

# MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2020



BUILDING  
**TRUST**

© Management Solutions 2021  
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

Algunas de las fotografías mostradas en esta publicación corresponden a eventos realizados antes de la declaración de pandemia de COVID-19 por parte de la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020, o corresponden al archivo fotográfico de Management Solutions anterior a esa fecha.

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

# Índice

## 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 .....	/32
Geografía .....	/34
Industria .....	/36
Líneas de Servicio .....	/42
I+D .....	/46
Haciendo que las cosas ocurran .....	/49



## 54 — Hitos de 2020

<i>Building Trust</i> .....	/56
Diversificación .....	/58
Crecimiento e innovación .....	/60
Recursos humanos .....	/61
Comunicación y flexibilidad organizativa .....	/62



## 64 — Compromiso con el cliente

Orientación al cliente .....	/66
Control de calidad .....	/67
Compromiso con la industria .....	/68



## 84 — Compromiso con nuestros profesionales

One team .....	/86
Políticas de Recursos Humanos .....	/87
Formación .....	/90
Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico .....	/96
Medios de apoyo al empleado .....	/100
Comunicación interna .....	/102
Club Deportivo .....	/106



## 108 — Compromiso con el entorno

Universidad .....	/110
Patrocinio y mecenazgo .....	/120
Convenios de colaboración .....	/124
Acción Social .....	/126
Medio ambiente .....	/134



BIENVENIDOS  
ENVINGUT  
GI ETORRI  
COME

## 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



Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions

Durante el último año hemos vivido en un mundo diferente. La crisis sanitaria provocada por el COVID-19 se ha propagado por todo el planeta a una velocidad desconocida hasta la fecha. La pandemia parece haber aprovechado para su expansión los grandes logros de las últimas décadas, desplazándose a través de los grandes nodos mundiales de una humanidad hiperconectada y globalizada.

Entre los meses de abril a junio, 6.500 millones de personas, que representaban el 85% del PIB mundial, tuvieron que recluirse en sus casas para frenar la propagación del virus. Esta “congelación de la actividad”, y sus consecuentes *shocks* de oferta y demanda, han supuesto una seria amenaza para la continuidad de las operaciones de las empresas; han dado lugar a fuertes tensiones de liquidez en las compañías y, en algunos sectores, las cadenas de suministro se han visto afectadas.

Por otro lado, el confinamiento domiciliario ha supuesto una fuerte presión sobre las infraestructuras de comunicaciones

para poder gestionar de manera masiva nuevas formas de trabajo en remoto.

En definitiva, nos hemos visto súbitamente inmersos en un ambiente de fragilidad e incertidumbre en el que más que nunca se necesita generar confianza. Y es que, cuanto mayor es el problema al que nos enfrentamos, mayor es la oportunidad que se nos presenta para ayudar a resolverlo, generando así confianza en nuestro entorno.

Nuestra actividad profesional se basa en la confianza y para generar confianza tenemos que acertar en el qué, es decir, en una propuesta de servicios que genere valor tangible para nuestros clientes; y tenemos que acertar en el cómo, es decir, ejecutarla siempre con excelencia, conforme a unos sólidos principios y valores.

Por ello nos esforzamos en diseñar e implantar soluciones innovadoras, construidas en entornos cada vez más colaborativos, que aprovechan la disrupción tecnológica para mejorar la experiencia de los clientes, hacer más eficientes sus procesos, controlar mejor los riesgos y sacar un mayor valor a la información disponible.

Soluciones que pretenden dar respuesta a desafíos que afectan a la sostenibilidad del crecimiento mundial y que, además, tienen un alto impacto social: como la gestión avanzada de los impactos derivados del cambio climático; la ética en el uso de la inteligencia artificial; o la propia respuesta a la crisis provocada por el COVID-19, por citar algunos ejemplos.

Son muchas las empresas, líderes en sus respectivos mercados, que confían en Management Solutions para adaptarse a una nueva realidad, transformando sus modelos de negocio para lograr un crecimiento sostenible.

Todo esto nos obliga a mantener permanentemente actualizada nuestra propuesta de valor, apostando, en colaboración con el mundo universitario, por la investigación y por el desarrollo del conocimiento; intensificando nuestra presencia internacional; potenciando nuestras capacidades

analíticas, cuantitativas y tecnológicas; y especializando nuestro conocimiento sectorial.

Contamos para ello con el talento, el esfuerzo y la preparación continua de un extraordinario equipo profesional. Un equipo que cuenta con una fuerte cultura generadora de confianza. Una cultura de marcados principios y valores que nos hace fácilmente reconocibles: la vocación de servicio; la humildad, la generosidad y solidaridad; la integridad y el sentido crítico; la meritocracia y la pasión por el trabajo bien hecho; el espíritu emprendedor y la perseverancia en la persecución de nuestros objetivos.

Un equipo en permanente búsqueda de la excelencia, que pone al cliente en el centro de todas sus actuaciones y al que no solo preocupa lo que hace, sino también, cómo lo hace. Un equipo, en definitiva, generador de confianza.

El ejercicio 2020 ha sido muy positivo para Management Solutions. Un año más, y a pesar de las extraordinarias circunstancias a las que nos enfrentamos, hemos vuelto a superar todas nuestras metas, en todas las geografías e industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos.

Somos hoy una firma líder de consultoría de negocio que sirve a más de 1.000 clientes globales y locales que son referentes en sus respectivas industrias. Y es que en 18 años hemos multiplicado por más de 30 nuestro tamaño. Creciendo siempre, y al margen de los ciclos económicos.

Disponemos de un extraordinario equipo de 2.400 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 31 oficinas.

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.

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 2020 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 del pasado año.

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, la misma confianza que ambicionamos alcanzar de nuestros clientes, de nuestros profesionales y de la sociedad en su conjunto.

Alfonso Serrano-Suñer  
Presidente de Management Solutions

# 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.

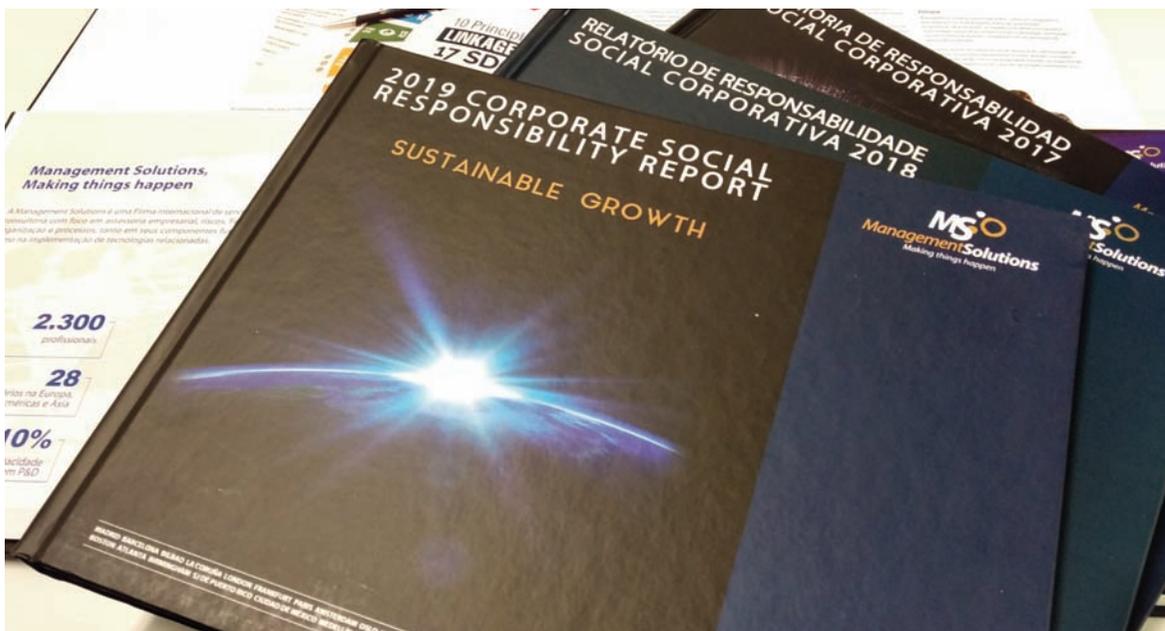
De este modo, queremos plasmar nuestra confianza en este modelo empresarial responsable, hacer público nuestro compromiso y hacer partícipes a nuestros grupos de interés que, además de ser el foco de nuestras actuaciones, también pueden ayudarnos a conseguir nuestros objetivos.

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 2020 en nuestras oficinas de Europa (España, Reino Unido, Alemania, Francia, Países Bajos, Dinamarca, Noruega, Polonia, Suiza, Italia y Portugal), América (Estados Unidos, México, Puerto Rico, Costa Rica, 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 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.



# 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 al 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 Responsabilidad Social Corporativa a través del desarrollo y fortalecimiento de las funciones correspondientes con dependencia directa del Comité Ejecutivo de la Firma, órgano de gestión en esta materia, que 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 2020 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.



## 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, como la originada por la crisis sanitaria por COVID-19 (campaña solidaria "Multiplica x2 tu ayuda contra el COVID-19" en todas las unidades de la Firma).
- Donación y 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, Frankfurtel Tafel en Alemania, Casa Hogar Amparo en México, Hogar San Ricardo en Chile).
- Impresión de tarjetas navideñas solidarias en colaboración con diversas ONGs.
- Campaña de Navidades Solidarias con recogida de bienes básicos y regalos para centros infantiles y albergues (España, Reino Unido, Alemania, Francia, Polonia, Italia, Portugal, Estados Unidos, México, Colombia, Perú, Brasil, Chile y Argentina).
- Campaña "Dia das crianças" en Brasil con la donación de alimentos y productos de higiene básica para los centros Casa Lar, Saica I y Saica II de São Paulo.
- Participación en "The Big Walk", una iniciativa organizada en Londres para ayudar a personas sin hogar o a aquellas que están en riesgo de perder sus trabajos y sus hogares, especialmente ante la crisis provocada por el COVID-19.
- 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. Durante 2020 y debido al impacto del COVID-19 la Firma, constituyó un Comité de Seguimiento COVID-19 que, con arreglo a las recomendaciones de las autoridades locales, ha implantado medidas con el principal objetivo de preservar la salud de sus profesionales y contribuir a la contención de la pandemia (desarrollo de aplicaciones de trabajo en remoto y telepresencia, así como de seguimiento médico, dotación de medios de protección individual y formación especializada sobre COVID-19).

Además, Management Solutions mantiene su 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 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.
- ▶ Recogida de tapones solidarios para recaudar fondos a través de la Fundación SEUR destinados a combatir enfermedades infantiles.
- ▶ Participación en carreras solidarias para apoyar en la lucha contra enfermedades ("Cancer Research UK London Winter Run" en Londres).



## 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 700 cursos.
- ▶ 200 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) o Máster (TFM) y expedientes académicos en diferentes universidades.
- ▶ 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, como la Carrera "Corre por una causa, corre por la luz de las niñas".
- ▶ Convenio de colaboración con la Fundación Tajamar en apoyo del curso "SAS-TAG", con el objetivo de colaborar en la definición de sus contenidos y de becar a uno de los alumnos del curso.
- ▶ Colaboración con el proyecto "Escuelas digitales resilientes" de Ayuda en Acción para ayudar a centros educativos a afrontar crisis como la del COVID-19, garantizando el derecho a una educación de calidad, inclusiva y en igualdad de oportunidades a todo el alumnado.



Curso de formación en la oficina de Madrid, España



## 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. 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 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 la iniciativa “#UnDíaSinMujeres” (México) con el objetivo de visibilizar la aportación de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad.
- ▶ Participación en “Women in Consulting Dinner” (España), organizado por el IE Women in Business Club.
- ▶ 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 "E-FP, tu espacio para emprender" de la Fundación Créate, donde se ofrecen metodologías, recursos didácticos y premios para fomentar la innovación entre los jóvenes.
- ▶ Apoyo a la Fundación BBVA para las Microfinanzas, que promueve el acceso al crédito y a la actividad financiera de los estratos más desfavorecidos de la sociedad.



# 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.
- ▶ Participación en la Cátedra iDanae en *Big Data* y *Analytics*, que surge gracias a la colaboración entre Management Solutions y la Universidad Politécnica de Madrid (UPM).
- ▶ Creación de la Cátedra de Impacto Social junto con la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation y Fundación Repsol.
- ▶ Patrocinio y colaboración con la Fundación Real Academia de Ciencias de España en la difusión de contenidos científicos.
- ▶ Más de 1.800 proyectos (80% 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.
- ▶ Publicación de análisis macroeconómicos, informes sectoriales y otros estudios especializados.
- ▶ Organización de un Datathon relacionado con *Automated Machine Learning*.
- ▶ Patrocinio y mecenazgo y participación en asociaciones sectoriales: ENERCLUB, Club de Gestión de Riesgos, Grupo CERO, Instituto de Actuarios Españoles, Círculo de Empresarios, Consorcio Alastría, en España; UK Finance 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 y Viajes 2000 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.
- ▶ Patrocinio y participación en la carrera virtual "Tus kilómetros, mi inclusión" organizada por Down Madrid con el objetivo de promover la inclusión de las personas con discapacidad intelectual a través del deporte.
- ▶ Participación en el 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.
- ▶ Participación en la carrera solidaria "Knowledge Trail" en Ámsterdam (Países Bajos) en colaboración con Het Gehandicapte Kind, fundación para niños discapacitados que tiene el objetivo de promover y apoyar iniciativas para contribuir con acciones y económicamente a su integración en la sociedad.



## 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:

- ▶ Elaboración de *White Papers* e impartición de conferencias y seminarios que profundizan en la problemática asociada al cambio climático y en las actuaciones que desde las organizaciones se deben llevar a cabo considerando el marco normativo actual.
- ▶ Apoyo a entidades e instituciones supranacionales como el Banco Mundial en análisis de impacto, adecuación normativa, revisión de gestión del riesgo climático o la incorporación del riesgo climático en la valoración de activos financieros.
- ▶ Creación de la Cátedra de Impacto Social con el objetivo de promover el conocimiento, la investigación y la innovación en torno a la inversión de impacto, la filantropía empresarial y sus métricas, así como la relación entre el crecimiento sostenible de las empresas y su creciente asociación con el impacto social y medioambiental.
- ▶ Reducción del impacto de las actividades de la Firma en el medio ambiente (poniendo en marcha políticas de eficiencia energética, y de reducción de consumo de agua y electricidad, 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 eventos deportivos y reuniones de empresa.



## 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, certificado por AENOR.
- ▶ Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio acorde con la norma UNE-EN ISO 22301:2015 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, certificado por AENOR.

## 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



**2.400**  
profesionales



**31**  
oficinas



**+40**  
países en los  
que operamos



**MSO**  
ManagementSolutions  
Making things happen

FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS  
**LAS RAZONES**

La clave radica en una fuerte cultura corporativa que nos une y nos diferencia: **“lo que hacemos y cómo lo hacemos”**

VALORES Y PRINCIPIOS

- Compromiso y vocación de servicio
- Humildad, integridad
- Unidad, solidaridad, generosidad
- Sentido crítico, meritocracia, orientación a resultados
- Perseverancia en la persecución de los objetivos, pasión
- Espíritu emprendedor
- Búsqueda constante de la excelencia

**MSO**  
ManagementSolutions  
Making things happen



**ManagementSolutions**  
Making things happen



# 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 tres millones de horas anuales de consultoría, un equipo global de más de 2.400 profesionales, 31 oficinas plenamente operativas en América, Europa y Asia, actividad recurrente en África, más de 1.000 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.

## **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.

## 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 y que se han puesto de manifiesto de manera muy especial durante la gestión de la pandemia por COVID-19.

Las excepcionales circunstancias vividas durante la pandemia han conducido a la actividad económica y empresarial a una situación de fragilidad e incertidumbre, suponiendo una seria amenaza para la continuidad de las operaciones de las empresas. Desde Management Solutions hemos volcado todos nuestros esfuerzos en generar confianza en nuestro entorno a través del diseño e implantación de soluciones adaptadas al nuevo contexto y que permitan generar valor para nuestros clientes.

## 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.

## Gestión de la pandemia

Dada la relevancia de las circunstancias alrededor de la gestión de la crisis sanitaria por COVID-19, Management Solutions ha emprendido una serie de iniciativas que pretenden minimizar los impactos de la pandemia en la sociedad en general, y en sus empleados y clientes en particular, que se pueden agrupar en tres apartados:

- ▶ Garantía de robustez y efectividad de los procedimientos de Management Solutions en la continuidad de sus operaciones para con sus clientes, proveedores y profesionales, a través de la certificación de nuestro Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio por AENOR en la norma UNE-EN ISO 22301 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, obtenida en julio de 2020, y tomando en consideración, entre otros aspectos, el éxito en la gestión interna durante el confinamiento y restricciones de la primera ola de la pandemia en el primer semestre de 2020.
- ▶ Compromiso con la divulgación y puesta a disposición de recomendaciones y mejores prácticas para nuestros grupos de interés, principalmente clientes, en la gestión por las organizaciones de las distintas implicaciones derivadas de la pandemia a través de la publicación de tres *White Papers* de acceso público: “COVID-19: propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones”, “Medidas para mitigar el impacto de COVID-19 en el sector financiero” (ambos en marzo de 2020) y “COVID-19: plan de reactivación” (mayo de 2020), así como la participación en diversos seminarios como el webinar “Evaluación de Escenarios de Riesgos COVID-19” organizado en Brasil y en la República Dominicana, ambos en junio de 2020.
- ▶ Diseño e implantación de soluciones concretas para nuestros clientes a través de los diversos proyectos en los que hemos participado en 2020 desde la práctica totalidad de nuestras oficinas.
- ▶ Establecimiento de protocolos médicos estrictos, superando los requerimientos fijados por las autoridades sanitarias de los países en los que desempeñamos nuestra actividad, con el fin de preservar la salud de nuestros profesionales, clientes y proveedores, y de contribuir a la contención de la pandemia.

## 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.

# 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**

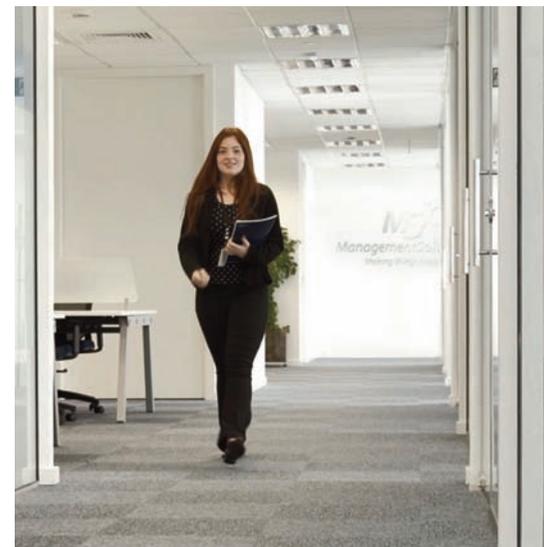
Nuestro servicio y orientación al cliente nos lleva a ofrecer proyectos que aportan un gran valor añadido, y esto permite favorecer el desarrollo económico de la sociedad. Esta responsabilidad se pone de manifiesto en la creación de empleo joven, ya que contribuimos a su formación integral y promovemos 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

## Management Solutions se constituye como un *partnership* único y global

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.





*Management Solutions dispone de un robusto marco de control*

Management Solutions dispone de un marco de control y gestión de riesgos 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 Conflicto de Interés, 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.

# Marco de control y gestión de riesgos

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:

- ▶ 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 (ISO 9001) – 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* (UNE 19601) – 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 (ISO 27001) – 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).
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (ISO 22301) – AENOR – Auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de la Firma.



## 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



# Marco de control y gestión de riesgos

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.

#### *Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio*

Con el objetivo de robustecer el Marco de Control corporativo de la Firma y dar respuesta a una creciente necesidad por parte de clientes y entidades reguladoras y supervisoras, Management Solutions cuenta con un Plan de Continuidad de Negocio que asegura la continuidad de las actividades críticas de la Firma en caso de ocurrir algún incidente grave (actividades tanto internas de la Firma como externas de servicios a clientes).

En 2020, y en un contexto marcado por la pandemia, el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de Management Solutions ha recibido la certificación de AENOR en la norma UNE-EN ISO 22301:2015 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, poniendo de manifiesto que la Firma cumple con los mejores estándares en sus procedimientos de continuidad de negocio ante cualquier evento que pueda interrumpir su actividad, recibiendo mención especial la gestión de la continuidad que ha desarrollado la Firma durante la crisis sanitaria originada por el COVID-19.



# 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.

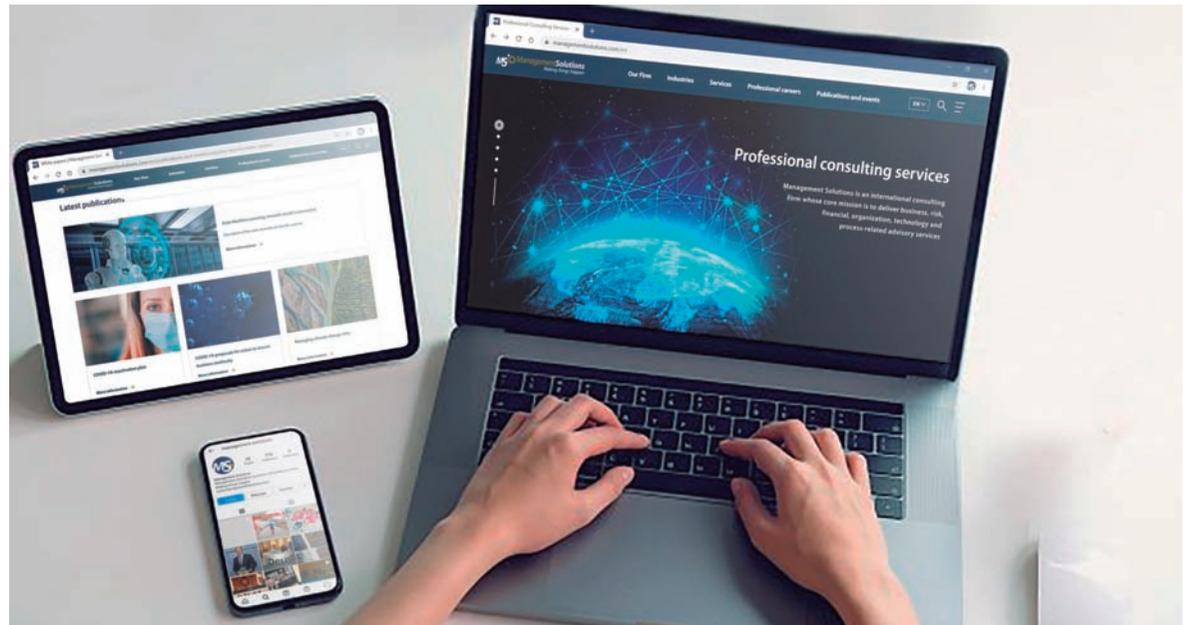
Por lo tanto, en todos aquellos lugares en los que está presente nuestra marca (patrocinios, anuncios publicitarios, publicaciones,

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 2.400 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)) 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.



Durante 2020 Management Solutions ha puesto en marcha una nueva página web, actualizando los contenidos y el diseño, con el objetivo de poner en valor información de interés generada por la Firma y trasladar al entorno una imagen más fiel de lo que Management Solutions representa.

El 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 nueva web contiene además *microsites* sobre aspectos a destacar como la RSC o las soluciones propietarias de la Firma.

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 2020 aumentaron un 10% 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”**

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.

Es precisamente en circunstancias difíciles como las vividas durante la pandemia, cuando más se ponen a prueba los valores que nos definen. Pues bien, podemos sentirnos muy orgullosos de la respuesta que hemos dado, manteniendo la excelencia en el servicio a nuestros clientes y permaneciendo siempre cerca de nuestra gente.

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

**Félix Ramírez**  
Socio de Management Solutions

## 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.



# 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 31 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 2020 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 3 nuevas oficinas en Copenhague (Dinamarca), Houston (Estados Unidos) y San José (Costa Rica).

En Estados Unidos se han obtenido nuevamente unos excelentes resultados, con un aumento de más del 25% en las operaciones, gracias a la consolidación de la actividad en Nueva York, Alabama y Massachusetts, al excelente comportamiento de las operaciones en Texas de la mano de la nueva oficina de Houston, y a los proyectos realizados en otros estados como Virginia y Florida.

Por su parte, en Latinoamérica, 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 las oficinas de Colombia (Bogotá y Medellín), Perú, Chile, Argentina y Ecuador. Además, se ha intensificado notablemente la actividad en Centroamérica, tanto en número de clientes como de proyectos, lo que ha propiciado la apertura de una nueva oficina en San José, desde donde se atiende tanto al mercado costarricense como al resto de países de la región centroamericana.

En Europa también se han logrado fuertes tasas de crecimiento en las principales economías del continente. España se ha reforzado con la apertura de la oficina de La Coruña. Por su parte, la oficina de Alemania ha mantenido un excelente comportamiento durante el ejercicio, logrando un crecimiento por encima del 20% respecto al año anterior, 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 reforzado su posicionamiento, con un aumento tanto del número de clientes como de proyectos, estrechando su relación con el supervisor bancario británico. Además, las oficinas de España y Portugal siguen reforzando su posición de liderazgo en la consultoría de negocio para industrias reguladas en sus respectivos mercados.

El resto de oficinas europeas han logrado excelentes resultados, creciendo por encima del 75%, lideradas por Francia, Italia, Polonia y los Países Bajos (que en su primer ejercicio completo ha estado cerca de duplicar su tamaño), todo ello pese al difícil contexto macroeconómico.

Cabe destacar también el excelente comportamiento de las operaciones en los países nórdicos, donde a la oficina de Noruega se ha sumado una nueva sede en Dinamarca (Copenhague), consolidando así 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 3% nuestra actividad en África (con presencia activa en países como Senegal, Guinea Ecuatorial y Angola).

## Oficinas en países con presencia permanente



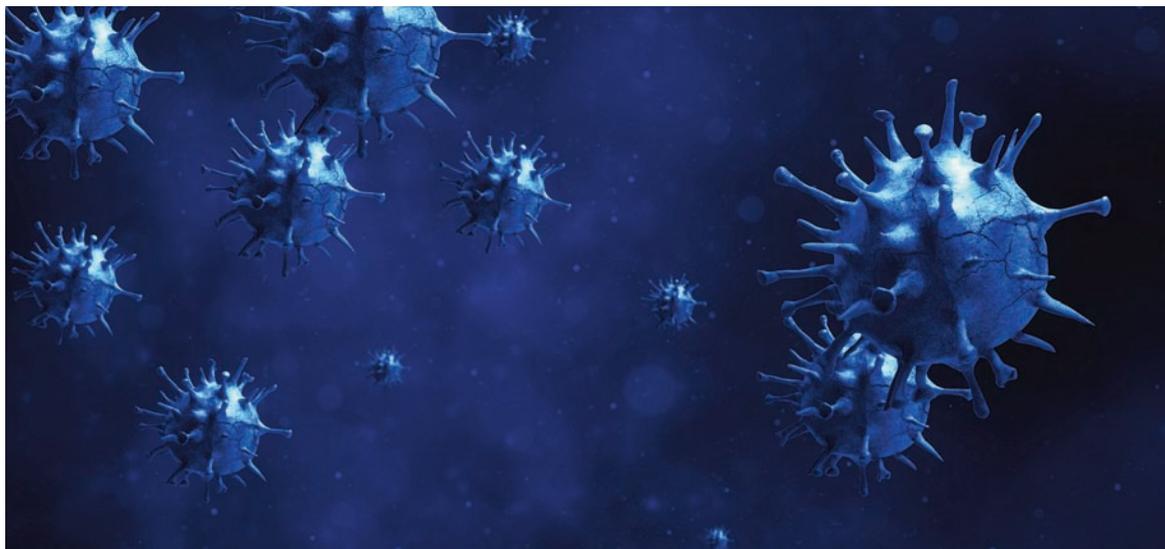
### Europa

- Madrid**  
Pza. 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
- Paris**  
14 Avenue D'Eylau  
75116 - Paris
- Ámsterdam**  
Strawinskylaan 3051  
1077 ZX - Ámsterdam
- Copenhague**  
Cl. Kongevej 1  
1610 København
- Oslo**  
Edvard Storms gate 2  
0166 - Oslo
- Varsovia**  
Emilii Plater, 53  
00-113 - Warszawa
- Zúrich**  
Bellerivestrasse, 201  
8034 - Zúrich
- Milán**  
Via Giuseppe Mengoni, 4  
20121 - Milán
- Roma**  
Via Vincenzo Bellini, 22  
00198 - Roma
- Lisboa**  
Avenida da Liberdade, 245  
1250-143 - Lisboa
- Asia**
- Pekín**  
1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 - Beijing
- América**
- 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
- Houston**  
1980 Post Oak Blvd  
TX 77056 Houston
- San Juan de Puerto Rico**  
105 Ponce de León Avenue  
00917 - San Juan
- Ciudad de México (Santa Fe)**  
Prol. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 - Ciudad de México
- Ciudad de México (Anzures)**  
Mariano Escobedo, 748  
11590 - Ciudad de México
- San José de Costa Rica**  
Centro Empresarial Via Lindora  
Radial Santa Ana. San José
- 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**  
Avda. 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

# 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.

## **Impactos COVID-19 en las diferentes industrias**

La crisis del COVID-19 ha puesto de manifiesto la fragilidad de nuestro modelo económico y social y está teniendo impactos significativos a nivel mundial que se suman al ya delicado contexto pre-crisis motivado por eventos como las guerras comerciales, el Brexit o los efectos del cambio climático, entre otros. Se prevé que el descenso del PIB per cápita mundial sea sustancialmente mayor al de la crisis de 2008, aunque también se estima que el proceso de recuperación será más rápido.

Tanto la amenaza sanitaria que ha supuesto la expansión del nuevo virus como las medidas de contención adoptadas por las autoridades, con el objetivo de mitigar los efectos relacionados con la propagación de la pandemia, han supuesto una seria amenaza para la continuidad de las operaciones de muchas empresas, generando, adicionalmente, fuertes tensiones de liquidez.

Las industrias más perjudicadas han sido aquellas cuyos servicios se encuentran estrechamente vinculados a la

movilidad de las personas (Transporte, Turismo) o en los que la presencia física constituye un factor crítico para su prestación satisfactoria (Hostelería, Cultura y Ocio, Comercio Retail – excepto Alimentación-). Adicionalmente a las anteriores, las fuertes caídas en la demanda derivadas de la mayor incertidumbre y el incremento del desempleo han afectado de forma transversal al resto de sectores industriales (Inmobiliario y Construcción, Automoción, Energía, etc.).

Otras industrias, sin embargo, han puesto de relieve su carácter estratégico a lo largo de la crisis (Farmacéutica, Alimentación, Telecomunicaciones, etc.) y su demanda no se ha visto perjudicada a corto plazo – e incluso en algunos casos se ha visto incrementada – pero no son ajenas, por ejemplo, a potenciales riesgos de aumento de la morosidad o a riesgos derivados de la interrupción de la cadena de suministro.

En cualquier caso, la adecuada gestión de los riesgos emergentes, la agilidad y eficiencia organizativa, la resiliencia operativa, las capacidades tecnológicas y de innovación, y la captura de las oportunidades que se derivan del nuevo contexto se han convertido, aún más si cabe, en elementos clave para cualquier tipo de organización.

### Entidades financieras

El sector financiero 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 financieras 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), 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. 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 y el incremento en el entorno de control y de los requerimientos regulatorios.



# Industria

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 nuevas 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 nuevas tecnologías.

Asimismo, cambios regulatorios como el Reglamento de Protección de Datos (GDPR) o 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, así como las modificaciones de Solvencia II, implican 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.

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 muy 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 negocios tradicionales (voz y datos) menguan con gran rapidez, y los nuevos ingresos generados por la “nueva economía” son capturados por nuevos *players* (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 a los desafíos futuros.

### Distribución

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 de *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 del sector.

### 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. Esto está 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.

### Otras industrias

#### Industria manufacturera

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 a años anteriores.

Como consecuencia de esta desaceleración a nivel global y de la deslocalización de la cadena de valor de la industria, las



# Industria



empresas necesitan 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.

## 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. Este hecho, si cabe, se ha visto

amplificado por la pandemia, demostrando una capacidad de respuesta sin precedentes.

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.

Estos retos han obligado a poner el foco en la eficiencia, buscando un uso eficaz 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.

## Turismo

La industria turística se ha configurado como uno de los sectores clave en el crecimiento de los países desarrollados. Sin embargo, y tal y como se ha mencionado, se trata de uno de los sectores más afectados por la pandemia. En consecuencia, el fuerte impacto que han tenido las restricciones de movilidad y de uso de las infraestructuras ha condicionado en gran medida su evolución.

En todo caso es 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 competidores, 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, y una vez superada la pandemia, 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 apostando por la investigación y el desarrollo de soluciones innovadoras, 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.

### 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 y desarrollo de capacidades a lo largo de la vida profesional (*life long learning*).

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 la necesidad de perfiles especializados en el ámbito cuantitativo, en competencias digitales y nuevas tecnologías (gestión y modelización de la información, digitalización, *robotics*, *Big Data*, ciberseguridad, etc.). Estos cambios, junto con la irrupción de nuevos *players* digitales con nuevos programas e itinerarios formativos y la propia transformación digital del sector, hacen necesaria la revisión del modelo educativo así como de su gobierno.

### Construcción e infraestructuras

El sector de la construcción muestra unas previsiones de crecimiento favorables a medio plazo, 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 dato para la toma de decisiones.

A nivel normativo, el desarrollo tecnológico global y las tendencias de otros sectores (movilidad eléctrica, objetivos de

descarbonización, etc.) representan un factor fundamental a la hora de determinar las necesidades del sector en el horizonte de medio y largo plazo.

### Gobierno

El actual contexto de mercado está imponiendo elevados esfuerzos de optimización presupuestaria en las actuaciones públicas. Ello 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.

En el contexto actual de pandemia y para mitigar los efectos del COVID-19 en la economía y a su vez impulsar una transformación de los sistemas productivos hacia una economía más sostenible y digitalizada, se han elaborado importantes planes de transformación como por ejemplo en el caso de la Unión Europea, el *Next Generation EU*. Se trata de un instrumento temporal de recuperación dotado con 750.000 millones de euros que contribuirá a reparar los daños económicos y sociales inmediatos causados por la pandemia de coronavirus. Se pretende así que la Europa posterior a el COVID-19 será más ecológica, más digital, más resiliente y mejor adaptada a los retos actuales y futuros.

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.



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

Nuestros clientes afrontan complejos procesos de transformación de sus negocios. Adicionalmente, este año, la crisis del COVID-19 ha obligado a las entidades a diseñar planes de choque para garantizar la continuidad de sus operaciones. Para poder atender a estas y otras demandas, ponemos al servicio de nuestros clientes 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, adecuada a las características propias de sus sectores de actividad. Además, 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 Díez**  
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 (*Core Competencies*).

## **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.



# Líneas de Servicio

## 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 práctica ante los retos del COVID-19**

Management Solutions ha incorporado a su propuesta de valor soluciones prácticas e innovadoras que permitan a las empresas hacer frente a los retos y oportunidades que se derivan del contexto actual de pandemia, abordando cinco grandes ejes:

### *1. Continuidad de las operaciones*

Metodología para la elaboración o revisión de los planes de continuidad de negocio y gobierno de eventos de crisis, considerando aspectos vinculados a la organización y los RRHH, la tecnología, las instalaciones, los proveedores y los procesos de comunicación, con foco especial en la preparación de planes tácticos de despliegue del teletrabajo, posteriores planes de “reactivación” y en procesos de monitorización para asegurar una adecuada *performance* durante la crisis, incluyendo el diseño de apps para la gestión de distintos eventos (convocatoria de comités de crisis, gestión de protocolos y comunicación con empleados, etc.).

### *2. Gestión del riesgo de liquidez, planificación financiera e información de gestión*

Elementos clave para la revisión de los planes de contingencia de liquidez y metodología para la elaboración de escenarios que permitan i) realizar análisis de sensibilidad/stress de liquidez y ii) proyectar de forma ágil la cuenta de resultados, de modo que se facilite la identificación de palancas de contención. Adicionalmente, ofrecemos una metodología propia para la elaboración o reformulación de planes estratégicos o planificaciones operativas, y para el diseño y adaptación de los modelos de información de gestión (información por negocios, distribución de costes y análisis de rentabilidad, cuadros de mando, etc.).

### *3. Gestión anticipativa del riesgo de crédito*

Propuestas para la adaptación de las estrategias de gestión anticipativa del riesgo de crédito (clusterización, modelización, análisis de sensibilidad, adaptación de políticas, palancas de mitigación, etc.) y la optimización del proceso recuperatorio (análisis del coste del proceso en sus distintos niveles y adaptación de estrategias, modelos, organización y procesos).

### *4. Transformación y eficiencia*

Identificación de aspectos clave para la transición a un modelo estratégico de teletrabajo (conciliación, *smart working*, impactos tecnológicos, adaptación de *contact centers*, adaptación de metodologías *Agile* etc.), metodología para la elaboración de modelos de dimensionamiento, identificación de talento y planes de desvinculación, optimización de

procesos (p. ej. gestión de reclamaciones, cambios en el modelo de distribución y modelos de atención multicanal, etc.), captura de nuevas oportunidades de negocio y planes integrales de eficiencia para la mejora de ingresos y optimización de costes.

### *5. Gestión y control de otros riesgos*

Como por ejemplo el riesgo de conducta, el riesgo reputacional, riesgos tecnológicos, ciberseguridad y fraude, resiliencia en la cadena de suministro y riesgos de negocio (adaptación de propuestas de valor y oferta, captura de oportunidades y monitorización de la competencia, etc.).



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

El actual contexto internacional se caracteriza por una coyuntura económica convulsa, muy afectada por la pandemia del COVID-19, con un fuerte impacto en la evolución del PIB de las principales economías mundiales y con perspectivas de prolongada baja inflación y reducidos tipos de interés, así como de una recuperación desigual, 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.

### Creación del Comité asesor de expertos del área de I+D



Management Solutions ha constituido un comité asesor de I+D, integrado por expertos en la materia provenientes del mundo de la investigación, universitario y empresarial, con el objetivo de aconsejar y de orientar al área de I+D de la Firma.

El Comité asesor de I+D, integrado por expertos en investigación tanto de Management Solutions como del mundo universitario y empresarial, nace con el objetivo de asesorar y orientar sobre las actividades de investigación y desarrollo que realiza la Firma, principalmente en los ámbitos de *Machine Learning*, *Deep Learning* e Inteligencia Artificial, y tecnologías relacionadas, así como ayudar en la detección de tendencias y posibles vías de investigación.

El Comité está presidido por D. José María Fuster, Presidente de la Asociación de amigos de la Real Academia de Ciencias (RAC), profesor ad honorem de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Asesor de la comisión de seguimiento de la Cátedra iDanae, y cuenta con la participación de Excmo. Sr. D. José Francisco Duato, Académico de la Real Academia de las Ciencias (RAC), Dña. Ernestina Menasalvas, Catedrática de la UPM y Directora de la Cátedra iDanae, además de los socios de Management Solutions más involucrados en las actividades de I+D de la Firma.

La creación de este Comité, junto con otras actividades vinculadas al mundo de la investigación como la participación de la Firma en la Cátedra iDanae o las diferentes colaboraciones con la RAC, pone nuevamente de manifiesto la apuesta de la Firma por el I+D y por mantenerse a la vanguardia del conocimiento.

Estas actividades se han visto reforzadas mediante la creación de un Comité asesor de expertos cuyo objetivo es asesorar y proveer de orientación sobre las mismas, con foco en los ámbitos de *Machine Learning*, *Deep Learning* e Inteligencia Artificial, y tecnologías relacionadas, así como ayudar en la detección de tendencias y posibles vías de investigación.

Asimismo, Management Solutions mantiene una estrecha colaboración con distintas universidades, participa en jornadas de investigación aplicada, dirige proyectos en programas de postgrado, así como prácticas profesionales en facultades de Matemáticas, Estadística y Físicas, y en escuelas de Ingeniería. Además, 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. También es miembro fundador de la Cátedra de Impacto Social, creada gracias a la colaboración entre Management Solutions, la Fundación Repsol, Open Value Foundation y la Universidad Pontificia Comillas, con el fin de investigar y difundir mejores prácticas entorno a la gestión de impacto y la sostenibilidad.

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, o el Programa de Formación en colaboración con Insper en São Paulo, 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.

## 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, a través de su presidente D. Alfonso Serrano-Suñer, forma parte del patronato de la Fundación de la RAC, y es miembro de la Asociación de Amigos de la Real Academia de Ciencias de España (aRAC), colaborando a través de un patrocinio activo, más allá del soporte financiero, en acciones y eventos para la divulgación de la Ciencia, y trabajando con académicos de la



sección de ciencias exactas 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.

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 un área de creación específica.

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.

## Primer Datathon Management Solutions

Durante diciembre de 2019 y enero de 2020 se desarrolló un “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 era 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.

A lo largo de la competición los participantes tuvieron que enfrentarse a diversas elecciones referidas al tratamiento de datos, la elección de modelos y la optimización de los

hiperparámetros, que se realizó en su mayoría, utilizando búsquedas *grid*. Además, cabe destacar que algunos equipos utilizaron *random search*, algoritmos genéticos o búsqueda bayesiana.

El Datathon Management Solutions contó con la participación de 46 profesionales de la Firma de distintos perfiles (físicos, matemáticos, ingenieros y economistas) y geografías (Alemania, Brasil, Chile, Colombia, España, Estados Unidos y Perú) que, de forma individual o por parejas, diseñaron 27 algoritmos Auto ML.

La competición finalizó con la victoria de D. David Ara y D. Juan Martín Fornell.

### Metodología (I+D+i)

- ▶ Investigación: recopilación y diseño de las mejores prácticas de adecuación normativa y de gestión en clientes/industrias (riesgos de crédito, mercado, liquidez, reputacional, climático, etc., capital económico, *stress test*, modelos comerciales, etc.).
- ▶ 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.
- ▶ 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 son los últimos *White Papers* elaborado por I+D que han tratado sobre los impactos del COVID-19 en la actividad empresarial (con dos publicaciones, una con propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones y otra sobre el plan de reactivación de las compañías), la gestión de los riesgos asociados al cambio climático, y sobre AutoML y la automatización de los modelos.
- ▶ 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.

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, 18 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).

Dieciocho años después, Management Solutions es más de treinta veces mayor, cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.400 profesionales de máximo talento, con más de 1.000 clientes, líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 31 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 2020, la Firma se ha enfrentado a un escenario macroeconómico inédito debido al impacto de la pandemia, una más de las situaciones 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.

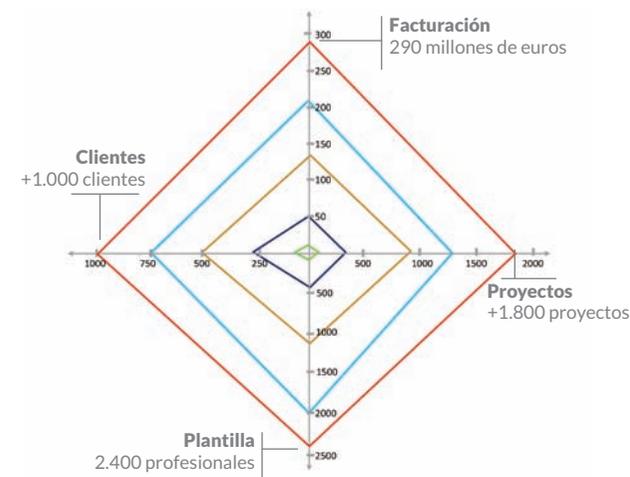
## Un futuro igual de prometedor

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

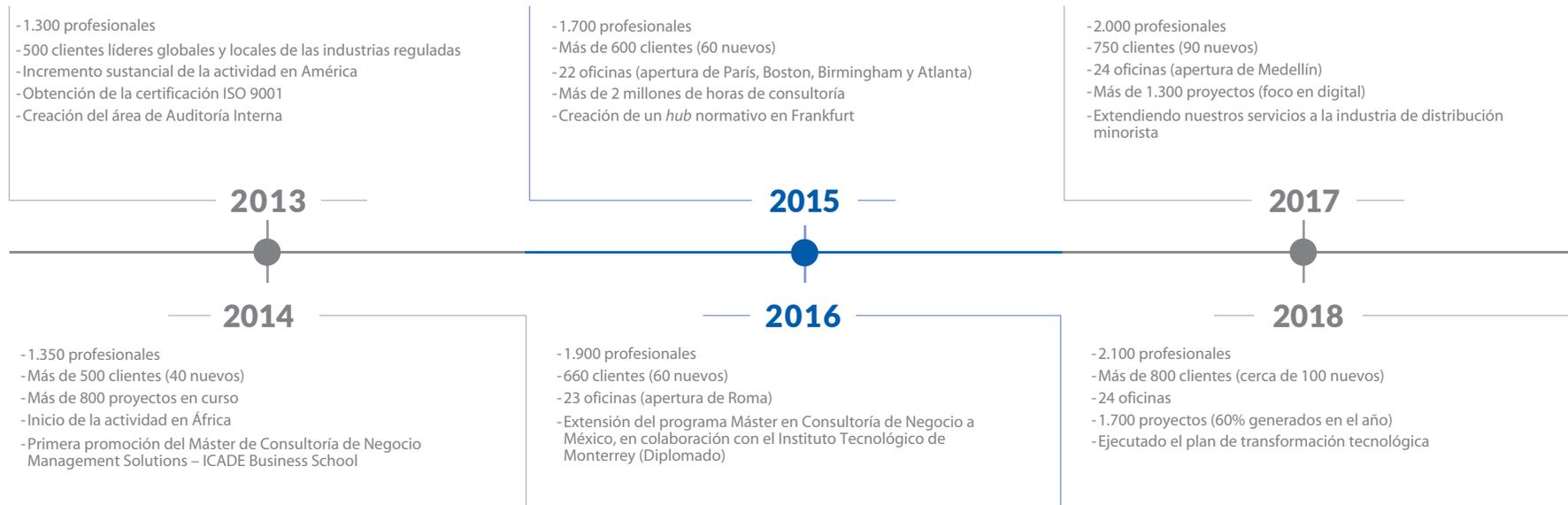
cambió y amplió la sede de São Paulo. También se incrementó la inversión en formación en más de un 30% con respecto a 2015, y se extendió el programa máster en consultoría de negocio a México en colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey.

## 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 amplían 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.

- 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

2020

- 2.400 profesionales
- Más de 1.000 clientes (más de 150 nuevos)
- 31 oficinas (aperturas de Copenhague, Houston y San José)
- 1.800 proyectos (80% generados en el año)
- Obtención de la certificación ISO 22301 (Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio)

### 2020, Building Trust

En 2020 Management Solutions siguió creciendo, en todas las geografías e industrias en las que opera, pese a un escenario adverso motivado por la pandemia del COVID-19. Se superaron los 3 millones de horas de consultoría y se abrieron tres nuevas oficinas en Copenhague (Dinamarca), Houston (Estados Unidos) y San José (Costa Rica). El Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de la Firma obtuvo este año el certificado ISO 22301 en la Protección y Seguridad de los ciudadanos, demostrando que Management Solutions incorpora los mejores estándares en sus procedimientos de continuidad de negocio ante cualquier evento que pueda interrumpir su actividad. Además, nuevamente se reforzó el compromiso con la sostenibilidad, la investigación y el mundo universitario, con el lanzamiento de la Cátedra de Impacto Social en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation y Fundación Repsol.

### Hoy Management Solutions...

- Ha multiplicado por 30 su tamaño.
- Cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 2.400 profesionales con una fuerte cultura corporativa.
- Sirve a más de 1.000 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 31 oficinas.
- Cuenta con una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.



### “El cliente está en el centro de todas nuestras actuaciones”

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.

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.

Tenemos un compromiso sin límites con quienes depositan su confianza en nosotros. El cliente es nuestra razón de ser, 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

## Hitos de 2020

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.



**8%**  
de crecimiento



**+1.800**  
proyectos en  
curso



**80%**  
de ellos originados  
durante el ejercicio





# Building Trust

*La confianza como elemento nuclear  
de lo que somos y hacemos*



Bajo el lema “Building Trust”, Management Solutions organizó en el mes de julio su Convención Anual, en formato virtual debido a las restricciones derivadas de la pandemia del COVID-19, 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.

La crisis sanitaria provocada por el COVID-19 se ha propagado por todo el planeta a una velocidad desconocida hasta la fecha.

En los meses de abril a junio, más de 6.500 millones de personas, que representaban el 85% del PIB mundial, tuvieron que recluirse en sus casas para frenar la propagación del virus.

Este frenazo de la actividad económica, ha supuesto una seria amenaza para la continuidad de las operaciones de las empresas, dando lugar a fuertes tensiones de liquidez en las compañías, y afectando a las cadenas de suministro de algunos sectores.

Por otro lado, el confinamiento domiciliario ha supuesto una fuerte presión sobre las infraestructuras de comunicaciones para poder gestionar de manera masiva nuevas formas de trabajo en remoto.

En definitiva, el mundo se ha visto súbitamente inmerso en un ambiente de fragilidad e incertidumbre en el que más que nunca se necesita generar confianza.

La incertidumbre se supera generando confianza. Cuanto mayor es el problema al que nos enfrentamos, mayor es la oportunidad que se nos presenta para ayudar a resolverlo, generando así confianza en nuestro entorno.

En un mundo en permanente transformación, acelerada a través de la digitalización, resulta fundamental generar valor a quienes confían en nosotros. Valor que se traduzca a su vez en crecimiento sostenible.

Por ello nos esforzamos en diseñar e implantar soluciones innovadoras, construidas en entornos cada vez más colaborativos, que aprovechan la disrupción tecnológica para mejorar la experiencia de los clientes, hacer más eficientes sus procesos, controlar mejor los riesgos y sacar un mayor valor a la información disponible. Soluciones que además tienen un alto impacto social: como la gestión avanzada de los impactos derivados del cambio climático, la gestión de los riesgos reputacionales, aplicando técnicas de interpretación del lenguaje natural, la ética en el uso de la inteligencia artificial, o la propia respuesta a la crisis provocada por el COVID-19, aportando propuestas para garantizar la continuidad de las operaciones y posteriormente ayudando a planificar la reactivación.

Todo esto nos obliga a mantener permanentemente actualizada nuestra propuesta de valor: apostando, en colaboración con el mundo universitario, por la investigación y por el desarrollo del conocimiento; intensificando nuestra

presencia internacional; potenciando nuestras capacidades analíticas, cuantitativas y tecnológicas; y especializando nuestro conocimiento sectorial.

Contamos para ello con el talento, el esfuerzo y la preparación continua de un extraordinario equipo profesional. Un equipo que cuenta con una fuerte cultura generadora de confianza. Una cultura de marcados principios y valores que nos hace fácilmente reconocibles: la vocación de servicio; la humildad, la generosidad y solidaridad; la integridad y el sentido crítico; la meritocracia y la pasión por el trabajo bien hecho; el espíritu emprendedor y la perseverancia en la persecución de nuestros objetivos. En definitiva, un equipo en permanente búsqueda de la excelencia, que pone al cliente en el centro de todas sus actuaciones y al que no solo preocupa lo que hace, sino también, cómo lo hace. Un equipo, en definitiva, generador de confianza.

En 2020 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 más de 1.000 clientes, grandes multinacionales, corporaciones y entidades líderes locales, a la que se han incorporado más de 150 nuevos nombres, 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 2.400 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.

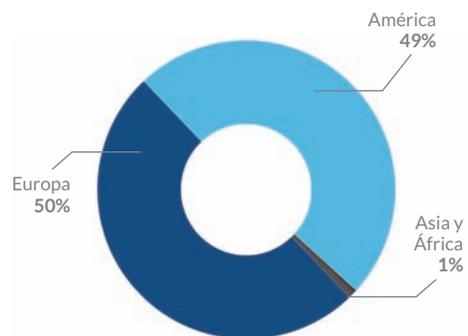
En definitiva, un año más hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Afrontamos el futuro con ilusión y confianza, con el firme propósito de ayudar a nuestros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

# Diversificación

Durante el año 2020 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. mantiene su fuerte crecimiento (+25%), reforzado con la apertura de oficina en Houston
- ▶ Crecimiento sostenido de dos dígitos en las unidades de Latinoamérica, con Brasil, México, Colombia y Perú superando el 20%
- ▶ Presencia en 10 países de Centroamérica, con apertura de la nueva oficina de San José en Costa Rica

### Europa

- ▶ Refuerzo de la presencia en el mercado español
- ▶ Las oficinas de Reino Unido, Alemania y Portugal consolidan su liderazgo
- ▶ Las oficinas de Francia, Italia, Polonia y Países Bajos despegan con crecimientos de +75%
- ▶ Refuerzo de la presencia en los Países Nórdicos, con apertura de una nueva oficina en Copenhague
- ▶ Crecimiento sostenido en el resto de Europa (con más foco en Europa del Este)

### Asia

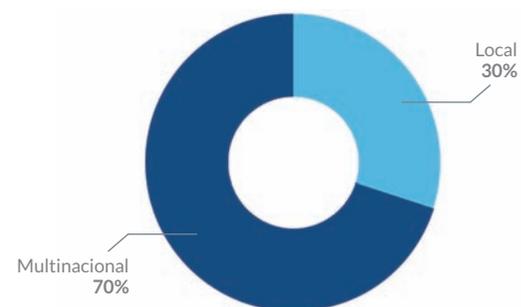
- ▶ Crecimiento de las operaciones en Asia con fuerte impulso de la actividad en Turquía y China

### África

- ▶ Aumento de la presencia y actividad en África

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

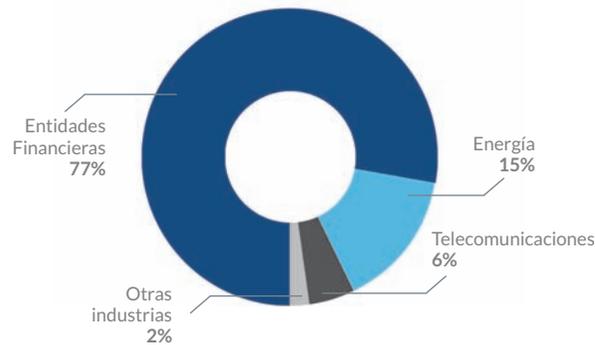
## Diversificación de clientes<sup>2</sup>



- ▶ Más de 1.000 clientes activos
- ▶ Más de 150 nuevos clientes (de todas las geografías e industrias)
- ▶ Refuerzo de la presencia en clientes:
  - Incremento de la relación con Reguladores, Supervisores y Organismos Supranacionales
  - Refuerzo del modelo de relación con proveedores estratégicos

<sup>2</sup>medido en horas de consultoría

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



### Finanzas

- ▶ Crecimiento sostenido (+8%) basado en:
  - Una mayor especialización por negocios
  - Liderazgo en adecuación normativa (BIS, TRIM, IFRS 9, *Stress Test*, etc.)
  - Referentes en transformación digital

### Energía

- ▶ Crecimiento (+15%) 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

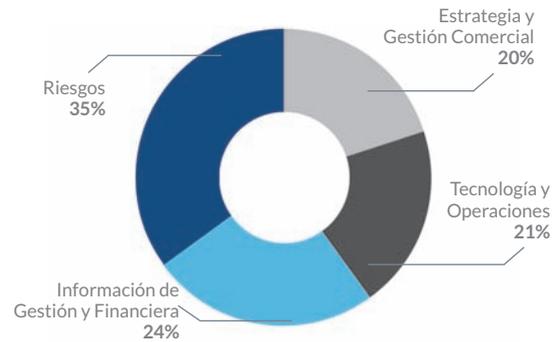
- ▶ Crecimiento de las operaciones (+27%) basado en:
  - La incorporación de nuevos clientes
  - La ampliación de la oferta en servicios
  - La extensión de la práctica a nuevas geografías

### 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>2</sup>



- ▶ Más de 1.800 proyectos (80% nuevos) en todas nuestras *Core Competencies*:

- COVID-19 (continuidad de las operaciones y plan de reactivación)
- Rentabilidad y solidez financiera (optimización de RWA, *Pricing*)
- Riesgos no financieros (Climático, Reputacional)
- Organizaciones *Agile*
- Digitalización de procesos (experiencia cliente, eficiencia –RPA–)
- Gobierno de Datos y Modelos (MRM)
- *Machine Learning*
- Arquitecturas *Big Data* y *Blockchain*
- Ciberseguridad

<sup>2</sup>medido en horas de consultoría



**“En Management Solutions queremos contribuir a generar confianza para superar los actuales momentos de incertidumbre”**

El COVID-19 ha supuesto una grave crisis sanitaria y un duro golpe a la actividad económica mundial.

Hoy, más que nunca, las empresas buscan soluciones innovadoras que aprovechen la disrupción tecnológica para hacer eficientes sus procesos, mejorar la experiencia de sus clientes, controlar mejor sus riesgos, y extraer un mayor valor a la información disponible.

En Management Solutions, tratamos de ayudar a nuestros clientes a lograr todas estas metas. Esto nos obliga a entender en profundidad las nuevas dinámicas competitivas, identificar adecuadamente los problemas a los que se enfrentan nuestros clientes, aportar soluciones de valor y colaborar de manera activa en la gestión del cambio.

Todo ello con el firme propósito de generar confianza, una confianza que a su vez se traduzca en un crecimiento sostenible para nuestros clientes.

**Inmaculada Barroso**  
Socia 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.

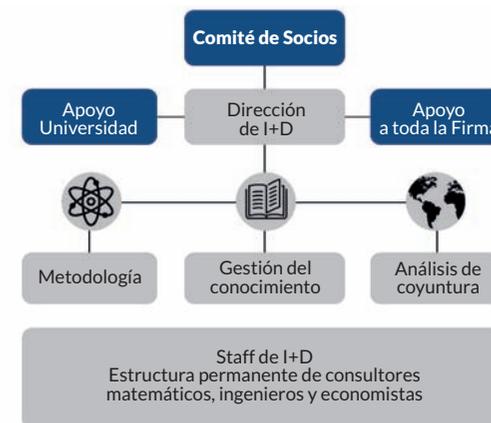
## Crecimiento rentable



- ▶ Crecimiento del 8%\*
- ▶ Más 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 290 millones de euros de facturación anual

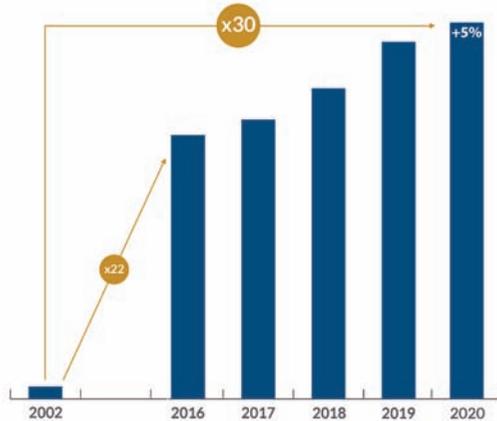
## Innovación I+D+i



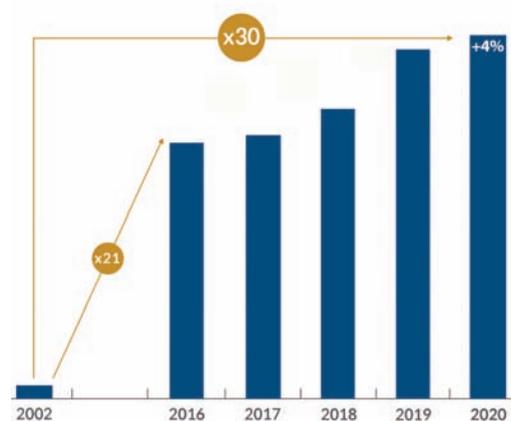
- ▶ Inversión equivalente al 10% de la capacidad de la Firma
- ▶ Estructura permanente integrando equipos de:
  - Metodología (Innovación)
  - Gestión del conocimiento (*Core Competencies*, normativa, *benchmarks*, publicaciones, formación, etc.)
  - Análisis de coyuntura
- ▶ Cobertura global (todos 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 250 acciones ejecutadas):
  - Metodología:
    - Desarrollo de la Cátedra iDanae de *Big Data* y *Analytics* (UPM)
    - Creación de la Cátedra de Impacto Social (U.P. Comillas) de ESG
    - Soluciones de *Machine Learning* (ModelCraft -*Machine Learning*- y Gestión del Riesgo Reputacional)
    - Colaboraciones en propuestas de valor de Inteligencia Artificial (NLP, Anomaly, Speech, etc.)
  - 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

Evolución de la plantilla



Horas de formación



*En 2020 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos*

- ▶ Creciendo desde la base, con más de 500 incorporaciones y 200 becas durante el ejercicio
  - ▶ Promoción basada en el mérito de toda la pirámide:
    - Refuerzo de la primera línea de dirección (12 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 200 convenios de colaboración
    - Más de 10 premios de Trabajo Fin de Grado o Máster y patrocinios
    - 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 700 cursos impartidos (120 nuevos)
    - Mejora continua del Plan de Formación:
      - Séptima promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School en España
      - Cuarta promoción del Diplomado en el Tecnológico de Monterrey en México
      - Programa avanzado de formación en colaboración con INSPER en Brasil
      - Desarrollo *e-learning* (Moodle) de formación reglada / voluntaria
      - Complemento externo: con foco en el equipo directivo (CFA, FRM, PMP, PSM, PMI, CISA, ICAI, *Cloud*, etc.)

# Comunicación y flexibilidad organizativa

## Comunicación

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

## Flexibilidad organizativa

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

## Comunicación



- ▶ Canales de comunicación digital:
  - Nuevos contenidos y servicios en la intranet (especial foco en COVID-19)
  - Mejora de la web corporativa
  - Refuerzo de la presencia en RRSS (canal de Instagram)
- ▶ Más publicaciones especializadas:
  - Publicación de 4 *White Papers*
  - *Auto Machine Learning*, hacia la automatización de los modelos
  - La gestión de riesgos asociados al cambio climático
  - COVID-19: propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones
  - COVID-19: plan de reactivación
  - 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 50 actividades solidarias organizadas por Management Solutions: "Multiplica x2 tu ayuda por el COVID-19", Navidades Solidarias, donaciones de sangre, donaciones de equipos informáticos, voluntariados corporativos, participación en eventos deportivos solidarios, etc.
- ▶ Colaboraciones con ONG y fundaciones
- ▶ 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 e integración de funciones (Legal y Fiscal)
  - Ejecución del plan de transformación tecnológica:
    - Digitalización de procesos (*app de tickets*)
    - Nuevas aplicaciones (trabajo en remoto, servicio médico, etc.)
    - Mejoras en el MIS de RRHH y de Finanzas
    - Explotación de la información en *Big Data* (credenciales)
  - Apertura de las nuevas oficinas de Copenhague, Houston y San José, y remodelación de la oficina de Buenos Aires
- ▶ Función global de control (Auditoría, 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 (UNE 19601)
  - Certificación externa del Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (ISO 22301)
  - Formación continua a todos los profesionales sobre políticas corporativas



**“Pese al difícil contexto en el que estamos inmersos desde marzo, 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, y ante un entorno realmente complejo y exigente, el resultado ha sido excelente, logrando un crecimiento superior al 8%.

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, un año más ¡hemos hecho que las cosas ocurran! Y lo hemos hecho, generando confianza.

**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.



**+1.000**

clientes  
globales y locales



**150**

de ellos nuevos



**+100**

publicaciones  
especializadas



# 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 1.000 clientes activos (150 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.

En este capítulo destacamos las principales actividades desarrolladas en materia de divulgación especializada durante el ejercicio.

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

Durante 2020 Management Solutions publicó cuatro *White Papers* relacionados con la gestión de los riesgos asociados al cambio climático, la automatización de modelos (AutoML) y la gestión de la pandemia del COVID-19 (ocupándose tanto de la continuidad de las operaciones como de los planes de

reactivación de las empresas). A continuación se resumen los contenidos de dichos documentos, que se encuentran disponibles para su consulta en el apartado de "Publicaciones y eventos" de nuestra web corporativa.

### *La gestión de riesgos asociados al cambio climático*

A lo largo de las últimas dos décadas se ha incrementado paulatinamente la inquietud por la degradación del medio ambiente y el cambio climático y, consecuentemente, esta preocupación ha ido ocupando un lugar de relevancia en la agenda política global.

Los estudios científicos realizados hasta el momento se han centrado en demostrar el origen antropogénico de dicho cambio, sustentando que la continua emisión de gases de efecto invernadero (GEI o GHG por sus siglas en inglés) está provocando un aumento de la temperatura media de la Tierra, lo que acarreará a medio plazo graves consecuencias sociales y económicas.

Inicialmente, la atención se centró en la consideración del impacto de la actividad económica sobre el medio ambiente y, derivado de ello, en la necesaria promoción de prácticas más respetuosas con el entorno, como así lo demuestra la extensa adopción de estándares internacionales como los GRI *Sustainability Reporting Standards*. Sin embargo, durante los últimos años han surgido con fuerza numerosos actores en el sector público y privado a nivel internacional que han puesto el énfasis en las consecuencias a las que se exponen los países, las empresas, el sistema financiero y la economía global. Todo ello convierte el entendimiento de los riesgos asociados al calentamiento global y la necesaria transformación del actual modelo productivo en una prioridad.

*Los impactos medioambientales derivados del cambio climático*  
Junto al incremento del nivel del mar provocado por el deshielo de las zonas árticas y la acidificación de los océanos, diversas fuentes señalan como una de las principales consecuencias del cambio climático el incremento en la frecuencia y severidad de los eventos extremos tales como huracanes o inundaciones.



Estos fenómenos podrían llegar a causar graves daños a la economía mundial. Según el último estudio del reputado *Carbon Disclosure Project*, las 215 mayores compañías del mundo estiman que su potencial pérdida en valor de activos debida a impactos climáticos adversos rondaría los 170.000 millones de dólares, lo que supone alrededor del 1% de su capitalización bursátil.

Sirva como ejemplo de todo ello el caso de la compañía PG&E, principal proveedor eléctrico del estado de California, considerado por muchos como el primer caso de quiebra directamente originada por los efectos del cambio climático. Tras los devastadores fuegos que asolaron California en otoño de 2018, la eléctrica tuvo que declararse oficialmente en bancarota, como consecuencia de los terribles daños sufridos en su infraestructura y a obligaciones millonarias por el papel desempeñado por su sistema eléctrico como causante de los incendios. Según el consenso general, las condiciones de sequía y calor extremos fueron determinantes en el origen, la expansión y gravedad de los fuegos. Otro caso semejante es el del sector asegurador, señalado como uno de los más expuestos a los riesgos físicos derivados del cambio climático. Las pérdidas aseguradas anuales a nivel global se han multiplicado por 20 desde los años 70, hasta una media de 65.000 millones de dólares durante esta década. Solo en 2018, la cifra llegó a los 85.000 millones de dólares.

Determinadas regiones del mundo y sectores económicos se verán especialmente expuestos a los riesgos de un clima cada vez más inestable y a la subida del nivel de las aguas. Sin embargo, en una economía globalizada el cambio climático afectará íntegramente en mayor o menor medida a todos los países y sectores industriales, y supondrá un reto importante para la estabilidad del sistema financiero a nivel mundial.

Finalmente, se derivarán para las compañías importantes desafíos derivados de la adaptación a la mayor concienciación social, a las nuevas regulaciones en ciernes y al impacto en los mercados financieros.

#### *El contexto social*

La preocupación por el cambio climático ha pasado a ocupar un lugar primordial en la conciencia colectiva global. Son numerosos los estudios que indican que una gran parte de los consumidores cambiaría sus hábitos para reducir su impacto en el medio ambiente y que manifiestan su deseo por que las empresas les ayuden a vivir de forma más sostenible. En el mercado estadounidense, los datos reflejan que durante el periodo 2014-2017 se produjo un crecimiento en las ventas de productos calificados como “sostenibles” superior al de los productos convencionales.

Esta tendencia está dando lugar a la aparición de nuevas oportunidades y modelos de negocio basados en el respeto al medio ambiente, la compartición de recursos o apoyados en criterios de sostenibilidad. Al mismo tiempo, también genera riesgos como los derivados del cambio en la percepción social sobre el impacto negativo de determinados sectores, en línea con las movilizaciones sociales que demandan a los gobiernos y a las empresas medidas drásticas para combatir el calentamiento global.

Como consecuencia de lo anterior, hemos asistido a lo largo de los últimos años a una oleada de procesos judiciales que han sentado un nuevo precedente, al introducir los conceptos de “responsabilidad y derechos climáticos”. Este fenómeno está cobrando especial fuerza en Estados Unidos y no es sorprendente que las empresas de combustibles fósiles estén siendo las más afectadas. Según D. Michael Gerrard, fundador del Centro Sabin sobre Ley de Cambio Climático en la Universidad de Columbia, se han iniciado más de 1.000 demandas judiciales climáticas en EE.UU.

Uno de los casos recientes más polémicos ha sido la demanda por parte de los estados de Nueva York (proceso en el que ha sido recientemente declarado no culpable) y Massachusetts contra el gigante del petróleo Exxon Mobil, acusado de confundir a sus accionistas en relación a los costes y riesgos reales del cambio climático en la compañía. La compañía Total

es otra petrolera que también ha sido demandada por varias ciudades y ONG, acusada de no realizar suficientes esfuerzos de mitigación del cambio climático. Otro caso es el de las más de diez ciudades estadounidenses, desde Nueva York a San Francisco, que han demandado a grandes compañías de combustibles fósiles por los daños sufridos debido al calentamiento global. Asimismo, en 2018 un grupo de pescadores de California y Oregón demandaron a 30 grandes compañías de combustibles fósiles por su papel en el cambio climático y los daños causados a su actividad. Finalmente, y sumándose a todo este contexto judicial, cabe destacar que una comisión de derechos humanos filipina abrió una audiencia judicial en Nueva York para estudiar si las grandes compañías petroleras están violando los derechos humanos al ser causantes directos del cambio climático.

El sector público no ha quedado indemne en todo este proceso de judicialización derivado del cambio climático. Así, en los últimos años ciudadanos de Estados Unidos, Canadá, Países Bajos, Irlanda y Pakistán, han demandado a sus gobiernos por no actuar con suficiente determinación para reducir las emisiones de efecto invernadero e impulsar la transición hacia una economía sostenible.

Este incremento de procesos judiciales climáticos comporta un gran riesgo que las empresas deben considerar, especialmente las pertenecientes a sectores industriales que originan mayor volumen de emisiones de GEI.

#### *Iniciativas multilaterales y movimientos regulatorios*

El Acuerdo de París establece objetivos a nivel internacional con el fin de “mantener el aumento de la temperatura media mundial muy por debajo de 2°C con respecto a los niveles preindustriales, y proseguir los esfuerzos para limitar ese aumento de temperatura a 1.5°C”. Dicho compromiso conlleva que los países firmantes deben establecer medidas para reducir rápidamente sus emisiones de gases de efecto invernadero y favorecer la transición hacia un sistema económico descarbonizado, lo que requiere una drástica transformación de la economía en todos los sectores productivos.

# Compromiso con la industria

Sin embargo, una transición desordenada hacia una economía baja en emisiones podría originar grandes perturbaciones en la economía global. Es por ello que, en los últimos años, diversos organismos reguladores y entidades supranacionales principalmente del sector financiero, se han volcado en desarrollar inicialmente recomendaciones y posteriormente regulación para favorecer la consideración y gestión de los riesgos derivados del cambio climático. Su objetivo es doble: por un lado, comprender mejor cuáles son los riesgos climáticos a los que está expuesta la economía para así poder gestionarlos, y por otro favorecer la transición hacia una economía baja en emisiones de GEI a través del reconocimiento de estos riesgos. Desde las recomendaciones de la TCFD, que están siendo adoptadas por las organizaciones más relevantes tanto del sector público como del sector privado, hasta la reciente regulación europea y del Banco de Inglaterra, los estándares y la regulación sobre riesgos climáticos no han dejado de avanzar, esperándose un mayor impulso en los próximos años.

## *La adaptación de los mercados financieros*

La crisis de 2008 reflejó la importancia de reconocer todos los tipos de riesgos a los que están expuestas las compañías. En este sentido, la petición a las empresas por parte de inversores institucionales y entidades aseguradoras de impulsar la transparencia sobre el impacto y estrategias para hacer frente a los riesgos derivados del cambio climático - en especial para aquellos sectores más vulnerables- ha sido creciente en los últimos años. Uno de los ejemplos más relevantes es el reciente anuncio de BlackRock, que ha indicado que dejará de invertir en compañías que no sean lo suficientemente transparentes en materia ASG.

## *Inversiones sostenibles por región*

Por otro lado, la demanda creciente de productos financieros “verdes” por parte de los inversores, junto con estándares poco claros con relación a qué se considera un producto financiero sostenible (incluyendo diferencias metodológicas relevantes en las puntuaciones de las agencias de *rating* especialistas en

crITERIOS ISR) dio lugar al crecimiento del efecto denominado *greenwashing*. En este sentido, los reguladores de los mercados de valores de distintas geografías (p.ej. Plan de Finanzas Sostenibles de la Comisión Europea, revisión por parte de la FCA británica del sector de “inversiones éticas”) han emprendido distintas medidas para dar mayor transparencia y homogeneidad en la aplicación de criterios.

## *Un contexto de nuevas oportunidades*

A pesar de los riesgos inherentes al mismo, el cambio climático conlleva también nuevas oportunidades de negocio, fundamentalmente en aquellos ámbitos que se conciben como soluciones al problema. Tal es el caso de los productos y servicios generados con bajas emisiones, transportes que no conlleven uso intensivo de combustibles fósiles (ferrocarril, vehículos eléctricos, etc.), alternativas de generación y transporte de electricidad mediante energías renovables o menos contaminantes, ingeniería para el diseño y construcción de plantas en las que se generen dichas energías alternativas, etc. Adicionalmente, el foco en la sostenibilidad se percibe como una oportunidad para las compañías de favorecer su posicionamiento, mejorando su reputación.

En el mismo sentido, cabe destacar las fuertes revalorizaciones experimentadas en bolsa por aquellas empresas que han apostado por la energía verde, llegando incluso a temer que la posibilidad de valoraciones demasiado altas provoque la generación de una “burbuja verde”.

En este contexto de nuevas inversiones, la presidenta de la Comisión Europea, Dña. Úrsula Von der Leyen, comunicó en su discurso de apertura de la COP25 en Madrid, que la UE publicará un Plan Europeo de Inversión Sostenible, como parte del Nuevo Pacto Verde, que incluirá la inversión de un billón de euros en diez años. En dicho discurso, también definió dicho plan como la “nueva estrategia de crecimiento en Europa”. Además, durante la celebración de la COP25, el Gobernador del Banco de Inglaterra, D. Mark Carney, también se pronunció al respecto, estimando que será necesaria una inversión de unos 90 billones de dólares en inversiones de infraestructuras entre 2015 y 2030, que supondrá grandes oportunidades en distintos sectores (p.ej. los de energía, transporte o alimentación).

## “2020 Climate Risk Report” de Risk.net



La revista Risk.net, publicación de referencia en el sector de riesgos, contó con Management Solutions para participar en su edición especial sobre riesgos climáticos. La Firma patrocinó la publicación especial "2020 Climate Risk Report" en la que se incluye un artículo realizado por Management Solutions en el que, bajo el título "Climate risk management – A self-assessment of progress", se analizan algunas ideas clave que pueden permitir a las empresas realizar una autoevaluación de su madurez en la gestión del riesgo climático.

El documento recoge también la participación de Soledad Díaz-Noriega, socia de la Firma, en el panel de discusión "A sea change – Driving awareness to confront climate risk", en el que distintos expertos abordan temas de interés en el ámbito de metodologías de medición, *reporting*, organización y gestión de los riesgos derivados del cambio climático.

La canalización de financiación hacia estas oportunidades se manifiesta en el sector financiero en el auge de la oferta de productos financieros específicos, entre los que destacan los bonos verdes (productos de renta fija destinados a financiar proyectos que cumplen con determinados criterios medioambientales, actividades identificadas como sostenibles o proyectos cuyo fin está relacionado con la mitigación del cambio climático).

Adicionalmente, dentro del sector financiero se han desarrollado otros productos que pueden disminuir el impacto requerido de la inversión de capital en el cambio climático. Algunos de estos nuevos productos son los préstamos y los depósitos verdes, los planes de financiación de eficiencia energética, el apoyo a *start-ups* innovadoras, la vinculación del tipo de interés al rendimiento sostenible o las finanzas para la conservación.

#### Conclusiones

La adaptación de los actores económicos al nuevo contexto social, a los acelerados cambios regulatorios en ciernes y a las demandas de los inversores que derivan del cambio climático no está exenta de importantes desafíos. El punto de partida es el reconocimiento de este riesgo como un riesgo transversal emergente sobre el cual las compañías deben profundizar para asegurar un entendimiento de su naturaleza, una adecuada evaluación de su impacto y su integración en sus modelos de gestión de riesgos. En paralelo, deberán revisar sus estrategias y emprender planes de transformación de sus modelos de negocio.

En este contexto, el estudio tiene como objetivo ofrecer una perspectiva sobre el presente y futuro de los riesgos asociados al cambio climático para las organizaciones. Para ello, el documento está estructurado en cuatro apartados, que tienen como finalidad:

- ▶ Profundizar en la naturaleza de los riesgos asociados al cambio climático junto con una visión del marco normativo asociado.



- ▶ Revisar los principios de gestión de estos riesgos en sus distintos aspectos: mapa de riesgos, gobierno, metodologías de evaluación, integración en la gestión y generación del *reporting*.
- ▶ Profundizar en las metodologías de evaluación de estos riesgos en el sector financiero y sus diferentes usos regulatorios y de gestión.
- ▶ Realizar un análisis sobre la incorporación de los riesgos del cambio climático en la valoración de los activos financieros.

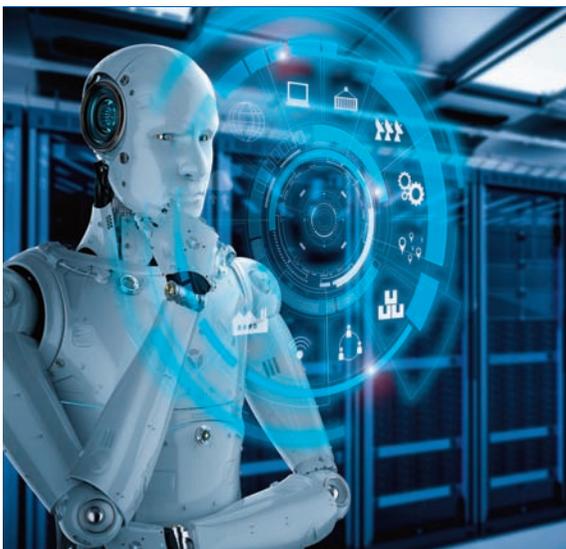
#### *Auto Machine Learning, hacia la automatización de los modelos*

Un modelo matemático es, en cierto modo, una simplificación de la realidad que aprovecha la información disponible para facilitar la toma de decisiones. Esta simplificación permite evaluar hipótesis sobre el comportamiento tanto de variables como de sistemas a través de su representación resumida bajo

un conjunto de postulados, habitualmente basada en datos y aplicando criterios de inferencia. Tiene como principal fin explicar, analizar o predecir el comportamiento de una variable.

La revolución de las técnicas de modelización, junto con el incremento de la potencia de computación y la mayor accesibilidad y aumento de la capacidad de almacenamiento de datos, ha cambiado de manera radical la manera de construir modelos en los últimos años. Esta revolución ha sido un factor clave que ha estimulado no solo el uso de estas nuevas técnicas en los procesos de toma de decisiones donde clásicamente se usaban enfoques tradicionales, sino también en ámbitos donde no era tan habitual el uso de modelos. Por último, en algunos sectores, como por ejemplo en el sector financiero, el uso de modelos ha sido impulsado además por la regulación. Normas como las NIIFs 9 y 13 o Basilea II han promovido el uso de modelos internos con el objetivo de añadir sensibilidad y mejorar la sofisticación del cálculo del deterioro contable o de la determinación de los riesgos financieros.

# Compromiso con la industria



Aunque pudiera parecer lo contrario, las técnicas de modelización más comúnmente aplicadas en el ámbito empresarial no tienen un origen reciente. En concreto, las regresiones lineales y logísticas datan del siglo XIX. No obstante, de un tiempo a esta parte se ha producido un significativo desarrollo de nuevos algoritmos, que tiene como objetivo sofisticar la forma en la que se encuentran patrones en los datos, pero también introduce nuevos retos como la mejora de las técnicas de interpretabilidad. La aplicación de estos nuevos modelos matemáticos a la computación es una disciplina científica conocida como aprendizaje automático o *Machine Learning*, ya que permite que los sistemas puedan aprender y encontrar patrones sin ser explícitamente programados para ello.

Existen múltiples definiciones del aprendizaje automático. Entre ellas, dos de las más ilustrativas son las de Samuel y Mitchell. Para D. Arthur Samuel, el aprendizaje automático es “el campo de estudio que da a las computadoras la habilidad de aprender sin ser programadas explícitamente”, mientras que para D. Tom

Mitchell se define como “un programa que aprende de la experiencia  $E$  con respecto a alguna clase de tareas  $T$  y en función de una medida de rendimiento  $P$ , si este rendimiento en las tareas en  $T$ , según la medida de  $P$ , mejora con la experiencia  $E$ ”. Estas dos definiciones se relacionan habitualmente con el aprendizaje no supervisado y el aprendizaje supervisado respectivamente.

Como consecuencia de todo ello, el apetito para comprender adecuadamente y extraer conclusiones de los datos se ha incrementado drásticamente. Pero, de manera paralela, la implantación de estos métodos ha requerido modificar múltiples aspectos en las organizaciones, y es, a su vez, foco de posibles riesgos derivados de errores en su desarrollo o implementación, o de su uso inadecuado.

La modelización avanzada permite mejorar los procesos comerciales y operativos, o incluso facilita la aparición de nuevos modelos de negocio. Un ejemplo puede encontrarse en el sector financiero, donde las nuevas metodologías, en el contexto de la digitalización, están modificando la propuesta de valor actual, pero también añadiendo nuevos servicios. Según una encuesta realizada por el Banco de Inglaterra y la FCA sobre casi 300 empresas del sector financiero y asegurador, dos tercios de los participantes utilizan *Machine Learning* en sus procesos. Las técnicas de *Machine Learning* se utilizan con frecuencia en tareas típicas de control, como la prevención del blanqueo de capitales (AML, por sus siglas en inglés), el análisis de las amenazas relacionadas con ciberseguridad o la detección de fraude, así como en los procesos de negocio, tales como la clasificación de clientes, los sistemas de recomendación o la atención a clientes a través del uso de *chatbots*. También son utilizadas en la gestión del riesgo de crédito, en *pricing*, en la ejecución de operaciones o en la suscripción de seguros.

En otros sectores se puede observar un grado de desarrollo similar. El uso de modelos de *Machine Learning* es habitual en sectores como el manufacturero, el transporte, la medicina, la justicia o los sectores de *retail* y gran consumo. Esto ha hecho que la inversión en empresas dedicadas a la Inteligencia Artificial aumentase de 1.300 millones de dólares en 2010 a

40.400 millones en 2018 a nivel global. El retorno esperado justifica esta inversión: el 63% de las empresas que han adoptado el uso de modelos de *Machine Learning* en sus unidades de negocio informan de un aumento de los ingresos, siendo de más del 6% para aproximadamente la mitad de ellas. Asimismo, el 44% de las empresas reportan un ahorro de costes, siendo superior al 10% para aproximadamente la mitad de ellas.

De los distintos cambios que se han registrado en las organizaciones para adaptarse a este nuevo paradigma, la captación y retención del talento está siendo uno de los elementos centrales. En primera instancia, se ha requerido un aumento de los equipos especialistas en *Machine Learning*. La demanda de profesionales en este ámbito ha aumentado un 728% entre 2010 y 2019 en Estados Unidos, registrándose también un cambio cualitativo en la demanda de habilidades y conocimientos de los *data scientists*.

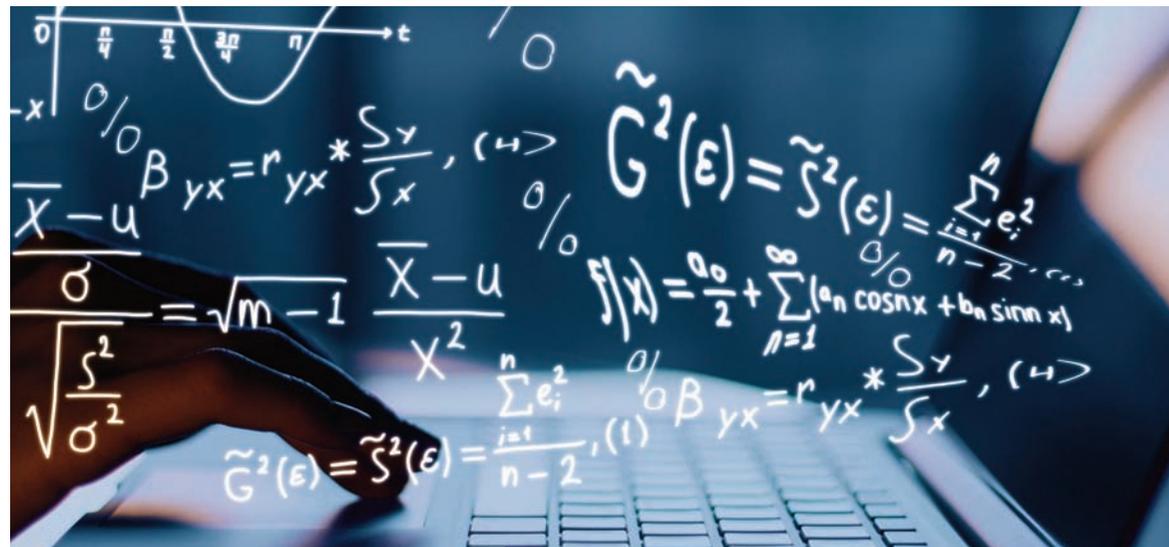
Pero esta demanda no es genérica: con la intención de explotar la cada vez mayor cantidad de datos disponibles mediante herramientas cada vez más sofisticadas, los requisitos se han vuelto más específicos (entre los que se incluye el conocimiento de diferentes lenguajes de programación, como Python, R, Scala o Ruby, capacidad para el tratamiento de bases de datos en arquitecturas *Big Data*, conocimientos en *cloud computing*, conocimientos matemáticos y estadísticos avanzados, encontrarse en posesión de posgrados especializados, etc.), existiendo una gran diversidad de posiciones, con requisitos muy concretos y, por tanto, difícil de cubrir. Además, el gran aumento registrado en el volumen de generación de datos por parte de las empresas hace que, incluso con una oferta estable de *data scientists*, la solución actual de contratación de recursos no sea escalable.

Esta inclusión de modelos de *Machine Learning* no solo hace necesario el establecimiento de equipos especialistas, sino también el uso de nuevos procedimientos de desarrollo, y la revisión de los métodos de validación, revisión y evaluación de los modelos dentro de los ámbitos de validación y auditoría, así como un importante cambio cultural en el resto de áreas para

conseguir una implementación efectiva. La inclusión de estos nuevos procesos genera una reacción en cadena que afecta a todo el ciclo de vida de los modelos, destacando entre ellos la identificación y gestión del riesgo de modelo, así como su gobierno. Muchos de estos modelos requieren, adicionalmente, la aprobación de organismos supervisores, como ocurre en la industria financiera (por ejemplo, en los modelos de capital o provisiones), o en la industria farmacéutica, lo que añade retos adicionales a los ya existentes, como son la necesidad de garantizar la interpretabilidad de los modelos utilizados, así como desarrollar el resto de elementos de confianza de los modelos.

Otro aspecto destacable sobre la inversión en métodos de *Machine Learning* es que esta tiene un desarrollo desigual: la obligación de superar procesos de validación, auditoría y aprobación, según la regulación establecida, o el requisito de mantener unos estándares específicos de documentación, está generando diferencias en la implantación de modelos internos de las empresas. De acuerdo con el informe sobre *Big Data y Analytics* de la EBA, las entidades financieras están adoptando programas de transformación digital o impulsando el uso de técnicas de *Machine Learning* en aspectos como la mitigación de los riesgos (incluyendo *scorings* automáticos, gestión de riesgo operacional o fraude) y en procesos de *Know Your Customer*. No obstante, “aunque la aplicación de *Machine Learning* puede suponer una oportunidad para optimizar el capital, desde la perspectiva de un marco prudencial es prematuro considerar apropiado el uso de técnicas de *Machine Learning* para determinar los requerimientos de capital”.

Existen además riesgos operacionales difíciles de detectar, como pueden ser los de carácter humano durante el proceso de implementación de un modelo o los relacionados con la seguridad del almacenamiento de datos, que deben ser gestionados convenientemente para garantizar el uso de estos sistemas en un entorno adecuado. Esto adquiere una relevancia significativa para las empresas que operan en entornos considerados de alto riesgo. Un ejemplo de ello es el marco que ha establecido la Comisión Europea en estos casos y que engloba distintos aspectos del proceso de modelización. Por último, y también debido tanto a criterios regulatorios como de



gestión, los modelos deben funcionar de forma fiable y ser utilizados de forma ética, de modo que el usuario pueda confiar en ellos para su uso en los procesos de toma de decisiones. En esta línea, resulta de especial interés la propuesta de la EBA basada en siete pilares de confianza: ética, interpretabilidad, eliminación de discriminaciones, trazabilidad, protección y calidad de los datos, seguridad y protección al consumidor. Estas cuestiones se han identificado como elementos clave también desde los ámbitos universitario y empresarial.

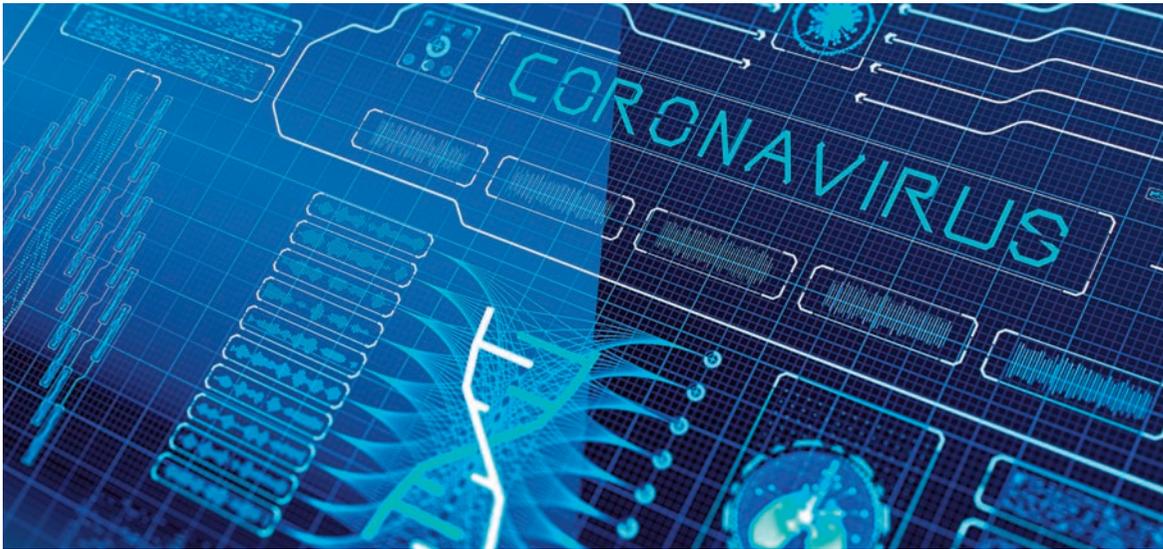
En este contexto las tareas de desarrollo de modelos demandan dedicaciones muy desiguales: las tareas previas y complementarias al análisis requieren de una gran cantidad de tiempo y recursos dirigidas a la preparación, limpieza y tratamiento general de los datos; el 60% del tiempo de un *data scientist* se dedica a la limpieza de datos y a organizar la información, mientras que un 9% y un 4% se focaliza en tareas de *knowledge discovery* y el refinamiento de algoritmos, respectivamente. Todo ello impulsa la necesidad de cambiar la forma de abordar el desarrollo, la validación y la implementación de modelos, de forma que se aprovechen las

ventajas de las nuevas técnicas, pero resolviendo las dificultades asociadas a su utilización, así como mitigando sus posibles riesgos.

Derivado de los motivos comentados anteriormente, existe una tendencia clara hacia la automatización de los procesos relacionados con la aplicación de técnicas de *advanced analytics*, que se ha denominado, de manera general, *Machine Learning* automatizado (AutoML o *Automated Machine Learning*, indistintamente), cuyo objetivo es no solo automatizar aquellas tareas donde los procesos heurísticos son limitados y fácilmente automatizables, sino también permitir la generación de procesos de búsqueda de patrones y de algoritmos más automática, ordenada y trazable. De acuerdo con Gartner, más del 50% de las tareas *Data Science* estarán automatizadas en el año 2025.

Pero además, esta tendencia a la automatización ofrece una serie de oportunidades, como las que brinda la arquitectura de sistemas utilizados en la automatización en términos de diseño de los *workflows*, de inventario de modelos o de validación por

# Compromiso con la industria



componentes. Los sistemas de AutoML integran diversas herramientas para desarrollar modelos, reduciendo además el coste, el tiempo de desarrollo y los errores en la implementación de dichos sistemas.

Tanto los sistemas como los métodos de AutoML persiguen, entre otras cosas:

- ▶ Reducir el tiempo dedicado por los *data scientists* en el desarrollo de modelos a través de técnicas de *Machine Learning*, e incluso permitir el desarrollo de algoritmos de *Machine Learning* por parte de equipos no especializados en *Data Science*.
- ▶ Mejorar el desempeño de los modelos desarrollados, así como la trazabilidad y comparabilidad de los modelos obtenidos frente a las técnicas de búsqueda de hiperparámetros manual.

- ▶ Permitir cuestionarse los modelos desarrollados mediante otros enfoques.
- ▶ Reaprovechar la inversión realizada tanto en tiempo como en recursos para el desarrollo de códigos y mejorar y refinar los componentes incluidos en los sistemas de forma eficiente y con mayor trazabilidad.
- ▶ Simplificar la validación de los modelos y facilitar su planificación.

En este contexto, el estudio pretende describir los principales elementos sobre los sistemas de AutoML:

1. Analizando la evolución en la automatización de los procesos de *Machine Learning*, así como los motivos que subyacen en el desarrollo de sistemas de AutoML, tanto a través de la componentización, como de la automatización de los mismos.

2. Describiendo los principales marcos de AutoML, y explicando qué enfoques se están siguiendo, tanto en el ámbito académico como en experiencias prácticas dirigidas a automatizar los procesos de modelización a través de técnicas de *Machine Learning*.
3. Ilustrando los resultados del desarrollo de sistemas de AutoML, presentando como caso de estudio una competición organizada por Management Solutions a inicios de 2020 dirigida a los profesionales de la Firma y cuyo objetivo fue el diseño de un modelo de *Automated Machine Learning*.

*COVID-19: propuestas para asegurar la continuidad de las operaciones*

El 31 de diciembre de 2019, la oficina china de la Organización Mundial de la Salud (OMS) fue informada de la detección de una neumonía por causas desconocidas en la ciudad de Wuhan, en la provincia de Hubei. Tras relacionar este nuevo coronavirus con otros ya conocidos como el SARS y MERS, se denominó a este nuevo virus SARS-CoV-2 y a la enfermedad que provoca COVID-19. El 30 de enero, al haber detectado el brote del virus en otros países fuera de China, la OMS declaró la situación de Emergencia Sanitaria Internacional.

El 11 de marzo de 2020, tras conocer el contagio de 118.000 casos en 114 países, se declaró al coronavirus como pandemia con el objetivo de que los gobiernos de todo el mundo tomaran las medidas necesarias para contener su expansión. Tan solo dos semanas después, la dimensión del impacto de esta pandemia ya presentaba más de 400.000 casos confirmados de contagio por SARS-CoV-2, más de 18.000 muertes en un total de 196 países. Desde entonces, el SARS-CoV-2 continua atravesando fronteras y manteniendo un ritmo de crecimiento exponencial, doblando en muchos países el número de contagiados cada pocos días.

Con el objetivo de mitigar los efectos relacionados con la propagación de la pandemia, los gobiernos se han visto obligados a llevar a cabo una actuación rápida desarrollando

medidas urgentes de contención del virus tales como la aplicación de restricciones a la libertad de movimiento de ciudadanos o el control y cierre de fronteras. Algunas de las medidas más restrictivas aplicadas hasta la fecha han sido adoptadas por los gobiernos europeos de Italia, España y Francia.

Todo ello, además de suponer una grave crisis sanitaria, está provocando duras consecuencias para la economía mundial. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), la cuantificación del impacto económico derivado de la actual situación de pandemia debida al nuevo coronavirus es compleja, lo que da lugar a una gran incertidumbre sobre las perspectivas económicas y los riesgos de deterioro asociados. Esto puede poner en peligro tanto el crecimiento económico como la estabilidad financiera.

Tal y como advierte el FMI, además de políticas económicas y medidas fiscales específicas, la aplicación de políticas de estabilidad monetaria y financiera adecuadas serán vitales para ayudar a sostener la economía mundial. Por ello, tanto los gobiernos como diversas autoridades supranacionales (por ejemplo, ECB, EBA o ESMA) y nacionales (por ejemplo, BoE y Fed), están adoptando medidas para reducir el impacto en la economía real, como la suspensión de los pagos de hipotecas, la flexibilidad de los aplazamientos del pago de impuestos para las PYMES y los trabajadores autónomos, o la flexibilización de determinados requerimientos supervisores, entre otros. Este tipo de medidas se están adoptando con distinta intensidad en Europa, EE.UU. y Latinoamérica.

Finalmente, tanto la amenaza sanitaria que supone la expansión del nuevo virus como las medidas de contención adoptadas por las autoridades, suponen una seria amenaza para la continuidad de las operaciones de las empresas.

La drástica disminución de la demanda de sus productos y servicios derivadas de las restricciones a la libre circulación de las personas y al cierre de comercios da lugar a fuertes tensiones de liquidez en las compañías. En algunos sectores las cadenas de suministro también se están viendo significativamente afectadas. Por otro lado, el cumplimiento de

las medidas de confinamiento domiciliario supone una fuerte presión sobre la infraestructura de comunicaciones, lo que se une al reto de poder gestionar de manera masiva nuevas formas de trabajo en remoto (teletrabajo) a la vez que se establecen y monitorizan medidas para mitigar las amenazas a la salud de los empleados.

Para afrontar este escenario adverso y garantizar la continuidad de sus operaciones, las empresas deben llevar a cabo planes de choque en múltiples frentes (Organización y Recursos Humanos, Tecnología, Instalaciones, Proveedores y Comunicación) de forma coordinada, bajo un modelo de gobierno que gestione la crisis.

El estudio expone una visión de contexto general sobre las medidas adoptadas por las instituciones, con foco en Europa y América, así como de algunas de las principales implicaciones que tendrán las mismas en distintos sectores de la economía y específicamente en el sector financiero. Tras esta revisión general, el objetivo fundamental del documento se centra en ofrecer propuestas de actuación concretas dirigidas a las empresas para facilitar su gestión de la crisis y asegurar la continuidad de sus operaciones.

#### *COVID-19: plan de reactivación*

A lo largo del mes de mayo de 2020, a raíz de la estabilización y remisión de la pandemia en algunas regiones, diversos países han elaborado o se encuentran en proceso de elaborar planes de acción para ir disminuyendo las restricciones a la libertad de movimientos que permitan una vuelta a la actividad prudente y gradual.

Dichos planes deben contemplar la posibilidad de que se produzcan nuevas oleadas en la expansión del virus, cuya intensidad dependerá, entre otros factores, de la cantidad de población previamente inmunizada.

En términos generales, las recomendaciones de la OMS, con matices por geografías, plantean la necesidad de que se cumplan ciertos condicionantes previos para el inicio de la fase de recuperación, tales como la disminución continuada de



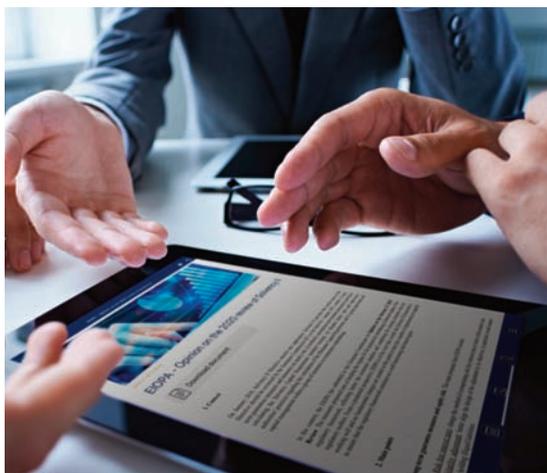
nuevos casos, la recuperación del sistema sanitario para dar asistencia de forma adecuada, y la capacidad por parte de los países de testear, trazar y aislar rápidamente los contagios. Asimismo, se insta a asegurar la debida información y mantenimiento de una conducta responsable por parte de la población.

En paralelo al lanzamiento de planes de reactivación por parte de los gobiernos, las compañías se encuentran también en fase de definición de sus propios planes de retorno, adaptados en función de geografías, sectores de actividad y su capacidad de implementar las condiciones de seguridad sanitaria establecidas por los gobiernos. A su vez, y ante la potencial reaparición de posibles brotes, el plan de reactivación por parte de las compañías también debe ser adaptable y secuencial, permitiendo que las medidas puedan ser reevaluadas en cada fase.

Finalmente, el entorno económico y social al que se enfrentará el sector empresarial será muy diferente al existente con carácter previo a la crisis.

# Compromiso con la industria

## 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.

- ▶ Desde el punto de vista económico y político, los agentes económicos se enfrentarán a un entorno de caída del PIB e incremento del desempleo sin precedentes, caída de precios, volatilidad en los mercados, así como una posible oleada de fusiones. En determinados casos, los gobiernos pueden actuar mediante intervención de precios en algunos sectores o plantear un refuerzo de la producción local cuando los mismos se consideren estratégicos para afrontar con autonomía nuevos escenarios de crisis (p. ej., autonomía sanitaria, alimentaria y energética).
- ▶ Desde el punto de vista social, las compañías deberán realizar una reflexión con el fin de distinguir qué cambios en el mercado, en el comportamiento de los clientes y en el modelo de relación con los mismos serán permanentes para poder adaptar su estrategia y propuesta de valor.
- ▶ Adicionalmente, deberán fortalecer la gestión de riesgos para adaptarse a un nuevo entorno de repunte de la morosidad, tensiones de liquidez y moratorias a sectores vulnerables.

El estudio se centra en ofrecer una visión del contexto general en el que se producirá la estrategia de reactivación y brindar propuestas de actuación concretas para que se produzca de forma ordenada y segura, considerando los factores que inciden en dicha estrategia y los condicionantes en términos de recursos (humanos, tecnológicos y físicos) y la logística asociada a los mismos.

### *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 2020 Management Solutions elaboró 8 notas técnicas sobre las normativas más relevantes publicadas por instituciones de referencia.

### **Organización y participación en jornada y seminarios especializados**

*Management Solutions participa como ponente invitado en el plenario de Grupo CERO, evento virtual*

Management Solutions participó como ponente invitado durante el plenario de Grupo CERO (Consortio Español de Riesgo Operacional), al que asistieron responsables de riesgo operacional de las principales entidades financieras españolas.

La Firma presentó las novedades introducidas en las últimas publicaciones del Comité de Basilea relativas a los principios para una adecuada gestión del Riesgo Operacional (PSMOR) y los principios sobre Resiliencia Operacional.

Grupo CERO es un foro para el intercambio de experiencias sobre la gestión del Riesgo Operacional en el que participan las principales entidades financieras españolas.

*Webinar “El Gobierno de los Modelos Analíticos: el nuevo reto de los CDOs”, evento virtual*

La Firma participó como ponente y moderador en el webinar “El Gobierno de los Modelos Analíticos: el nuevo reto de los CDOs” organizado por el Club de CDOs de España. El Club de CDOs de España es un foro en el que participan más de 80 Chief Data Officers y responsables de datos de empresas españolas del sector financiero, seguros, energía, telecomunicaciones, construcción, turismo, retail y otras industrias.

Durante el seminario, que contó con la asistencia de más de 60 CDOs, Management Solutions presentó los resultados de una encuesta cross industria realizada a los miembros del Club para conocer el status, tendencias y best practices en el gobierno de los modelos, y moderó un debate sobre la materia.

*“Seguridad y autoservicio: nuevos retos en la era de la democratización del dato”, Club de CDOs, España*

Management Solutions participó nuevamente como ponente en uno de los eventos organizados por el Club de CDOs de

España, compartiendo su experiencia en el ámbito de Gobierno y calidad del dato y su conocimiento de las mejores prácticas del mercado.

Durante el evento, titulado “Seguridad y autoservicio: nuevos retos en la era de la democratización del dato”, la Firma detalló su amplia experiencia y conocimiento en el autoconsumo del dato, presentando un benchmark cross industria y moderando el debate.

*Webinar “Aplanando la curva de riesgos climáticos”, evento virtual*

Management Solutions participó en el evento “Aplanando la curva de riesgos climáticos” organizado por IFC - International Finance Corporation-GBAC, del Grupo Banco Mundial, como parte de una serie de webinars que, bajo el título “Ctrl + Alt + Delete: GREEN REBUILD”, tienen como objetivo que líderes de opinión de distintos ámbitos, puedan compartir su visión sobre la oportunidad de reconstruir un mundo más sostenible.

Durante el seminario, D. José María Roldán, Presidente de la AEB, D. Giorgio Trettenero Castro, Secretario General de FELABAN, y Dña. Soledad Díaz-Noriega, Socia de Management Solutions, debatieron sobre los retos a afrontar al abordar la gestión de los riesgos climáticos, con foco en cómo estos deben ser incorporados a la estrategia y los marcos de gestión de riesgos de los bancos.

El evento, moderado por Dña. Marcela Ponce de IFC, se organizó dentro del marco de colaboración entre Management Solutions e IFC para la impartición de cursos y la participación en eventos divulgativos sobre finanzas sostenibles y riesgos asociados al cambio climático.

*Model Risk Management Masterclass organizada por Risk.net, evento virtual*

Management Solutions participó como ponente en unas jornadas de formación on-line sobre Model Risk Management (MRM) organizadas por Risk.net y dirigidas a representantes de entidades financieras locales e internacionales de varios países.

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



13th Annual Banking Credit Risk Management Summit, Austria

# Compromiso con la industria

Junto a la Firma, en la Masterclass participaron ponentes de AEGON, Royal Bank of Canada, Lloyds Banking Group y Yields.io, entre otros, quienes tuvieron la oportunidad de debatir sobre temas clave para la industria, como los requerimientos regulatorios sobre MRM, cómo construir un marco de modelo de gestión de riesgos, últimas tendencias en validación de modelos internos o riesgo de modelo aplicado a modelos de *Machine Learning*, 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.



## *Risk Nordics 2020, evento virtual*

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions impartió una ponencia en Risk Nordics, uno de los eventos industriales más relevantes en los países nórdicos, al que asistieron más de 100 líderes en gestión de riesgos de las principales entidades de la región, y reguladores europeos y locales.

El evento, que tenía como objetivo tratar temas claves en materia de riesgos para las instituciones de la región nórdica, congregó durante dos jornadas a 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 "Responding to Increasing Risk Data Expectations for Quality, Granularity, Governance and Control" y realizó un repaso por los principales requerimientos regulatorios y *best practices* sobre granularidad, control y calidad en los datos dentro de la Industria Financiera.

## *13th Annual Banking Credit Risk Management Summit, Austria*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el 13th Annual Banking Credit Risk Management Summit, organizado en Viena (Austria) y que contó con la asistencia de representantes de entidades financieras locales e internacionales presentes en el país.

Durante el congreso, que contó con la participación de representantes de entidades como Unicredit, ING, Credit Suisse, Nordea, etc., se trataron temas clave para la industria, como los retos e implicaciones en la gestión del riesgo de crédito, la normativa IFRS 9, la nueva regulación para modelos AIRB, cómo definir y desarrollar un marco adecuado de apetito al riesgo, 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 llevó por título "Model risk management – an industry review" y 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.

## *Webinar sobre Ciberseguridad en el sector asegurador, evento virtual*

Management Solutions organizó un webinar para compartir con el sector asegurador latinoamericano los principales riesgos y tendencias del sector en el ámbito de la ciberseguridad, que contó con la asistencia de algunos miembros de la CNSF, AMIS, Superintendencia Financiera Colombia, Fasescol y más de 30 entidades aseguradoras.

Durante el seminario, Management Solutions compartió su experiencia en la gestión de riesgos tecnológicos, con especial foco en las principales amenazas y los impactos en el sector asegurador derivados de la evolución tecnológica, las preocupaciones y exigencias de los reguladores, las mejores prácticas del mercado y los elementos que definen un Framework de Control de Riesgos Tecnológicos Integral.

## *54ª Asamblea Anual de FELABAN, evento virtual*

Management Solutions participó en un foro sobre las oportunidades derivadas de una recuperación sostenible para la banca latinoamericana organizado en el marco de la 54ª Asamblea Anual de FELABAN (Federación Latinoamericana de Bancos), el evento más importante organizado por esta institución y en el que participaron los principales líderes del sector financiero latinoamericano.

FELABAN organizó nuevamente su Asamblea Anual, esta vez de manera virtual, en la que durante tres días se reunieron profesionales del sector financiero latinoamericano para

profundizar sobre las principales tendencias del sector financiero.

La Firma participó en un panel moderado por la International Finance Corporation (IFC) del Grupo Banco Mundial, en el que se trataron las últimas tendencias en materia de finanzas sostenibles, el impacto de los riesgos del cambio climático en la Banca, así como las potenciales oportunidades derivadas de una reconstrucción verde para la banca latinoamericana, y que contó con la asistencia de más de 500 profesionales del sector financiero.

Junto a Dña. Soledad Díaz-Noriega (Socia de Management Solutions) participaron en este panel Dña. Alzbeta Klein (Responsable Mundial de Climate Business en IFC World Bank Group), D. Aniceto Huertas (Socio y Co-CEO de Beel Infrastructure Partners), Dña. Gracia Barahona (Directora de Ecobanking Project) y D. Carlos Serrano (Senior Operations Officer Climate Business en IFC), y fue moderado por Dña. Marcela Ponce (Climate Finance Lead en IFC) y D. Luis Maldonado (Program Manager de IFC Green Banking Academy).

*Webinar “Evolución de los modelos de pricing en el sector asegurador”, evento virtual*

Management Solutions organizó un webinar junto con Addactis para compartir con el sector asegurador latinoamericano las implicaciones y experiencias en la modelización del *pricing* de los productos de Seguros Generales, que contó con más de 350 asistentes.

Durante el seminario, expertos de Management Solutions y Addactis compartieron las tendencias en la sofisticación de los modelos y las nuevas técnicas utilizadas en el *pricing* de No Vida (automóviles, hogar, salud, etc.), complementado con un caso práctico de éxito en una entidad aseguradora latinoamericana a través de la herramienta Addactis® Pricing.

*Webinar “Salesforce en seguros - más ventas y mejor experiencia del cliente”, evento virtual*

Management Solutions organizó, junto con Salesforce, el webinar “Salesforce en seguros - más ventas y mejor experiencia del cliente” en el que participaron entidades de México, Perú, Colombia, Chile, Argentina, Panamá y Brasil y que contó con la colaboración de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

Durante la sesión, expertos de Management Solutions y Salesforce expusieron el contexto actual y la importancia de contar con herramientas que ayuden a potenciar las ventas y mejorar la experiencia del cliente, presentando las distintas *nubes* ofrecidas por Salesforce y realizando una demostración de toda la cadena de valor de un seguro, desde que se compra una póliza hasta que se gestiona un siniestro.

*Webinar “Implantación y evolución de la Oficina de Datos en el sector asegurador”, evento virtual*

Management Solutions organizó un webinar para el sector asegurador latinoamericano sobre la implantación y evolución de la Oficina de Datos, que contó con la participación de 180 personas de más de 50 entidades aseguradoras de más de 10 países.

Durante la sesión, centrada en el Gobierno y la Calidad de los datos, Management Solutions expuso una visión general de la situación de la industria en términos de desarrollo y puesta en marcha de las Oficinas de Datos, el alcance de las actividades realizadas por dichas oficinas y los modelos de despliegue que se están poniendo en práctica.

*Webinar “Gestión del Riesgo Climático en el sector asegurador”, evento virtual*

Management Solutions organizó un webinar para compartir con el sector asegurador latinoamericano las claves para la



gestión de los riesgos derivados del cambio climático y que contó con la participación de Banco Mundial – IFC.

Durante la sesión, a la que se inscribieron 160 personas de más de 10 países y más de 50 entidades aseguradoras, la Firma compartió con los asistentes el contexto normativo y las principales iniciativas a nivel internacional, así como los principales avances metodológicos en la medición y las mejores prácticas en la gestión del Riesgo Climático.

El webinar contó también con la intervención de Dña. Marcela Ponce, Climate Finance Lead para Latinoamérica Caribe en International Financial Corporation (IFC) – entidad del Grupo Banco Mundial y con la que Management Solutions colabora en calidad de Firma aliada en la impartición de cursos de formación en Finanzas Sostenibles y Riesgos asociados al Cambio Climático.

# Compromiso con la industria



10º Congresso Internacional de Gestão de Riscos, evento virtual

*“IFRS 17 en Acción en Latinoamérica – Implementación práctica de la medición de contratos por el método general (BBA)”, evento virtual*

Management Solutions organizó, junto con Moody’s Analytics, el webinar “IFRS 17 en Acción en Latinoamérica – Implementación práctica de la medición de contratos por el método general (BBA)”, que contó con la participación de más de 150 profesionales del sector, procedentes de más de 10 países de Latinoamérica.

Durante la sesión, se expuso un caso práctico recorriendo el proceso completo de la IFRS 17 para contratos valorados bajo el método general (BBA), con foco en los siguientes aspectos:

- ▶ Descripción del proceso general de cálculo por el método general (BBA).
- ▶ Clasificación de los contratos en la unidad de cuenta.
- ▶ Valoración del PVFCF, RA y CSM inicial y re-valoración posterior.

- ▶ La evolución del pasivo a través de varios periodos de informes sucesivos y cómo rastrear la rentabilidad de las unidades de cuenta.
- ▶ Registro en los estados financieros, análisis del PyG y la generación de los asientos de diario con débito y crédito.

*Webinar “Implicaciones de la adaptación a IFRS 17 en Centroamérica”, evento virtual*

Management Solutions organizó un webinar para compartir las últimas actualizaciones y aspectos de debate de los estándares IFRS 17 con el sector asegurador de Panamá, El Salvador y Costa Rica, en el que participaron representantes de 40 entidades aseguradoras.

La Firma compartió el impacto de las últimas enmiendas publicadas por el AISB, los principales aspectos metodológicos

de debate y las lecciones aprendidas en aquellos procesos de implementación avanzada que pueden ayudar a aquellas compañías que se encuentran en una fase inicial de implementación de esta norma.

*Webinar con el Club de Gestión de Riesgos de la República Dominicana, evento virtual*

Management Solutions participó en una sesión informativa sobre la gestión de los riesgos en el entorno de COVID-19, organizada por el Club de Gestión de Riesgos de la República Dominicana y que contó con la participación de representantes de las principales entidades financieras del país.

Bajo el título “Retos en la gestión de riesgos en el entorno de COVID-19”, la ponencia de la Firma compartió las cuestiones normativas más relevantes en el contexto actual, los ejercicios y escenarios de stress test asociados, así como las cuestiones relacionadas con el marco de apetito al riesgo.

*Webinar “Trasposición de normas de capital BIS III a las Casas de Bolsa”, evento virtual*

Management Solutions participó en el webinar “Trasposición de normas de capital BIS III a las Casas de Bolsa”, organizado por la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles (AMIB) y dirigido a todas sus entidades miembro. El seminario tuvo como objetivo exponer las principales implicaciones económicas y operativas de la posible modificación de las reglas de capital de las casas de bolsa (actualmente en Basilea I) a la normativa de Basilea III.

Durante la sesión se revisaron las diferentes metodologías de cálculo para la obtención de activos ponderados por riesgos, así como las principales dificultades a las que se enfrentaron las entidades financieras mexicanas durante 2016, cuando se realizó la evolución de las reglas de capital de Basilea II a Basilea III, con las particularidades de la normativa mexicana.

*Seminario "Riesgo climático y planes de continuidad de negocio en la ABM", evento virtual*

Management Solutions impartió el seminario "Riesgo climático en los planes de continuidad de negocio", que contó con la asistencia de 300 personas, todas ellas pertenecientes a ámbitos de gestión de riesgos en México.

El seminario, dirigido a todas las entidades miembros de la Asociación de Bancos de México (ABM), expuso la importancia de considerar el riesgo climático en los planes de continuidad de negocio de las entidades, con especial foco en la nueva tipología de riesgos a considerar, taxonomía de activos afectados, metodología de escenarios y medición de impactos. Adicionalmente se subrayó la importancia de trasladar estos escenarios a los propios procesos de originación, análisis de inversión crediticia y seguimiento, como elemento de mitigación de pérdidas y de identificación de nuevos escenarios y oportunidades de negocio.

*10º Congresso Internacional de Gestão de Riscos, evento virtual*

Management Solutions participó en el 10º Congresso Internacional de Gestão de Riscos organizado por la Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) con el objetivo de 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.

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó con la ponencia "Gestión de los Riesgos Climáticos" realizada por Dña. Soledad Díaz-Noriega, en la que se abordaron los principales desafíos y las mejores prácticas existentes sobre el Riesgo Climático basado en la experiencia internacional de la Firma. El evento, contó también con la participación como ponentes de D. Anup Jagwani (Manager Climate Finance and Policy en IFC - International Finance

Corporation/World Bank) y Dña. Kathleen Krause (Deputy del Departamento de Regulación Prudencial y Cambial del BACEN).

El Congreso, el más importante sobre Gestión de Riesgos que se organiza en Brasil, fue celebrado en esta ocasión de manera virtual debido a las circunstancias derivadas de la pandemia de COVID-19, y contó con la asistencia de representantes del regulador y de algunas de las principales entidades financieras de Brasil y del mundo.

*Webinar "Evaluación de Escenarios de Riesgos COVID-19", evento virtual*

Management Solutions participó como ponente en un webinar organizado por la Asociación Brasileña de Bancos (ABBC) durante el que compartió las últimas novedades regulatorias del sector bancario, tanto nacionales como internacionales, así como su visión para la gestión y control del riesgo de crédito, la mitigación de impactos en NPLs, Provisiones y Capital, y la realización de proyecciones de escenarios derivados de la pandemia global de COVID-19.

Esta iniciativa formaba parte de una serie de eventos que la ABBC, con el apoyo de Management Solutions, organiza con el objetivo de tratar diferentes temáticas de actualidad nacional e internacional para el sector bancario brasileño.

*"1er Datathon de Finanzas de Santander Brasil", evento virtual*

Management Solutions participó como ponente en un Datathon organizado por Santander en Brasil y en el que participaron todos los equipos de Finanzas de la unidad, incluyendo a su Alta Dirección.

El evento planteaba la resolución de problemas reales de bases de datos, centrándose en la calidad de los datos, e incluyó ponencias de expertos en la materia. La ponencia de Management Solutions llevó por título "Qualidade dos dados" y

compartió con los participantes en el Datathon la experiencia de la Firma en *Governance & Data Quality*, apoyando a los equipos y ofreciendo soluciones a los desafíos propuestos.

*Jornada de riesgos organizada por la Associação Brasileira de Bancos, Brasil*

Management Solutions participó como ponente invitado en una jornada sobre riesgos organizada por la Associação Brasileira de Bancos (ABBC) en São Paulo y que contó con la asistencia de representantes de entidades financieras locales e internacionales.

La jornada tenía como objetivo compartir con los asociados las dificultades de la implantación de IFRS 9 y los desafíos de su integración en la gestión de riesgos. La ponencia de Management Solutions compartió la experiencia de la Firma en la implantación de IFRS 9, tanto en el ámbito local como internacional, haciendo especial hincapié en los retos que puede implicar desde el punto de vista de integración en la gestión.

*Webinar "Gestión del Riesgo de Modelo: Mejores Decisiones Basadas en Modelos Analíticos", evento virtual*

Management Solutions participó como ponente invitado en el webinar organizado por GARP (Global Association of Risk Professionals) en Perú, que contó con la asistencia de 150 profesionales del sector de riesgos de la región.

La ponencia de Management Solutions repasó la regulación internacional existente en el ámbito de MRM y su evolución futura, abordando en detalle los elementos clave para la definición e implementación de un marco integral de este riesgo en la región, junto con el reto de su adaptación a las técnicas más novedosas de *Machine Learning* e IA.

# Compromiso con la industria



Tras la presentación, Management Solutions tuvo la oportunidad de participar en una mesa redonda junto a representantes de la Asociación de Bancos, la Superintendencia de Banca Seguros y AFP y Scotiabank Perú.

## *Seminario sobre la gestión de activos y pasivos, evento virtual*

La Superintendencia de Banca, Seguros y Administradoras Privadas de Fondos de Pensiones en Perú confió en Management Solutions para impartir un seminario sobre la gestión de activos y pasivos entre sus empleados. Durante el seminario, de 20 horas de duración y realizado de forma virtual, se abordaron los fundamentos teóricos de la gestión de activos y pasivos en entidades de seguros, complementados con casos prácticos con un elevado grado de complejidad.

## *Convención Internacional de Seguros 2020 de Fasecolda, evento virtual*

Management Solutions colaboró como patrocinador en el evento sectorial de Seguros de la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda), que contó con la asistencia de representantes de la totalidad del sector asegurador colombiano.

El evento contó con la participación de diferentes ponentes invitados y expertos en el sector asegurador como D. Miguel Gómez Martínez (Presidente de Fasecolda), D. Javier Suárez Esparragoza (Presidente de la Junta Directiva de Fasecolda y de Seguros Bolívar), D. Jorge Castaño Gutiérrez (Superintendente de la Superintendencia Financiera de Colombia), D. Alberto Carrasquilla (Ministro de Hacienda y Crédito Público), así como el Presidente de la República de Colombia, D. Iván Duque, quien realizó la clausura del evento.

Durante los tres días que duró la convención se abordaron temas como la situación actual y las perspectivas de recuperación económica frente a la pandemia, los inminentes procesos electorales en Estados Unidos y América Latina, así como los principales retos y tendencias de supervisión a los que se enfrentará el sector asegurador en el futuro.

## *Webinar “Convergencia de la normativa IFRS 17 en Colombia”, evento virtual*

Management Solutions participó como ponente invitado en el seminario virtual “Convergencia de la normativa IFRS 17 en Colombia” organizado por SAS para el sector asegurador colombiano.

Durante el evento se revisaron las principales metodológicas y operativas de la implementación de la nueva normativa IFRS 17 en el mercado asegurador colombiano.

## *22º Congreso de Tesorería de Asobancaria, Colombia*

Management Solutions participó en el 22º Congreso de Tesorería “Transformación, retos y oportunidades de los mercados” organizado por Asobancaria en Cartagena de Indias, Colombia. La ponencia de Management Solutions sobre Transformación Digital ayudó a entender las oportunidades y retos que suponen para la gestión tesorera tecnologías como *Blockchain*, *Big Data*, *Machine Learning*, *Cloud* y *APIs*. Junto a una breve introducción de cada tecnología, se expusieron casos de éxito que pudieran ser considerados para una efectiva implementación en las tesorerías.

## *Webinar sobre IFRS 17 en Chile, evento virtual*

Management Solutions organizó un webinar para compartir las últimas actualizaciones y aspectos de debate de los estándares IFRS 17 con el sector asegurador chileno, en el que participaron representantes de 20 entidades aseguradoras.

La Firma compartió el impacto de las últimas enmiendas publicadas por el AISB, los principales aspectos metodológicos de debate y las lecciones aprendidas en aquellos procesos de implementación avanzada que pueden ayudar a aquellas compañías que se encuentran en una fase inicial de implementación de esta norma.

## *Webinar “Basilea III en Chile – La ruta hacia el cumplimiento regulatorio”, evento virtual*

Management Solutions participó como ponente en el webinar “Basilea III en Chile – La ruta hacia el cumplimiento regulatorio”, un evento dirigido a representantes de entidades financieras locales e internacionales, que contó también con la participación de ponentes de la Asociación de Bancos de Chile (ABIF), y *Moody’s Analytics*, y durante el que se debatió sobre los desafíos de la industria en el proceso de adaptación a Basilea.

La ponencia de Management Solutions llevó por título "Basilea III aspectos clave y entregables" y repasó los desafíos de la implantación de Basilea III en la industria.

#### *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, Société Générale, 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 *White Paper* publicado por Management Solutions) y las tendencias actuales en la gestión del riesgo de modelo.

#### *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.

#### *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.



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

Gracias a nuestra especialización industrial, anticipamos respuestas claras a los principales retos de las diferentes industrias en las que trabajamos.

Adicionalmente, estamos firmemente comprometidos con la difusión de nuestro conocimiento sectorial. Por eso apostamos por una presencia selectiva en los principales foros sectoriales de los países en los que operamos, así como la organización de webinars sobre tendencias industriales y 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.

**Rafael Guerra**  
Socio de Management Solutions

## 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.

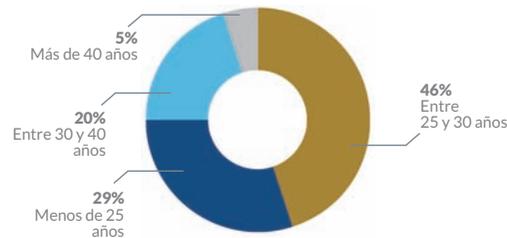
Somos conscientes de que un óptimo desarrollo profesional y el logro de la excelencia en nuestros proyectos, exigen esfuerzo y dedicación; dos palabras que, sin duda, forman parte de nuestra cultura corporativa. También tenemos la experiencia de que estos esfuerzos se ven recompensados por el reconocimiento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

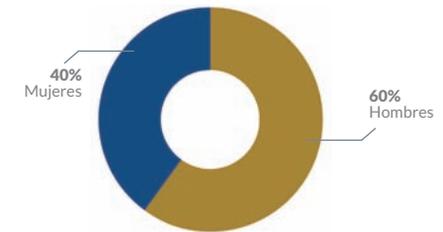


## Distribución de la plantilla

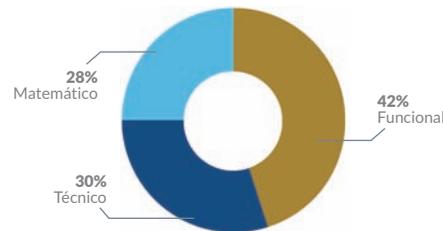
— Por edad —



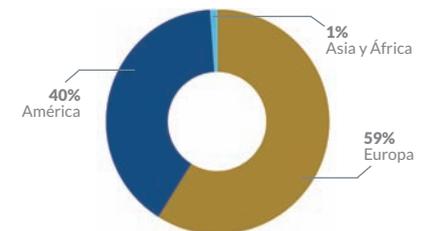
— Por sexo —



— 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 multidisciplinarios.

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.

Más de 2.000 personas participaron en el programa de tutorías en 2020. 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 2020 se han recibido más de 200.000 currículos*



Foro de empleo en Ámsterdam, Países Bajos

# 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 en socio de la Firma.



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 y Viajes 2000) 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 2020 más de 250.000 horas a formación*



Diplomado en Consultoría de Negocio ofrecido por el Tecnológico de Monterrey. Promoción 2018, México

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 Máster, 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.

- ▶ 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.

Desde 2019 también se imparte 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 VII promoción del Máster en Consultoría de Negocio



El Aula Magna de ICADE acogió el Acto de Graduación de la VII Promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions - ICADE Business School, compuesta por 190 profesionales de Management Solutions, y que contó con el madrinazgo de Dña. Pilar López, presidenta de Microsoft España.

El acto académico se celebró en el Aula Magna de ICADE y, debido a las restricciones derivadas de la pandemia de COVID-19, contó con una pequeña representación de alumnos de la VII promoción del Máster en el Aula Magna mientras que, aquellos que no pudieron asistir presencialmente siguieron el acto por *streaming*. Presidieron el acto D. Antonio Obregón (Vicerrector de Ordenación Académica y Profesorado de la Universidad Pontificia Comillas), Dña. Pilar López (Presidenta de Microsoft España y madrina de la promoción) y D. Alfonso Serrano-Suñer (Presidente de Management Solutions).

Antes de la imposición de las becas, intervinieron D. Francisco Javier Taguas, en representación de los alumnos; Dña. Pilar López, como madrina de la promoción; y D. Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions en este acto.

Tras la entrega de las becas, con mención especial a los tres mejores expedientes obtenidos por D. Francisco Javier Taguas, Dña. Laura de Cáceres y D. Roberto Ruipérez, el acto fue clausurado por D. Antonio Obregón.

# 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*.

## Jornada de Formación para Directivos

**MS**  
Management Solutions  
Making things happen

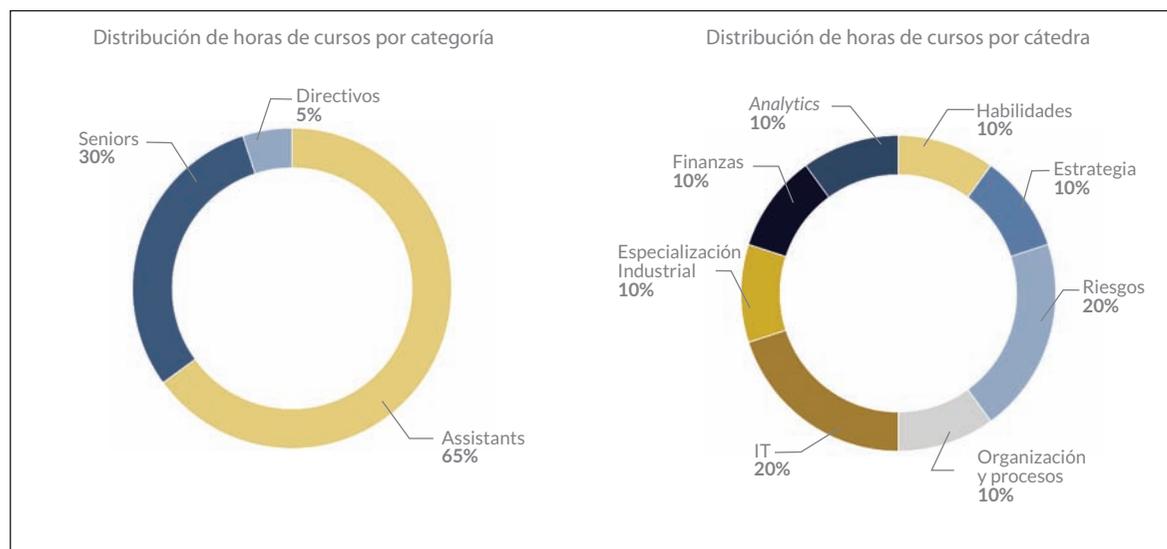
Alfonso Serrano-Suñer Management Solutions	Marcelino Castrillo Royal Bank of Scotland	Chris Bannocks Danone	Ricardo Laiseca BBVA	Juana Francisca Llanos Suramericana	Xavier Martínez Management Solutions	Soledad Díaz-Noriega Management Solutions	Manuel Ángel Guzmán Management Solutions

**JORNADA DE FORMACIÓN  
PARA DIRECTIVOS 2020**

El 10 de junio de 2020 se celebró la Jornada de Formación para Directivos de Management Solutions que nuevamente contó con la participación de destacados ponentes del mundo empresarial.

La jornada se celebró por primera vez en formato virtual, con la difusión de las ponencias por *streaming*, y tras la bienvenida realizada por parte de D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, intervinieron los ponentes invitados:

- ▶ “An accelerated path to the future of banking”, D. Marcelino Castrillo (Managing Director - Personal and Premier Distribution, Royal Bank of Scotland).
- ▶ “Building a data enabled organization”, D. Chris Bannocks (Chief Data Officer, Danone).
- ▶ “Sustainable Finance”, D. Ricardo Laiseca (Managing Director - Head of Global Sustainability Office, Grupo BBVA).
- ▶ “Gestión de tendencias y riesgos en el sector asegurador”, Dña. Juana Francisca Llanos (Presidenta, Suramericana).
- ▶ “COVID-19 Action Plan”, D. Xavier Martínez (Socio, Management Solutions).
- ▶ “Managing climate change risks”, Dña. Soledad Díaz-Noriega (Socia, Management Solutions).
- ▶ “Auto Machine Learning”, D. Manuel Ángel Guzmán (Socio, Management Solutions).



### **Novedades del Plan de Formación**

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.

Entre las novedades introducidas en el Plan de Formación para el ejercicio destacan la actualización de contenidos, la homogeneidad en unidades, y la mejora de los métodos de aprendizaje.

Como todos los años, se ha revisado el Plan de Formación con el objetivo de garantizar la cobertura de los diferentes ámbitos de conocimiento y en todas las geografías, definiendo un plan equilibrado por categorías con más peso en la base de la pirámide, con contenidos actualizados y enfocados a su aplicación en proyectos:

### **Actualización de contenidos:**

- ▶ Foco en la formación especialista (*Cloud, Machine Learning, refuerzo en la formación a actuarios, etc.*).
- ▶ *Quality Assurance* de contenidos, asegurando cobertura de los *trending topics* y novedades normativas.
- ▶ Creación de la Cátedra de Consumo.
- ▶ Refuerzo del plan de certificaciones de ámbito internacional (FRM, ERP, CFA, CISA, CCA, PMP, PSM, PMI, etc.), así como certificaciones entorno a las principales soluciones *Cloud* (AWS, Azure, Google Cloud).

### **Homogeneización de contenidos:**

- ▶ Se mantiene la estructura del Plan de Formación del anterior ejercicio, único para todas las geografías, con modificaciones enfocadas a la mejora del mismo.
- ▶ Organización de los cursos para evitar posibles duplicidades.
- ▶ Aumento de horas formativas en geografías.

### **Mejora de los métodos de enseñanza:**

- ▶ Refuerzo en el uso de la herramienta Moodle a la formación, como apoyo para el desarrollo de contenidos on-line.
- ▶ Foco en la accesibilidad de materiales de cursos no impartidos en todas las geografías a través de Moodle y la intranet.
- ▶ Ampliación del conjunto de contenidos voluntarios para complementar la formación bajo demanda.

# Formación

## Plan de Formación de Management Solutions

Los cursos del Plan de Formación se estructuran en torno a 22 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> , NNNT, 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, <i>commodities</i> , 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.
		<b>Consumo</b>	Curso de especialización de la industria de consumo.		

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

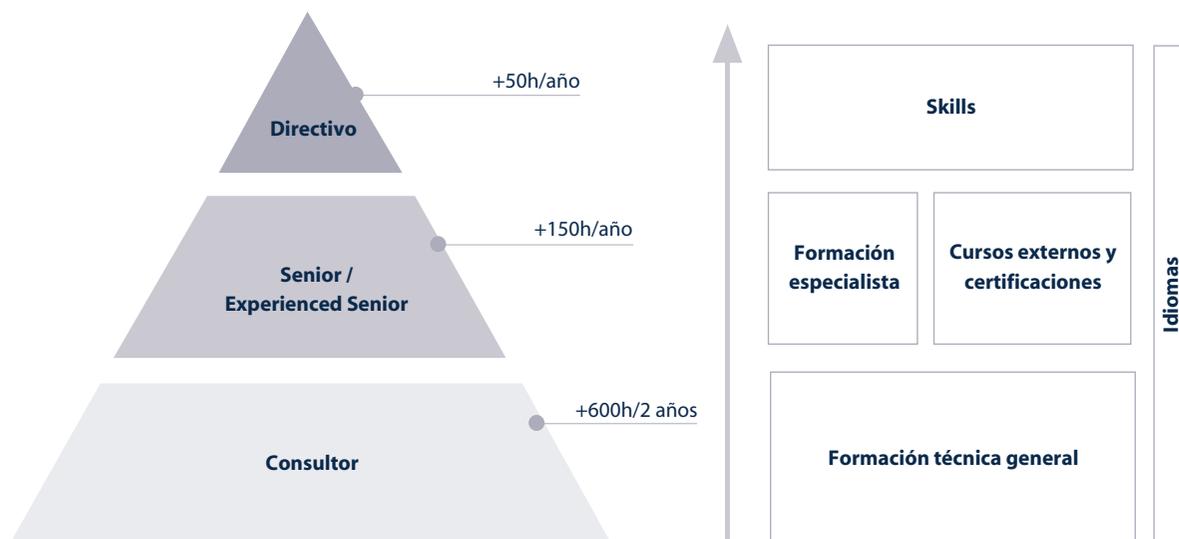
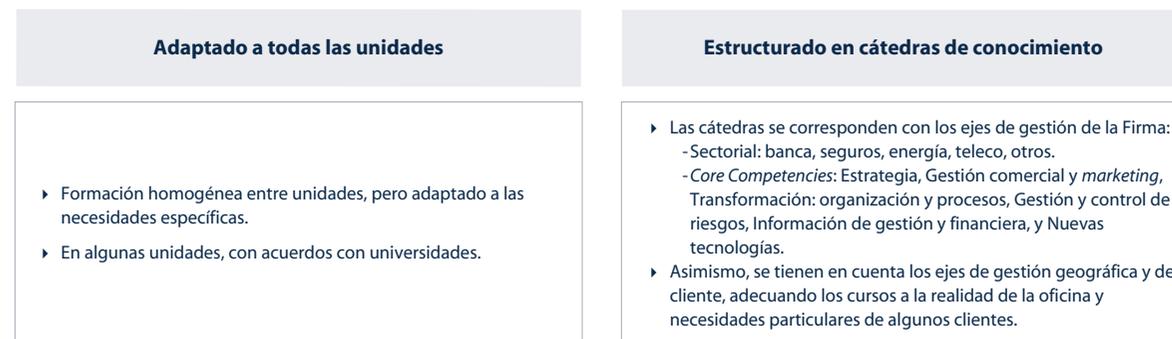
<b>Certificaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Riesgos y valoración: FRM, ERP, CFA</li> <li>▶ Auditoría de sistemas: CISA</li> <li>▶ <i>Big Data</i>: CCA</li> <li>▶ IA: Azure, AWS, Google <i>Cloud</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arquitectura: SOA</li> <li>▶ Soluciones: 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 políticas corporativas, política de confidencialidad, prevención de delitos penales, protección de datos personales, PRL, formación a formadores.</li> <li>▶ <i>Data Science</i>: Métodos matemáticos, cursos de modelización (técnicas no supervisadas de <i>Machine Learning</i>, series temporales), refuerzo de R y Python, técnicas específicas de programación.</li> <li>▶ Tecnología: Diseño de sistemas informacionales, DevOps, QlickView.</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 desarrollar su talento”

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 un riguroso sistema de evaluación continua y un sistemático proceso de tutorías) con el objetivo de potenciar su talento, conocimiento y habilidades necesarias para ejercer con éxito su profesión.

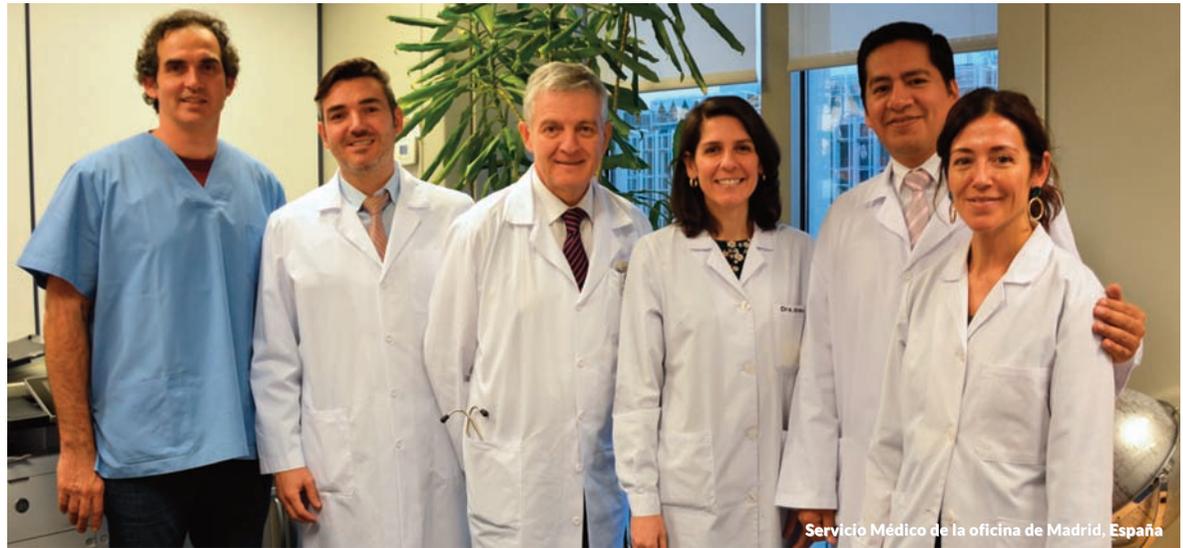
Desplegamos además un Plan de Formación que cuenta con el máximo reconocimiento en el mercado por la calidad y diversidad de sus contenidos.

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

**Cristina López**  
Socia de Management Solutions

# Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico

*Management Solutions cuenta con un excelente servicio médico que ha desempeñado un papel fundamental en la gestión de la pandemia de COVID-19*



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.

# Políticas de prevención de riesgos laborales y servicio médico

- ▶ 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.

## **Lucha frente al COVID-19**

Desde el principio de la pandemia la Firma puso en práctica un plan específico de prevención frente al SARS CoV-2 incluyendo:

- ▶ Creación de un comité de seguimiento diario sobre el impacto del COVID-19 en la Firma.



### ▶ Medidas preventivas medioambientales:

- Sistemas de climatización.
- Procedimientos de limpieza.

### ▶ Medidas preventivas colectivas:

- Ordenación del espacio de trabajo conforme a la distancia de seguridad.
- Reorganización del trabajo (por parte de Recursos Humanos).
- Coordinación de actividades empresariales.
- Información sobre la pandemia y las normas de protección.
- Aprovisionamiento de equipos de protección y tests.

### ▶ Medidas preventivas individuales.

### ▶ Seguimiento del estado de salud frente al COVID-19 mediante:

- Desarrollo de una plataforma específica con monitorización continua de la salud de todos nuestros profesionales.
- Protección de los vulnerables.
- Seguimiento de los casos confirmados.
- Seguimiento de los contactos.
- Asesoramiento e información a profesionales.

### ▶ Refuerzo de comunicación y coordinación:

- Comunicación permanente con los profesionales a través de comunicados y de la intranet corporativa.
- Coordinación con clientes y proveedores.
- Coordinación con los edificios sede de las oficinas corporativas.



## Contamos con robustas políticas de prevención de riesgos laborales

### **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.

En un año marcado por la pandemia, el área de Medios ha liderado la aplicación del Plan de Continuidad de Negocio, que fue desplegado con rapidez en todas sus fases, siendo capaz de garantizar el 100% de los procesos necesarios para el correcto funcionamiento de la Firma en remoto.

## **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.). Contar con esta tecnología ha sido de especial importancia durante 2020 ya que la pandemia ha obligado, con la entrada en vigor de las primeras restricciones a los desplazamientos, a que una gran parte de los profesionales de la Firma hayan tenido que trabajar en remoto (el 100% durante el confinamiento al que se vieron sometidos durante el mes de abril los países en los que Management Solutions tiene oficina).

Además, durante este año, se han implementado nuevas aplicaciones relacionadas con el trabajo en remoto y el servicio médico, que han venido a reforzar la plataforma tecnológica de la Firma.

#### *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 Intranet corporativa
- ▶ 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 2020 se han puesto en marcha las oficinas de Coruña, Copenhague, Houston y San José, y finalizaron las obras de ampliación de la oficina de Buenos Aires.

#### **Acuerdos corporativos**

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

## **Divulgación de información en materia de Ciberseguridad**

La seguridad tecnológica de la Firma comienza por sus profesionales. Con el objetivo de mejorarla, la formación y divulgación en materia de seguridad y continuidad de negocio es una prioridad.

Por ello se ha definido un plan de divulgación que incluye vídeos sobre aspectos clave como el DVR, actualizaciones y parcheo, Ley de Propiedad Intelectual, itinerancia y dispositivos móviles o gestión de identidades.



#### *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.

# 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.
- ▶ 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, acceso directo a las publicaciones, informes de coyuntura y otros apuntes normativos publicados por el área, así como un nuevo apartado sobre hot topics en materia de innovación y regulación..
- ▶ Información, contenidos, fotografías, etc. sobre actividades organizadas por Acción Social o el Club Deportivo.

Durante 2020 se han introducido novedades con el objetivo de facilitar a los profesionales de la Firma el acceso a información y/o trámites de interés, así como mejorar la organización de la información y documentos corporativos.

Entre las principales novedades destacan la creación de un *microsite* específico para información y trámites relacionados con el COVID-19, el rediseño de los sites de I+D, de Marketing, y de Políticas y Procedimientos.

## **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.



**MS<sup>o</sup>**  
Management Solutions  
Making things happen

# YEARLY MEETING 2020

**BUILDING TRUST**

**YEARLY MEETING GLOBAL**  
EVENTO VIRTUAL  
24 DE JULIO DE 2020  
+2.000 ASISTENTES



**MS<sup>o</sup>**  
Management Solutions  
Making things happen

## YEARLY MEETING 2020

**BUILDING TRUST**



**Santander**

**D. José García Cantera**  
Global CFO Santander Group



**MS<sup>o</sup>**  
Management Solutions  
Making things happen

## YEARLY MEETING 2020

**BUILDING TRUST**



**YEARLY MEETING 2020**  
**BUILDING TRUST**  
24 DE JULIO DE 2020

**D. ANTONIO LORENZO**  
CHIEF EXECUTIVE OFFICER,  
SCOTTISH WIDOWS AND  
GROUP DIRECTOR, INSURANCE,  
AT LLOYDS BANKING GROUP

**LLOYDS BANKING GROUP**

# 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 2020

El 24 de julio de 2020, Management Solutions celebró su *Yearly Meeting 2020*, bajo el lema "Building Trust". Debido a las circunstancias relacionadas con la pandemia del COVID-19, el evento se celebró por primera vez de manera virtual, con una retransmisión en *streaming*, dando así la oportunidad de que todos los profesionales de la Firma pudieran asistir el mismo día al evento.

Como en anteriores ocasiones, se repasaron los logros obtenidos por la Firma durante el ejercicio fiscal 2020, se fijaron los retos para el ejercicio 2021 y se contó con la participación,

como ponentes invitados, de destacados representantes del mundo empresarial.

El *Yearly Meeting* se inició con el repaso a la situación del entorno de mercado, realizado 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 2020, 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. José García Cantera (Global CFO de Grupo Santander) y D. Antonio Lorenzo (CEO de Scottish Widows y Group Director – Insurance de Lloyds Banking Group).

## Yearly Meetings locales

Durante el último trimestre de 2020, y como complemento al *Yearly Meeting* global celebrado en julio, más de 1.000 profesionales participaron en los *Yearly Meetings* locales celebrados en EE.UU., México, Brasil, Perú, Colombia, Chile, Argentina, Reino Unido, Alemania, Países Bajos, Portugal e Italia, con el objetivo de repasar los logros obtenidos por Management Solutions a nivel local en el ejercicio 2020, así como los retos de cada oficina de cara al ejercicio 2021.

Estos eventos, que en esta ocasión tuvieron que celebrarse de manera virtual debido a las restricciones derivadas de la pandemia, se consolidan como un elemento clave de la estrategia de comunicación de la Firma, puesto que facilitan a los profesionales que no hubieran podido presenciar el evento corporativo, acceso a la misma información utilizada en el *Yearly Meeting* global, añadiendo además una visión ampliada sobre los logros locales de cada oficina.



**YEARLY MEETINGS LOCALES**  
12 EVENTOS VIRTUALES  
+1.000 ASISTENTES

## Ponentes invitados en las anteriores ediciones del Yearly Meeting

### Yearly Meeting 19. Teatro Real de Madrid

D. C.S. Venkatakrishnan, Chief Risk Officer de Grupo Barclays  
Dña. María Dolores Dancausa, Consejera Delegada de Bankinter

### 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 de Madrid

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-Asiaín 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”

En un ejercicio en el que durante bastantes meses hemos estado obligados a trabajar en remoto, la comunicación interna ha vuelto a desempeñar un papel crítico como eje fundamental de cohesión e integración de todos los profesionales de la Firma y de transmisión de nuestros principios y valores, en todas las geografías en las que estamos presentes.

Por ello, hemos reforzado nuestro plan de comunicación interna con el objetivo de trasladar a todos nuestros profesionales, estén donde estén y de manera homogénea y transparente, 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.

**Maitane Astiz**  
Socia de Management Solutions

# Club Deportivo

*Cerca de 1.000 profesionales participan cada año en los torneos y actividades organizados por el Club Deportivo*

El Club Deportivo surge como una iniciativa de Management Solutions con el objetivo de ofrecer a sus profesionales una propuesta motivadora para el ocio y que, a su vez, sirva como actividad integradora.

Además de una correcta gestión y aprovechamiento del ocio y tiempo libre, el Club Deportivo trata de fomentar los valores de la Firma, como son el espíritu de superación, el trabajo en equipo, la consecución de metas y objetivos comunes, realización personal, dinamismo, etc.

El Club Deportivo trata de fomentar y facilitar la práctica de todos aquellos deportes de interés para los profesionales de la Firma, entre ellos, fútbol, baloncesto, pádel, golf, tenis, atletismo, etc. y lo hace a través de dos vías: organizando campeonatos internos y patrocinando la participación en competiciones externas de ámbito interempresarial.

Además, como refuerzo a las actividades deportivas y de *corporate wellness* existentes, desde 2019 Management Solutions pone a disposición de sus profesionales una plataforma deportiva que permite acceder a gimnasios y otro tipo de actividades deportivas en 12 países diferentes con descuentos sobre las tarifas habituales.

## **Campeonatos organizados por la Firma**

El Club Deportivo organiza cada año competiciones internas, atendiendo a los intereses expresados por los profesionales. De este modo se organizan torneos y *clinics* de golf, maratones de pádel y fútbol, la Carrera Solidaria de Management Solutions, ligas internas de fútbol, baloncesto, pádel o tenis, así como jornadas de diferentes deportes.

La práctica totalidad de estas actividades tuvo que suspenderse durante 2020 por la pandemia, pudiendo



Campeonato interno de fútbol mixto, Portugal

disputarse solo el campeonato interno de fútbol mixto de la oficina de Portugal, que contó con la participación de 15 profesionales de la Firma.

La intención de la Firma es recuperar todas estas actividades, tan pronto sea posible y una vez remita la pandemia.

### Competiciones externas

El Club Deportivo también patrocina la participación de equipos de Management Solutions en ligas interempresas, así como la participación en múltiples carreras organizadas en distintos países.

Durante 2020, la pandemia impidió que muchas de las actividades en las que los equipos de Management Solutions participan todos los años pudieran celebrarse con normalidad.

No obstante, en Madrid, 12 profesionales de la Firma, divididos en 5 equipos, participaron en la Carrera de las Empresas, una prueba deportiva por equipos de 2, 3 y 4 personas que contó con modalidades virtual y presencial, y que finalizó con la victoria de Management Solutions en una de las categorías.

Adicionalmente, numerosos profesionales de la Firma participaron en distintas carreras benéficas celebradas en varios países –muchas de ellas adaptadas a formato virtual debido al contexto de pandemia–, como la carrera “Corre por una causa, corre por la luz de las niñas” de la Fundación Entreculturas (en Madrid y Barcelona) y la X Carrera Down Madrid, organizadas en España; “The Big Walk” y la “Cancer Research UK Winter Run” celebradas en Reino Unido; la carrera solidaria “Knowledge Trail” en Países Bajos; o la “Carrera Verde” en Colombia. Sobre todas estas actividades se amplía información en el apartado de Acción Social.



## Management Solutions logra la victoria en la Carrera de las Empresas de Madrid

Cinco equipos formados por profesionales de Management Solutions participaron en la vigesimoprimer edición de la Carrera de las Empresas, disputada el pasado fin de semana en Madrid bajo dos modalidades: presencial (consistente en un recorrido de 5 km en el Hipódromo de la Zarzuela), y virtual (utilizando una app). Como siempre, los corredores podían participar tanto de manera individual como 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 triunfo en la categoría mixta de equipos de 2 corredores.



Carrera de las Empresas de Madrid, España

## 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



**+3.000**

participantes  
Acción Social



**+50**

actuaciones  
solidarias





# 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 2020 se graduó la séptima promoción del Máster y se inició la novena promoción.

Por su parte, en México concluyó la tercera 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, desde 2019 Management Solutions imparte un programa de formación para los profesionales senior de la oficina de Brasil en colaboración con el instituto Inesper, una de las instituciones de enseñanza superior más prestigiosa 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



Mejores expedientes de la VII Promoción del Máster en consultoría de negocio Management Solutions-Icade Business School, España

las universidades más prestigiosas del mundo, incorporando a la Firma estudiantes en prácticas que, en función de sus méritos, podrán convertirse en futuros profesionales de Management Solutions.

En el ejercicio 2020 más de 200 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 2020 continuamos colaborando con universidades, tanto en grados como en formación de postgrado, y escuelas de negocios:

- ▶ Anahuac
- ▶ Auburn University
- ▶ Babson
- ▶ Boston College
- ▶ Católica-Lisbon School of Business and Economics
- ▶ Centro Universitario de Estudios Financieros (CUNEF)
- ▶ City University/CASS
- ▶ Delft
- ▶ ESADE
- ▶ Facultad de Ciencias de la Universidad de Lisboa
- ▶ FCT NOVA Facultad de CC y Nova
- ▶ ICADE Business School
- ▶ Imperial College London
- ▶ Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Cómputo
- ▶ Instituto Tecnológico Autónomo de México
- ▶ Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- ▶ ISCTE
- ▶ ISEG
- ▶ IST Instituto Superior Técnico

- ▶ London School of Economics
- ▶ Nova
- ▶ NYU
- ▶ Pontificia Universidad Católica del Perú
- ▶ Samford
- ▶ The University of Alabama – Tuscaloosa
- ▶ Tufts
- ▶ UCL University College London
- ▶ Universidad Autónoma de Barcelona
- ▶ Universidad Autónoma de Madrid
- ▶ Universidad Carlos III
- ▶ Universidad Complutense de Madrid
- ▶ Universidad de Buenos Aires
- ▶ Universidad de Castilla La Mancha Universidad de Chile
- ▶ Universidad de Deusto
- ▶ Universidad de León
- ▶ Universidad de Lima
- ▶ Universidad de Los Andes
- ▶ Universidad de Málaga
- ▶ Universidad de Navarra
- ▶ Universidad de Salamanca
- ▶ Universidad de Utrecht
- ▶ Universidad del País Vasco
- ▶ Universidad Iberoamericana
- ▶ Universidad Nacional Autónoma de México
- ▶ Universidad Panamericana
- ▶ Universidad Politécnica de Madrid
- ▶ Universidad Politécnica de Valencia
- ▶ Universidad Pontificia Comillas
- ▶ Universidad Rey Juan Carlos
- ▶ Universidad Técnica Federico Santa María
- ▶ Warsaw School of Economics

### **Taller de empleabilidad en colaboración con la Fundación BBVA, México**

Management Solutions organizó un taller de empleabilidad para los becarios de la Fundación BBVA en México con el objetivo de transmitirles nociones fundamentales para facilitar su acceso al mundo laboral.

El taller, celebrado de manera virtual ante la situación global provocada por el COVID-19, se celebró durante tres jornadas y contó con la participación de 50 becarios de último año del programa "Chavos que Inspiran", puesto en marcha por la Fundación BBVA en México con el objetivo de apoyar a jóvenes de alto rendimiento académico en la finalización de sus estudios de secundaria, preparatoria y/o universidad, fomentando de esta manera la movilidad social a través de la educación.

Durante las sesiones, el equipo de Recursos Humanos de Management Solutions pudo compartir con los asistentes nociones fundamentales para facilitarles el acceso al mundo laboral, con especial foco en la correcta elaboración de un CV y perfil en LinkedIn, y ayudarles a resolver sus dudas e inquietudes.

## 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.

## Colaboraciones con la investigación en el mundo universitario

Fruto de la doble apuesta por la investigación y en el mundo universitario, Management Solutions ha puesto en marcha cátedras en colaboración con prestigiosas universidades, con el fin de desarrollar actividades académicas, de investigación o transferencia de conocimiento.

### Cátedra iDanae en Big Data y Analytics en la UPM, España

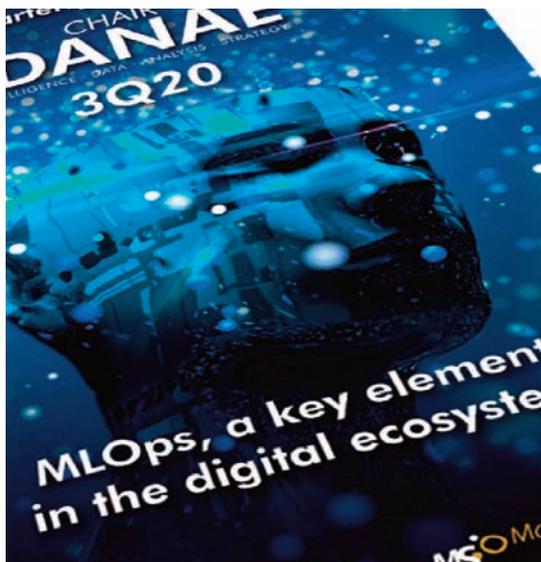
La Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Management Solutions firmaron en 2019 un convenio de colaboración para la

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.
- ▶ Datos, como fuente de información para la obtención de conocimiento.
- ▶ Análisis, a través de técnicas robustas y modelos avanzados, incorporando técnicas de *Machine Learning*.

## Acto de presentación de los trabajos desarrollados por la Cátedra iDanae



La presentación de los trabajos desarrollados por la Cátedra iDanae se celebró en el Salón de Actos de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (RAC) y pudo seguirse en directo a través de una retransmisión en *streaming*. Asistieron al acto más de 400 participantes de 20 países diferentes.

El acto estuvo presidido por el Excmo. Sr. D. Jesús María Sanz-Serna, Presidente de la RAC, el Excmo. Sr. D. Guillermo Cisneros, Rector de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), y D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, y contó con la participación como ponentes de Académicos de la RAC, además de representantes del ámbito docente y empresarial.

Durante el evento, Dña. Ernestina Menasalvas, Catedrática de la UPM y Directora de la Cátedra, realizó un repaso del primer año de existencia de la Cátedra iDanae (surgida en 2019 de la colaboración entre Management Solutions y la UPM en los campos formativo, científico y técnico) detallando los trabajos desarrollados por la misma.

El acto también incluyó una sesión magistral sobre Aceleradores de *Hardware* para *Deep Learning*, a cargo del Excmo. Sr. D. José Francisco Duato, Académico de la RAC, y una mesa de debate sobre las temáticas desarrolladas en la Cátedra, moderada por D. José María Fuster, Presidente de la Asociación de amigos de la Real Academia de Ciencias, profesor ad honorem de la UPM y Asesor de la comisión de seguimiento de la Cátedra, que contó con la intervención del Excmo. Sr. D. David Ríos, Académico de la RAC, Dña. Ernestina Menasalvas, y D. Manuel Ángel Guzmán, Socio responsable de I+D de Management Solutions.

- 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 2020 se publicaron cuatro informes, disponibles para el público general a través de la web de la Cátedra iDanae y de la web de Management Solutions.

Bajo el título “Data democratization”, la *newsletter* correspondiente al 1T20 aborda la corriente de la democratización de los datos, tanto desde el ámbito público como del privado, profundizando en la necesidad de la existencia de un gobierno de datos sólido.

“Límites de la modelización” fue la publicación correspondiente al 2T20, en la que se tratan los límites que existen en la modelización de un sistema real, inherentes al tipo de problema que se trata en cada caso, analizando tanto aquellas limitaciones que existen desde el punto de vista teórico como las que son generadas por el contexto de desarrollo, que son limitaciones de origen práctico.

La publicación correspondiente al 3T20, titulada “MLOps, una pieza clave en el ecosistema digital”, aborda la evolución del ecosistema *Data Science* y el concepto y relevancia de *Machine Learning Operations*, o MLOps, que se define como el conjunto de prácticas y herramientas utilizadas para el desarrollo y validación de modelos de *Machine Learning* y su implementación de forma rápida y sin incidentes, y que surge de la colaboración entre los equipos *Data Science* y de IT.

Por último, la publicación correspondiente al 4T20, trata sobre la causalidad en el ámbito de los modelos de *Machine Learning* y su impacto en el desarrollo de dichos modelos, profundizando en la importancia de aplicar conocimientos de causalidad a la Inteligencia Artificial para conseguir modelos con una capacidad de generalización mejorada, de forma que se descarten relaciones espurias y sesgadas.



Acto de presentación de los trabajos desarrollados por la Cátedra iDanae, España

# Universidad

## *Cátedra de Impacto Social en la Universidad Pontificia Comillas, España*

La Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions firmaron en 2020 un convenio de colaboración para la creación de la Cátedra de Impacto Social, con el objetivo de promover el conocimiento, la investigación y la innovación en torno a la inversión de impacto, poniendo en relación el crecimiento sostenible de las empresas y el impacto social y medioambiental de sus operaciones e inversiones.

La Cátedra pretende proporcionar espacios de debate y reflexión, y de formación de profesionales especializados y crear un *think tank* de conocimiento pionero en España con reconocidos expertos para reflexionar sobre el futuro de la inversión en la materia, la medición del impacto, y la gestión de

los riesgos y el fomento de la transparencia en los ámbitos medioambiental, social y de buen gobierno corporativo (ESG).

## **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.

### *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,

## **Firma del convenio de colaboración para la creación de la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, España**

La Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation, Fundación Repsol y Management Solutions firmaron en 2020 el convenio de colaboración para la creación de la Cátedra de Impacto Social que nace con el objetivo de promover el conocimiento, la investigación y la innovación en torno a la inversión de impacto, la filantropía empresarial y sus métricas, así como la relación entre el crecimiento sostenible de las empresas y su creciente asociación con el impacto social y medioambiental.

El acto protocolario de la firma del convenio estuvo presidido por D. Julio L. Martínez, SJ, Rector de la Universidad Pontificia Comillas, y contó con la participaron de D. Antonio Calçada, Director General de la Fundación Repsol, Dña. María de los Ángeles León, CEO de Open Value Foundation, y D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions.

La Cátedra, vinculada a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, además de proporcionar espacios de debate y reflexión, y formación de profesionales especializados, creará un Laboratorio de Impacto Social, un *think tank* de conocimiento pionero en España. Este Laboratorio reunirá a un grupo de expertos para reflexionar sobre el futuro de la inversión, la medición de la contribución y los riesgos asociados a la misma y crear un Libro Blanco en la materia.



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

### Aula Abierta de Economía de Impacto de la Cátedra de Impacto Social

En noviembre de 2020 tuvo lugar la conferencia inaugural del Aula Abierta de Economía de Impacto de la Cátedra de Impacto Social, organizada conjuntamente con la oficina de Comillas Alumni, que consistió en la ponencia de D. Luis Casado, Director de Repsol Impacto Social. El acto, celebrado en el Salón de Conferencias de ICADE y que fue seguido en directo a través de una retransmisión en *streaming* por más de 600 personas, estuvo presidido por Dña. M<sup>a</sup> Teresa Corzo, Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, que aprovechó la oportunidad para agradecer el apoyo de las entidades que han puesto en marcha la Cátedra, y contó también con la participación de D. Carlos Ballesteros, profesor de ICADE y Director de la Cátedra, que presentó los principales objetivos, actividades y el organigrama de la Cátedra.

El Aula Abierta de Economía de Impacto pretende ser un foro de encuentro y de debate para reflexionar sobre los grandes retos, principalmente socioeconómicos, que actualmente afronta la sociedad: desempleo, pérdida del poder adquisitivo de los hogares y un elevado porcentaje de población en riesgo de pobreza, desigualdad de oportunidades en el acceso a la educación causada entre otras variables por la brecha digital, flujos migratorios descontrolados, etc. El Aula Abierta también quiere reflejar cómo, en los últimos años, el sector empresarial ha adquirido conciencia de su papel clave en la solución de estos problemas y ha puesto en marcha políticas que generen valor social de manera complementaria a los resultados financieros.

### Conferencia - Coloquio *online* con D. José María Alonso, Decano del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, España

La conferencia, organizada por el Club Empresarial ICADE y moderada por el Presidente del Club, D. Jaime Pérez Renovales, contó con la participación como ponente de D. José María Alonso, Decano del Ilustre Colegio de Abogados de Madrid. El evento se retransmitió en *streaming* desde la Sala de Conferencias de ICADE y contó con la presencia de D. Alfonso Serrano-Suñer, en calidad de Vicepresidente del Club, quien hizo la presentación del ponente.



Coloquio *online* Ilustre Colegio de Abogados de Madrid, España

# Universidad

## Women in Consulting Dinner, España

Dña. Teresa Elorza, socia de Management Solutions, participó en representación de la Firma en “Women in Consulting Dinner”, evento organizado por IE Women in Business Club con el objetivo de que un grupo de mujeres con cargos directivos en empresas líderes de distintos sectores compartieran sus experiencias con un grupo seleccionado de estudiantes de MBA y Máster del IE Business School.

El IE Women in Business Club es una iniciativa del IE Business School, una de las principales escuelas de negocio del mundo, que trabaja en favor de lograr la igualdad de oportunidades en el ámbito directivo de las empresas entre hombres y mujeres.



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.

### XIV Modelling Week de la UCM

Management Solutions participó en la “XIV Modelling Week”, un encuentro anual organizado por la Facultad de Ciencias Matemáticas en colaboración con el Instituto de Matemática Interdisciplinar (IMI) y el grupo de Investigación “Modelos Matemáticos en Ciencia y Tecnología” (MOMAT), de la Universidad Complutense de Madrid (UCM), cuyo objetivo es promover el uso de técnicas y modelos matemáticos para resolver problemas reales de diferentes sectores de actividad.

El evento, resultado de la colaboración entre universidad y empresa, plantea a alumnos de distintos programas de máster problemas reales propuestos por universidades y empresas de diferentes sectores de actividad, con el objetivo de ser resueltos utilizando las matemáticas como herramienta, bajo la supervisión de instructores.

En esta ocasión, Management Solutions, que participa en la *Modelling Week* desde 2009, planteó y supervisó, con el apoyo de estudiantes de doctorado de la UCM y de la UPM (Universidad Politécnica de Madrid), un caso de aplicación de técnicas de agrupamiento y modelado para la identificación de personas a través del reconocimiento facial, en el que los estudiantes tuvieron que trabajar con bases de datos de imágenes y realizar desarrollos y pruebas de algoritmos, obteniendo resultados muy satisfactorios.

### 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.

## Seminario sobre Inteligencia Artificial en la UPM, España

Management Solutions impartió un seminario en el marco de las actividades de la Cátedra iDanae, orientado a difundir conocimiento sobre técnicas de Inteligencia Artificial a alumnos de distintos estudios de posgrado en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Informáticos de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM).

La ponencia de Management Solutions, realizada por D. Manuel Ángel Guzmán, Socio de Management Solutions, llevó por título "*Data Analytics in Finance: a use case of the Graph theory*", y trató sobre el uso de la teoría de grafos en la construcción de algoritmos de agrupamiento espectral y en el desarrollo de modelos predictivos.

El seminario formaba parte del conjunto de actividades de formación establecidas en la colaboración de Management Solutions con la UPM en el marco de la Cátedra iDanae, y estaba dirigido a los alumnos del Máster en *Data Science*, el Máster Universitario en Software y Sistemas, el Máster Europeo en Ingeniería del software, y el Doctorado en Software, Sistemas y Computación, todos ellos posgrados ofrecidos por la UPM, al que asistieron más de 20 alumnos, siendo más de la mitad de universidades extranjeras.



## “Nuestro respaldo al mundo académico es un pilar 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, premios, impartición de clases y seminarios especializados, patrocinios de fundaciones y asociaciones universitarias, hasta la cooperación en programas de investigación y la creación de cátedras conjuntas, como la de iDanae (*Big Data y Analytics*) o la de Impacto Social.

A todo lo anterior se suma nuestra satisfacción al contribuir todos los años, independientemente del contexto existente en los países en los que operamos, a la creación de empleo joven para recién titulados, ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una excelente carrera profesional.

**Mª José Leongentis**  
Socia de Management Solutions

### Premios y reconocimientos a los mejores Trabajos Fin de Grado y expedientes universitarios, España

Durante 2020 Management Solutions mantuvo 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 y expediente académico en las facultades técnicas de la Universidad de Deusto y de la 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 aplicabilidad social y empresarial.

Durante 2020, la Firma hizo entrega del premio al mejor TFG de Ingeniería en Deusto de los cursos 2018/2019 y 2019/2020. En

ambos casos, D. Iker Yabar, director de Management Solutions, fue el encargado de entregar el reconocimiento patrocinado por la Firma. D. Unai Bermejo fue el estudiante premiado en el curso 2018/2019 por su trabajo "Diseño y desarrollo de un sistema de computación en clúster para el descubrimiento, agrupación y clasificación de contenido terrorista en las redes sociales a través de técnicas de procesamiento de lenguaje natural". Por su parte, D. Borja Valverde fue el ganador en el curso 2019/2020 por su trabajo "DeepLot: desarrollo de un sistema de categorización automática de ocupación de plazas de aparcamiento usando *Deep Learning*".

En Barcelona D. Josep Rotés, socio de Management Solutions, fue el encargado de entregar el Premio al mejor expediente del Grado en Ingeniería de Telecomunicaciones + Grado en Ingeniería de la Universitat Autònoma de Barcelona a D. Diego Fraile por su rendimiento en los cinco años del grado.

## Premio ICADE Asociación 2020 a la "Carrera consolidada", España

ICADE Asociación Profesional es una asociación de antiguos alumnos de ICADE que, desde 2008, reconoce a través de sus premios la labor de antiguos alumnos de ICADE que han demostrado una excelente trayectoria profesional y han destacado en el ámbito empresarial por sus logros y valores profesionales, éticos y académicos.

En 2020, el presidente de Management Solutions fue galardonado en la categoría "Carrera consolidada", un premio que supone un reconocimiento a la excelencia demostrada por D. Alfonso Serrano-Suñer durante su trayectoria profesional y, por extensión, por el equipo de Management Solutions desde la fundación de la Firma.

El acto de entrega de los premios 2020 de ICADE Asociación, presidido por D. Julio Martínez SJ, Rector de la Universidad Pontificia Comillas, se celebró en el Aula Magna de Comillas y contó con la intervención de D. Alfonso Serrano-Suñer quien, durante su discurso de agradecimiento, quiso hacer partícipes del reconocimiento a su familia, su Universidad (ICADE-Comillas), al equipo de profesionales de Management Solutions y a sus clientes, por su contribución indispensable al desarrollo de su carrera profesional.



Premio ICADE Asociación 2020 a la "Carrera consolidada", España



Premios a los mejores Proyectos de Fin de Carrera ICAI, España

### *Premio Management Solutions al mejor TFG de ADE sobre "Data Analysis y Data Science", España*

En 2019, la Universidad Pontificia Comillas ICAI-ICADE y Management Solutions firmaron 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.

Organizados por áreas temáticas, Management Solutions patrocinó el premio "*Data analysis and Data Science*" del curso 2018/2019, que fue concedido al proyecto "*¿Podemos comerciar Bitcoin usando análisis de sentimiento sobre Twitter?*", realizado por D. Jaime Badiola y dirigido por D. Carlos Martínez.

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 la Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Dña. M<sup>a</sup> Teresa Corzo.

Dos profesionales de la Firma, D. Luis Ignacio Terrés y Dña. Inés Gómez-Durán, fueron también premiados en otras modalidades por sus proyectos "Modelo de negocio disruptivo: Centro de alto rendimiento de Kitesurf" y "Contribución de las empresas familiares a los objetivos de desarrollo sostenible", respectivamente.

### *Premio 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.

## Workshop de habilidades en el Imperial College London, Reino Unido

Management Solutions organizó un *workshop* de habilidades relacionadas con el mundo de la consultoría que contó con la participación de 25 estudiantes del Imperial College London, una de las universidades más prestigiosas de Europa.

El evento, celebrado el Campus de South Kensington y que llevó por título “The Consulting Sandbox: Becoming a Successful Consultant”, permitió a los estudiantes conocer de primera mano los aspectos clave para convertirse en un consultor de éxito y desarrollar sus capacidades comerciales (presentación, negociación, creatividad, pensamiento crítico, etc.) a través de una dinámica de grupo.

Este *workshop* formaba parte de una serie de eventos programados en las principales universidades del Reino Unido durante el año 2020, con el objetivo de reforzar los lazos existentes entre la Firma y el mundo universitario británico.

## International Students Trip con la Católica-Lisbon School of Business and Economics

Un grupo de alumnos de Máster de la Católica-Lisbon School of Business and Economics visitaron las oficinas de Management Solutions en Madrid durante el mes de enero. Durante su visita, los estudiantes pudieron conocer a algunos de nuestros profesionales y familiarizarse con nuestros equipos y proyectos.

Organizados por áreas temáticas, Management Solutions patrocinó en 2020 el premio del área de “Integración en la gestión de la Inteligencia Artificial” del curso 2018-2019, que fue concedido al proyecto “Sensitivity analysis of impact of clusterization methods in medium-term power system models” realizado por Dña. Marta Niño y dirigido por Dña. Sonja Wogrin y D. Diego Alejandro Tejada.

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 Socio responsable de consultoría de Deloitte España, D. Héctor Flórez, invitado de honor al acto.



Visita a las oficinas de Madrid por estudiantes de la Universidad Católica Lisbon, España

# Patrocinio y mecenazgo

*La Firma mantiene una política activa de 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**

Desde la fundación de la Firma, Management Solutions es Patrocinador del Teatro Real de Madrid. Con la aportación económica realizada a favor del Teatro Real, 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.

El Presidente de Management Solutions forma parte como Vocal de la Junta de Protectores del Teatro Real y vicepresidente de su Comisión Permanente. En dicha Junta están representados los principales patrocinadores de la institución. La Junta de Protectores tiene como finalidad promover la participación de la sociedad civil en la buena marcha de tan emblemática institución española.

Adicionalmente Management Solutions ha colaborado por cuarto año consecutivo con la Fundación Amigos del Teatro Real, constituida para apoyar, fomentar y desarrollar las actividades y proyectos culturales del Teatro Real.

## **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



Junta de Protectores del Teatro Real de Madrid, España

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 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.

### **UK Finance, Reino Unido**

En 2014 Management Solutions se incorporó en calidad de asociado a UK Finance, 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.

UK Finance 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.

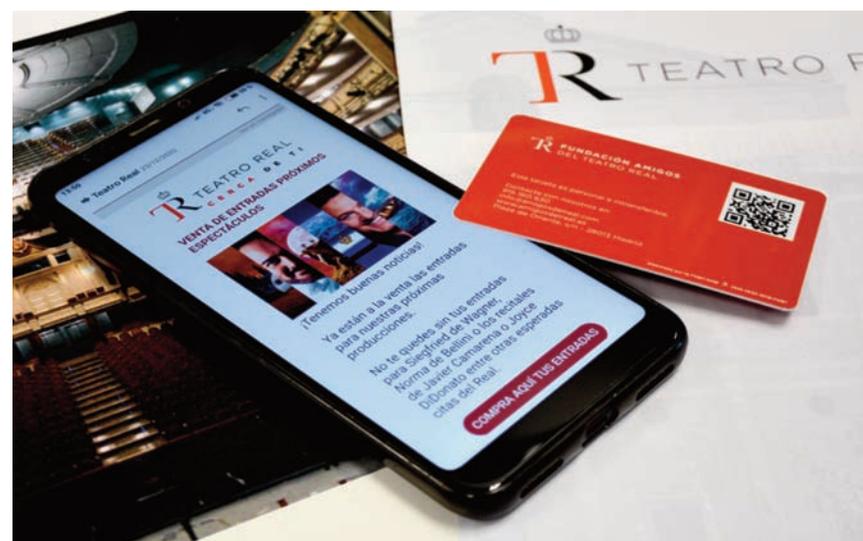
### **Bundesverband deutscher Banken, Alemania**

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

## **Management Solutions apoya a la Fundación de Amigos del Teatro Real, España**

Management Solutions colaboró por cuarto 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 60 profesionales de Management Solutions renovaron su apoyo en 2020 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.



# Patrocinio y mecenazgo



sector financiero, la administración y autoridades de regulación y supervisión del sector mediante foros, eventos sectoriales y publicaciones especializadas.

## **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.

## **Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, España**

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, Management Solutions colabora con la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (RAC), institución pública española dedicada al estudio e investigación de las Matemáticas, la Física, la Química, la Biología y la Geología, y de sus aplicaciones, así como a su promoción para el beneficio de la sociedad.

Management Solutions, a través de su presidente D. Alfonso Serrano-Suñer, forma parte del patronato de la Fundación de la RAC, y es miembro de la Asociación de Amigos de la Real Academia de Ciencias de España (aRAC), colaborando a través de un patrocinio activo, más allá del soporte financiero, en acciones y eventos para la divulgación de la Ciencia, y trabajando con académicos de la sección de ciencias exactas de la RAC para investigar los algoritmos y modelos matemáticos más avanzados para la gestión de riesgos.

## **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 European* 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.

## **Consorcio 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.

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.

## Reconocimientos de la Real Academia de Ciencias al apoyo de Management Solutions

Durante 2020 se ha reforzado el vínculo existente entre la RAC y Management Solutions.

Por un lado, la RAC decidió por acuerdo unánime del Pleno de Académicos de fecha 29 de enero de 2020, hacer constar su agradecimiento a Management Solutions por su decidido apoyo, a través de la Fundación de la Academia, a las actividades que realiza.

Por otra parte, en julio de 2020 el Patronato Fundación Real Academia de Ciencias de España decidió por unanimidad nombrar patrono electo de la misma a D. Alfonso Serrano-Suñer, Presidente de Management Solutions, como reconocimiento al apoyo que tanto el presidente como la Firma prestan a la Institución y a sus fines.

De esta manera, la institución reconoce la sensibilidad de Management Solutions en el respaldo e incremento de labores científicas, y de apoyo y difusión de la Ciencia.



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.

### **Club de CDOs, España**

Management Solutions es patrocinador oficial del Club de CDOs de España, un espacio exclusivo de *networking* e

intercambio de los *Chief Data Officers* (CDOs) para transformar la cultura del dato en las empresas españolas.

El Club de CDOs es una asociación compuesta por los CDOs de las principales empresas de España, creada para dar servicio y valor a los profesionales del Dato, generar *networking* y proporcionar conocimiento a sus miembros, con el objetivo de poder ser un colectivo clave en la transformación digital de las compañías y que el dato sea el elemento estratégico de las organizaciones.

### **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*

## **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 ha colaborado con la Fundación Créate desde su fundación, en 2011, participando activamente en los eventos y programas organizados por la Fundación.

En 2020 Management Solutions patrocinó e-FP, un programa desarrollado por la Fundación en colaboración con la Cámara de Comercio de España, que proporciona al alumno herramientas para desarrollar una idea y convertirla en un producto o servicio real, siempre de la mano de profesores y mentores. En el primer piloto del programa, llevado a cabo en el curso 19-20, se contó con 130 alumnos con edades a partir de 17 años, de 10 centros educativos diferentes, y que presentaron un total de 32 proyectos de FP y FP Dual.

## **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.

### **Viajes 2000**

Management Solutions firmó en 2014 un convenio de colaboración con Viajes 2000, perteneciente al Grupo Ávoris, 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 aspectos relacionados con la reserva de billetes en cualquier medio de transporte, gestión de reservas de hotel para desplazamientos profesionales, etc.

Viajes 2000 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 Viajes 2000 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.

### **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 2020 Management Solutions ha seguido participando en el Programa de Solidaridad en la empresa mediante la difusión de las *newsletters* de la AECC sobre diferentes aspectos

de la enfermedad, como la importancia de la detección precoz o el impacto psicológico y emocional.

### **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).

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.

### **Fundación Tajamar**

Management Solutions firmó en 2020 un convenio con la Fundación Tajamar (Madrid, España) para colaborar con el curso SAS-TAG ("Técnicos en Análisis y Gestión de Datos"), mediante una aportación económica y en la definición de sus contenidos. El curso permitirá a sus alumnos adquirir habilidades en *Data Mining*, *Machine Learning* y otras técnicas de Análítica Avanzada e Inteligencia Artificial. Los conocimientos aprendidos durante esta formación les capacitarán para realizar análisis estadísticos exhaustivos y procesar datos en bruto para presentarlos de una manera comprensible y útil para el negocio empresarial. La aportación económica realizada por la Firma permitirá a uno de los 25 alumnos del curso disfrutar de una beca que financie la totalidad de sus módulos.

# 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.

Si bien una parte importante de las actuaciones habituales que veníamos desarrollando se han visto limitadas debido a las restricciones a la movilidad, gracias a la implicación de los profesionales de Management Solutions y al permanente respaldo de la Firma, a lo largo de 2020 el Grupo de Acción Social ha seguido organizando y patrocinando actuaciones solidarias, como la campaña "Multiplica x2 tu ayuda contra el COVID-19", las donaciones de alimentos a ONG realizadas por la imposibilidad de la celebración de los cines solidarios, o las campañas de Navidades Solidarias organizadas en todas nuestras oficinas, que este año han ido dirigidas en su mayoría a colaborar con los colectivos más vulnerables ante la pandemia del COVID-19.

Tan pronto como se vayan levantando las restricciones, Management Solutions tiene el firme compromiso de reactivar las actividades solidarias y voluntariados que se organizaban habitualmente (y sumar cuantas se entiendan oportunas) para, aplicando la filosofía habitual de la Firma, dar respuesta a las necesidades de la sociedad y la demanda de nuestros profesionales.

## **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 deseen 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



# 8.500 kg. de alimentos

Misioneras  
de la Caridad  
Madrid

Banco de  
Alimentos  
de Bizkaia

Banc dels  
Aliments de  
Barcelona

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 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.

En 2020, y como consecuencia de las restricciones a la movilidad impuestas con motivo de la pandemia, Management Solutions se ha visto obligada a posponer esta iniciativa para cuando dichas restricciones desaparezcan.

### *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. El éxito de la actividad en Madrid hizo que la iniciativa fuera extendiéndose a otras oficinas de la Firma, celebrándose también con éxito ediciones del Cine Solidario en Bilbao, Barcelona, Santiago de Chile y México.

Durante 2020, la situación provocada por la pandemia del COVID-19 impidió que estos eventos pudieran celebrarse. No obstante, Management Solutions no quiso dejar de ayudar en estos momentos tan complicados, especialmente para los colectivos más desfavorecidos, a las ONG con las que venía colaborando de manera recurrente. Por este motivo, la Firma realizó una donación equivalente a las recaudaciones obtenidas en las ediciones de 2019, que fue complementada por las

# Acción Social



aportaciones de los profesionales, logrando superar los 10.000 kilos de comida. Los alimentos fueron repartidos entre los comedores sociales de las Misioneras de la Caridad en Madrid, el Banco de Alimentos de Bizkaia, el Banc dels Aliments de Barcelona, la Casa Hogar Amparo en Ciudad de México y el Hogar San Ricardo en Santiago de Chile.

Por su parte, la oficina de Brasil celebró (antes de la declaración de pandemia), una jornada de Cine Solidario consistente en acompañar a un grupo de niños procedentes de los centros del Hogar Infantil Santo Amaro a pasar una tarde llena de diversión en el cine, en la que los pequeños disfrutaron de la proyección de la película con palomitas y refrescos.

## *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 2020 se ha continuado con la recogida de tapones.



## **Actuaciones solidarias desarrolladas por los profesionales de Management Solutions y respaldadas por la Firma en colaboración con ONG y asociaciones benéficas**

### *"Multiplica x2 tu ayuda contra el COVID-19"*

La campaña "Multiplica x2 tu ayuda contra el COVID-19", una iniciativa llevada a cabo en todas las oficinas de la Firma tras el éxito inicial de la actividad en Brasil, contó con la participación de cerca de 150 profesionales de la Firma. Gracias a sus donaciones a los bancos de alimentos de sus respectivas ciudades, y al compromiso de Management Solutions de duplicar sus aportaciones, se logró sumar 20.000 euros destinados a la compra de alimentos para colaborar con personas en situación de vulnerabilidad por el COVID-19.



### *XI Torneo Pro-Am de la Fundación Deporte y Desafío, España*

Management Solutions patrocina el torneo benéfico organizado por la Fundación Deporte y Desafío para recaudar fondos dirigidos a la integración social de las personas con discapacidad física, intelectual o sensorial a través del deporte.

El Torneo, en el que Management Solutions participa desde su primera edición, se celebró en el campo de Golf Santander, en Boadilla del Monte, y contó con la participación de 14 equipos (integrados todos ellos por un jugador profesional de golf y cuatro amateurs).

### *Nawidades Solidarias*

Más de 500 profesionales de Management Solutions tuvieron nuevamente la oportunidad de llevar ilusión a los colectivos más desfavorecidos a través del proyecto "Nawidades

Solidarias", que se organizó por duodécimo año consecutivo 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" en colaboración con Soñar Despierto, 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.

En la oficina de Francia colaboraron con Accueil Solidarité Saint-Augustin y La balade de Lucioles, dos organizaciones que ayudan a personas en riesgo de exclusión social, proporcionándoles alimentos, ropa de abrigo y medicación.

En Polonia participaron en la campaña "Szlachetna paczka", un proyecto organizado por la ONG Wiosna que ayuda a familias que están en una situación social y económica difícil. Gracias a la participación de todos los profesionales de la oficina de

# Acción Social

Varsovia se pudo proporcionar a una de las familias medicación y alimentos, así como otros productos de primera necesidad.

Los profesionales de las oficinas de Management Solutions en Italia colaboraron con la campaña “Nessuno Escluso”, organizada por la ONG Emergency, con el objetivo de proporcionar cajas de alimentos a familias en situación de pobreza a consecuencia de la pandemia, tanto en Roma como en Milán.

En los Países Bajos se colaboró nuevamente 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.).

Los profesionales de la oficina de Noruega participaron en su primera actividad de Navidades Solidarias colaborando con la campaña “X-mas celebration” de Blue Cross, organizada con el

objetivo de conseguir ofrecer una cena navideña y regalos a niños y niñas en situación de vulnerabilidad por crecer en hogares con dificultades causadas por algún tipo de adicción.

En la iniciativa de Portugal se colaboró con “A Apoio à Vida”, una institución que apoya a futuras madres que se encuentran en una difícil situación socioeconómica, proporcionándoles todo lo necesario para los primeros meses del bebé (ropa, alimentos, etc.) así como apoyo psicológico.

Por su parte, los profesionales de las distintas oficinas de Estados Unidos colaboraron con la iniciativa “Big Wishes Gift Card Drive” en colaboración con The Home of Little Wanderers, una campaña dirigida a conseguir regalos para los miles de niños y adolescentes apoyados por la Fundación.

En México se organizó la campaña “Sé el Rey Mago de un niño” con la Fundación Clara Moreno y Miramón, una institución que

proporciona albergue, educación y salud, a niñas y adolescentes en condiciones de desventaja social. Gracias a la participación de los profesionales de las oficinas de Ciudad de México, todas las niñas acogidas por la Fundación recibieron los regalos que habían solicitado por carta a “sus” Reyes Magos particulares. En paralelo, también se llevó a cabo la campaña “Abrigo Solidario”, destinada a recoger ropa de abrigo para los ancianos de la residencia Dauverre A.C.

En Colombia se colaboró con la Fundación Para La Asistencia De La Niñez Abandonada – FANA, una institución que se dedica a la protección integral de niñas y niños. Gracias a la aportación de la Firma y la participación de los profesionales de las oficinas de Bogotá y Medellín, se logró conseguir que los más de 70 niños y niñas que viven en la Fundación recibieran su regalo en una pequeña fiesta organizada en el centro y que los voluntarios de la Firma pudieron seguir a través de zoom.



Los profesionales de Brasil colaboraron un año más con Casa Lar, Saica I y Saica II, centros de São Paulo que atienden a niños en situación desfavorecida entre 6 y 14 años. Las aportaciones de los profesionales se destinaron a la compra de libros y juegos de mesa para ampliar las bibliotecas y ludotecas de los centros.

Por su parte, los profesionales de la oficina de Perú organizaron una recolecta de regalos en colaboración con la ONG Alcance Extremo, una institución que ayuda a familias que sufren necesidad y son vulnerables de Lima y provincias. Gracias a la generosidad de los voluntarios y al aporte de la Firma se logró que ninguno de los más de 370 niños y niñas de las zonas de extrema pobreza a los que apoya la ONG se quedaran sin su regalo por Navidad.

En Chile se organizó una campaña de recogida de fondos en apoyo de la Fundación María Ayuda, con el objetivo de facilitar a la institución material didáctico para el equipo de Psicólogos

y Terapeutas Ocupacionales que allí trabajan. La Fundación acoge, en 17 centros distribuidos por todo el país, a niños y niñas víctimas de maltrato y abandono con el objetivo de lograr, en el menor tiempo posible, su integración en un nuevo ambiente familiar.

En Argentina se colaboró por segunda vez con el Hospital Público General de Niños Pedro de Elizalde. Gracias a la colaboración de los profesionales de la Firma se consiguieron preparar *packs* de productos de higiene personal para los pacientes ingresados.

#### *Christmas con Ayuda en Acción*

Por decimocuarto 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 digitales resilientes" que tiene

por objetivo apoyar y preparar a los centros educativos para que sean capaces de afrontar crisis como la del COVID-19 y garantizar el derecho a una educación de calidad, inclusiva y en igualdad de oportunidades a todo el alumnado.

Para decidir el diseño de la tarjeta se organizó el tradicional concurso, en el que más de 50 jóvenes artistas (hijos, sobrinos y hermanos de profesionales de Management Solutions) mostraron sus habilidades plásticas, y del que salió el dibujo ganador, realizado por Rosario Poblet.

#### *#UnDíaSinMujeres en México*

Management Solutions México se sumó a la iniciativa #UnDíaSinMujeres, destinada a visibilizar la aportación de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad y a reclamar un México más justo, igualitario y sin violencia.



Carrera "Corre por una causa, corre por la luz de las niñas", España



Christmas con Ayuda en Acción

# Acción Social

Bajo el lema #UnDíaSinMujeres, el 9 de marzo se convocó en México un paro nacional de mujeres con el objetivo de visibilizar su papel en la sociedad y protestar contra la violencia contra las mujeres.

Management Solutions es consciente de que las mujeres son un pilar fundamental tanto de la actividad de la Firma como de la sociedad, y la igualdad de oportunidades -sin ningún tipo de discriminación- es uno de los principios básicos de su cultura corporativa. Por ello, la Firma se sumó a esta iniciativa apoyando la decisión de todas las profesionales que libremente decidieron adherirse al paro y facilitando su participación.

## *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 60 kits de dulces y 110 cestas con productos de primera necesidad para las familias asistidas por las Casas Hogar Saica I y Saica II.

## *Carrera "Corre por una causa, corre por la luz de las niñas", España*

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en las ediciones de Madrid y Barcelona de la carrera solidaria "Corre por una causa" organizada por la Fundación Entreculturas con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con el programa "La luz de las niñas".

En la edición de Madrid, 35 profesionales se dieron cita en la Casa de Campo para completar en el menor tiempo posible el recorrido de la prueba. La representación de Management Solutions tuvo una actuación sobresaliente, logrando, por segundo año consecutivo, la victoria en las pruebas de 5 y 10 kilómetros.

Por su parte, los profesionales de Management Solutions en Barcelona, que participaban por tercera vez en esta carrera,

consiguieron también una estupenda posición para la Firma, logrando el tercer puesto en la modalidad femenina de 10 km.

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 12 ciudades españolas, buscaba 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.

## *X Carrera Down Madrid, España*

Bajo el lema "Tus kilómetros = su inclusión", cerca de medio centenar de profesionales de Management Solutions participaron en la carrera virtual organizada por Down Madrid con el objetivo de recaudar fondos destinados al Servicio de Deporte y Salud de Down Madrid para promover la inclusión de las personas con discapacidad intelectual a través del deporte, y que contó un año más con Management Solutions como firma patrocinadora.

Debido a las circunstancias relacionadas con la pandemia del COVID-19, la carrera se celebró de manera virtual, pudiendo los corredores hacer su propio recorrido, siempre conforme a las medidas de seguridad, compartiendo la experiencia en redes sociales con el hashtag #CarreraDown.

## *London Winter Run, Reino Unido*

Los profesionales de la oficina de Londres tuvieron la oportunidad de participar en la "Winter Run" organizada por la asociación Cancer Research UK con el objetivo de recaudar fondos para luchar contra esa enfermedad. La carrera, celebrada este año de manera virtual, propone una serie de

retos previos para los participantes, que culminarán con una carrera de 10 km el 7 de febrero de 2021.

## *The Big Walk, Reino Unido*

Un grupo de profesionales de Management Solutions participó en "The Big Walk" una iniciativa organizada en Reino Unido con el objetivo de apoyar a las personas sin hogar o en riesgo de perder su trabajo y su hogar, especialmente como consecuencia de la crisis derivada de la pandemia de COVID-19.

## *II Carrera Solidaria Knowledge Trail, Países Bajos*

Un grupo de más de 20 profesionales de Management Solutions participó en Ámsterdam en la II edición de la carrera solidaria "Knowledge Trail", que colabora con la fundación Het Gehandicapte Kinds. El buen ambiente presidió la participación de los integrantes de Management Solutions, que participaban



Carrera Solidaria Knowledge Trail, Países Bajos.

por primera vez en un evento de estas características y que, divididos en equipos de 5 personas, recorrieron las principales calles de la ciudad a la vez que realizaban diversos juegos para poner de manifiesto las dificultades que sufren día a día las personas con diversidad funcional.

Het Gehandicapte Kind es una fundación para niños discapacitados que tiene el objetivo de promover y apoyar iniciativas para contribuir a la integración de estos niños en la sociedad.

#### *Carrera Verde 2020 de Bogotá, Colombia*

Más de 20 profesionales de Management Solutions se dieron cita en el Parque Simón Bolívar de Bogotá para participar por quinto año en la "Carrera Verde de Bogotá", 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 "Eres uno con la naturaleza", 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.



### **“Los profesionales de Management Solutions 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.

Este año, pese a las dificultades derivadas de la pandemia, no se han dejado de realizar numerosas actuaciones solidarias, y las que no han podido llevarse a cabo, se retomarán tan pronto como sea posible. La Firma se siente muy orgullosa del fuerte compromiso social demostrado por sus profesionales.

**Vanesa Eirin**  
Socia de Management Solutions



Carrera "Corre por una causa, corre por la luz de las niñas", España

# 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.

En el primer trimestre de 2020 se ha procedido a actualizar la Guía de Prácticas Medioambientales para recoger referencias de actuaciones en aspectos relativos a la huella de carbono digital o la contaminación acústica, entre otras.

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.

### **Concienciación ante el cambio climático**

Como muestra de la sensibilización de Management Solutions con los impactos del cambio climático, la Firma desarrolla actuaciones de forma continua en diferentes frentes:

- ▶ Elaboración de *White Papers* como el publicado en marzo de 2020 sobre la gestión de riesgos asociados al cambio climático o la participación en publicaciones como el "2020 *Climate Risk Report*" de la revista Risk.net.
- ▶ Más allá de la labor de investigación y participación en seminarios estamos apoyando a nuestros clientes, así como a importantes instituciones supranacionales como el Banco Mundial, en varios apartados como:

▶ Desarrollo e impartición de seminarios que profundizan en la problemática asociada al cambio climático y en las actuaciones que desde las organizaciones se deben llevar a cabo considerando el marco normativo actual. Así, por ejemplo, representantes de la Firma participaron como ponentes en el seminario "Aplanando la curva de riesgos climáticos" organizado por el IFC – International Finance Corporation-GBAC, del Grupo Banco Mundial, así como en un seminario específico de "Gestión del riesgo climático en el sector asegurador" organizado por Management Solutions y en el que participó el Banco Mundial – IFC, ambos en julio de 2020.



# Medio ambiente

- ▶ los análisis de impacto,
- ▶ la adecuación normativa,
- ▶ la revisión de los principios de gestión de estos riesgos (mapa de riesgos, gobierno, metodologías de evaluación, integración en la gestión y generación del *reporting*),
- ▶ o la incorporación del riesgo climático en la valoración de activos financieros.

Además, para profundizar aún más en la búsqueda de soluciones ante este importante desafío que afecta a la sostenibilidad del crecimiento mundial, y por ello incidir en la confianza de la sociedad en sus instituciones y en el conjunto de los agentes económicos, Management Solutions ha creado junto con la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation y Fundación Repsol una Cátedra de Impacto Social.

## **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), que se han visto reducidos drásticamente durante este ejercicio, y apostamos por cualquier iniciativa de reciclaje y optimización de los mismos.

Durante el ejercicio, el consumo de energía eléctrica fue de 269.352 Kw (lo que supone un 42% menos que el ejercicio anterior), el de agua fue 274.408 litros (un 54% menos) y el de papel fue un 65% menos que el ejercicio anterior.

## *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, a lo largo del ejercicio el uso de papel descendió en un 65%. Esta reducción ha sido propiciada sin duda en parte por el incremento del trabajo en remoto de nuestros profesionales por la pandemia por COVID-19 pero también se debe 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.

## *Consumo eléctrico energético*

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. A estas medidas hay que sumar los sistemas de ahorro energético con los que cuentan impresoras y ordenadores.

La sede de la Firma en Madrid consiguió el certificado AENOR de Gestión Medioambiental que acredita su compromiso con el medio ambiente y asegura sus buenas prácticas en materia medioambiental.

#### *Huella de carbono*

La progresiva implantación de tecnologías como la videoconferencia, telepresencia, retransmisión de vídeo en directo por *streaming* o la conexión VPN, ha permitido su uso intensivo por los profesionales durante los confinamientos y restricciones a la movilidad dictadas por las autoridades para mitigar los contagios en el marco de la pandemia por COVID-19. Este hecho ha 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.

##### *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.

##### *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

**Copenhague**  
Gl. Kongevej 1.  
1610 København

**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

**Houston**  
1980 Post Oak Blvd  
TX 77056 Houston

**San Juan de Puerto Rico**  
154 Calle Rafael Cordero  
PR 00901 – San Juan

**Ciudad de México (Santa Fe)**  
Prol. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 – Ciudad de México

**Ciudad de México (Anzures)**  
Mariano Escobedo, 748  
11590 – Ciudad de México

**San José de Costa Rica**  
Centro Empresarial Via Lindora  
Radial Santa Ana. San José

**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

