

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.





THE CHALLENGE OF
TRANSCENDING
YEARLY MEETING
2023

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 seis millones de horas anuales de consultoría; un equipo global de más de 4.000 profesionales; 52 oficinas plenamente operativas: 22 en Europa, 24 en América, 3 en Asia, 1 en África y 2 en Oceanía; más de 2.200 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias; y más de 5.500 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.

Propósito, misión y objetivos

Nuestro propósito consiste en contribuir de una manera comprometida al crecimiento sostenible de nuestros clientes, profesionales y de la sociedad en su conjunto.

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.

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.

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.

Cultura y valores

Vocación de servicio, compromiso con la excelencia, 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 permanente foco en el cliente; características todas ellas que se encuentran en los profesionales de Management Solutions.

Compromiso con los clientes

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

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

Compromiso con los profesionales

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

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

Compromiso con la excelencia...

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

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

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

Principios éticos del código de conducta

Principios que rigen la conducta de todos nuestros profesionales



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

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

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

Integridad y honradez

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

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

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

Dedication 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 Ejecutivo, 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, industrias, servicios y 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 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.

El marco de control de Management Solutions es de obligado conocimiento y cumplimiento para todos los profesionales de la Firma, quienes deben adecuar su conducta a las directrices establecidas en el mismo y refleja el compromiso de la Firma con sus grupos de interés. Por cada uno de los ámbitos en los que se estructura la actividad de Management Solutions podemos encontrar un conjunto documental asociado, destacando a continuación las políticas principales:

Gestión de riesgos

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 temas, 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).

Dentro del marco de control se contempla la identificación y evaluación con carácter anual, por parte de los distintos propietarios/especialistas de riesgos dentro de la Firma, de

Management Solutions dispone de un robusto marco de control

Ámbito	Documento del marco de control
General	Código de conducta; Política de confidencialidad; Política de conflicto de interés; Política antisoborno y anticorrupción; Política de almacenamiento de la información; Política de inteligencia artificial responsable
Cumplimiento	Política de cumplimiento; Declaración contra la esclavitud moderna y la trata de seres humanos; Política de gestión de dudas e incumplimientos
Privacidad	Política de tratamiento de información personal
Área de personas	Política de Personas; Política contra la discriminación y el acoso; Política de trabajo flexible ; Política de prevención de riesgos laborales; Plan de igualdad; Protocolo para la prevención, detección y actuación ante situaciones de acoso sexual y por razón de sexo
Continuidad de negocio	Política de continuidad de negocio
Calidad y ejecución de proyectos	Política de calidad; Política de control de calidad en la gestión de proyectos; Procedimiento de alta de clientes; Procedimiento de elaboración de propuestas
Finanzas	Política de finanzas
Gestión de proveedores	Código de conducta de proveedores; Procedimiento de gestión de proveedores; Política de la cadena de valor sostenible y responsable
Comunicación y conocimiento	Política de comunicación
Sostenibilidad y riesgo climático	Política de sostenibilidad medioambiental; Manual de buenas prácticas medioambientales
Tecnología y seguridad	Política de seguridad; Política de desarrollo de software interno; Política de cookies

Marco de control y gestión de riesgos

aquellos riesgos actuales o emergentes que puedan potencialmente afectarla en sus distintos ejes (estratégico, financiero, legal, reputacional o de continuidad de las operaciones), así como sus medidas de mitigación asociadas. Los resultados de estas evaluaciones son informados al Comité Ejecutivo, como máximo órgano de gobierno de la Firma, y revisadas y adaptadas a las situaciones de cada uno de los países en los que opera la Firma por parte de los *country heads*.

Adicionalmente, y desde el punto de vista del cumplimiento, se revisa el potencial impacto de toda nueva normativa en sus distintos ámbitos y en todas las geografías en las que Management Solutions opera, evaluando anualmente el riesgo de cumplimiento en el Comité de Cumplimiento para cada una de dichas geografías e informando de las conclusiones al Comité Ejecutivo.

En los tres últimos ejercicios fiscales, los riesgos relacionados con el clima y otros riesgos ambientales, así como los riesgos regulatorios derivados de estos últimos, se han identificado como riesgos emergentes y, por lo tanto, se analizan, evalúan y gestionan como un riesgo más, dentro del marco de control de riesgos anteriormente mencionado. Como tal, se les ha asignado un propietario de dichos riesgos que realiza anualmente dicha evaluación. La integración de estos riesgos en el marco global de control permite fortalecer nuestra capacidad anticipatoria y asegurar una respuesta coherente en todas las geografías.

Adicionalmente, la Firma se ha dotado de un robusto proceso de diligencia debida para sus principales proveedores, de forma que son evaluados en materia de Sostenibilidad e impacto ambiental y social, Seguridad, Cumplimiento, Plan de Continuidad de Negocio y Privacidad.

Actuación ética y responsable de los profesionales de la Firma

Management Solutions mantiene 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.

Con el objetivo de abordar de manera justa problemas e inquietudes relacionadas con los aspectos éticos y de integridad, la Firma pone a disposición de clientes, candidatos, profesionales, proveedores y cualquier otra parte con la que mantengamos una relación de negocio, un canal para reportar conductas que puedan considerarse irregulares, poco éticas, ilegales o inadecuadas, y que estén relacionadas con el desarrollo de la actividad en Management Solutions.

Cualquier incumplimiento identificado, tanto de las políticas internas como de la normativa vigente en los países en los que opera la Firma, se debe comunicar al QA Global (comunicándose directamente con él o mediante el Canal Ético), quien se asegurará de aplicar los criterios de independencia, objetividad, confidencialidad, protección de datos, secreto de las comunicaciones y ausencia de represalias para el denunciante de buena fe.

El Canal Ético de Management Solutions permite el reporte anónimo con las máximas garantías de seguridad, y contiene un canal de comunicación seguro con el informante mediante un sistema de usuario y contraseña.



Control interno y cumplimiento

Management Solutions mantiene 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 de su propia normativa interna.

El cumplimiento en Management Solutions obliga a todo su personal. Así, los profesionales, directivos y miembros de los órganos de administración deben actuar de manera lícita, ética y profesional en el desempeño de sus funciones, estando a disposición de clientes, candidatos, profesionales, organismos reguladores, proveedores y cualquier otra parte con la que mantengamos una relación de negocio, un canal para reportar conductas que puedan considerarse contrarias a dicha forma de actuar.

La función de Auditoría, Calidad y Cumplimiento 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. Su ámbito alcanza todas las regulaciones con independencia de su materia, si bien su 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.

Entorno de control

La Firma desarrolla un conjunto estructurado de actuaciones que refuerzan su entorno de control y consolidan un marco sólido para prevenir conductas no éticas en todas las áreas de

actividad. Estas actuaciones se enmarcan en el compromiso corporativo con la calidad y el cumplimiento normativo.

La eficacia de este sistema se ve avalada por diversas certificaciones externas —ISO 9001, ISO 14064, UNE 19601, ISO 22301, ISO 27001 y Esquema Nacional de Seguridad (ENS) en su nivel ALTO— que acreditan la existencia de procesos rigurosos de gestión, cumplimiento y control. Sobre esta base, la Firma articula los mecanismos específicos orientados a evitar, detectar y gestionar conductas inapropiadas, fortaleciendo así la cultura ética y la protección de la integridad corporativa.

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.

Fruto de ello, 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 las 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.



Marco de control y gestión de riesgos



- ▶ 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

Todos nuestros profesionales deben asegurarse de que su comportamiento y conducta no den lugar a prácticas de soborno y corrupción. En la política antisoborno y anticorrupción de la Firma se establece asimismo que no se permiten donaciones a partidos políticos, campañas políticas y/o políticos individuales.

A través de la función de Cumplimiento y Auditoría Interna, Management Solutions tiene establecidos procesos y procedimientos adecuados para hacer cumplir la política antisoborno y anticorrupción. Para ello, se asegura de que:

- ▶ Todos los profesionales conocen el contenido de la política, así como las medidas disciplinarias que se llevarán a cabo en caso de incumplimiento de cualquiera de los requisitos establecidos en ella.
- ▶ Los requisitos establecidos en esta política están incorporados y se aplican en los procesos de negocio.
- ▶ La política contempla la actuación sobre las posibles infracciones para rectificarlas, incluido el uso de medidas disciplinarias.
- ▶ Se supervisa de forma continua el cumplimiento de esta política, y se genera y almacena la información de gestión relacionada.

Además, para garantizar que se cumplen los requisitos de esta política y disminuir el riesgo de soborno y/o prácticas de corrupción, la Firma lleva a la práctica las siguientes medidas:

- ▶ 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

A través del código de conducta, la política de Cumplimiento y el sistema de Gestión de Compliance Penal implantado, Management Solutions establece su compromiso de cumplir con todas las normas y disposiciones, tanto nacionales como internacionales, vigentes en el ámbito de la lucha contra el blanqueo de capitales (y financiación del terrorismo).

Para ello, se compromete a no realizar prácticas que puedan considerarse irregulares en el desarrollo de sus relaciones con clientes y proveedores.

En el desarrollo de este 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 iniciar relaciones comerciales con la Firma (p. ej., a través del cumplimiento de la normativa KYC – Know Your Customer–).

Fruto de la preocupación, compromiso y conocimiento de la Firma en el ámbito de la prevención del blanqueo de capitales, Management Solutions publicó el *white paper* "Delitos financieros: tendencias y retos en la era digital" y ha desarrollado y comercializa una solución propietaria destinada a la prevención y detección del blanqueo de capitales (Paladin 2.0™).

Modelo de gobierno de sostenibilidad

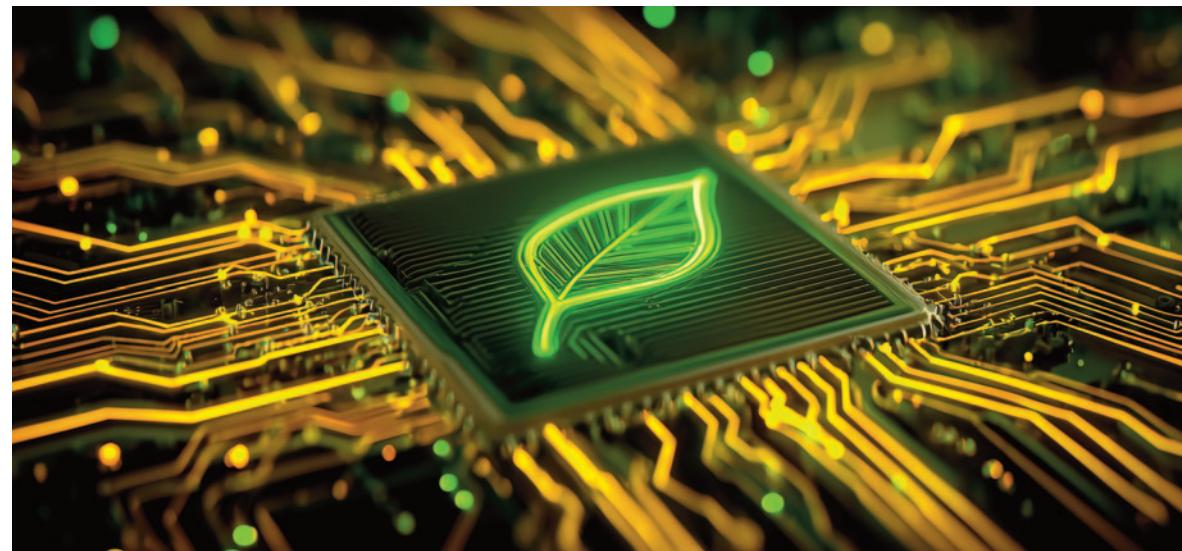
La responsabilidad máxima sobre los avances en materia de sostenibilidad y la evaluación y gestión de los riesgos y oportunidades de cambio climático que afectan a Management Solutions recae en el Comité Ejecutivo, máximo órgano de gobierno de la Firma.

Este órgano es informado de las principales acciones definidas en el Comité de Sostenibilidad y asume la responsabilidad última de aprobar los objetivos y medidas en esta materia a nivel global.

El Comité de Sostenibilidad de Management Solutions está compuesto por la socia responsable global de Sostenibilidad de la Firma, que preside el comité, un socio administrador, el director de Medios, el socio responsable de la industria de Energía, el responsable de Quality Assurance Global y la responsable de Sostenibilidad Social.

Este Comité es responsable de definir las estrategias y objetivos de la Firma en el ámbito de la Sostenibilidad ESG, con especial foco en la evaluación y gestión de los riesgos y oportunidades identificados en relación con el cambio climático y otros impactos ambientales, y en el seguimiento del Plan de descarbonización de la Firma. Asimismo, la evolución de los principales indicadores sociales relativos al personal propio, como la brecha salarial, se analiza tanto en el Comité de Sostenibilidad como en el Comité de Recursos Humanos, garantizando una supervisión integral y coherente con los compromisos ESG de la Firma.

Para ello, se reúne mensualmente con el fin de revisar la evolución de los impactos, riesgos y oportunidades materiales y de sus correspondientes objetivos, así como definir, planificar y monitorizar las principales líneas de actuación para su gestión. Asimismo, revisa y actualiza las políticas y medidas correspondientes, garantizando la coherencia de su aplicación en todas las oficinas de Management Solutions.



Finalmente, el presidente de la Firma, la socia responsable global de Sostenibilidad y los socios especialistas en la metacompetencia de Sostenibilidad en las distintas industrias, países y principales clientes, establecen la dirección estratégica sobre los servicios para atender las necesidades de los clientes en materia de sostenibilidad y supervisan mensualmente el desarrollo y los resultados de dichos servicios, con el fin de ofrecer a nuestros clientes propuestas de valor de vanguardia para favorecer su transición a una economía baja en emisiones de gases de efecto invernadero y medir y gestionar adecuadamente los riesgos derivados del cambio climático.

Cadena de valor sostenible y responsable

Con el objetivo de promover una cadena de valor bajo los principios de sostenibilidad y responsabilidad, en Management Solutions requerimos a nuestros proveedores que desarrollem su actividad aplicando principios análogos a los nuestros y que respeten la ley y la regulación existentes en los países donde operan.

Para ello, la Firma cuenta con una política de cadena de valor sostenible y responsable que establece los principios rectores en la relación entre la Firma y sus proveedores. Además, la Firma tiene establecido un procedimiento de gestión de proveedores que requiere, especialmente en aquellos que prestan servicios de relevancia, un análisis previo a su contratación. Este procedimiento establece las premisas requeridas en las diversas fases del ciclo:

- ▶ En la selección, evaluando en el proveedor criterios específicos como la calidad del servicio, su capacidad, el prestigio y referencias, la existencia de colaboraciones históricas y el precio.
- ▶ En la homologación, a través de un análisis de diligencia debida cuya superación con éxito es imprescindible para establecer la relación comercial. La extensión de dicho análisis de diligencia debida se establece en función de la criticidad del servicio prestado y/o al volumen anual comprometido.

Marco de control y gestión de riesgos

Este proceso de homologación de proveedores en Management Solutions considera su evaluación en varios apartados. Primero, se revisan aspectos generales del proveedor, como información societaria, estructura corporativa y cifras de actividad. En cuestiones de sostenibilidad, se verifica la adhesión a iniciativas de responsabilidad social corporativa y la existencia de políticas medioambientales y sociales. Se solicitan certificados y se analizan indicadores medioambientales, objetivos para reducir emisiones y medidas de gestión de residuos, entre otros. En el ámbito social, se revisa la existencia de políticas de derechos humanos, salud y seguridad, diversidad e inclusión, e información de brecha salarial y otros indicadores. Además, se examinan las políticas de gobernanza del proveedor, incluyendo la incorporación a su vez de criterios ESG en su cadena de valor, y la existencia de planes de acción para proveedores con deficiencias.

También se evalúan sus prácticas de cumplimiento, verificando la existencia de códigos de conducta y políticas contra la corrupción, conflictos de interés y fraude. La seguridad IT y la continuidad de negocio son áreas cruciales, revisando la existencia de certificados ISO27001 e ISO22301, respectivamente, o la puesta en práctica de los mejores estándares en su gestión. Este exhaustivo proceso está orientado a que nuestros proveedores cumplan con los más altos principios de sostenibilidad, ética y profesionalidad.

Finalmente, se revisa si algún accionista, miembro del consejo o directivo del proveedor, están en alguna de las listas de sanciones consultadas (UE, OFAC, UK). Asimismo, se analiza si el regulador correspondiente le ha impuesto alguna sanción, las noticias relevantes que se hayan podido publicar y que estén relacionadas con el proveedor.

La función de Calidad analiza el resultado de la cumplimentación de este cuestionario y realiza una validación final previa a su alta como proveedor autorizado. Con el objetivo de asegurar que el cumplimiento de los requisitos establecidos para la colaboración con un proveedor se mantiene en el tiempo, Management Solutions plantea la homologación como un proceso periódico recurrente (salvo que en la homologación anterior se hubiesen encontrado deficiencias relevantes en algún ámbito que requiriese plan de acción correctivo, en cuyo caso se establecen períodos inferiores para asegurar que en efecto estas deficiencias se han corregido).

En línea con lo establecido previamente, el 100 % de los proveedores relevantes, tanto por criticidad del servicio como por volumen de facturación, han sido evaluados mediante este proceso de homologación, que incluye controles de cumplimiento normativo y ciberseguridad.

Uso responsable de la inteligencia artificial

En Management Solutions creemos en las oportunidades que ofrece la inteligencia artificial (IA) para mejorar la eficiencia y la calidad de nuestros servicios, así como en su potencial para aportar cambios profundos y beneficiosos a nuestros clientes y, por tanto, a la sociedad.

Sin embargo, también reconocemos que la rápida expansión de las tecnologías de IA trae consigo ciertos riesgos entre los que destacan: la posibilidad de generar información errónea o inexacta; una mayor exposición a riesgos sobre la confidencialidad de la información; una excesiva dependencia ante limitaciones en su uso (regulación); una posible pérdida de habilidades en los equipos; la necesidad de explicar respuestas no replicables; o un consumo excesivo de recursos energéticos.

Con el objetivo de mitigar estos posibles riesgos, Management Solutions cuenta con una política interna que proporciona un marco de referencia claro para el uso eficaz, ético y seguro de la IA en nuestra Firma y constituyó el Comité de Garantía de Calidad de la IA, garantizando que aprovechamos sus beneficios de manera segura y justa. En este sentido, la elaboración de esta política y la instauración de este Comité representan una oportunidad para reafirmar nuestro compromiso con una innovación tecnológica responsable y ética.



- ▶ En las validaciones previas a la formalización, a través del desarrollo de toda una serie de validaciones de carácter administrativo para asegurar que el proveedor está al día en sus principales obligaciones.
- ▶ En la formalización del contrato, requiriendo su adhesión al código de conducta de Proveedores de Management Solutions o la del suyo propio siempre que recoja los estándares establecidos en dicho código de conducta. De esta forma trasladamos a nuestros proveedores los compromisos de responsabilidad social, medioambiental y de buen gobierno asumidos por la Firma.
- ▶ En el seguimiento y reevaluación periódica, tan necesarios a la hora de valorar la continuidad o no del servicio en nuevas colaboraciones.

Una palanca fundamental que asegura la calidad del desempeño de los proveedores de Management Solutions es el código de conducta de proveedores, a través del cual se hace extensible el firme compromiso con la ética empresarial a proveedores, business partners y terceros en general.

En este sentido, el código de conducta de proveedores de Management Solutions establece:

- ▶ Principios éticos con los que deben desempeñar sus servicios (integridad y honradez, excelencia, compromiso, profesionalidad, y énfasis en el factor humano).
- ▶ Máxima diligencia en la custodia de la información confidencial a la que pueda tener acceso y cumplimiento de la normativa en el tratamiento de datos personales.
- ▶ Exigencia de medidas efectivas para la prevención de cualquier conducta corrupta como el soborno, blanqueo de capitales y conflictos de interés.
- ▶ Normas de conducta, basadas en el sólido respeto a los derechos humanos asegurando su salvaguarda, tolerancia cero ante cualquier modo de discriminación o acoso, y disposición de espacios de trabajo seguros y saludables.

- ▶ Existencia de altos estándares y compromiso en sostenibilidad, en línea con el compromiso establecido por la Firma con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y del Acuerdo de París.

La resolución de cualquier contrato o vínculo comercial con el proveedor es una medida que puede adoptar Management Solutions si identifica un incumplimiento grave de este código de conducta por parte del proveedor, para lo cual se asegura el derecho de verificar su cumplimiento.

La formalización de todo contrato con terceros se regula, además, con unas Condiciones Generales de Contratación específicas y comunes para todas nuestras oficinas a nivel global.

De manera adicional, como parte del compromiso con la inclusión y la diversidad de Management Solutions, la Firma

trata de fomentar la accesibilidad universal de las personas con discapacidad a través de la contratación activa o la compra responsable con Centros Especiales de Empleo (CEE).

Estas contrataciones, que se realizan en los países en los que la Firma tiene mayor presencia, responden al objetivo de facilitar y promover la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios de trabajo. A estos efectos, durante el último ejercicio la Firma ha colaborado, entre otros, con OPTEAM e IntegralAV (a través de la contratación de servicios propios de agencia de viajes), Fundación Prodis (a través de la compra de productos y material de oficina elaborados por su CEE), Ibermática Social (a través de la contratación de este CEE en el que personas con discapacidad física trabajan y se forman en el ámbito de las TIC), o Balance Social Gift (a través de la compra de productos de merchandising elaborados a través de iniciativas y entidades de inserción social).



Marco de control y gestión de riesgos

Declaración contra la esclavitud moderna 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 RR. HH.) y de un exhaustivo control de nuestros proveedores (la formalización de todo contrato con terceros se regula con unas Condiciones Generales de Contratación específicas –iguales a nivel global– que incluyen una mención específica a la Declaración contra la esclavitud moderna 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 moderna y la trata de seres humanos” publicada en la web de Management Solutions y revisada anualmente.

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 patrocinios, donaciones y apoyo a organizaciones benéficas.

La Firma cuenta con un protocolo 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 Comunicación y del Área de Personas) aprueba el apoyo, que se refrenda en su caso en el Comité Ejecutivo.

En este sentido, Management Solutions tiene firmados 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 cibernetico

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 en 2019 y posteriores renovaciones de la certificación ISO 27001 en ciberseguridad, emitida 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 la calidad aplicados por Management Solutions en el tratamiento confidencial de la información.

Asimismo, en el año 2025 hemos obtenido la certificación en el Esquema Nacional de Seguridad (ENS) en su nivel Alto.

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 Sistema de Gestión 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).

Desde 2020 el Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio de Management Solutions ha recibido la certificación de AENOR en la norma UNE-EN ISO 22301:2020 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 desarrollada durante la crisis sanitaria originada por el COVID-19.

Función de Auditoría

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. Con el fin de garantizar este cumplimiento, 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: 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): revisión del nivel de cumplimiento de la Firma con respecto al Reglamento General de Protección de Datos Europeo (GDPR).

► Auditoría de Prevención de Riesgos Laborales: auditoría del sistema de prevención de riesgos laborales de la Firma de

acuerdo con el capítulo V del Reglamento de los Servicios de Prevención español RD 39/97.

► Auditoría de Eficiencia Energética: estudio exhaustivo del grado de eficiencia energética de las principales instalaciones, 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 (marco de control de la Firma 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 con el 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 (marco de control de la Firma 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.

► Auditoría del Cálculo de la Huella de Carbono según UNE-EN ISO 14064:2018 – AENOR: auditoría externa que certifica el cálculo de la huella realizado por la Firma.

Obtención de la certificación en el Esquema Nacional de Seguridad (Nivel Alto)

Management Solutions ha obtenido la certificación en el Esquema Nacional de Seguridad (ENS) en su nivel ALTO, que garantiza el cumplimiento de los requisitos más exigentes de la Administración Pública española para la protección de la información en la prestación de nuestros servicios.

Esta certificación refuerza la posición de la Firma como proveedor de confianza en el sector público y habilita a Management Solutions para participar en licitaciones públicas que requieran el máximo nivel de garantías en ciberseguridad.



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 los de seguridad, confianza, liderazgo y trabajo en equipo.

Nuestro logotipo, además, incorpora 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 4.000 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) 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.

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.



Con el objetivo de facilitar la relación que la Firma mantiene con clientes, profesionales, candidatos y la sociedad en su conjunto de todas las geografías en las que opera, la web corporativa se encuentra disponible en nueve idiomas: español, inglés, portugués, alemán, francés, italiano, polaco, noruego y chino.

El sitio 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 web contiene además *microsites* sobre aspectos a destacar como la actuación responsable de la Firma, *trending topics* de la industria como IA, sostenibilidad ESG o pagos, *white papers*, o las soluciones propietarias de la Firma.

Además, la estrategia de comunicación de la Firma se ve reforzada por la presencia activa en redes sociales, a través de dos canales corporativos en Youtube (en inglés y español), y la utilización activa de perfiles en LinkedIn, Facebook, X 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 2025 aumentaron un 5% las visitas a nuestra página web; cientos de miles de visitas procedentes de más de 200 países.



“Making things happen, nuestra mejor seña de identidad”

“Hacer que las cosas ocurran” es para nosotros mucho más que un lema, es el motor que impulsa cada acción que emprendemos. Nos enorgullece ver cómo nuestros clientes reconocen en nuestra marca nuestra determinación y nuestra manera de entender y abordar los retos.

Esto es posible gracias a una sólida cultura corporativa y una marca consolidada, que nos une y crea un fuerte sentido de pertenencia a un “One Team”, y que, al mismo tiempo, nos diferencia de nuestros competidores.

Una cultura que nace de nuestro espíritu de superación y de nuestra ambición por seguir creciendo, aspirando a trascender más allá de los resultados inmediatos, y que se sustenta en valores como el compromiso, la vocación de servicio, la integridad, la unidad y el trabajo en equipo.

En definitiva, procuramos servir a nuestros clientes con excelencia, creando para ellos respuestas innovadoras capaces de resolver problemas y de generar impacto, haciendo que las cosas ocurran.

José Luis Carazo
Socio de Management Solutions



Geografía

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

La decidida vocación internacional que Management Solutions ha tenido desde sus orígenes, ha hecho de la globalidad una de sus señas de identidad. Actualmente, nuestra presencia se concreta en cinco continentes (Europa, América, Asia, África y Oceanía), contando con 52 oficinas en 50 ciudades, desde donde prestamos servicios en más de 50 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 2025 hemos vuelto a ampliar 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 cuatro nuevas oficinas: Columbus y Phoenix (Estados Unidos), Bruselas (Bélgica) y Melbourne (Australia).

En Norteamérica, uno de los polos de crecimiento, se han obtenido nuevamente unos excelentes resultados, con un aumento de las operaciones tanto en Canadá, a través de la oficina de Toronto, como en Estados Unidos, donde fruto de la creciente actividad de los últimos ejercicios, durante 2025 se abrieron dos nuevas oficinas en Ohio (Columbus) y Arizona (Phoenix). Además, se ha seguido reforzando la actividad de la Firma en Nueva York, Massachusetts, Alabama, Texas, Florida y Pensilvania, de la mano de la oficina de Pittsburgh, desde donde también se da soporte a la actividad en los estados de Michigan, Indiana y Virginia.

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, con las oficinas de Ciudad de México, Monterrey y Querétaro, y Brasil, con São Paulo y Río de Janeiro, 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, desde donde se ha seguido intensificando la actividad en Centroamérica, tanto en número de clientes como de proyectos.

En Europa también se han logrado fuertes tasas de crecimiento en las principales economías del continente, reforzando la presencia de la Firma en Bélgica a través de la oficina de Bruselas, abierta durante el ejercicio.

En España, la Firma continúa reforzando su posición de liderazgo de la mano de sus oficinas en Madrid, Barcelona, Bilbao, La Coruña y Málaga.

Reino Unido ha consolidado su posicionamiento, con un aumento de su penetración en los mercados financiero, asegurador, energético y de telecomunicaciones, estrechando a su vez su relación con asociaciones y organismos reguladores.

Por su parte, Alemania (con sus oficinas de Frankfurt y Düsseldorf), sigue desarrollando con éxito su papel de hub normativo de la Firma, potenciando así la relación con el supervisor bancario europeo. También Polonia, mediante nuestras oficinas en Varsovia y Breslavia, y Austria, con Viena, han culminado un gran ejercicio, reforzando la creciente presencia de la Firma en el centro y este de Europa.

El resto de oficinas europeas también han logrado excelentes resultados, encabezados por el crecimiento muy significativo en Países Bajos, y el buen comportamiento en Italia, Portugal, Francia, Suiza y en los países nórdicos, con el excelente desempeño de la oficina de Dinamarca, que triplica sus resultados, Suecia, que duplica su tamaño, y Noruega, que sigue consolidando su posicionamiento en el mercado local.

Las operaciones en Asia han evolucionado de manera sostenida, apalancándose tanto en la actividad recurrente de la oficina de China, como en un impulso de las operaciones en Turquía gracias a la oficina de Estambul y con una creciente actividad en Oriente Medio, de la mano de la oficina de Abu Dabi (Emiratos Árabes Unidos) en su primer año de existencia.

En África, gracias a la actividad de la oficina de Johannesburgo, se ha logrado un significativo aumento de la actividad tanto en Sudáfrica como en otros países del continente (destacando Senegal, Guinea Ecuatorial y Angola).

Finalmente, la presencia de la Firma se ha consolidado también en Oceanía, con una actividad creciente en Australia a través de la oficina de Sídney y el inicio de operaciones en Melbourne.

Oficinas en países con presencia permanente

América
Nueva York*
 1120 Avenue of the Americas
 NY 10036 - New York

Boston
 21 Custom House Street
 MA 02110 - Boston

Pittsburgh
 301 Grant Street - One Oxford Center
 PA 15219 - Pittsburgh

Birmingham**
 420 20th Street North
 AL 35203 - Birmingham

Houston
 1980 Post Oak Blvd
 TX 77056 - Houston

Columbus
 4449 Easton Way
 OH 43219, Columbus

Miami
 1221 Brickell
 FL 33131, Miami

Phoenix
 101 E Washington St
 AZ 85004, Arizona

Toronto
 401 de Bay Street
 M5H 2Y4 - Toronto

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 (Torre Mayor)
 Paseo de la Reforma 505
 06500 - Ciudad de México

Monterrey
 Frida Kahlo 303
 66260 - Monterrey

Querétaro
 Av. Corregidora Norte 1116
 76140 - Querétaro

San José de Costa Rica
 Centro Empresarial Vía 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

Río de Janeiro
 Praia Botafogo 228
 22250-145 Río de Janeiro

Lima
 Avda. Coronel Andrés Reyes, 437
 San Isidro 27 - Lima

Santiago de Chile
 Enrique Foster Norte, 21
 755-0163 - Santiago

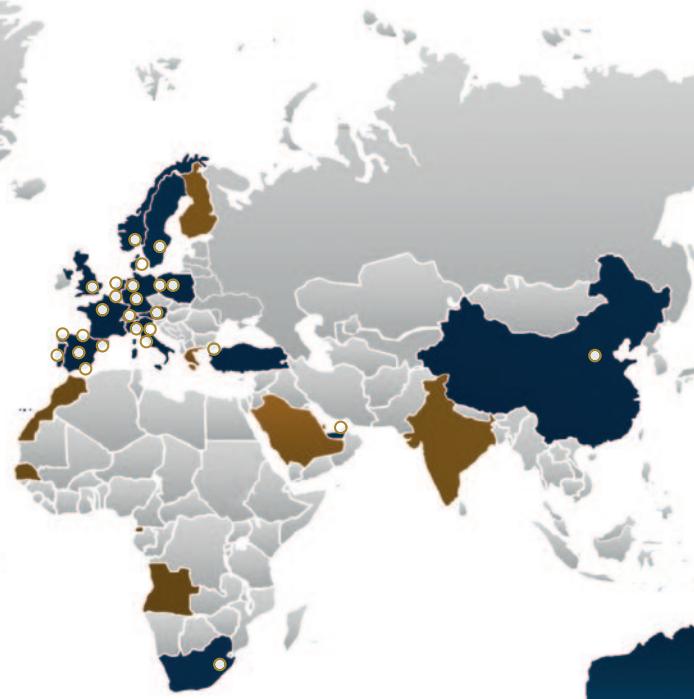
Buenos Aires
 Avda. Alicia Moreau de Justo, 140
 C1107AAD - Buenos Aires

Africa

Johannesburgo
 191 Jan Smuts Avenue
 2193 - Johannesburgo

* Desde donde se gestiona Nueva Jersey

** Desde donde se gestiona Atlanta



Europa
Madrid (Torre Picasso)
 Pza. Pablo Ruiz Picasso, 1
 28020 - Madrid

Madrid (Ed. Bilma)
 María Tubau, 9
 28050 - Madrid

Barcelona
 Avda. Diagonal, 654
 08034 - Barcelona

Bilbao
 Pza. Euskadi, 5
 48009 - Bilbao

Coruña
 Avda. de Linares Rivas, 30
 15005 - La Coruña

Málaga
 Plaza de la Solidaridad 12
 29006 Málaga

Londres
 6 Bevis Marks
 EC3A 7BA - London

Frankfurt
 Bockenheimer Landstraße, 51-53
 60325 - Frankfurt am Main

Düsseldorf
 Breitestraße 3
 40213 - Düsseldorf

Viena
 Wiedner Gürtel 13
 1100 Wien

París
 14 Avenue D'Eylau
 75116 - París

Bruselas
 Pl. Sainte-Gudule 14
 1000 Bruxelles

Ámsterdam
 Strawinskylaan 571
 107XX - Ámsterdam

Copenhague
 Gl. Kongevej 1
 1610 København

Oslo
 Edvard Storms gate 2
 0166 - Oslo

Estocolmo
 Mäster Samuelsgatan 36
 111 57 Stockholm

Varsovia
 Emilii Plater, 53
 00-113 - Warszawa

Breslavia
 Grabska 1
 50-079 Wrocław

Zúrich
 Bellerivestrasse, 201
 8034 - Zúrich

Milan
 Via Turati 27
 20121 - Milano

Bolonia
 Via del Monte 1
 40126 - Bologna

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

Estambul
 M.Yapı Kredi Plaza C Blok
 34330 - Beşiktaş/Istanbul

Abu Dabi
 ADGM Square - Al Maqam Tower
 Maryah Island - Abu Dhabi

Oceanía
Sidney
 60 Martin Place, North Sydney
 NSW 2000 Sydney

Melbourne
 120 Collins Street
 VIC 3000 Melbourne



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 diferentes sectores de actividad, con profesionales dedicados en exclusividad a las industrias que los integran.

Entidades financieras

El sector financiero atraviesa una profunda transformación, impulsado por una realidad cambiante, donde confluyen dinámicas estructurales (como la transformación digital y la irrupción de la inteligencia artificial, la transición energética en respuesta al cambio climático o la pérdida de liderazgo de Occidente), con otras cuestiones de carácter coyuntural (como el complejo contexto geopolítico, los conflictos armados o un escenario macroeconómico incierto).

En materia de regulación y supervisión, los requerimientos son más numerosos y exigentes, afectando a ámbitos como capital, provisiones, estructura de balance, liquidez, ciberseguridad, resiliencia operativa digital, conducta y sostenibilidad. Si bien todo ello aporta una mayor seguridad y solvencia al sistema, reduce la rentabilidad de las entidades y genera costes significativos de adaptación. No obstante, se aprecia cierta

tendencia hacia su estabilización conforme concluya el proceso de transformación regulatoria.

En cuanto a la transformación digital, destaca la adopción acelerada de la inteligencia artificial, con un potencial transformador enorme, pero que conlleva fuertes retos en términos de gobernanza, transparencia y control, ya que amplifica los riesgos ya existentes (tecnológicos y de ciberseguridad, gestión de terceros, protección de datos, modelo –sesgos, explicabilidad, etc.–, ambientales, conducta o reputacionales).

Adicionalmente, el acceso a más información a través de *open banking* y nuevas fuentes externas; el crecimiento exponencial de las capacidades tecnológicas, de análisis de datos y modelización; el cambio de comportamiento de los clientes, hacia un perfil más digital e informado; y la aparición de nuevos competidores fuertemente apalancados en la tecnología, impactan de lleno en el modelo de negocio de las entidades, enfrentándose a la necesidad de ofrecer experiencias omnicanal y personalizadas.

Una actividad especialmente impactada por los avances tecnológicos está siendo la de pagos. Las entidades financieras se enfrentan a grandes desafíos en este campo, destacando: un universo de clientes cada vez más sofisticados y digitales que demandan eficiencia y excelencia en el servicio que se les presta (*on-boarding* digital, capacidades multi y omnicanal, auto-servicio, conexiones directas con sus sistemas propios, etc.); una variedad de productos y servicios cada vez mayor; un mercado con nuevos *players* (*Fintechs*, *Bigtechs*, etc.) en el que hay que convivir con modelos de volumen/escala (*flow*) y de nicho/especialista (sofisticación); un contexto con un marcado impulso hacia la globalización sobre la base de nuevas directrices regulatorias orientadas a incrementar tanto la transparencia como la competencia y donde se abren oportunidades de actuación conjunta de forma sindicada o a través de asociaciones; y una realidad tecnológica que ofrece palancas para dar respuesta a un entorno cambiante, pero que también exige un esfuerzo para modernizar las infraestructuras de sistemas *Front-to-Back* obsoletos que han ido evolucionando de forma desorganizada y restringen el crecimiento.

También cabe destacar el rol activo que está asumiendo la banca en materia de sostenibilidad (ESG), convirtiéndose en actor clave para impulsar sistemas productivos más "verdes" y socialmente responsables.

La respuesta de las entidades financieras a estos importantes desafíos se sustancia de manera muy evidente en cuestiones tan relevantes como: potenciar la digitalización y el uso de la inteligencia artificial con foco en la eficiencia y la mejora de la experiencia del cliente; reforzar el compromiso con la sostenibilidad; y mantener la rentabilidad y solidez financiera, garantizando a su vez una adecuada gestión de los riesgos y el cumplimiento normativo. Todo ello implica importantes retos en términos de gestión de personas, debido al tipo de perfiles necesario y el nivel de especialización requerido.



Seguros

La industria aseguradora también 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, el uso intensivo del dato y la adopción de la inteligencia artificial, la mejora en la eficiencia de las operaciones, las transformaciones organizativas y aprovechamiento del talento interno, la irrupción de nuevos modelos de negocio y ecosistemas, y el incremento en el entorno de control y de los requerimientos regulatorios.

En los últimos años, el comportamiento de los clientes ha cambiado, y como consecuencia de ello, las redes de distribución, aseguradoras y resto de stakeholders, como entidades de asistencia, han tenido que adaptar sus procesos a un contexto híbrido u omnicanal, además de incorporar planes de resiliencia y continuidad de los negocios.

Se valoran de manera especial la inmediatez, sencillez y accesibilidad a los servicios, además de una atención y oferta 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 y de adaptar el mapa de interacción digital.

Asimismo, el incremento de la volatilidad e incertidumbre en los mercados, consecuencia de los fenómenos climáticos extremos, deterioro de los servicios de salud e insuficiencia de los fondos de pensiones públicos, ciberriesgos o conflictos comerciales y geopolíticos, unido a los cambios regulatorios como el Reglamento de Protección de Datos (GDPR), la Ley de Resiliencia Operativa Digital (DORA), la Ley de inteligencia artificial (AI Act), la Directiva de distribución de seguros (IDD) y otras normas de protección al asegurado, la normativa de IFRS 17 y las modificaciones de Solvencia II, exigen a las entidades aseguradoras implicarse aún más en la optimización del capital y

Industrias

las provisiones, así como en el tratamiento de los datos de sus clientes, y en el control de sus procesos internos. Por su parte, reguladores y supervisores ponen el foco en la revisión de las políticas de actuación de las entidades con respecto al cliente (p. ej., *warnings* de la EIOPA, *price walking*, etc.), así como en sus estructuras de gobierno y organización.

Energía

El sector energético está inmerso en un proceso de transición hacia un modelo con menores emisiones de gases con efecto invernadero, que a su vez busca una mayor autonomía y competitividad energética, y todo ello con un cliente exigente en términos de sostenibilidad, calidad y precio, y demandante de gran variedad de servicios, además de los tradicionales suministros (agua, luz, gas, etc.), unido al desarrollo de comunidades energéticas y autoconsumo.

Esto coincide en el tiempo con la irrupción y consolidación de combustibles renovables, el hidrógeno como vector energético, la capacidad de almacenamiento (baterías, bombeo y los retos regulatorios asociados a dicho almacenamiento), la transformación digital, el valor del dato, el desarrollo vertiginoso de la inteligencia artificial generativa y las nuevas formas de trabajar más ágiles, así como con un entorno en transformación por cambios regulatorios, alteraciones del mapa energético mundial, penetración de las energías renovables y digitalización, el crecimiento, resiliencia e inteligencia de las redes, y una compleja coyuntura geopolítica que afecta al precio y al consumo energético.

Estas circunstancias plantean numerosos retos de gestión, entre otros, los derivados de la integración masiva de renovables en el sistema eléctrico (flexibilidad, respaldo, mercados de capacidad) y que están 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 (el desarrollo de la generación renovable y su almacenamiento, la optimización del trading energético, el uso eficiente de los recursos financieros, la defensa de los márgenes, etc.) con un adecuado seguimiento y control de los diversos riesgos (entre ellos los derivados del cambio climático o los relativos a las



rupturas de cadenas de suministro) y oportunidades asociados a estas actividades, así como de garantizar buenas prácticas de sostenibilidad ambiental, social y de gobierno y cumplimiento de las obligaciones empresariales, todo ello alineado con los estándares internacionales más exigentes.

Las corporaciones energéticas afrontan pues el desafío de su transformación digital (uso inteligente de los datos como palanca de generación de valor, sensorización, analítica avanzada, IA – generativa–, etc.) que, junto con la coyuntura macroeconómica mundial, obliga a poner el foco en la mejora de la eficiencia, la gestión de la reputación y la capacidad de generar valor sostenible para sus clientes y accionistas.

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, especialmente motivado por el teletrabajo; así como en la conexión de "las

cosas" (IOT). 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.

El despliegue de redes de nueva generación (5G) para lograr atender el crecimiento exponencial de las distintas demandas se hace cada vez más necesario tanto a nivel personal como en los ámbitos industriales. A su vez, las principales operadoras 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*). Dicha transformación digital adicionalmente es uno de los motores clave para impulsar la sostenibilidad en las empresas. También la inteligencia artificial está penetrando a pasos agigantados en el sector, propiciando nuevas necesidades tanto desde la perspectiva del incremento de datos como de la necesidad de optimización de las redes.

Para adaptarse a esta incertidumbre, las operadoras están lanzando estrategias que están transformando la industria, tanto desde el punto de vista de las infraestructuras (como el uso

compartido de redes, la virtualización o la creación de *Towercos*), como de servicios (a través de la creación de nuevos servicios ya sean propios o a través de alianzas estratégicas con otros *players*), operaciones (a través de una transformación digital sin precedentes) y visión cliente (potenciando los canales de comunicación con los mismos). A su vez, la irrupción de la tecnología asociada a la inteligencia artificial genera un nuevo ámbito de oportunidad tanto de negocio como de mejora de procesos, en un sector tan intensivo en la generación y uso de datos.

Estas iniciativas están demandando conocimientos en procesos, herramientas analíticas y nuevas formas de trabajo, y requerirán movimientos de concentración y simplificación a todos los niveles (regulación, organización, negocio, tecnología, sostenibilidad, etc.) con el objetivo de lograr la eficiencia, agilidad y flexibilidad necesarias para adaptarse a los cambios actuales y a los desafíos futuros.

Distribución

El sector *retail* se enfrenta a un cambio de paradigma estructural donde la rentabilidad ya no es una inercia, sino un ejercicio de precisión operativa. El entorno macroeconómico actual, definido por una inflación persistente y el incremento de costes en materias primas, choca directamente con un estancamiento en la renta disponible. A este factor se suma un cambio demográfico disruptivo: el envejecimiento poblacional y la reducción del tamaño de los hogares están redefiniendo el volumen de la cesta de la compra, mientras que los nuevos perfiles de consumidores exigen una transición hacia modelos de conveniencia, platos preparados y economía circular (segunda mano). Esta realidad, unida a una presión competitiva creciente de nuevos operadores digitales, está provocando una erosión generalizada de los márgenes que obliga a las compañías a pivotar desde el crecimiento de ventas hacia la excelencia en la ejecución.

La respuesta estratégica ante este escenario pasa por una transformación radical del modelo de negocio, centrada en la eficiencia y la proximidad. No se trata solo de ajustar el formato comercial, sino de optimizar la cadena de valor mediante el uso de

analítica avanzada. La implementación de medidas para la Racionalización Avanzada de la Oferta permite una optimización dinámica del surtido tienda a tienda, eliminando la complejidad que no aporta valor. Al mismo tiempo, el despliegue de modelos de cálculo de Costes de Servicio por Tienda es crítico para identificar el coste real de servir cada canal, permitiendo ajustar frecuencias y niveles de servicio en función de la rentabilidad real. En este sentido, la tecnología debe actuar como el motor del margen: la Detección Anticipada de la Demanda (*Demand Sensing*) permite una detección de demanda casi en tiempo real a nivel SKU, mientras que la reposición automática sin intervención manual (*Zero-Touch Replenishment*) incorpora la reposición mediante IA, reduciendo la carga operativa en un contexto de dificultad para atraer talento y altos niveles de absentismo.

Para garantizar la sostenibilidad del beneficio a largo plazo, el enfoque debe ser holístico. Es imperativo abordar la Fuga de Márgenes mediante la aplicación de metodologías analíticas para su mitigación y el Control de Mermas, identificando fugas operativas que anteriormente pasaban desapercibidas. Asimismo, la adaptación al complejo entorno regulatorio no debe verse como una carga, sino como una ventaja competitiva: integrar elementos ESG en las operaciones de tienda y preparar la infraestructura de datos para el Pasaporte Digital del Producto (ESPR) permite cumplir con la normativa europea sin comprometer el *time-to-market*. En conclusión, el *retail* ganador será aquel que logre hibridar la proximidad física con una capacidad analítica superior, transformando los datos en decisiones ejecutables que protejan el margen, potencien el talento y maximicen la fidelización en un mercado hiper-fragmentado.

Tecnología

La tecnología sigue siendo el elemento vertebrador de la transformación económica, empresarial y social. La madurez de la inteligencia artificial generativa, la consolidación de arquitecturas de computación distribuidas y el avance de las tecnologías inmersivas y cuánticas están configurando un nuevo paradigma digital que permite a las empresas evolucionar hacia modelos más resilientes, eficientes y orientados al cliente. Este nuevo escenario impulsa la creación



de productos digitales más personalizados, cadenas de suministro autónomas, experiencias inmersivas con *spatial computing* y modelos de negocio basados en plataformas abiertas.

La aceleración tecnológica se articula alrededor de un conjunto de tendencias clave como la IA Generativa 3.0 y los ecosistemas de agentes autónomos, la *AI Fabric* (capa transversal de gobernanza, trazabilidad y control para toda la IA empresarial), la soberanía del dato, del *cloud* y de la IA (más control y menos dependencia de terceros), *Edge AI* distribuido, plataformas de desarrollo aumentadas por IA, *Digital Twins* 2.0, arquitecturas *Data Mesh* y *Data Products* inteligentes, la ciberseguridad autónoma —combinando *Zero Trust* adaptativo, análisis continuo y respuesta automática basada en IA—, *Quantum-as-a-Service* y algoritmos post-cuánticos como estándar de seguridad, *spatial computing* y realidades mixtas, computación confidencial para proteger datos sensibles incluso durante su uso, o la tecnología sostenible avanzada.



En paralelo, la preocupación por el gobierno y control de las arquitecturas e infraestructuras tecnológicas crece, y lo hace, no solo en términos de seguridad informática (desarrollando toda una industria para hacer frente a los crecientes retos en esta materia), sino también de gestión de los costes (cuya predictibilidad, seguimiento y control se complican).

Los riesgos tecnológicos y de ciberseguridad se están convirtiendo en una de las principales preocupaciones para las grandes compañías. El aumento de incidentes y su impacto transversal hacen que su gestión deje de ser un asunto exclusivamente técnico, requiriendo identificar, medir y mitigar estos riesgos desde un enfoque estratégico, obligando a las organizaciones a revisar y evolucionar sus marcos de gestión, actuando sobre sus debilidades y aprovechando las oportunidades de mejora.

Por otro lado, la gestión y el control de los costes de IT se han convertido en una prioridad estratégica para las organizaciones. La adopción masiva de arquitecturas cloud, modelos avanzados de IA y servicios digitales ha introducido

una mayor complejidad en la previsión, seguimiento y control del gasto tecnológico. En este contexto, resulta clave evolucionar hacia marcos estructurados de control que integren gobernanza, planificación, monitorización continua y responsabilidad económica clara, permitiendo transformar un coste potencialmente volátil en una inversión gestionada, alineada con el valor aportado al negocio y con criterios de eficiencia, sostenibilidad y disciplina financiera.

Estas tendencias impactan a todos los sectores –financiero, industrial, salud, energía, *retail*, transporte, defensa, etc.– acelerando la transición hacia empresas autónomas, inteligentes y orientadas a datos, pero exigiendo al mismo tiempo un refuerzo en gobernanza, ciberseguridad y cultura digital.

Otras industrias

Industria

Tras unos años de crecimiento eficiente, la industria vuelve a estar amenazada por el contexto macro ya comentado. La industria

europea está acusando el impacto de los aranceles y el resto de eventos geopolíticos que desestabilizan el panorama económico y político.

El sector del automóvil es uno de los más afectados, con índices que reflejan un crecimiento moderado en 2025 con una posible contracción en el segundo semestre. 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 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, mediante el uso de inteligencia artificial y sensorización, 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. Del mismo modo, la convergencia a las expectativas y requerimientos en materia de sostenibilidad sigue siendo uno de los focos para los próximos años de las empresas industriales.

Industria farmacéutica

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

En la actualidad, la industria se enfrenta a grandes desafíos como: la puesta en valor del dato y de las oportunidades que se derivan del uso de la inteligencia artificial; la incorporación de la sostenibilidad como elemento clave en los procesos de investigación, producción, almacenaje y distribución; la optimización de procesos en búsqueda de la eficiencia,

productividad y excelencia operativa; el compliance normativo en un contexto de intensa regulación, la competencia en un mercado global pero con necesaria adaptación a especificidades locales; y la gestión integral y adecuada de los riesgos (p. ej., contemplando los riesgos desde el punto de vista reputacional), además de establecer planes robustos que aseguren la continuidad operativa en un entorno que exige minimizar dependencias geopolíticas.

Transporte y logística

El sector de transporte y logística atraviesa una transformación marcada por la digitalización, la sostenibilidad y la necesidad de reforzar su resiliencia en un entorno de incertidumbre. La evolución de los hábitos de consumo y la demanda de inmediatez obligan a las compañías a ofrecer soluciones más rápidas, flexibles y sostenibles.

Las organizaciones están impulsando la optimización de rutas con inteligencia artificial, el uso de combustibles alternativos, la reducción de emisiones a través de la medición de la huella de carbono y la aplicación de modelos predictivos para gestionar riesgos operativos y climáticos, al mismo tiempo que adoptan los estándares ESG. El comercio electrónico sigue siendo un motor clave y la madurez del sector impulsa una mayor eficiencia en la "última milla". La robotización de almacenes, la personalización de entregas y el avance del transporte autónomo, están transformando las operaciones, junto con la presión derivada por el auge del *quick commerce*. La digitalización (incluyendo minería de procesos, algoritmos de *data mining* e inteligencia artificial aplicada a toda la cadena de suministro) se ha convertido en una palanca imprescindible para identificar ineficiencias y mejorar la toma de decisiones.

En paralelo, los operadores logísticos elevan el estándar de servicio mediante experiencias más integradas: seguimiento en tiempo real, pagos seguros y plataformas digitales que mejoran la transparencia y la satisfacción del cliente.

La eficiencia operativa continúa siendo un eje prioritario: la optimización de procesos, la mejora en la gestión de personas y la adopción de tecnologías verdes permiten al

sector equilibrar sostenibilidad, rentabilidad y resiliencia para competir en un mercado cada vez más exigente.

Turismo

El turismo se ha consolidado como uno de los grandes motores económicos a nivel global. Tras una recuperación sólida en 2023, el sector ha superado en 2024 y 2025 los niveles previos a la pandemia con crecimientos excepcionales, y encara una etapa de crecimiento más normalizada.

Aun así, el entorno sigue marcado por retos relevantes: incertidumbre geopolítica, presión macroeconómica, impacto del cambio climático, nuevas expectativas del viajero y adopción acelerada de tecnologías como la IA generativa.

Para seguir siendo competitivas, las organizaciones siguen transformándose, y están poniendo especial foco en ofrecer experiencias personalizadas a los clientes a través de adaptar cada interacción del viajero mediante IA, análisis de datos y automatización; digitalización del viaje completo (reserva, *check-in*, estancia y post-viaje) para reducir fricción operativa y costes de servicio; o poniendo en valor los datos mediante herramientas robustas de gestión con información detallada (financiera y no financiera) que faciliten análisis (modelización y *analytics*) y toma de decisiones apoyados en el uso de la IA (p.ej. *pricing* dinámico, *forecast* de demanda y optimización de RevPAR, etc.).

A su vez, la mejora de la eficiencia se ha vuelto clave en esta transformación: digitalización y automatización de los procesos operativos tanto internos (los que el cliente no ve, como los sistemas de gestión del negocio, reservas y operaciones – ERPs, PMS, CRS –, herramientas de *housekeeping* y mantenimiento, o el uso de IA para la planificación y asignación de tareas) como de aquellos directamente relacionados con el cliente (autoservicio, biometría, quioscos, etc.).

Y, por último, pero no menos importante destacar la sostenibilidad como pilar estratégico en este sector, con el objetivo de minimizar el impacto ambiental y maximizar el beneficio local.

Servicios profesionales

El sector de servicios profesionales continúa siendo una palanca muy importante de crecimiento de la economía, si bien debe hacer frente a retos muy relevantes como los avances tecnológicos, la aplicación de la inteligencia artificial, la fuerte competencia y el incremento de costes laborales y operativos, que condicionan la evolución de sus márgenes.

Para hacer frente a estos retos, las compañías continúan apostando por la investigación y el desarrollo de soluciones innovadoras que contribuyan a realizar ofertas de servicios más competitivas. En este sentido, cobra especial relevancia la incorporación de la inteligencia artificial generativa, tanto en lo relativo a la eficientación de las tareas operativas internas, como en su incorporación en los servicios ofrecidos. De igual manera, la inversión en ciberseguridad, permitiendo dar una respuesta ágil a posibles incidentes, así como garantizar la continuidad operativa es, sin duda, otro de los focos de atención.

Por último, se incrementan los esfuerzos por mejorar la experiencia de cliente, así como la transformación de las organizaciones en estructuras más flexibles y ágiles, implantando también modelos de gobierno y control adecuados que minimicen el riesgo.

Sector educativo

El sector educativo siempre ha sido un agente clave para la transformación de la sociedad y, en este sentido, juega un rol crítico en la adecuación a los cambios que demanda el contexto actual y futuro con relación a los sectores productivos, al mercado laboral, y en aspectos sociales y medioambientales.

El entorno actual altamente competitivo, demanda la transformación de la oferta formativa, de la experiencia del alumno en procesos de gestión académica y administrativa, así como del compromiso social.

Adicionalmente, la irrupción de la IA supone un reto relevante para el sector, convirtiéndose en un criterio de calidad y acreditación (exigencia de políticas institucionales sobre IA

Industrias

generativa, especialmente en evaluación y docencia). Las universidades líderes están integrando la IA en la enseñanza y la gestión (tutorías personalizadas, generación de materiales, evaluación adaptativa y automatización administrativa, entre otras). Además, la alfabetización en IA (*AI literacy*) se está incorporando como competencia transversal para estudiantes y docentes y, por otro lado, la ética y la gobernanza de la IA se consideran pilares esenciales (valorando marcos institucionales claros, con transparencia y control del uso de IA).

Por otro lado, el uso de la IA y por extensión la transformación digital, abren nuevas oportunidades en la reorientación de los procesos con mayor foco en la experiencia, capturando la voz del estudiante para entender los diferentes tipos de persona, sus necesidades y expectativas, y las experiencias digitales a proveer (uso de tecnologías para un aprendizaje más colaborativo y personalizado dentro y fuera del aula).

Asimismo, la mejora en los procesos administrativos, académicos y financieros, a través del rediseño de procesos y de la mejora e incorporación de activos y servicios digitales, potencia la agilidad, eficiencia y escalabilidad. Por otro lado, el desarrollo de sistemas de información avanzados que refuerzan las capacidades analíticas y de gobierno del dato facilitan la toma de decisiones en la Universidad y proporcionan herramientas y servicios más personalizados a los alumnos.

Finalmente, el impulso a la sostenibilidad desde la Universidad añade nuevos desafíos a la gestión de la vida universitaria, tanto a través del modelo de investigación, divulgación y enseñanza como de campus más digitales (orientados a un alumno más digital, con servicios adicionales ligados a nuevas tecnologías y al uso de los datos) y más verdes (adaptados a las nuevas demandas sociales relacionadas con el impacto medioambiental y objetivos de descarbonización). A este contexto se suma un entorno regulatorio cada vez más exigente, reforzado por las recientes modificaciones normativas, que elevan los estándares de calidad, investigación y supervisión del sistema universitario. En este marco, la correcta gestión del cumplimiento normativo y la elaboración de informes de calidad robustos se convierten en palancas clave para garantizar la sostenibilidad institucional y la legitimidad del proyecto universitario.



Construcción e infraestructuras

El sector de la construcción, que engloba a empresas constructoras (obra civil y edificación), concesionarias de infraestructuras, servicios de ingeniería, de materiales de construcción (p. ej., cementeras) o inmobiliarias; continúa mostrando una ligera tendencia al crecimiento, una vez superada la etapa de recuperación tras la pandemia, principalmente por el impulso en infraestructuras tecnológicas y centros de datos, si bien en el ámbito inmobiliario residencial siguen manteniéndose los retos asociados al precio y acceso a la vivienda.

La transformación digital, que en años recientes era aún incipiente, se ha convertido en una de las claves para la mejora de la competitividad: la adopción generalizada de BIM, el despliegue de redes 5G industriales, el IoT, el uso de gemelos digitales, la automatización de los procesos y la integración de la inteligencia artificial son ya realidades que mejoran la eficiencia, la gestión energética y la seguridad en la obra. Estas innovaciones están mejorando la gestión de proyectos, reduciendo los plazos de ejecución y minimizando costes, al tiempo que mitigan posibles

riesgos operativos, con herramientas de análisis predictivo que permiten a las empresas anticiparse a posibles problemas y asegurar la continuidad de las operaciones frente a imprevistos como el cambio climático, crisis logísticas, ciberataques o fluctuaciones en los costes de los materiales.

La sostenibilidad sigue siendo un eje central, con un énfasis creciente en los criterios medioambientales, sociales y de gobernanza. Las inversiones en infraestructuras verdes, eficiencia energética, economía circular y construcción inteligente (Smart Building) están impulsando una nueva era de desarrollo sostenible. La incorporación de materiales ecológicos y el uso de energías renovables en los proyectos de edificación se ha convertido en una necesidad tanto para cumplir con las regulaciones como para mejorar la competitividad del sector.

Administraciones públicas

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 esta búsqueda de eficiencia, las Administraciones están incorporando soluciones de automatización inteligentes de procesos, combinando RPA e IA para agilizar trámites y liberar recursos hacia actividades de mayor valor.

Para acelerar la transición hacia una economía más sostenible y digital, se están impulsando programas estratégicos frente a retos globales como el cambio climático, la crisis energética y la seguridad, destacando iniciativas como el programa LIFE y los planes nacionales de descarbonización y resiliencia.

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, transparencia y 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 y en los riesgos que conlleva el uso de los modelos de inteligencia artificial, lo que a su vez está dando lugar a propuestas legislativas para el control de estos modelos. En este sentido, la Ley de Inteligencia Artificial o AI Act en la Unión Europea, que entró en vigor el 1 de agosto de 2024 estableciendo obligaciones para sistemas de alto riesgo y reforzando la supervisión humana, se está aplicando de forma progresiva y ha marcado un hito histórico en la regulación de la IA a nivel mundial. De forma complementaria, el fortalecimiento de la ciberseguridad pública se ha convertido en prioridad estratégica para garantizar la protección de infraestructuras críticas y la continuidad de servicios esenciales.

Por otra parte, la incorporación de la tecnología a los procesos administrativos, reguladores y supervisores ha dado lugar a las herramientas llamadas GovTech, RegTech y SupTech, respectivamente, que facilitan el cumplimiento normativo y hacen más eficientes los procesos mediante el uso de aprendizaje

automático, inteligencia artificial, procesamiento del lenguaje natural y *blockchain*, entre otros. Dentro de este marco de transformación digital, se están acometiendo procesos cada vez más recurrentes de adopción de infraestructuras de *cloud* y la renovación de sistemas *legacy* con el fin de disponer de plataformas seguras.

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, y garantizando un uso ético y seguro de las tecnologías emergentes.

Defensa

La evolución del entorno geopolítico ha situado a la Defensa entre las prioridades de los estados, generando una transformación estructural de la industria para reforzar la capacidad y resiliencia operativa, integrar los avances tecnológicos, asegurar la interoperabilidad entre medios y aliados, permitir el dominio del ciberespacio y garantizar la autonomía estratégica.

Los actores del ecosistema de Defensa, formado por los estados y sus sistemas y cuerpos de defensa nacionales, alianzas, organizaciones supranacionales, y tejido industrial y empresarial, deben ser capaces de afrontar los nuevos retos asociados al crecimiento, la innovación y la competitividad con un enfoque integral; y, al mismo tiempo, adaptar sus estrategias, organizaciones y talento, procesos y tecnología para responder a los nuevos desafíos.

La incorporación intensiva de inteligencia artificial, sistemas autónomos, análisis avanzado de datos, ciberseguridad y de protección de activos críticos, la integración multidominio de sistemas y aliados en tiempo real, está redefiniendo tanto el equipamiento como la actuación operativa de los sistemas de defensa e industrias asociadas (seguridad, aeroespacial y otras). La innovación ágil, la tecnología dual para uso en el ámbito civil y en el ámbito de defensa, el desarrollo de cadenas de suministro autónomas y la promoción de ecosistemas industriales de alta especialización, fortalecen además el tejido empresarial y la economía.

“Nuestra propuesta de valor evoluciona constantemente para adaptarse a las nuevas necesidades de nuestros clientes”

Ponemos a disposición de nuestros clientes un equipo humano de máximo talento, con conocimientos y experiencia en diferentes metacompetencias (estrategia, gestión comercial, finanzas, riesgos, transformación y nuevas tecnologías y metodologías), capaz de atender las exigentes demandas de nuestros clientes, derivadas de una realidad cambiante que exige complejos procesos de transformación empresarial.

Nuestros equipos son multidisciplinares (economistas, ingenieros, matemáticos, físicos, etc.) y cuentan con el apoyo de un I+D de vanguardia. Esta combinación de disciplinas, junto con nuestra especialización por líneas de servicio, nos permiten diseñar propuestas de valor que responden de manera eficaz a los problemas específicos que nos plantean nuestros clientes. Además, nuestro profundo conocimiento sectorial nos permite entender mejor los retos de nuestros clientes, adaptando nuestras propuestas de valor a las particularidades de los diferentes sectores de actividad en los que operan. Por último, nuestra diversificación geográfica nos permite captar las particularidades locales y regionales, integrando en nuestras soluciones aspectos normativos, sociológicos y culturales propios de las economías en las que nuestros clientes desarrollan su actividad.

Todo ello con la ambición de perfeccionar nuestra propuesta de valor y seguir aspirando a crear un impacto positivo que trascienda, es decir, que vaya más allá de la respuesta inmediata y que contribuya al desarrollo sostenible de nuestros clientes y de la sociedad en su conjunto.

Laura León
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 (Negocios Mayoristas, Minoristas y *New Technologies*) que agrupan a su vez una amplia gama de metacompetencias.

Negocios Mayoristas

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) y las estimaciones de impactos ante escenarios de estrés son retos a los que se enfrentan diferentes industrias.

Desde la línea de Negocios Mayoristas 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).

Negocios Minoristas

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 Negocios Minoristas ayudamos a nuestros clientes a hacer realidad sus metas y objetivos. Los 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.

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*. Además del aumento de las capacidades tecnológicas, la evolución de las aproximaciones metodológicas ha dado lugar a la irrupción de un avance transformador que nos afecta a todos y sobre el que tenemos que posicionarnos, la inteligencia artificial.

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.

Metacompetencias

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.

Nuestra práctica de sostenibilidad (ESG)

Durante los últimos años hemos desarrollado competencias transversales diferenciales (incluidas en los diferentes ejes anteriormente detallados) en materia de sostenibilidad y gestión de riesgos del cambio climático.

Y es que en Management Solutions hemos acompañado a muchos de nuestros clientes en su estrategia de transición hacia un modelo productivo sostenible; esto es, en la implantación de metodologías de medición del impacto de los riesgos ESG en sus negocios, en la divulgación del impacto y de

Herramientas para la medición de los riesgos asociados al cambio climático y gestión de métricas ESG

MS² (Management Sustainability Solutions™) es una herramienta dirigida a entidades financieras y aseguradoras que implementa diversas metodologías de medición de los riesgos físicos y de transición asociados al cambio climático, así como la estimación de las emisiones financieras. Para ello, se han implementado metodologías de análisis de escenarios climáticos basadas en modelos internacionalmente aceptados. La herramienta cubre distintas carteras y productos, y realiza estimaciones a corto y largo plazo, con base en los escenarios desarrollados por institutos de investigación y puestos a disposición por organismos internacionales.

Además, en 2025 la Firma ha implementado ESG MetriQ, una solución integral para la gestión operativa, trazable y eficiente de métricas ESG, diseñada para asegurar la calidad del dato antes del reporte –tanto regulatorio como voluntario– y para facilitar una gobernanza robusta del proceso de captura, validación y seguimiento de indicadores de sostenibilidad.



Líneas de Servicio

la sostenibilidad de sus actividades conforme a distintos marcos y regulaciones internacionales, el alineamiento de la misión, visión y propósito de las organizaciones a través de herramientas de escucha activa de sus grupos de interés y análisis de doble materialidad, etc.

Por otro lado, la Firma sigue apoyando la labor de investigación y difusión en el ámbito de ESG colaborando con entidades líderes, como el Grupo del Banco Mundial (con la participación en las dos primeras Cohorts del ClimaLab en Latinoamérica y en Centroeuropa), o a través de la participación en la Cátedra de Impacto Social de ICADE, de la que somos miembros fundadores y que recientemente publicó el informe "Salud financiera: un enfoque de valor compartido para el sector financiero" (de cuyo equipo redactor formó parte Management Solutions y del que se amplía información en el apartado 6 del presente documento).

Durante 2025 Management Solutions comenzó a colaborar con la Cátedra Inditex-UDC (Universidade da Coruña) de Sostenibilidad a través de la participación de profesionales de la Firma como docentes en el CESIS (Curso de Experto en Sostenibilidad e Innovación Social).

Adicionalmente, Management Solutions forma parte de la Fundación SERES, colaborando con la fundación en la implantación de su metodología de cálculo de huella social.

Asimismo, Management Solutions está apoyando a numerosas entidades en la medición de su impacto social, materia que fue objeto de estudio en el *white paper* "Desafíos y oportunidades en la medición del impacto social" publicado por la Firma en 2023, y en la gestión y medición de los riesgos climáticos y medioambientales, analizado en los *white papers* "La gestión de riesgos asociados al cambio climático" y "La medición de los

riesgos climáticos y medioambientales en el sector financiero" publicados en 2020 y 2024, respectivamente.

De este modo, pretendemos contribuir de forma activa a incrementar el conocimiento de las compañías para afrontar con éxito los retos que dicha transformación supone.

Nuestra práctica de nuevas tecnologías y metodologías

En Management Solutions ayudamos a las organizaciones a incorporar nuevas tecnologías y metodologías como palanca de transformación, combinando innovación, rigor técnico y cumplimiento regulatorio. Nuestra práctica abarca desde la inteligencia artificial (incluida la IA generativa y el *machine learning*) hasta la computación cuántica y otros desarrollos emergentes, con un enfoque integral que une negocio, tecnología y riesgo.

Management Solutions lanza AI Studio™

En los últimos años, en Management Solutions hemos desarrollado e implementado, externa e internamente, soluciones y mínimos productos viables (MVPs) basados en IA Generativa, atendiendo con éxito a peticiones y necesidades de nuestros socios y clientes internacionales. Esta experiencia consolidada nos permite ofrecer un servicio robusto y ágil para desarrollar MVPs rápidamente, validando casos de uso concretos y aportando valor inmediato a nuestros clientes:

- ▶ Acelerando la innovación: validando rápidamente nuevas ideas y conceptos.
- ▶ Optimizando recursos: minimizando riesgos e inversiones innecesarias.
- ▶ Escalando a soluciones efectivas: facilitando el paso de conceptos iniciales a sistemas en producción robustos.
- ▶ Estimando costes asociados a los potenciales desarrollos y el mantenimiento de estos.

Todo ello ha motivado la concepción de AI Studio™, un servicio bajo demanda para el desarrollo ágil de MVPs basado en nuestro framework de desarrollo de sistemas de IA Generativa, GenMS™. Un MVP es una versión simplificada pero operativa, que incluye solo las funcionalidades esenciales para verificar su utilidad con usuarios reales, reduciendo tiempo, costes y riesgos.

El itinerario de AI Studio™ consta de cuatro hitos claros: Idea - Diseño - Desarrollo - Despliegue. Cada fase se acelera mediante GenMS™, que automatiza la generación de código, pruebas, gobernanza y despliegue seguro y escalable de modelos generativos.



Contamos con un Centro de Excelencia en IA Generativa y Machine Learning, con más de 1.500 profesionales especializados en modelización avanzada, y una experiencia acumulada en más de 700 proyectos de IA y GenAI en corporaciones internacionales.

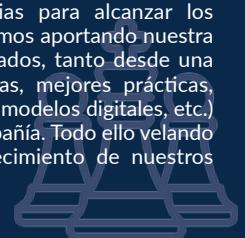
Disponemos de soluciones propietarias para el desarrollo, testeo y control de IA (GenMS™, ModelCraft™ y Gamma™, entre otras), y mantenemos una colaboración continua con los reguladores y supervisores de la IA en las diferentes regiones donde operamos. Nuestra aproximación combina:

- ▶ Estrategia y gobierno tecnológico, para definir marcos de adopción, organización y apetito de riesgo en IA y nuevas metodologías.
- ▶ Cumplimiento normativo y ético, facilitando la alineación con el AI Act, ISO 42001 y otros marcos internacionales.
- ▶ Análisis y control de riesgos, evaluando explicabilidad, fairness, robustez, seguridad y costes de los sistemas de IA.
- ▶ Innovación aplicada e industrialización, mediante el desarrollo y escalado de casos de uso en entornos reales, apoyados en modelos de colaboración flexibles como el aplicado en AI Studio™, un servicio que facilita el acceso a prototipos que permiten afinar el alcance de potenciales desarrollos posteriores basados en IA, con pleno conocimiento de los riesgos y costes asociados.

En el campo de la investigación y desarrollo, estamos comprometidos con la generación y difusión de conocimiento en el ámbito de IA: elaborando *white papers* (sobre temáticas como los Large Language Models o XAI, publicados en nuestra página web); colaborando con la Cátedra iDanae en su análisis de metatendencias (que recientemente ha publicado *white papers* analizando desafíos como la computación cuántica, los agentes de inteligencia artificial generativa, los sesgos de la IA o el AI Act, entre otros); participando junto con equipos de prestigiosas instituciones en investigaciones científicas en el campo de virología aplicando IA (potenciada por el uso ModelCraft™, solución propietaria de Management Solutions para la modelización por componentes); o analizando las principales normativas y publicando notas técnicas que pretenden sintetizar las principales normas en esta materia y exponer algunos de sus potenciales impactos.

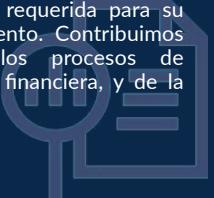
Estrategia

Acompañamos al management empresarial en su toma de decisiones estratégicas, así como en la planificación de las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos marcados, y lo hacemos aportando nuestra visión sobre los retos planteados, tanto desde una perspectiva global (tendencias, mejores prácticas, nuevos modelos de negocio / modelos digitales, etc.) como específica de cada compañía. Todo ello velando por la sostenibilidad del crecimiento de nuestros clientes.



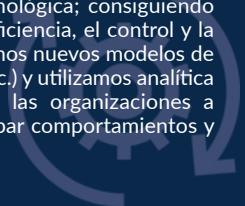
Información de gestión y financiera

Atendemos a los requerimientos de información para la gestión, fijando 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. Contribuimos también a la mejora de los procesos de presupuestación y planificación financiera, y de la gestión de costes.



Transformación: organización, procesos y sistemas

Abordamos los proyectos de transformación de nuestros clientes desde una triple perspectiva: organizativa, operativa y tecnológica; consiguiendo mejoras significativas en la eficiencia, el control y la calidad del servicio. Implantamos nuevos modelos de organización (agile, remote, etc.) y utilizamos analítica de los datos para ayudar a las organizaciones a interpretar su entorno, anticipar comportamientos y tomar decisiones informadas.



Gestión comercial y marketing

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



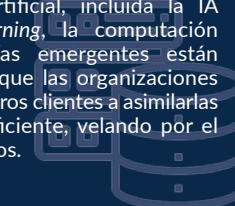
Gestión y control de riesgos

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 delitos financieros, de ciberseguridad, de negocio y sostenibilidad, así como para facilitar una visión integral de los mismos (y su impacto en las necesidades de capital o provisiones).



Nuevas tecnologías y metodologías

Colaboramos en la adopción de nuevas tecnologías y metodologías, que impulsan la competitividad de los negocios. La inteligencia artificial, incluida la IA generativa, el machine learning, la computación cuántica y otras tecnologías emergentes están redefiniendo la forma en la que las organizaciones crean valor. Ayudamos a nuestros clientes a asimilares de una manera efectiva y eficiente, velando por el control de los riesgos asociados.



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



El contexto de coyuntura económica global avanza hacia un escenario incierto y volátil, con una contracción del crecimiento económico, debido al marco geopolítico internacional y a la guerra comercial, con impacto directo en la política monetaria, causando incertidumbre en la evolución esperada de la inflación global, lo que incide en las decisiones sobre los tipos de interés y en las rentabilidades de la deuda pública de los países.

El entorno normativo se ha vuelto más exigente y asistimos también a una transformación acelerada de la tecnología, con un foco especial en la incorporación de nuevas técnicas de

inteligencia artificial 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 esta realidad cambiante, la función de Investigación y Desarrollo de la Firma 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 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 e inteligencia artificial.

Para ello, el equipo de I+D cuenta con un centro especializado de *data scientists* dedicados a investigar nuevas aplicaciones y capturar las tendencias y mejores prácticas de distintos sectores y geografías, 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.

Estas actividades se vieron reforzadas mediante la constitución de un Comité Asesor de Expertos, creado en 2020, 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.

El Comité Asesor de Expertos del área de I+D está presidido por D. José María Fuster, presidente de la Asociación de amigos de la Real Academia de Ciencias (RAC) y académico de honor de la 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 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.

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, y mantiene, por tercer año consecutivo, la colaboración con equipos de investigación en el ámbito de la virología, aportando su conocimiento en el ámbito de *data science* y algoritmia.

Además, es miembro del comité de seguimiento de la Cátedra iDanae (inteligencia, datos, análisis y estrategia) en *big data* y *analytics* de la Universidad Politécnica de Madrid y miembro fundador de las cátedras de Impacto Social y de la de Estudios sobre el Hidrógeno, ambas de la Universidad Pontificia Comillas (de las que se amplía información en el capítulo 6 de la presente Memoria). Asimismo, es miembro de la Junta de Protectores de la Real Academia de Ciencias, desde donde se brinda apoyo a las actividades de la Comisión de IA de la RAC.

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. Y también participa en el diseño del plan de formación global de la Firma.

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 su detección y análisis, así como en herramientas de inteligencia artificial, que permiten hacer más eficiente este proceso.

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

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, 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 1.500 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.

específica, desde donde pone a disposición de todos los profesionales de la Firma tanto documentación e información actualizada como bases de datos con información granular sobre novedades normativas e indicadores económicos.

También realiza la difusión del conocimiento a través de la app *FinRegAlerts™*, desarrollada para facilitar la comunicación 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 *machine learning* 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, actuando así como un actor transversal que garantiza la consistencia metodológica y el rigor técnico en todas las geografías donde operamos.

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

Metodología (I+D+i)

- ▶ **Investigación:** recopilación y diseño de las mejores prácticas de adecuación normativa y de gestión en clientes/industrias (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, computación distribuida, GenAI, 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.
- ▶ **Servicio AI Studio™:** servicio de desarrollo ágil de MVP para el testeo de soluciones de IA generativa para clientes suscritos.
- ▶ **Software:** mantenimiento de las herramientas de *data science* e inteligencia artificial desarrolladas y gestión de la relación con proveedores de *software* científico.
- ▶ **Control de calidad (QA):** certificación de la calidad y homogeneidad de las metodologías aplicadas en los proyectos.

Análisis económico

- ▶ **Cuadro de mando de coyuntura:** aplicación que tiene como objetivo centralizar en una única plataforma los principales indicadores económicos y bancarios de las geografías de interés para la Firma, permitiendo su análisis de manera ágil y visual.
- ▶ **Informes de coyuntura:** el área de I+D, con la colaboración de expertos de la red de oficinas de la Firma, realiza un seguimiento permanente de la evolución de los principales indicadores macroeconómicos (PIB, tasa de paro, IPC, etc.) de las economías en las que tiene mayor presencia, y extrae conclusiones sobre su previsible evolución durante los próximos meses. Este seguimiento se plasma en dos publicaciones trimestrales: un Informe de coyuntura macroeconómica global (cross país) centrado en los



indicadores macroeconómicos e informes detallados de treinta países en los que, además de la información macroeconómica local, se proporciona una visión de los principales indicadores sectoriales (sector bancario y asegurador, energía y telecomunicaciones).

- ▶ **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

- ▶ **White papers:** el área de I+D elabora estudios monográficos de mayor profundidad sobre investigación, innovación y

síntesis de temas de actualidad en los sectores de actividad de la Firma y de interés para clientes y profesionales. Ejemplo de ello es el último *white paper* elaborado por I+D, publicado en 2025 y dedicado a la transformación del ecosistema de pagos, incluyendo algunas reflexiones acerca de sus desafíos y oportunidades futuras.

- ▶ **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.

Management Solutions participa en un estudio científico de aplicación de IA sobre mutaciones víricas

Equipos del CSIC, de la Universidad Politécnica de Madrid y de la Fundación Jiménez Díaz, con la colaboración de investigadores de la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Northwestern (Illinois, EE. UU.) y de Management Solutions, llevaron a cabo con éxito nuevos estudios que analizaron la evolución genética del SARS-CoV-2 mediante técnicas avanzadas de biología estructural, bioinformática e inteligencia artificial.

En la investigación, que estuvo liderada por la Dra. Celia Perales, el Dr. Esteban Domingo y el Dr. Ignacio Gadea del Centro de Biología Molecular Severo Ochoa (CBM, CSIC-UAM), participaron profesionales del Área de I+D de Management Solutions, realizando una parte fundamental del análisis computacional del espectro mutante. Para el tratamiento, estudio y visualización de las distintas variantes del virus, se utilizó la solución propietaria de Management Solutions ModelCraft™, ayudando a procesar grandes volúmenes de datos genómicos con mayor velocidad y precisión.

El trabajo, que profundiza en la comprensión de la adaptación del virus a la población humana desde el inicio de la pandemia, ha sido publicado en la revista PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America).



Haciendo que las cosas ocurran

Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por más de 50 nuestro tamaño

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, más de veintitrés 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).

Veintitrés años después, Management Solutions ha multiplicado por más de 50 su tamaño, cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 4.000 profesionales de máximo talento, con más de 2.200 clientes, líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 52 oficinas desde donde se realizan proyectos de manera recurrente en más de 50 países de Europa, América, Asia, África y Oceanía.

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.

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. Porque en Management Solutions no solo nos importa lo que hacemos, sino también cómo lo hacemos. 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.

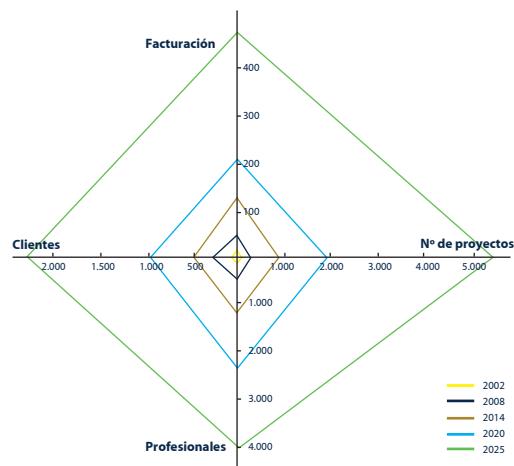
Durante el ejercicio 2025, la Firma ha desarrollado su actividad en un escenario complejo y cambiante, en el que han impactado dinámicas tales como la digitalización (y en particular la adopción de la IA), la transición energética, las guerras, el debilitamiento del liderazgo de Occidente, o el incierto panorama económico y político que se vive a nivel mundial.

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 todas las geografías e industrias en las que operemos y siempre en beneficio de nuestros clientes, que son a quienes nos debemos. Y todo ello con el ánimo de trascender, es decir de generar un impacto positivo y duradero en todo lo que hacemos, con el firme propósito de favorecer el crecimiento sostenible de nuestros clientes, profesionales y de la sociedad en su conjunto.

Gráfico de evolución de la Firma



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.

- 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)



- 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

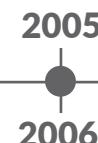
2005, Un mundo de soluciones

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.

- 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



- 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)

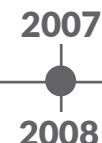
2007, One Team

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.

- Más de 500 profesionales
- 270 clientes
- 11 oficinas (apertura en Reino Unido)
- Publicación de nuestra primera Memoria de Responsabilidad Social Corporativa (2005/2006)
- Lanzamiento del programa de patrocinio y mecenazgo



- 650 profesionales
- 300 clientes
- 12 oficinas (apertura en Portugal) y primeros proyectos en Asia
- Crecimiento del 37 % de la facturación
- Internacionalización sectorial (energía y telco)
- Primer evento regional en Latinoamérica (Convención de Impactos de Basilea II)

El 30 de diciembre de 2002 se constituye Management Solutions



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

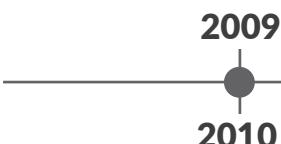
2011, Valores que marcan la diferencia

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).

- 700 profesionales
- 320 clientes
- 13 oficinas (apertura en Alemania)
- Más de un millón de horas de consultoría
- Consolidación de la relación con organismos reguladores (Europa/América)



- 750 profesionales
- 350 clientes
- 15 oficinas (apertura en Suiza y Perú)
- Potenciación de las *Core Competencies* en todas las industrias y geografías
- Globalización del modelo de relación con el mundo universitario y académico

- 1.000 profesionales
- 400 clientes
- 17 oficinas (apertura en China y Polonia)
- Consolidación del programa de seminarios con instituciones y organismos reguladores
- Incremento del apoyo al mundo académico (actividad docente, becas, premios)



- 1.200 profesionales
- 450 clientes
- 18 oficinas (apertura en Colombia)
- Nuevas convenciones regionales
- Homologación del programa de formación interna con la titulación de Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – Comillas ONEXED

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 oficinas (especialmente en EE. UU.) iniciando además su actividad en el continente africano, industrias (de manera relevante en Telecomunicaciones) y 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).

- 1.300 profesionales
- 500 clientes líderes globales y locales de las industrias reguladas
- Incremento sustancial de la actividad en América
- Obtención de la certificación ISO 9001
- Creación del área de Auditoría Interna

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

- 1.700 profesionales
- Más de 600 clientes (60 nuevos)
- 22 oficinas (apertura de París, Boston, Birmingham y Atlanta)
- Más de 2 millones de horas de consultoría
- Creación de un hub normativo en Frankfurt

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 potenció 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, Generating value through digital transformation

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

- 2.000 profesionales
- 750 clientes (90 nuevos)
- 24 oficinas (apertura de Medellín)
- Más de 1.300 proyectos (foco en digital)
- Extensión de nuestros servicios a la industria de distribución minorista

2013

2014

- 1.350 profesionales
- Más de 500 clientes (40 nuevos)
- Más de 800 proyectos en curso
- Inicio de la actividad en África
- Primera promoción del Máster de Consultoría de Negocio Management Solutions – Comillas ONEXED

2015

2016

- 1.900 profesionales
- 660 clientes (60 nuevos)
- 23 oficinas (apertura de Roma)
- Extensión del programa Máster en Consultoría de Negocio a México, en colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey (Diplomado)

2017

2018

- 2.100 profesionales
- Más de 800 clientes (cerca de 100 nuevos)
- 24 oficinas
- 1.700 proyectos (60 % generados en el año)
- Ejecutado el plan de transformación tecnológica

Haciendo que las cosas ocurran

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



- 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 (EE. UU.) 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.

2021, Resilience & Leadership

En 2021 Management Solutions siguió creciendo de manera orgánica, diversificada y sostenible, adecuando sus propuestas

- 2.700 profesionales
- 1.200 clientes (150 nuevos)
- 33 oficinas (apertura de Düsseldorf y Pittsburgh)
- Más de 3.000 proyectos (foco en digital)
- Más de 3 millones y medio de horas de consultoría
- Estrategia de transición frente al cambio climático



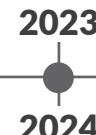
- 3.200 profesionales
- 1.500 clientes (300 nuevos)
- 39 oficinas (apertura de Bolonia, Estambul, Johannesburgo, Toronto y Monterrey)
- Más de 4.000 proyectos
- Cerca de 4 millones y medio de horas de consultoría

de valor a un entorno de creciente incertidumbre. Se ejecutaron más de 3.000 proyectos, superando los tres millones y medio de horas de consultoría y se abrieron dos nuevas oficinas en Düsseldorf (Alemania) y Pittsburgh (EE. UU.). Se incorporaron 150 nuevos clientes, alcanzando la cifra de 1.200 clientes activos. También se renovó el compromiso de la Firma con la sostenibilidad, iniciando una estrategia de transición frente al cambio climático, así como con la investigación y el mundo universitario, con el lanzamiento de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno de la Universidad Pontificia Comillas.

2022, Entrepreneurship to face a changing reality

En 2022 Management Solutions superó los 3.000 profesionales, incorporando más de 300 entidades a una cartera de clientes compuesta ya por más de 1.500 entidades, ejecutando más de 4.000 proyectos, lo que se tradujo en cerca de cuatro millones y medio de horas de consultoría, ampliando sus horizontes con la apertura de cinco nuevas oficinas en Bolonia (Italia), Estambul (Turquía), Johannesburgo (Sudáfrica), Toronto (Canadá) y Monterrey (México).

- 3.600 profesionales
- 1.800 clientes (300 nuevos)
- 45 oficinas (apertura de Málaga, Estocolmo, Breslavia, Sidney Querétaro y Río de Janeiro)
- Cerca de 5 millones de horas de consultoría



- 4.000 profesionales
- 2.000 clientes (200 nuevos)
- 48 oficinas (apertura de Viena, Miami y Abu Dabi)
- Cerca de 5,5 millones de horas de consultoría

2023, Creating value in the age of Artificial Intelligence

En 2023 Management Solutions celebró su vigésimo aniversario superando los 3.600 profesionales, reforzando aún más una cartera de clientes compuesta ya por 1.800 entidades, líderes globales y locales, ejecutando más de 5.000 proyectos, lo que se tradujo en cerca de cinco millones de horas de consultoría, y reforzando su presencia internacional, operando en más de cincuenta países de cinco continentes a través de 45 oficinas, incluyendo la apertura de seis nuevas oficinas en Málaga (España), Estocolmo (Suecia), Breslavia (Polonia), Sídney (Australia), Querétaro (México) y Río de Janeiro (Brasil).

2024, Problem Solving

En 2024 el equipo de Management Solutions, integrado ya por 4.000 profesionales, realizó cinco millones y medio de horas de consultoría, incorporó a más de 200 nuevas entidades a su cartera de clientes (compuesta ya por más de 2.000 firmas líderes globales y locales de distintos sectores), y redobló su apuesta internacional con el refuerzo de su presencia en Oriente

Medio mediante la apertura de una oficina en Abu Dabi (Emiratos Árabes Unidos) y con la apertura de una nueva oficina en Europa, concretamente en Viena (Austria), y de otra oficina más en Estados Unidos, la oficina de Miami.

2025, The Challenge of Transcending

En 2025 el equipo de Management Solutions realizó 6 millones de horas de consultoría. La diversificación geográfica, con la apertura durante el año de las oficinas de Bruselas (Bélgica), Melbourne (Australia), Columbus y Phoenix (EE. UU.); sectorial, con la entrada en nuevas industrias como la de Defensa; y de líneas de servicio, con una mayor especialización en metacompetencias como *data* y *analytcs* y nuevas tecnologías y metodologías, permitieron a la Firma continuar con la senda de crecimiento y añadir más de 200 entidades a la cartera de clientes durante el ejercicio.

- Más de 4.000 profesionales
- 2.200 clientes (200 nuevos)
- 52 oficinas (apertura de Bruselas, Columbus, Phoenix y Melbourne)
- 6 millones de horas de consultoría

2025

Hoy Management Solutions...

- Ha multiplicado por más de 50 su tamaño, creciendo siempre, al margen de los ciclos económicos, y de manera orgánica.
- Cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 4.000 profesionales con una fuerte cultura corporativa, que actúa como un equipo único (*one team*).
- Sirve a más de 2.200 clientes líderes globales y locales.
- Es un partnership global que garantiza una respuesta eficaz a las necesidades de sus clientes.
- Está presente en más de 50 países de Europa, América, Asia, África y Oceanía a través de 52 oficinas en 50 ciudades del mundo.
- Cuenta con una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia (en la que invierte el 10 % de su capacidad).



“Los clientes son la razón de ser de todo lo que hacemos”

Nuestro objetivo es claro: superar las expectativas de nuestros clientes y convertirnos en sus socios de confianza. Para ello, establecemos unas prioridades bien definidas: primero el cliente, luego el equipo y finalmente uno mismo.

Ponemos al cliente en el centro de cada una de nuestras actuaciones, escuchando atentamente sus necesidades, anticipándonos a sus retos y ofreciéndole respuestas a la medida de sus expectativas.

Trabajamos con entusiasmo, vocación y compromiso, combinando nuestro talento, experiencia, conocimiento y habilidades, para aportar un valor real y sostenible.

Nuestro enfoque no se limita a resolver problemas: asumimos el reto de trascender, construyendo relaciones duraderas basadas en confianza, excelencia e impacto positivo.

El reconocimiento y la confianza de nuestros clientes nos han permitido alcanzar una posición de relevancia en el sector. Este éxito nos anima a seguir innovando y creciendo, siempre con la satisfacción de nuestros clientes como meta principal.

Pedro Martínez Ojeda
Socio de Management Solutions