestra Memoria de RSC, pretendemos reflejar con transparencia y de forma detallada los avances logrados en 2019 en diferentes órdenes y, en especial, nuestro compromiso social, conforme a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, al que nos incorporamos en abril de 2019.

Una línea fundamental de nuestra política de responsabilidad social ha sido siempre el vínculo con la Universidad.

Colaboramos con más de 350 universidades mediante la firma de convenios para becas y prácticas; impartiendo másteres, clases y seminarios especializados; cooperando en programas de investigación; participando en foros de empleo; patrocinando y apoyando a fundaciones y asociaciones universitarias.

Fomentar el espíritu emprendedor y la innovación es otra línea de actuación de nuestra política de responsabilidad social. Las iniciativas en este campo se han extendido al ámbito de la educación, mediante el apoyo a proyectos que persiguen el desarrollo de valores, actitudes y habilidades emprendedoras e innovadoras a través de la educación en las etapas iniciales formativas de niños y jóvenes.

Nuestro compromiso social incluye también la presencia en asociaciones profesionales relacionadas con nuestra actividad, en asociaciones que apoyan el desarrollo y difusión de la ciencia, así como en asociaciones culturales a través de políticas de patrocinio y mecenazgo.

Tenemos una especial sensibilidad por garantizar, entre todos, un desarrollo sostenible y nos ocupamos de mantener políticas que contribuyan a la conservación del medio ambiente.

Seguimos apoyando y fomentando con entusiasmo todas las actividades solidarias desarrolladas por nuestros profesionales a través del Grupo de Acción Social de Management Solutions, del que nos sentimos especialmente orgullosos por su desinteresada dedicación a los más desfavorecidos.

En Management Solutions afrontamos el futuro con enorme ilusión y confianza y con el firme propósito de continuar ayudando a nuestros clientes a crecer de manera sostenible.

Alfonso Serrano-Suñer  
Presidente de Management Solutions

*“En Management Solutions queremos contribuir al crecimiento sostenible de nuestros clientes, que es la mejor garantía para la sostenibilidad de nuestro propio crecimiento”*

*“En Management Solutions no solo nos preocupamos de lo que hacemos sino de cómo lo hacemos, de nuestra cultura”*

*“El ejercicio 2019 ha sido muy positivo para Management Solutions, logrando un crecimiento en la facturación y creación de empleo en todas nuestras oficinas, aumentando nuestra cartera de clientes y logrando una mayor diversificación sectorial y geográfica”*

# Memoria RSC

## *La Responsabilidad Social Corporativa es un elemento estratégico de la gestión de Management Solutions*

Conscientes de que la positiva evolución de nuestra organización debía implicar una mayor responsabilidad en todos los ámbitos y con todos nuestros grupos de interés, en el año 2006 Management Solutions publicó su primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Desde entonces, la Firma elabora anualmente su Memoria de RSC con el objetivo de compartir con todos nuestros grupos de interés nuestra experiencia y resultados, y de detallar las consecuencias más relevantes del desarrollo de nuestra actividad, así como los compromisos asumidos de cara al futuro.

Para ello cada año actualizamos los principales hitos logrados por la Firma durante el ejercicio, tanto en el ámbito laboral como en el económico, social y medioambiental, en todos los países en los que desarrolla su actividad, estableciendo unos objetivos concretos que nos sirvan como líneas de actuación para el siguiente año.

De este modo, queremos plasmar nuestra confianza en este modelo empresarial responsable, hacer público nuestro compromiso y hacer partícipes a nuestros grupos de interés que, además de ser el foco de nuestras actuaciones, también pueden ayudarnos a conseguir nuestros objetivos.

En la presente Memoria de RSC, se detallan los logros conseguidos por Management Solutions<sup>1</sup> durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2019 en nuestras oficinas de Europa (España, Reino Unido, Alemania, Francia, Países Bajos, Noruega, Polonia, Suiza, Italia y Portugal), América (Estados Unidos, México, Puerto Rico, Colombia, Ecuador, Brasil, Perú, Chile y Argentina) y Asia (China).

### **Proceso de elaboración de la Memoria**

Para elaborar la Memoria de RSC y determinar su contenido, se han identificado los asuntos relevantes y realizado un análisis de materialidad, teniendo en cuenta el impacto, tanto interno como externo, que estos aspectos pueden tener sobre nuestros grupos de interés.

El proceso de elaboración de nuestra Memoria sigue las directrices y recomendaciones efectuadas por la *Global Reporting Initiative* (GRI), organización cuya misión es mejorar la calidad, rigor y utilidad de las memorias de Responsabilidad Social Corporativa. En concreto, este informe se ha elaborado de conformidad con la opción Esencial de los Estándares GRI.



<sup>1</sup>Entendiendo Management Solutions como GMS Management Solutions S.L. y sociedades dependientes, un mayor detalle puede consultarse en la dirección [www.managementsolutions.com/sociedades-grupo](http://www.managementsolutions.com/sociedades-grupo).

## Materialidad

Con el fin de identificar y dar prioridad a los aspectos más relevantes que, de no ser tenidos en cuenta, podrían poner en peligro la sostenibilidad de la Firma (por su posible impacto en el negocio, el posicionamiento en el mercado, los grupos de interés o la reputación de la Firma), Management Solutions ha realizado un estudio de materialidad teniendo en cuenta tres dimensiones: i) económica (diversificación, crecimiento rentable, innovación, talento, cultura, organización, comunicación, control interno, etc.), ii) social (gestión del capital humano, captación, diversidad e igualdad, formación, evaluación, promoción, seguridad, acción social, etc.) y iii) ambiental (investigación, riesgos climáticos, control de impacto, eficiencia energética, consumo responsable, etc.).

## Grupos de interés

Consideramos que nuestros clientes, los profesionales que integran Management Solutions y el entorno (que incluye tanto el mundo universitario y los candidatos a incorporarse a Management Solutions, como la sociedad en su conjunto), constituyen nuestros principales grupos de interés.

La satisfacción de estos colectivos ocupa un lugar fundamental en nuestra estrategia corporativa, por lo que es clave el establecimiento de una óptima relación con ellos. Por esta razón, dedicamos un apartado a cada uno de estos grupos (Compromiso con el cliente, Compromiso con nuestros profesionales y Compromiso con el entorno), desglosando la forma en la que, desde Management Solutions, entendemos nuestra relación con ellos.

## Canales de comunicación con los grupos de interés

En Management Solutions consideramos que los canales de comunicación establecidos con cada uno de los grupos de interés de la Firma son una herramienta clave para identificar y entender sus necesidades y poder, de este modo, responder de forma adecuada a sus demandas.

La información obtenida a través de estos canales de comunicación resulta clave para conocer mejor el entorno en el que Management Solutions desarrolla su actividad y supone un importante activo que nos permite anticiparnos a las necesidades de nuestros grupos de interés, detectar recorridos de mejora, identificar nuevas oportunidades, evaluar nuevas ideas e iniciativas y poner en marcha nuevos proyectos.

El diagrama de materialidad muestra tres círculos superpuestos: CLIENTES (arriba), PROFESIONALES (abajo izquierda) y ENTORNO (abajo derecha). El círculo central contiene íconos de comunicación y el texto 'MEMORIA RSC'. A la derecha se encuentra una tabla que detalla los canales de comunicación para cada grupo de interés.

Principales canales de comunicación con los grupos de interés		
Clientes	Profesionales	Entorno
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Página web www.managementsolutions.com</li> <li>▶ Redes sociales: Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube e Instagram</li> <li>▶ Canal ético de Management Solutions</li> <li>▶ Memoria de Responsabilidad Social Corporativa</li> <li>▶ Comunicación directa con los clientes a través de los responsables de los proyectos y sus equipos</li> <li>▶ Organización y participación en distintos foros, reuniones, desayunos de trabajo, conferencias, jornadas, etc.</li> <li>▶ Participación en instituciones empresariales y asociaciones sectoriales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Intranet corporativa</li> <li>▶ Página web www.managementsolutions.com</li> <li>▶ Redes sociales: Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube e Instagram</li> <li>▶ Canal ético de Management Solutions</li> <li>▶ Memoria de Responsabilidad Social Corporativa</li> <li>▶ Reuniones internas periódicas: comités, Yearly Meetings, eventos internos, etc.</li> <li>▶ Comunicados electrónicos</li> <li>▶ Buzón de sugerencias</li> <li>▶ Programa de tutorías</li> <li>▶ Programa de evaluaciones</li> <li>▶ Foros de profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Página web www.managementsolutions.com</li> <li>▶ Redes sociales: Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube e Instagram</li> <li>▶ Canal ético de Management Solutions</li> <li>▶ Memoria de Responsabilidad Social Corporativa</li> <li>▶ Organización y participación en eventos universitarios, foros, impartición de asignaturas, conferencias, jornadas, patrocinios, etc.</li> <li>▶ Patrocinio, mecenazgo y convenios de colaboración con asociaciones, instituciones culturales y otras asociaciones sin ánimo de lucro</li> <li>▶ Organización y/o participación en actividades solidarias y voluntariados en colaboración con ONG</li> </ul>

# Plan Director RSC

*Management Solutions se incorporó en abril del 2019 al Pacto Mundial de las Naciones Unidas*



El compromiso real que la Firma tiene con las prácticas responsables y sostenibles no nos permite limitarnos a ser continuistas en esta importante labor, sino que nos obliga a seguir buscando constantemente las fórmulas más adecuadas para garantizar la máxima eficiencia.

La RSC de la Firma se sustenta en su filosofía empresarial, su cultura y valores y sus principios éticos de conducta. Unos valores y principios que se ponen de manifiesto en tres ámbitos fundamentales para la Firma: clientes, equipo y entorno.

Esta filosofía empresarial supone la base o punto de partida de nuestro compromiso, que hemos querido completar con aquellos estándares internacionales que doten a la Firma de unas líneas directrices que orienten nuestra visión de la RSC y que sirvan para dirigir nuestros esfuerzos, trabajando por un proyecto común con visión a largo plazo.

Por esta razón, en diciembre de 2010 Management Solutions se comprometió con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas y, finalizado el plazo previsto por dicha

iniciativa, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), iniciativa igualmente auspiciada por las Naciones Unidas que, al igual que la anterior, busca contribuir a la protección del planeta y la prosperidad de todos sus habitantes, y en especial de los colectivos más desfavorecidos. Los ODS se articulan en torno a una serie de objetivos que sintetizan nuestra manera de pensar como organización en materia de RSC, en particular en ámbitos como combatir la pobreza y el hambre, fomentar la salud y el bienestar, luchar contra todo tipo de discriminación, proteger el medio ambiente, invertir en una educación universal de calidad y contribuir al emprendimiento y al trabajo de calidad.

Adicionalmente, y como muestra de su firme compromiso con la RSC, Management Solutions se incorporó en abril de 2019 a la red española del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact), iniciativa internacional que promueve la responsabilidad social empresarial (RSE).

Como consecuencia de ello, Management Solutions se compromete a la integración en su actividad de los principios promovidos por dicho Pacto:

- ▶ **Derechos humanos:** en materia de derechos humanos, Management Solutions desarrolla numerosas actuaciones solidarias destinadas a dicho fin (véase cuadro de la siguiente página). La Firma cuenta además con políticas de obligado cumplimiento que rigen la conducta de todos sus profesionales y velan por el compromiso de todos con la sociedad.
- ▶ **Derechos laborales:** Management Solutions apoya la erradicación del trabajo infantil, así como de toda forma de trabajo forzoso o bajo coacción. Adicionalmente, la Firma cuenta con un Plan de Igualdad y una Política de Antidiscriminación. La Firma cumple con la normativa laboral aplicable en todos los países en los que opera; todos sus profesionales están cubiertos por las normas y convenios colectivos que amparan sus derechos.

- ▶ **Medio ambiente:** Management Solutions cuenta con un sistema de gestión medioambiental además de una guía de buenas prácticas medioambientales que recoge el esfuerzo de la Firma por preservar el medio ambiente. Así mismo, nuestros profesionales se involucran activamente en diferentes iniciativas en favor de la conservación del medio ambiente.
- ▶ **Anticorrupción:** Management Solutions mantiene un firme compromiso con el riguroso cumplimiento de la legislación aplicable, contando además con el Certificado en *Compliance Penal* UNE19601 (sobre mejores prácticas para prevenir delitos, reducir el riesgo y fomentar una cultura empresarial ética y de cumplimiento con la Ley), y sometiendo todos sus procesos operativos a continuos ejercicios de auditoría.

Estas dos iniciativas de las Naciones Unidas vertebran nuestra estrategia de RSC y marcarán las principales líneas estratégicas de actuación en dicha materia para los próximos ejercicios.

### Enfoque

Management Solutions entiende la RSC como un compromiso que adquiere en el desempeño diario de su actividad empresarial. De este modo, el respeto a los derechos humanos está siempre presente en el ejercicio de su actividad, orientando su crecimiento de manera compatible con los principios de desarrollo sostenible.

La Firma asume un compromiso de apoyo a las comunidades de los países en los que está presente. En este sentido, considera que su implicación con la sociedad debe exceder los aspectos de desarrollo económico y de creación de empleo inherentes a su



# Plan Director RSC



actividad. Su compromiso va más allá, colaborando en la medida de sus posibilidades en iniciativas que permitan mejorar nuestro entorno socioeconómico, a través de actividades de acción social, patrocinio y mecenazgo.

## Objetivos

Hace años nos marcamos unos compromisos generales en materia de RSC. Estos compromisos, fiel reflejo de la filosofía empresarial de Management Solutions, nos han permitido articular y avanzar en nuestras actuaciones en el ámbito de la RSC.

En primer lugar, el compromiso con la excelencia y la calidad que definen a Management Solutions en todas sus actuaciones y que se obtienen minimizando los impactos negativos que pudieran derivarse del desarrollo de la actividad empresarial.

Si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado (aspectos propios de una oficina), existe en la Firma una especial sensibilidad por este tema.

También es un objetivo clave seguir promoviendo los valores sociales. Por ello, nos proponemos seguir aumentando el número de iniciativas responsables que realizamos alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y con los principios del Pacto Mundial.

Por último, seguiremos trabajando para aumentar el alcance global de nuestras acciones de RSC, consolidando las actividades de patrocinio y mecenazgo, la colaboración con el mundo universitario, Acción Social, etc., en todos los países en los que tenemos presencia.

## Sistema de Gestión

Año tras año intentamos mejorar nuestro sistema de gestión de RSC, potenciando las funciones del Área de RSC. Esta área, con dependencia directa del Comité Ejecutivo de la Firma, constituye el principal motor y, a su vez, el órgano de gestión en esta materia, y asume las siguientes funciones:

1. Velar por la integración de la RSC en la visión estratégica del negocio. En este sentido, la RSC tiene que ser un área transversal que afecte a todas las líneas de negocio y que esté presente en toda la cadena de valor.
2. Impulsar programas que cumplan con los ODS y con los principios del Pacto Mundial, tanto desde el enfoque empresarial como desde la labor del Área de Medios y del Grupo de Acción Social.
3. Impulsar iniciativas que generen valor a los distintos grupos de interés. Por ello es necesario integrar las expectativas tanto de los clientes como de los profesionales y de las sociedades en las que desarrollamos nuestra actividad.
4. Involucrar a todas las áreas y unidades de la Firma en la RSC, inculcando las actitudes y procedimientos que sean necesarios.
5. Seguir y evaluar los compromisos y obligaciones asumidos voluntariamente en nuestro Plan Director, comprobando en qué medida se han cumplido los objetivos marcados y analizando las razones de posibles desviaciones.

# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Management Solutions reconoce la importancia de ejercer su actividad de una manera responsable, comprometida y respetuosa, tanto con sus clientes como con sus profesionales y con las comunidades en las que opera. Por esta razón, la Firma ejerce un modelo de consultoría responsable, compatible con los ODS, con un doble objetivo: generar de valor para todos los grupos de interés de la Firma y participar en el desarrollo sostenible de la sociedad en su conjunto.

Con arreglo a este doble enfoque, se detallan a continuación las actividades realizadas por la Firma durante 2019 con relación a los ODS sobre los que Management Solutions puede tener una mayor capacidad de influencia, teniendo en cuenta su actividad y las posibles inquietudes que sus grupos de interés.



Cine Solidario de Barcelona, España



Navidades solidarias, Alemania



## Fin de la pobreza y hambre cero

El grupo de Acción Social de Management Solutions, constituido a iniciativa de los profesionales de la Firma y con su total respaldo, ha procurado dar respuesta a necesidades sociales relacionadas con la pobreza y el hambre a través de actividades solidarias tales como:

- ▶ Organización de colectas benéficas para la recogida de bienes de primera necesidad ante desastres naturales o situaciones de emergencia.
- ▶ Recogida de alimentos y bienes de primera necesidad para colaborar con albergues y comedores sociales (Misioneras de la Caridad, Banco de Alimentos de Bizkaia y Banc dels Aliments de Barcelona en España, Frankfurte Tafel en Alemania, Fundación Clara Moreno y Miramón en México, Hogar San Ricardo en Chile).
- ▶ Impresión de tarjetas navideñas junto con Ayuda en Acción con el objetivo de colaborar con el proyecto "Escuelas para el Futuro" que la ONG ha puesto en marcha en Mozambique para reconstruir las escuelas afectadas por el paso de los ciclones Idai y Kenneth, rehabilitando el sistema educativo, y facilitando una comida diaria a los niños en los comedores escolares.
- ▶ Campaña de Navidades Solidarias con recogida de bienes básicos y regalos para centros infantiles y albergues (España, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Portugal, Estados Unidos, México, Colombia, Perú, Brasil, Chile y Argentina).
- ▶ Participación en la campaña de recogida de leche "Ningún niño sin bigote", impulsada por Caixabank en colaboración con el Banco de Alimentos.
- ▶ Participación en carreras benéficas (Carrera UNICEF en Colombia, Somerville 5K Detour Road Race en Estados Unidos).
- ▶ Organización de la "Festa Junina Solidária" en Brasil, destinada a recaudar prendas de ropa de abrigo en buen estado y alimentos no perecederos para colaborar con un refugio que acoge a personas sin hogar.
- ▶ Donación de equipos informáticos para colectivos desfavorecidos.

# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



## Salud y bienestar

Management Solutions proporciona a sus profesionales un entorno de trabajo seguro, contando con un Servicio de Medicina del Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales. Además, Management Solutions mantiene una política de fomento del deporte y del *corporate wellness*, organizando a lo largo del año diversas actividades deportivas para los empleados de la Firma y poniendo a su disposición gimnasios y otros centros deportivos de manera subvencionada.

Adicionalmente, la Firma ha organizado o participado en otras actividades de fomento del bienestar y la salud tales como:

- ▶ Donaciones de sangre en las diferentes oficinas de la Firma.
- ▶ Programa de Solidaridad en la Empresa, en colaboración con la AECC, para la difusión de mensajes de salud y concienciación sobre la importancia de la prevención y la detección precoz.
- ▶ Colaboración con dos centros de Madre Teresa, el centro Pre Dam para enfermos terminales y crónicos, el centro Shanti Dan para mujeres y niñas con discapacidad, y el orfanato Shishu Bhavan durante el Verano Solidario en Calcuta (India).
- ▶ Recogida de tapones solidarios para recaudar fondos a través de la Fundación SEUR destinados a combatir enfermedades infantiles.
- ▶ Participación en diferentes carreras solidarias, para apoyar en la lucha contra enfermedades ("En marcha contra el cáncer" en Madrid y Barcelona, y "Winter Run" y "J.P. Morgan Corporate Challenge" en Londres, "Race for the cure" en Roma, carrera FUCAM en Ciudad de México, "Rumpshaker race" en Birmingham, etc.).



## Educación de calidad

Management Solutions da especial importancia a la formación de sus profesionales, dedicando aproximadamente un 10% de su capacidad a este fin.

- ▶ Más de 250.000 horas de formación en 575 cursos.
- ▶ 250 estudiantes al año realizan sus prácticas en la Firma.
- ▶ Impartición de materias en universidades, tanto en grados como en formación de postgrado, y escuelas de negocios.
- ▶ Patrocinio de premios a los mejores Trabajos Fin de Grado (TFG).
- ▶ Apoyo a través de distintas actividades a la Fundación Créate, que tiene como objetivo el fomento de la calidad, el emprendimiento y la innovación en el campo de la educación.
- ▶ Participación en actividades relacionadas con el acercamiento de la educación a colectivos desfavorecidos (actividades pedagógicas en colaboración con New Light durante el Verano Solidario en Calcuta (India), Carrera "Corre por una causa, corre por la luz de las niñas").







## Igualdad de género

Management Solutions cuenta con una cultura corporativa que considera la igualdad de oportunidades, sin ningún tipo de discriminación, como uno de sus principios básicos. Por esta razón la Firma, desde sus orígenes, viene aplicando medidas tendentes a favorecer la igualdad, y con independencia del ordenamiento jurídico existente en cada uno de los países en los que está presente, la Firma cuenta con un Plan de Igualdad que garantiza que en Management Solutions no se producen situaciones desiguales entre mujeres y hombres en algunas materias clave como el acceso al empleo, la permanencia o las políticas retributivas. Entre otras actuaciones destacan:

- ▶ Desarrollo y seguimiento de Planes de Igualdad (en todos los países en los que Management Solutions está presente).
- ▶ Participación en eventos solidarios organizados con el objetivo de colaborar con colectivos de mujeres vulnerables (“Corre por una causa, corre por la Luz de las niñas” en Madrid y Barcelona).



## Trabajo decente y crecimiento económico

En Management Solutions, estamos comprometidos con la excelencia en el trabajo (un trabajo de calidad que genere valor para nuestros clientes y para la sociedad en su conjunto). La Firma mantiene año tras año elevadas tasas de crecimiento orgánico, lo que garantiza un crecimiento profesional para todos los integrantes de la Firma y la necesidad de incorporar nuevos profesionales (empleo joven) para dar respuesta a la creciente actividad. Alguno de los aspectos más destacados del citado compromiso son:

- ▶ Creación de empleo de calidad (500 contrataciones).
- ▶ Convenios de colaboración con colegios, dando la oportunidad a estudiantes de Bachillerato de tener una primera experiencia en un entorno laboral.
- ▶ Colaboración con universidades y asociaciones de ámbito empresarial en la impartición de numerosos seminarios y cursos sobre emprendimiento.
- ▶ Participación en el programa “Del código al proyecto” de la Fundación Créate, que promueve la innovación y el emprendimiento entre niños y jóvenes en España potenciando el pensamiento crítico, la resolución de los problemas y la adquisición de conocimientos de programación y robótica.
- ▶ Patrocinio del programa Familia Empresaria y Empresa Familiar desarrollado por Deusto Business School e INSEAD, con el objetivo de apoyar este tipo de empresas.



# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



## Industria, innovación e infraestructura

La Firma apuesta por la Investigación y el Desarrollo como elemento clave de diferenciación de su propuesta de valor al mercado. Por otro lado, Management Solutions cuenta con una fuerte especialización industrial que le permite conocer en profundidad los negocios en los que operan sus clientes. Algunas claves de dicha apuesta por la innovación y la especialización industrial son:

- ▶ Inversión de un 10% de la capacidad de la Firma en I+D.
- ▶ Creación de la Cátedra iDanae en *Big Data* y *Analytics*, que surge gracias a la colaboración entre Management Solutions y la Universidad Politécnica de Madrid (UPM).
- ▶ Patrocinio y colaboración con la Fundación Real Academia de Ciencias de España en la difusión de contenidos científicos.
- ▶ Más de 1.800 proyectos (70% nuevos), en gran medida relacionados con materias de actualidad como la transformación digital o el desarrollo de la inteligencia artificial.
- ▶ Logradas acreditaciones por parte de supervisores y organismos supranacionales (ECB, BdE, FCA, PRA, BNH, BNG, BNS, BNM, SBIF, SBS, BCCR, SSN, EIOPA, MEDE/ESM, WB, BEI, etc.).
- ▶ Participación en actividades divulgativas y presencia en foros especializados.
- ▶ Patrocinio y mecenazgo y participación en asociaciones sectoriales: ENERCLUB, Club de Gestión de Riesgos, Instituto de Actuarios Españoles, Círculo de Empresarios, Consorcio Alastria en España; British Bankers Association en Reino Unido, Bundesverband deutscher Banken en Alemania, AIFIRME en Italia, Cámaras de comercio, etc.

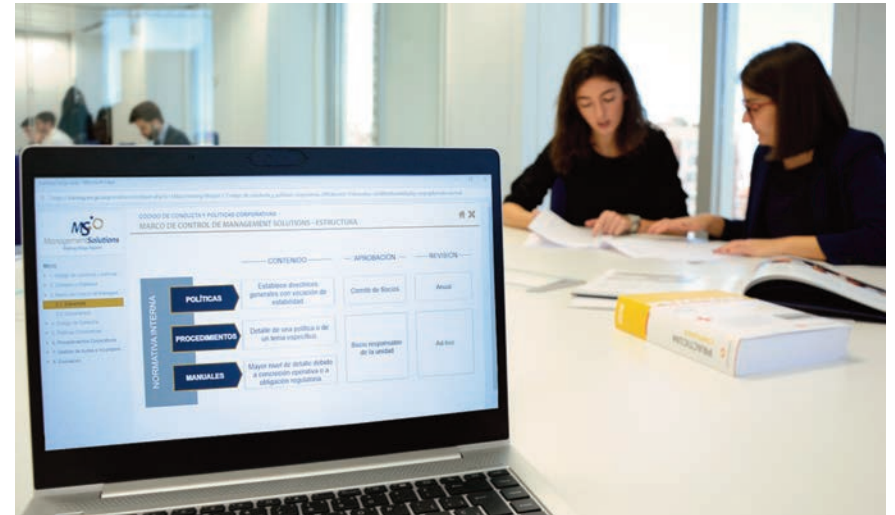


## Reducción de las desigualdades

Management Solutions cuenta con una Política de Antidiscriminación que tiene como objetivo evitar cualquier tipo de discriminación o desigualdad por motivos de raza, género, identidad sexual, orientación sexual, edad, religión o creencia, discapacidad, estado civil, embarazo o maternidad, o cualquier otra característica que la ley ampare.

Con dichos fines la Firma promueve:

- ▶ Convenios de colaboración con Down Madrid e Ilunion Viajes con el objetivo de facilitar y promover la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios de trabajo.
- ▶ Participación en el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promotor) puesto en marcha por Fundación Prodis.
- ▶ Participación en la carrera "Por ti mismo" y jornadas de voluntariado por la integración de personas con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales.
- ▶ Torneo Pro-Am benéfico de golf organizado por la Fundación Deporte y Desafío para la integración social de personas con discapacidad a través del deporte.



## Producción y consumo responsables y Acción por el clima

Si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado (aspectos ambientales propios de una oficina), en la Firma existe una especial sensibilidad por este tema, destacando iniciativas como:

- ▶ Reducción del impacto de las actividades de la Firma en el medio ambiente (poniendo en marcha políticas de eficiencia energética, reducción de la huella de carbono, reciclado y reducción de consumo de papel, eliminación de plásticos, etc.) en todos los países en los que Management Solutions está presente.
- ▶ Inversión en nuevas tecnologías con el objetivo de facilitar la comunicación entre profesionales y la relación con los clientes evitando desplazamientos.
- ▶ Actividades relacionadas con la protección y recuperación del medio ambiente, como la “Carrera Verde” de Bogotá, para fomentar la recuperación de bosques locales.
- ▶ Colaboración con Auara, empresa social que dedica sus dividendos a promover proyectos orientados a la dotación de agua potable a comunidades desfavorecidas, todo ello a través de carreras solidarias, maratones de fútbol y pádel, y torneos de golf.
- ▶ Patrocinio de las jornadas “Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources” celebradas en Madrid.



## Paz, justicia e instituciones sólidas

Management Solutions apuesta por un firme compromiso con el cumplimiento no solo de la legislación y normativa vigente en cada momento y en cada país en el que opera, sino también con el de su propia normativa interna, un marco de control encaminado a que profesionales, directivos y miembros de los órganos de administración actúen de manera lícita, ética y profesional en el desempeño de sus funciones, destacando iniciativas como:

- ▶ Formación sobre código de conducta, ética, cumplimiento y políticas corporativas a todos los profesionales de la Firma.
- ▶ Tolerancia cero sobre cualquier tipo de acto delictivo; en especial, atendiendo a su actividad, a aquellos que afectan a corrupción, blanqueo de capitales, confidencialidad y protección de datos personales.
- ▶ Sistema de Gestión de Compliance Penal de la Firma de acuerdo con la norma UNE 19601 para las actividades de consultoría de negocio y sus tecnologías relacionadas.

# Management Solutions, Making things happen

Management Solutions es una firma internacional de consultoría centrada en el asesoramiento de negocio, finanzas, riesgos, organización, tecnología y procesos, tanto en sus componentes funcionales como en la implantación de sus tecnologías relacionadas.

Management Solutions  
Making things happen



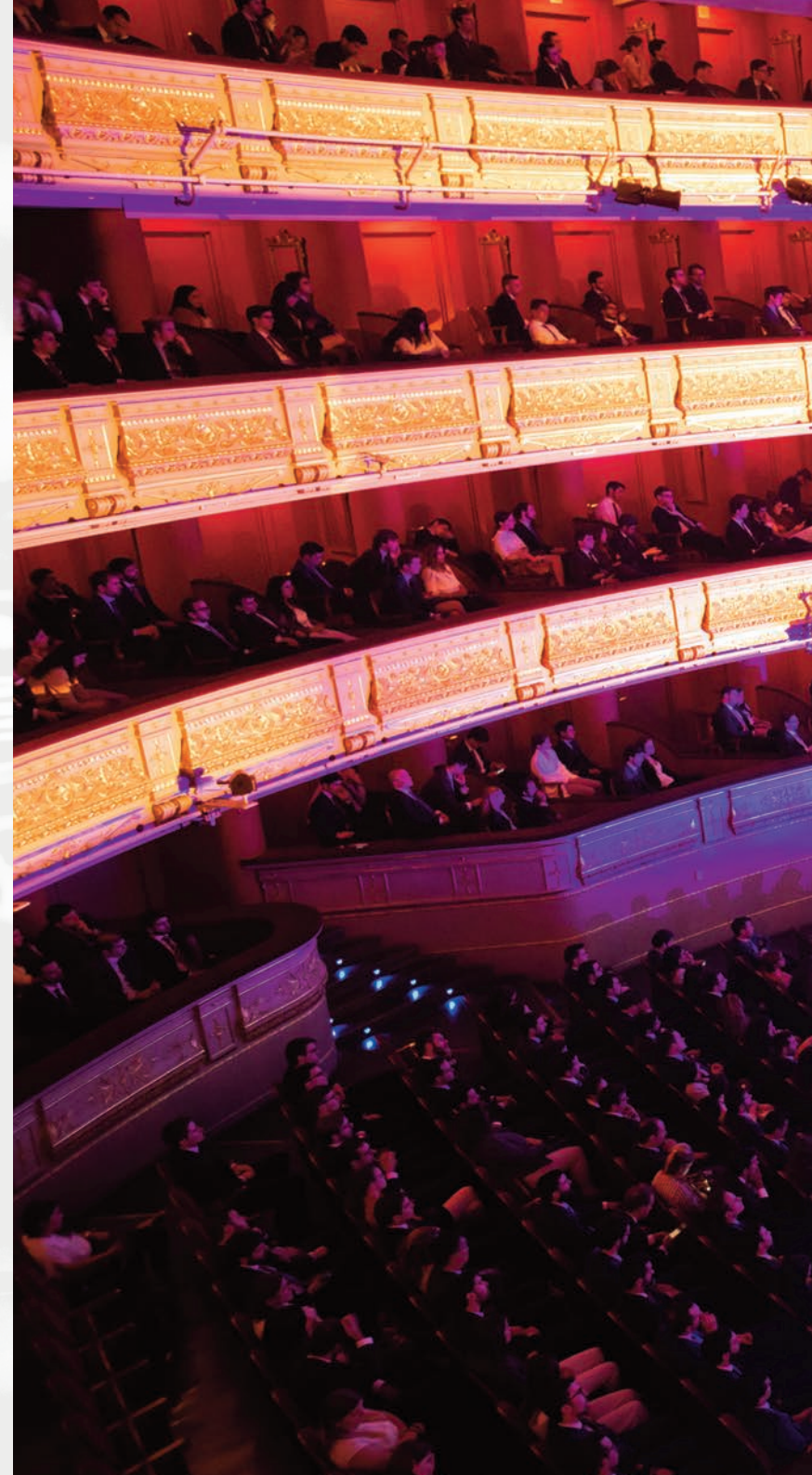
**2.300**  
profesionales  
en plantilla



**28**  
oficinas en Europa,  
América y Asia



**+10%**  
de la capacidad  
invertida en I+D





YEARLY MEETING 2019  
SUSTAINABLE GROWTH

**X 30**  
TAMAÑO

17 AÑOS DESPUÉS

- +40 países y 28 oficinas
- +2.300 profesionales de máximo talento
- +900 clientes (líderes globales y locales)
- Propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia
- Crecimientos anuales constantes



YEARLY MEETING 2019  
SUSTAINABLE GROWTH



# Fundamentos estratégicos

*Creamos propuestas de valor para nuestros clientes comprometiéndonos con su implantación efectiva*



Management Solutions ejerce hoy un liderazgo en la consultoría de negocio en industrias reguladas. Este liderazgo se traduce en más de dos millones y medio de horas anuales de consultoría, un equipo global de más de 2.300 profesionales, 28 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, actividad recurrente en África, más de 900 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias, y más de 1.800 proyectos de distinta índole y dimensión. La clave del éxito de nuestra Firma reside en nuestros fundamentos estratégicos, compartidos por todos los profesionales que integramos Management Solutions.

## **Posicionamiento**

Nuestro posicionamiento se basa en un único concepto: liderazgo. Un liderazgo que día a día se manifiesta en todos los ámbitos de actuación de nuestra Firma, en los servicios que prestamos y en los mercados en los que estamos presentes, asumiendo los retos de nuestros clientes. Este liderazgo es posible gracias a un equipo global y multidisciplinar, joven y responsable, capaz de ofrecer las mejores soluciones a los retos a los que se enfrentan nuestros clientes.

### **Misión**

Nuestro lema resume a la perfección nuestra misión como Firma: "Making things happen". En Management Solutions creamos propuestas de valor para nuestros clientes, comprometiéndonos con su implantación efectiva. Excedemos el umbral del asesoramiento, siendo partícipes de las metas de nuestros clientes.

### **Objetivos**

Nuestro principal objetivo consiste en superar las expectativas de nuestros clientes y convertirnos en sus socios de confianza. Todo esto solo se consigue poniendo en práctica conceptos como responsabilidad, rigor, exigencia, preparación y entrenamiento. Procurando que nuestros clientes sientan Management Solutions como algo suyo, haciéndoles partícipes de la definición de nuestros propios retos estratégicos.

### **Cultura y valores**

Compromiso con la excelencia, orientación al cliente, trabajo en equipo y flexibilidad organizativa son pilares básicos de nuestra cultura corporativa, una cultura referente en el sector, que se rige por unos estrictos principios éticos.

Hacer que las cosas ocurran exige una cultura corporativa fuerte, que fomente la unidad y la solidaridad, basada en el mérito, orientada a los resultados y con una permanente vocación de servicio. Características todas ellas que se encuentran en los profesionales de Management Solutions.

### **Compromiso con los clientes**

El compromiso con nuestros clientes excede el umbral del asesoramiento, siendo partícipes de sus metas, que asumimos como propias y tratamos de alcanzar con nuestro trabajo y compromiso. Somos muy conscientes de que si estamos donde estamos, es porque así lo quieren nuestros clientes.

Por ello en Management Solutions sentimos como propios los retos de nuestros clientes y les facilitamos el mejor camino para conseguirlos.

### **Compromiso con los profesionales**

Management Solutions proporciona a sus profesionales un plan de carrera claramente definido, basado en resultados, que permite el desarrollo y potenciación de sus capacidades.

Los resultados se traducen en logros personales, pero su consecución implica superar barreras en las que el profesional no está solo, sino que cuenta con el respaldo de toda la organización. Por esta razón, de forma natural se desarrollan valores de generosidad y de orgullo de pertenencia, teniendo claro que el equipo aporta más valor que la suma de sus partes. En Management Solutions primero está el cliente, luego el equipo y finalmente uno mismo.

### **Compromiso con la sociedad y el entorno**

Management Solutions tiene un compromiso con la sociedad y el entorno en el que desarrolla su actividad. Este compromiso se materializa en una estrecha relación con el mundo universitario y la creación de empleo joven, contribuyendo a su formación integral y promoviendo su integración laboral.

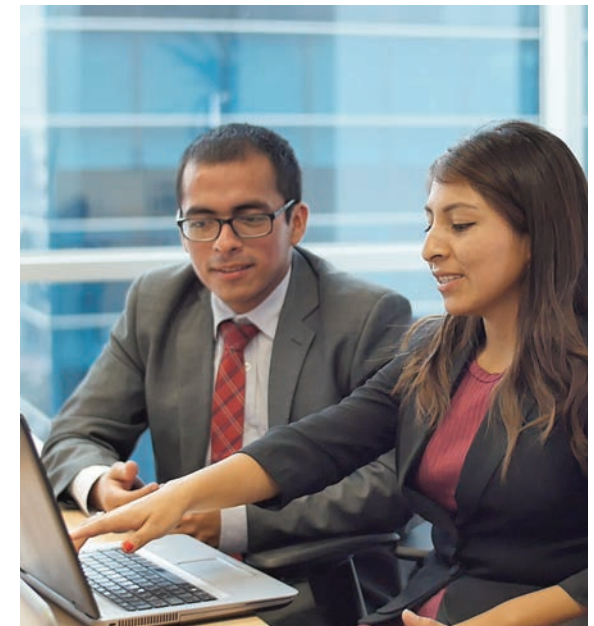
Asimismo, la Firma realiza otras iniciativas llevadas a cabo a través del Grupo de Acción Social, actividades de patrocinio y mecenazgo, y políticas internas favorables al medio ambiente.

### **Compromiso con la excelencia...**

...en la gestión, relación y servicio prestado a nuestros clientes, aportando lo mejor de nuestras capacidades en cada proyecto realizado...

...en el desarrollo de las competencias de nuestros profesionales, asegurando la creación del mejor entorno posible para hacer crecer su potencial y retener el talento...

...en el progreso de nuestra sociedad y el entorno en el que llevamos a cabo nuestras actividades.



# Principios éticos del código de conducta

*Principios que rigen la conducta de todos nuestros profesionales*



Ejercer nuestra profesión manteniéndonos fieles a unos sólidos principios y valores, es una de nuestras señas de identidad. En Management Solutions no solo nos importa lo que hacemos sino también cómo lo hacemos.

El compromiso y la vocación de servicio; la integridad; la humildad, solidaridad y generosidad; el sentido crítico, la meritocracia y la orientación a resultados; la perseverancia en la persecución de nuestros objetivos; el espíritu emprendedor; la pasión por el trabajo bien hecho; y la búsqueda constante de la excelencia (que requiere de talento, esfuerzo y formación) son principios y valores que inspiran nuestro código de conducta.

Entendemos nuestra cultura empresarial como algo imprescindible para alcanzar un modelo de negocio rentable y sostenible a largo plazo. Por ello, nada más incorporarse a Management Solutions, todos los profesionales reciben formación sobre el código de conducta de la Firma (con el objetivo de asegurar su conocimiento y entendimiento). En todo caso, la formación en principios y valores acompaña a los profesionales de Management Solutions durante toda su carrera profesional.



### **Integridad y honradez**

Nos comprometemos a actuar en todo momento con integridad y honradez, aplicando consistentemente los más altos estándares éticos.

En la integridad y la honradez se sustenta la confianza que los clientes depositan en nosotros y que cada uno de nosotros depositamos en los demás componentes de nuestra Firma.

Nuestra actuación está basada en el comportamiento íntegro y la consecución de los más altos niveles de calidad, la excelencia en la prestación del servicio y el desarrollo a largo plazo de unas relaciones basadas en la confianza y el respeto mutuo.

### **Dedicación a la excelencia**

Asumimos el compromiso absoluto con nuestros clientes, con los miembros de nuestra Firma y con la sociedad en general, de mantener un nivel de excelencia en todos los aspectos de nuestras actuaciones profesionales.

Aportamos lo mejor de nuestras capacidades en la gestión, relación y el servicio prestado a nuestros clientes, para ofrecer proyectos de alta calidad.

Nos comprometemos con el desarrollo y potenciación de las capacidades de nuestros profesionales, aportando el mejor entorno laboral para hacer crecer su potencial y retener el talento.

### **Compromiso**

Asumimos como propias las metas de nuestros clientes, asociando excelencia y resultados. El trabajo se basa en una fuerte cultura de compromiso. Este compromiso se pone de manifiesto en la gestión, relación y servicio al cliente, esforzándonos por ofrecer los mejores servicios de consultoría del mercado.

Cumplimos las exigencias más elevadas de nuestros clientes, superando sus expectativas en un clima de confianza y colaboración continua con el propio cliente y con los profesionales de Management Solutions.

Los directivos de Management Solutions adquieren el compromiso de generar oportunidades para todos los profesionales y es su deber y responsabilidad transmitir los valores y cultura corporativos.

### **Profesionalidad**

Cada empleado destaca por su elevado grado de profesionalidad. Aspiramos a la consecución de los resultados de forma óptima, cooperando con otras áreas o empleados, atendiendo a nuestra propia formación y a la de nuestros colaboradores. Nos esforzamos por transmitir una excelente imagen de corrección y profesionalidad en todo tipo de situaciones.

Cumplimos con la legalidad, guiándonos por los estándares profesionales y las normas establecidas en cada caso, evitando cualquier situación que pueda comprometer el prestigio de la Firma.

### **Énfasis en el factor humano**

Más allá de lo exigible a una adecuada relación profesional, tenemos en cuenta que, tanto empleados como clientes, son personas y que, por tanto, merecen un trato digno. Esto implica, por una parte, el respeto de los derechos humanos en todas nuestras actuaciones y, por otra, la voluntad de cooperar en la realización personal de todos los que formamos parte de la Firma.

Favorecemos un ambiente de trabajo que impulsa el crecimiento, desarrollo y éxito personal, apoyado por un clima de colaboración continua y de trabajo en equipo, que se sustenta en la generosidad de cada uno de sus componentes, prevaleciendo los objetivos comunes sobre los individuales.

Nuestro éxito depende de nuestros profesionales, por lo que seleccionamos y formamos a los empleados para que sean capaces de prestar servicios de la más alta calidad en todas las áreas de nuestra actuación profesional.

Evaluamos el desempeño mediante criterios objetivos y consensuados, ofreciendo una carrera profesional sin limitaciones, en la cual los méritos y promociones dependen de uno mismo.

Nos comprometemos a invertir tiempo, esfuerzo y recursos para seleccionar a los mejores profesionales, así como para desarrollar y mantener sus competencias, mediante planes de formación adecuados a cada nivel y categoría.

### **Privacidad y confidencialidad**

Management Solutions cumple con la normativa de protección de datos vigente en todos los países en los que opera.

Todo miembro de nuestra organización tiene prohibido comunicar a terceros información confidencial de clientes, y tiene la obligación de mantener el secreto profesional de los informes y documentación interna de la Firma, tratando la información con especial responsabilidad, control y protección, sin utilizarla en beneficio propio o de terceros.

Toda la información estratégica de la Firma, así como datos de clientes y empleados a la que se acceda como consecuencia del desempeño de su actividad profesional, es considerada confidencial.

Management Solutions aplica los más altos estándares de seguridad en todos sus sistemas informáticos y de comunicación, con el fin de garantizar que no se vulneren los protocolos de confidencialidad.

### **Responsabilidad con la sociedad**

Nuestro servicio y orientación al cliente nos lleva a ofrecer proyectos que aportan un gran valor añadido, y esto permite favorecer el desarrollo económico de la sociedad. Esta responsabilidad se pone de manifiesto en la creación de empleo joven, ya que contribuimos a su formación integral y promovemos su integración laboral. Además, la Firma favorece iniciativas que faciliten a los empleados su colaboración en diferentes actividades de voluntariado (Acción Social).

# Organización y estructura

El modelo empresarial de Management Solutions es el *partnership*, un colectivo de socios que participa activamente en el desarrollo del negocio de la Firma.

El máximo órgano en la gestión y administración de la Firma es el Comité de Socios, en el que participan todos los socios y donde se realiza un seguimiento continuo de la actividad y evolución del negocio.

Management Solutions tiene una organización flexible y ágil que le permite ofrecer el nivel de calidad de servicio que su compromiso con los clientes exige, teniendo presentes su misión y visión. Con este fin, la Firma se estructura por áreas geográficas, por industrias, por servicios y por clientes.

## Flexibilidad organizativa

Management Solutions se constituye como un *partnership* único y global (los socios lo son de la matriz) y cuenta con una organización flexible y orientada a la generación de valor a sus equipos.



Comité de Socios de Management Solutions en el Yearly Meeting 2019

# Marco de control y gestión de riesgos

Management Solutions dispone de un marco de control cuyo fin es proporcionar una seguridad razonable en la consecución de sus objetivos, aportando de este modo valor y seguridad a sus diferentes grupos de interés. Este marco de control se articula a través de la normativa interna que contiene: políticas, procedimientos y manuales.

Las políticas de la Firma son de obligado cumplimiento y de carácter corporativo (de aplicación en todas sus oficinas). Algunos ejemplos de las principales políticas de la Firma en materia de control y gestión de riesgos son: el Código de Conducta (para empleados y para proveedores), la Política de Cumplimiento, la Política de Confidencialidad, las Políticas de Seguridad física y lógica, la Política de Recursos Humanos, la Política Antidiscriminación, las Políticas Antisoborno y Anticorrupción, la Política de Calidad, la Política de Comunicación, etc.

La Firma cuenta con tres líneas de defensa en materia de control y gestión de riesgos: i) la primera, los propios profesionales en el ejercicio de sus funciones conforme a las políticas que se comprometen a cumplir; ii) la segunda a través de la función de control interno (responsable entre otros de la obtención de certificaciones externas de cumplimiento que acrediten la ejecución del marco de control) y iii) la tercera a través de la función de auditoría (tanto interna como externa).

## **Actuación ética y responsable de los profesionales de la Firma**

Management Solutions tiene un firme compromiso con la actuación ética y responsable en el ejercicio de su actividad, que se traduce en la exigencia de que sus profesionales no solo actúen en estricto cumplimiento de la legalidad, sino que se abstengan de realizar cualquier actuación o asesoramiento que pudiera considerarse cuestionable desde una perspectiva ética.

En este sentido, todos los profesionales de Management Solutions deben asegurarse de que su comportamiento y conducta no den lugar a prácticas de soborno y corrupción.

En la política de anticorrupción y soborno de Management Solutions se establece asimismo que no se permiten donaciones a partidos políticos, campañas políticas y/o políticos individuales.

## **Control interno y cumplimiento**

Management Solutions apuesta por un firme compromiso con el cumplimiento no solo de la legislación y normativa vigente en cada momento y en cada país en el que opera, sino también con el de su propia normativa interna.

El cumplimiento en Management Solutions obliga a todo su personal. En consecuencia, los profesionales, directivos y miembros de los órganos de administración deben actuar de manera lícita, ética y profesional en el desempeño de sus funciones.

Asimismo, pese a que el ámbito de la función de Control interno y Cumplimiento alcanza todas las regulaciones con independencia de su materia, el principal foco recae en las materias de índole Fiscal/Tributario, Protección de Datos, Prevención de Blanqueo de Capitales, Riesgo Penal, Prevención de Riesgos Laborales, Seguridad Social, Mercantil/Societario y Administrativo.

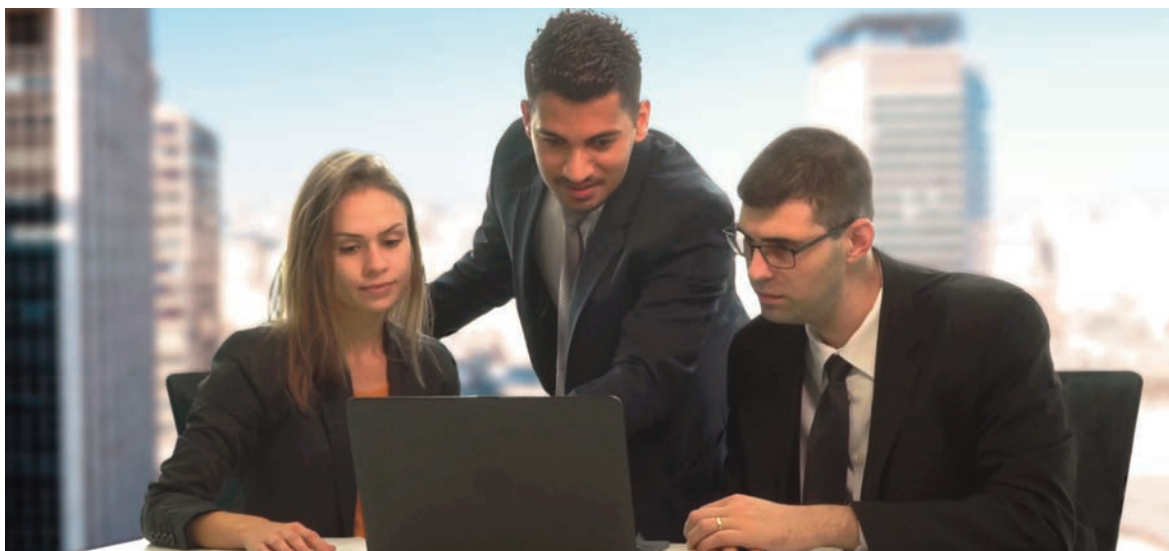
## **Auditoría interna**

La función de auditoría tiene como objetivo asegurar el cumplimiento tanto del Marco de Control interno (políticas y procedimientos) como de las diferentes normativas a las que Management Solutions está sujeta. Para ello se realizan diversas auditorías internas para revisar procesos específicos de singular relevancia cada ejercicio, y se supervisa la realización en tiempo y forma de las auditorías externas planificadas (tanto las obligatorias como las que de manera voluntaria solicita la Firma). Adicionalmente a las auditorías de cuentas anuales (consolidadas e individuales de la matriz y de las principales sociedades dependientes) la Firma se somete periódicamente a las siguientes auditorías:

*Management Solutions dispone de un robusto marco de control*



# Marco de control y gestión de riesgos



- ▶ Auditoría de Seguridad Informática - El objetivo es realizar una evaluación de la seguridad de los sistemas de información de la Firma, tomando como referencia las buenas prácticas y recomendaciones incluidas en el Código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información ISO/IEC 27002:2013. En concreto, analiza el resultado global y nivel de madurez de la Evaluación de la Seguridad de los Sistemas de Información (ESSI) corporativos de Management Solutions y las Auditorías Técnicas realizadas por el auditor externo.
- ▶ Auditoría de Protección de Datos Personales (GDPR) - El objetivo es realizar una revisión del nivel de cumplimiento de la Firma respecto al Reglamento General de Protección de Datos Europeo (GDPR).
- ▶ Auditoría de Prevención de Riesgos Laborales - Se realiza una auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales de la organización de acuerdo con el capítulo V del Reglamento de los Servicios de Prevención español RD 39/97.
- ▶ Auditoría de Eficiencia Energética - La auditoría energética estudia de forma exhaustiva el grado de eficiencia energética de las instalaciones de Madrid y Bilbao, analizando los equipos consumidores de energía, la envolvente térmica y los hábitos de consumo.
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de Calidad (ISO9001) – AENOR - Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Calidad de la Firma (el marco de control de la Firma es común a las distintas geografías)
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de Compliance Penal (UNE19601) – AENOR - Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de riesgo penal de la Firma, de acuerdo al código penal español.
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (ISO27001) – AENOR - Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Seguridad de la información de la Firma (el marco de control de la Firma es común en las distintas geografías).

## Entorno de control

Como consecuencia de todo lo anterior, y de manera recurrente, la Firma desarrolla todo un conjunto de actuaciones que refuerzan su entorno de control y que se suman al compromiso con la calidad en todas nuestras actuaciones (y que se recoge en los certificados externos de calidad de los procesos ISO 9001). A continuación se detallan algunas de las principales actuaciones realizadas en materia de control y gestión de riesgos:

### *Sistema de Gestión de Compliance Penal*

El Sistema de Gestión de Compliance Penal de Management Solutions aplica tolerancia cero en lo que respecta a cualquier tipo de acto delictivo; en especial, atendiendo a su actividad, a aquellos que afectan a corrupción, blanqueo de capitales, confidencialidad y protección de datos personales. La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) ha reconocido la conformidad de nuestro Sistema de Gestión de Compliance Penal con la norma UNE 19601 para sus actividades de consultoría de negocio y sus tecnologías relacionadas.

La norma UNE 19601 establece mejores prácticas para prevenir delitos, reducir el riesgo y fomentar una cultura empresarial ética y de cumplimiento con la Ley. En particular, esta norma se centra en el análisis de las políticas y procedimientos establecidos para:

- ▶ Prevenir la comisión de delitos que puedan llevar aparejada responsabilidad penal para la Compañía.
- ▶ Difundir la cultura de prevención y cumplimiento en la organización.
- ▶ Establecer medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos y reducir de forma significativa el riesgo de cometerlos.
- ▶ Mejorar la gestión, ayudar a reducir el riesgo penal y dar una mayor garantía de seguridad y confianza ante órganos de gobierno, accionistas e inversores, entre otros grupos de interés.

El alcance de la UNE 19601 se circunscribe a la matriz, si bien, las políticas y procedimientos que la sustentan en la Firma son de aplicación global, de manera que se demuestra una vez más el firme compromiso de la Firma con el riguroso cumplimiento de la legislación aplicable y su extensión al resto de países en los que prestamos servicios.

### *Prevención de la corrupción y el soborno*

A través de la función de Cumplimiento y Auditoría Interna, Management Solutions tiene implantadas medidas para evitar la corrupción y soborno:

- ▶ Formación de empleados: la formación impartida a todos los profesionales de Management Solutions incluye el contenido de esta política con el nivel adecuado de detalle.
- ▶ Incentivos de desempeño: el sistema retributivo de la Firma cuida que no se incentive que los profesionales realicen prácticas que podrían considerarse soborno y/o corrupción.
- ▶ Actividad sospechosa: la Firma tiene establecidos procedimientos que permiten que sus empleados y/o terceras personas informen sobre actividades sospechosas. Dichos procedimientos son comunicados claramente y están a disposición de todos los empleados de la Firma y de los grupos de interés.

### *Prevención del blanqueo de capitales*

Management Solutions se compromete con todas las normas y disposiciones, tanto nacionales como internacionales, vigentes en el ámbito de la lucha contra el blanqueo de capitales (y financiación del terrorismo).

En el desarrollo de dicho compromiso, la Firma ha establecido procedimientos internos con el fin de implantar controles que mitiguen el riesgo de blanqueo de capitales. Tanto el procedimiento de alta de clientes y proveedores de negocio como el de gestión de proveedores, establecen las características que deben satisfacer nuestros clientes y proveedores antes de establecer relaciones comerciales con la Firma (p. ej. a través del cumplimiento de la normativa KYC – Know Your Customer –).

### *Control de la cadena de suministros de la Firma*

Para ser capaces de aumentar la calidad de nuestros servicios, y mejorar la eficacia y competitividad de la organización, en Management Solutions requerimos a nuestros proveedores que desarrollen su actividad aplicando principios similares a los nuestros y que respeten la ley y la regulación existentes en los países donde operan.

Management Solutions tiene establecida una política de alta de proveedores que requiere, especialmente en aquellos que prestan servicios de relevancia, un análisis previo a su contratación. Este análisis incluye datos de la sociedad, de su estructura societaria y aspectos reputacionales. El área de Calidad y Auditoría Interna analiza el resultado de la cumplimentación de este cuestionario y realiza una validación final previa a su alta como proveedor autorizado.

Asimismo, Management Solutions cuenta con un Código de Conducta de Proveedores, a través del cual la Firma quiere hacer extensible su firme compromiso con la ética empresarial a proveedores, business partners y terceros en general.

### *Declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos*

Nuestras políticas reflejan nuestro compromiso con los derechos humanos y con los más altos estándares de integridad, haciendo incompatible la esclavitud. Si bien en la evaluación interna de riesgos se ha valorado un riesgo bajo de incurrir en esclavitud dentro de nuestro negocio, la Firma mitiga el posible riesgo de comisión de este delito a través de nuestras políticas internas (Código de Conducta y Código de Conducta de Proveedores, Política de Cumplimiento, Procedimiento de gestión del riesgo penal y Políticas de RRHH) y de un exhaustivo control de nuestros proveedores (la formalización de todo contrato con terceros se regula con unas CGCs específicas –iguales a nivel global– que incluyen una mención específica a la declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos y a la obligación de no cometer ningún delito relacionado). El detalle de todas las medidas establecidas a este respecto está recogido en la “Declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos” publicada en la web de Management Solutions.

### *Control sobre las aportaciones a fundaciones y entidades sin ánimo de lucro*

Management Solutions se enorgullece de su contribución a la sociedad, basada en una serie de actividades sociales que incluyen donaciones y apoyo a organizaciones benéficas y patrocinios.

La Firma cuenta con un mecanismo para garantizar que esas actividades no estén diseñadas para producir ninguna ventaja

competitiva empresarial, incluyendo el análisis de la organización benéfica para garantizar que la misión y los objetivos de la organización estén alineados con los de Management Solutions. Una vez realizado el análisis, el Comité de Acción Social (presidido por el Director de Medios de la Firma y con presencia de los responsables de Marketing y Recursos Humanos) aprueba el apoyo que se refrenda en su caso en el Comité de Socios.

En este sentido, Management Solutions tiene firmados diversos convenios de colaboración con distintas fundaciones y entidades que promueven causas solidarias, de emprendimiento o integración social, de las que se amplía información en el capítulo “Compromiso con el entorno”.

### *Control del entorno cibernético*

En un contexto en el que toman cada vez más relevancia los riesgos asociados a la ciberseguridad, derivados principalmente del desarrollo tecnológico (o la digitalización de las empresas), los procesos de integración de empresas en los distintos sectores y la profesionalización de los atacantes, Management Solutions cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información (SGSI) reconocido con la certificación ISO 27001, emitida por AENOR, estándar internacional que establece los requisitos necesarios para establecer, implantar, mantener y mejorar un SGSI.

El SGSI de Management Solutions, complementado por la Política de Seguridad de la Firma, tiene como objetivo garantizar la seguridad de la información, asegurando el correcto funcionamiento de los sistemas de información de la Firma a través de una gestión eficiente y segura de los sistemas informáticos y de comunicaciones que lo componen, estableciendo directrices relacionadas con el control de acceso a los sistemas, a la seguridad de las comunicaciones, y al uso que los profesionales den a los mismos.

La obtención durante 2019 de la certificación ISO 27001 en ciberseguridad, emitido por AENOR tras la realización de una auditoría sobre la organización, los procesos, las metodologías y los controles implantados en la Firma, pone de manifiesto el compromiso y calidad aplicados por Management Solutions en el tratamiento confidencial de la información.

# Nuestra marca

## *A través de nuestra marca transmitimos nuestra cultura y valores*

La marca Management Solutions es un fiel reflejo de la cultura y valores de la Firma. Al mismo tiempo refuerza el sentimiento de pertenencia entre todos los profesionales que componen Management Solutions en todos los países en los que desarrolla su actividad.

Nuestro nombre, símbolo, colores y letra corporativa, representan la propia identidad de la Firma. Son los encargados de transmitir nuestros valores y nos diferencian de la competencia. Por tanto, resulta fundamental protegerlos, usándolos de manera apropiada, y velar por asociarles nuestros principios, entre los que destacan seguridad, confianza, liderazgo y trabajo en equipo.

Nuestro logotipo se ha visto reforzado con la incorporación de nuestro lema, *Making things happen*, que resume la misión de la Firma.

Por lo tanto, en todos aquellos lugares en los que está presente nuestra marca (patrocinios, anuncios publicitarios, publicaciones, foros y eventos, presentaciones, páginas web, canales de redes sociales, propuestas comerciales y entregables), esta se convierte automáticamente en un vehículo de transmisión de nuestros valores.

Por otra parte, la uniformidad de la marca cobra una especial relevancia para una Firma internacional como Management Solutions. Nuestra marca cumple una función integradora al representar aquellos valores que son compartidos por los más de 2.300 profesionales que integran Management Solutions en todo el mundo, quienes, a su vez, la proyectan día a día en la relación que establecen con sus clientes y entorno.

### **Web Management Solutions y Redes Sociales**

La página web corporativa ([www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com))

### **Imagen corporativa**

Nuestra cultura corporativa tiene su reflejo en una determinada imagen, que abarca todos los ámbitos:

- ▶ Imagen ante el cliente de los profesionales de Management Solutions.
- ▶ Estilo y formato de nuestras presentaciones, propuestas, entregables y cualquier otro tipo de documento, como publicaciones, anuncios, campañas, etc., en todos sus soportes.
- ▶ Presencia en la sociedad de nuestra imagen: universidades y foros de empleo, fundaciones y patrocinios, eventos corporativos.
- ▶ Diseño de nuestras oficinas, que facilitan el trabajo colaborativo.



es nuestro principal canal para llegar a la sociedad y, por tanto, uno de los pilares fundamentales en los que se basa nuestra comunicación externa.

Nuestro site, traducido a tres idiomas (español, inglés y portugués), cumple con las directrices de accesibilidad marcadas por el *World Wide Web Consortium (W3C)*, e incluye información general sobre Management Solutions, dónde estamos, las industrias en las que operamos, las líneas de servicio que ofrecemos, un apartado específico de carreras profesionales, dirigido de forma particular a personas interesadas en participar en nuestro proceso de selección, un apartado de publicaciones especialistas elaboradas por la Firma (entre las que se incluyen los informes de coyuntura macroeconómica, notas técnicas sobre regulación y novedades normativas de ámbito sectorial) y una sección de eventos, que incorpora noticias de la Firma relacionadas con el mundo universitario, profesional y cultural, así como novedades sobre nuestras campañas solidarias y competiciones deportivas.

La página web de Management Solutions, con un diseño y contenidos actualizados, incorpora la tecnología *responsive* para mejorar en la experiencia de navegación desde dispositivos móviles.

Además, la estrategia de comunicación de la Firma se ha visto reforzada estos últimos años por la creación de dos canales corporativos en Youtube (en inglés y español), y la utilización activa de perfiles en redes sociales (LinkedIn, Facebook, Twitter e Instagram), creados con el objetivo de poner en valor los contenidos especialistas generados por la Firma (*white papers*, informes, alertas normativas, notas técnicas, etc.) y los eventos, ante los principales colectivos de interés de la Firma.

En 2019 aumentaron un 25% las visitas a nuestra página web; cientos de miles de visitas procedentes de más de 180 países distintos.



**“Somos una Firma con una fuerte cultura corporativa que nos une y nos distingue de los demás. Nuestra marca es un fiel reflejo de lo que somos”**

Nuestra marca refleja el firme compromiso de todos nosotros con una misión: “hacer que las cosas ocurran”.

Tenemos unos principios y valores bien arraigados, basados en el compromiso, la vocación de servicio, la integridad, la unidad y el trabajo en equipo, con un objetivo por encima de todos los demás: superar las expectativas de nuestros clientes, convirtiéndonos así en sus socios de confianza.

Nos enorgullece comprobar cómo nuestros clientes, en cada uno de los más de 40 países en los que operamos, identifican a Management Solutions con una forma clara de actuar. Y esto es gracias a una cultura corporativa fuerte, una cultura que fomenta el espíritu de superación.

**Teresa Elorza**  
Socia de Management Solutions



# Geografía

## *La apuesta internacional sigue siendo uno de los ejes estratégicos de la Firma*

La decidida vocación internacional que Management Solutions ha tenido desde sus orígenes, ha hecho de la globalidad una de sus señas de identidad. Actualmente, nuestra presencia se concreta en cuatro grandes áreas geográficas, Europa, América, Asia y África, contando con 28 oficinas desde donde prestamos servicios en más de 40 países.

Dar cobertura a las necesidades de nuestros clientes en todos los países en los que están presentes, ha consolidado a nuestra Firma como líder en consultoría de negocio en las industrias reguladas. Este liderazgo se ha conseguido con el trabajo comprometido diario de nuestros profesionales, estando siempre alerta para la detección de oportunidades.

El posicionamiento geográfico de la Firma responde a los principios de *“one team”* y de multilocalidad. Pensando en global y actuando en local hemos conseguido reforzar la importancia de cada una de nuestras oficinas dentro de sus mercados manteniendo, por encima de todo, la visión global de nuestra actividad.

Durante 2019 hemos ampliado nuevamente nuestra presencia no solo en los países que históricamente han sido eje de nuestro crecimiento, y donde tenemos oficinas ya consolidadas, sino extendiendo más allá de sus fronteras nuestro ámbito de actuación, lo que ha propiciado la apertura de 4 nuevas oficinas en La Coruña (España), Ámsterdam (Países Bajos), Oslo (Noruega) y Quito (Ecuador).

En Estados Unidos se han obtenido nuevamente unos excelentes resultados, con un aumento de más del 20% en las operaciones, gracias a la consolidación de la actividad en Nueva York, Alabama y Massachusetts, y a los proyectos realizados en otros estados como Texas, Virginia y Florida.

Por su parte, en Latinoamérica, y pese a la desaceleración económica sufrida por la región, todas las oficinas de Management Solutions han logrado alcanzar sus objetivos, consiguiendo un crecimiento agregado de dos dígitos. Todo ello ha contribuido a reforzar nuestra posición de liderazgo en consultoría de negocio en las industrias reguladas de los países en los que operamos en la región.

México y Brasil han vuelto a ser los principales pilares del crecimiento de la Firma en la región, seguidos muy de cerca por Colombia (Bogotá y Medellín), Perú, Chile y Argentina. Además, se ha intensificado notablemente la actividad en Ecuador, lo que ha propiciado la apertura de una nueva oficina en Quito, así como la presencia en los países de la región centroamericana, tanto en número de clientes como de proyectos.

En Europa también se han logrado fuertes tasas de crecimiento en las principales economías del continente. Así, la oficina de Alemania ha mantenido un excelente comportamiento durante el ejercicio, aumentando su penetración en el mercado local e interpretando con éxito su papel de hub normativo de la Firma al potenciar su estrecha relación con el supervisor bancario europeo. Por su parte, Reino Unido ha vuelto a lograr un crecimiento de dos dígitos, aumentando tanto el número de clientes como de proyectos, reforzando igualmente su relación con el supervisor bancario británico.

Francia ha multiplicado por cuatro su tamaño, desarrollando importantes proyectos para líderes locales. Además, las oficinas de España, con la apertura de oficina en La Coruña para dar soporte a la actividad de la zona noroeste del país, y Portugal siguen reforzando su posición de liderazgo en la consultoría de negocio para industrias reguladas en sus respectivos mercados.

Cabe destacar también el excelente comportamiento de las operaciones en las oficinas de Italia, Polonia y Suiza (con crecimientos en torno al 50%), así como el desempeño alcanzado en países nórdicos (Dinamarca, Finlandia, Noruega y Suecia) y Países Bajos, donde la Firma ha abierto respectivas oficinas en Oslo (para dar soporte a la actividad tanto en Noruega como Dinamarca, Suecia, y Finlandia) y en Ámsterdam, consolidando el incremento de actividad generado en los últimos años.

Por último, las operaciones en Asia han evolucionado de manera sostenida, apalancándose en la oficina de China y con un gran impulso de la actividad en Turquía; y también se ha incrementado en cerca de un 8% nuestra actividad en África (con presencia activa en países como Senegal, Guinea Ecuatorial y Angola).



## Oficinas en países con presencia permanente



\* Desde donde se gestiona Atlanta

# Industria

*Procuramos desarrollar un profundo conocimiento de los sectores en los que operan nuestros clientes*



Gracias a nuestra focalización sectorial, en Management Solutions somos capaces de entender las necesidades específicas de nuestros clientes y ofrecer una respuesta a todos sus retos.

Por encima de las particularidades de cada empresa, el entorno sectorial en el que estas desarrollan sus negocios condiciona sus principales directrices de actuación. Nuestros profesionales trabajan en equipos multidisciplinares que tienen un profundo conocimiento del sector en el que operan sus clientes. Solo así se puede realizar un adecuado asesoramiento, aplicando la metodología precisa para cada mercado.

Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas alrededor de tres grandes sectores de actividad (Entidades Financieras, Energía y Telecomunicaciones), con profesionales dedicados en exclusividad a las industrias que los integran. Management Solutions dedica también recursos a otras industrias, de manera muy focalizada a los líderes de mercado.

## **Entidades financieras**

El negocio bancario está inmerso en un proceso de profunda transformación motivado por al menos tres grandes elementos: el entorno macroeconómico, la regulación y la supervisión, y la transformación digital; que están teniendo un impacto directo en la rentabilidad de las entidades financieras: reducción de los márgenes, presión sobre los costes y disminución del ROE. De acuerdo con la EBA, un 30% de las entidades europeas prevé realizar cambios en su modelo de negocio como consecuencia de estos factores .

La evolución del contexto macroeconómico se caracteriza en términos globales por la desaceleración en un entorno de bajas tasas de inflación y tipos de interés (incluso negativos), y una tendencia decreciente de las tasas de desempleo y morosidad, lo que en el corto plazo ha permitido mantener el precio de los activos y reavivar el apetito de riesgo, pero en el medio plazo reduce la rentabilidad del negocio bancario y lo hace más vulnerable.

Con relación al contexto regulatorio y supervisor, los requerimientos son más numerosos, más exigentes y afectan a más ámbitos (capital, provisiones, estructura de balance, liquidez, apalancamiento, conducta, etc.), a cambio de una mayor seguridad y solvencia del conjunto del sistema, lo que merma la rentabilidad de las entidades de forma estructural; y los costes directos de adaptarse a ellos están siendo muy significativos para las entidades, alcanzando los 2.000 millones de dólares al año en el caso de las mayores entidades. Pero la expectativa es de una cierta estabilización en el medio plazo, a medida que el proceso de transformación regulatoria y supervisora vaya concluyendo.

Por otro lado, en relación con la transformación digital, se observa una revolución tecnológica sin precedentes con un impacto profundo en el modelo de negocio de las entidades. Esta transformación se puede sintetizar en tres cambios: el aumento exponencial de datos y capacidades de almacenamiento, procesamiento y modelización, con menores costes asociados; un cambio de comportamiento de los clientes, hacia un perfil más digital e informado; y la aparición de nuevos competidores fuertemente apalancados en la tecnología.

Ante el reto que supone la transformación del contexto en el que operan, las entidades financieras están respondiendo transformándose a su vez en al menos cuatro ejes: modelos de negocio, transformación y eficiencia, finanzas, y gestión de riesgos.

### Seguros

La industria aseguradora se encuentra inmersa en un entorno de profundos cambios, que hace necesaria una gran capacidad de adaptación. Los principales retos están vinculados al envejecimiento de la población e incremento de la longevidad, la transformación digital, la mejora en la eficiencia de las operaciones, y la irrupción de nuevos modelos de negocio y ecosistemas en el negocio asegurador.

En los últimos años, el comportamiento de los clientes ha cambiado. Se valoran de manera especial la inmediatez,

sencillez y accesibilidad a los servicios, además de una atención cada vez más personalizada en la selección de coberturas. Esto obliga a las entidades aseguradoras a redoblar los esfuerzos de adaptación para satisfacer eficientemente las nuevas necesidades de sus clientes y adaptar sus propuestas de valor de manera más innovadora y segmentada, destacando la necesidad de incorporar tecnologías exponenciales.

Asimismo, cambios regulatorios derivados del Reglamento de Protección de Datos (GDPR) y de la Directiva de Distribución de Seguros (IDD), exigen a las entidades aseguradoras implicarse aún más en la gestión y tratamiento de los datos de sus clientes, así como en el control de sus procesos internos, estando previsto que reguladores y supervisores pongan el foco en la revisión de las políticas de actuación de la entidad con respecto al cliente, así como de las propias estructuras de gobierno y organización de las entidades. Adicionalmente, la nueva normativa de IFRS 17 implica un desarrollo muy significativo en la mejora de los procesos financieros, logrando mayor

homogeneidad y transparencia en el *reporting* y en la información a terceros.

### Energía

La progresiva liberalización del sector ha puesto de manifiesto la escasa percepción del valor diferencial del producto/marca en los negocios tradicionales (agua, luz, gas, etc.). El cliente, acostumbrado al uso de “bienes primarios” contratados al proveedor designado por la regulación vigente, no asociaba a la marca las tradicionales percepciones inherentes a otros sectores de actividad. Esto coincide en el tiempo con la irrupción y consolidación de los avances tecnológicos, la transformación digital, el valor del dato y las nuevas formas de trabajar más ágiles, así como con un entorno en transformación por cambios regulatorios, alteraciones del mapa energético mundial y una compleja coyuntura económica que afecta al consumo energético.



# Industria

Estas circunstancias plantean numerosos retos de gestión relacionados no solo con el esfuerzo defensivo del posicionamiento actual y con la diversificación, sino con la forma de medir, soportar y gestionar eficazmente los negocios con un adecuado seguimiento y control de los diversos riesgos y oportunidades asociados a estas actividades, así como de garantizar buenas prácticas en el cumplimiento de las obligaciones empresariales.

Adicionalmente, las corporaciones afrontan un desafío de transformación digital (uso inteligente de los datos como palanca de generación de valor, sensorización, analítica avanzada, etc.) que junto a la coyuntura macroeconómica mundial, la creciente sensibilización de la sociedad con el cambio climático, y el cambio de modelos de negocio, requieren poner foco en la mejora de la eficiencia y en la capacidad de generar valor sostenible para sus clientes y accionistas. En este sentido, las organizaciones centran su

atención en iniciativas innovadoras que permitan maximizar su potencial.

## **Telecomunicaciones**

El sector de las telecomunicaciones está en el centro de la transformación digital de la sociedad, que demanda cada vez más servicios en movilidad, inmediatez e interacción, tanto en el ámbito de la vida personal como profesional. Estos cambios están propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio, actores y servicios, añadiendo un factor de complejidad adicional a un mercado competitivo.

Los operadores tradicionales se enfrentan a un nuevo ciclo inversor ligado al despliegue de redes de nueva generación (5G) para lograr atender el crecimiento exponencial de las distintas demandas. A su vez, están viendo cómo los márgenes de sus ingresos tradicionales (voz y datos) menguan con gran

rapidez, y los nuevos ingresos generados por la “nueva economía” van a parar a nuevos entrantes (los denominados over the top).

Para adaptarse a esta incertidumbre las operadoras deberán desarrollar servicios digitales para monetizar datos y otros activos estratégicos, centrándose en el crecimiento más allá de lo esencial. Esto demandará conocimientos en herramientas analíticas y nuevas formas de trabajo, y requerirá movimientos de concentración y simplificación a todos los niveles (regulación, organización, negocio, tecnología, etc.) permitiéndoles lograr la eficiencia, agilidad y flexibilidad necesarias para adaptarse a los cambios actuales y los desafíos futuros.

## **Gobierno**

El actual contexto de mercado continúa imponiendo elevados esfuerzos de optimización presupuestaria en las actuaciones públicas. Esto exige necesariamente una mejora de la productividad y eficiencia de todas las agencias gubernamentales, que focalizan gran parte de sus actuaciones en mantener o mejorar la calidad del servicio, optimizando la gestión de sus costes de estructura.

Adicionalmente, las agencias gubernamentales están abordando programas de incorporación de las nuevas tecnologías al funcionamiento del sector público. Estos programas, usualmente denominados e-government, buscan incrementar la eficiencia, la transparencia y la participación ciudadana a través de un mayor uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación. Esto se complementa con un interés creciente en la modelización de cantidades masivas de datos como herramienta para contribuir a estos objetivos.

Todo ello incentiva planteamientos que permitan llevar a cabo una transformación del servicio público a través de la puesta en marcha de mejoras en la organización, procesos y sistemas que incorporen las ventajas derivadas de la digitalización de la sociedad en su conjunto.



## Otras industrias

### Distribución: consumo y retail

El actual contexto en la industria de Distribución está condicionado por una transformación de los modelos de negocio que implica la revisión de algunos de los principales ejes de gestión. El sector está evolucionando su propuesta de valor hacia un enfoque más centrado en el cliente, apalancado en una mayor y mejor gestión de los datos disponibles, y su puesta en valor mediante la analítica avanzada. La búsqueda de la eficiencia operativa está suponiendo un proceso de mejora continua y de transformación de las estructuras organizativas, operativas y tecnológicas de las compañías con el objetivo de buscar la máxima productividad y aprovechamiento de los recursos.

Adicionalmente, los cambios en los hábitos de consumo y en el comportamiento de los clientes, que demandan un mejor servicio (basado en los ejes de rapidez, disponibilidad y comodidad), y su forma de interacción con los nuevos canales incentivada por los avances tecnológicos y la irrupción de los dispositivos móviles, hacen necesario contar con modelos comerciales y logísticos capaces de sacar el máximo partido al modelo de distribución física en combinación con las actuales oportunidades *e-commerce*.

Finalmente, la aparición de nuevos riesgos (como la ciberseguridad) o la mejora en la gestión de los existentes (el riesgo de proveedor o el fraude, entre otros), se erigen como elementos críticos en el actual contexto de alta competencia que sufre el sector.

### Industria

Tras unos años de crecimiento eficiente, la industria vuelve a estar amenazada por la recesión económica. La industria europea está acusando el impacto de las guerras comerciales entre EE.UU. y China y el resto de turbulencias globales que desestabilizan el panorama económico y político.

El sector del automóvil es el más afectado, con índices que reflejan una caída en la producción y en las exportaciones. Los sectores siderúrgico y químico aguantan mejor este impacto notando el enfriamiento del crecimiento respecto al año pasado, pero manteniendo la tendencia alcista.

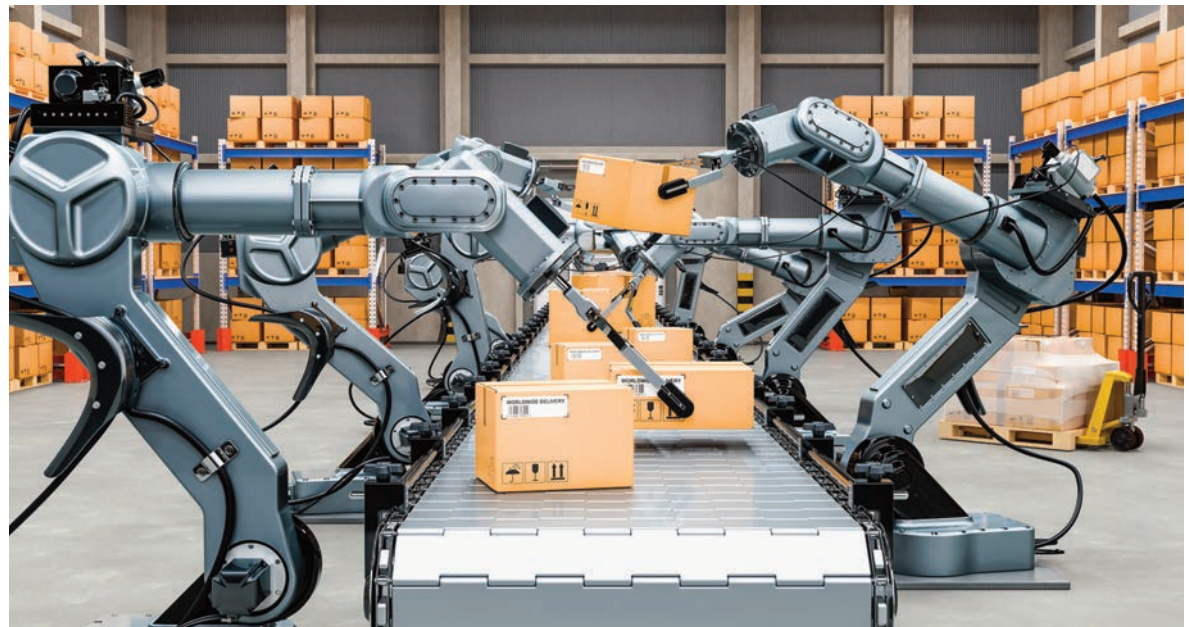
Como consecuencia de esta desaceleración a nivel global y de la deslocalización de la cadena de valor de la industria, las empresas exigen un proceso constante de mejora continua y transformación para minimizar el impacto de las amenazas externas y de las debilidades internas.

En este contexto, la transformación digital, entendida en sus diversas acepciones de extracción de valor del dato, automatización y robotización, gestión inteligente y sonorización, nuevas formas de trabajo y nuevos modelos de negocio, juega un rol fundamental en la industria en términos de aumento de competitividad y disminución de costes causados por ineficiencias.

### Construcción e infraestructuras

El sector de la construcción muestra unas previsiones de crecimiento favorables, aunque su principal barrera es la restricción del gasto público en casi todas las economías mundiales, lo que hace necesaria la búsqueda de nuevos esquemas de financiación presupuestaria y la atracción del interés del capital privado en la inversión en infraestructuras, en un entorno de rentabilidades decrecientes y volatilidad en aumento (como en el precio de las materias primas, por ejemplo).

Por su parte, las empresas del sector han realizado grandes esfuerzos en el desarrollo e incorporación de la transformación digital a sus procesos de negocio, en forma de tecnologías innovadoras que supongan una ventaja competitiva en el sector. Una de las tendencias que se está consolidando es la de poner en valor el *data driven* para la toma de decisiones.



# Industria

A nivel normativo, el desarrollo tecnológico global y las tendencias de otros sectores (movilidad eléctrica, objetivos de descarbonización, etc.) representan un driver fundamental a la hora de determinar las necesidades del sector en el horizonte de medio y largo plazo.

## *Industria farmacéutica*

La industria farmacéutica se ha convertido en un motor de crecimiento relevante en las principales economías que han desarrollado tejido empresarial propio, siendo en algunos casos el sector con mayor inversión en I+D y uno de los sectores que contribuyen notablemente a la creación de empleo, tanto directo como indirecto.

En la actualidad, la industria se enfrenta a grandes desafíos como asegurar el compliance normativo en un contexto de intensa regulación, la competencia en un mercado global pero

con necesaria adaptación a especificidades locales, el aprovechamiento de nuevas tecnologías (*big data*, inteligencia artificial, etc.) y la adecuación a nuevos modelos de organización y trabajo para incrementar los niveles de rentabilidad y eficiencia tanto operativa como comercial, y realizar una gestión integral y adecuada de los riesgos (p. ej. contemplando los riesgos desde el punto de vista reputacional).

## *Logística y transportes*

El sector de logística y transporte se enfrenta a una profunda transformación ante la aparición de importantes retos como los derivados de nuevas políticas proteccionistas, la necesaria adaptación a los requerimientos derivados de la transición a una economía baja en emisiones de carbono, el elevado nivel de competencia en precios, o el auge de los grandes operadores de comercio electrónico con sus propias estructuras de logística.

Dichos retos han obligado a poner el foco en la eficiencia, buscando un eficaz en el uso de los recursos. De igual modo, se han desplegado esfuerzos para mejorar la experiencia del viajero, aprovechando las ventajas ofrecidas por la transformación digital, incrementando la personalización, el uso de tecnologías móviles, la modelización avanzada y la gestión del dato.

Por otro lado, el auge del comercio electrónico continúa siendo la palanca de crecimiento del sector logístico, en el cual el uso de nuevas tecnologías es asimismo completamente disruptivo. En este sentido, tendencias como los almacenes robotizados, la flexibilidad en la fase de reparto para satisfacer las necesidades del cliente, la utilización de inteligencia artificial para optimizar las rutas y, en estado de menor madurez, el transporte autónomo, marcarán en el sector una transformación del negocio sin precedentes.

## *Tecnología*

La industria tecnológica se encuentra actualmente en el epicentro de la transformación del resto de industrias, siendo eje central de la cuarta revolución industrial, origen de grandes cambios en el ámbito económico y social. El crecimiento exponencial de las capacidades tecnológicas y la disminución de su coste, el aumento de la conectividad, el acceso universal a la información o el desarrollo de la inteligencia artificial, entre otros factores, han convertido a la tecnología en motor de los profundos cambios que están propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio que aprovechan mejor la capacidad instalada, son más eficientes y potencian la innovación abierta.

La rápida evolución tecnológica está acelerando el proceso de transformación digital dando lugar a nuevos conceptos como la "hiperautomatización" o combinación de herramientas de automatización con *machine learning*, la "multiexperiencia" con relación al cambio de la experiencia de usuario con el uso de la realidad virtual, aumentada y mixta, la "democratización" de los datos, el desarrollo y conocimiento con el apoyo a los



profesionales en sistemas expertos, los “seres humanos aumentados” con dispositivos que mejoren las habilidades cognitivas, el “enfoque ético” en el uso de la IA, el “Cloud computing distribuido” pasando de un modelo de nube centralizada a otro distribuido geográficamente, el “edge computing” que potencia el procesamiento de la información y la entrega de contenidos cerca de las fuentes de datos, los “objetos autónomos y colaborativos” con la aplicación intensiva de la IA, o la consolidación del blockchain como plataforma para la optimización de las transacciones y el rastreo de activos.

Resulta clave que las empresas del sector tecnológico sean capaces de adaptar sus organizaciones orientando la gestión del talento hacia la innovación y dando respuesta a los riesgos del nuevo contexto (p. ej., mejorando la ciberseguridad), facilitando soluciones que permitan al resto de industrias generar valor a través de su transformación digital.

#### Turismo

La industria turística se ha configurado como uno de los sectores clave en el crecimiento de los países desarrollados. Un sector que destaca por su elevada competitividad, en el que destinos y operadores compiten por ser los más atractivos para los clientes en un entorno cambiante, marcado por la irrupción de nuevos players, el cambio de las necesidades de los clientes o la aparición de nuevos modelos de negocio en el mercado (como la vivienda de alquiler turístico).

Para dar respuesta a este entorno el sector debe ser capaz de poner en el centro de su reflexión estratégica al cliente, con el objetivo de trasladarle una oferta más personalizada y de aumentar sus ratios de eficiencia en todos los ámbitos (operativo, gestión, etc.), apalancándose en la digitalización y en la utilización de las nuevas tecnologías.

#### Servicios profesionales

El sector de servicios profesionales continúa afrontando los retos que suponen la globalización, los avances tecnológicos y la normativa asociada a los mismos, así como una fuerte competencia en precios.

Para hacer frente a estos retos, las compañías deben continuar evolucionando en su diferenciación y liderazgo a través del conocimiento, mejorar la experiencia de cliente, transformar sus organizaciones en estructuras más flexibles y ágiles, y contar con modelos de gobierno y control adecuados que minimicen el riesgo profesional.

#### Sector educativo

La transformación digital, los impactos económicos, la situación política y los constantes cambios en la sociedad, suponen factores determinantes en el sector de la educación en su papel como instrumento clave de formación para futuras generaciones.

El sector se enfrenta a una transformación, ya que aunque la demanda universitaria sigue siendo fuerte en sectores tradicionales (enseñanza, sanidad, etc.), hace tiempo que ha irrumpido con fuerza la necesidad de perfiles especializados en el ámbito cuantitativo y las nuevas tecnologías (gestión y modelización de la información, digitalización, *robotics*, *big data*, ciberseguridad, etc.), siendo necesaria la revisión del modelo educativo así como de su gobierno.



### “Nuestra propuesta de valor se afina constantemente para poder resolver los nuevos retos planteados por nuestros clientes”

Nuestros clientes afrontan complejos procesos de transformación de sus modelos de negocio. Para poder atender a sus demandas, ponemos a su servicio un equipo altamente especializado y multidisciplinar, apoyado por un servicio de I+D de vanguardia.

Nuestra especialización por líneas de servicio facilita el diseño ágil de propuestas de valor que den respuesta precisa a los problemas que nos plantean nuestros clientes. Nuestra especialización industrial nos permite adecuar las soluciones a las características propias de los sectores de actividad en los que operan nuestros clientes. Finalmente, nuestra especialización geográfica nos permite capturar la realidad local o regional, incorporando a nuestras soluciones peculiaridades normativas, sociológicas, culturales, etc. de las economías en las que operan nuestros clientes.

En definitiva, procuramos que nuestra propuesta de valor esté permanentemente adecuada a las necesidades cambiantes y específicas de nuestros clientes.

**Ana Díaz**  
Socia de Management Solutions

# Líneas de Servicio

*Nuestra especialización funcional nos permite ofrecer servicios de alto valor añadido a nuestros clientes*



Para dar cobertura a las necesidades de los clientes, Management Solutions tiene estructuradas sus prácticas, además de por industrias, por líneas de actividad (*Financial and Commodities Risk Consulting*, *Retail Business Consulting* y *New Technologies*) que agrupan a su vez una amplia gama de competencias.

## **FCRC (Financial and Commodities Risk Consulting)**

El negocio mayorista está evolucionando a una velocidad que dificulta la capacidad de las entidades para adaptar sus procesos y sus estructuras de control al cambio permanente.

La sofisticación de los clientes corporativos e institucionales, el incremento y complejidad de las operaciones realizadas y la progresiva contribución de las mismas a la cuenta de resultados global de las entidades, exige la adaptación paralela de los procesos de contratación, administración, control y supervisión de los riesgos inherentes.

De igual modo, la puesta en valor de los servicios basados en la transaccionalidad, que conllevan grandes volúmenes de operaciones a gestionar, requiere de avanzadas estructuras de soporte, lo que supone un nuevo reto para la industria.

Por otro lado, la sofisticación en la medición y control de los riesgos, la integración de métricas avanzadas (capital) en la gestión de los negocios (en gran medida impulsados por los nuevos marcos regulatorios), las estimaciones de impactos ante escenarios de estrés, son retos a los que se enfrentan diferentes industrias.

Desde la línea de FCRC ayudamos a nuestros clientes a optimizar y adaptar sus procesos y arquitectura de sistemas a la nueva lógica de negocio y a la naturaleza de los riesgos financieros asumidos (crédito, mercado, operacional, liquidez y estructural) y de los riesgos no prudenciales (con especial atención al de cumplimiento y conducta y al de modelo).

## **RBC (Retail Business Consulting)**

En el negocio minorista se están realizando grandes esfuerzos por identificar *clusters* o segmentos de clientes a los que personalizar la propuesta de valor, ajustando la oferta de productos y servicios a las necesidades de cada segmento. Esta migración desde un enfoque de "venta de productos" a otro de "gestión de las necesidades de los clientes" exige una completa transformación de la cadena de valor de las compañías, así como de sus procesos y de las actividades desarrolladas por sus principales áreas de negocio y soporte (control de gestión, comercial, marketing, organización, medios, etc.).

Esta tendencia se está desarrollando en un contexto de mercado en el que convive una generación "pre-digital" con otra "digital", que obliga a desarrollar modelos de relación muy diferentes. Al mismo tiempo, el aumento de la exigencia de la clientela, la reducción de los márgenes comerciales y las necesidades de generación de economías de escala son hechos consumados.

En este contexto, desde la línea de RBC ayudamos a nuestros clientes a hacer realidad sus metas y objetivos. Les acompañamos desde el momento de la elaboración de sus necesidades estratégicas hasta la implantación efectiva de sus requerimientos funcionales.

## **NT (New Technologies)**

El mundo se está transformando, y lo hace a gran velocidad. Estamos siendo testigos de una revolución tecnológica de magnitudes nunca antes observadas. No se trata de un hecho coyuntural. El índice de cambio de paradigma (la velocidad de adopción de nuevas ideas) se está duplicando cada década: mientras que se tardó casi medio siglo en adoptar el teléfono, y aceptar la televisión y la radio llevó varias décadas, el ordenador, internet y los teléfonos móviles se asumieron en menos de 10 años.

La consecuencia es un crecimiento exponencial en la disponibilidad de la tecnología y una reducción equivalente en su coste, indiferente a las crisis vividas en los últimos años, que previsiblemente continuará su evolución en las próximas décadas.



Pero esta revolución tecnológica está adquiriendo una nueva dimensión en los últimos años: al aumentar las prestaciones técnicas, también está aumentando la capacidad de generar y almacenar información, y lo hace a una tasa también exponencial, lo que ha dado en llamarse el fenómeno *big data*.

Todo ello está conduciendo, entre otras cuestiones, al desarrollo de una disciplina que constituye un eje fundamental de transformación empresarial: el *data science* o la ciencia de los datos, que es el estudio de la extracción generalizable de conocimiento a partir de los datos mediante el uso combinado de técnicas de aprendizaje automático, inteligencia artificial, matemáticas, estadística, bases de datos y optimización, junto con una comprensión profunda del contexto de negocio.

Desde la línea de NT ayudamos a nuestros clientes a poner en valor y gobernar la tecnología a su alcance. También desarrollamos y mantenemos soluciones tecnológicas que cuentan con un elevado nivel de penetración en las industrias en las que opera la Firma.

### Core competencies

El objetivo de Management Solutions es transformar los retos de nuestros clientes en realidades tangibles, desde la orientación estratégica hasta la implantación de la tecnología requerida (*Making things happen*).

Nuestros equipos ofrecen soluciones concretas comprometiéndose con su implantación y puesta en funcionamiento. En Management Solutions somos capaces de liderar las distintas fases que conducen al éxito de un proyecto, desde la reflexión estratégica inicial a su implantación efectiva, pasando por las fases funcionales, organizativas y operativas.

En este apartado, más que incluir un catálogo de productos y servicios, queremos destacar la labor que Management Solutions desempeña alrededor de las principales competencias que ha desarrollado.

## Core competencies



### Estrategia

Acompañamos al *management* empresarial en su toma de decisiones estratégicas, aportando nuestra visión sobre los retos planteados, tanto desde una perspectiva global (tendencias, *best practices*, etc.) como específica de cada compañía (alternativas de actuación, planificación, recomendaciones de ejecución, etc.).



### Información de gestión y financiera

Atendemos a los requerimientos de información para la gestión, validando, modificando y estableciendo los orígenes/fuentes de información; definiendo los procesos de transformación (cálculos y métricas); e interviniendo en la implantación tecnológica requerida para su correcta puesta en funcionamiento.



### Gestión comercial y marketing

Diseñamos y desarrollamos programas de eficiencia comercial, multicanalidad e inteligencia de negocio, apoyando el crecimiento de nuestros clientes.



### Transformación: organización y procesos

Abordamos los proyectos de transformación de nuestros clientes desde una triple perspectiva - organizativa, operativa y tecnológica - consiguiendo mejoras significativas en la efectividad y control de las actividades realizadas, un incremento de la satisfacción de los usuarios y clientes, junto con la adecuada reducción de los costes.



### Gestión y control de riesgos

Proveemos las mejores soluciones para gestionar y controlar eficazmente los riesgos asociados a la actividad empresarial: riesgos de crédito, de mercado, operacionales, de liquidez, estructurales, reputacionales, de conducta, de modelo, de negocio, etc.; así como para facilitar una visión integral de los mismos (y su impacto en las necesidades de capital o provisión).



### Nuevas tecnologías

Somos especialistas en la definición e implantación de la tecnología más adecuada a las necesidades y posibilidades de cada organización, y diseñamos marcos que robustezcan el gobierno de la información y del dato.

## Nuestra propuesta de valor se sustenta en un I+D de vanguardia

El actual contexto internacional se caracteriza por una coyuntura económica de crecimiento débil, con perspectivas de desaceleración, baja inflación, aunque creciente, y reducidos tipos de interés en las economías maduras, y una ralentización en las emergentes, junto con un entorno normativo más exigente y una transformación acelerada de la tecnología, con un foco especial en la incorporación de nuevas técnicas de *machine learning* y el uso masivo de datos en el desarrollo de los negocios. En este contexto, la anticipación al cambio se hace más relevante que nunca.

Ante ello, la función de Investigación y Desarrollo refleja la apuesta decidida de Management Solutions por mantenerse a la vanguardia del sector y responder a la creciente demanda de innovación por parte del mercado.

La misión del área de I+D gira en torno a la creación y la difusión del conocimiento metodológico, normativo y de coyuntura macroeconómica, dirigido a todos los grupos de interés de

Management Solutions: clientes, profesionales, el mundo universitario y la sociedad en su conjunto, impulsando así la anticipación al cambio de la Firma.

Desde el punto de vista metodológico, el equipo de I+D da servicio a los profesionales de Management Solutions y a sus clientes en aspectos cuantitativos necesarios para acometer los proyectos con rigor y excelencia, a través de la aplicación de las mejores prácticas y de la prospección continua de las últimas tendencias en *data science*, *machine learning*, modelización y *big data*.

Para ello, el equipo de I+D cuenta con un centro especializado de *data scientists* dedicados a investigar nuevas aplicaciones, en colaboración con otros grupos externos, ideando y desarrollando soluciones específicas capaces de dar respuesta a los nuevos retos que se plantean en las industrias.

Con este fin, mantiene una estrecha colaboración con distintas universidades, participa en jornadas de investigación aplicada,

### Firma del convenio de colaboración para la creación de la Cátedra iDanae, España



La Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Management Solutions firmaron en 2019 el convenio de colaboración para la creación de la Cátedra iDanae (inteligencia, datos, análisis y estrategia) en *Big Data* y *Analytics* con el objetivo de promover actividades de formación, investigación y fomento de la I+D+i.

El acto protocolario de la firma del convenio estuvo presidido por D. Guillermo Cisneros, Rector de la Universidad Politécnica de Madrid, y por D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, y contó además con la presencia por parte de la Universidad de D. Francisco Javier Jiménez, Vicerrector de Comunicación Institucional y Promoción Exterior, D. Javier Soriano, Director de la ETS de Ingenieros Informáticos, Dña. Ana Goicolea, Responsable de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación y Área de Propiedad Intelectual, y D. Alejandro Rodríguez, Profesor de la ETS de Ingenieros Informáticos; por parte de Management Solutions, Dña. Cristina López, socia de Management Solutions, y D. Manuel Ángel Guzmán, responsable de I+D de Management Solutions.

La Cátedra nació con la aspiración de liderar la investigación en España en materia de inteligencia artificial aplicada al tratamiento del lenguaje natural. Para lograr este y otros objetivos relacionados con *analytics* y *big data*, investigadores externos trabajarán en colaboración con el departamento de I+D de Management Solutions.

dirige proyectos en programas de postgrado, así como prácticas profesionales en facultades de Matemáticas, Estadística y Físicas, y en escuelas de Ingeniería. Asimismo, es miembro del comité de seguimiento de la cátedra iDanae (inteligencia, datos, análisis y estrategia) en *Big Data y Analytics*, creada gracias a la colaboración entre Management Solutions y la Universidad Politécnica de Madrid, y colidera las actividades y publicaciones desarrolladas bajo el ámbito de dicha cátedra.

Más aún, el compromiso de I+D con la formación se manifiesta también en su vertiente interna: constituye la Jefatura de Estudios de la Firma, coordina las Cátedras de conocimiento (junto con los responsables de las diferentes core competencies de Management Solutions) y es parte activa en la gestión de los programas de postgrado impartidos por la Firma (Máster de Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School o Diplomado en Consultoría de Negocio Management Solutions – Tecnológico de Monterrey, entre otros).

En materia de gestión del conocimiento, el equipo de I+D dirige y coordina el sistema de publicaciones de Management Solutions, tanto de carácter externo como interno (*white papers*, alertas de publicación de novedades normativas, informes de coyuntura macroeconómica, documentos de resumen e implicaciones de nuevas normas, etc.), lo que contribuye de forma diaria a la actualización de los conocimientos de nuestros profesionales.

Esta actividad de gestión del conocimiento se hace posible gracias a una intensa colaboración de las oficinas de todos los países en los que opera Management Solutions. Para la vigilancia de las novedades normativas en estos países, el área de I+D se apoya en profesionales locales que colaboran en la detección y el análisis de las mismas.

Con el fin de facilitar el acceso interno a buena parte de esta información, I+D se apoya en la intranet corporativa, como el canal básico de difusión del conocimiento hacia los profesionales de Management Solutions, a través de su *Knowledge Area*.

También realiza la difusión del conocimiento a través de una app, desarrollada para facilitar la difusión de las alertas de publicación de novedades normativas, y sigue trabajando, en colaboración con los responsables de Nuevas Tecnologías de la Firma, en

proyectos apalancados en el uso de *big data* para maximizar el valor en la gestión del conocimiento.

Asimismo, el área de I+D se configura como un servicio de garantía de calidad a través de la revisión rigurosa de los proyectos en curso y de las propuestas de nuevos proyectos en sus componentes metodológicos.

El área de I+D centra sus esfuerzos en cuatro ámbitos (metodológico, análisis económico, análisis de normativa y gestión del conocimiento), y sus objetivos se fijan según un plan plurianual aprobado y supervisado por el Comité Ejecutivo de la Firma.

#### Metodología (I+D+i)

- ▶ Investigación: recopilación y diseño de las mejores prácticas de adecuación normativa y de gestión en clientes/industrias (riesgo de crédito, mercado y liquidez, capital económico, *stress test*, modelos comerciales, etc.).

### Compromiso con la ciencia

La ciencia es, de acuerdo con la Unesco, una herramienta clave para el desarrollo del conocimiento, el progreso, la paz y el desarrollo de las sociedades, y está en el origen de todo desarrollo económico, social y político. Por su inmenso valor, Management Solutions integra la ciencia en su RSC.

Management Solutions vela por el impulso y desarrollo de la ciencia desde su fundación. El área de Investigación y Desarrollo (I+D) se constituyó como plataforma para promover el conocimiento y sirve, además de otros fines, para impulsar la formación continua de sus empleados en diversas materias científicas (p. ej. Matemáticas, Estadística y Algoritmia).

Por otra parte, como elemento fundamental de su actividad de mecenazgo, Management Solutions colabora con la RAC (Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales) y su Fundación a través de un patrocinio activo, más allá del soporte financiero:

- ▶ Innovación: a través del centro especializado en *data science* y *machine learning*, se desarrollan modelos de clasificación, regresión, optimización, simulación, procesamiento de lenguaje natural, etc., para distintos ámbitos de los sectores en los que opera la Firma.
- ▶ Prototipos: desarrollo de herramientas de soporte que permitan verificar y demostrar el correcto funcionamiento (pruebas piloto) de las metodologías desarrolladas, y generación de herramientas específicas para dar respuesta a nuevos requerimientos regulatorios o a necesidades de transformación de los clientes, facilitando los procesos de implantación global de soluciones corporativas.
- ▶ Software: mantenimiento de las herramientas de *data science* desarrolladas y gestión de la relación con proveedores de *software* científico.

- ▶ Participando en acciones y eventos para la divulgación de la ciencia.
- ▶ Contribuyendo al think tank de la RAC para promover iniciativas que impulsen el desarrollo y la divulgación de la ciencia.
- ▶ Dando soporte pro bono a la RAC a través de la función de I+D.
- ▶ Trabajando con la Sección de Matemáticas de la RAC para investigar los algoritmos y modelos matemáticos más avanzados para la gestión de riesgos.

Con más de 700 científicos entre sus profesionales, Management Solutions apuesta por el desarrollo constante y se compromete a posicionar la ciencia como uno de los pilares fundamentales de su RSC, orientada tanto a sus empleados como a la sociedad.

- ▶ Control de calidad (QA): certificación de la calidad y la homogeneidad de las metodologías aplicadas en los proyectos.

#### Análisis económico

- ▶ Informes de coyuntura: el área de I+D elabora informes sobre diecinueve países, con la colaboración de expertos de la red de oficinas de la Firma: España, Reino Unido, Alemania, Francia, Polonia, Portugal, Italia, Países Nórdicos (Dinamarca, Noruega, Suecia y Finlandia), Estados Unidos, México, Brasil, Argentina, Perú, Chile, Colombia y China.
- ▶ Análisis *benchmark*: sobre la base de conocimiento que generan estos informes, y a través del análisis de fuentes alternativas de información, el equipo de I+D también realiza análisis comparativos con información pública de los clientes y los países en los que trabaja la Firma.

#### Análisis de normativa

- ▶ Vigilancia normativa: el área de I+D cuenta con un sistema activo de vigilancia de la normativa de los sectores de actividad de la Firma, que le permite anticiparse y detectar de forma temprana las publicaciones de los reguladores en las áreas geográficas de influencia.
- ▶ Alertas: mediante las alertas de publicación se impulsa el conocimiento inmediato de la evolución normativa por parte de los profesionales y clientes de la Firma.
- ▶ Análisis: sobre aquellas novedades normativas de mayor repercusión en los clientes o que suscitan un mayor interés, el área de I+D elabora documentos de resumen y análisis de implicaciones, aportando capacidad de síntesis y sentido crítico.

#### Gestión del conocimiento

- ▶ Observatorio de nuevos modelos de negocio: el área de I+D apoya en la detección y el análisis de nuevos modelos de negocio que surgen en los sectores en los que la Firma desarrolla sus operaciones, generalmente centrados en la transformación de los negocios actuales a través del mundo digital.
- ▶ *White papers*: el área de I+D elabora estudios monográficos de mayor profundidad sobre investigación, innovación y síntesis de temas de actualidad en los sectores de actividad de la Firma y de interés para clientes y profesionales. Ejemplo de ello es el último *white paper* elaborado por I+D que ha tratado sobre la transformación de las organizaciones hacia enfoques *agile*.
- ▶ Materiales de formación: el área de I+D apoya en la centralización y revisión de la actualización de los materiales de formación, tanto internos como utilizados en formaciones a terceros.

### Primer Datathon Management Solutions



A finales de 2019 se desarrolló el “Primer Datathon Management Solutions”, exclusivo para profesionales de la Firma, consistente en resolver un caso de negocio real utilizando herramientas de inteligencia artificial, *data science* y *machine learning*.

El reto de esta competición es desarrollar un sistema de *automated machine learning*. Estos sistemas automatizan el proceso de desarrollo de modelos de *machine learning*: desde el preprocesado de los datos hasta la predicción del modelo que mejor se ajuste a dichos datos.

Los proyectos se presentarán durante el mes de enero de 2020 y el equipo de metodología de I+D de Management Solutions evaluará los proyectos en función de la originalidad, la calidad del código y la capacidad de predicción de los modelos. El premio para el ganador será la asistencia a la conferencia “London AI in Finance Summit” que se realizará los días 31 de marzo y 1 de abril de 2020 en Londres.

Todo lo que somos se lo debemos a la confianza que han depositado en la Firma nuestros clientes. Ellos son los que han querido que Management Solutions sea hoy, 17 años después de su constitución, una firma internacional líder en consultoría de negocio. Para todos nosotros es un motivo de satisfacción poder presentar los logros que se detallan a lo largo de la presente publicación.

El 30 de diciembre de 2002 se constituyó Management Solutions. En el momento inicial, la Firma contaba con 80 profesionales y tres oficinas en España (Madrid, Bilbao y Barcelona).

Diecisiete años después, Management Solutions es más de treinta veces mayor, cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.300 profesionales de máximo talento, con más de 900 clientes, todos ellos líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 28 oficinas desde donde se realizan proyectos de manera recurrente en más de 40 países de Europa, América, Asia y África.

La Firma no ha dejado de crecer en ningún momento desde su fundación. En todos y cada uno de los pasados ejercicios, Management Solutions ha crecido en facturación, número de profesionales, clientes y países en los que está presente.

Es importante destacar que estos resultados se han logrado de manera orgánica, con un modelo de crecimiento cimentado desde la base. Por lo tanto, es un modelo sustentado en la transmisión ordenada de una cultura, unos valores y unos principios, que entendemos diferenciales y que se han mantenido inalterados, al margen de los ciclos económicos, por complejos que hayan sido o lo estén siendo.

Durante el ejercicio 2019, la Firma se ha enfrentado a un escenario macroeconómico complejo, pero lejos de situaciones mucho más difíciles a las que se ha tenido que enfrentar desde su constitución. Los comienzos fueron especialmente exigentes, con una masa crítica reducida, sin reconocimiento de marca y sin capacidad para dar una respuesta global en todas las geografías donde operaba nuestra base de clientes. A

los dos años, cuando Management Solutions empezaba a consolidarse en el mercado, se produjo el incendio en la sede social en Madrid (el edificio Windsor), que supuso su completa destrucción, pero que sirvió para demostrar la capacidad de reacción de su equipo de profesionales, que supo mantener el foco en las operaciones con sus clientes.

A pesar de estas dificultades iniciales, el crecimiento de la Firma ha mostrado una extraordinaria fortaleza, con incrementos medios anuales de dos dígitos durante todos estos años.

En Management Solutions nos hemos mantenido fieles a nuestra cultura fundacional: una cultura fuerte, que nos une y que, al mismo tiempo, nos diferencia de nuestros competidores. Una cultura basada en los principios de compromiso y vocación de servicio, y ejecutada a su vez con humildad, generosidad e integridad.

Hemos procurado además desarrollar nuestra actividad profesional desde el conocimiento profundo de la realidad empresarial y social, con el necesario sentido crítico. Siempre hemos entendido que si algo tiene valor para nuestros clientes entonces tiene sentido y, por difícil que parezca, puede lograrse.

En definitiva, entendemos que la búsqueda constante de la excelencia, basada en el talento, esfuerzo y formación, es una condición necesaria para cumplir con nuestros objetivos.

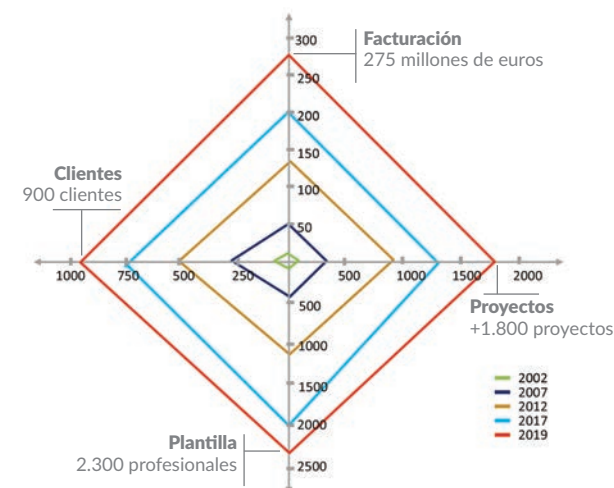
## Un futuro igual de prometedor

Management Solutions afronta el futuro con la misma ilusión con la que ha actuado todos estos años. Nos enfrentamos a grandes retos, pero si algo ha caracterizado a Management Solutions a lo largo de su historia, ha sido su afán de superación y de entrega.

Nos proponemos seguir alcanzando nuevas y ambiciosas metas para liderar la consultoría de negocio en industrias reguladas en todas las geografías en las que operemos y siempre en beneficio de nuestros clientes, que son a quienes nos debemos.

*Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por 30 nuestro tamaño*

Gráfico de evolución de la Firma



# Haciendo que las cosas ocurran

## El 30 de diciembre de 2002 se constituye Management Solutions

### 2003, Compromiso con la Excelencia

Con 80 profesionales provenientes de Arthur Andersen y oficinas en Madrid, Barcelona y Bilbao, Management Solutions inició su andadura a finales de 2002. La confianza de los clientes en este nuevo proyecto empresarial hizo posible el despegue de nuestra firma, que desde sus inicios apostó por una sólida vocación internacional logrando estar presente en su primer ejercicio en España, EE.UU., Puerto Rico, México, Chile, Brasil y Argentina.

### 2004, Making things happen

El primer ejercicio se cerró con un crecimiento del 18%. Management Solutions consiguió sus primeros proyectos en Europa (Italia, Reino Unido y Portugal), mientras que en América consolidó su presencia abriendo una nueva sede en São Paulo, pasando en un año y medio de 80 profesionales a superar los 200.

### 2005, Un mundo de soluciones

El año comenzó con el incendio del Windsor, un importante reto que se superó con éxito y que no impidió lograr un crecimiento del 46% de la plantilla y reforzar la actividad en los grandes *players* internacionales. En 2005 se ampliaron las oficinas de Ciudad de México y Santiago de Chile, potenciando además el área de Medios.

### 2006, El valor de un equipo comprometido

Con una marca cada vez más consolidada, se amplió la oficina de Nueva York, se llegaron a superar las 500.000 horas de consultoría y se apostó por estar a la vanguardia del conocimiento creando el área de I+D. La acción social y el deporte pasaron a formar parte del día a día de la Firma.



- Primer ejercicio fiscal completo de la Firma
- Pasamos de 80 a 130 profesionales
- 90 clientes
- 9 oficinas: 3 en España (Madrid, Barcelona, Bilbao) y 6 en América (Estados Unidos, Puerto Rico, México, Brasil, Chile, Argentina)
- Inicio de eventos sectoriales (España)

2003

2004

- 200 profesionales
- 130 clientes
- 10 oficinas (apertura en Italia)
- Proyectos recurrentes en Reino Unido, Italia y Portugal
- Primeras publicaciones sectoriales (*white papers*)
- Primer programa de apoyo al mundo universitario y académico

- 290 profesionales
- 180 clientes
- Destrucción de nuestra sede (edificio Windsor, Madrid)
- Consolidación de la presencia en América (ampliaciones en las oficinas de México y Chile)
- Creación de la unidad global de Medios
- Creación del Grupo de Acción Social en España

2005

2006

- 370 profesionales
- 240 clientes
- Superamos el medio millón de horas de consultoría
- Ampliación de la oficina de Nueva York
- Creación de la unidad global de I+D
- Internacionalización de la Acción Social (Europa, América)

### 2007, One Team

En 2007 Management Solutions contaba con más de 500 profesionales, creciendo al 40%, con una cartera de clientes integrada por más de 300 organizaciones líderes. En 2007 se publicó la primera Memoria de RSC.

### 2008, Pasión por el futuro

El futuro pasaba por estar presentes en cada vez más áreas geográficas y mercados, lo que propició que llegaran los primeros proyectos en Asia, la entrada en Portugal y la apertura de una nueva oficina en Londres, la ampliación a otros países de las prácticas de telecomunicaciones y de energía, y la organización de las primeras convenciones regionales en Latinoamérica.

### 2009, Nuevos retos, mismos principios

Pese a una coyuntura cada vez más adversa, en 2009 se logró superar el millón de horas de consultoría y se inició la actividad en Alemania, manteniendo una estrategia de crecimiento diversificado y sostenible. La Firma adquirió cada vez una mayor presencia geográfica e industrial y redobló su apuesta por el mundo universitario.

### 2010, Espíritu de superación

Se realizó un permanente esfuerzo por ampliar y adaptar el catálogo de soluciones, buscando dar la mejor respuesta a las necesidades de los clientes de la Firma. Pero este año también se ampliaron horizontes, abriendo nuevos mercados como Suiza y Perú, y globalizando la acción social y el club deportivo, con actividades en todas las oficinas.

### 2011, Valores que marcan la diferencia

Frente a un mercado en recesión, Management Solutions fue capaz de incrementar su actividad con una tasa de crecimiento del 19%, reforzando su apuesta por el talento con más de 1.000 profesionales y abriendo nuevas oficinas en Pekín y Varsovia, así como ampliando las sedes en Lisboa, Lima y Buenos Aires.

### 2012, Generando confianza

En 2012 se completó nuevamente un ejercicio exitoso, llegando a colaborar con más de 450 clientes y ampliando fronteras con la apertura de oficina en Bogotá y de dos nuevas sedes en EE.UU. (Massachusetts y Alabama). Se impulsó la difusión del conocimiento con nuevas convenciones regionales en América y se consolidó la apuesta por la formación con la puesta en marcha del primer máster en Consultoría de Negocio desarrollado en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).



# Haciendo que las cosas ocurran

## 2013, *Centrados en el cliente*

Con un crecimiento superior al 15%, 2013 volvió a ser un ejercicio exitoso especialmente en América. Se superó la cifra de 500 clientes (grandes organizaciones líderes globales o locales en sus mercados de referencia), se reforzó la actividad con reguladores y supervisores, y se impulsaron las funciones internas en aras de mejorar la eficiencia y el control de la actividad (creación de la función de Auditoría Interna, revisión de políticas y procedimientos globales y locales, obtención de certificados externos de calidad de los procesos –ISO 9001–, etc.).

## 2014, *Gestionando la transformación*

En 2014 Management Solutions creció en todas sus: i) oficinas (especialmente en Estados Unidos) iniciando además su actividad en el continente africano, ii) industrias (de manera relevante en Telecomunicaciones) y iii) líneas de servicio (ejecutando más de 800 proyectos con el denominador común

de la transformación). Se potenció el gobierno de la relación con proveedores estratégicos y se intensificó la inversión en I+D y en formación (que creció cerca de un 20% con respecto a la del ejercicio anterior).

## 2015, *Innovation for growth*

En 2015 se logró un crecimiento superior al 16% y se superaron los dos millones de horas de consultoría (formalizándose 900 proyectos). Al final de año se constituyó Management Solutions Francia y se abrieron nuevas oficinas en Estados Unidos (Boston, Atlanta y Birmingham) y se ampliaron las sedes de Reino Unido, Alemania, Chile y México (abriendo una segunda oficina en Ciudad de México). Además se estrechó la relación con los reguladores (y en particular con el Banco Central Europeo) a través del establecimiento de un *hub* normativo en la oficina de Frankfurt.

## 2016, *Building the digital era*

En 2016 Management Solutions volvió a crecer más de un 16% y lo hizo en todas las geografías (especialmente en EE.UU. y en los principales mercados europeos), industrias y líneas de servicio, sumando más de 60 nuevos clientes y logrando superar los dos millones y medio de horas de consultoría ejecutando más de 1.000 proyectos. Durante el ejercicio se abrieron nuevas oficinas en Roma, París y Birmingham, y se cambió y amplió la sede de São Paulo. También se incrementó la inversión en formación en más de un 30% con respecto a 2015, y se extendió el programa máster en consultoría de negocio a México en colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey.

## 2017, *Gestionando la transformación*

En 2017 Management Solutions creció con especial fuerza en Europa (Alemania duplicó su tamaño) y EE.UU. (más de un





50%), sumando más de 750 clientes (90 nuevos) y ejecutando más de 1.300 proyectos. También se potencia la actividad en otras industrias (con foco en los sectores de distribución minorista). Durante el ejercicio se abrió una nueva oficina en Medellín, y se ampliaron las sedes de Madrid, Bilbao, Roma, Varsovia y Boston.

### 2018, Innovation for growth

En 2018 Management Solutions superó los 250 millones de euros de facturación, y volvió a crecer por encima del 10%, de manera orgánica y diversificada, aumentando su actividad en todas las geografías e industrias en las que opera, y en todas las líneas de servicio que presta. Además se ejecutó con éxito el plan de Transformación Tecnológica (migración de entornos, arquitectura informacional con tecnologías *big data*, nuevos sistemas de telecomunicaciones, desarrollo de sistemas de

control de gestión, etc.). Durante el ejercicio se abrió una nueva sede en Bilbao y se amplian las oficinas de Bogotá.

### 2019, Sustainable Growth

En 2019 Management Solutions realizó cerca de 3 millones de horas de consultoría, creciendo nuevamente por encima del 10%, y abrió cuatro nuevas oficinas, en La Coruña (España), en Ámsterdam (Países Bajos), Oslo (Noruega) y Quito (Ecuador), reforzando su apuesta por la diversificación geográfica. Además, durante este año la Firma se incorporó al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, reforzando su compromiso con la sostenibilidad y la RSE, se obtuvo la certificación ISO 27001 en ciberseguridad, y se estrecharon los lazos con el mundo universitario y de la investigación con el lanzamiento de la Cátedra Idanae en *Big Data y Analytics* en colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid.



## “El cliente es nuestra razón de ser y está en el centro de todas nuestras actuaciones”

En Management Solutions hemos fijado siempre con claridad nuestras prioridades: primero el cliente, luego el equipo y finalmente uno mismo. Trabajamos con entusiasmo, conjugando talento, conocimiento y habilidades para solucionar de manera efectiva sus problemas.

Nuestro principal objetivo es convertirnos en socios de confianza de nuestros clientes y para ello tenemos que estar permanentemente atentos a sus necesidades y cumplir con excelencia nuestros compromisos. Pretendemos así desarrollar modelos de relación duraderos que generen valor para ambas partes.

Tenemos un compromiso sin límites con quienes depositan su confianza en nosotros. Si hoy estamos donde estamos es porque así lo han querido nuestros clientes y eso lo tenemos muy presente a la hora de planificar nuestro futuro.

**José Ramón Gorrochategui**  
Socio de Management Solutions

- 2.300 profesionales
- Más de 900 clientes (100 nuevos)
- 28 oficinas (aperturas de La Coruña, Ámsterdam, Oslo y Quito)
- 1.800 proyectos (70% generados en el año)
- Obtención de la certificación ISO 27001 en ciberseguridad
- Incorporación al Pacto Mundial de las Naciones Unidas

2019

## Hoy Management Solutions...

- Ha multiplicado por 30 su tamaño.
- Cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.300 profesionales con una fuerte cultura corporativa.
- Sirve a más de 900 clientes líderes globales y locales de las industrias reguladas.
- Es un partnership global que garantiza una respuesta eficaz a las necesidades de sus clientes.
- Está presente en más de 40 países de Europa, América, Asia y África a través de 28 oficinas.
- Cuenta con una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.



## 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.

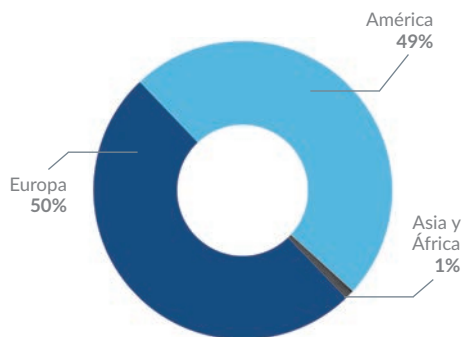
En definitiva, un año más hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Afrontamos el futuro con ilusión y confianza, con el firme propósito de ayudar a nuestros 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 geográfica<sup>1</sup>



### 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

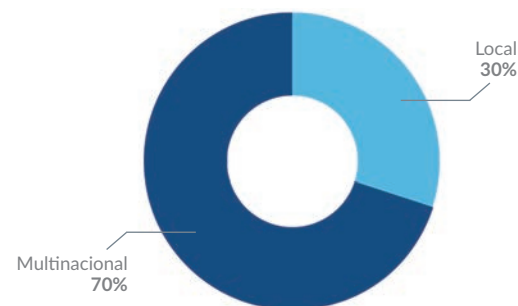
- ▶ Crecimiento de las operaciones en Asia con fuerte impulso de la actividad en Turquía y China

### África

- ▶ Aumento de la presencia y actividad en África

<sup>1</sup>medido en horas de consultoría

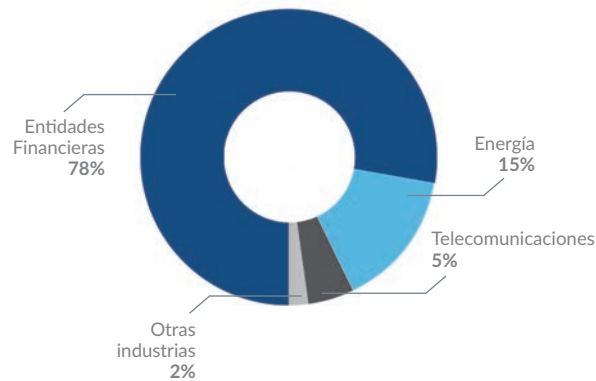
## Diversificación de clientes<sup>1</sup>



- ▶ 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

<sup>1</sup>medido en horas de consultoría

## Diversificación sectorial<sup>1</sup>



### 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

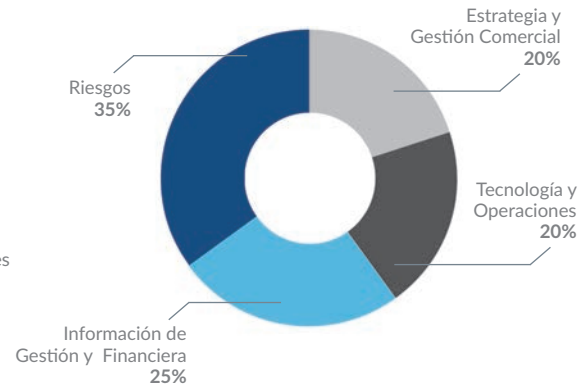
- Crecimiento de las operaciones (+6%) basado en:
  - La incorporación de nuevos clientes
  - La ampliación de la oferta en servicios
  - La extensión de la práctica a nuevas geografías

### Otras industrias

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

<sup>1</sup>medido en horas de consultoría

## Diversificación de soluciones<sup>1</sup>



- 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)

<sup>1</sup>medido 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.

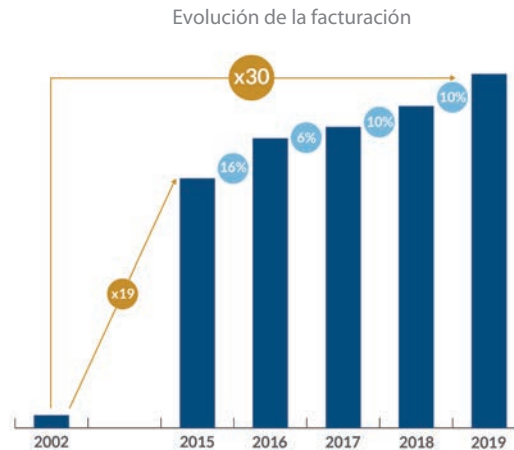
## Innovación I+D+i

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.

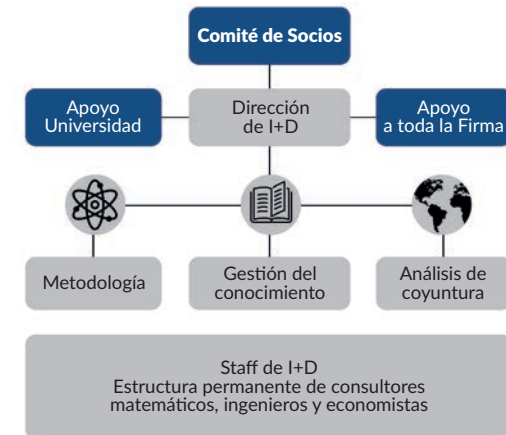
## Crecimiento rentable



- ▶ 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

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

## 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



## Gestión de recursos humanos



- ▶ 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.)

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

# 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



## Compromiso con el cliente

Extender nuestra posición de liderazgo en el sector de la consultoría de negocio nos exige exceder permanentemente las expectativas de nuestros clientes.



**+900**  
clientes  
globales y locales



**100**  
de ellos nuevos



**+40**  
países en los  
que operamos





# Orientación al cliente

*El cliente es nuestra razón de ser y el principal eje de gestión de la Firma*

Management Solutions se distingue por su clara orientación al cliente, con quien trabaja estrechamente procurando exceder sus expectativas para intentar convertirse en su socio de confianza. La Firma desarrolla un modelo de relación con sus clientes que le permite conocer sus necesidades específicas, pudiendo ofrecer a cada uno de ellos una propuesta de valor diferenciada.

Management Solutions ofrece servicios de valor añadido que destacan por la durabilidad de los resultados y el sentido práctico en su ejecución.

## **Diversificación de clientes**

Management Solutions aboga por un crecimiento sostenido apoyado en la diversificación de clientes, buscando un equilibrio entre grandes multinacionales y líderes nacionales.

Al cierre del ejercicio, Management Solutions contaba con más de 900 clientes activos (100 nuevos clientes en el año), agrupados en tres grandes segmentos: multinacionales con origen americano o europeo, entidades locales y confederaciones nacionales o

regionales, todas ellas instituciones líderes en sus respectivos mercados.

Adicionalmente, Management Solutions ha seguido fortaleciendo su modelo de relación con los reguladores (bancos centrales, organismos internacionales, reguladores nacionales, supervisores, etc.) de las principales industrias en las que desarrolla su actividad.

## **Modelo Global**

Management Solutions tiene una fuerte presencia en mercados locales, pero siempre bajo la guía de políticas corporativas globales. La pirámide es única y responde a un modelo global, no es una asociación de firmas locales bajo una misma marca.

Actuar como un equipo y sentirse parte de un equipo, compartir la misión, los objetivos, la cultura y valores de la Firma, es condición indispensable para poder afrontar con éxito los procesos de transformación y los retos estratégicos de nuestros clientes, allí donde estos se presenten.



Nuestra misión como firma de servicios profesionales nos obliga a desarrollar soluciones que ayuden a nuestros clientes a alcanzar sus objetivos con la máxima eficacia posible. Estamos firmemente comprometidos con ofrecer un servicio de máxima calidad, siendo este un objetivo básico de todas nuestras actuaciones y el motor que ha impulsado nuestro crecimiento.

Por este motivo, todos nuestros procesos internos se rigen por estrictas normas de calidad. Este nivel de calidad está basado en la alta capacitación de nuestros profesionales, para los que existen constantes planes de formación y actualización, y en la participación directa y activa de las personas de mayor nivel de experiencia en los proyectos.

## **Metodología del control de calidad**

El objetivo principal de nuestro sistema de calidad es garantizar que todo trabajo satisfaga los criterios de calidad, valor y servicio esperados por el cliente. Esto implica que debe garantizarse, como mínimo, que:

- ▶ Existe coherencia y concordancia entre el trabajo que debe realizarse y el producto final, ambos claramente documentados.
- ▶ Se han aplicado los conocimientos y experiencia necesarios.
- ▶ Las labores especificadas se han llevado a cabo con competencia y han sido correctamente documentadas.
- ▶ Los productos finales satisfacen los requisitos especificados y han sido entregados conforme al calendario acordado.

El enfoque metodológico aplicado parte de desglosar cada proyecto en sus distintas fases o grupos de actividad.

Para cada una de las fases se detallan las actividades a realizar, las técnicas para abordarlas y su orden de ejecución; y para cada actividad, los productos o entregables fruto de la misma y los intervinientes, con su grado de responsabilidad.

Desarrollamos la tarea de control de calidad desde el comienzo del proyecto hasta su finalización, y su misión es garantizar los niveles de calidad, tanto externos (servicios prestados a clientes) como internos.

Management Solutions cuenta con un Área de Calidad y Auditoría Interna que tiene como objetivo robustecer el marco de control de la Firma, así como dar respuesta a los requerimientos normativos (certificaciones, auditorías, etc.).

El alcance de dicha área es global y abarca tanto funciones de negocio como de soporte a los profesionales en todas las unidades de la Firma, responsabilizándose de las siguientes competencias:

- ▶ Políticas corporativas.
- ▶ Calidad (certificaciones de agencias de calidad, proceso de *Quality Assurance*, etc.).
- ▶ Gestión de Riesgos Penales y clausulado de propuestas.
- ▶ Auditoría Interna.

## **Certificado de calidad ISO 9001**

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) reconoce la conformidad del sistema de gestión de Management Solutions con la norma ISO 9001 para sus actividades de consultoría de negocio y sus tecnologías relacionadas.

La certificación en la norma UNE-EN ISO 9001 pone de manifiesto que el sistema de gestión implantado en la Firma cumple con los máximos niveles de calidad, asegurando la disponibilidad de recursos, el control de los procesos y la mejora continua en la prestación de servicios.

*Ofrecer un servicio de máxima calidad es un pilar básico de nuestras actuaciones*

## **Metodología del control de calidad**

### **Actividades**

- ▶ Revisión de la promoción
- ▶ Definición de hitos de revisión
- ▶ Revisiones de diseño
- ▶ Revisiones intermedias
- ▶ Revisión final
- ▶ Expediente del proyecto

### **Entregables**

- ▶ Plan de revisiones
- ▶ Informes de revisiones
- ▶ Informes de revisiones de diseño/intermedias (de uso interno)
- ▶ Análisis de cierre
- ▶ Informe de cierre
  - Propuesta aceptada por control de calidad
  - Documento de aceptación del cliente
  - Documentos de control de calidad conformados
  - Planificación financiera y de facturación
  - Planificación del proyecto y responsables por tarea
  - Lista de entregables
  - Encuesta de satisfacción del cliente

# Compromiso con la industria

## *Divulgamos el conocimiento experto generado por la Firma*

La Firma mantiene un permanente calendario de actividades de divulgación externa, destacando nuestras publicaciones especializadas y nuestra presencia en foros de profesionales, así como la realización de jornadas específicas en aquellas materias cuya relevancia e interés así lo exige en cualquiera de los sectores en los que operamos.

### **Publicación de estudios e informes sectoriales**

#### *De proyectos Agile, a organizaciones Agile*

En este informe (*white paper*) publicado en 2019 por Management Solutions, se analizan las principales implicaciones y desafíos a los que se enfrentan las organizaciones que adoptan metodologías *agile*.

"Lo único constante es el cambio". El concepto incorporado en esta frase, atribuida al filósofo griego Heráclito, ha sido especialmente prevalente en la estrategia de muchas

organizaciones de crear un modelo de negocio adaptable, que permita a las empresas adaptarse a las circunstancias siempre cambiantes y mantenerse a la vanguardia de la competencia. En el contexto de las grandes organizaciones, esta adaptabilidad está vinculada a su capacidad de cambio: en la estrategia, en los procesos, en los productos, etc.

Si bien el principio de cambio constante ha sido generalmente aceptado desde que la frase antes mencionada se acuñara por primera vez hace más de 2.500 años, en el último siglo se ha venido observando un aumento en la prevalencia de otro concepto que, sin ser nuevo, había permanecido relativamente inexplorado en el pasado: la idea de que también es necesario tener en cuenta el ritmo al que se produce el cambio. Es bien conocido que la velocidad a la que cambian las variables en el mundo actual no tiene precedentes y aumenta continuamente (cambio acelerado). Por tanto, no es solo la capacidad de cambio de las organizaciones lo que determina su adaptabilidad, sino también que puedan hacerlo a un ritmo lo suficientemente rápido.

Tradicionalmente, las grandes organizaciones han empleado diversas metodologías para transformarse, en su mayoría con una serie de pasos secuenciales (desde la ideación hasta la entrega), realizados por diferentes equipos. Sin embargo, el ritmo de cambio mencionado anteriormente está alentando a las organizaciones a explorar metodologías alternativas en las que el cambio se realiza en componentes más pequeños, desarrollados por equipos multifuncionales.

Muchos factores han llevado a las organizaciones a buscar una nueva forma de trabajar para poder mantener el ritmo acelerado de cambio, tales como el aumento exponencial de la conectividad, la expansión global del móvil, el uso generalizado de las redes sociales, etc.

La necesidad de las organizaciones de aumentar el ritmo al que se transforman es multifacética, y tiene como base múltiples fenómenos a escala global, tales como un entorno económico que cambia rápidamente, los avances tecnológicos que están alterando industrias enteras, y el aumento de la incertidumbre política.





Los principales factores que subyacen a esta tendencia son:

#### *Aparición de tecnologías disruptivas*

La innovación y la rapidez de respuesta al mercado son dos de los requisitos clave para captar y retener clientes. Las nuevas tecnologías, como el análisis de datos, la Inteligencia Artificial y el internet de las cosas (IoT), están permitiendo a las empresas desarrollar productos y servicios de vanguardia, llevarlos al mercado antes que sus competidores y aprender de sus errores cuando fallan. Las organizaciones que adoptan la digitalización están construyendo procesos flexibles y resilientes que les permiten reasignar rápidamente los recursos críticos para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes. Esta tendencia va más allá de las empresas tecnológicas, ya que cada vez más compañías de todos los sectores están introduciendo estas nuevas tecnologías en sus modelos operativos. Además, la aparición de líderes digitales como Google, Apple o Amazon, o de nuevos negocios nativos digitales como Spotify o Uber, ha modificado las relaciones con los clientes y las expectativas de los mismos en torno a la calidad del producto, la calidad del servicio y la accesibilidad, lo que permite a estas empresas conseguir mejores resultados al tiempo que son más eficientes y aumentan la competencia en el mercado.

#### *Mayor incertidumbre política*

La reciente crisis financiera, además de algunas otras circunstancias, ha alterado el marco político global. El aumento del extremismo nacionalista, junto con diversos eventos políticos como la salida planificada del Reino Unido de la Unión Europea, ha impactado en el comercio internacional, al mismo tiempo que aumenta la incertidumbre general sobre la futura evolución de los negocios globales. Como resultado, las organizaciones son cada vez menos capaces de planificar a largo plazo.

#### *Cambios en el panorama competitivo*

El escenario competitivo global está cambiando rápidamente. Impulsados por factores tales como la globalización, un acceso más fácil a la información y menores barreras de entrada al mercado, surge nueva competencia disruptiva a un ritmo acelerado. Estos nuevos competidores disruptivos pueden usar

tecnologías digitales para llegar a un amplio mercado rápidamente, y al mismo tiempo implementar con rapidez nuevos productos y soluciones. Mientras tanto las grandes empresas tradicionales, a menudo soportando una complejidad resultante de décadas de funcionamiento, necesitan poder adaptarse y volverse flexibles para mantenerse al nivel de las nuevas fuerzas competitivas. Evidencia de este cambio de escenario son el continuo auge de las start-ups y la expansión de los fondos de capital de riesgo a nivel mundial, con más de 140.000 millones de dólares invertidos, así como la creación de valor a nivel mundial estimada en 2,3 billones de dólares durante el período 2015-2017 (un aumento del 25,6% con respecto a años anteriores). En la industria de servicios financieros, p.ej., las GAFA (Google, Amazon, Facebook y Apple) y las FinTech han sacudido la confianza de las empresas líderes, justo después del gran revés sufrido por la crisis financiera y la ola regulatoria posterior. La inversión global en FinTechs aumentó de manera sostenida entre 2014 y 2017, acelerando su crecimiento en el primer semestre de 2018. El hecho de que estos nuevos competidores digitales no sufran los condicionamientos que tienen las grandes entidades tradicionales, como plataformas heredadas obsoletas y una regulación más estricta, ha permitido un crecimiento exponencial de su influencia y participación en el mercado. Y su potencial a largo plazo es aún mayor.

#### *Cambio a una cultura de atención al cliente*

Las expectativas y el comportamiento de los consumidores están evolucionando mucho más rápido de lo que la mayoría de las empresas pueden abordar, ya que se han vuelto mucho más impredecibles, consecuencia de un mayor acceso a la información a través de canales como las redes sociales e Internet. Esto, a su vez, ha aumentado las expectativas de los clientes sobre sus proveedores de servicios y limitado su tolerancia a situaciones injustas. Al mismo tiempo, el aumento de la competencia y el menor coste asociado a cambiar de proveedores han ampliado el poder de negociación de los clientes, lo que hace que para las empresas sea más difícil desarrollar y fidelizar una base de clientes. Como resultado, las principales organizaciones han cambiado de enfoque para tratar de satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes,

colocando al cliente en el centro de sus procesos y estrategias. Las empresas deben ser flexibles, adaptables y receptivas al cambio para tener éxito en un entorno con demandas siempre cambiantes.

#### *Aumento de la relevancia de los datos*

La cantidad y calidad de información de clientes, productos y mercados que las empresas pueden tener a su disposición también está cambiando a un ritmo acelerado. Una buena muestra de la tasa de cambio en la generación de información es la cantidad de datos creados: el 90% de los datos disponibles en el mundo se han generado en los últimos dos años. Al ritmo que vamos, hay 2,5 trillones de bytes de datos nuevos cada día, y ese ritmo se está acelerando con el creciente desarrollo del IoT. La mayor disponibilidad de información, junto con las técnicas avanzadas que se pueden utilizar para analizarla, ha llevado a que los datos se conviertan en un activo estratégico fundamental en las organizaciones exitosas. Una explotación exitosa de este activo puede mejorar drásticamente el servicio brindado al cliente, revelar formas de hacer más rentables los procesos y permitir que la dirección tome decisiones comerciales con mejor información.

El ritmo acelerado del cambio ha reducido la capacidad de las organizaciones para anticipar el futuro y hacer una planificación a largo plazo. Esto ha resultado en ciclos estratégicos más cortos, donde las empresas definen su estrategia para los próximos 2 a 3 años, en lugar de 5 a 10 años. Debido a ello, las organizaciones deben no solo cambiar su estrategia, operaciones y cultura, sino también acelerar y transformar el modo en que ofrecen nuevos productos, servicios, procesos y *software*.

Las organizaciones necesitan adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y en el comportamiento de los clientes, y no es suficiente con disponer de las últimas innovaciones. Ser capaz de diseñar y desarrollar productos mínimamente viables con rapidez, probarlos con los clientes, refinarlos en iteraciones rápidas y, finalmente, seleccionar el que cumpla con las expectativas del cliente y del negocio, es un elemento clave para tener éxito en el entorno actual. En resumen, las

# Compromiso con la industria

organizaciones necesitan volverse ágiles. Esta preocupación parece ser compartida entre sectores. En 2018, se entrevistó a más de 500 altos ejecutivos de todo el mundo, y el 92% dijo que, en su opinión, la agilidad organizativa era fundamental para el éxito empresarial.

En este contexto, el estudio tiene como objetivo ofrecer una perspectiva sobre el presente y el futuro de las organizaciones *agile* (entendidas como aquellas en las que los procesos de transformación se producen bajo metodología *agile* a escala). Para ello, el documento está estructurado en tres secciones que se corresponden con tres objetivos:

- ▶ Esbozar el recorrido desde las técnicas tradicionales de desarrollo de proyectos hasta los métodos *agile* de trabajo.
- ▶ Revisar las implicaciones y desafíos que para las organizaciones supone el adoptar metodologías *agile*.

- ▶ Analizar algunos conceptos erróneos y lecciones aprendidas a través de la experiencia práctica de implementación, y ofrecer una visión general del futuro de las metodologías *agile*.

## Informe sobre coyuntura económica

Management Solutions realiza un seguimiento permanente de la evolución de los principales indicadores macroeconómicos de las economías en las que tiene mayor presencia, extrayendo conclusiones sobre su previsible evolución a futuro.

Este seguimiento se plasma trimestralmente en nuestro Informe de coyuntura macroeconómica, documento que también repasa la evolución de indicadores que afectan a los sectores de Entidades Financieras (Banca y Seguros), Energía y Telecomunicaciones.

## Apuntes normativos

Como firma de servicios profesionales de consultoría en industrias reguladas, Management Solutions realiza un especial seguimiento del ámbito normativo que afecta a los sectores en los que opera. La Firma recopila (semanal y trimestralmente) las principales novedades normativas de las industrias en las que opera y elabora notas técnicas sobre aquellas novedades normativas de mayor repercusión para esos sectores, que pretenden sintetizar la norma, situarla en su contexto y exponer algunos de sus potenciales impactos.

Concretamente, durante 2019 Management Solutions elaboró 6 notas técnicas sobre las normativas más relevantes publicadas por instituciones de referencia.

## FinRegAlerts, la App de alertas normativas financieras de Management Solutions



Desde 2018 el servicio de alertas normativas financieras de Management Solutions cuenta con FinRegAlerts, App para dispositivos móviles desarrollada por Management Solutions, que facilita el seguimiento de alertas normativas financieras publicadas por reguladores de ámbito internacional, europeo y local (EE.UU., Reino Unido o España).

FinRegAlerts incluye actualmente el acceso a los siguientes contenidos:

- ▶ **Alertas de publicación:** resúmenes de documentos publicados por reguladores de ámbito internacional (BCBS, FSB, etc.) y de ámbito europeo (Comisión Europea, ECB, EBA, etc.), así como de algunas publicaciones relevantes de ámbito local (España, EE.UU. y Reino Unido).
- ▶ **Informes trimestrales y anual de normativa:** informe que recopila las alertas de publicación anteriores y las principales previsiones normativas.
- ▶ **Notas técnicas:** resúmenes que contienen el detalle de las normas con mayor repercusión o que suscitan mayor interés en el sector financiero.

La App está disponible para su descarga gratuita desde las principales tiendas de aplicaciones.

## Organización y participación en jornada y seminarios especializados

### InspirAltion Day, España

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el Congreso *InspirAltion Day*, organizado por SAS en Madrid, que contó con la asistencia de representantes de entidades de distintos sectores.

El evento, el mayor foro sobre inteligencia artificial e Innovación que se celebra en España, y en el que Management Solutions fue el principal patrocinador, se organizó con el objetivo de compartir las claves del momento actual y del futuro de los desarrollos tecnológicos que ya impactan a personas y organizaciones.

La jornada contó con más de 30 ponencias y mesas redondas divididas en dos grandes bloques, Inspiration for Business (I4BIZ) y el Bootcamp Inspiration for Data Scientists (I4DS), en donde se trataron casos reales de la aplicación de la inteligencia artificial, *machine learning* o *computer vision* al mundo de los negocios, sin perder de vista el lado humano de la tecnología.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Teoría de grafos aplicada a la evaluación del *default* en empresas" y compartió con los asistentes la experiencia de la Firma en *machine learning* (objeto de estudio en un *white paper* publicado por Management Solutions) y las tendencias actuales en la modelización del *default*.

### Club de CDOs de España

Management Solutions participó como patrocinador y ponente en el evento "Seguridad y autoservicio: nuevos retos en la era de la democratización del dato", organizado por el Club de CDOs de España, en el que la Firma presentó su experiencia y conocimiento en el autoconsumo del dato, presentando un benchmark cross industria y moderando una mesa redonda.

El Club de CDOs de España es un foro en el que participan más de 50 *Chief Data Officers* y responsables de datos de las principales empresas españolas de la industria financiera, seguros, energía, telecomunicaciones, turismo y *retail*.

*Mantenemos un permanente calendario de actividades divulgativas y de presencia en foros especializados*



Club de CDOs de España

# Compromiso con la industria

## *Curso Aplicaciones prácticas de IFRS 17, España*

Management Solutions participó por segundo año consecutivo en la impartición del curso sobre las principales implicaciones de los nuevos estándares contables de IFRS 17 en las compañías aseguradoras organizado por el Col·legi d'Actuaris de Catalunya (CAC).

Durante las jornadas, que contaron con la asistencia de más de 30 representantes de distintas entidades aseguradoras, se profundizó en los impactos cuantitativos de los nuevos principios sobre los estados financieros de las entidades de seguros bajo las distintas metodologías de valoración de contratos propuestas, que se prevé que entrarán en vigor en el año 2022 con importantes impactos en diferentes ámbitos de las entidades.

## *IX seminario anual "Retos del Futuro Inmediato", España*

Management Solutions participó como ponente en el IX seminario anual "Retos del Futuro Inmediato" organizado en Madrid por el Centro de Cooperación Interbancaria (CCI), compuesto por 130 entidades (bancos, cajas de ahorro, cajas rurales y otras entidades de depósito).

En esta ocasión, el Observatorio, celebrado en la sala hemiciclo de Banco de España, se desarrolló en dos bloques: uno dedicado a la situación del universo de pagos, y el segundo centrado en las nuevas herramientas y servicios que están haciendo evolucionar la banca tradicional. Las ponencias se centraron en el futuro del efectivo, la innovación en los pagos o nuevas herramientas (blockchain) aplicadas a pagos, así como en el manejo de los datos, la externalización en la nube o la IA aplicada a los procesos.

La ponencia de Management Solutions compartió con los asistentes la experiencia de la Firma en la gestión de los riesgos tecnológicos en el ciclo de vida de la externalización en cloud.

## *Ciclo de Jornadas sobre Nuevas Tecnologías y su Impacto Económico y Social, España*

Management Solutions participó en el Ciclo de Jornadas sobre Nuevas Tecnologías y su Impacto Económico y Social, organizado por la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (Fedea) y el Círculo de Empresarios de España con el objetivo de poner de manifiesto el grado de implantación de la Inteligencia Artificial en España, así como mostrar aplicaciones y vías de posible evolución.

Management Solutions tuvo la oportunidad de compartir su conocimiento en la transformación digital en el ámbito empresarial, participando en la mesa de debate sobre Inteligencia Artificial y su uso en diversos sectores productivos.

## *European Energy Trading CIO Forum, España*

Management Solutions participó por segunda vez en el European Energy Trading CIO Forum mediante la realización de un análisis entre los participantes del congreso sobre tendencias de innovación en el modelo de servicio y soporte a la actividad de *trading* de energía.

El CIO Forum es una iniciativa nacida para ayudar a impulsar la innovación y la eficiencia en IT en un sector altamente especializado, como es el trading energético, y la adaptación de las tecnologías que permiten las actividades de trading en el marco de la aplicación de nuevos requerimientos regulatorios. El evento congregó a los CIOs de algunos de los players más importantes de trading energético a nivel europeo (incluyendo tanto compañías del sector de Oil & Gas - BP, REPSOL, Shell, Equinor y Petroineos- como Utilities -



Endesa, Iberdrola, RWE, E.ON, Uniper, Engie, EDF, Vattenfall, Statkraft y Axpo-).

El análisis realizado por Management Solutions permitió detectar las principales tendencias de innovación en los modelos de servicio y soporte a la actividad de trading, siendo presentado en las instalaciones de Endesa en Madrid. Los resultados permitieron identificar los retos más relevantes a los que se enfrentan las compañías energéticas en cuanto a cómo capturar valor a partir de la innovación en los modelos de servicio y soporte.

#### *INTEGRA, una experiencia de transformación, España*

Management Solutions participó como ponente en la jornada "INTEGRA, una experiencia de transformación", celebrada en el edificio Campus que Red Eléctrica Española (REE) posee en Tres Cantos (Madrid) y que contó con la asistencia de empleados de Grupo Red Eléctrica y de representantes de otras empresas invitadas, principalmente del sector eléctrico.

Además de participar en la mesa redonda de apertura, que contó con la Directora General de Transporte de REE, Dña. Eva Pagán, y la Directora de Tecnologías de la Información, Dña. Ana María Anca de Ramos, así como de representantes de otras empresas invitadas; Management Solutions impartió una ponencia sobre gestión de riesgos en infraestructuras eléctricas junto con Dña. Eva Rodicio, Jefa del Departamento de Control de Riesgos de REE.

#### *Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources, España*

Management Solutions patrocinó la jornada Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources, organizada por la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, en la que participaron académicos de distintas disciplinas, representantes del mundo empresarial y reguladores, para

tratar de dar respuestas a temas actuales relacionados con la escasez de recursos y el calentamiento global.

Durante la jornada se trataron temas vinculados con los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS 14, 15, 16) impulsados por Naciones Unidas y se contó con la presencia de varios expertos en la materia, como D. Christopher L. Gilbert (SAIS Bologna Center, Johns Hopkins University) o D. Eduardo Schwartz (Distinguished Research Professor at UCLA y Ryan Beedie Chair in Finance SFU), además de reputados catedráticos en el área de recursos y econometría como Dña. María José Gutierrez (UPV-EHU Universidad del País Vasco), que repasaron las consecuencias que la escasez de algunos recursos naturales causan en sectores económicos como la pesca y la minería.

#### *Model Risk Management in Banking, Reino Unido*

Management Solutions participó en la conferencia "Model Risk Management in Banking" celebrada en Londres con el objetivo de compartir las principales tendencias sobre el riesgo de modelo y valorar la efectividad que tanto la inteligencia artificial como el *machine learning* pueden aportar a la gestión de los modelos.

El evento, en el que Management Solutions fue el principal patrocinador, contó con la participación de representantes de entidades como Bank of England, Santander, Societe Generale, Bank of America, HSBC, UBS y Barclays, entre otros.

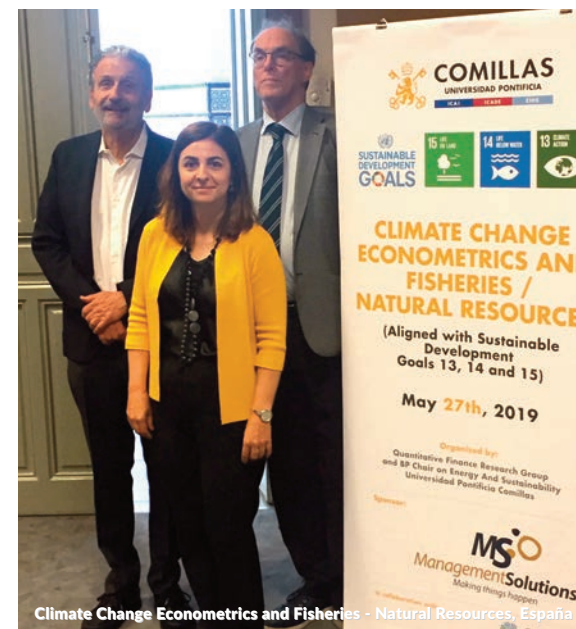
La ponencia de Management Solutions llevó por título "Model risk: Myths debunked and burning trends" y compartió con los presentes la experiencia de la Firma en MRM (objeto de estudio en un whitepaper publicado por Management Solutions) y las tendencias actuales en la gestión del riesgo de modelo.

#### *Jornadas Risk.net sobre Model Risk Management, Reino Unido*

Management Solutions participó como ponente en unas jornadas de formación organizadas en Londres por Risk.net sobre Model Risk Management (MRM), y que contaron con la asistencia de representantes de las principales entidades financieras locales e internacionales presentes en el país.

Durante el congreso, que reunió a los principales líderes de la industria financiera en gestión de riesgos y que contó con la participación de representantes de HSBC, DekaBank, Barclays, Bank of England y otras entidades, los asistentes tuvieron la oportunidad de discutir sobre temas clave para la industria dando una visión sobre la gestión del riesgo de modelo aplicada a modelos de ALM, IRB, IFRS 9 y CECL, entre otros.

La ponencia de Management Solutions, co-presentada por D. Javier Calvo y D. Diederick Potgieter (de la PRA/Bank of



Climate Change Econometrics and Fisheries - Natural Resources, España

# Compromiso con la industria



England, autor de la normativa británica sobre riesgo de modelo), llevó por título "Building a model risk management framework" y realizó un repaso por la regulación de MRM en el Reino Unido y su evolución futura, y abordó en detalle los componentes de un marco de gestión del riesgo de modelo: organización, gobierno, políticas y procedimientos, inventario, datos y herramientas de MRM.

## *Jornadas Risk.net sobre Model Risk Management, Alemania*

Management Solutions participó como ponente en unas jornadas de formación de dos días de duración organizadas en Frankfurt por Risk.net sobre Model Risk Management (MRM), y que contaron con la asistencia de representantes de las principales entidades financieras locales e internacionales presentes en Alemania.

Durante el congreso, que reunió a los principales líderes de la industria financiera en gestión de riesgos y que contó con la



participación de representantes de DekaBank, DZ Bank AG, Rabobank, y Sberbank entre otras entidades, los asistentes tuvieron la oportunidad discutir sobre temas clave para la industria, dando una visión sobre la gestión del riesgo de modelo aplicada a modelos de IRB, IFRS 9 y CECL, entre otros.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Building a model risk management framework" y repasó la regulación de MRM y su evolución futura, abordando en detalle los componentes de un marco de gestión del riesgo de modelo: organización, gobierno, políticas y procedimientos, inventario, datos y herramientas de MRM.

## *Gestión del riesgo de modelo y validación de modelos en los bancos, Alemania*

Management Solutions participó en un evento sobre riesgo de modelo que congregó en Frankfurt a responsables de las áreas de modelización, validación y auditoría de algunas de las

principales entidades financieras locales y bancos internacionales presentes en Alemania.

Bajo el título "Gestión del riesgo de modelo y validación de modelos en los bancos", el seminario tuvo como objetivo compartir las últimas tendencias y enfoques sobre la gestión del riesgo de modelo en el día a día del negocio.

En la ponencia realizada por Management Solutions se analizaron los componentes necesarios para construir un marco sólido de gestión de Riesgo de Modelo, brindando asesoramiento acerca de las expectativas regulatorias y las mejores prácticas de la industria, así como con relación a temas más específicos como la evaluación del riesgo modelo en un sistema de clasificación, o tiering de los modelos según el riesgo que comportan.

## *Risques de Modèle, Mythes et tendances, Francia*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el seminario sobre Model Risk Management (MRM) "Risques de Modèle, Mythes et tendances" organizado por Revue Banque en París, al que asistieron representantes de las principales entidades financieras internacionales.

El evento, organizado con el objetivo de compartir las principales tendencias sobre el riesgo de modelo y valorar la efectividad que tanto la inteligencia artificial como el *machine learning* pueden aportar a la gestión de los modelos, fue moderado por Management Solutions y contó con la participación de representantes de entidades como Banque de France, Société Générale, BNP Paribas o ABN Amro.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Model risk: myths debunked and burning trends" y compartió con los presentes la experiencia de la Firma en MRM (objeto de estudio en un *white paper* publicado por Management Solutions) y las tendencias actuales en la gestión del riesgo de modelo.



La ponencia de Management Solutions, titulada “*A importância da integração do Risco Operacional na gestão num contexto de mudança*”, tuvo como objetivo concienciar a los asistentes sobre los impactos que las transformaciones de la industria financiera están teniendo en el perfil de riesgo operacional de las entidades, y presentar las palancas a partir de las cuales efectuar la integración del Riesgo Operacional en la gestión y el día a día de las líneas de defensa.

*Model Risk Management: Risk, Pricing and other modelling types, Suecia*

Management Solutions participó como ponente en el seminario “*Model Risk Management: Risk, Pricing and other modelling types*” organizado por Risk.net en Estocolmo, y contó con la asistencia de representantes de algunas de las principales entidades financieras nórdicas e internacionales.

El evento tenía como objetivo compartir las principales tendencias sobre el riesgo de modelo, así como revisar las principales guías regulatorias, el *governance* que acompaña MRM y cómo construir un *framework* de riesgo de modelo tanto para pricing como para otro tipo de modelos, por ejemplo, de banca minorista. El seminario contó con la participación de representantes de entidades como Danske Bank, Nordea, Swedbank, el Banco Europeo de Inversiones y Lloyds, entre otros.

La ponencia de Management Solutions llevó por título “*Building a model risk management framework*” y compartió con los presentes la experiencia de la Firma en MRM y las tendencias actuales en la gestión del riesgo de modelo.

*Risk Nordics 2019, Suecia*

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions impartió una ponencia sobre la finalización de Basilea III y el impacto de Basilea IV en Risk Nordics 2019, uno de los eventos

### *Seminarios sobre MRM, Francia*

Durante 2019 Management Solutions continuó organizando seminarios semestrales sobre *Model Risk Management* para Société Générale en el marco de su programa MRM Grupo. Los seminarios tenían como objetivo exponer los principales avances y retos futuros en la materia, así como realizar diferentes sesiones de trabajo para llegar a consenso sobre puntos transversales clave.

Además de las ponencias de Management Solutions, las jornadas contaron con la participación de expertos en MRM de entidades financieras globales.

### *Adaptación a la Nueva Definición de Default, Polonia*

Management Solutions organizó un evento sobre la adaptación a la Nueva Definición de *Default* junto a la Asociación de Bancos Polaca (ZBP) que contó con más de 50 representantes de entidades financieras del país.

El evento trató sobre los desafíos derivados del nuevo marco regulatorio, aportando una visión práctica derivada de la experiencia adquirida por la Firma en la implementación de esta normativa en entidades polacas.

### *Reunión anual de Riesgo Operacional, Portugal*

Management Solutions participó como ponente invitado en la reunión anual de Riesgo Operacional organizada por Banco Santander Portugal, que tenía como objetivo concienciar a la organización sobre la importancia de la gestión de este riesgo.

A la reunión asistieron más de 200 empleados de la entidad entre directivos y coordinadores de las áreas de negocio y soporte (primera línea de defensa) y, promovido por la División de Riesgos, contó con la participación de D. Alfredo Fernández (CRO) y D. Andrea Pozzi (Responsable Global de Riesgos No Financieros del Grupo) junto a otros directivos del Banco.

# Compromiso con la industria

de industria más relevantes en los países nórdicos, celebrado en Estocolmo.

El evento, que tuvo como objetivo tratar temas claves en materia de riesgos para las instituciones de la región nórdica, congregó durante dos jornadas a más de 50 líderes en gestión de riesgos de las principales entidades del sector financiero y asegurador de los países nórdicos y bálticos, así como reguladores europeos como la EBA y el ECB.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "*Basel III Finalisation & Basel IV Impacts*" y realizó un repaso por los principales cambios regulatorios y el impacto estimado en la industria europea.



## *12th Annual Banking Credit Risk Management Summit, Austria*

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en el *12th Annual Banking Credit Risk Management Summit* organizado en Viena y que contó con la asistencia de representantes de las principales entidades financieras locales e internacionales presentes en el país.

Durante el congreso, que reunió a los principales líderes de la industria financiera en gestión de riesgos y que contó con la participación de representantes de entidades como Unicredit, ING, Credit Suisse, Nordea, etc., los asistentes tuvieron la oportunidad de discutir sobre temas clave para la industria como los retos e implicaciones en la gestión del riesgo de crédito, IFRS 9, la nueva regulación para modelos AIRB, cómo definir y desarrollar un marco de apetito al riesgo adecuado, los principales retos en el *stress test* o las principales innovaciones derivadas de la digitalización de la gestión del riesgo de crédito.

La ponencia de Management Solutions, titulada "*Model risk: Myths debunked and burning trends*", realizó un repaso por las últimas tendencias en la gestión del riesgo de modelo, yendo más allá de las mejores prácticas en los bancos europeos y estadounidenses y proponiendo un debate sobre aspectos aún no resueltos en esta materia, como la gestión del riesgo de los modelos de inteligencia artificial o la cuantificación del riesgo de modelo, entre otros.

## *Governing Big Data: Challenges and Key Factors to Success, EE.UU.*

Management Solutions organizó un foro de discusión para *Chief Data Officers (CDOs)* en Nueva York, al que asistieron numerosos profesionales de entidades financieras de primer nivel.

Bajo el título "*Governing Big Data: Challenges and Key Factors to Success*", los asistentes pudieron debatir acerca de los retos y las claves de éxito para implementar estrategias de Data

*Governance* en entornos *big data*, asunto crítico para la industria dado el crecimiento exponencial en las fuentes, naturaleza, volumen y explotación de la información que usan las entidades financieras para su desarrollo estratégico.

La evolución de los entornos *big data* desde un enfoque por proyectos ("silo") a una integración de *data lakes*, incluyendo la creación de un *enterprise-wide harmonized logical data models* que garantice el entendimiento y mantenimiento de la información y permita maximizar su posterior explotación, fue el tema central del foro, en el que se trataron también aspectos relacionados con el *hosting* de los *data lakes*, los mejores enfoques para instalar capas de *reporting* en o sobre los *data lakes*, y las alternativas para fundamentar los *business cases* que permitan a los CDOs justificar las importantes inversiones requeridas para la construcción del modelo de gobierno de datos en estos entornos.

## *IV Congreso Internacional de Gestión de Riesgos en República Dominicana*

Management Solutions participó en el IV Congreso Internacional de Gestión Integral de Riesgos del Sector Bancario de la República Dominicana, organizado por la Superintendencia de Bancos (SIB).

El Congreso, que tuvo como objetivo analizar las tendencias actuales del sistema financiero y su impacto en la gestión de riesgos de las entidades de intermediación financiera, conforme a las mejores prácticas internacionales, reunió a cerca de 400 asistentes, principalmente miembros de Consejos y Juntas de Directores, Presidentes, Ejecutivos y responsables de la gestión de riesgos en las EIFs de toda la región.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "*Tendencias en Gestión de Riesgo de Modelo*" y repasó la regulación de MRM y su evolución futura, abordando en detalle los elementos clave para la definición e implementación de un marco integral de este riesgo.





29º Congreso de la AMA, México

Management Solutions participó en el 29º Congreso de la AMA (Asociación Mexicana de Actuarios) celebrado en Puerto Vallarta y al que asistieron más de 400 representantes de las áreas actuariales, finanzas y riesgos de cerca de 90 entidades del sector asegurador mexicano.

El Congreso llevó por título "Crecimiento con rentabilidad y solvencia, en el marco de un buen gobierno" y contó con la participación como ponentes de representantes de la CNSF (Comisión Nacional de Seguros y Fianzas de México), de entidades aseguradoras internacionales presentes en México y de otras firmas locales.

Management Solutions participó en la mesa redonda "Impactos de las regulaciones tipo Solvencia II: de los resultados actuariales a la toma de decisiones", que sirvió de clausura del congreso y en la que los distintos ponentes expusieron sus experiencias sobre el rol del actuario en los



Model Risk Management: Risk, Pricing and other modelling types, Suecia

mercados alemán, inglés, español y mexicano, en el contexto de Solvencia II.

Desayuno informativo sobre Solvencia II, Colombia

Management Solutions organizó en su sede de Bogotá un desayuno informativo sobre Solvencia II en el que participaron representantes de 20 entidades del sector asegurador colombiano.

La Firma compartió su experiencia sobre las implicaciones de la adaptación a Solvencia II, un reto para las compañías aseguradoras con impacto en los ámbitos de negocio, metodológico, datos, procesos y sistemas.

Insurance Day, Perú

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó en el Insurance Day organizado por la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG), al que asistieron

los principales representantes del sector asegurador peruano.

Bajo el título "Adoptando el cambio", durante el congreso se revisó la perspectiva global de los cambios que viene experimentando la industria aseguradora y sus implicaciones para el mercado latinoamericano, así como el panorama actual y las perspectivas para el sector asegurador peruano, con foco en las oportunidades derivadas de la innovación y el uso de tecnologías emergentes en el sector.

Management Solutions participó en el seminario "Salud digital", en el que se expusieron las principales tendencias, oportunidades y desafíos que afronta el sector asegurador de salud para adaptarse a las nuevas tecnologías.

# Compromiso con la industria



9º Congresso Internacional de Gestão de Riscos organizado por FEBRABAN, Brasil

impartidas a la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (ABIF). Ante la próxima publicación de la ley que regulará la implantación de Basilea III en el mercado chileno, Management Solutions tuvo la oportunidad de presentar su experiencia sobre la aplicación de la norma en Europa a representantes de las principales entidades financieras chilenas.

*9º Congresso Internacional de Gestão de Riscos organizado por FEBRABAN, Brasil*

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó, por noveno año consecutivo, como ponente en el Congreso Internacional de Riesgos organizado por FEBRABAN (Federação Brasileira de Bancos), que contó con la participación y la asistencia de representantes del regulador y de algunas de las principales entidades financieras de Brasil y del mundo.

El objetivo fue compartir la visión de reguladores, entidades financieras y firmas de servicios profesionales sobre aspectos relativos a las últimas tendencias y desafíos en la gestión de riesgos de entidades financieras.

## *CDO Latam Summit, Perú*

Management Solutions participó en el CDO Latam Summit celebrado en Lima. El evento, que tuvo como objetivo compartir las nuevas tendencias y tecnologías sobre la ciencia de los datos que serán clave en el futuro, congregó durante dos jornadas a directivos de las principales empresas de la región, tanto del sector financiero como del sector energético y telecomunicaciones, entre otros.

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions moderó el panel "Cultura: cómo lograr que la empresa adopte y utilice los datos" en el que D. Marco Bonilla, Global Executive Director of Advanced Analytics de BBVA, fue el expositor invitado.

## *Desafíos regulatorios y el rol del actuario, Chile*

Management Solutions participó como ponente en el primer seminario anual "Desafíos regulatorios y el rol del actuario"

organizado en Santiago de Chile por Society of Actuaries (SOA) de EE.UU., la institución actuarial más prestigiosa del mundo.

El evento, celebrado en la Pontificia Universidad Católica de Chile y al que asistieron representantes de entidades aseguradoras chilenas, se dividió en dos sesiones: una enfocada al rol del actuario bajo un modelo de supervisión basado en riesgos y en la implementación de IFRS 17, y otra en la que se realizaron dos talleres de carácter técnico, impartidos por miembros de la SOA, que trataron materias de Solvencia II e IFRS 17.

Las ponencias de Management Solutions versaron sobre la experiencia de la Firma en el sector, destacando las implicaciones en la adaptación de Solvencia II e IFRS 17.

## *Aplicación de Basilea III en riesgo de crédito en Europa, Chile*

Management Solutions participó en las ponencias sobre la aplicación de Basilea III en riesgo de crédito en Europa,

La ponencia de Management Solutions llevó por título "IFRS 9: Integración en la Gestión", y compartió con los asistentes los principales desafíos y las mejores prácticas existentes sobre IFRS 9 basadas en la experiencia internacional de la Firma.

## *Seminario Finanzas 5.0 organizado por Banco Santander, Brasil*

Management Solutions participó como ponente en el seminario "Finanzas 5.0" organizado en São Paulo por Banco Santander, y que contó con la asistencia de los líderes de transformación en el Área Finanzas de la Entidad.

El evento, que congregó alrededor de 350 invitados de las áreas de finanzas y tecnología del Banco, tuvo como objetivo tratar temas claves sobre cómo la tecnología está impactando en la función y cómo afectará en el futuro en procesos y en el tipo de perfiles de profesionales necesarios.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "La tecnología y los desafíos de la función de Finanzas" y repasó los retos a los que se enfrenta la función derivados de un contexto cambiante, determinado por nuevos modelos de negocio, reguladores cada vez más exigentes, la aparición de nuevos riesgos y el desarrollo de nuevos medios tecnológicos.

#### *Workshop sobre IFRS 9 y LGPD, Brasil*

Management Solutions organizó en colaboración con ACREFI (Associação Nacional das Instituições de Crédito, Financiamento e Investimento) un *workshop* sobre "Desafíos regulatorios: IFRS 9 y Ley General de Protección de Datos (LGPD)", que contó con la asistencia de representantes del regulador y de entidades financieras locales e internacionales presentes en Brasil.

El *workshop* tuvo como objetivo compartir con los representantes de la industria financiera las principales tendencias y retos tanto de IFRS 9 como de la LGPD brasileña aprobada en agosto de 2018.

Durante las ponencias, realizadas por expertos en la materia de Management Solutions, se compartió la experiencia internacional de la Firma en cuanto a la implantación de IFRS 9, haciendo especial hincapié en los retos que puede suponer esta implantación en las instituciones presentes en Brasil, y se analizaron los principales impactos operacionales, en los sistemas y procesos, de la nueva LGPD, tanto a nivel estratégico como de gobierno.



**"Nuestro profundo conocimiento sectorial contribuye a desarrollar propuestas de valor diferenciales para nuestros clientes"**

Nuestra especialización industrial nos permite anticipar respuestas claras a los principales retos de las diferentes industrias en las que trabajamos.

Estamos firmemente comprometidos con la difusión del conocimiento sectorial. Por eso apostamos por una presencia selectiva en los principales foros sectoriales de los países en los que operamos, así como por la publicación de estudios especializados sobre aspectos relevantes para cada industria.

De igual modo, tratamos de trasladar mejores prácticas entre industrias, identificando aquellas cuestiones mejor resueltas en un sector que en otro. Todo ello es posible porque trabajamos para las entidades líderes de sus respectivas industrias y geografías.

**Javier Calvo**  
Socio de Management Solutions



Seminario Finanzas 5.0 organizado por Banco Santander, Brasil

## Compromiso con nuestros profesionales

El componente humano es básico en Management Solutions. Lograr la satisfacción de nuestros profesionales es un objetivo primordial. Por esta razón, nos esforzamos en facilitar el mejor entorno profesional para que puedan desarrollar todo su talento.



**+200.000**

currículos recibidos



**+500**

nuevas contrataciones



**+250.000**

horas de formación





# One team

*Tratamos de ofrecer a nuestros profesionales el mejor entorno para desarrollar su talento*

Estamos convencidos de que Management Solutions ofrece a sus empleados todo lo necesario para su máximo desarrollo profesional, como es trabajar:

- ▶ en los proyectos de consultoría más relevantes del sector,
- ▶ para las mayores compañías, líderes en sus respectivos mercados,
- ▶ con el *top management* empresarial, ante sus retos nacionales e internacionales,
- ▶ junto a un extraordinario equipo de profesionales, cuyos valores y cultura corporativa son una referencia en el sector,
- ▶ y todo ello siguiendo un plan de carrera claramente definido y una formación continua.

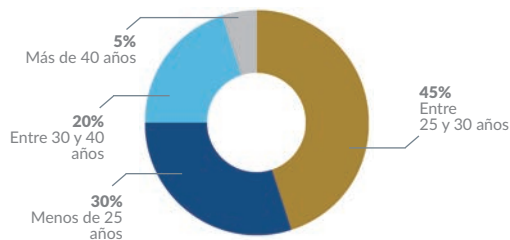
Somos conscientes de que un óptimo desarrollo profesional y el logro de la excelencia en nuestros proyectos, exigen esfuerzo y dedicación; dos palabras que, sin duda, forman parte de nuestra cultura corporativa. También tenemos la experiencia de que estos esfuerzos se ven recompensados por el reconocimiento de nuestros clientes y por la consecución de importantes logros por parte de nuestros profesionales, que van configurando su carrera profesional.

Con independencia de esta recompensa en el propio ámbito profesional, la Firma dedica una especial atención a favorecer el mejor ambiente laboral, apoyando en todo lo posible a sus profesionales: formación, recursos tecnológicos, soporte documental, comunicación interna, políticas de Recursos Humanos (beneficios sociales, programa de tutorías, desplazamientos internacionales, evaluaciones), servicio médico, etc.

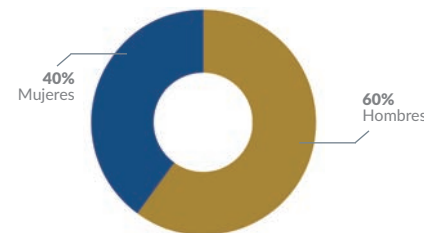


## Distribución de la plantilla

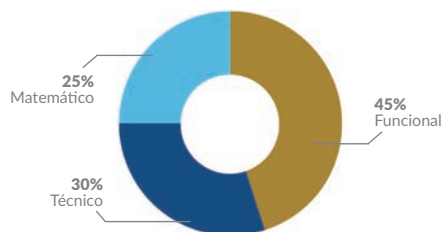
— Por edad —



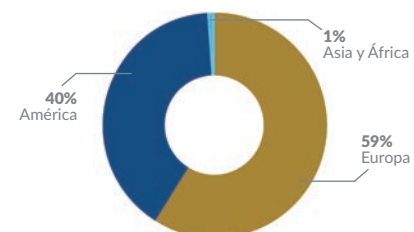
— Por sexo —



— Por perfil —



— Por nacionalidad —



## **Captación y selección**

La incorporación de nuevos profesionales y, por tanto, la creación de empleo joven, es uno de nuestros objetivos. Captar el mejor talento es uno de nuestros grandes retos y, para ello, nuestro equipo de Recursos Humanos busca permanentemente profesionales que compartan los valores corporativos de la Firma y que respondan al perfil adecuado, personas con una sólida trayectoria académica, dinamismo, voluntad de superación, capacidad de trabajo, madurez, responsabilidad y facilidad para integrarse en equipos multidisciplinares.

La captación se realiza fundamentalmente a través de los siguientes canales: presentaciones y seminarios en universidades, foros de empleo, nuestra web corporativa, contactos con las bolsas de trabajo de las principales universidades y escuelas de negocios y portales de empleo europeos y americanos.

Nuestro equipo de Recursos Humanos vela por que el proceso de selección sea transparente y equitativo, basándose en la igualdad de oportunidades, objetividad y confidencialidad del candidato.

Durante el proceso, los candidatos tienen la oportunidad de profundizar en el conocimiento de la Firma, descubrir nuestros valores y familiarizarse con la metodología de trabajo.

## **Programa de tutorías: la figura del tutor**

El programa de tutorías, orientado a todos los profesionales de la Firma hasta la categoría de Experienced Senior incluida, se creó con el objetivo de escuchar y orientar a nuestros profesionales y procurar alinear las inquietudes de cada uno de ellos con las necesidades de la Firma.

Las tutorías son ejercidas por los directivos (Socios, Directores, Gerentes y Supervisores), y su función principal es identificar las inquietudes de los profesionales, asesorarles e implicarse al máximo en su plan de carrera profesional.

El alcance del programa de tutorías se amplió hace unos años a los futuros empleados de la Firma (candidatos que han superado el proceso de selección y recibido una carta de oferta). A todos ellos se les asigna un tutor (Senior o Experienced Senior) cuya misión es orientar, resolver dudas que les puedan surgir, ofrecerles asesoramiento sobre nuestra tipología de proyectos y cultura corporativa y, de esta forma, generar un sentimiento de pertenencia facilitando su futura incorporación.

Cerca de 2.000 personas participaron en el programa de tutorías en 2019. Aproximadamente 400 directivos ejercieron como tutores de más de 1.600 profesionales de primer a sexto año, colaborando en su desarrollo profesional dentro de la Firma.

El programa de tutorías forma parte de nuestras políticas corporativas, por lo que se aplica a escala global y de forma homogénea en todas las unidades de Management Solutions.

## **Promoción interna**

El desarrollo de la carrera profesional dentro de la Firma es uno de los pilares de Management Solutions. De esta manera, un recién graduado puede evolucionar en poco tiempo hasta llegar a ser un profesional cualificado en ámbitos muy sofisticados de la gestión.

Esto es posible fundamentalmente gracias a dos factores: la carrera profesional y la estructura jerárquica de la organización. Management Solutions garantiza un plan de carrera claramente definido, donde la evolución de nuestros profesionales depende solo de sus propios méritos y de los resultados demostrados. A este desarrollo contribuye el sistema de evaluación, en el que se identifican las habilidades profesionales y posibles áreas de mejora.

El proceso de evaluación en Management Solutions se basa en el reconocimiento del mérito de cada persona en el ejercicio de sus responsabilidades profesionales. Por lo tanto, este proceso se convierte en una pieza clave para valorar el desempeño a lo largo del periodo, así como para identificar las habilidades profesionales y las posibles áreas de mejora de cada consultor.

*Durante 2019 se han recibido más de 200.000 currículos*



# Políticas de Recursos Humanos

La evaluación para los perfiles directivos difiere de los no directivos, dada la naturaleza de su trabajo y las responsabilidades adquiridas. En consecuencia, la evaluación se realiza sobre unos objetivos que cada directivo define y valida con su socio responsable al inicio de cada ejercicio.

El proceso de evaluación se realiza en dos fases a lo largo del ejercicio anual: la primera, para asegurar el correcto entendimiento de los objetivos marcados; y la segunda, para evaluar el desempeño en el ejercicio en su conjunto y determinar los componentes variables y la promoción en función del grado de cumplimiento obtenido.

La evaluación supone una excelente oportunidad para mejorar e intercambiar comentarios y puntos de vista entre evaluado y evaluador y dar la orientación correcta al trabajo a realizar.

Management Solutions es un partnership, ofreciendo a cada profesional de la Firma la meta de formar parte del colectivo de socios.

## Beneficios sociales

Los profesionales de Management Solutions tienen una serie de beneficios sociales, que difieren en función de cada país, siendo los más comunes:

- ▶ Seguro médico.
- ▶ Seguro de accidentes.
- ▶ Seguro de vida.
- ▶ Tickets restaurante.
- ▶ Tickets guardería.
- ▶ Condiciones especiales con entidades financieras.
- ▶ Programas deportivos y de Corporate wellness.
- ▶ Acuerdos corporativos relacionados con salud, ocio, tiempo libre, etc.

## Desplazamientos internacionales

La actividad multinacional de Management Solutions es cada vez mayor. Este crecimiento conlleva la necesidad de

desplazamientos entre oficinas y, en algunos casos, de expatriaciones. Estos desplazamientos se convierten en una oportunidad para los profesionales de la Firma por la experiencia internacional adquirida y por la posibilidad de trabajar en equipos, no solo multidisciplinares, sino también multinacionales.

En todos los casos, si bien de manera especial en los de larga duración, el departamento de Recursos Humanos tiene el objetivo de facilitar al máximo el desplazamiento de los empleados:

- ▶ Preferencias de los profesionales.
- ▶ Compensación y beneficios (manutención, plus de expatriación, alojamiento, seguros y otros beneficios para facilitar al máximo el desplazamiento).
- ▶ Soporte logístico en el traslado.
- ▶ Asesoramiento y tramitaciones laborales y fiscales.

## Política de retribución

La Política de retribución refleja a nivel global la distribución de compensación fija y variable de los profesionales, así como los distintos beneficios sociales ofrecidos.

Todos los profesionales tienen un componente fijo acorde a su perfil y evaluación. En determinados perfiles, este componente fijo se complementa con un variable. La obtención del variable de cada profesional estará en todo caso supeditada a su evaluación, a su permanencia en la Firma hasta el fin del ejercicio fiscal, y a la participación en la consecución de los objetivos de la Firma.

## Plan de igualdad y Política de Antidiscriminación

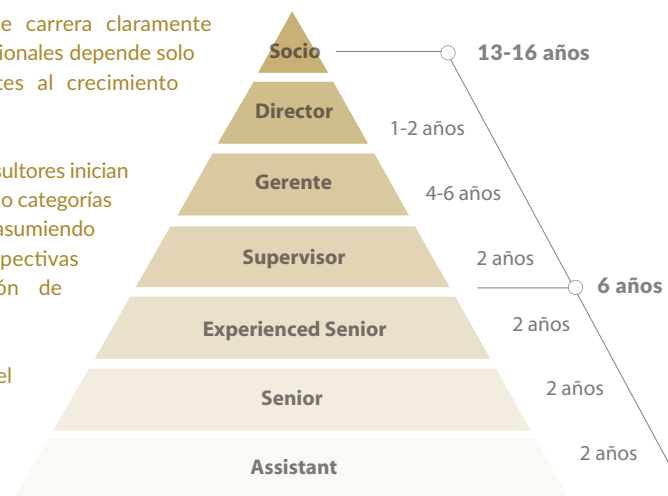
Management Solutions cuenta con una cultura corporativa que considera la igualdad de oportunidades, sin ningún tipo de discriminación, como uno de sus principios básicos. Por esta razón la Firma, desde sus orígenes, viene aplicando medidas tendentes a favorecer la igualdad, con independencia del ordenamiento jurídico existente en cada uno de los países en los que está presente.

## – Plan de carrera

Management Solutions garantiza un plan de carrera claramente definido, donde la evolución de nuestros profesionales depende solo de sus propios méritos, no existiendo límites al crecimiento profesional.

Desde su incorporación a la Firma, todos los consultores inician una carrera profesional en la que irán ascendiendo categorías en nuestra jerarquía en función de sus méritos, asumiendo nuevas competencias y dejando sus respectivas responsabilidades a la siguiente promoción de consultores.

Este sistema de promoción anual garantiza el constante desarrollo y posibilita que cada profesional pueda, al cabo del tiempo y en función de sus logros, convertirse en su caso





Con el objetivo de articular todas las medidas puestas en marcha y asegurar su estricto cumplimiento, Management Solutions cuenta con un Plan de Igualdad que recoge las políticas de la Firma en materia de igualdad de trato y oportunidades entre hombres y mujeres, destinadas a impedir cualquier situación de discriminación profesional, directa o indirecta, especialmente por razón de sexo, en el sistema de acceso al empleo, clasificación profesional, formación profesional, promoción, retribución y ordenación del tiempo de trabajo, así como a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

Además, en 2016 se aprobó una Política de Antidiscriminación, que formaliza los principios que ya se venían aplicando en Management Solutions para evitar cualquier tipo de discriminación en la Firma.

Adicionalmente, Management Solutions, consciente de la importancia que para sus profesionales tiene compatibilizar su carrera profesional con sus necesidades personales, ha venido estableciendo diversas medidas con el objetivo de que todos los profesionales tengan una carrera profesional plena, y evitar así que la conciliación de la vida familiar y laboral suponga un obstáculo tanto en el acceso de las mujeres a un puesto de trabajo, como para su posterior promoción profesional.

Entre las medidas dirigidas a facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral de sus profesionales se encuentran las reducciones de jornada, permisos, excedencias, flexibilidad de horarios, jornada intensiva en determinadas épocas del año, etc.

La Firma, en su compromiso con la igualdad, continuará y reforzará sus políticas en este ámbito. En particular, a través de las acciones siguientes:

- ▶ Continuar con la divulgación e información sobre las medidas existentes dentro de la política de conciliación de la Firma.

- ▶ Seguir fomentando la utilización de nuevas tecnologías de las que la empresa dispone para realizar reuniones: videoconferencia, teleconferencia, *wireless*, etc.

Finalmente, la política de retribución de Management Solutions no hace distinción entre hombres y mujeres. Las bandas salariales de cada categoría profesional son exactamente iguales independientemente del sexo, en función de la categoría y la consecución de los objetivos marcados.

### **Accesibilidad universal de las personas con discapacidad**

Desde Management Solutions existe un compromiso continuo en la lucha contra cualquier tipo de discriminación que, además de cumplir con la normativa aplicable en cada país (por ejemplo en España la Ley de Integración de Personas con Discapacidad), se articula a través de una serie de actuaciones:

- ▶ Convenios de colaboración con organizaciones (como Down Madrid e Ilunion Viajes) con el objetivo de facilitar y promover la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios de trabajo.
- ▶ Participación en el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promotor) puesto en marcha por Fundación Prodis.
- ▶ Participación en eventos promovidos por terceros con el objetivo de lograr la integración de personas con diferentes discapacidades.



# Formación

*Management Solutions pone especial foco en la preparación de sus profesionales, dedicando en 2019 más de 250.000 horas a formación*

Management Solutions da especial importancia a la formación de sus profesionales, asignando a la misma aproximadamente un 10% de su capacidad.

Nuestros consultores se incorporan a la Firma con una amplia variedad de perfiles académicos. Por esta razón, la vida profesional en Management Solutions comienza con un plan de formación cuyo objetivo es garantizar una sólida base común de conocimiento que asegure la adecuada preparación ante los nuevos retos y responsabilidades que se asumirán de manera inmediata.

La formación de los dos primeros años en varias oficinas se encuentra instrumentada en formato Máster o Diplomado, por lo que todos los profesionales que se incorporan a Management Solutions en dichas oficinas cursan el Máster/Diplomado en Consultoría de Negocio ofrecido por la Universidad Pontificia Comillas/Tecnológico de Monterrey y

Management Solutions; en el caso del Master, de dos años de duración y un total de aproximadamente 600 horas formativas.

El Máster y el Diplomado tienen como objetivo la adquisición de los conocimientos y competencias necesarias para desarrollar un trabajo de excelencia en el ámbito de la consultoría de negocio. Este objetivo se concreta en los siguientes ámbitos:

- ▶ Dominar las materias básicas esenciales para el desarrollo de la consultoría, incluyendo economía, contabilidad, matemática aplicada y estadística.
- ▶ Conocer el marco regulatorio, las tendencias del mercado y la coyuntura actual del sector financiero, de energía y telecomunicaciones.
- ▶ Conocer el marco regulatorio, las tendencias del mercado y la coyuntura actual del sector financiero.



- ▶ Adquirir conocimientos específicos avanzados sobre el sector financiero, sus productos, y la gestión de sus riesgos y procesos.
- ▶ Dominar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de la actividad profesional en consultoría, incluyendo ofimática, *software* estadístico y diseño de bases de datos.
- ▶ Aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos en distintos contextos y emplearlos para resolver un amplio abanico de problemas.

Adicionalmente, desde 2016 el Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School cuenta con una especialización en *data science* orientada a perfiles técnicos y metodológicos, que facilita las herramientas

necesarias para poner el análisis de datos en el centro de la propuesta de valor de la Firma.

Este año ha dado comienzo un Programa de Formación en Negocios para los profesionales senior de la oficina de Brasil en colaboración con el instituto Insper, una de las instituciones de enseñanza superior más prestigiosas de Latinoamérica.

Los contenidos del programa abarcan desde formación con contenidos relacionados con gestión comercial y *marketing* aplicado a los servicios financieros, transformación digital, y resolución de problemas.

Además del plan de formación inicial, los consultores de Management Solutions disponen de amplias posibilidades de formación a lo largo de toda su vida profesional, con una media de 600 horas dedicadas a la formación los dos primeros años,

más de 150 horas anuales a nivel Senior y Experienced Senior y más de 50 a partir de Supervisor.

A través de nuestros cursos de formación, programas reglados para cada categoría profesional y jornadas específicas de desarrollo de capacidades concretas, pretendemos proporcionar las mejores posibilidades formativas para ampliar el conocimiento y desarrollar habilidades.

Con el objetivo de fomentar el conocimiento de las áreas de mayor interés en cada región y contribuir, por tanto, al crecimiento del negocio en cada zona, impartimos cursos regionales, que se enmarcan en un plan de formación integral compuesto por actuaciones formativas locales, globales y regionales.

## Graduación de la VI promoción del Máster en Consultoría de Negocio



D. Jaime Pérez Renovaes padrino de la VI promoción del Máster en Consultoría de Negocio, España

El Aula Magna de ICADE acogió el Acto de Graduación de la VI Promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions - ICADE Business School, compuesta por 170 profesionales de Management Solutions.

El acto académico contó con la asistencia de los alumnos de la sexta promoción del Máster, tutores e instructores del mismo, y familiares y amigos que quisieron acompañar a los alumnos en su graduación. Presidieron el acto Dña. Ana Soler (Vicerrectora de Relaciones Institucionales y Secretaria General de la Universidad Pontificia Comillas), D. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente de Management Solutions), D. Jaime Pérez Renovaes (Secretario General y del Consejo de Santander y Director General de Recursos Humanos de Grupo Santander), D. Javier Márquez (Vicedecano de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas) y D. Tomás Curto (Director del Máster).

Antes de la imposición de las becas, intervinieron D. Víctor Julio Sánchez Pollo, en representación de los alumnos; D. Jaime Pérez Renovaes, como padrino de la promoción; y D. Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions.

Tras la entrega de las becas, con mención especial a los tres mejores expedientes obtenidos por D. Víctor Julio Sánchez Pollo, Dña. Irene Jubeto y D. Ander Barrutia, el acto fue clausurado por Dña. Ana Soler.

# Formación

- ▶ Cursos locales, impartidos a los profesionales de una misma oficina o unidad, en todos los casos con el apoyo de Recursos Humanos.
- ▶ Cursos regionales, impartidos a todos los profesionales de una región concreta.
- ▶ Cursos globales, impartidos a todos los profesionales de una o varias categorías, de todas las oficinas de Management Solutions.

## **Cursos de conocimientos**

Cursos presenciales y con prueba de evaluación, impartidos por Socios, Directores, Gerentes y Supervisores durante los primeros años de vida laboral de los profesionales.

## **Cursos externos especializados**

Cursos o seminarios especializados cuyos objetivos son la actualización de conocimientos, la obtención de certificaciones y la formación especializada para un área, un proyecto concreto o I+D+i.

## **Cursos de habilidades**

Cursos que persiguen el desarrollo de habilidades necesarias para el ejercicio de la profesión (gestión de equipos, liderazgo, desarrollo de modelos de relación duraderos con los clientes, etc.), en su mayor parte impartidos por empresas externas líderes en el mercado, dirigidos a los profesionales de todas las oficinas que han alcanzado la categoría de Senior en adelante.

## **Cursos de idiomas**

En función de las necesidades de los profesionales de cada una de las unidades, se imparten cursos de idiomas (inglés, portugués, italiano, alemán, español, etc.). Estos cursos pueden ser colectivos (para todos los profesionales) o clases particulares one to one (a partir de la categoría de Supervisor).

## **Plataforma de formación online**

Management Solutions cuenta con un portal de formación e-learning que complementa el apartado de formación online disponible en la Intranet corporativa. El portal facilita a los profesionales de la Firma la realización y seguimiento del plan de formación de Management Solutions, dando la posibilidad de acceder a materiales formativos específicos (documentación, elementos de apoyo multimedia, ejercicios y casos prácticos) de manera *online*.

## **Programa de formación en colaboración con Insper, Brasil**

En 2019 Management Solutions lanzó un programa de formación para los profesionales senior de la oficina de Brasil en colaboración con el instituto Insper.

Insper, institución de referencia en enseñanza superior e investigación en Brasil, ha diseñado para Management Solutions un programa de formación con contenidos relacionados con gestión comercial y *marketing* aplicado a los servicios financieros, transformación digital, y resolución de problemas, dirigido a profesionales senior de la oficina de Brasil.

Cerca de 30 profesionales de Management Solutions participaron en la sesión inaugural del programa, celebrada en la sede central del Instituto en São Paulo, y que supone un complemento de primer nivel al plan de formación de la Firma.



Todos los años se lleva a cabo una revisión y actualización del Plan de Formación global de la Firma, ampliándolo e incorporando nuevos cursos de cara a dar mayor homogeneidad y consistencia entre los diferentes países, mejorando contenidos, y adaptándolos a los nuevos entornos. En particular, durante 2019 se han i) actualizado contenidos, ii) se ha mejorado la homogeneidad del plan para todas las unidades de la Firma, y iii) se han perfeccionado los métodos de enseñanza.

#### Actualización de Contenidos:

- ▶ Se han reforzado los contenidos relacionados con metodología, *machine learning* y nuevas tecnologías.

- ▶ Se han incorporado al plan de formación materiales relacionados con las novedades regulatorias en gestión de riesgos y contabilidad, herramientas propietarias, skills y contenidos especialistas, a través de la creación de nuevas cátedras: Banca y Banca Transaccional, Administraciones Públicas y Servicing.
- ▶ Se ha potenciado la formación orientada a conseguir certificaciones de ámbito internacional, incluyendo certificaciones en gestión de riesgos y valoración (como el FRM, el ERP y el CFA), tecnológicas (CISA sobre auditoría de sistemas, CCA sobre *big data*, soluciones en IA, y soluciones de vendedores especialistas), y se mantienen las certificaciones de gestión de proyectos (PMP) y de *agile* (PSM y PMI).

#### Homogeneización de Contenidos:

- ▶ Se han homogeneizado los cursos que se imparten en todas las unidades según temática, categoría y horas de impartición.
- ▶ Se han ampliado las colaboraciones con universidades en todo el mundo.

#### Mejora de los métodos de enseñanza:

- ▶ Se ha potenciado el uso de herramientas de formación a distancia, desarrollando nuevos contenidos on-line.
- ▶ Se ha reforzado de la presencia física en algunos cursos considerados especialmente relevantes.

## Jornada de Formación para Directivos



El 20 de junio de 2019 se celebró la Jornada de Formación para Directivos de Management Solutions en el Teatro Real de Madrid (España).

Tras la apertura, realizada por parte de D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, dieron comienzo las ponencias que, una vez más, corrieron a cargo de destacados ponentes y que trataron, con diversos enfoques, sobre la coyuntura económica actual y los retos a los que se enfrentan las entidades en el actual contexto de transformación digital:

- ▶ D. Manfred Nolte, Profesor de Deusto Business School.
- ▶ D. Roberto Maranca, Data Excellence Vice President Schneider Electric.
- ▶ Dña. Elena Gil, Directora Global de *Big Data* en Telefónica y CEO de LUCA.
- ▶ D. Nicolás Oriol, Director de Transformación Digital de Bankinter.
- ▶ D. Juan García Cascales, Socio de Management Solutions.
- ▶ D. Manuel Ángel Guzmán, Responsable de I+D de Management Solutions.

## Plan de formación de Management Solutions

Los cursos del plan de formación se estructuran en torno a 21 cátedras, alineadas con los ejes de gestión de la Firma.

<b>Estrategia y gestión comercial</b>	Estrategia corporativa y retos de negocio, gestión comercial, <i>marketing</i> digital, etc.	<b>Riesgo operacional y control interno</b>	Riesgo operacional, SIRO, metodología de control interno, etc.	<b>Telecomunicaciones</b>	Fundamentos de la industria de telecomunicaciones, regulación, etc.
<b>Finanzas: contabilidad</b>	Contabilidad, análisis de estados financieros, <i>reporting</i> financiero, IFRSs, circuitos contables, etc.	<b>Riesgos - Reporting</b>	<i>Reporting</i> regulatorio y de capital, MIR y actualización regulatoria.	<b>Curso de servicios profesionales en la Administración Pública</b>	Servicios profesionales en la Administración Pública.
<b>Finanzas: control de gestión</b>	Control de gestión, sistemas de información, tasas de transferencias y costes, etc.	<b>Otros riesgos</b>	<i>Conduct</i> , <i>compliance</i> , AML, Paladín, MRM y Gamma, etc.	<b>Tecnología</b>	Diseño de BBDD, Arquitecturas, <i>Big Data</i> , NNTT, Digitalización, <i>Assessment</i> Riesgos Tecnológicos, <i>Cloud</i> , <i>Blockchain</i> , etc.
<b>Data science</b>	Matemáticas aplicadas, modelización financiera, herramientas (SAS, R, Python), modelos estadísticos y sesiones de <i>machine learning</i> .	<b>Skills</b>	<i>Interpersonal skills</i> , código de conducta, ética, formación a directivos, formación a formadores, Moodle, etc.	<b>Organización y procesos</b>	Organización y gobierno, transformación de procesos, métodos <i>agile</i> , gestión de proyectos, <i>governance</i> , <i>backoffice</i> mayorista/minorista, etc.
<b>Negocios mayoristas</b>	Mercados financieros, tesorería, renta fija y variable, derivados, <i>project finance</i> , etc.	<b>Banca</b>	Sistema financiero, análisis de coyuntura, negocio bancario, etc.	<b>AAMM y Banca privada</b>	Gestión de activos y banca privada.
<b>Riesgo de crédito</b>	Regulación, capital y RORAC, gestión de riesgos, provisiones, ICAAP/ILAAP, <i>stress test</i> , <i>pricing</i> , apetito al riesgo, etc.	<b>Energía</b>	Gestión de riesgos en la industria energética, regulación, commodities, etc.	<b>Servicing</b>	<i>Servicing</i> inmobiliario y de deuda.
<b>Riesgos de mercado y ALM</b>	Riesgo de mercado, riesgo de contrapartida, riesgo de liquidez, ALM, riesgos estructurales, etc.	<b>Seguros</b>	Sector asegurador, su regulación, motores de primas (Prophet y AFM), etc.	<b>Banca transaccional</b>	Regulación asociada (SEPA, PSD2, etc.), liquidación y custodia, productos transaccionales, etc.

Adicionalmente hay otros componentes de formación que complementan los contenidos técnicos: certificaciones, idiomas, y cursos de habilidades.

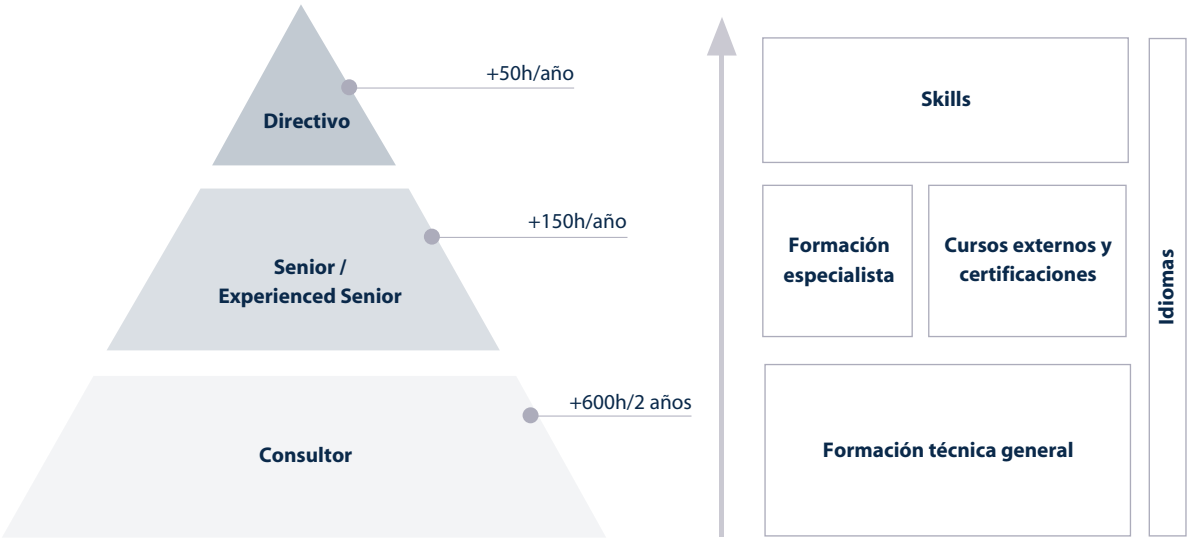
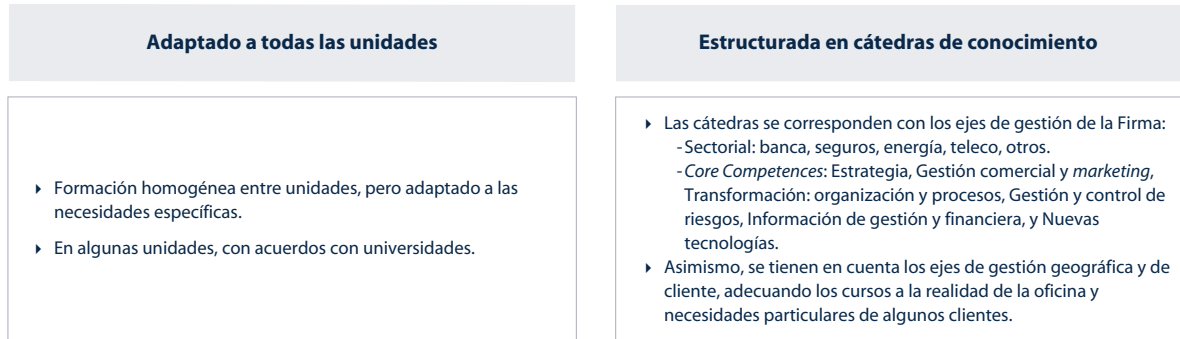
<b>Certificaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Riesgos y valoración: FRM, ERP, CFA</li> <li>▶ Auditoría de sistemas: CISA</li> <li>▶ <i>Big data</i>: CCA</li> <li>▶ IA: Azure, AWS, Google Cloud</li> <li>▶ Soluciones: SOA, Prophet, Tableau</li> <li>▶ Gestión de proyectos: PMP</li> <li>▶ <i>Agile</i>: PSM, PMI</li> </ul>
<b>Idiomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inglés, Alemán, Portugués, Italiano, Francés, Español, etc.</li> </ul>
<b>E-learning</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Skills</i>: Código de Conducta y Riesgos Penales, PRL</li> <li>▶ <i>Data science</i>: Métodos matemáticos, cursos de modelización (modelos de clasificación, procesos estocásticos y modelización para la industria), refuerzo de R y Python, técnicas específicas de programación</li> <li>▶ Tecnología: Cursos de Java, <i>Cloud</i> con AWS, Git, Cloudera, etc.</li> </ul>

### Estructura del Plan de formación

El plan de formación cuenta con una estructura, contenidos y horas de formación ligados a la carrera profesional, cuenta con más de 250.000 horas para toda la Firma, tiene adaptación a necesidades locales, y se basa en las áreas de conocimiento.

Los contenidos están asociados a las necesidades de los consultores según su evolución en la carrera profesional, incluyendo formación técnica, habilidades e idiomas.

El plan de formación se estructura de acuerdo a cátedras de conocimiento, asociadas a los ejes de gestión de la Firma:



### “Tratamos de ofrecer a nuestros profesionales el mejor entorno para su desarrollo profesional”

La Firma aplica un riguroso proceso de selección que combina la exigencia de brillantes expedientes académicos con sólidas aptitudes personales.

Ofrecemos un plan de carrera basado en el mérito y respaldado por un crecimiento orgánico y sostenido. Para ello realizamos un estrecho seguimiento de la carrera de todos los empleados con el objetivo de potenciar su talento, conocimiento y habilidades necesarias para ejercer con éxito su profesión.

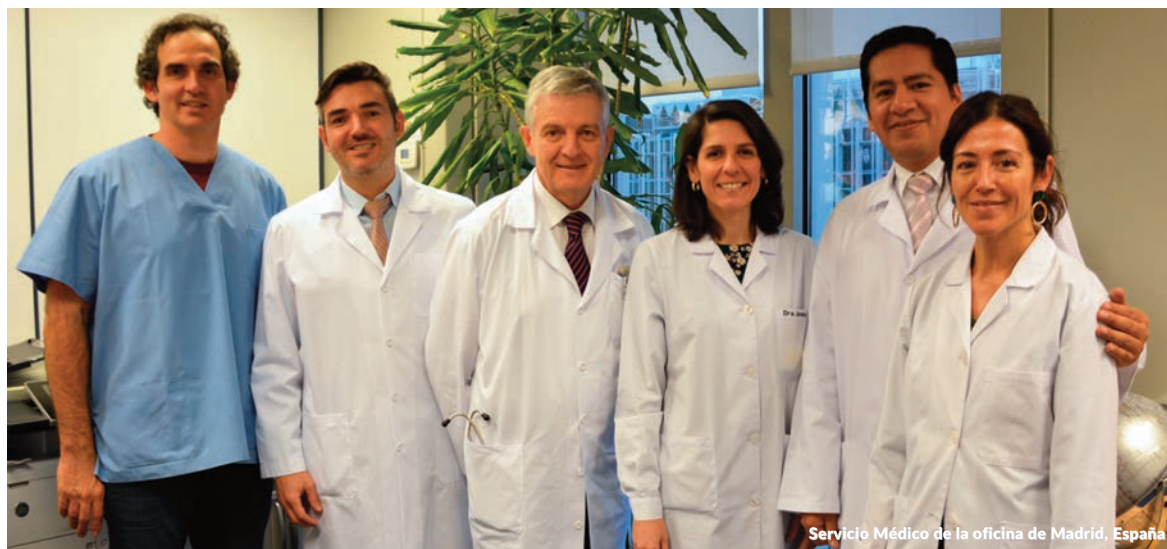
Desplegamos además con un plan de formación que cuenta con el máximo reconocimiento en el mercado por la calidad y diversidad de sus contenidos.

Con todo ello, estamos orgullosos de poder afirmar que los profesionales de la Firma son verdaderamente únicos.

**Cristina López**  
Socia de Management Solutions

# Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico

*Contamos con robustas políticas de prevención de riesgos laborales y con un excelente servicio médico*



Management Solutions cuenta con políticas de prevención de riesgos laborales y con un servicio médico que dan respuesta eficaz a la legislación vigente en los países en los que la Firma cuenta con oficinas. Además, los profesionales de la Firma pueden adscribirse a servicios de asistencia médica privada opcional y acceder a otros servicios dependiendo del país en el que se encuentren. A continuación, y a modo de ejemplo, se describen los servicios y políticas de aplicación en la sede principal de Management Solutions en España.

El Servicio de Medicina del Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales de la Firma cubre cuatro disciplinas preventivas:

- ▶ Medicina del Trabajo
- ▶ Seguridad en el Trabajo
- ▶ Higiene Industrial
- ▶ Ergonomía y psicología aplicada

El Servicio de Medicina del Trabajo actúa en cuatro áreas: preventiva, asistencial y de asesoramiento, así como medicina

predictiva. Management Solutions es una de las primeras empresas en España que ha aplicado la farmacogenómica y la genética en la personalización de la prevención médica y de los tratamientos en enfermedades graves.

La prevención se efectúa sobre el medio ambiente de trabajo y sobre los propios empleados.

## *Medio ambiente*

Sobre el medio ambiente se realizan estudios de higiene ambiental y del nivel de ruido. Asimismo, se ha realizado una evaluación de riesgos y un plan de prevención que se actualizan periódicamente, junto con unas guías preventivas, accesibles para todos los empleados a través de la Intranet corporativa. Adicionalmente, se realizan los siguientes controles periódicos:

- ▶ Alimentos suministrados en las máquinas de vending.
- ▶ Planos termohigrométricos de las oficinas, evaluando

temperatura, humedad relativa e iluminación, así como calidad del aire.

- ▶ Niveles de iluminación en las áreas de trabajo.
- ▶ Velocidad media del aire en el sistema de climatización.
- ▶ Clasificación de la calidad de aire interior (método IDA) en función de las concentraciones de CO<sub>2</sub> interior y exterior en las oficinas.
- ▶ Calidad del aire interior, determinando la concentración de bacterias y hongos en el medio ambiente y analizando los niveles de CO y CO<sub>2</sub>.

## *Empleados*

A todos los profesionales de Management Solutions se les ofrece la realización de un chequeo médico completo en el momento de su incorporación a la Firma y, de forma voluntaria, con una periodicidad anual.

La asistencia médica abarca el accidente de trabajo y la enfermedad profesional, así como la patología por enfermedad



común o accidente no laboral. Existe también un procedimiento ante viajes internacionales - independientemente de si son por motivos profesionales, por voluntario en programas de Acción Social o personales - consistente en información higiénico-sanitaria del país de destino e indicación de las vacunas necesarias o profilaxis ante enfermedades como la malaria.

El servicio médico dispone de un servicio de fisioterapia en sus propias instalaciones, disponible para todos los empleados de Management Solutions que lo necesiten.

### **Seguro médico**

Adicionalmente, los profesionales de Management Solutions pueden adscribirse a un servicio de asistencia médica privada opcional, subvencionado al 50% por la Firma. Este servicio incluye, además de su completo cuadro médico, la modalidad de reembolso de gastos, cobertura dental con franquicias especiales, cirugía refractiva de la miopía y asistencia en viajes.

### **Información sobre la salud**

El servicio ofrecido por Management Solutions supera con creces lo exigido por los organismos e instituciones públicas sobre la salud y seguridad en el trabajo. A través de la Intranet se establece un sistema de comunicación con los empleados que garantiza a los profesionales una información muy completa referente a la salud, así como guías de prevención de riesgos y noticias de interés.

### **Campañas específicas**

*Vacunación antigripal.* Prevención de los procesos gripales al inicio del otoño.

*Plan de prevención cardiovascular.* Prevención continua de enfermedad cardiovascular (infartos, ACVA, etc.), a través de los chequeos de ingreso y periódicos, siguiendo protocolos del *National Cholesterol Education Program, Adult Treatment Panel III.*

### *Prevención oncológica.*

- ▶ En los chequeos médicos rutinarios se hace una estratificación del riesgo de cáncer colorrectal y se realizan las recomendaciones personalizadas en función de los resultados del chequeo y de los antecedentes personales y familiares, siguiendo guías de la Asociación Española de Gastroenterología.
- ▶ En mujeres mayores de 35 años se efectúa un cálculo del riesgo de presentar un cáncer de mama en los 5 años siguientes y en el resto de la vida estimada, siguiendo modelos de la Asociación Americana del Cáncer. En varones a partir de una determinada edad se analizan marcadores tumorales de cáncer de próstata.
- ▶ Prevención del cáncer de cérvix. En función de las características personales de cada paciente se efectúan indicaciones de determinación del VPH en cérvix uterino.

*Tratamientos antitabaco.* Son campañas continuas adaptadas a cada paciente.

*Lucha contra la hipertensión arterial.* Dentro de los estudios médicos necesarios para el adecuado diagnóstico, se realizan en el propio servicio médico registros Holter de la presión arterial.

*Consejos generales y vacunación en viajes internacionales.* Protección frente a enfermedades en viajes a países con tasas elevadas de incidencia y prevalencia de estas enfermedades. Estas campañas se realizan de forma continua.

*Campaña de prevención de la trombosis venosa profunda y tromboembolismo pulmonar.* En mujeres que precisan de la toma de determinados fármacos (por ejemplo en casos de ovarios poliquísticos) que incrementan el riesgo de trombosis venosa, existe un procedimiento para el estudio de variables genéticas que las hagan más susceptibles a presentar un proceso trombótico y poder prevenirlo.

### **Prevención de riesgos laborales**

*Revisiones anuales.* Un técnico superior en prevención de riesgos laborales revisa periódicamente las instalaciones, incluyendo la elaboración o actualización del plan de seguridad, el estudio básico de seguridad y la evaluación de riesgos.

*Estudios ergonómicos.* En función de que lo solicite un empleado, o a requerimiento del servicio médico, se realizan estudios ergonómicos por un técnico superior en prevención de riesgos laborales para una correcta adaptación del puesto a la persona.

*Formación en PRL.* Todos los profesionales realizan un curso básico de prevención de riesgos laborales desarrollado por nuestros técnicos de prevención. De igual forma, los equipos de primera intervención realizan cursos específicos en centros habilitados para impartir este tipo de formación.

*Documentación.* En el área de Servicio Médico de la Intranet está disponible una serie de documentos orientados a la prevención de riesgos laborales que pueden resultar de mucha utilidad.

- ▶ Directorio de riesgos y medidas preventivas. Recopilación de las posibles situaciones que pueden dar lugar a riesgos, así como de las medidas preventivas útiles para evitarlos.
- ▶ Normas básicas de prevención de incendio y manejo de extintores. La prevención es el aspecto más importante de la seguridad contra incendios.
- ▶ Normas básicas generales de evacuación. Normas a seguir en caso de activarse la señal de evacuación de los edificios.
- ▶ Seguridad en instalaciones fuera del horario de oficina. Normas básicas de seguridad a seguir durante la estancia en cualquier instalación, fuera del horario de oficina.
- ▶ Normas básicas de seguridad a seguir durante la estancia en instalaciones de clientes. Se ha realizado un plan de seguridad vial y dentro de las acciones anuales se ha comenzado un estudio para analizar el nivel de somnolencia y la repercusión que pueda tener en los accidentes laborales de tráfico, aplicando la escala de Epworth.

# Medios de apoyo al empleado

*El área de Medios tiene como principal objetivo generar valor para la Firma*

## **Áreas de soporte**

El área de Medios tiene como objetivo fundamental la generación de valor para la Firma. Esta generación de valor en muchos casos se concreta en la prestación de servicios administrativos y de soporte a todos los profesionales de forma eficiente. Algunos de ellos ya se han descrito en los apartados anteriores, si bien se extienden a otras áreas, como Tecnología, Documentación y Servicios Generales.

## *Tecnología*

La misión de esta área es dotar a la Firma de la tecnología (aplicaciones, sistemas y comunicaciones) necesaria para el desarrollo y el soporte del negocio, bajo cuatro principios fundamentales: seguridad, funcionalidad, movilidad y conectividad; y todo ello bajo el criterio de máxima eficiencia.

Los profesionales de la Firma disponen de herramientas que les permiten trabajar y acceder a la información con rapidez y seguridad en diferentes entornos: en oficinas de Management Solutions, en oficinas de clientes, desde su propia casa o desde lugares de tránsito (aeropuertos, hoteles, etc.).

## *Documentación*

En Management Solutions damos mucha importancia a la difusión del conocimiento. Facilitar el acceso a la información es un elemento fundamental de apoyo a nuestros profesionales para la correcta ejecución de los proyectos. El servicio de documentación organiza la información generada diferenciando entre documentación propia y de terceros:

- ▶ Documentación propia: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones,



publicaciones propias, análisis de coyuntura macroeconómica, etc., accesibles a través de la *Knowledge Area* de la Intranet.

- ▶ Documentación de terceros: libros, publicaciones y fuentes de información externas especializadas, accesibles mediante petición a la Biblioteca de la Firma.

#### *Infraestructuras y Servicios Generales*

Gestión de infraestructuras y logística, diseño gráfico, traducción, etc., son servicios que completan todo lo anterior y que procuran facilitar el trabajo realizado por los profesionales de Management Solutions.

El trabajo del equipo de infraestructuras es necesario para gestionar de forma eficiente la apertura y puesta en marcha de nuevas oficinas o la ampliación de las ya existentes. En este sentido, en 2019 se han puesto en marcha las oficinas de La Coruña, Ámsterdam, Oslo y Quito, se ha ampliado la sede de la Firma en Madrid y se ha renovado una de las oficinas de Ciudad de México (Anzures).

#### **Acuerdos corporativos**

Los profesionales de la Firma disfrutan de algunas condiciones preferentes por el hecho de pertenecer al colectivo de Management Solutions.

#### *Acceso a ofertas bancarias para colectivos*

La Firma pone a disposición de sus profesionales las mejores ofertas bancarias para colectivos, incluyendo condiciones ventajosas a la hora de acceder a productos como cuenta nómina, tarjetas, préstamos, hipotecas, oficinas virtuales, etc.

#### *Tarjetas de crédito*

Disponemos de acuerdos que permiten a los profesionales de Management Solutions acceder a tarjetas de crédito totalmente gratuitas y con condiciones especiales de pago, límites de crédito, seguros y otras ventajas.

#### *Agencia de viajes*

Los profesionales de Management Solutions pueden beneficiarse de una serie de ventajas y precios exclusivos, tanto en sus viajes de empresa como en sus viajes privados y vacaciones. Este servicio se gestiona a través de la Intranet y de la página que el proveedor de la Firma ha personalizado para Management Solutions.

#### *Corporate wellness*

Los profesionales de Management Solutions pueden acogerse a un programa que permite el acceso a gimnasios y otras instalaciones de *corporate wellness* con condiciones ventajosas.

#### *Otras ofertas*

Adicionalmente a los acuerdos corporativos, Management Solutions recibe frecuentemente distintas ofertas dirigidas al colectivo de empleados, por parte de entidades financieras, concesionarios de automóviles, gimnasios, instituciones culturales, empresas de servicios, etc.

### **Management Solutions pone una plataforma deportiva a disposición de sus profesionales**

Como refuerzo de las actividades deportivas y de *corporate wellness* existentes, durante 2019 Management Solutions ha contratado a nivel global los servicios de una plataforma deportiva que permite a los profesionales de Management Solutions acceder a gimnasios y otro tipo de actividades con descuentos sobre las tarifas habituales.



# Comunicación interna

*La comunicación interna constituye un elemento de integración para todos los profesionales de la Firma*

La comunicación interna no se refiere exclusivamente a la transmisión de mensajes corporativos, sino que constituye un elemento de cohesión e integración entre las distintas oficinas y áreas de la Firma.

## **Intranet corporativa**

El principal canal de comunicación interna, aparte del correo electrónico, es la Intranet corporativa, de cuya actualización, mantenimiento y mejora se encarga el departamento de Marketing y Comunicación.

Gracias a la conexión VPN y a la incorporación del MDM para dispositivos móviles BYOD, todos los profesionales de Management Solutions pueden acceder a este recurso desde cualquier parte del mundo, sin tener que estar físicamente en nuestras oficinas.

Los contenidos de la Intranet, traducidos a tres idiomas (español, inglés y portugués) son muy amplios, si bien se pueden destacar los siguientes:

- ▶ Noticias de actualidad, tanto de la Firma (proyectos destacados, nuevos clientes, relación con universidades, eventos, etc.) como de los sectores y áreas de actividad en las que operamos (seleccionadas y resumidas por el Área de I+D).
- ▶ Información financiera y macroeconómica de los principales países en los que operamos: cotizaciones diarias de los principales índices bursátiles, tipos de interés, tipos de cambio, PIB, inflación, etc.
- ▶ Documentación: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias e informes, políticas corporativas, etc., clasificados dentro de la *Knowledge Area*.

- ▶ Acceso a las aplicaciones corporativas.
- ▶ Acceso a información personal: asignación a proyectos, nóminas, cuenta personal, etc.
- ▶ Información relativa a las áreas de medios (Recursos Humanos, Marketing, Servicios Generales, Tecnología, etc.)
- ▶ Información sobre I+D: información relativa a las iniciativas en curso desarrolladas por el Área I+D así como el acceso directo a las publicaciones, informes de coyuntura y otros apuntes normativos publicados por el área.
- ▶ Información, contenidos, fotografías, etc. sobre actividades organizadas por Acción Social o el Club Deportivo.

## **Yearly Meeting Global**

El evento de comunicación interna más importante realizado por Management Solutions es el *Yearly Meeting*: convención anual, de carácter internacional, que reúne a una gran parte de los profesionales de la Firma y que se celebra a finales del mes de julio en Madrid, marcando el cierre del ejercicio fiscal.

En esta reunión anual, los socios exponen a los profesionales de Management Solutions un resumen de los resultados y logros alcanzados durante el ejercicio, así como los retos planteados para el próximo año fiscal, todo ello agrupado alrededor de seis ejes estratégicos de gestión: diversificación, crecimiento rentable, innovación I+D, gestión de recursos humanos, comunicación y flexibilidad organizativa.

En el *Yearly Meeting* participan también como ponentes, presidentes, consejeros y altos directivos de nuestros principales clientes, así como representantes del mundo académico.





Yearly Meeting  
Julio 2019 - Teatro Real, España

D. C.S. Venkatakrishnan  
Chief Risk Officer de Grupo Barclays

Dña. María Dolores Dancausa  
Consejera Delegada de Bankinter



**ManagementSolutions**  
Making things happen



**ManagementSolutions**  
Making things happen

# Comunicación interna

De esta forma, los profesionales de Management Solutions tienen la oportunidad de acceder a distintos enfoques y puntos de vista sobre temas relacionados con su actividad, expuestos por líderes de máximo prestigio.

## Yearly Meeting 2019

El 19 de julio de 2019 y con la presencia de más de 1.000 profesionales de la Firma, Management Solutions celebró su *Yearly Meeting 2019*, bajo el lema “Sustainable Growth”.

Como en anteriores ocasiones, se repasaron los logros obtenidos por la Firma durante el ejercicio fiscal 2019, se fijaron los retos para el ejercicio 2020 y se contó con la participación, como ponentes invitados, de destacados representantes del mundo empresarial.

El *Yearly Meeting*, que se celebró en esta ocasión en el Teatro Real de Madrid, se inició con el repaso a la situación del entorno de mercado, realizada por D. Ignacio Layo (Socio de Management Solutions), y continuó con la ponencia de D. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente de Management Solutions) que expuso los avances de la Firma durante el ejercicio que concluyó en agosto de 2018, así como los retos para el futuro en materia de diversificación, innovación, gestión de recursos humanos, crecimiento rentable, flexibilidad organizativa y comunicación.

En esta ocasión los profesionales de Management Solutions tuvieron el privilegio de contar con la participación, como ponentes invitados, de D. C.S. Venkatakrishnan (Chief Risk Officer de Grupo Barclays) y Dña. María Dolores Dancausa (Consejera Delegada de Bankinter).

## Ponentes invitados en las anteriores ediciones del *Yearly Meeting*

### *Yearly Meeting 18. Teatro Real de Madrid*

D. Rafael Miranda, Presidente de Acerinox  
Dr. Michael Kemmer, Director General, Miembro del Consejo de la Asociación de Bancos de Alemanes, 2010 2017

### *Yearly Meeting 17. Teatro Real*

D. Rodrigo Echenique, Vicepresidente de Banco Santander, Presidente de Banco Santander España y Presidente de Banco Popular  
D. Gonzalo Gortázar, Consejero Delegado de CaixaBank, Vicepresidente primero de Repsol y Presidente de VidaCaixa

### *Yearly Meeting 16. Palacio Municipal de Congresos*

D. José María Roldán, Presidente de la AEB y Vicepresidente de la EBF  
D. Jaime Pérez Renovales, Secretario General y del Consejo - Director General de RRHH de Grupo Santander

### *Yearly Meeting 15. Teatro Real de Madrid*

D. Teppo Paavola, Sr. EVP, GM of New Digital Businesses de BBVA  
D. Juan Colombás, Executive director and Chief Risk Officer de Lloyds Banking Group  
D. Víctor Matarranz, Head of Group Strategy and of the Executive Chairman's Office de Banco Santander

### *Yearly Meeting 14. Palacio Municipal de Congresos*

D. Emilio Saracho, Deputy CEO, EMEA de J.P. Morgan  
D. Francisco Gómez, Consejero Delegado de Banco Popular  
Dña. Eva Castillo, Consejera de Telefónica

### *Yearly Meeting 13. Teatro Real de Madrid*

D. Emilio Botín, Presidente de Banco Santander  
D. Antonio Brufau, Presidente de Repsol  
D. José Ignacio Goirigolzarri, Presidente de Bankia  
D. Julio L. Martínez, Rector de la Universidad Pontificia Comillas

### *Yearly Meeting 12. Palacio Municipal de Congresos*

D. Manuel Soto, Vicepresidente Cuarto de Grupo Santander  
D. José María Abril, Vicepresidente de Telefónica  
D. Antonio Huertas, Presidente de Grupo Mapfre

### *Yearly Meeting 11. Palacio Municipal de Congresos*

D. Alfredo Sáenz, Vicepresidente Segundo y Consejero Delegado de Grupo Santander  
D. José Luis San Pedro, Director General de Negocios de Grupo Iberdrola  
D. Alfonso Alonso, Director de Transformación de Telefónica

### *Yearly Meeting 10. Palacio Municipal de Congresos*

D. Jorge Morán, Director General de la División Global de Seguros y Banca Directa de Grupo Santander  
D. José Antonio Olavarrieta, Director General de CECA  
D. José Luis López, Vicepresidente y Consejero de Banesto

### *Yearly Meeting 09. Palacio Municipal de Congresos*

D. Francisco González, Presidente de BBVA  
D. Juan Carlos Rebollo, Director de Contabilidad y Control de Grupo Iberdrola  
D. Fernando Madeira, CEO de Terra Latinoamérica  
D. José Antonio Álvarez, CFO de Grupo Santander

### *Yearly Meeting 08. Palacio Municipal de Congresos*

D. Ángel Cano, Consejero Delegado de Grupo BBVA  
D. Francisco Iniesta, Director Asociado de IESE Business School  
D. Honorato López Isla, Vicepresidente y Consejero Delegado de Unión FENOSA  
D. José María Nus, Consejero de Banesto

### *Yearly Meeting 07. Meliá Castilla*

D. Adolfo Lagos, Director General de Grupo Santander  
D. José Sevilla, Director General del Área de Riesgos de Grupo BBVA  
D. Gregorio Villalabeitia, Vicepresidente y Consejero de Telefónica  
D. Marcel Planellas, Secretario General de ESADE

### *Yearly Meeting 06. Meliá Castilla*

D. Marcial Portela, Consejero Delegado de Santander Brasil  
D. Manuel Méndez del Río, Director General de Riesgos de BBVA  
D. Jorge Gost, Consejero Delegado de Banco Pastor  
D. Carlos J. Álvarez, Director General Financiero de Gas Natural  
D. Jaime Requeijo, Director de CUNEF

### *Yearly Meeting 05. Palacio de Congresos*

D. Fernando Ramírez, Director General Económico Financiero de Grupo Repsol YPF  
D. Ignacio Sánchez-Asiain Sanz, Director General de Medios de BBVA  
D. Juan Andrés Yanes, Director General Adjunto de la Dirección General de Riesgos de Grupo Santander  
D. Francisco Gómez Roldán, Consejero Delegado de Abbey Nacional PLCD  
Dña. M<sup>a</sup>. Josefa Peralta Astudillo, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de ICADE

### *Yearly Meeting 04. Teatro Real de Madrid*

D. Matías Rodríguez Inciarte, Vicepresidente y Director General de Riesgos de Grupo Santander  
D. José María Fuster, Director General de Medios de Banesto y Responsable de la estrategia tecnológica de Grupo Santander  
D. Juan Antonio Hernández Rubio, Director General Económico Financiero de Unión FENOSA  
D. Juan Hoyos, Socio Director de McKinsey para España y Portugal  
Dña. Susana Rodríguez Vidarte, Consejera de Grupo BBVA y Decana de la Universidad Comercial de Deusto



### “Nuestra política de comunicación interna es el elemento vertebrador de la cohesión e integración de todos los profesionales de la Firma”

Desde sus comienzos, la Firma ha experimentado un crecimiento extraordinario, que nos ha llevado a estar presentes en más de cuarenta países de Europa, América del Norte, Centroamérica, América del Sur, Asia y África.

Esto nos ha exigido prestar especial atención a la comunicación interna, un eje fundamental de transmisión de nuestros principios y valores en todas y cada una de las geografías en las que estamos presentes.

Para ello, hemos configurado un exhaustivo plan de comunicación interna que permite trasladar a todos nuestros profesionales, estén donde estén y de manera homogénea, la información general de nuestra Firma, nuestros valores y principios, la estrategia, los logros, los retos y, a su vez, atender las necesidades específicas de cada una de nuestras oficinas.

**Bárbara Chiloiro**  
Socia de Management Solutions



#### **Yearly Meetings locales**

Durante 2019, más de 1.000 profesionales participaron en los Yearly Meetings locales celebrados en Reino Unido, Alemania, Países Bajos, EE.UU., Brasil, México, Chile, Argentina, Perú y Colombia. Estos eventos se consolidan como un elemento clave de la estrategia de comunicación de la Firma, puesto que facilitan a los profesionales que no hubieran podido asistir al evento corporativo, acceso a la misma información difundida en el Yearly Meeting Global. De este modo se logra que todos los profesionales de la Firma se sientan partícipes de los logros y retos de Management Solutions.

#### *Yearly Meeting Reino Unido*

Los integrantes de la oficina de Reino Unido se dieron cita en un centro de convenciones de Londres para celebrar el Yearly Meeting 2019, en el que repasaron los logros obtenidos por la Firma en el Reino Unido y los objetivos para el siguiente año. Además los asistentes pudieron contar con la presencia como

ponente de D. Marcelino Castrillo, Managing Director, Personal & Premier Banking de RBS.

Después de las ponencias, los asistentes al Yearly Meeting cerraron la jornada con una cena en un conocido espacio londinense.

#### *Yearly Meeting Alemania*

Los profesionales de la oficina de Alemania se dieron cita en Frankfurt para celebrar su Yearly Meeting local. Durante la reunión se repasó el contexto económico actual, los logros del ejercicio 2019 y los retos marcados para 2020, tanto en el ámbito global de Management Solutions como en el correspondiente a la oficina de Alemania.

Tras las ponencias, los asistentes pudieron disfrutar de una cena en uno de los salones del hotel, cerrando la jornada con una pequeña fiesta en un conocido espacio de la ciudad de Frankfurt.

# Comunicación interna

## *Yearly Meeting Países Bajos*

Los profesionales de la oficina de Países Bajos celebraron en 2019 su primer Yearly Meeting. Durante la reunión, celebrada en un céntrico hotel de la ciudad de Ámsterdam, se repasó el contexto económico actual, los logros obtenidos desde la apertura de la oficina en febrero de 2019 y los retos marcados para el próximo año, tanto en el ámbito global de la Firma como en el correspondiente a la oficina de Países Bajos.

Como cierre de la jornada, los asistentes disfrutaron de una cena en uno de los salones del hotel, seguida de una pequeña fiesta en un conocido espacio de la ciudad.

## *Yearly Meeting Brasil*

El Yearly Meeting de Brasil, celebrado en un emblemático centro de eventos y convenciones, se inició con la revisión del

desempeño del ejercicio 2019 de Management Solutions en Brasil. Adicionalmente, se repasaron los objetivos globales y locales de la Firma para el próximo ejercicio.

Tras las ponencias, los cerca de 200 asistentes pudieron disfrutar de una fiesta celebrada en el mismo local.

## *Yearly Meeting México*

El Yearly Meeting de México se celebró en esta ocasión en un céntrico hotel de la capital mexicana y contó con la asistencia de más de 250 profesionales de la Firma. Durante la reunión se repasó el contexto económico actual, los logros alcanzados durante el ejercicio 2019 así como los retos marcados para 2020, tanto en el ámbito global de Management Solutions como en el correspondiente a la oficina de México.

La jornada se cerró con una cena de gala en uno de los salones del hotel que albergó la convención.

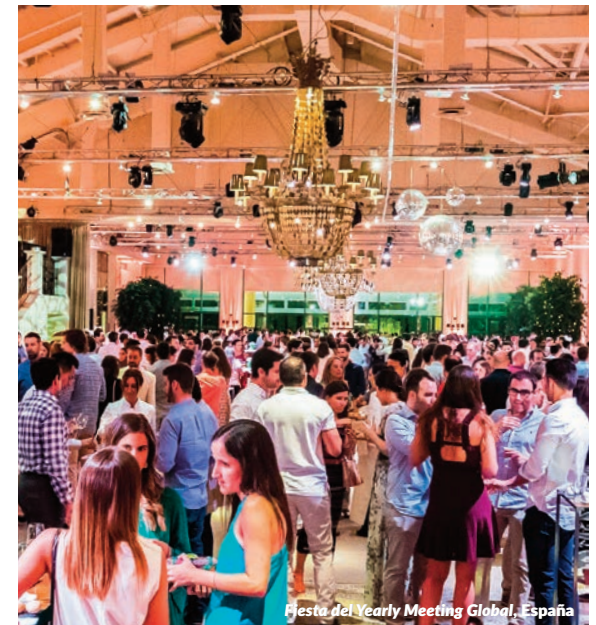
## *Yearly Meeting Argentina*

Los profesionales de la oficina de Argentina se dieron cita en un complejo hotelero de Buenos Aires con motivo de la celebración de su Yearly Meeting.

Durante la reunión se repasaron los logros alcanzados durante el pasado ejercicio fiscal así como los retos marcados para el próximo ejercicio, a nivel global y específicamente de la actividad de la Firma en Argentina. La jornada se cerró con un almuerzo en uno de los salones del complejo hotelero.

## *Yearly Meeting Chile*

El Yearly Meeting 2019 de la oficina de Chile se desarrolló en un céntrico hotel de Santiago y contó con la asistencia tanto de los profesionales de Chile como de los integrantes de otras oficinas desplazados en Santiago. Los cerca de 100 profesionales asistentes a la reunión repasaron los logros alcanzados por la





Firma durante el pasado ejercicio fiscal así como los objetivos para el próximo año.

La jornada se cerró con una cena y fiesta en un conocido espacio de la ciudad chilena.

#### *Yearly Meeting Estados Unidos*

El Yearly Meeting de Estados Unidos se celebró en Boston y contó con la asistencia de los profesionales de EE.UU. integrantes de las oficinas de Nueva York, Boston, Atlanta y Birmingham, que tuvieron la oportunidad de repasar los logros alcanzados por Management Solutions durante el pasado ejercicio y los objetivos de la Firma para el próximo año en EE.UU.

Tras la reunión, los asistentes pudieron disfrutar de la cena de cierre, celebrada en un emblemático espacio de la capital de Massachussets.

#### *Yearly Meeting Perú*

Los profesionales de la oficina de Perú se dieron cita en Lima con motivo de la celebración de su Yearly Meeting, donde se repusieron los logros alcanzados durante el pasado ejercicio fiscal así como los retos marcados para el siguiente, a nivel global y específicamente de la actividad de la Firma en Perú.

La jornada se cerró con una cena en un conocido restaurante de la ciudad de Lima.

#### *Yearly Meeting Colombia*

Los profesionales de la oficina de Colombia se dieron cita en Bogotá para celebrar su Yearly Meeting local, en el que se repusieron los logros alcanzados durante el pasado ejercicio así como los retos marcados para el próximo año, tanto en el ámbito global de Management Solutions como en el correspondiente a la oficina de Colombia.

La jornada se cerró con una cena en un conocido restaurante de la ciudad.



# Club Deportivo

*Cerca de 1.000 profesionales participaron en los torneos y actividades organizados por el Club Deportivo durante 2019*

El Club Deportivo surge como una iniciativa de Management Solutions para fomentar y facilitar la práctica del deporte a todos sus profesionales, y lo hace a través de dos vías: organizando campeonatos internos y patrocinando la participación en competiciones externas de ámbito interempresarial.

## **Campeonatos organizados por la Firma**

Durante 2019 la Firma ha organizado diversos eventos deportivos.

### *Torneos de Golf Management Solutions*

En 2019 Management Solutions celebró en el campo de Golf Santander su Primer Torneo Interno de Golf, dirigido para profesionales de la Firma y familiares, en el que participaron más de 40 jugadores.

En 2019 también se organizó la II edición del Torneo de Golf, que tuvo carácter solidario y del que se amplía información en el apartado de Acción Social.

### *Clinics de golf*

A lo largo del año, cerca de 30 profesionales de Management Solutions tuvieron la oportunidad de participar en los dos *clinics* de iniciación y perfeccionamiento que se organizaron en la escuela Jim Mc Lean de Golf Santander, considerada la número uno del mundo por la prensa especializada.

### *III Carrera Solidaria de Management Solutions*

En 2019 Management Solutions organizó la tercera edición de la Carrera Solidaria, con la participación de más de 700 personas entre profesionales, familiares, clientes y



Torneo Interno de Golf, España

colaboradores. Sobre la Carrera Solidaria de Management Solutions se amplía información en el apartado de Acción Social.

### *Ligas internas de la oficina de Madrid, España*

Durante el ejercicio 2019 se celebraron, por decimocuarto año, los campeonatos de fútbol sala y de pádel de la oficina de Madrid. En el campeonato de fútbol sala participaron cerca de 100 profesionales (repartidos en 8 equipos), disputándose una fase previa y play-offs por el título. Por su parte el torneo de pádel, en sus modalidades masculina, femenina y mixta, logró reunir a 46 personas (23 parejas).

### *II Maratón de Pádel de la oficina de Madrid, España*

30 profesionales de la Firma participaron en la II edición del Maratón de Pádel de Management Solutions celebrado en las

instalaciones deportivas de la Ciudad Financiera de Boadilla del Monte (España). El maratón, dividido en categoría masculina y mixta, constó de una fase previa y semifinales, con partidos de un set, y finales de ambas categorías, al mejor de tres sets, en una jornada donde predominó el buen ambiente entre los participantes.

### *III Edición Torneo de Pádel Management Solutions, Portugal*

Cerca de 20 profesionales de la oficina de Lisboa participaron en el III Torneo de Pádel de Management Solutions Portugal en las instalaciones deportivas del Clube de Pádel do Campo Grande en Lisboa. La competitividad, el compañerismo y el buen ambiente reinó durante toda la jornada entre los participantes.

### *Torneo de vóley-playa, Alemania*

Los profesionales de la oficina de Alemania se reunieron en Düsseldorf para celebrar su primer campeonato de vóley-playa. La actividad se inició el viernes con una cena en un restaurante de la ciudad, donde todos los profesionales pudieron conocer tanto a sus parejas como a sus rivales durante el torneo; continuando a la mañana siguiente con los partidos de la competición.

### *Liga de tenis, Reino Unido*

El Club Deportivo de la oficina de Reino Unido organizó por primera vez una liga de tenis, dividida en dos categorías en función del nivel - principiantes e intermedios y avanzados -, en la que participaron 20 profesionales de la Firma. Antes del comienzo de los torneos, los participantes tuvieron la



II Maratón de Pádel de la oficina de Madrid, España



Torneo de vóley-playa, Alemania

# Club Deportivo

oportunidad de asistir semanalmente a sesiones de entrenamiento donde los jugadores avanzados pudieron compartir su conocimiento con los principiantes, realizando ejercicios para mejorar su técnica, movilidad y resistencia.

## *Campeonato de fútbol, Reino Unido*

La oficina de Reino Unido organizó también su primer torneo de fútbol mixto, que contó con la participación de más de 50 profesionales. La competición contó con una fase de liguilla y una serie de eliminatorias, tras las cuales el equipo más senior se impuso al joven equipo de nuevos consultores.

## *Campeonato de fútbol, Brasil*

45 profesionales de Management Solutions, divididos en cuatro equipos, participaron en la quinta edición del campeonato de fútbol de Management Solutions, que se celebró durante los

meses de octubre y noviembre en São Paulo. El torneo, que constó de una fase previa tras la que dos equipos se clasificaron para la final, destacó por la competitividad de los partidos y el buen ambiente entre los participantes.

## *Campeonato de fútbol mixto, Perú*

El Club Deportivo de Management Solutions Lima organizó un campeonato interno de fútbol mixto que contó con la participación de 28 profesionales de la Firma. Divididos en cuatro equipos, los profesionales de la Firma se enfrentaron en partidos de 30 minutos cada uno, animados por el resto de compañeros de la oficina que no quisieron perderse el evento desde las gradas; todo ello en una jornada en la que destacó el buen ambiente y la competitividad.

## *Campeonato de fútbol mixto, Chile*

El Club Deportivo de Chile organizó una nueva edición del campeonato interno de fútbol mixto que contó con la participación de más de 40 profesionales quienes, divididos en cuatro equipos mixtos, se enfrentaron en una jornada protagonizada por la competitividad y deportividad exhibida por los jugadores.

## **Competiciones externas**

### *Deportes de equipo en torneos interempresas*

Durante 2019, Management Solutions participó nuevamente en los campeonatos RC Interempresas de Madrid en las modalidades de fútbol sala, tanto en categoría femenina como masculina, y en Barcelona en la modalidad de fútbol sala masculina.

## **Management Solutions logra el subcampeonato en el torneo de Madrid de Fútbol 7**



El equipo femenino de fútbol 7 de Management Solutions conquistó una nueva medalla, en este caso de plata, al finalizar en segunda posición su participación en la Liga RC Interempresas de Madrid.

Tras la disputa de una fase previa celebrada en los meses de abril y mayo, nuestras representantes lograron finalizar en cuarta posición, clasificándose para las eliminatorias por el título. Management Solutions logró acceder a la final tras vencer a Deloitte en semifinales por 3 a 2, mientras que el marcador del partido por el título fue de 3 a 0 favorable a Fundación Kunlaturu

En la actualidad, los ganadores del torneo interno de fútbol sala masculino de Madrid se encuentran disputando la edición 2019/2020 de este torneo interempresas, al igual que el equipo femenino de fútbol (también de Madrid) y el equipo masculino de la oficina de Barcelona.

Por su parte, el equipo de fútbol mixto de Management Solutions en Nueva York logró revalidar la victoria en la *New York Corporate Co-Ed Indoor Soccer League*, y los equipos masculino y femenino de fútbol de Management Solutions en México participaron nuevamente en los torneos interempresas celebrados en la capital mexicana.

#### Carreras

Los profesionales de Management Solutions participaron durante 2019 en múltiples carreras organizadas en distintos países.

En Madrid, más de 50 profesionales de la Firma, divididos en 16 equipos, participaron en la Carrera de las Empresas 2019, una prueba deportiva por equipos de 2, 3 y 4 personas (sobre recorridos de 6 o 10 km) que contó con la participación de más de 20.000 corredores.

Los profesionales de la oficina de São Paulo participaron, por undécimo año consecutivo, en la maratón Pan de Azúcar, la mayor carrera de relevos de América Latina. Por parte de Management Solutions se inscribieron 44 corredores que, divididos en equipos mixtos, recorrieron por relevos los 42 km de los que constaba el recorrido.

Adicionalmente, numerosos profesionales de la Firma participaron en distintas carreras benéficas celebradas en varios países, como la carrera solidaria de Management Solutions, la carrera "Corre por una causa" de la Fundación Entreculturas (en Madrid y Barcelona), la IX carrera Down Madrid, la carrera "En

marcha contra el cáncer" de la AECC (en Madrid y Barcelona), organizadas todas ellas en España. También en las carreras J.P Morgan Corporate Challenge de Reino Unido y Alemania, y la Winter Run en Reino Unido; "Race for the Cure" en Italia; "Somerville 5K 'Detour' Road Race" y "Rumpshaker Race" en EE.UU.; la carrera FUCAM en México; la carrera UNICEF y la carrera Verde en Colombia, y la "Global 6K for water" a nivel global. Sobre todas estas actividades se amplía información en el apartado de Acción Social.

### Management Solutions logra el segundo puesto en la Carrera de las Empresas de Madrid



16 equipos formados por profesionales de Management Solutions participaron en la vigésima edición de la Carrera de las Empresas y en la que más de 20.000 personas corrieron de manera individual y por equipos (integrados por 2, 3 o 4 corredores) con la suma de sus tiempos.

La representación de la Firma tuvo una actuación destacada logrando el equipo de Management Solutions el segundo puesto en la categoría mixta de 6K.

## Compromiso con el entorno

Management Solutions es consciente de la importancia que el ejercicio de su actividad tiene para lograr un crecimiento sostenible de la sociedad. Por eso, la Firma asume su compromiso con las comunidades de los países en los que opera.

El apoyo al mundo académico y a la creación de empleo, el respeto a los derechos humanos y el cuidado del entorno están presentes en su estrategia empresarial, y orienta su crecimiento de manera compatible con los principios de desarrollo sostenible.



**+350**  
colaboraciones  
con universidades



**+7.000**  
participantes  
Acción Social



**+30**  
campañas  
solidarias





MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

CARRERA SOLIDARIA  
MANAGEMENT SOLUTIONS

MS Management Solutions  
Making things happen

# Universidad

*La Universidad es un eje fundamental de nuestra política de responsabilidad social*

Para Management Solutions, la interacción con la universidad es un objetivo irrenunciable. Además de la contribución a la creación de empleo con la contratación de recién titulados, ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar una excelente carrera profesional, Management Solutions mantiene una estrecha relación con el mundo universitario en muy diversos ámbitos: convenios de colaboración para becas y prácticas, impartición de clases y seminarios especializados, cooperación en programas de investigación, presentaciones de casos prácticos, participación en foros de empleo y colaboración con fundaciones y asociaciones universitarias.

En septiembre de 2012 Management Solutions reforzó su compromiso con el mundo universitario con la creación en España del primer Máster en Consultoría de Negocio, organizado en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas y con una duración de dos años. En 2019 se graduó la sexta promoción del Máster y se inició la octava promoción.

Por su parte, en México concluyó la segunda promoción del Diplomado en Consultoría de Negocio con el Instituto Tecnológico de Monterrey que se imparte a todas las nuevas incorporaciones de las oficinas de México y se inició la cuarta promoción.

Además, Management Solutions lanzó durante 2019 un programa de formación para los profesionales senior de la oficina de Brasil en colaboración con el instituto Insper, una de las instituciones de enseñanza superior más prestigiosas de Latinoamérica, incluyendo contenidos relacionados con gestión comercial y *marketing* aplicado a los servicios financieros, transformación digital, y resolución de problemas.

## **Programas de prácticas**

Management Solutions contribuye a la transmisión del conocimiento Universidad - Empresa mediante convenios con las universidades más prestigiosas del mundo, incorporando a



Acto de graduación de la VI Promoción del Máster en consultoría de negocio Management Solutions-Icade Business School, España



la Firma estudiantes en prácticas que, en función de sus méritos, podrán convertirse en futuros profesionales de Management Solutions.

En el ejercicio 2019 más de 250 estudiantes realizaron prácticas universitarias en la Firma. Estas prácticas permiten a los alumnos seleccionados por la Firma tener un primer contacto con el mundo empresarial.

### **Seminarios y cursos especializados**

Management Solutions, a través de sus socios y directivos, mantiene de forma activa y no remunerada una permanente presencia docente en su ámbito de actuación.

Durante el ejercicio 2019 continuamos colaborando con universidades, tanto en grados como en formación de postgrado, y escuelas de negocios:

- ▶ Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- ▶ City University
- ▶ ESADE
- ▶ Facultad de Ciencias de la Universidad de Lisboa
- ▶ ICADE Business School
- ▶ Imperial College London
- ▶ ISM International School of Management Frankfurt
- ▶ London School of Economics
- ▶ Politecnico di Torino
- ▶ Pontificia Universidad Católica de Chile
- ▶ Pontificia Universidad Católica del Perú
- ▶ The University of Alabama - Tuscaloosa
- ▶ Universidad Autónoma de Barcelona
- ▶ Universidad Autónoma de Madrid
- ▶ Universidad Carlos III
- ▶ Universidad Complutense de Madrid
- ▶ Universidad de Buenos Aires
- ▶ Universidad de Burgos
- ▶ Universidad de Deusto
- ▶ Universidad de Extremadura
- ▶ Universidad de las Américas Puebla
- ▶ Universidad de León
- ▶ Universidad de los Andes
- ▶ Universidad de Málaga
- ▶ Universidad de Navarra
- ▶ Universidad de Utrecht
- ▶ Universidad del País Vasco
- ▶ Universidad Diego Portales
- ▶ Universidad Nacional de Colombia
- ▶ Universidad Politécnica de Madrid
- ▶ Universidad Politécnica de Valencia
- ▶ Universidad Pontificia Comillas
- ▶ Universidad Rey Juan Carlos
- ▶ University of Warwick
- ▶ Warsaw School of Economics

### **Programa de patrocinio de carreras profesionales de la LSE, Reino Unido**

Management Solutions se incorporó en 2019 a LSE Careers Patrons, uno de los principales programas de patrocinio de la London School of Economics (LSE), escuela universitaria de referencia tanto en el Reino Unido como a nivel mundial.

El programa LSE Careers Patrons, en el que participan cerca de 30 empresas líderes en sus respectivos sectores, tiene como objetivo servir como punto de contacto entre el mundo universitario y el empresarial, facilitando la organización de eventos de networking con estudiantes y alumni, seminarios especializados, el acceso a ofertas de empleo, etc. Además, gracias a las aportaciones de las empresas participantes en el programa, la LSE puede seguir manteniendo algunos de los programas que ofrece a su comunidad, como el centro de voluntariado.

### **Management Solutions impartió una ponencia en el programa avanzado de Industria Conectada, Liderazgo y Transformación Digital de la Universidad Pontificia Comillas, España**

Management Solutions colaboró por tercer año consecutivo, con la Cátedra de Industria Conectada de la Universidad Pontificia Comillas impartiendo una ponencia en su programa avanzado de Industria Conectada, Liderazgo y Transformación Digital, en el que participan profesionales de diversos sectores como el de la energía, industrial, aeronáutica, servicios profesionales, etc.

Durante la ponencia, realizada por D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, y con la presencia de D. Mariano Ventosa, Vicerrector de Investigación e Internacionalización de la Universidad Pontificia Comillas, D. Antonio Muñoz San Roque, Director de ICAI y D. Bernardo Villazán, Co-Director de la Cátedra de Industria Conectada, se repasó el contexto de profunda transformación en el que vivimos inmersos actualmente, en términos de cambio de los hábitos de consumo, mayor accesibilidad a la información, hiperconectividad, disrupción tecnológica, etc., así como el carácter global de la revolución digital y cómo esta impacta en el pensamiento estratégico de las empresas, su organización, cultura de trabajo, gobierno, procesos y sistemas.

# Universidad

## Presentaciones de empresa y foros de empleo

Las presentaciones de empresa y los foros de empleo constituyen un punto de encuentro fundamental entre los estudiantes de último año y las empresas.

Management Solutions ocupa un lugar destacado en los principales foros y por el stand corporativo pasan miles de universitarios interesados en conocer más de cerca en qué consiste la consultoría de negocio, los proyectos en los que trabajamos y las posibilidades de carrera que les brinda una firma en constante crecimiento y expansión.

Management Solutions ofrece, como valor añadido de su asistencia a los foros, la presencia de profesionales de la Firma que en su día estudiaron en la universidad correspondiente, y cuya experiencia puede ser de gran valor y utilidad para los

estudiantes de último año y recién titulados que aspiran a formar parte de nuestra organización.

Aparte de la recepción de los currículos, en algunos casos el departamento de Recursos Humanos realiza in situ pruebas psicotécnicas (con el fin de acelerar el proceso de selección de nuevas incorporaciones), desayunos de trabajo con los estudiantes y casos prácticos.

## Patrocinios y colaboraciones con Fundaciones Universitarias

Management Solutions colabora regularmente con Fundaciones y escuelas universitarias a través del patrocinio de premios, actos de graduación, etc.

Cátedra iDanae en Big Data y Analytics en la UPM, España

La Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Management Solutions firmaron en 2019 un convenio de colaboración para la creación de la Cátedra iDanae (inteligencia, datos, análisis y estrategia) en *Big Data y Analytics* con el objetivo de promover la generación de conocimiento, difusión y transferencia de tecnología, y fomentar la I+D+i en el área de Análisis de Datos.

Esta cátedra pretende poner foco en el desarrollo de cuatro componentes, que son parte del ciclo de puesta en valor de los activos más importantes de la sociedad actual como la información y el conocimiento.

- ▶ Inteligencia, a través de la generación de algoritmos que den soluciones a los retos actuales.

## Concurso de Modelización de problemas de Empresa, España

La Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), con el apoyo de cuatro firmas de servicios profesionales, organizó el concurso de Modelización de problemas de Empresa, dirigido a estudiantes de grados y dobles grados de la Facultad, quienes debían resolver satisfactoriamente problemas relacionados con el desarrollo de la actividad empresarial utilizando métodos matemáticos englobados dentro del ámbito de *machine learning*.

Management Solutions patrocinó uno de los premios, consistente en una dotación económica para los alumnos, que recayó en el equipo Pythonidae (formado por D. Arturo Acuaviva, Dña. Beatriz Herguedas, Dña. Inmaculada Pérez y D. Jorge Villarrubia) por la solución planteada al problema "Optimización de rutas y puestos Bicimad".



- ▶ Datos, como fuente de información para la obtención de conocimiento.
- ▶ Análisis, a través de técnicas robustas y modelos avanzados, incorporando técnicas de *machine learning*.
- ▶ Estrategia, diseñada a partir de los análisis de tendencias en la tecnología del conocimiento, que permita generar un plan de desarrollo futuro a largo plazo.

La cátedra tiene una clara vocación formativa y divulgativa; por ello se realizan sesiones de formación sobre temas de interés relacionados con el ámbito del análisis de los datos, y otros actos y sesiones divulgativas. Asimismo, la cátedra tiene un plan de becas para apoyar a los mejores estudiantes en su carrera académica, así como un premio al mejor proyecto fin de carrera.

#### *Newsletters trimestrales de la Cátedra iDanae*

Una de las líneas de trabajo que desarrolla la Cátedra iDanae, impulsada por Management Solutions y la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), es el análisis de las metatendencias en el ámbito de Analytics. Para la detección de las metatendencias es importante analizar los proyectos de inversión públicos y privados, así como los elementos destacados por organizaciones, empresas y otros grupos de interés relacionados.

Desde la Cátedra se mantiene una vigilancia activa a través del seguimiento de distintas fuentes, como el resultado de los Grupos de Trabajo Europeos en Analytics, los planes estratégicos del Gobierno de los Estados Unidos sobre la estrategia de investigación y desarrollo en inteligencia

artificial, u otros análisis y publicaciones relevantes a nivel internacional.

Con un fin educativo y divulgativo, fruto de esta vigilancia se mantiene una lista actualizada de temáticas (interpretabilidad de modelos; implicaciones éticas, legales y sociales de la Inteligencia Artificial; predictibilidad y modelización; *data augmentation* y *data democratization*; etc.) que se irán desarrollando a través de la publicación de informe trimestrales, con el objetivo de aportar una visión de una determinada tendencia o tema de interés.

En 2019 la Cátedra publicó el primero de estos informes, titulado "Interpretabilidad de los modelos de Inteligencia Artificial", disponible para el público general a través de la web de la Cátedra iDanae y de la web de Management Solutions.

### Premios Cátedra iDanae en Big Data y Analytics

La Cátedra iDanae (inteligencia, datos, análisis y estrategia) en *Big Data* y Analytics, que surge en el marco de la colaboración de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Management Solutions, concedió los premios a los mejores Trabajo Fin de Grado a D. Alejandro Fernández Cabrera, curso 2017/2018, y a D. Mariano Blanco Cantero, curso 2018/19.

Estos premios fueron concedidos tras un proceso competitivo entre los alumnos con opción a matrícula de honor, cuyos trabajos fueron valorados a través de criterios que consideran la tecnología e innovación del trabajo, la aplicación en el mundo empresarial, así como la capacidad expositiva de sus autores en su presentación a un tribunal evaluador.



Premios Cátedra iDanae en Big Data y Analytics, España

## Desayuno-coloquio organizado por el Club Empresarial ICADE, España

El evento, organizado por el Club Empresarial ICADE y moderado por el Presidente de Management Solutions, D. Alfonso Serrano-Suñer, en su calidad de Vicepresidente del Club, contó con la participación como ponente de Dña. María Dolores Dancausa, Consejera Delegada de Bankinter, y con la presencia de D. Julio Luis Martínez SJ, Rector de la Universidad Pontificia Comillas, así como con la asistencia de más de 150 miembros del Club, entre ellos varios socios y directores de Management Solutions.

La ponencia de Dña. María Dolores Dancausa llevó por título "Bankinter y los retos del sector financiero" y, tras la misma, se organizó un coloquio en el que la Consejera Delegada de Bankinter respondió las preguntas que le hicieron los asistentes acerca del contexto económico, del sector financiero y del caso particular de Bankinter.



### Club Empresarial ICADE, España

El Club Empresarial ICADE es una asociación sin ánimo de lucro, promovida en el año 2004 por un grupo de empresarios ex-alumnos de ICADE, junto con el Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, para fomentar el espíritu emprendedor en esta comunidad universitaria, así como para crear un auténtico foro de reflexión e influencia en la sociedad española.

Management Solutions, a través de varios de los socios de la Firma, colabora con las iniciativas que el Club pone en marcha en beneficio de los alumnis y alumnos de la Universidad Pontificia Comillas.

### Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao, España

Management Solutions se incorporó en 2007 en calidad de socio a la Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao, cuya misión es velar por la excelencia de todas las tareas docentes y de investigación que la Escuela de Ingenieros desarrolla. La

Fundación, creada en 1997, cumple con su cometido mediante la organización de conferencias, cursos y seminarios, emisión de dictámenes, realización de publicaciones y estudios, fomento de investigaciones, etc., siempre con el fin de mejorar y promocionar la docencia y la investigación en el ámbito de la ingeniería. Además, colabora directamente con el mundo laboral otorgando premios, distinciones y galardones para quienes hayan destacado en el ejercicio de la ingeniería.

### Fundación Universidad de Deusto, España

La Firma colabora con la Fundación Deusto con una donación económica que sirve para la ayuda a los fines estatutarios de la Fundación, entre los que se encuentran invertir y promover proyectos de investigación, estudio o divulgación.

### UCLU Business Society, Reino Unido

Management Solutions se incorporó en 2013 en calidad de patrocinador a la UCLU Business Society, una sociedad universitaria integrada en la University College London, que

tiene como principal función dar soporte a los estudiantes universitarios de últimos cursos colaborando con su integración en el mundo laboral a través de la organización de eventos de *networking*, programas de becas, presentación de casos prácticos y seminarios, etc.

### XIII Modelling Week, España

Management Solutions participó en la XIII Modelling Week, un encuentro anual organizado desde 2007 por la Facultad de Ciencias Matemáticas y el Instituto de Matemática Interdisciplinar.

El evento, resultado de la colaboración entre universidad y empresa, plantea a alumnos de máster de varias universidades (Complutense, Oxford, Florencia y Leicester, entre otras) problemas reales propuestos por empresas de diferentes sectores de actividad con el objetivo de ser resueltos utilizando las Matemáticas como herramienta, bajo la supervisión de instructores.

### Management Solutions impartió un seminario de Machine Learning en ICAI, España

Management Solutions colaboró nuevamente con la Universidad Pontificia Comillas en la impartición, dentro de la asignatura “Machine learning II” del Máster en Big Data, de un seminario sobre aplicación de técnicas de *data science* en la caracterización de clientes energéticos y su integración en la gestión comercial.

El seminario trató sobre la definición de modelos de segmentación con fines comerciales y el desarrollo de una metodología para su integración en la gestión y medición de su rentabilidad.

### Workshop sobre Agile/Scrum en la Universidad de Utrecht, Países Bajos

Management Solutions impartió una sesión de formación a los alumnos de la Universidad de Utrecht como parte del programa *Career Services*.

La agenda de la jornada consistió en una introducción teórica a las metodologías *agile* seguida de una dinámica de *Agile Lego Session*, en la que los estudiantes pudieron experimentar de primera mano los desafíos y beneficios de estos nuevos métodos de trabajo.



### “Nuestro respaldo al mundo académico es uno de los pilares del compromiso de la Firma con su entorno”

Desde nuestros inicios, el desarrollo de una estrecha relación con la universidad ha sido una prioridad para Management Solutions.

Este compromiso viene materializándose a través de múltiples iniciativas, desde convenios de colaboración para becas y prácticas con las principales universidades de los países donde operamos, pasando por la impartición de clases y seminarios especializados, hasta la cooperación en programas de investigación, e incluso el patrocinio de fundaciones y asociaciones universitarias.

A todo lo anterior se suma nuestra satisfacción al contribuir todos los años a la creación de empleo joven para recién titulados, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una excelente carrera profesional.

**Arantza Zárate**  
Socia de Management Solutions



Premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de ICAI, España

# Universidad

## Business game “Imperial Tank” organizado en el Imperial College London, Reino Unido

Management Solutions organizó un *business game* entre los alumnos del Imperial College London. Bajo el nombre Imperial Tank, el juego dividió a los estudiantes en dos grupos: por un lado, los emprendedores, quienes tenían que desarrollar una idea de negocio innovadora con la que convencer a un mayor número de inversores; por otro, los inversores, cuyo objetivo era escoger las opciones de mayor rentabilidad, teniendo en cuenta las habilidades de comunicación y negociación así como la creatividad y el pensamiento crítico de los emprendedores.

## Business case sobre Ciberseguridad y Riesgos tecnológicos en la UPM, España

En los tiempos de la transformación digital, la gestión de los riesgos tecnológicos es una cuestión crítica para garantizar la viabilidad de una empresa. Management Solutions realizó un seminario en la Facultad de Informática de la Universidad Politécnica de Madrid en la que se presentó a los estudiantes un caso práctico de toma de decisiones y los factores a tener en cuenta en un incidente de seguridad como la gestión del evento Wannacry, el ataque de *ransomware* más global y mediático de los últimos años.

## Técnicas de Machine Learning y su aplicación en la industria financiera en la UDLAP, México

Management Solutions organizó un *business case* en la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP) en el que se expusieron las metodologías matemáticas básicas para utilizar un modelo de *machine learning* (parte funcional) y su aplicación en *software* comercial, así como su uso en los modelos de captación de productos en la banca y ayuda en prevención de cargos no reconocidos (parte técnica).



Entrega de diplomas a los graduados en la ETSINF de la UPV, España

En esta ocasión Management Solutions, que participa en la *Modelling Week* desde 2009, planteó un caso de detección de fraude en carteras de crédito, apoyando a un grupo de alumnos en su resolución.

### Try IT! 2019, España

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en *Try IT! 2019*, un congreso orientado a difundir las tendencias en el sector de las tecnologías de la información y la informática organizado por la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Informáticos de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM).

Durante el congreso, expertos en diferentes campos de la informática compartieron sus conocimientos con los alumnos de la Escuela, dando la posibilidad de conocer las últimas tendencias tecnológicas y su aplicación en el mundo empresarial.

La ponencia de Management Solutions, titulada “*Data lakes* y la arquitectura Lambda”, trató sobre dicha arquitectura, elemento

## Premios a los mejores Proyectos Fin de Carrera (PFC) de ICAI curso 2017/2018, España

Management Solutions patrocinó una de las categorías de los premios a los mejores Proyectos de Fin de Carrera de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería ICAI (Universidad Pontificia Comillas) correspondientes al curso 2017/2018.

Organizados por áreas temáticas, Management Solutions patrocinó el premio del área de "Integración en la gestión de la Inteligencia Artificial", que fue concedido al proyecto "Analysis of the European cross-border physical flows applying machine learning techniques", realizado por Dña. Laura Estévez y dirigido por D. Santiago Moreno y D. Eugenio Sánchez.

D. Miguel Ángel Poblet, Socio de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio patrocinado por la Firma en un acto que estuvo presidido por el Rector de la Universidad, D. Julio Martínez SJ, acompañado por el Director de la Escuela, D. Antonio Muñoz, y por el Director de Innovación, Sostenibilidad y Calidad de Iberdrola, D. Agustín Delgado, invitado de honor al acto.



Premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de ICAI, España

que cohesionan y da sentido a los componentes del ecosistema Hadoop y que permite mantener el tiempo de respuesta ante solicitudes de datos en tiempo real pese al aumento de la volumetría de información a gestionar.

### *Entrega de diplomas a los graduados en la ETSINF de la UPV, España*

Management Solutions patrocinó la entrega de diplomas a los graduados de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV). En el acto, que contó con la asistencia de cerca de 1.100 personas entre alumnos, familiares, profesores de la Escuela y representantes de empresas vinculadas a la Universidad, se entregaron los diplomas a los alumnos titulados en la Escuela Técnica Superior de Ingeniería Informática de la UPV del curso 2018/2019 en el Grado de Ingeniería Informática, el Máster Universitario en Ingeniería Informática y el Máster Universitario en Gestión de la Información, incluyendo también un reconocimiento a los mejores expedientes de cada una de las titulaciones.

El acto fue presidido por D. Eduardo Vendrell, Vicerrector de Estudios, Calidad y Acreditación de la UPV, y durante el mismo intervino, en representación de Management Solutions, D. José Manuel Navas, que recibió un reconocimiento por la especial vinculación de la Firma con la Universidad.

### *Premios y reconocimientos a los mejores Trabajos Fin de Grado y expedientes universitarios, España*

Durante 2019 Management Solutions reforzó su implicación con los estudiantes universitarios patrocinando premios a los mejores Trabajos Fin de Grado (TFG) y a los mejores expedientes.

Concretamente, Management Solutions patrocinó premios a los mejores TFG del curso 2018/2019 en las facultades técnicas de la Universidad de Deusto, Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea (UPV/EHU), Universitat de Barcelona y Universitat Autònoma de Barcelona con el objetivo de reconocer los trabajos más innovadores dentro del ámbito de la transformación digital, valorando especialmente las tecnologías propuestas, la capacidad de innovación de las soluciones obtenidas y su aplicación en el mundo empresarial.

D. Iker Yabar, director de Management Solutions, fue el encargado de entregar el premio al mejor TFG de Ingeniería Informática en Deusto, que recayó en D. Jon Ibáñez Gilsanz por su trabajo "SmartXa: solución tecnológica para la monitorización de movilidad en enfermedades neurodegenerativas." La entrega del premio se realizó durante el Forotech, evento organizado por la Facultad de Ingeniería de Deusto que busca acercar la ingeniería y la tecnología a la sociedad. Por otra parte, D. Iker Yabar entregó también el premio al mejor TFG de Ingeniería Informática en UPV/EHU, que fue para el trabajo "Extracción de indicadores de similitud entre documentos bilingües" elaborado por D. Mikel Laburu.

En Barcelona D. Josep Rotés, socio de Management Solutions, fue el encargado de entregar el Premio al mejor expediente de Ingeniería Informática de la Universitat de Barcelona que recayó en D. Martí Huerta por su rendimiento en los cuatro años del grado. La entrega del premio se realizó en una ceremonia en el Paraninfo del edificio histórico de la Universidad de Barcelona, en la emblemática Gran Via de Les Corts Catalanes. Por su parte D. Víctor Alicart, gerente de Management Solutions, fue el

# Universidad

encargado de entregar el Premio al mejor expediente de Ingeniería Informática de la Universitat Autònoma Barcelona patrocinado por la Firma. La ceremonia tuvo lugar en el marco del acto de graduación de la Escuela de Ingeniería de la universidad, en el hotel Campus de la Vila.

## *Impartición de talleres en ICAI, España*

Profesionales de Management Solutions impartieron durante 2019 once talleres sobre “gestión de conflictos y toma de decisiones” (que se encuadran dentro del Diploma de Habilidades Profesionales en los títulos de Grado de Ingeniería en ICAI), a los que asistieron más de 200 estudiantes de segundo curso de ICAI.

Durante los talleres, los alumnos pudieron profundizar en la importancia del trabajo en equipo a través de distintas dinámicas y ejercicios orientados a fortalecer habilidades y la consecución de objetivos cuando se trabaja en equipo. En concreto, los

estudiantes participaron de forma proactiva en el desarrollo de dinámicas enfocadas a mejorar la toma de decisiones en grupo, gestionar el estrés a través de distintas técnicas, o practicar cómo dar y recibir críticas en el marco del trabajo en equipo, pudiendo experimentar con casos reales de proyectos típicos de consultoría, profundizando en la importancia que tiene el trabajo en equipo para la consecución de objetivos.

## *Premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de ICAI, España*

Management Solutions se incorporó en 2011 al patronato de los premios al mejor Proyecto Fin de Carrera de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería (ICAI) de la Universidad Pontificia Comillas, dando continuidad a la labor que presta desde 2005 en la dirección de Proyectos Fin de Carrera en colaboración con ICAI.

Organizados por áreas temáticas, Management Solutions patrocinó en 2019 el premio “Integración en la gestión de la

Inteligencia Artificial”, mediante la aportación de una cantidad económica destinada a los premios e implicándose en la valoración de los trabajos presentados ya que, para cada área, un jurado formado por el Director de la Escuela, un representante del patrocinador y el profesor responsable de proyectos, se encarga de decidir la concesión de los premios.

## *Programa Familia Empresaria y Empresa Familiar de Deusto, España*

Management Solutions patrocinó en 2019 el programa Familia Empresaria y Empresa Familiar desarrollado por Deusto Business School e INSEAD con el objetivo de abordar de forma metodológica y sistemática las preguntas esenciales de la empresa familiar/familia empresaria, compartir y contrastar experiencias, generar debates abiertos e inspiradores, provocar reflexiones críticas, así como generar una agenda consolidada de futuro.



Firma del convenio del Premio Management Solutions al mejor TFG de ADE sobre “Data Analysis y Data Science”, España

## **Premio Management Solutions al mejor TFG de ADE sobre “Data Analysis y Data Science”, España**

La Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE y Management Solutions firmaron en 2019 un convenio de colaboración para la creación del Premio Management Solutions - Data Analysis y Data Science, con el objetivo de reconocer el mejor Trabajo Fin de Grado (TFG) de ADE en dicho ámbito.

El acto protocolario de la firma del convenio estuvo presidido por Dña. M<sup>ª</sup> Teresa Corzo, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE, y por D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, y contó además con la presencia de D. Javier Márquez, Vicedecano de Relaciones Institucionales e Investigación, Dña. Marta Ramos Aguilar, coordinadora de los premios de TFG, y Dña. Cristina López y D. Miguel Ángel Poblet, socios de Management Solutions.



# Patrocinio y mecenazgo

El patrocinio y mecenazgo de actividades culturales y empresariales está siempre presente en la estrategia empresarial de Management Solutions. Por esta razón, la Firma colabora, en la medida de sus posibilidades, con instituciones culturales y otras asociaciones sin ánimo de lucro.

## **Teatro Real de Madrid, España**

Management Solutions es Patrocinador del Teatro Real de Madrid. Con la aportación económica realizada a favor del Teatro Real (por decimoquinto año consecutivo), contribuimos a fomentar la difusión, el aprecio y el conocimiento de las artes líricas, musicales y coreográficas; a proteger, conservar y promover el enriquecimiento de los bienes que integran el patrimonio artístico; a la defensa, promoción e investigación del patrimonio lírico-musical español y a fomentar la asistencia de los ciudadanos a su programación y actividades.

D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, forma parte como Vocal de la Junta de Protectores del Teatro Real, en la que están representados los principales patrocinadores de la institución bajo la presidencia de D. Alfredo Sáenz. La Junta de Protectores tiene como finalidad promover la participación de la sociedad civil en la buena marcha de tan emblemática institución española.

## **Club Español de la Energía (ENERCLUB)**

Management Solutions participa como socio en el Club Español de la Energía (ENERCLUB), constituido como punto de encuentro, diálogo y difusión entre empresas y profesionales del sector energético y cuyo principal objetivo es facilitar la divulgación y formación de ideas en relación con la utilización racional de la energía, conservación del medio ambiente y desarrollo sostenible.

Gracias al apoyo y aportación económica de los socios, ha sido posible el desarrollo de su actividad a lo largo de más de veinte años en torno a cuatro grandes áreas: conocimiento energético, formación, publicaciones y difusión *online*.

## **Club de Gestión de Riesgos de España**

Management Solutions es socio protector del Club de Gestión de Riesgos de España. Con su aportación económica contribuye a la creación y sostenimiento de las actividades, objeto fundacional del club.

Los objetivos principales de esta asociación son servir de punto de encuentro y foro de debate de la gestión, control, análisis y medición de los riesgos derivados de la actividad empresarial, así como fomentar el intercambio de ideas, experiencias y contraste de opiniones sobre las mejores prácticas en esta

*La Firma mantiene una política activa de patrocinio y mecenazgo*



Junta de Protectores del Teatro Real de Madrid, España

# Patrocinio y mecenazgo

materia. Asimismo, entre sus objetivos está el de mantener contactos estrechos con autoridades reguladoras y otros organismos con esos fines y la divulgación del conocimiento a través de la organización y desarrollo de programas de formación (FRM) y cursos por internet.

Como socio protector del Club y miembro de su Consejo de Administración, Management Solutions contribuye igualmente a la financiación y mantenimiento de las diferentes actividades que se organizan.

## **British Bankers' Association, Reino Unido**

En 2014 Management Solutions se incorporó en calidad de asociado a la British Bankers' Association (BBA), asociación de banca y entidades financieras líder en Reino Unido, que representa los intereses de más de 240 entidades financieras diferentes que operan en más de 180 países.

La BBA promueve e impulsa políticas e iniciativas que favorecen tanto a sus asociados como al público en general, basando su trabajo en tres prioridades: i) velar por la correcta relación entre entidades financieras y clientes, independientemente de su tamaño; ii) promover el crecimiento del Reino Unido, tratando de consolidarlo como centro financiero global; iii) elevar los estándares de calidad aplicados en la industria, tanto de carácter profesional como éticos.

## **AIFIRM Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers**

Management Solutions es miembro desde 2016 de AIFIRM (Associazione Italiana Financial Industry Risk Management), asociación que reúne y representa a los profesionales del mundo financiero, bancario y asegurador que trabajan en las áreas de riesgos de las principales entidades del país, y que tiene como objetivos mejorar los estándares organizativos de

las funciones corporativas implicadas en la medición de riesgos, y difundir el conocimiento de los criterios de medición de riesgos, mejorando su funcionamiento y utilización.

## **Bundesverband deutscher Banken, Alemania**

Desde 2015, Management Solutions es miembro de la Bundesverband deutscher Banken (Asociación de Bancos de Alemania), asociación que representa a más de 200 bancos comerciales privados y 11 asociaciones regionales, y que tiene como objetivo servir como punto de encuentro entre el sector financiero, la administración y autoridades de regulación y supervisión del sector mediante foros, eventos sectoriales y publicaciones especializadas.

## **Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, España**

Management Solutions forma parte, en calidad de patrono, de la Asociación de Amigos de la Real Academia de Ciencias de España (ARAC) como muestra de su compromiso social con el mundo académico y la investigación en general y, en concreto, con la difusión y transformación del conocimiento científico, al tiempo que colabora con la RAC (Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales) y su Fundación, a través de un patrocinio activo, más allá del soporte financiero.

La Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales es una academia española de carácter público dedicada al estudio e investigación de las matemáticas, la física, la química, la biología, la ingeniería y otras ramas relacionadas con las ciencias.

Por su parte, los objetivos de la ARAC son principalmente apoyar el cumplimiento de los objetivos y actividades de la

RAC, además de facilitar la difusión de la ciencia, los avances científicos y tecnológicos, y su acercamiento a la sociedad.

## **Instituto de Actuarios Españoles**

Management Solutions forma parte, como miembro protector, del Instituto de Actuarios Españoles (IAE), principal asociación de actuarios española y miembro de pleno derecho del *Groupe Consultatif Actuariel Europeen* y de la *International Actuarial Association*.

Dicho Instituto tiene como principales finalidades representar a sus miembros en cuantas cuestiones se relacionan con su actividad actuarial, organizar e impulsar toda clase de estudios y actividades relacionadas con la profesión de actuario, colaborar con los organismos y autoridades competentes siempre que para ello sea requerido, regular la actividad profesional que, en todo caso, se ajustará a los más exigentes principios científicos y éticos, ejercer tutela, protección y vigilancia sobre las actividades profesionales de los miembros del Instituto, dirimir las cuestiones de carácter profesional que puedan surgir entre los miembros del mismo y establecer y mantener relaciones e intercambios con aquellos organismos de carácter técnico, científico o profesional, nacionales o extranjeros, dedicados a actividades que total o parcialmente tengan afinidad con los fines del Instituto.

## **Consortio Alastria, España**

Management Solutions, junto con las principales compañías españolas de banca, energía y telecomunicaciones, fundó en 2017 la primera red nacional multisectorial del mundo que emplea *blockchain* con el objetivo de habilitar y acelerar la transformación digital de los distintos sectores industriales y empresariales.

## Management Solutions apoya a la Fundación de Amigos del Teatro Real, España

Management Solutions colaboró por tercer año consecutivo con la Fundación mediante una aportación económica, quedando nuevamente de manifiesto su compromiso con el patrocinio y mecenazgo de asociaciones e instituciones culturales dentro de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

Por otra parte, más de 70 profesionales de Management Solutions renovaron su apoyo en 2019 a la Fundación de Amigos del Teatro Real, constituida para apoyar, fomentar, y desarrollar las actividades y proyectos culturales del Teatro Real, y con la que la Firma colabora mediante una aportación económica.



La red Alastria garantiza la identidad de los participantes y el registro indeleble de las operaciones que se realizan sobre ella, permitiendo a los participantes ofrecer y recibir servicios con eficacia legal en el ámbito español y acorde con la regulación europea.

La participación de Management Solutions en este consorcio en calidad de Socio Fundador, permite a la Firma colaborar en el diseño de la primera DLT española, construir proyectos y ofrecer servicios sobre la plataforma, así como innovar y contribuir a la sociedad española creando una plataforma de servicios y productos *blockchain*.

### **Círculo de Empresarios, España**

El Círculo de Empresarios de España es un centro de pensamiento y de debate al servicio de la sociedad española en su conjunto, que tiene como principales objetivos la

promoción del libre mercado y de la libre empresa, el reconocimiento del valor social de empresario como creador de empleo, riqueza y bienestar general, y el fomento del espíritu emprendedor.

Management Solutions, a través de su Presidente, colabora con la Institución y dirige, desde 2017, el Grupo de trabajo sobre Transformación Digital, que tiene como principal objetivo elaborar una serie de documentos que faciliten el entendimiento e implicaciones de la transformación digital, dirigidos fundamentalmente a las empresas, con un contenido didáctico, práctico y que cuente con respaldo académico/experto.

Actualmente participan más de 30 profesionales con amplio conocimiento sobre la materia en representación de los sectores más relevantes de la economía española.

### **Cámaras de comercio**

Management Solutions forma parte como socio protector de la Cámara de Comercio Española en China, la Cámara de Comercio de Brasil en España, la Cámara de Comercio Española en Brasil, la Cámara de Comercio Polaco-Española, la Cámara de Comercio Española en Italia, la Cámara de Comercio Británica en España y la Cámara de Comercio Española en Reino Unido, instituciones todas ellas que tienen como objetivo el fortalecimiento de los lazos entre empresas e instituciones.

La pertenencia a estas instituciones refuerza la vinculación de la Firma con instituciones y organizaciones de referencia en los mercados en los que Management Solutions opera.

# Convenios de colaboración

*Management Solutions tiene firmados diversos convenios de colaboración con distintas fundaciones y entidades que promueven causas solidarias, de emprendimiento o integración social*



"Del código al proyecto", Fundación Créate

## **Fundación Síndrome de Down de Madrid**

Con el objetivo de reforzar su compromiso con la integración laboral de personas con síndrome de Down y discapacidad intelectual, Management Solutions firmó en 2015 un convenio con la Fundación Síndrome de Down de Madrid (Down Madrid) en el marco del programa "Empleo con Apoyo Stela", que tiene como objetivo facilitar y promover la inserción social y laboral de las personas con síndrome de Down y discapacidad intelectual en entornos ordinarios de trabajo.

Down Madrid es una entidad sin ánimo de lucro, declarada de Utilidad Pública, cuya misión es la consecución de la autonomía individual de las personas con síndrome de Down u otras discapacidades intelectuales y su plena inclusión social.

## **Fundación Créate**

Management Solutions es patrono fundador de Fundación Créate, una organización sin ánimo de lucro constituida en 2011 en respuesta a la necesidad de formar personas que puedan adaptarse a una sociedad en continuo cambio.

Al formar parte de su patronato, Management Solutions colabora con la misión de la Fundación Créate: el fomento de la calidad y la innovación en el campo de la educación para despertar el talento y el espíritu emprendedor de niños y jóvenes y todo ello a través de la investigación, desarrollo e implantación de metodologías, técnicas y herramientas innovadoras en la comunidad educativa, para su uso en la escuela y otros ámbitos de aprendizaje.

Además de participar activamente en eventos y programas organizados por la Fundación, en 2019 Management Solutions patrocinó la III Minimarató de Madrid, organizada por Fundación Créate con el fin de fomentar el deporte individual y en equipo como actividad integral y holística, que desarrolla distintas dimensiones del ser humano. En el evento participaron cerca de 5.000 jóvenes (entre 10 y 17 años) de cerca de 50 centros escolares de Madrid, que tuvieron que recorrer 4,2 kilómetros, el 10% de una maratón.

## **Organización Nacional de Ciegos Españoles**

Management Solutions firmó en 2014 un convenio de colaboración con Ilunion Viajes, perteneciente al Grupo de Empresas de la ONCE y su Fundación (Organización Nacional de Ciegos Españoles), con el fin de reforzar su compromiso con la integración laboral de personas con discapacidad. Desde entonces, la agencia presta a la Firma los servicios propios de agencia de viajes, que incluyen todo lo relacionado con la reserva de billetes en cualquier medio de transporte, gestión de reservas de hotel para desplazamientos profesionales, etc.

Ilunion Viajes se encuentra calificado como Centro Especial de Empleo (empresas cuyo objetivo es proporcionar a las personas con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado). El compromiso de Ilunion es impulsar la igualdad de oportunidades y la plena inclusión de las personas con discapacidad mediante la generación de empleo y la búsqueda de la accesibilidad universal.

## **Proyecto de Microfinanzas**

La Fundación BBVA para las Microfinanzas es una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo es promover el acceso al crédito y a la actividad financiera de los estratos más desfavorecidos de la sociedad, con el fin de facilitar el desarrollo de actividades productivas a pequeña escala y, de este modo, contribuir a mejorar el nivel de vida de las familias y al desarrollo sostenible de las sociedades en las que opera.

La Fundación centra su actividad inicialmente en América Latina (con actividad en Puerto Rico, Panamá, Perú, Colombia, Chile y Argentina), que constituye el centro corporativo de la red, a la que además de capital, aporta sistemas de gobierno y de gestión compartidos, una base tecnológica común, facilidades para la obtención de recursos financieros en los mercados internacionales y, en general, las ventajas derivadas de las economías de escala y de alcance que posibilita una red de estas características.

Management Solutions, en coordinación con el Área de Riesgos de la Fundación, colaboró en el pasado en el diseño e implantación de un modelo de riesgos para microfinanzas, su integración en los procesos de contratación, el diseño e implantación de una plataforma tecnológica de gestión de riesgos y la mejora de la eficiencia comercial y operativa.

### **Programa de solidaridad en la empresa, en colaboración con la AECC**

En marzo de 2012, Management Solutions se adhirió a una iniciativa de la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) que consiste en la difusión mensual de mensajes de salud, prevención y detección precoz del cáncer dirigidos a colectivos empresariales, y que tiene como principal objetivo concienciar a la población sobre la importancia de la prevención y la detección precoz del cáncer.

Durante 2019 Management Solutions siguió participando en el Programa de Solidaridad en la empresa mediante la difusión de las *newsletters* de la AECC sobre la importancia de la prevención y de seguir hábitos y dietas saludables, los beneficios del manejo del estrés y la ansiedad, o ampliando información sobre diferentes tipos de cáncer.

### **Fundación Prodis**

Management Solutions colabora con el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promentor) puesto en marcha por Fundación Prodis, incorporando a la Firma profesionales provenientes de dicha Fundación.

Fundación Prodis busca proporcionar los apoyos necesarios a las personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida y la de sus familias. La Fundación puso en marcha en 2005 el programa Promentor, una iniciativa de profesionales de Prodis en colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid, que tiene como principales objetivos colaborar con las personas con discapacidad intelectual en el diseño de sus Proyectos de Vida a través de planes individualizados basados en la metodología de la Planificación Centrada en la Persona (PCP).

## **Programa educativo “Del código al proyecto”**

Durante 2019, y como miembro del patronato de la Fundación Créate, Management Solutions fomentó, por séptimo año consecutivo, la participación de sus profesionales en el programa “Del código al proyecto”, una nueva vía de impartir la asignatura de Tecnología, Programación y Robótica, que busca fomentar el desarrollo de un proyecto tecnológico emprendedor, potenciando el pensamiento crítico, la resolución de los problemas y la adquisición de conocimientos de programación y robótica en alumnos de primer ciclo de secundaria; apoyándose para ello en los conocimientos y habilidades de profesionales de distintas áreas de la Firma.

Este programa permite aprender los contenidos curriculares de una manera aplicada y real; el grupo de profesionales de Management Solutions compartió una sesión con los alumnos de 11 años (6º de Primaria) del CEIP Gonzalo Fernández de Córdoba de Madrid, asesorándoles de manera personalizada sobre el diseño de su proyecto (modelo de proyecto, misión y valores, marca).

El programa procura proporcionar una formación laboral ajustada a las diferencias individuales para su inclusión laboral en la empresa ordinaria, así como un servicio de empleo con apoyo continuado que fomente la igualdad de oportunidades (en la incorporación, mantenimiento y promoción del puesto de trabajo). El programa ofrece también una formación continua a lo largo de la vida para los trabajadores que ejercen su derecho al trabajo en la empresa ordinaria y dota de los apoyos necesarios para que los trabajadores con discapacidad intelectual puedan disfrutar de su tiempo libre participando como miembros de pleno derecho en su comunidad.

Para lograr cumplir con estos objetivos, el programa se inicia con un curso de “Formación para la inclusión laboral” (reconocido por la Universidad Autónoma como título propio) tras el que todos los alumnos que se gradúan acceden al Programa de “Empleo con Apoyo”, que les proporciona los apoyos necesarios para incorporarse al mercado laboral.

### **Convenios de colaboración con colegios**

Management Solutions mantiene Convenios de Colaboración con el Liceo Francés y con el Colegio Everest de Madrid, dando la oportunidad a estudiantes de Bachillerato de tener una primera experiencia en un entorno laboral. Durante 3 días, grupos de alumnos de ambos centros pudieron conocer el funcionamiento de la Firma, su misión y objetivos, los valores que comparten los profesionales de Management Solutions, además de las industrias en las que opera la Firma y las líneas de servicio que presta, a través de reuniones con profesionales de distintos perfiles y cargos, teniendo también la oportunidad de ver de cerca los diferentes tipos de proyecto que se desarrollan y realizando un caso práctico sobre consultoría en el sector financiero.

# Acción Social

## *La Firma apoya y fomenta las actuaciones solidarias desarrolladas por sus profesionales*

Desde la creación del Grupo de Acción Social, los profesionales de Management Solutions han realizado numerosas actividades en colaboración con diversas ONG y asociaciones benéficas.

A lo largo de 2019, Management Solutions ha organizado y patrocinado actuaciones solidarias promovidas por el Grupo de Acción Social y ha respaldado y apoyado económicamente otras muchas actividades solidarias desarrolladas por los profesionales de la Firma.

### **Actuaciones solidarias organizadas por Management Solutions**

#### *Verano Solidario*

Desde 2006, Management Solutions facilita la participación de sus profesionales en un voluntariado de verano organizado por una ONG por medio del cual los profesionales que así lo

desean tienen la oportunidad de colaborar con un proyecto solidario destinado a ayudar a los más desfavorecidos. Así, ese año, un grupo de quince profesionales de Management Solutions aceptó la propuesta de la Firma, que sufragaría todos los gastos del viaje, de dedicar sus vacaciones de verano a colaborar con las Misioneras de la Caridad en Calcuta (India). De esta manera nació el Verano Solidario, actividad que tuvo continuidad en 2007 con el voluntariado en Guayaquil (Ecuador), así como desde 2008 a 2011, con Calcuta nuevamente como destino.

Entre 2012 y 2017 el Verano Solidario consistió en colaborar con el programa de "Voluntarios a terreno" impulsado por la ONG Ayuda en Acción. Así, en 2012 y 2013 los profesionales de la Firma viajaron al Hogar Teresa de los Andes de Bolivia, un centro que atiende a cerca de 200 niños con discapacidad intelectual de diversos grados; entre 2014 y 2016 el voluntariado se llevó a cabo en Santo Domingo de los Tsáchilas, en Ecuador; mientras que en 2017 la actividad se



Verano Solidario en Calcuta, India

desarrolló en Waslala (Nicaragua), en conjunto con la Fundación Madre Tierra (FUMAT), con el objetivo de reducir la pobreza de los hogares rurales.

En 2018 y 2019 el Verano Solidario tuvo lugar de nuevo en Calcuta, contando en la edición de 2019 con la participación de más de 50 voluntarios procedentes de las oficinas de España, Reino Unido, Polonia, Estados Unidos, México, Colombia, Brasil, Perú y Chile. Los voluntarios, organizados en diferentes grupos debido a la buena acogida de la actividad, tuvieron la oportunidad de dar clases de apoyo y organizaron diferentes excursiones para los niños acogidos en diversos centros de New Light, además de colaborar con varios centros de Madre Teresa: Prem Dam, para enfermos terminales y crónicos; Shanti Dan, para mujeres y niñas con discapacidad; y el orfanato Sishu Bhavan, realizando distintas tareas como el lavado de ropa, la preparación de las comidas, así como el acompañamiento de los internos.

### Cine Solidario

En 2005 Management Solutions puso en marcha el Cine Solidario, una actividad familiar en la que aprovechando la cercanía de las fiestas navideñas y utilizando como reclamo un estreno cinematográfico, la Firma recauda alimentos y regalos para los más necesitados. En España, en 2019 la actividad se celebró en Madrid, Bilbao y Barcelona de manera simultánea.

El evento de Madrid reunió a cerca de 2.500 personas entre profesionales, antiguos integrantes de nuestra Firma y algunos de nuestros principales clientes y colaboradores junto con sus familias. Gracias a la generosidad de todos los asistentes lograron recogerse cerca de 6.500 kilos de alimentos no perecederos, comida infantil y pañales, que fueron entregados esa misma mañana en la sede madrileña de las Misioneras de la Caridad para que los distribuyeran entre las personas sin recursos que diariamente acuden a sus comedores sociales.

Por su parte, el Cine Solidario de Management Solutions en Bilbao reunió en su novena edición a 800 personas, quienes aportaron más de 1.500 kilos de alimentos que fueron entregados a Banco de Alimentos de Bizkaia para ser posteriormente distribuidos entre personas sin recursos.

En Barcelona, donde se celebró el Cine Solidario por primera vez, se dieron cita más de 300 personas que lograron recaudar más de 600 kilos de alimentos y productos infantiles (papillas, pañales, etc.) que fueron entregados al Banc dels Aliments de Barcelona.

Los niños fueron los verdaderos protagonistas de la jornada y quienes más disfrutaron de la película, los vídeos proyectados y los espectáculos infantiles de animación ofrecidos por los actores, tanto a la llegada como durante el cóctel posterior a la película. Los voluntarios de Acción Social fueron los responsables de estas actividades, encargándose de la logística



# Acción Social

de la jornada y de la entrega de todo lo recaudado a las citadas instituciones.

El éxito de la actividad en España ha hecho que vaya extendiéndose también a otras oficinas de Management Solutions. Así, en 2019 el Cine Solidario se celebró también en Ciudad de México, São Paulo y Santiago de Chile.

En México el Cine Solidario se celebró en 2019 por cuarta vez, reuniendo a cerca de 300 personas entre profesionales de la Firma y clientes, acompañados de sus familias. Gracias a la generosidad de los asistentes lograron recaudarse 1.000 kilos de alimentos no perecederos que fueron entregados ese mismo día a la Fundación Clara Moreno y Miramón, una institución cuyo fin es transformar la vida de niñas y adolescentes en riesgo social a través de programas de atención integral.

La oficina de Chile celebró en 2019 su tercer Cine Solidario, reuniendo a cerca de 200 personas entre profesionales de la Firma, familiares y clientes, y en el que lograron recaudarse más de 300 kilos de alimentos no perecederos que fueron entregados ese mismo día al Hogar San Ricardo, una residencia que brinda acogida a niños con discapacidad mental y/o física que son derivados del Servicio Nacional del Menor por situación de abandono, vulnerabilidades sociales y/o carentes de familiares responsables.

En Brasil los voluntarios de la oficina de São Paulo acompañaron a los niños del Hogar Infantil Santo Amaro, que acoge a 30 niños y adolescentes de entre 0 y 17 años sin recursos y en situación de riesgo social extremo, a pasar una tarde llena de diversión. La actividad comenzó con la proyección de una película infantil en unos cines de un conocido centro comercial de São Paulo, donde los niños disfrutaron de la película con palomitas y refrescos y, al terminar, pudieron merendar en una hamburguesería.

## *III Carrera Solidaria Management Solutions*

Durante 2019, Management Solutions celebró su III Carrera Solidaria en el Bosque Ciudad Financiera de Boadilla del Monte

(Madrid, España), organizada para recaudar fondos destinados íntegramente a colaborar con los programas y actividades educativas que la Fundación Créate, de la que Management Solutions es patrono fundador, desarrolla para promover la innovación y el emprendimiento entre niños y jóvenes.

El evento, pensado para que tanto los aficionados como familias enteras disfrutaran de un día de deporte solidario en el Bosque, contó con la participación de más de 500 personas en las distintas modalidades: 5 y 10 km, marcha no competitiva de 2 km, y carreras infantiles de 300, 500 y 1.000 metros según la edad.

La carrera tuvo un doble fin solidario, ya que el agua que se distribuyó entre los corredores era de AUARA, empresa social que dedica el 100% de sus dividendos a un fin social relacionado con la falta de agua en el mundo y los problemas que esto puede ocasionar.

## *Primer Torneo Solidario de Golf Management Solutions*

En 2019 Management Solutions organizó su primer Torneo Solidario de Golf en favor de la Fundación Créate, de la que Management Solutions es patrono fundador. El Torneo, celebrado en las instalaciones de Golf Santander en Boadilla del Monte (Madrid), contó con la participación de 90 jugadores, entre profesionales de Firma, clientes y colaboradores.

Todos los fondos recaudados fueron destinados a colaborar con los programas y actividades educativas que la Fundación Créate desarrolla con el objetivo de promover la innovación y el emprendimiento entre niños y jóvenes.

## *Campañas de donación de sangre*

En 2007 el Grupo de Acción Social de Management Solutions lanzó la primera campaña de donación de sangre en



Cine Solidario, Madrid



colaboración con Cruz Roja Española. Desde entonces esta iniciativa se ha ido repitiendo cada año, contando con la participación de 38 voluntarios en la donación de Madrid de 2019.

En 2019 la iniciativa se celebró también en las dos oficinas que Management Solutions tiene en Ciudad de México, en colaboración con la ONG Blooders. En total fueron más de 50 los voluntarios que participaron en esta iniciativa que nuevamente evidencia la concienciación e implicación tanto de la Firma como de sus profesionales con este tipo de campañas.

#### Donación de ordenadores y teléfonos móviles

Management Solutions colabora habitualmente con diferentes organizaciones donando los ordenadores y teléfonos móviles usados una vez que son renovados. De este modo se logra reducir el impacto ambiental de la Firma al mismo tiempo que

se satisface la necesidad que tienen de este material los colectivos más desfavorecidos.

#### Recogida de tapones solidarios

En respuesta a la sugerencia de uno de sus profesionales, en 2013 Management Solutions puso en marcha en varias oficinas de la Firma una campaña de recogida de tapones de plástico con fines solidarios para colaborar con el programa "Tapones para una nueva vida". Este programa, puesto en marcha por la Fundación Seur, tiene por objetivo ayudar a niños con problemas de salud que necesitan un tratamiento médico, además de conseguir reciclar toneladas de tapones de plástico evitando así la emisión de CO<sub>2</sub>.

Dada la buena acogida de esta iniciativa por parte de los profesionales de la Firma, durante 2019 se continuó con la recogida de tapones, consiguiendo alcanzar los 50 kilos de tapones.

### Actuaciones solidarias desarrolladas por los profesionales de Management Solutions y respaldadas por la Firma en colaboración con ONG y asociaciones benéficas

#### Torneo Pro-Am de la Fundación Deporte y Desafío, España

El Torneo, en el que Management Solutions participaba por décimo año consecutivo, se celebró en el campo de Golf Santander, en Boadilla del Monte, y contó con la participación de 10 equipos (integrados todos ellos por un jugador profesional de golf del circuito europeo y cuatro amateurs).

#### Navidades solidarias

Más de 500 profesionales de Management Solutions tuvieron nuevamente la oportunidad de llevar ilusión a los colectivos más desfavorecidos a través del proyecto "Navidades Solidarias", que se organizó por undécimo año consecutivo



III Carrera Solidaria Management Solutions en Madrid, España



III Carrera Solidaria Management Solutions en Madrid, España

# Acción Social



mediante la puesta en marcha de diversas iniciativas en España, Reino Unido, Alemania, Francia, Polonia, Italia, Países Bajos, Portugal, EE.UU., México, Colombia, Brasil, Perú, Chile y Argentina.

En España se organizó la campaña “Reyes Magos de Verdad”, que trata de conseguir regalos para niños de casas de acogida que, de otro modo, no recibirían ningún regalo el día de Reyes. Nuevamente la actividad gozó de una gran acogida y, gracias a la participación de más de 140 profesionales de Madrid, Barcelona y Bilbao, se hizo posible que los niños sin recursos de estos centros recibieran los regalos que con anterioridad habían solicitado por carta a “sus” Reyes Magos particulares.

En Reino Unido se colaboró nuevamente con la campaña “Toy Appeal” de recogida de regalos para niños de familias sin recursos del Este de Londres organizada por ELBA, una fundación que trata de aglutinar esfuerzos y recursos del sector privado para ofrecer posibilidades de mejora a comunidades necesitadas locales.

El Grupo de Acción Social de la oficina de Alemania organizó nuevamente una colecta de alimentos para colaborar con Frankfurter Tafel, una organización que ayuda a familias desfavorecidas entregándoles pack de alimentos o a través de sus comedores sociales.

Por su parte, las oficinas de Francia, Polonia e Italia colaboraron con distintos hospitales locales a través de colectas de regalos que fueron entregados por los propios voluntarios a los niños ingresados durante la época de Navidad.

En los Países Bajos se colaboró por primera vez con Stichting Babyspullen, una organización que ayuda a familias sin recursos que recientemente han tenido un bebé, proporcionándoles artículos de primera necesidad para los pequeños (ropa, biberones, leche, etc.). Además de la donación, los voluntarios pasaron una tarde en el centro ayudando a clasificar la ropa donada y preparando los paquetes que posteriormente se entregarían a las familias.

Los profesionales de Management Solutions Portugal colaboraron con Apoio à Vida (fundación de apoyo a mujeres embarazadas), Acreditar (que ayuda a niños enfermos de cáncer) y Fundação do Gil (que apoya a la integración de niños en riesgo de social), recaudando alimentos de primera necesidad y comprando libros infantiles.

Por su parte, los profesionales de las distintas oficinas de Estados Unidos colaboraron un año más con St. Jude Children's Research Hospital a través de una colecta de regalos para los niños y adolescentes enfermos de cáncer y otras enfermedades graves ingresados en dicho centro durante la época de Navidad.

En México se organizó nuevamente la campaña "Sé el Rey Mago de un niño" en colaboración con la Casa Hogar Amparo, una institución cuyo fin es garantizar el desarrollo integral óptimo de las niñas en riesgo de exclusión a las que acoge, brindándoles educación, protección y un ambiente familiar con valores sustentados en el amor. Gracias a la participación de los profesionales de las oficinas de Ciudad de México, todas las niñas acogidas por esta Casa Hogar recibieron los regalos que habían solicitado por carta a "sus" Reyes Magos particulares.

En Colombia en esta ocasión se colaboró con el proyecto "Construyendo sueños" de la Fundación Catalina Muñoz, que busca atender a comunidades vulnerables a través de la construcción de módulos de vivienda prefabricados. Gracias a la aportación de la Firma y al esfuerzo desinteresado de los profesionales de la oficina de Bogotá, se logró construir una casa prefabricada para una familia sin recursos.

Los profesionales de Management Solutions Brasil colaboraron un año más con Casa da Criança Santo Amaro, un centro de São Paulo que alberga a niños sin recursos de entre 6 y 14 años, y Casa Saica 1, reuniendo a los niños de los dos hogares en una misma casa para además de entregar los regalos que previamente habían sido recaudados (sobre todo material escolar para el próximo curso), organizarles una fiesta en donde las risas y actividades con los niños fueron los protagonistas.

Por su parte, los profesionales de la oficina de Perú organizaron una chocolatada navideña para los más de 130 niños y niñas a los que apoya el Instituto de Formación de Adolescentes y Niños Trabajadores – INFANT, una organización cuya misión es la formación integral de los niños, niñas y adolescentes trabajadores (NNATS) del Perú y la región latinoamericana, así como el desarrollo de la promoción de todos sus derechos y el ejercicio de su protagonismo, a fin de contribuir a una sociedad justa y digna.

En Chile una vez más, se organizó la campaña Viejito Pascuero en colaboración con el Jardín Infantil Tai Tai (centro que da cobijo a más de 70 niños de entre 3 y 5 años de la comuna de Estación Central), y que tenía como objetivo conseguir un regalo para cada niño del centro. Gracias a la participación de los profesionales de la oficina chilena, todos los niños recibieron su regalo directamente del Viejito Pascuero durante una fiesta que organizaron los voluntarios en el centro.

En Argentina se colaboró por primera vez con el Hospital Público General de Niños Pedro de Elizalde (Casa Cuna). Los voluntarios recaudaron puzzles, juegos de mesa y libros de cuentos que posteriormente fueron a entregar directamente a los niños ingresados en el hospital.

### *Christmas con Ayuda en Acción*

Por decimotercer año consecutivo, Management Solutions realizó sus tarjetas navideñas colaborando directamente con una ONG, Ayuda en Acción, y todos los beneficios obtenidos mediante la compra de las tarjetas navideñas fueron destinados al proyecto solidario "Escuelas para el Futuro" que tiene por objetivo que los niños y niñas de Mozambique tengan acceso a una educación completa y adecuada.

Para decidir el diseño de la tarjeta se organizó el tradicional concurso, en el que más de 200 jóvenes artistas (hijos, sobrinos y hermanos de profesionales de Management Solutions) mostraron sus habilidades plásticas, y del que salió el dibujo ganador, realizado por los hermanos Martina y Samuel, de 5 y 3 años respectivamente.

### *Día del Niño, Brasil*

Con motivo del Día del Niño, profesionales de la oficina de São Paulo de Management Solutions organizaron una recaudación de fondos que permitió comprar alimentos no perecederos, un televisor y juegos de mesa para la Casa de Acogida Lar Grossarl, cuyo objetivo es promover la reinserción social e integración familiar para mejorar la calidad de vida de los niños a los que acoge.

Los voluntarios tuvieron también la oportunidad de compartir una pequeña fiesta con los diez niños de entre 11 y 17 años acogidos por Lar Grossarl durante la que se hizo entrega de los regalos.

### *Hogar Infantil Saica 2, Brasil*

El Grupo de Acción Social de Management Solutions Brasil organizó una fiesta solidaria de Pascua en el Hogar Casa da



Ganadores del concurso de Christmas con Ayuda en Acción

# Acción Social



Voluntariado con Down Madrid, España

Criança Saica 2, que acoge a niños y adolescentes sin recursos y en situación de riesgo social extremo. Los voluntarios de la Firma tuvieron la oportunidad de entregar a cada niño un “kit de Pascua” y disfrutar de una divertida jornada.

## *Festa Junina, Brasil*

Con motivo de la tradicional festividad brasileña “Fiestas Juninas”, el Grupo de Acción Social de la oficina de São Paulo organizó la segunda “Festa Junina Solidária”, destinada a recaudar fondos para futuras actividades de Acción Social, así como prendas de ropa de abrigo en buen estado y alimentos no perecederos para colaborar con un refugio que acoge a personas sin hogar.

## *Voluntariado con Down Madrid, España*

En enero de 2010 el Grupo de Acción Social de Management Solutions comenzó a colaborar con la Fundación Síndrome de Down de Madrid, organizando partidos de fútbol sala entre profesionales de la Firma y los chicos de la Fundación como

actividad de integración.

Además, el Grupo de Acción Social organiza voluntariados de un día de duración en colaboración con la Fundación, en los que profesionales de Management Solutions comparten un día de diversión con un grupo de niños con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales realizando actividades de ocio (por ejemplo, en parques multiaventura o centros relacionados con la naturaleza como Faunia).

En 2019 la colaboración con el Área de Ocio de la Fundación consistió en una visita al Parque de Atracciones de Madrid, en la que los voluntarios de la Firma acompañaron a un grupo de jóvenes con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales en una jornada repleta de aventura y diversión.

## *Campañas de apoyo a los damnificados por el ciclón Idai en Mozambique, Portugal*

Con motivo de los daños originados por el ciclón Idai que devastó Mozambique el 14 de marzo de 2019, el Grupo de



Apoyo a los damnificados por el ciclón Idai en Mozambique, Portugal

Acción Social Portugal organizó una colecta para colaborar con las miles de familias afectadas. Gracias a la generosidad de los profesionales de Management Solutions se consiguieron recaudar alimentos no perecederos, alimentos infantiles, bienes de primera necesidad y medicinas. Todo ello fue entregado a los bomberos de la ciudad de Lisboa (RSB), encargados de centralizar el envío de ayuda al país africano en colaboración con la Embajada de Mozambique en Portugal.

## *Campaña de recogida de leche “Ningún niño sin bigote”, España*

Management Solutions se unió en 2019 a la campaña impulsada por Caixabank en colaboración con el Banco de Alimentos, “Ningún niño sin bigote”, destinada a recoger litros de leche destinados a niños sin recursos.

La campaña se realiza coincidiendo con el final del curso escolar, ya que en verano multitud de menores en riesgo de exclusión social no disponen de este alimento tan básico para su crecimiento, teniendo que acudir a comedores sociales para poder alimentarse.



J.P. Morgan Corporate Challenge, Reino Unido

#### London Winter Run, Reino Unido

Un grupo de profesionales de Management Solutions se reunieron para completar los 10 km del recorrido de la "Winter Run", una carrera a través de algunos de los lugares más emblemáticos de Londres organizada por la asociación Cancer Research UK.

La carrera, que contó con la participación de 23.000 corredores, formaba parte de las "Winter Run Series", un conjunto de carreras celebradas en distintas ciudades del Reino Unido con el objetivo de recaudar fondos para contribuir con Cancer Research UK en su lucha contra la enfermedad.

La representación de Management Solutions tuvo una actuación destacada, logrando uno de sus profesionales la cuarta posición.

#### "Race for the Cure", Italia

Los profesionales de Management Solutions Roma participaron por primera vez en la edición romana de la carrera "Race for the Cure", un evento solidario organizado en cerca de 100 ciudades de todo el mundo por la Fundación Susan G. Komen con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con la prevención, tratamiento y cura del cáncer de mama. El evento, que además de la carrera incluía cuatro días de eventos deportivos y actividades saludables con fines solidarios en el Circo Massimo de la capital italiana, congregó a cerca de 80.000 personas.

La Fundación Susan G. Komen contra el cáncer de mama es una organización internacional no gubernamental creada en 1982, que cuenta con una red de más de 75.000 voluntarios, y que tiene como objetivo erradicar el cáncer de mama como enfermedad potencialmente mortal.

#### VI Carrera "En marcha contra el cáncer", España

Más de 60 profesionales de Management Solutions participaron, por sexto año consecutivo, en la carrera "En marcha contra el cáncer", organizada por la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) con el objetivo de recaudar

#### Global 6K for water, España

Management Solutions participó en la Global 6K for water, una carrera organizada por la ONG World Vision con el fin de recaudar fondos destinados a beneficiar a niños de zonas desfavorecidas a través de los proyectos relacionados con el acceso al agua.

Además de la modalidad presencial, con una carrera celebrada en Madrid, la organización permitía colaborar con el fin solidario sumando kilómetros en cualquier parte del mundo a través de una App, lo cual permitió que Global 6K for water haya sido la primera competición global abierta a la participación de todas las unidades de la Firma.

En ambas modalidades, Management Solutions realizó una aportación económica (asumiendo el coste de inscripción de todos los participantes de la modalidad presencial y donando 1 euro por kilómetro recorrido por los profesionales de la Firma que participaron a través de la App).

World Vision es una ONG presente en 100 países del mundo que, desde 1950, trata de mejorar la vida y el futuro de millones de niños a través de las 6 áreas de trabajo (nutrición y salud, educación, protección infantil, agua y saneamiento, y seguridad económica para las familias).

#### J.P. Morgan Corporate Challenge, Alemania y Reino Unido

Profesionales de Management Solutions participaron en la carrera J.P. Morgan Corporate Challenge de Frankfurt y Londres. Ambas carreras formaban parte de una iniciativa organizada por dicha entidad en diferentes países con el objetivo de promover valores como el trabajo en equipo, la salud y el compromiso con el medioambiente.

La prueba celebrada en Frankfurt sirvió también para beneficiar y concienciar sobre las fundaciones deportivas "German Sport Aid" y "German Disabled Sports Youth"; mientras que en la edición inglesa los fondos recaudados fueron destinados a Alzheimer Society, la principal organización benéfica del Reino Unido para el apoyo a personas con Alzheimer.

# Acción Social

fondos destinados a la investigación de esta enfermedad. La prueba, celebrada en el centro de Madrid, se disputó sobre tres distancias (2, 4 y 10 kilómetros) y contó con la participación de 18.000 corredores.

La AECC es una ONG constituida en 1953 que integra en su seno a pacientes, familiares, personas voluntarias y profesionales que trabajan unidos para prevenir, sensibilizar, acompañar a las personas, y financiar proyectos de investigación oncológica que permitirán un mejor diagnóstico y tratamiento del cáncer.

## *III carrera "Barcelona en marcha contra el cáncer", España*

Profesionales de Management Solutions participaron en la III carrera "Barcelona en marcha contra el cáncer" organizada por la Asociación Española Contra el Cáncer (AECC) con el objetivo de recaudar fondos para luchar contra dicha enfermedad.

La prueba, celebrada en el Parque del Fórum, se disputó sobre tres distancias (5 y 10 km y marcha no competitiva de 2 km) y contó con la participación de más de 5.000 corredores.

## *Carrera "Corre por una causa, corre por la luz de las niñas", España*

Profesionales de Management Solutions participaron en las ediciones de Madrid y Barcelona de la carrera solidaria "Corre por una causa, corre por la luz de las niñas" de la fundación Entreculturas, organizada con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con el programa "La luz de las niñas", una iniciativa que se lleva a cabo en 12 países de África y América y que llega a más de 12.700 niñas y adolescentes, promoviendo el acceso a la educación, la prevención y la atención de niñas y adolescentes que están en riesgo de violencia.

La carrera, organizada por la fundación Entreculturas (ONG jesuita sin ánimo de lucro que apuesta por la educación como instrumento de desarrollo, transformación y diálogo entre culturas) en 13 ciudades españolas, contó con una doble victoria por parte del equipo de Management Solutions en la



edición de Madrid, logrando dos de sus profesionales la victoria en las pruebas de 5 y 10 kilómetros.

## *IX Carrera Down Madrid, España*

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la carrera organizada por Down Madrid, que contaba un año más con Management Solutions como firma patrocinadora, con el objetivo de recaudar fondos para fomentar la práctica deportiva y hábitos de vida saludable entre las personas con discapacidad intelectual.

Bajo el lema "Tus kilómetros = su inclusión", cerca de 5.000 personas participaron en la prueba celebrada en el Parque Juan Carlos I de Madrid, y que se disputó sobre tres distancias (10, 5 y 2,5 kilómetros). Al finalizar la carrera, Management Solutions, junto con el resto de patrocinadores, recibió un reconocimiento por parte de Down Madrid por su colaboración en este evento.



## *Carrera Verde 2019, Colombia*

Más de 20 profesionales de Management Solutions se dieron cita en el Parque Simón Bolívar de Bogotá para participar por cuarto año en la Carrera Verde, una iniciativa organizada por la Fundación Natura (organización de la sociedad civil dedicada a la conservación, uso y manejo de la biodiversidad para generar beneficio social, económico y ambiental) junto con la Fundación del Grupo Argos (organización que tiene como foco la conservación ambiental que incluye la preservación, restauración, uso sostenible y protección de la biodiversidad) y el Banco de Bogotá.

Bajo el lema "La naturaleza quiere que corras por los bosques y el agua", la carrera tenía como objetivo la recuperación de los bosques locales -ya que por cada corredor inscrito en la prueba se sembrarán 3 árboles- así como sensibilizar sobre la necesidad de recuperar los bosques locales y el respeto por el medio ambiente.



Gracias a la participación de más de 6.000 corredores, podrán plantarse 18.000 árboles autóctonos que crecerán en reservas de la Fundación Natura.

#### *Carrera UNICEF, Colombia*

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en la Carrera UNICEF 10K 2019 de Bogotá, una iniciativa anual organizada por UNICEF (el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia) dirigida a mejorar la calidad de vida de niños y adolescentes de zonas vulnerables de Colombia y a garantizar sus derechos.

Bajo el lema "Yo corro", la iniciativa logró reunir a cerca de 6.000 corredores en el Parque Simón Bolívar de Bogotá, que corrieron por los niños y adolescentes más vulnerables del país.

#### *Somerville 5K 'Detour' Road Race, Estados Unidos*

Por sexto año consecutivo, profesionales de la oficina de Management Solutions en Boston se dieron cita en Somerville,

Massachusetts, para participar en la carrera anual de "Somerville 5K 'Detour' Road Race", organizada por una ONG local con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con las personas sin hogar de dicha localidad.

Somerville Homeless Coalition es una organización sin ánimo de lucro que tiene la misión de proporcionar apoyo individualizado a personas y familias sin techo con el fin de ayudarles a obtener y mantener viviendas asequibles.

#### *Rumpshaker Race, Estados Unidos*

Más de 20 profesionales de Management Solutions participaron en la undécima carrera anual Rumpshaker organizada en Birmingham con el objetivo de concienciar sobre el cáncer de colon.

La carrera, que constaba de dos recorridos (5 kilómetros y marcha no competitiva de 1 milla) por el centro de Birmingham (Alabama), logró recaudar 98.000 dólares en favor de Rumpshaker, una organización sin ánimo de lucro cuya misión es concienciar sobre el cáncer de colon y recaudar fondos para combatirlo y tratarlo, así como dar apoyo a las personas que han superado la enfermedad y a los que todavía luchan contra ella.

#### *5ª Carrera FUCAM, México*

Más de 50 profesionales de Management Solutions participaron en la 5ª Carrera FUCAM, una iniciativa que logró reunir a cerca de 7.000 personas que, bajo el lema "Hacer del cáncer de mama una enfermedad del pasado", corrieron para recaudar fondos destinados a colaborar con la reconstrucción mamaria de 150 mujeres.

FUCAM es una asociación civil sin ánimo de lucro cuya misión es procurar diagnóstico oportuno, tratamiento y seguimiento especializado del cáncer de mama, con foco en los grupos socio-económicos más desprotegidos y marginados de México.



**“Los profesionales son los que lideran el compromiso social de la Firma en todas y cada una de nuestras oficinas”**

Management Solutions se involucra activamente en las comunidades donde desarrolla su actividad. A través del Grupo de Acción Social, desarrolla multitud de actividades solidarias en colaboración con distintas ONG y asociaciones benéficas.

Profesionales de todas nuestras oficinas, respaldados por la Firma, dan muestra desinteresada de su vocación de servicio con los más desfavorecidos desarrollando con enorme compromiso distintas actividades solidarias.

La Firma se siente muy orgullosa del fuerte compromiso social demostrado por sus profesionales.

**Rodolfo Castilla**  
Socio de Management Solutions

# Medio ambiente

*Estamos especialmente sensibilizados con el impacto medioambiental que pueda generar nuestra actividad*



Si bien el impacto medioambiental de nuestra actividad es muy limitado (aspectos ambientales propios de una oficina), en la Firma existe una especial sensibilidad por este tema. El modelo de gestión medioambiental adoptado por Management Solutions no se basa solo en asegurar el cumplimiento continuado de todos los requisitos reglamentarios pertinentes relativos al medio ambiente, sino en superar sus prescripciones allí donde sea posible.

Bajo este planteamiento, la Firma procura la puesta en marcha de mejores prácticas medioambientales en sus operaciones internas, que contribuyan a la reducción del consumo y la minimización de los residuos generados. Asimismo, Management Solutions apuesta por sensibilizar e involucrar en materia medioambiental a los profesionales, atendiendo a su nivel de responsabilidad y proporcionándoles los conocimientos precisos que permitan la implantación de buenas prácticas medioambientales.

Desde 2013 Management Solutions tiene en vigor una Guía de Buenas Prácticas Medioambientales, haciendo llegar a todos sus profesionales unas nociones básicas sobre la gestión ambiental, estableciendo un conjunto de recomendaciones prácticas, útiles y didácticas, con el objetivo de modificar o mejorar los comportamientos habituales dentro de la oficina y lograr una reducción del impacto ambiental provocado por la actividad de la misma y más concretamente, por cada uno de los trabajadores de forma individual.

Así, la aplicación de las acciones recogidas en la Guía de Buenas Prácticas Medioambientales tiene como principales objetivos:

- ▶ Mejorar la eficiencia energética y optimizar el consumo de recursos naturales: agua, energía, materias primas, etc.
- ▶ Preservar los recursos naturales.

- ▶ Disminuir la producción de sustancias contaminantes: emisiones de gases a la atmósfera, contaminación del suelo o de las aguas subterráneas, etc.
- ▶ Minimizar y gestionar adecuadamente los residuos, reduciendo su generación y fomentando su reutilización y reciclaje.
- ▶ Sensibilizar y educar medioambientalmente a todo nuestro entorno.
- ▶ Contribuir a un modelo de desarrollo sostenible, donde el consumo actual de los recursos no comprometa el desarrollo social y ambiental de las generaciones futuras.

Las medidas detalladas a continuación se completan con la participación de la Firma en el Club Español de la Energía (ENERCLUB), una importante plataforma de diálogo y punto de encuentro de empresas y profesionales dedicados a la energía que aboga por el desarrollo sostenible y la preservación del entorno.



## **Reducción del consumo de recursos**

Nuestra tipología de actividad y el uso intensivo de la tecnología hacen que nuestro impacto medioambiental tenga un recorrido muy limitado, no generando ningún residuo de los considerados como de naturaleza peligrosa. A pesar de esta naturaleza poco contaminante vigilamos nuestros niveles de consumo de recursos más voluminosos (electricidad, agua y papel) y apostamos por cualquier iniciativa de reciclaje y optimización de los mismos.

### *Papel*

Debido a nuestra actividad, el consumo de papel es, sin duda, uno de los impactos ambientales más significativos de la Firma. Sin embargo, la cada vez mayor concienciación por parte de todos consigue que se vaya reduciendo su consumo.

De este modo, en 2019 el consumo de hojas de papel por persona descendió en un 2%. Esta reducción se ha conseguido gracias a iniciativas como la configuración por defecto de la impresión de documentos a doble cara y a la creciente concienciación de los profesionales por la utilización de la información en formato electrónico (como los cursos de formación, cuyos temarios se encuentran disponibles online a través de la Intranet y del portal de e-learning).

Adicionalmente, año tras año logramos reducir el número de ejemplares impresos de publicaciones y otros elementos que utilizan papel, como folletos, tarjetas, invitaciones para eventos, etc. potenciando la utilización de versiones digitales de dichos contenidos. Como ejemplo, en 2018 se ha eliminado el papel utilizado en las entradas para eventos corporativos, que han sido sustituidas por códigos QR.

### *Consumo eléctrico*

La gestión racional de la energía eléctrica en las actividades diarias es un factor clave para reducir el impacto energético de la Firma. Management Solutions no solo confía en la sensibilización de todos los profesionales sino que presta una especial atención al lugar en el que se establecen sus oficinas.

Por esta razón, los edificios que albergan las oficinas de Management Solutions constan de distintos sistemas de ahorro energético, como termostatos, avanzados sistemas de aislamiento térmico, detectores de presencia, iluminación de bajo consumo, grifería con apertura y cierre automático, etc.

La sede de la Firma en Madrid (Torre Picasso) consiguió el certificado Aenor de Gestión Medioambiental que acredita su compromiso con el medio ambiente y asegura sus buenas prácticas en materia medioambiental.

A estas medidas hay que sumarle los sistemas de ahorro energético con los que cuentan impresoras y ordenadores. Además, este año el 50% de la superficie de nuestras oficinas se ha modificado a sistema de iluminación led, que permite ahorrar aproximadamente un 50% del gasto energético en iluminación.

En 2020 nos proponemos seguir reduciendo el consumo de estos recursos, fomentando, entre otras medidas, un uso responsable entre nuestros profesionales.

### *Huella de carbono*

La progresiva implantación de tecnologías como la videoconferencia, telepresencia, retransmisión de vídeo en directo por streaming o la conexión VPN, han supuesto una importante reducción del número de desplazamientos realizados por nuestros profesionales, permitiendo una gestión más eficiente de la energía y contribuir a la lucha contra el calentamiento global al reducir la huella de carbono corporativa.

Además, los desplazamientos urbanos (y en muchos casos interurbanos) realizados por los profesionales de Management Solutions se efectúan utilizando una plataforma de transporte que desde 2019 es neutra en emisiones al borrar la huella de carbono originada por sus automóviles, invirtiendo en proyectos que combaten la deforestación de una parte de la selva amazónica.

## **Gestión de los residuos**

### *Fluorescentes y cartuchos de tóner*

Los tubos fluorescentes habituales en cualquier oficina y los cartuchos de tóner para impresoras, una vez agotados, son depositados en los contenedores que los edificios que albergan nuestras oficinas tienen habilitados para ello, o devueltos a la empresa suministradora para su correcta reutilización o reciclado. En 2019 se redujo en un 2% el tóner utilizado por las impresoras.

### *Papel y envases*

El papel y los envases reciclables se separan para que puedan ser reciclados por las empresas gestoras de los edificios. Además, en las oficinas de Madrid, Bilbao y Barcelona se dispone de unos contenedores donde son almacenados todos aquellos documentos que por su confidencialidad deben ser destruidos. Una empresa externa se encarga semanalmente de recoger estos contenedores, así como de destruir y posteriormente reciclar los documentos. Durante 2019, la cantidad de papel reciclado aumentó un 10% con respecto al año anterior, lo que supuso reciclar más de diez toneladas de papel.

### *Ordenadores y móviles*

Como se describe en el apartado de Acción Social, en cuanto a los equipos informáticos y los teléfonos móviles la Firma sigue una política global por la que aquellos dispositivos que aún se encuentran en buenas condiciones son donados a distintas ONG. Los equipos en peores condiciones se venden por piezas que son reutilizadas, o bien, si el modelo ya no está vigente, se entregan a una empresa que se encarga de su apropiado reciclado.

Para cualquier tipo de opinión, duda o sugerencia sobre la información del presente documento, se ruega ponerse en contacto con:

**Departamento de Marketing y Comunicación**

Plaza Pablo Ruiz Picasso 1, Torre Picasso

28020 Madrid, Spain

[marketing-comunicacion@managementsolutions.com](mailto:marketing-comunicacion@managementsolutions.com)

Tel. (+34) 91 183 08 00

Fax (+34) 91 183 09 00

**Madrid**  
Plaza Pablo Ruiz Picasso, 1  
28020 – Madrid

**Barcelona**  
Avda. Diagonal, 654  
08034 – Barcelona

**Bilbao**  
Pza. Euskadi, 5  
48009 – Bilbao

**La Coruña**  
Avda. de Linares Rivas, 30  
15005 – La Coruña

**Londres**  
6 Bevis Marks  
EC3A 7BA – London

**Frankfurt**  
Bockenheimer Landstraße, 51-53  
60325 – Frankfurt am Main

**París**  
14 Avenue D'Eylau  
75116 – París

**Ámsterdam**  
Strawinskylaan 3051  
1077 ZX – Amsterdam

**Oslo**  
Edvard Storms gate 2  
0166 – Oslo

**Varsovia**  
Emilii Plater, 53  
00-113 – Warszawa

**Zúrich**  
Bellerivestraße, 201  
8034 – Zürich

**Milán**  
Via Giuseppe Mengoni, 4  
20121 - Milano

**Roma**  
Via Vincenzo Bellini, 22  
00198 - Roma

**Lisboa**  
Avenida da Liberdade, 245  
1250-143 – Lisboa

**Pekín**  
1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 – Beijing

**Nueva York**  
1120 Avenue of the Americas  
NY 10036 – New York

**Boston**  
21 Custom House Street  
MA 02110 – Boston

**Birmingham\***  
420 20th Street North  
AL 35203 – Birmingham

**San Juan de Puerto Rico**  
154 Calle Rafael Cordero  
PR 00901 – San Juan

**Ciudad de México (Santa Fe)**  
Prof. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 – Ciudad de México

**Ciudad de México (Anzures)**  
Mariano Escobedo, 748  
11590 – Ciudad de México

**Medellín**  
Carrera 43 A, 1-50  
050021 – Medellín

**Bogotá**  
Carrera 7, 71-21  
110231 – Bogotá

**Quito**  
Avenida Río Amazonas 4545  
170135 – Quito

**São Paulo**  
Rua Funchal, 418  
04551-060 – São Paulo

**Lima**  
Av. Coronel Andrés Reyes, 437  
San Isidro 27 – Lima

**Santiago de Chile**  
Enrique Foster Norte, 21  
755-0163 – Santiago

**Buenos Aires**  
Avda. Alicia Moreau de Justo, 140  
C1107AAD – Buenos Aires

\* Desde donde se gestiona Atlanta

Para más información sobre la Firma visite nuestra web:

[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

O nuestros canales de redes sociales



© Management Solutions 2020

Todos los derechos reservados

Queda prohibida la reproducción, distribución, comunicación pública, transformación total o parcial, gratuita u onerosa, por cualquier medio o procedimiento, sin la autorización previa y por escrito de Management Solutions.

La información contenida en esta publicación es únicamente a título informativo. Management Solutions no se hace responsable del uso que de esta información puedan hacer terceras personas. Nadie puede hacer uso de este material salvo autorización expresa por parte de Management Solutions.