

# MEMORIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA 2025



THE CHALLENGE OF  
**TRANSCENDING**

© Management Solutions 2026  
Todos los derechos reservados  
[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

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

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

**Créditos**

Dirección: Miguel Ángel Poblet Capa

Redacción: Román González Ordóñez

Cristina López Martínez

María Díaz Alonso

Diseño: Dpto. Marketing y Comunicación de  
Management Solutions

Fotografías: Archivo fotográfico de Management Solutions  
iStock y Adobe Stock

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

# Índice

**6**

## Introducción

Mensaje del presidente .....	/8
Memoria de RSC .....	/10
Materialidad .....	/11
Plan Director de RSC .....	/13
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) .....	/15



**24**

## Management Solutions, Making things happen

Fundamentos estratégicos .....	/26
Principios éticos del código de conducta .....	/28
Organización y estructura .....	/30
Marco de control y gestión de riesgos .....	/31
Nuestra marca .....	/40
Geografía .....	/42
Industrias .....	/44
Líneas de Servicio .....	/52
I+D .....	/56
Haciendo que las cosas ocurran .....	/60



**66**

## Hitos de 2025

<i>The Challenge of Transcending</i> .....	/68
Diversificación .....	/72
Crecimiento e innovación .....	/74
Comunicación y flexibilidad organizativa .....	/76



**78**

## Compromiso con el cliente

Orientación al cliente .....	/80
Control de calidad .....	/81
Compromiso con la industria .....	/82



**96**

## Compromiso con nuestros profesionales

<i>One team</i> .....	/98
Gestión del talento .....	/99
Diversidad e inclusión.....	/102
Formación .....	/104
Bienestar de nuestros profesionales.....	/110
Medios de apoyo al empleado .....	/118
Comunicación interna .....	/120



**126**

## Compromiso con el entorno

Universidad .....	/128
Impacto Social .....	/142
Convenios de colaboración .....	/152
Acción Social .....	/156
Medioambiente .....	/166



## Introducción

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

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

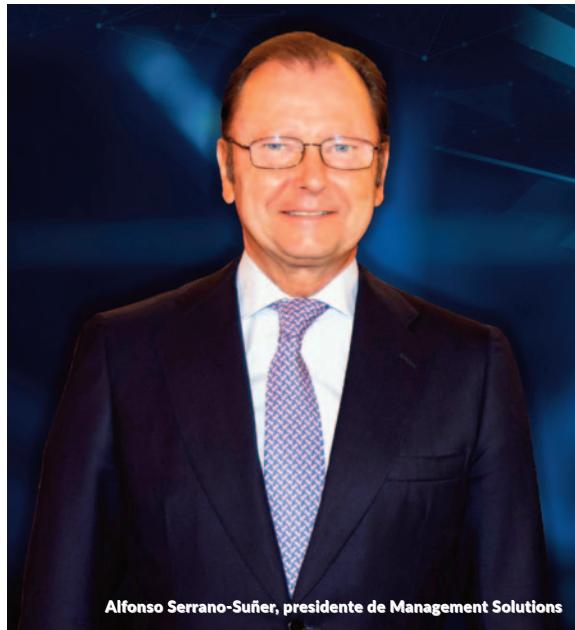
El objetivo de esta publicación es ofrecer a los grupos de interés de Management Solutions, de una manera transparente y detallada, toda la información relevante acerca de aquellos impactos significativos que la actividad de la Firma tiene sobre su entorno y que podrían ejercer una influencia sustancial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



*Management***Solutions**



# Mensaje del presidente



Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions

El mundo cambia a un ritmo vertiginoso. Nos enfrentamos a problemas de gran complejidad cuya resolución nos compete a todos. Se necesitan respuestas que generen valor y perduren. Soluciones que inspiren y que sigan siendo útiles, incluso cuando sus autores ya no estén presentes.

Y ante este escenario desafiante y el reto de trascender, se impone una pregunta: ¿cómo dejar una huella positiva en lo que hacemos?

Trascender supone ir más allá de los límites, construir con propósito y con vocación de permanencia; en definitiva, generar un valor duradero. No se trata solo de tener éxito, se trata de cimentar un legado positivo que inspire y permanezca en el tiempo.

Sin embargo, trascender no es lo habitual en el mundo profesional. Y es que más de la mitad de las empresas que se crean, mueren a los cinco años sin dejar huella. Es más, apenas un diez por ciento de las compañías que se crearon hace 50 años siguen existiendo hoy.

Para Management Solutions trascender no es una aspiración teórica, sino la consecuencia natural de nuestra forma de trabajar integrando conocimiento técnico, visión estratégica y compromiso personal, para crear soluciones que no solo resuelvan problemas inmediatos, sino que perduren generando valor mucho después de acabado un proyecto.

Y es que en Management Solutions generamos dinámicas creadoras de valor que contribuyen al crecimiento sostenible de nuestros clientes, profesionales y entorno. Y lo hacemos construyendo soluciones innovadoras que sacan el máximo valor a la información disponible, que ayudan a mejorar la experiencia de los clientes, que hacen más eficientes organizaciones y procesos, o que mejoran la gestión de los riesgos. Soluciones que se diseñan, desarrollan e implantan con vocación de permanencia.

Son muchas las empresas líderes en sus respectivos mercados que han confiado en nuestra forma de construir soluciones para resolver problemas.

Ello nos obliga a mantener permanentemente actualizada nuestra propuesta de valor: potenciando la investigación y el desarrollo en nuevas competencias; reforzando nuestras capacidades analíticas y tecnológicas; profundizando en el conocimiento sectorial; y ampliando nuestra presencia internacional.

Para todo ello contamos con el talento, el esfuerzo y la preparación de un extraordinario equipo de profesionales, capaz de resolver problemas cada vez más complejos.

Un equipo de contrastadas capacidades analíticas, cuantitativas y tecnológicas; que pone al cliente en el centro de

sus actuaciones; y que está en permanente búsqueda de la excelencia.

Un equipo al que no solo le preocupa lo que hace, sino también, cómo lo hace.

Un año más hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías e industrias en las que operamos, y en todas las líneas de servicio que prestamos.

Somos hoy una firma líder de consultoría de negocio que sirve a más de 2.200 clientes globales y locales que son referentes en sus respectivas industrias.

En veintitrés años hemos sido capaces de multiplicar por más de 50 nuestro tamaño, algo que está al alcance de muy pocos. Y lo hemos hecho creciendo siempre, al margen de los ciclos económicos, y adaptándonos a una realidad cambiante.

Contamos con un equipo global de más de 4.000 profesionales de máximo talento y contrastada entrega, que opera en más de 50 países de Europa, América, Asia, África y Oceanía, a través de nuestras 52 oficinas en el mundo; con una propuesta de valor diferencial, soportada en un I+D de vanguardia.

Además, hemos incrementado de manera muy notable las inversiones en formación e investigación, hemos extendido nuestros vínculos con la Universidad, ampliado nuestro patrocinio y mecenazgo en apoyo a la ciencia y la cultura, e impulsado nuestras actividades solidarias.

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

Una línea fundamental de nuestra política de responsabilidad social ha sido siempre el vínculo con la Universidad: colaboramos con más de 400 universidades mediante la firma de convenios para becas y prácticas; impartiendo másteres,



clases y seminarios especializados; cooperando en programas de investigación; participando en foros de empleo; y patrocinando y apoyando a fundaciones y asociaciones universitarias.

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

Nuestro compromiso social incluye también la presencia en asociaciones profesionales relacionadas con nuestra actividad, en instituciones que apoyan el desarrollo y difusión de la

ciencia, así como en asociaciones culturales a través de políticas de patrocinio y mecenazgo.

Tenemos una especial sensibilidad por garantizar, entre todos, un desarrollo sostenible e integramos la conservación del medioambiente en nuestras políticas y actuaciones.

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

Con la publicación de nuestra vigésima Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, pretendemos reflejar con transparencia y de forma detallada los avances logrados en

2025 en diferentes órdenes y, en especial, nuestro compromiso social, conforme a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, al que nos incorporamos en abril de 2019.

En Management Solutions afrontamos el futuro con enorme ilusión y confianza, comprometidos con nuestros clientes, con el equipo y con la sociedad en su conjunto y con el firme propósito de trascender.

Alfonso Serrano-Suñer  
Presidente de Management Solutions

# Memoria de RSC

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

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

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

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



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

En la presente Memoria de RSC se detallan los logros conseguidos por Management Solutions<sup>1</sup> durante el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2025<sup>2</sup> en nuestras oficinas de Europa (España, Reino Unido, Alemania, Austria, Francia, Bélgica, Países Bajos, Dinamarca, Noruega, Suecia, Polonia, Suiza, Italia y Portugal), América (Estados Unidos, Canadá, México, Puerto Rico, Costa Rica, Colombia, Ecuador, Brasil, Perú, Chile y Argentina), Asia (China, Turquía y Emiratos Árabes Unidos), África (Sudáfrica) y Oceanía (Australia).

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

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

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

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

<sup>2</sup>De manera complementaria, en algunos apartados del presente documento se encontrarán referencias al ejercicio 2025 o ejercicio fiscal 2025, que se inicia el 1 de septiembre de 2024 y finaliza el 31 de agosto de 2025.

## Grupos de interés

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

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

## Canales de comunicación con los grupos de interés

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

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

## Resultados del análisis de materialidad

El análisis de materialidad debe entenderse como un proceso dinámico que se revisa anualmente para adaptarse a la evolución de las prioridades estratégicas de la Firma, los cambios en el entorno regulatorio y de mercado, las expectativas de los distintos grupos de interés y otros cambios del entorno.

Para la revisión de 2025, la Firma ha adaptado su metodología para incorporar el enfoque de doble materialidad establecido por la nueva CSRD y los ESRS. Esta doble perspectiva incorpora tanto la materialidad de impacto (efectos reales o potenciales, positivos o negativos, de la organización sobre las personas o el medioambiente) como la materialidad financiera (efectos de los asuntos de sostenibilidad sobre la situación financiera, los resultados y las perspectivas de la Firma).

Canal de comunicación	Clientes	Profesionales	Entorno <sup>3</sup>
Intranet		●	
Página web	●	●	●
Redes sociales	●	●	●
Canal ético	●	●	●
Apps y microsites	●	●	●
Memoria RSC	●	●	●
Comunicación directa con los clientes	●		
Publicaciones especializadas	●	●	●
Cátedras universitarias		●	●
Reuniones internas		●	
Comunicados electrónicos		●	
Buzón de sugerencias		●	
Programa de tutorías		●	
Programa de evaluaciones		●	
Cuestionarios ESG	●	●	● <sup>4</sup>
Entrevistas			● <sup>5</sup>
Organización y participación en distintos foros, reuniones, desayunos de trabajo, conferencias, jornadas, etc.	●	●	
Participación en instituciones empresariales y asociaciones sectoriales	●		
Organización y participación en eventos universitarios			●
Patrocinio, mecenazgo y convenios de colaboración con asociaciones, instituciones culturales y otras asociaciones sin ánimo de lucro			●
Organización y/o participación en actividades solidarias y voluntariados en colaboración con ONG		●	●

<sup>3</sup> Considerando mundo universitario y candidatos a incorporarse a la Firma, organismos reguladores, proveedores y sociedad en general.

<sup>4</sup> Este canal de comunicación solo aplica a proveedores.

<sup>5</sup> Este canal de comunicación solo aplica a mundo universitario.

# Materialidad

A través del ejercicio de doble materialidad llevado a cabo, se han identificado los temas y subtemas establecidos por los ESRS que son más relevantes para el desempeño de la actividad de la Firma. Gracias a este proceso de análisis del entorno, escucha activa de los diferentes grupos de interés y valoración de impactos, riesgos y oportunidades (IROS), se han podido identificar y evaluar aquellos aspectos relacionados con nuestra actividad que resultan más significativos sobre la economía, el medio ambiente y las personas.

El análisis ha permitido identificar 28 IROS materiales, estructurados en cinco cuestiones de sostenibilidad. Cuatro de estas cuestiones se corresponden con los temas establecidos en los ESRS —cambio climático, personal propio, colectivos afectados y conducta empresarial— y la quinta constituye una categoría adicional definida por la Firma.

Esta categoría propia, denominada “crecimiento sostenible y resiliente del negocio, centrado en el cliente”, responde a la naturaleza y a la estrategia de la Firma. En ella se integran distintos aspectos del ámbito de negocio que habían sido identificados como materiales en años anteriores y que no quedan plenamente cubiertos por los temas explicitados en los ESRS. Su inclusión responde a la importancia estratégica que tiene para la Firma promover un modelo de desarrollo equilibrado que prioriza la adecuación al entorno, la innovación continua y la creación de valor a largo plazo para nuestros clientes. De esta forma, se pone de manifiesto la relevancia estratégica que tiene para Management Solutions integrar la sostenibilidad en el núcleo de sus operaciones, más allá de los marcos regulatorios establecidos.

En la tabla que se muestra a continuación se recogen los temas materiales y su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

La identificación de estos temas materiales, sobre los que se centran las estrategias ESG (medioambientales, sociales y de gobierno, por sus siglas en inglés), permite a la Firma integrar en sus procesos de toma de decisión los aspectos más relevantes para sus grupos de interés.

Finalmente, el listado priorizado de temas materiales es revisado y ratificado por el Comité Ejecutivo de la Firma, como máximo órgano de gobierno de la misma.

Ámbito de impacto	ESRS	Tema	Subtema	Contribución a los ODS
MEDIO AMBIENTE	E1	CAMBIO CLIMÁTICO	Adaptación al cambio climático	7, 12, 13, 15 y 17
			Mitigación del cambio climático	
			Gestión de la energía	
SOCIAL	S1	PERSONAL PROPIO	Condiciones de trabajo	3 y 8
			Igualdad de trato y oportunidades	
	S3	COLECTIVOS AFECTADOS	Derechos económicos, sociales y culturales de los colectivos	1, 2, 3, 4, 5, 8, 9, 10, 13, 15 y 17
GOBIERNO	G1	CONDUCTA EMPRESARIAL	Cultura corporativa	8 y 16
			Protección de los denunciantes	
			Gestión de las relaciones con los proveedores, incluidas las prácticas de pago	
NEGOCIO	N/A	CREENCIAMIENTO SOSTENIBLE Y RESILIENTE DEL NEGOCIO, CENTRADOS EN EL CLIENTE	Satisfacción del cliente	8 y 16
			Crecimiento sostenible	
			Continuidad del negocio	

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

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

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

Por esta razón, en diciembre de 2010 Management Solutions se comprometió con los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de las Naciones Unidas y, finalizado el plazo previsto por dicha iniciativa, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), iniciativa igualmente auspiciada por las Naciones Unidas que, al igual que la anterior, busca contribuir a la protección del planeta y la prosperidad de todos sus habitantes, y en especial de los colectivos más desfavorecidos. Los ODS se articulan en torno a una serie de objetivos que sintetizan nuestra manera de pensar como organización en materia de RSC, en particular en ámbitos como combatir la pobreza y el hambre, fomentar la salud y el bienestar, luchar contra todo tipo de discriminación, proteger el medioambiente, invertir en una educación universal de calidad y contribuir al emprendimiento y al trabajo de calidad.

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

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

► **Derechos humanos:** en materia de derechos humanos, Management Solutions desarrolla numerosas actuaciones solidarias destinadas a dicho fin (véase desglose de actividades realizadas en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en las siguientes páginas). La Firma cuenta además con políticas de obligado cumplimiento que rigen la conducta de todos sus profesionales y velan por el compromiso de todos con la sociedad.

► **Derechos laborales:** Management Solutions apoya la erradicación del trabajo infantil, así como de toda forma de trabajo forzoso o bajo coacción. Adicionalmente, la Firma cuenta con un Plan de Igualdad y una Política contra la Discriminación y el Acoso. La Firma cumple con la normativa laboral aplicable en todos los países en los que opera; todos sus profesionales están cubiertos por las normas y convenios colectivos que amparan sus derechos.

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



# Plan Director de RSC

► **Medioambiente:** Management Solutions cuenta con un sistema de gestión medioambiental que incluye una política de sostenibilidad medioambiental además de una guía de buenas prácticas medioambientales que recoge el esfuerzo de la Firma por preservar el medioambiente. Asimismo, la Firma participa en campañas de concienciación medioambiental y nuestros profesionales se involucran activamente en diferentes iniciativas en favor de la conservación del medioambiente. En línea con este objetivo, si bien el impacto medioambiental de la actividad de la Firma es muy limitado, Management Solutions ha anunciado su compromiso de alcanzar la neutralidad de carbono en 2030, reduciendo las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) y compensando aquellas emisiones que no sea posible eliminar a través de una evolución constante de su actividad y de las soluciones más innovadoras para lograr un crecimiento sostenible y alineado con los acuerdos medioambientales internacionales.

► **Anticorrupción:** Management Solutions mantiene un firme compromiso con el riguroso cumplimiento de la legislación aplicable, contando además con el Certificado en *Compliance Penal UNE19601* (sobre mejores prácticas para prevenir delitos, reducir el riesgo y fomentar una cultura empresarial ética y de cumplimiento con la ley), y sometiendo todos sus procesos operativos a continuos ejercicios de auditoría.

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

## Enfoque

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

La Firma asume un compromiso de apoyo a las comunidades de los países en los que está presente. En este sentido, considera que su implicación con la sociedad debe exceder los aspectos de desarrollo económico y de creación de empleo inherentes a su actividad. Su compromiso va más allá, colaborando en la medida de sus posibilidades en iniciativas que permitan mejorar nuestro entorno socioeconómico, a través de actividades de acción social, patrocinio y mecenazgo.

## Objetivos

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

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

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

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

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

## Sistema de Gestión

Año tras año intentamos mejorar nuestro sistema de gestión de Responsabilidad Social Corporativa a través del desarrollo y fortalecimiento de las funciones correspondientes con dependencia directa del Comité Ejecutivo de la Firma, órgano de gestión en esta materia, que asume las siguientes funciones:

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

# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

Introducción

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

Con arreglo a este doble enfoque, se detallan a continuación las actividades realizadas por la Firma durante 2025 con relación a los ODS sobre los que Management Solutions puede tener una mayor capacidad de influencia, teniendo en cuenta su actividad y las posibles inquietudes de sus grupos de interés.

## FIN DE LA POBREZA Y HAMBRE CERO



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

- ▶ Organización de colectas benéficas para la recogida y compra de bienes de primera necesidad ante desastres naturales o situaciones de emergencia en aquellos países en los que la Firma opera, como la que se llevó a cabo con motivo de las fuertes lluvias que afectaron las regiones mexicanas de Puebla, Hidalgo y Veracruz en octubre de 2025.
- ▶ Recogida de alimentos y bienes de primera necesidad para colaborar con albergues y comedores sociales (Banco de Alimentos de Madrid, Bilbao, Barcelona y Valencia en España, Centro Social de São Nicolau en Portugal, La Balade des Lucioles en Francia, Die Arche Kinderprojekt en Alemania,

Banco de Alimentos de Países Bajos, Fundación Clara Moreno y Miramón en México, y Núcleo Assistencial Anjos da Noite en Brasil).

- ▶ Campaña de Navidades Solidarias con recogida de bienes básicos y regalos para centros infantiles y albergues (España, Portugal, Reino Unido, Alemania, Francia, Países Bajos, Polonia, Italia, Turquía, México, Colombia, Ecuador, Perú, Brasil, Chile, Argentina y Sudáfrica).
- ▶ Participación en la carrera Somerville 5K Road Race en Boston, en apoyo a personas sin hogar.
- ▶ Colaboración con la ONG TETO en Brasil para la construcción de una vivienda destinada a una familia sin recursos.
- ▶ Donación de equipos informáticos para colectivos desfavorecidos.



Navidades Solidarias, Portugal



Navidades Solidarias, Sudáfrica



Voluntariado con la ONG TETO, Brasil

# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

## SALUD Y BIENESTAR



Management Solutions proporciona a sus profesionales un entorno de trabajo seguro, contando con un Servicio de Medicina del Trabajo y Prevención de Riesgos Laborales.

Además, Management Solutions mantiene su política de fomento del deporte y del *corporate wellness*, organizando a lo largo del año diversas actividades deportivas para los profesionales de la Firma y poniendo a su disposición gimnasios, centros deportivos y actividades deportivas *online* de manera subvencionada.

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

- ▶ Implantación del trabajo flexible.
- ▶ Donaciones de sangre en diferentes oficinas de la Firma.
- ▶ Programa de Solidaridad en la Empresa, en colaboración con la Asociación Española Contra el Cáncer, para la difusión de

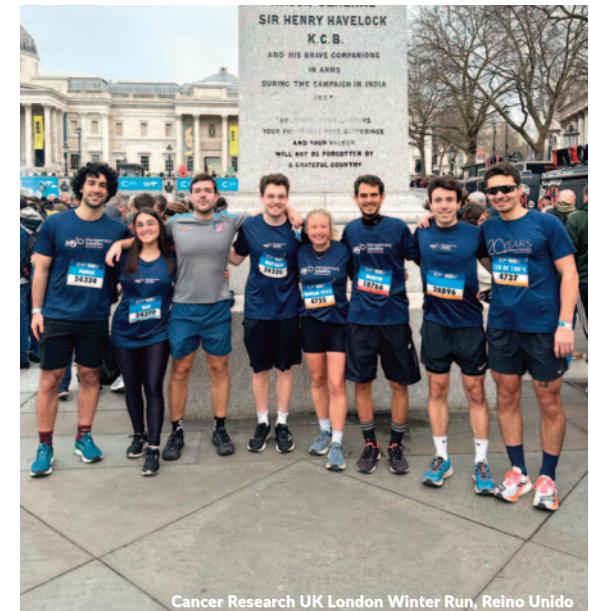
mensajes de salud y concienciación sobre la importancia de la prevención y la detección precoz.

- ▶ Organización de voluntariados para colaborar con las campañas de recaudación de fondos de la Asociación Española Contra el Cáncer.
- ▶ Organización de actividades como Kilómetros Solidarios para fomentar hábitos saludables entre nuestros profesionales y recaudar fondos destinados a colaborar con proyectos de investigación de la Asociación Española Contra el Cáncer.
- ▶ Participación en carreras solidarias o torneos deportivos para apoyar en la lucha contra enfermedades: Madrid en marcha contra el cáncer y patrocinio del IV Torneo Fundación AVA, organizado para apoyar a niños con trastornos neurológicos y a sus familiares, ambos en España; Cancer Research UK London Winter Run en Reino Unido; carrera Sempre Mulher en Portugal,

de apoyo a mujeres con cáncer de mama; carrera LoveLife Run Leiden, organizada por Fight Cancer en Países Bajos con el objetivo de apoyar la investigación oncológica; Carrera Kardias, organizada con el objetivo de recaudar fondos para realizar cirugías de corazón a niños con enfermedades cardíacas, y Carrera ANSeR (Aquí Nadie Se Rinde), en favor de niños y adolescentes con cáncer, ambas en Ciudad de México; y el torneo 16th Annual TC Golf Outing para recaudar fondos para la investigación contra el cáncer, en Estados Unidos.



LoveLife Run Leiden, Países Bajos



Cancer Research UK London Winter Run, Reino Unido

## EDUCACIÓN DE CALIDAD

Management Solutions da especial importancia a la formación de sus profesionales, dedicando aproximadamente un 10 % de su capacidad a este fin. Además, mantenemos una estrecha relación con el mundo académico en muy diversos ámbitos para apoyar la educación de calidad.

- ▶ Cerca de 400.000 horas de formación en más de 150 cursos.
- ▶ Más de 250 estudiantes al año realizan sus prácticas en la Firma.
- ▶ Impartición de materias en universidades, tanto en grados como en formación de postgrado, y escuelas de negocios.
- ▶ Patrocinio de premios a los mejores Trabajos Fin de Grado (TFG) o Máster (TFM) y expedientes académicos en diferentes universidades.
- ▶ Contribución a través de distintas actividades con colegios y universidades, al fomento de la calidad, el emprendimiento y la innovación en el campo de la educación. Algunos ejemplos son el premio a la mejor iniciativa en inteligencia artificial de

alumnos de bachillerato o la sesión de formación para alumnos de bachillerato sobre las claves de los procesos de adopción de la inteligencia artificial (IA) en las empresas y sobre trending topics en IA, realizada conjuntamente con los alumnos del programa de estímulo del talento matemático (ESTALMAT) de la RAC, ambas iniciativas en el marco de la Cátedra iDanae; o el concurso de modelización de problemas de Empresa con la Universidad Complutense de Madrid.

- ▶ Participación en actividades relacionadas con el acercamiento de la educación a colectivos desfavorecidos, como la Carrera "Corre por una causa, corre por la infancia refugiada" organizada por Entreculturas y Alboan con el objetivo de recaudar fondos para defender el derecho a la educación de los niños que viven en situación de refugio o desplazamiento forzoso.
- ▶ Participación en la Carrera IBERO 2025 en Ciudad de México, organizada por la Universidad Iberoamericana para recaudar fondos para su programa de becas.



- ▶ Participación en el Plan especial de intervención para jóvenes de Valencia (España), puesto en marcha por la Fundación Princesa de Girona con el objetivo de contribuir en la reconstrucción del ecosistema joven de la zona afectada por la DANA, a través de cuatro ejes: educación, emprendimiento joven, salud y bienestar, y visibilidad del talento. Management Solutions realizó una aportación económica además de la colaboración directa de profesionales de la Firma en la ejecución y coordinación del citado plan.
- ▶ Estrecha relación con la Fundación Albéniz para contribuir al fomento de la actividad cultural, en concreto de la enseñanza musical: acuerdo de colaboración para participar en la labor de formación de jóvenes talentos a través de la constitución del Trío Tchaikovsky de Management Solutions en el seno de la Escuela Superior de Música Reina Sofía; patrocinio del concierto "Viaje al Nuevo Mundo", debut de la Orquesta Sinfónica de la Escuela Reina Sofía en el Carnegie Hall de Nueva York (Estados Unidos); organización de actividades solidarias para apoyar la formación y el desarrollo del talento de jóvenes músicos (Torneo Solidario de Golf a favor del programa Encuentro de Música y Academia de Santander de la Fundación Albéniz); y participación en el concurso de canto interempresas La Voz Cantante, organizado por la Escuela Superior de Música Reina Sofía.
- ▶ Como muestra de su compromiso con el mundo cultural y las artes escénicas, la Firma también es patrono del Teatro Real y Gran Amigo del Real, en virtud de la contribución que la Firma y sus profesionales realizan a la Fundación de Amigos del Teatro Real. Además, Management Solutions patrocinó la IV Gala Española, celebrada en Nueva York, y el debut de la Orquesta Titular del Teatro Real en Pekín, todo ello con el objetivo de visibilizar y difundir la música y la cultura de España a nivel global.

# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

## IGUALDAD DE GÉNERO



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

- ▶ Desarrollo, actualización y seguimiento de planes de igualdad (en todos los países en los que Management Solutions está presente) a través de la Comisión de Seguimiento de Igualdad.
- ▶ Compromiso con la igualdad en una plantilla con alta especialización técnica (aproximadamente dos tercios con formación en materias STEM), que presenta una distribución equilibrada (aproximadamente, 60 % hombres y 40 % mujeres) y diferencias retributivas medias por categoría, tanto a favor de hombres como de mujeres, inferiores al 5 % en su matriz y de forma similar en el resto de las unidades.
- ▶ Actualización del protocolo para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo.
- ▶ Premio iDanae a la estudiante STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, por sus iniciales en inglés) con mejor calificación en la Prueba para el Acceso a la Universidad en España (PAU), un reconocimiento dirigido a estudiantes que hayan realizado la PAU tras cursar un bachillerato de ciencias, con el objetivo de potenciar y ampliar la base de talento femenino en el ámbito STEM.
- ▶ Campañas de concienciación entre los profesionales de la Firma y redes sociales con motivo del Día Internacional de la Mujer y el Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia.
- ▶ Participación en eventos relacionados con la concienciación del papel de la mujer en el sector tecnológico (como el organizado por la Universidad Autónoma de Querétaro).



Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia

## TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO

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

- ▶ Creación de empleo de calidad (cerca de 1.000 nuevas contrataciones).
- ▶ Promoción continua de todos los profesionales de la Firma, basada en el mérito.
- ▶ Seguimiento personalizado de la carrera profesional a través de los programas de tutoría y de evaluación del desempeño.



- ▶ Colaboración con universidades y asociaciones del ámbito empresarial en la impartición de numerosos seminarios y cursos sobre emprendimiento.
- ▶ Patrocinio de premios a los mejores Trabajos Fin de Grado (TFG) o Máster (TFM) y expedientes académicos en diferentes universidades.
- ▶ Miembros del Patronato de la Fundación Princesa de Girona, para ayudar a los jóvenes en su formación y en su capacitación para la búsqueda del empleo.
- ▶ Miembros del Patronato de EDEM, escuela de negocios y *management* empresarial que forma parte de un grupo que busca fomentar la iniciativa individual y el talento, formando, asesorando y financiando a emprendedores.



**“La Responsabilidad Social Corporativa está presente en todos los ámbitos de gestión de la Firma”**

Desde nuestros inicios, hemos concebido la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como un compromiso inherente a nuestra manera de actuar. Creemos que el verdadero éxito empresarial no solo se limita a alcanzar objetivos económicos, sino que implica aspirar a trascender, contribuyendo al crecimiento sostenible de nuestros clientes y profesionales, al tiempo que generando valor para la sociedad.

Por ello, desarrollamos siempre nuestra actividad de una manera responsable, integrando la RSC en todos nuestros ámbitos de gestión.

Nuestra vocación de servicio, la búsqueda constante de la excelencia, la generación de empleo de calidad, la garantía de igualdad de oportunidades, el impulso al desarrollo profesional, la promoción de la formación, el apoyo a la investigación y a la innovación, el respaldo de iniciativas científicas y culturales, la protección de la salud y el bienestar, el respeto de los derechos humanos, y el cuidado del medio ambiente constituyen pilares claves de nuestra actuación.

**Sandra Martins**  
Socia de Management Solutions



# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

## INDUSTRIA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA



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

- ▶ Inversión de un 10 % de la capacidad de la Firma en I+D, que a su vez se apalanza en la Universidad y la Academia.
- ▶ Liderazgo de la cátedra iDanae sobre inteligencia artificial y datos 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.
- ▶ Colaboración con la Cátedra Inditex-UDC (Universidade da Coruña) de Sostenibilidad a través de su participación en el CESIS (Curso de Experto en Sostenibilidad e Innovación Social).

- ▶ Patrocinio y colaboración con la Fundación Real Academia de Ciencias de España en la difusión de contenidos científicos.
- ▶ Cerca de 5.500 proyectos (50 % iniciados en 2025), relacionados con materias de actualidad como la transformación digital o el desarrollo de la inteligencia artificial.
- ▶ Acreditaciones por parte de supervisores y organismos supranacionales más importantes del mundo (ECB, BdE, FCA, PRA, BNH, BNG, BNS, BNM, SBIF, SBS, BCCR, SSN, EIOPA, MEDE/ESM, WB, BEI, etc.).
- ▶ Participación en actividades divulgativas y presencia en foros especializados.
- ▶ Publicación de análisis macroeconómicos, informes sectoriales y otros estudios especializados.

- ▶ Patrocinio y mecenazgo, y participación en asociaciones sectoriales: ENERCLUB, Club de Gestión de Riesgos de España, Grupo CERO, Instituto de Actuarios Españoles, Círculo de Empresarios y Observatorio de Industria y Tecnología en España; Bankenfachverband en Alemania; UK Finance y Finance and Leasing Association en Reino Unido; Club de Gestión de Riesgos de República Dominicana; AlFIRM en Italia; Cámaras de Comercio, etc.



## REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES



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

Con dichos fines la Firma promueve:

- ▶ Convenios de colaboración con Down Madrid, OPTEAM, IntegralAV, Ibermática Social y Fundación ONCE, con el objetivo de facilitar y promover la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios de trabajo.
- ▶ Participación en el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promotor) puesto en marcha por Fundación Prodís.
- ▶ Estrecha relación con la fundación Down Madrid para promover la inclusión de las personas con discapacidad

intelectual, organizando actividades de voluntariado en colaboración con su Área de Ocio (acompañamiento de los chicos de la fundación en talleres de cerámica) y patrocinando y participando en la carrera Down Madrid.

- ▶ Organización de la campaña global de concienciación “Calcetines Desparejados” con motivo del Día mundial del Síndrome de Down, además de la organización de otras actividades: en Chile, colaboración con la Fundación Rayún Down en una jornada de integración y recreación; en Colombia, organización, junto a la Corporación Síndrome de Down, de un Taller de Vida Saludable sobre nutrición y bienestar; en Ecuador, organización, con la Fundación El Triángulo, de una Yincana con más de 150 participantes; y en Perú, apoyo del Diverso Fest de la Sociedad Peruana de Síndrome de Down, centrado en la integración a través del arte y los juegos.
- ▶ Patrocinio y participación en el Torneo Pro-Am benéfico de golf organizado por la Fundación Deporte y Desafío para la

integración social de personas con discapacidad a través del deporte.

- ▶ Impresión de tarjetas navideñas solidarias en colaboración con la fundación PRODIS, comprometida con las personas con discapacidad intelectual.
- ▶ Adhesión formal a la Red Panhispánica de Lenguaje Claro, una iniciativa de la RAE, que cuenta con dos propósitos esenciales: fomentar el lenguaje claro y accesible como fundamento de los valores democráticos y de ciudadanía, así como promover el compromiso de las autoridades para asegurarla en todos los ámbitos de la vida pública. Para cumplirlos, la Red pretende integrar todas las iniciativas actuales y futuras en defensa del derecho fundamental de los ciudadanos a comprender las leyes y normas básicas reguladoras de la convivencia social. También aspira a incorporar proyectos en favor de la accesibilidad del lenguaje.



# Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

## PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES Y ACCIÓN POR EL CLIMA

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

- ▶ Política de Sostenibilidad medioambiental en la que el crecimiento sostenible se asienta como una prioridad del más alto nivel para la Firma.
- ▶ Adhesión en mayo de 2021 a las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), respondiendo a la demanda creciente de un reporte medioambiental alineado con las mejores prácticas del mercado.
- ▶ Obtención de la ISO14064 sobre cálculo de huella de carbono, verificando de forma independiente que la declaración efectuada por la Firma relativa a las emisiones de gases de efecto invernadero es completa; es decir, es una información exacta, coherente, transparente y sin discrepancias significativas.
- ▶ Compensación de la huella de carbono generada por nuestra Convención Anual.
- ▶ Impartición de conferencias y seminarios que profundizan en la problemática asociada al cambio climático y en las actuaciones que desde las organizaciones se deben llevar a cabo considerando el marco normativo actual.
- ▶ Apoyo a entidades e instituciones supranacionales como el IFC-Green Banking Academy, del Grupo Banco Mundial, en análisis de impacto, adecuación normativa, revisión de gestión del riesgo climático o la incorporación del riesgo climático en la valoración de activos financieros.
- ▶ Participación en la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, con el objetivo de promover el conocimiento, la investigación y la innovación en torno a la inversión de impacto, la filantropía empresarial y sus métricas, así como la relación entre el crecimiento sostenible de las empresas y su creciente asociación con el impacto social y medioambiental.
- ▶ Participación en la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno de la Universidad Pontificia Comillas con el objetivo de estudiar el papel del hidrógeno como nuevo vector energético en el proceso de transición hacia una economía descarbonizada y contribuir a su desarrollo.



- ▶ Participación en la Cátedra Inditex-UDC (Universidade da Coruña) de Sostenibilidad, impartiendo sesiones del CESIS (Curso de Experto en Sostenibilidad e Innovación Social).
- ▶ Desarrollo de soluciones propietarias, como MS<sup>2</sup> (Management Sustainability Solutions™), 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 financiadas; y ESG MetriQ, una solución integral para la gestión operativa, trazable y eficiente de métricas ESG.
- ▶ Reducción del impacto de las actividades de la Firma en el medioambiente (poniendo en marcha políticas de eficiencia energética, y de reducción de consumo de agua y electricidad, reducción de la huella de carbono, reciclaje y reducción de consumo de papel, eliminación de plásticos, etc.) en todos los países en los que Management Solutions está presente.
- ▶ Inversión en nuevas tecnologías con el objetivo de facilitar la comunicación entre profesionales y la relación con los clientes evitando desplazamientos.
- ▶ Campañas de concienciación entre los profesionales de la Firma y plantación de árboles en el "Bosque MS" en colaboración con Saving the Amazon.
- ▶ Participación en la Carrera Verde 2025 organizada en Bogotá por la Fundación Natura con el objetivo de restaurar reservas naturales y sensibilizar sobre la recuperación de bosques y el respeto por el medio ambiente.



Jornada de reforestación con Saving the Amazon, Colombia

## PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS

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

- ▶ Formación sobre código de conducta, ética, cumplimiento y políticas corporativas a todos los profesionales de la Firma.
- ▶ Tolerancia cero sobre cualquier tipo de acto delictivo; en especial, atendiendo a su actividad, a aquellos que afectan a corrupción, blanqueo de capitales, confidencialidad y protección de datos personales.

- ▶ Sistema de Gestión de *Compliance* Penal de la Firma de acuerdo con la norma UNE 19601 para las actividades de consultoría de negocio y sus tecnologías relacionadas, certificado por AENOR.
- ▶ Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio acorde con la norma UNE-EN ISO 22301:2020 en la Seguridad y Resiliencia, certificado por AENOR.
- ▶ Obtención de 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 para la protección de la información en la prestación de nuestros servicios.



## ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS

Nuestro compromiso con las prácticas responsables nos impulsa a seguir buscando fórmulas y colaboraciones que permitan avanzar en el desarrollo sostenible y maximizar el impacto de las iniciativas en favor de los Objetivos de Desarrollo Sostenible:

- ▶ Firma adherida al Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact), iniciativa internacional que promueve principios en materia de sostenibilidad, derechos humanos, trabajo, medioambiente y lucha contra la corrupción.
- ▶ Miembros del Patronato de la Fundación SERES, cuya misión es favorecer y promover las actuaciones empresariales de carácter estratégico que contribuyan a la mejora global de la realidad social.

- ▶ Participación en la red Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal, organización no gubernamental cuya misión es ayudar a sus empresas miembros en su camino hacia la sostenibilidad. BCSD Portugal forma parte de la Red Global del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), la mayor organización empresarial internacional que trabaja en el ámbito del desarrollo sostenible.
- ▶ Participación en el Foro Polaco de Inversión Sostenible (POLSIF), organización líder del mercado polaco dedicada a promover prácticas de inversión sostenible en el país.

## 17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS



# 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 sociedad y el entorno**

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

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

### **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*

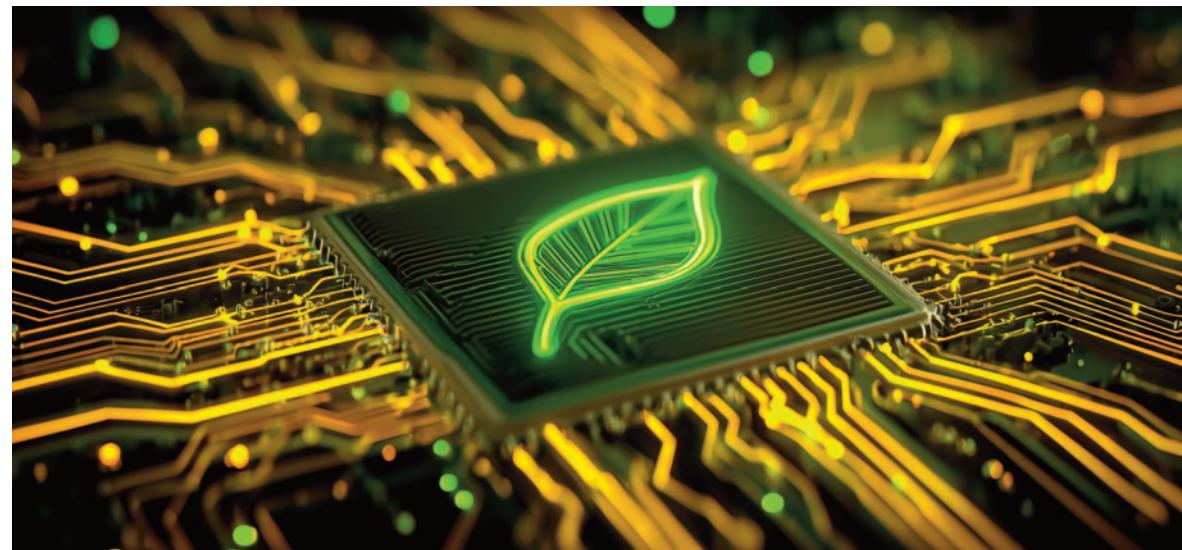
La responsabilidad máxima sobre los avances en materia de sostenibilidad y la evaluación y gestión de los riesgos y oportunidades de cambio climático que afectan a Management Solutions recae en el Comité Ejecutivo, máximo órgano de gobierno de la Firma.

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 desarrollen 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](http://www.managementsolutions.com)) es nuestro principal canal para llegar a la sociedad y, por tanto, uno de los pilares fundamentales en los que se basa nuestra comunicación externa.

## **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

**Rio de Janeiro**  
 Praia Botafogo 228  
 22250-145 Rio 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

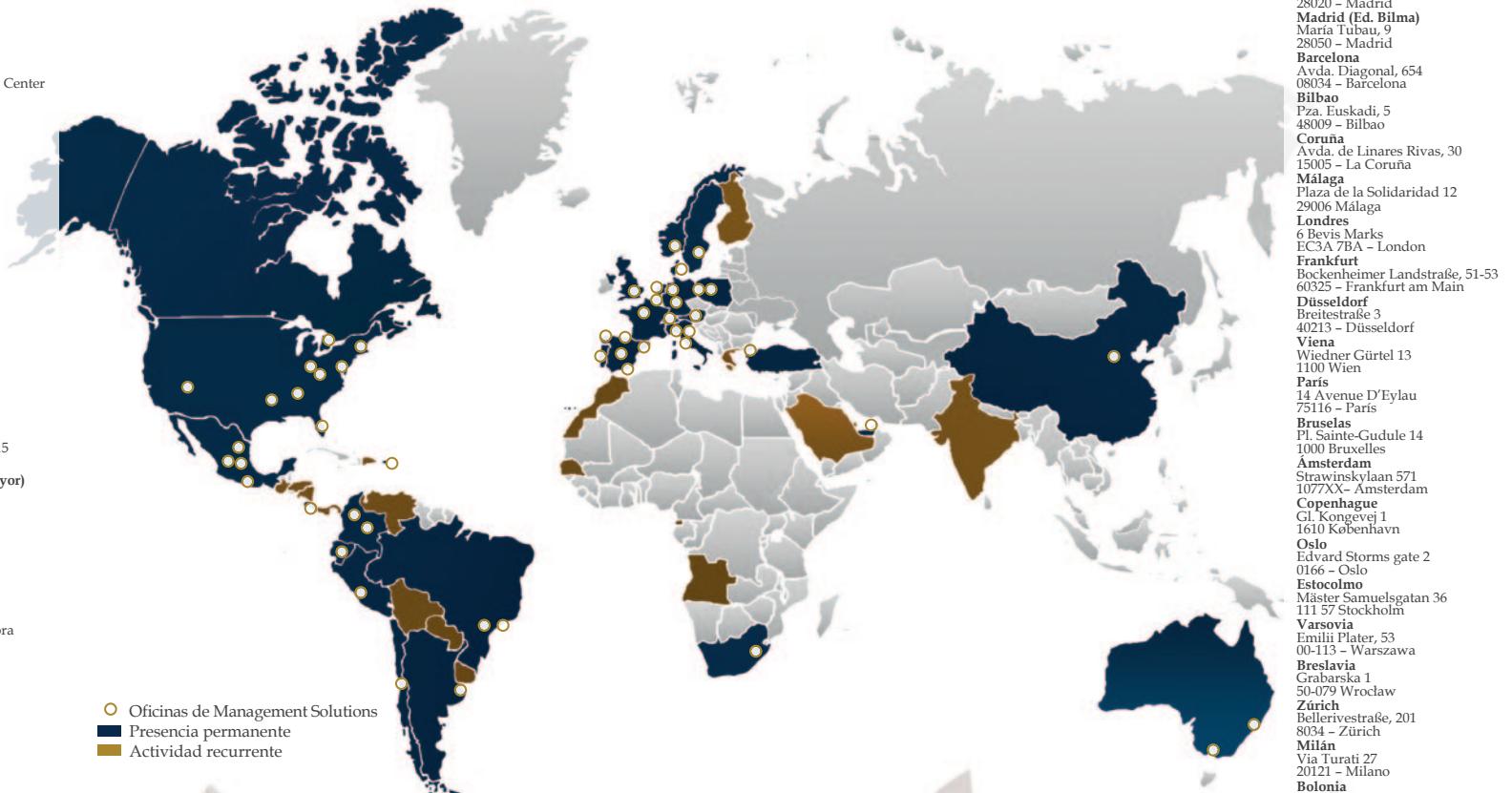
**Asia**  
**Pekin**  
 1 Jian Guo Men Wai Avenue  
 100004 - Beijing

**Estambul**  
 MYApli Kredi Plaza C Blok  
 34330 - Beşiktaş/Istanbul

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

**Oceanía**  
**Sídney**  
 Martin Place, North Sydney  
 NSW 2000 Sydney

**Melbourne**  
 120 Collins Street  
 VIC 3000 Melbourne



○ Oficinas de Management Solutions  
 ■ Presencia permanente  
 ■ Actividad recurrente



# Industrias

*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.

# Industrias



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**

MS<sup>2</sup> (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 financiadas. 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.

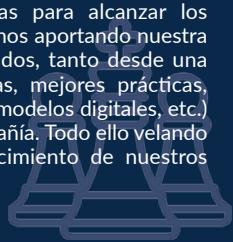
Disponemos de soluciones propietarias para el desarrollo, testeo y control de IA (GenMS™, ModelCraft™ y Gamma™, entre otras), y mantenemos una colaboración continua con los reguladores y supervisores de la IA en las diferentes regiones donde operamos. Nuestra aproximación combina:

- ▶ 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.

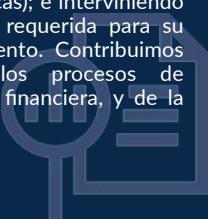
## Estrategia

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.



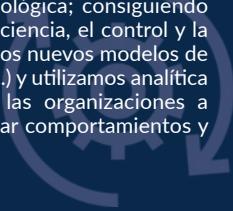
## Información de gestión y financiera

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.



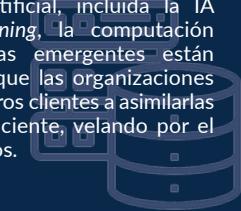
## Gestión y control de riesgos

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 asimilarlas 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.

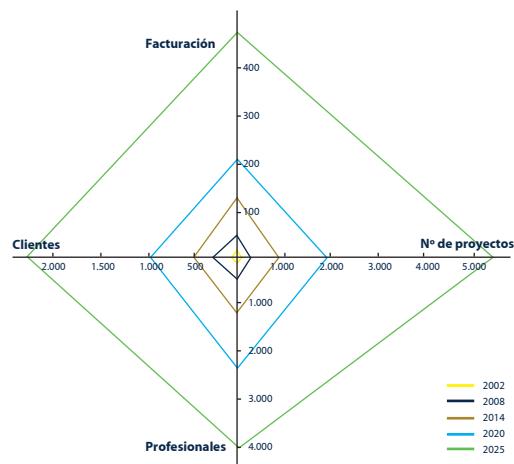
Durante el ejercicio 2025, la Firma ha desarrollado su actividad en un escenario complejo y cambiante, en el que han impactado dinámicas tales como la digitalización (y en particular la adopción de la IA), la transición energética, las guerras, el debilitamiento del liderazgo de Occidente, o el incierto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

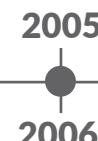
**2005, Un mundo de soluciones**

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)

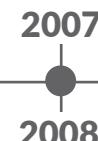
**2007, One Team**

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)

# Haciendo que las cosas ocurran

*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



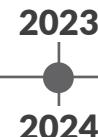
- 3.200 profesionales
- 1.500 clientes (300 nuevos)
- 39 oficinas (apertura de Bolonia, Estambul, Johannesburgo, Toronto y Monterrey)
- Más de 4.000 proyectos
- Cerca de 4 millones y medio de horas de consultoría

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 Dhabi)
- 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

## Hitos de 2025

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





# The Challenge of Transcending

*En Management Solutions asumimos con ilusión el reto de trascender, es decir, de crecer generando un impacto que perdure*



Alfonso Serrano-Suñer. Yearly Meeting 2025, España

Bajo el lema "*The Challenge of Transcending*", Management Solutions organizó en el mes de julio su Convención Anual en el Teatro Real de Madrid.

Durante la Convención se realizó el análisis del contexto macroeconómico internacional, se repasaron los logros obtenidos por la Firma y se marcaron los objetivos de cara al próximo ejercicio. En este apartado se resumen algunos de los planteamientos expuestos en la Convención.

En años anteriores se habían abordado temas como el crecimiento sostenible, el emprendimiento, la inteligencia artificial o la resolución de problemas. En esta ocasión, la Convención se centró en un tema que pretendía sobrepasar lo anterior: el reto de trascender.

El término proviene del latín *transcendere*, que une el prefijo "*Trans*" (ir más allá) y la palabra "*Scandere*" (ascender, escalar). En filosofía, trascender implica dejar atrás lo meramente inmediato, para construir algo que tenga valor duradero.

En definitiva, trascender es crecer superando nuestros límites y generando un impacto duradero.

Pero ¿por qué trascender? En opinión de Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, porque en un mundo que cambia a un ritmo tan vertiginoso, donde muchas veces lo urgente eclipsa lo importante, trascender nos invita a mirar más allá.

Y es que, tal y como se expuso en la Convención, no solo importa alcanzar el éxito en lo que nos propongamos, sino también construir un legado que genere valor y perdure en el tiempo. Una dinámica que inspire, que siga siendo útil para generaciones futuras.

Pero trascender como Firma no es lo normal. Apenas un 10 % de las compañías que se crearon hace 50 años siguen existiendo hoy (es más, el 50 % desaparece en los 5 primeros años). Trascender, entonces, es el resultado de decisiones conscientes basadas en principios sólidos.

A lo largo de la historia podemos encontrar personas, instituciones y empresas que han trascendido.

Por ejemplo, Marie Curie, nacida en 1867, fue la primera persona en recibir dos premios Nobel en disciplinas distintas: Física en 1903 y Química en 1911. Pero más allá de los reconocimientos, lo que la hace trascendente es su compromiso con la ciencia como servicio a la humanidad.

En Isaac Newton y su obra *Principia Mathematica* (publicada a finales del XVII), encontramos un tratado que revolucionó la física, redefiniendo la forma en que la humanidad entiende el universo. Su legado, ampliado y matizado (para situaciones extremas) más de dos siglos después por Einstein, sigue vigente, mostrando que el conocimiento, cuando es profundo y verdadero, trasciende el tiempo.

Pensemos también en la Universidad de Oxford, con registros de actividad académica que datan del año 1096. Más de 70 premios Nobel y 28 primeros ministros británicos pasaron por

sus aulas. O en la Universidad de Salamanca, fundada hace más de 800 años (1218) por Alfonso IX de León, y reconocida como universitas por el papa Alejandro IV en 1254. Fue la primera universidad europea en obtener ese título y también la primera en debatir y defender públicamente los derechos de los pueblos originarios en América. Estas instituciones fueron construidas con la intención de formar, transformar, permanecer; en definitiva, de generar un impacto positivo en la sociedad.

En el ámbito empresarial, encontramos también ejemplos muy significativos, algunos ya comentados en anteriores Convenciones, como Amazon, fundada en 1994 como librería online, y que es hoy una de las mayores plataformas logísticas y tecnológicas del mundo: más de 1,5 millones de empleados, más de 638.000 millones de dólares de ingresos en 2024 y presencia directa en 58 países. Pero es que, más allá de los números, Amazon ha creado nuevas categorías de consumo, ha transformado la logística y ha construido ecosistemas tecnológicos que soportan millones de negocios en el mundo.

Y al margen de una u otra empresa, pensemos también en profesiones. La nuestra, por ejemplo, la consultoría de negocio, tal y como resaltó Alfonso Serrano-Suñer, cuando se ejerce con rigor y propósito, no se limita a generar resultados puntuales; puede y debe transformar, buscando un impacto positivo y duradero.

Porque cuando ayudamos a una entidad a redefinir su modelo de negocio y organizativo, a revisar sus políticas de riesgos o a desplegar una arquitectura de datos y modelos, estamos, en realidad, ayudando a tomar y a ejecutar decisiones que condicionarán su trayectoria durante años. Es más, cuando trabajamos con excelencia, honestidad y vocación de servicio, estamos construyendo reputación. Porque cada proyecto que hacemos bien, deja una huella. Y es que todo lo que hacemos, si se hace bien, trasciende.

Y para ello hay que derrochar mucho esfuerzo y generosidad. Como escribió Marie Curie: "Hay que perseverar y, sobre todo,

tener confianza en uno mismo. Hay que sentirse llamado a una gran tarea, y hay que alcanzar esa tarea, cueste lo que cueste".

Eso es lo que aspiramos a hacer en Management Solutions: perseverar con confianza y asumir con ilusión la tarea a la que hemos sido llamados. Y es que, para Management Solutions, como recordó Alfonso Serrano-Suñer, trascender no es una aspiración teórica, sino una consecuencia natural de nuestra forma de hacer consultoría.

Significa integrar conocimiento técnico, visión estratégica y compromiso personal, para crear soluciones que, no solo resuelvan problemas inmediatos, sino que perduren, generando valor, mucho después de que un proyecto haya concluido.

Como ocurre, por ejemplo, con los modelos internos de rating que diseñamos hace más de 20 años (algunos con redes neuronales), y cuya metodología sigue vigente hoy, tras múltiples adaptaciones regulatorias, económicas y tecnológicas.

O cuando diseñamos, desarrollamos y parametrizamos soluciones de información para la gestión en grandes organizaciones globales, soluciones que, casi tres décadas después, siguen vigentes.

O cuando por primera vez en la historia conseguimos construir una plataforma global para gestionar y controlar la actividad de tesorería y mercado de capitales en varios continentes, plataforma cuyos fundamentos utilizan hoy numerosas entidades sistémicas.

Trascendemos cuando supimos poner el foco, anticipándonos a lo que se volvería más tarde en un requisito normativo, en el diseño y ejecución de proyectos relacionados con sostenibilidad.

Lo hacemos también cada vez que redefinimos junto a nuestros clientes sus modelos organizativos, simplificando estructuras,

# The Challenge of Transcending

*Fieles a nuestra misión, nos comprometemos a seguir resolviendo problemas, transformando desafíos en soluciones generadoras de valor, contribuyendo así al crecimiento sostenible de nuestros clientes, nuestros profesionales y la sociedad*

clarificando funciones clave, reorganizando su gestión y adaptando sus esquemas de gobernanza a la regulación.

O cuando lideramos la implantación de nuevas tecnologías y metodologías con sentido de negocio, como en los más de 500 proyectos en los que hemos aplicado inteligencia artificial durante este último año, siempre con un enfoque responsable, auditável y conforme a los marcos normativos más exigentes.

Pero más allá de la dimensión profesional basada en la excelencia técnica y humana que pretende servir de inspiración a otros, en Management Solutions entendemos la trascendencia como un compromiso. Un compromiso irrenunciable que adquirimos, por supuesto, con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser, pero también con los profesionales de la Firma y con la sociedad en su conjunto.

La apuesta por la innovación a través de nuestros equipos de I+D, por la formación constante y de calidad, o por nuestra acción social (como nos recuerda la espiritualidad ignaciana, "es noble aspirar a lo más grande, pero sin dejar de conmovernos por lo más pequeño"), son ejemplos claros de dicho compromiso.

En definitiva, en Management Solutions mantenemos firme nuestro empeño en construir una firma con visión, propósito y vocación de permanencia. Parafraseando al gran filósofo español José Ortega y Gasset: "La vida cobra sentido cuando se hace de ella una aspiración a no renunciar nunca".

Y qué mejor prueba de ello que constatar cómo, tras algo más de veintitrés años resolviendo problemas, hemos sido capaces de multiplicar por más de 50 veces nuestro tamaño.

Somos hoy un equipo de más de 4.000 profesionales de extraordinaria valía, que opera en 5 continentes, a través de nuestras 52 oficinas en el mundo.

Estamos construyendo una gran firma que ambiciona liderar la consultoría de negocio a nivel internacional, en todas las industrias en las que opera y en todas las líneas de servicio que presta a sus ya más de 2.200 clientes, que a su vez son grandes líderes globales y locales.

Una firma que cuenta con un extraordinario equipo de profesionales: un equipo de talento, con fuerte perfil analítico, pero que a la vez atesora un profundo conocimiento del negocio de sus clientes; un equipo multicultural, joven y bien formado; un equipo de emprendedores que demuestra a diario su vocación de servicio, su talento y su compromiso con la creación de valor.

Y es que este compromiso está íntimamente ligado a lo que hacemos y a nuestra misión: crear propuestas de valor para nuestros clientes comprometiéndonos con su implantación efectiva, y todo ello con el firme propósito de contribuir de manera comprometida al crecimiento sostenible de nuestros clientes, profesionales y de la sociedad en su conjunto.

Pero nada de esto hubiera sido posible si no contáramos con una cultura diferencial. Y es que somos una firma con alma, donde importa lo que hacemos y cómo lo hacemos.

Una cultura de vocación de servicio, de generosidad y humildad, de sentido crítico, de orientación a resultados, de búsqueda constante de la excelencia. Una cultura de emprendimiento, que nos empuja a salir de nuestra zona de confort y pisar terrenos desconocidos hasta dominarlos, y así seguir creciendo.

Y es ahí donde radica la trascendencia en Management Solutions: esa fuerza inquebrantable de un equipo unido por unos principios, por unos valores y por una misión compartida.

El futuro está lleno de retos, y, como nos decía el mencionado filósofo español José Ortega y Gasset, "solo cabe progresar cuando se piensa en grande, solo es posible avanzar cuando se mira lejos".

Y eso es a lo que aspiramos en Management Solutions. Seguiremos poniendo nuestro talento, esfuerzo e ilusión al servicio de nuestros clientes, construyendo esta gran firma que es Management Solutions. Y lo haremos, procurando trascender. Porque en Management Solutions seremos lo que nos propongamos ser; lo mejor de la Firma está por llegar y serán los profesionales de la Firma los que lo harán realidad.

En 2025 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos hace un año, creciendo por encima de lo presupuestado, aumentando nuevamente la cuota de mercado, y haciéndolo de manera orgánica, diversificada y sostenida, aplicando un modelo de gestión que maximiza nuestro potencial, garantiza la proyección de nuestros profesionales y sienta las bases de un crecimiento sostenido para los próximos años.

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

Como resultado de todo lo anterior, hemos aumentado nuestra presencia en gran parte de las entidades con las que ya veníamos colaborando, extendiendo nuestra prestación de

servicios a nuevas áreas y divisiones de negocio, impulsando la diversificación sectorial con el despliegue en nuevas industrias, y hemos seguido incrementando nuestra cartera de clientes.

Una cartera integrada por grandes multinacionales, corporaciones y entidades líderes locales, a la que se han incorporado más de 200 nuevos nombres este año, todos ellos de importancia estratégica en sus respectivos mercados. Adicionalmente, durante el ejercicio hemos aumentado nuestra presencia y visibilidad en los reguladores y supervisores de los mercados en los que estamos presentes.

Como ya se ha mencionado, el crecimiento de nuestra actividad no hubiera sido posible sin contar con el extraordinario equipo de profesionales que conforman nuestra Firma. Un equipo de profesionales de talento, comprometido, acreedor de una fuerte cultura corporativa basada en unos valores que marcan la diferencia.

En definitiva, un año más hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos.

Afrontamos el futuro con ilusión y confianza, con el firme propósito de ayudar a nuestros clientes a crecer de manera sostenible. Y es que en Management Solutions asumimos con ilusión el reto de trascender.



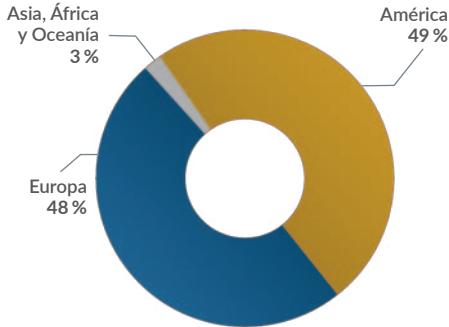
# Diversificación

Durante el año 2025 hemos seguido avanzando en nuestro proceso de diversificación:

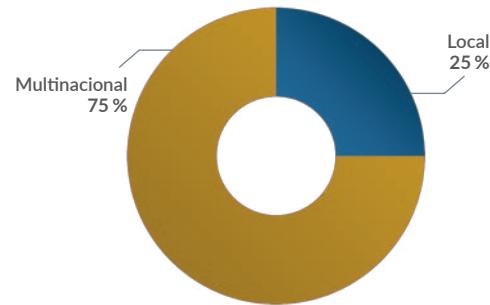
- ▶ Creciendo nuevamente de manera consistente en América, Europa, Asia, África y Oceanía.
- ▶ Intensificando la actividad en todas las industrias reguladas, manteniendo el liderazgo en Finanzas, ganando cuota en Energía y dinamizando la actividad en Telecomunicaciones y en Otras industrias.
- ▶ Aumentando nuestra cartera de clientes.
- ▶ Actualizando nuestra oferta de soluciones:

- Estrategia
- Gestión comercial y marketing
- Información de gestión y financiera
- Gestión y control de riesgos
- Transformación: organización, procesos y sistemas
- Nuevas tecnologías y metodologías

## Diversificación geográfica<sup>6</sup>



## Diversificación de clientes<sup>6</sup>



### América

- ▶ Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México) crece con mucha fuerza y se refuerza con las aperturas de Columbus (Ohio) y Phoenix (Arizona).
- ▶ Sudamérica vuelve a crecer a dos dígitos, liderado por Brasil.
- ▶ Se consolida el crecimiento en todos los países de Centroamérica.

### Europa

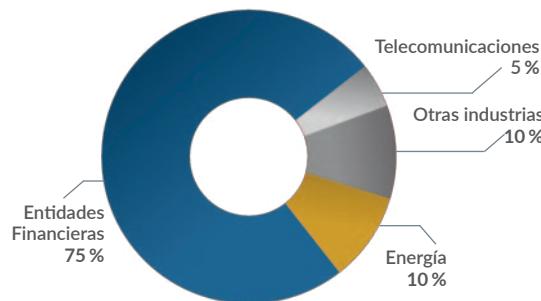
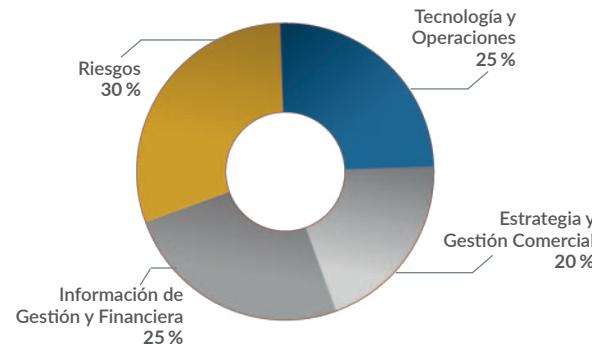
- ▶ España mantiene el crecimiento de los últimos años.
- ▶ Países Bajos y Reino Unido lideran el crecimiento en Europa; y Alemania, Austria, Polonia, Francia, Italia, Portugal y Suiza mantienen su fortaleza.
- ▶ Las oficinas de Países Nórdicos crecen a dos dígitos, con Dinamarca triplicando y Suecia duplicando su actividad.
- ▶ En el resto de Europa se mantiene un crecimiento sostenido, destacando la apertura de oficina en Bruselas (Bélgica).

### Asia, África y Oceanía

- ▶ Asia crece con fuerza, con China superando el 25 %, Turquía triplicando y Emiratos Árabes Unidos duplicando su actividad.
- ▶ Despegan las operaciones en África con foco en Sudáfrica (+40 %).
- ▶ Crecimiento de la actividad en Australia por encima del 10 % y apertura de Melbourne.

- ▶ Más de 2.200 clientes activos.
- ▶ Más de 200 nuevos clientes (de todas las geografías e industrias).
- ▶ Aumento de la presencia en entidades líderes globales y locales, reguladores y supervisores, y organismos supranacionales.
- ▶ Refuerzo del modelo de relación con proveedores estratégicos.

<sup>6</sup> Medido en horas de consultoría

**Diversificación sectorial<sup>7</sup>****Diversificación de soluciones<sup>7</sup>****Finanzas**

- Una mayor especialización por negocios (pagos).
- Referentes en Transformación Digital (con foco en la adopción de IA) y Sostenibilidad.
- Liderazgo en adecuación normativa.

**Energía y Telecomunicaciones**

## ► Crecimiento a dos dígitos motivado por:

- El aumento de la base de clientes.
- La mayor oferta de servicios.
- El despliegue de ambas prácticas en más geografías.

**Otras industrias**

## ► Fuerte crecimiento en Otras industrias debido a:

- Una mayor especialización en industrias, con especial avance en Distribución, Tecnología, Construcción, Industria 4.0 y Educación.
- Inicio de actividad en nuevas industrias como la industria de Defensa.

<sup>7</sup> Medido en horas de consultoría

**“Adaptamos nuestra propuesta de valor a un entorno en permanente transformación”**

En un contexto marcado por una constante transformación, las empresas se enfrentan a nuevos desafíos que exigen respuestas efectivas y adaptables.

En Management Solutions invertimos para mejorar continuamente nuestra propuesta de valor, desarrollando soluciones innovadoras y comprometiéndonos con su implantación efectiva.

Nuestra experiencia nos permite identificar con precisión los problemas a los que se enfrentan nuestros clientes y desarrollar estrategias basadas en nuestra experiencia que aprovechan la disruptión tecnológica para optimizar procesos, mejorar la experiencia del cliente, gestionar riesgos con mayor precisión o extraer más valor a la información disponible.

Por ello, hemos reforzado nuestra propuesta de valor en áreas críticas para nuestros clientes como la adopción de la IA, la lucha contra los delitos financieros, la ciberseguridad, los retos de los nuevos ecosistemas de pagos o la sostenibilidad de los negocios.

**Sara de Francisco**  
Socia de Management Solutions

# Crecimiento e innovación

## Crecimiento rentable

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

## Innovación I+D+i

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

## Gestión del talento

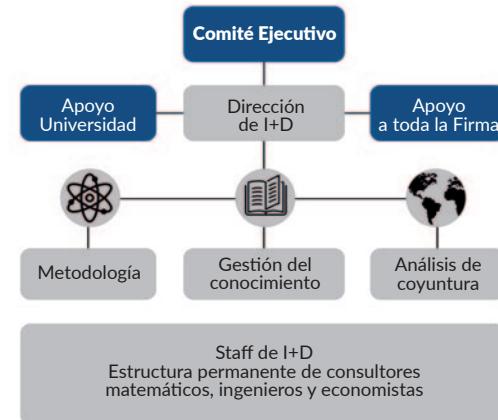
Garantizando, a través de nuestro modelo de partnership, un desarrollo profesional que recompense el mérito de cada uno de nuestros profesionales, siendo el carácter emprendedor de la Firma un enfoque distintivo de nuestra gestión empresarial.

## Crecimiento rentable



- ▶ Crecimiento sostenido del 6%<sup>8</sup> (orgánico, diversificado, rentable).
- ▶ Seis millones de horas de consultoría.
- ▶ Ganando cuota en nuestros principales mercados de referencia.
- ▶ Rigor en la gestión financiera.
- ▶ Nuevo plan estratégico Y30 que ambiciona duplicar el tamaño de la Firma en 5 años, cuyas claves son:
  - Intensificar la presencia en mercados maduros con mayor potencial y reforzar nuestras estructuras en Asia, Oriente Medio y África.
  - Avanzar en nuestra diversificación sectorial y, en particular, desarrollar nuestra práctica de Defensa y, por extensión, Administraciones Públicas.
  - Crear nuevos servicios basados en IA (por ejemplo, AI Studio™).
  - Fortalecer modelos de relación apalancados en el talento de los profesionales y el liderazgo del equipo directivo.

## Innovación I+D+i

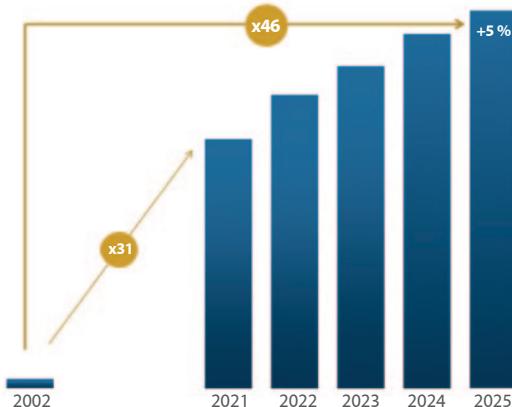


- ▶ Inversión equivalente al 10 % de la capacidad de la Firma.
- ▶ Estructura permanente integrando equipos de:
  - Metodología (Innovación).
  - Normativa.
  - Análisis de coyuntura.
- ▶ Cobertura global (todos los países, industrias y líneas de servicio).
- ▶ Colaboración con universidad / instituciones / empresas.
- ▶ Gestión del conocimiento (difusión de los resultados tanto a los responsables de negocio como a los responsables de cátedra).
- ▶ Ejecución del Plan Global de I+D (más de 250 acciones ejecutadas):
  - Creación de nuevos servicios "inteligentes".
  - Adecuación de nuestras soluciones para su uso interno, mejorando la competitividad de nuestros servicios.
  - Elaboración de más de 200 publicaciones especializadas (destacando el documento sobre la transformación del ecosistema de pagos).
  - Seguimiento continuo del panorama regulatorio cross país y cross industria (generando alertas normativas y notas técnicas).
  - Mejora de contenidos, y aumento del perímetro de los informes de coyuntura.
  - Afinado de las propuestas de valor.
  - Actualización continua de los planes de formación.

<sup>8</sup> Más de 450 millones de euros de facturación anual.

## Gestión del talento

Evolución de la plantilla



► Más de 4.000 profesionales, creciendo desde la base, con cerca de 1.000 incorporaciones y más de 250 becas durante el ejercicio.

► Promoción basada en el mérito de toda la pirámide:

- Refuerzo de la primera línea de dirección (11 nuevos socios y 28 nuevos directores).
- Mayor capacidad directiva (174 nuevos gerentes y supervisores).
- Crecimiento orgánico en todas las categorías.

► Gestión global de la pirámide ("One Team").

► Excelencia en la incorporación de talento (más de 200.000 candidatos analizados).

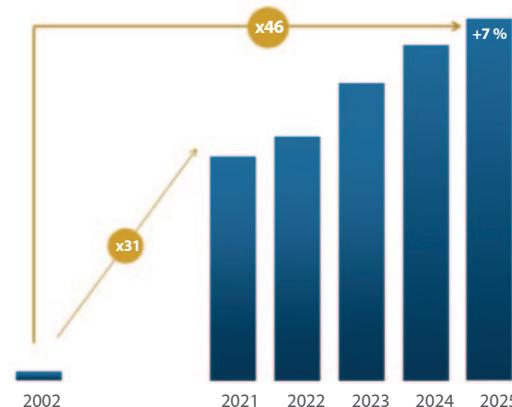
► Refuerzo de los vínculos con la Universidad y el Postgrado:

- Presentes en más de 400 facultades de Europa, América, Asia, África y Oceanía.
- Cerca de 260 convenios de colaboración.
- Más de 10 premios de Trabajo Fin de Grado o Máster y patrocinios.
- Impartiendo formación en varias de las universidades más prestigiosas de Europa y América.

► Refuerzo de los procesos de supervisión, evaluación y tutoría:

- Procesos de evaluación continua, primando el talento.
- Programa semestral de tutorías (intentando alinear las necesidades de los profesionales con las oportunidades que ofrece la Firma).
- Seguimiento semestral del área de Personas al equipo directivo.

Horas de formación



► Énfasis en la formación:

- Cerca de 400.000 horas invertidas en formación.
- 160 cursos (12 nuevos) impartidos en 1.314 sesiones.
- Mejora continua del Plan de Formación:
  - Graduación de la duodécima y decimotercera promociones del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – Comillas ONEXED en España.
  - Graduación de la novena promoción del Diplomado en el Tecnológico de Monterrey en México.
  - Programas avanzados de formación en colaboración con INSPER en Brasil, con la Universidad Pontificia Javeriana en Colombia y con la Pacífico Business School en Perú.
  - Desarrollo del e-learning (Moodle y Coursera) de formación reglada/voluntaria.
  - Complemento externo: con foco en el equipo directivo (CFA, FRM, CFA, CISI, Cloud, etc.).



*En 2025 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos*

# Comunicación y flexibilidad organizativa

## Comunicación

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

## Comunicación



## Flexibilidad organizativa

### Dirección de Medios

	Área de Personas
	Administración y Finanzas
	Tecnología
	Marketing y Comunicación
	Infraestructuras y Servicios Generales
	Legal y Fiscal
	Auditoría, Calidad y Cumplimiento

## Flexibilidad organizativa

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

- ▶ Refuerzo de actividades de marca (actualización del *branding*).
- ▶ Canales de comunicación digital:
  - Nuevos contenidos en intranet y web (*microsites* sobre carreras profesionales y otros *trending topics*: IA, sostenibilidad, pagos, píldoras formativas, *webinars*, *One Team*, etc.).
  - Nuevos contenidos en RRSS.
- ▶ Más publicaciones especializadas:
  - Publicación de *white papers* sobre el ecosistema de pagos.
  - Informes trimestrales de coyuntura (4 informes globales y 120 informes de país).
  - Notas Técnicas y Novedades Normativas (*cross industria*).
- ▶ Mayor presencia en foros de profesionales y de Supervisores.
- ▶ Más Acción Social, patrocinio y mecenazgo:
  - Más de 50 actividades solidarias: Kilómetros solidarios, Navidades Solidarias, VIII Carrera Solidaria, Conciertos Solidarios de Navidad, donaciones de sangre, donaciones de equipos informáticos, voluntariados corporativos, participación en eventos deportivos solidarios, etc.
  - Colaboraciones con ONG, fundaciones e instituciones del mundo de la ciencia y de la cultura (Teatro Real, Real Academia de Ciencias, Fundación Pro-RAE, Escuela Superior de Música Reina Sofía, Fundación Princesa de Girona, Fundación ONCE, Fundación Prodís, Fundación SERES, etc.).
- ▶ Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- ▶ Mayor apoyo al Club Deportivo en todas las oficinas de la Firma:
  - Más de 1.000 participantes en torneos deportivos internos y externos.
  - Organización de eventos deportivos: torneos de golf, torneos de pádel, fútbol sala y otros deportes (baloncesto, ajedrez, voleibol, tenis playa, etc.).

- ▶ Refuerzo de las áreas y funciones de Medios:
  - Refuerzo de la estructura en todas las áreas de medios (con foco en las áreas de Finanzas y Personas).
  - Despliegue del Plan de Transformación Tecnológica (automatización de procesos, mejora de entornos informacionales, renovación de infraestructuras y refuerzo de la seguridad).
  - Ejecución del plan de adopción de IA.
  - Apertura de nuevas oficinas en Columbus -Ohio-, Phoenix -Arizona-, Bruselas -Bélgica- y Melbourne -Australia-, ampliación en Madrid, Frankfurt, Río de Janeiro y Ciudad de México.
  - Adecuación a nuevos requerimientos normativos.
- ▶ Función global de control (Auditoría, Calidad y Cumplimiento):
  - Actualización y difusión de políticas corporativas.
  - Elaboración de un mapa de cumplimiento global.
  - Certificaciones externas en procesos (ISO 9001), en Ciberseguridad (ISO 27001), en Compliance Penal sobre prevención de delitos (UNE 19601), en Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (ISO 22301), en cálculo de la huella de carbono (ISO 14064) y Esquema Nacional de Seguridad (ENS) en su nivel ALTO.
  - Informes recurrentes de Auditoría, Cumplimiento y Calidad.



## "Hemos vuelto a cerrar un ejercicio excelente, creciendo de una manera sostenida y demostrando una firme voluntad de trascender"

Un año más, superamos las metas que nos propusimos hace doce meses, aprovechando al máximo nuestras fortalezas, sirviendo a nuestros clientes con excelencia, integridad, humildad, generosidad y pasión.

Hemos logrado un crecimiento del 6 %, un crecimiento sostenido en el tiempo que solo es posible cuando se cuenta con un equipo extraordinario. Profesionales con una sólida formación, carácter emprendedor y una gran capacidad de esfuerzo; con un fuerte perfil analítico y un profundo conocimiento de las industrias en las que trabajamos.

Un equipo multidisciplinar y multicultural (en el que están representadas más de 40 nacionalidades) que afronta cada desafío con ética, responsabilidad y compromiso. Capaz de generar valor y liderar el cambio a través del emprendimiento.

Un año más, hemos vuelto a hacer que las cosas ocurran, asumiendo el reto de trascender, transformando problemas en soluciones innovadoras que crean impacto real para nuestros clientes y la sociedad.

**Ignacio Layo**  
Socio de Management Solutions



Yearly Meeting 2025, España

## Compromiso con el cliente

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



**+2.200**

clientes globales y locales



**200**

de ellos nuevos



**+200**

publicaciones especializadas





# Orientación al cliente

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

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

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

## Diversificación de clientes

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

Al cierre del ejercicio, Management Solutions contaba con más de 2.200 clientes activos (200 nuevos clientes en el año), agrupados en tres grandes segmentos: multinacionales, entidades locales y confederaciones nacionales o regionales, todas ellas instituciones líderes en sus respectivos mercados.

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

## Modelo global

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

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

## Nuestros partners estratégicos

Con el objetivo de anticiparnos y dar respuesta a las necesidades cambiantes de nuestros clientes, Management Solutions mantiene una sólida red de alianzas industriales y tecnológicas con firmas líderes en el ámbito tecnológico.

La colaboración estrecha con estas compañías nos permite ofrecer el servicio más innovador a nuestros clientes y comprometernos con la implantación efectiva de nuestras propuestas de valor.

## BBVA México reconoce a Management Solutions como proveedor mejor evaluado en 2025

De acuerdo con la evaluación recurrente que BBVA México realiza para sus más de 100 proveedores, Management Solutions ha resultado de nuevo considerado como el mejor proveedor en el segmento de grandes proveedores. Los criterios aplicados se fundamentan en la calidad del desempeño del conjunto de equipos que desarrolla proyectos para BBVA y el alineamiento de nuestras actuaciones con las políticas de control establecidas (por ejemplo, certificaciones).

Este hecho pone nuevamente de manifiesto la confianza que BBVA México tiene en la capacidad de Management Solutions para generar valor, y resulta un hito relevante para nuestro posicionamiento en los retos estratégicos de la entidad para el periodo 2025-2029.

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

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

## **Metodología del control de calidad**

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

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

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

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

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

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

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

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

## **Certificado de calidad ISO 9001**

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

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

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

## **Metodología del control de calidad**

### **Actividades**

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

### **Entregables**

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

# Compromiso con la industria

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

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

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

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

Durante 2025 Management Solutions publicó el *white paper* “Transformación del ecosistema de pagos: evolución, retos y oportunidades” que analiza la evolución, el estado actual, los desafíos y las oportunidades existentes en el ecosistema de pagos, para ayudar a comprender la magnitud y naturaleza de los cambios que le afectan.

### *Transformación del ecosistema de pagos: evolución, retos y oportunidades*

La prestación de servicios de pago constituye el pilar fundamental sobre el cual se articula el intercambio de flujos monetarios dentro del sistema financiero. Esta actividad se encuentra inmersa en un proceso de transformación constante, impulsado por un entorno altamente competitivo. En dicho contexto, todos los participantes del ecosistema (entendido como el conjunto integrado por actores, infraestructuras, normas y tecnologías que facilitan la transferencia de valor económico entre usuarios finales, tanto en el ámbito de pagos minoristas como mayoristas, e incluyendo a bancos centrales, entidades financieras, proveedores de servicios no bancarios, operadores tecnológicos y usuarios) se ven, en mayor o menor medida, impactados por los cambios derivados de dicha transformación.



*El ecosistema de pagos: una evolución ligada al progreso de la civilización e impulsada por la innovación*

La historia del ecosistema de pagos es reflejo del progreso económico y social de la humanidad. Desde las formas más rudimentarias de trueque hasta los sistemas digitales automatizados, este ámbito ha acompañado el desarrollo de la civilización. En el siglo XXI, se ha convertido en una de las áreas más dinámicas dentro del ámbito financiero y tecnológico, catalizando nuevas formas de intercambio económico.

Diversos organismos internacionales, como el Banco de Pagos Internacionales (BIS), han resaltado en sus informes esta transformación, señalando tanto las oportunidades como los riesgos asociados. Según el BIS, el nuevo paradigma exige el desarrollo de una infraestructura de pagos eficiente, segura e interoperable, que contribuya a la estabilidad monetaria y a la inclusión financiera.

La pandemia de COVID-19 actuó como un acelerador de esta evolución, impulsando la adopción de métodos de pago sin contacto, el crecimiento del comercio electrónico y el uso intensivo de servicios financieros digitales. Esta aceleración ha marcado una transición desde un modelo centrado en la banca tradicional hacia un ecosistema más diverso, descentralizado y colaborativo, conformado por una red interconectada de instituciones, empresas tecnológicas, entes reguladores, proveedores de infraestructura y usuarios finales.

*El ecosistema de pagos actual: un ecosistema atractivo y en crecimiento*

El ecosistema de pagos actual se caracteriza por la coexistencia de múltiples actores y tecnologías. Entre ellos se incluyen el uso de efectivo, los esquemas tradicionales de tarjetas (como Visa o Mastercard), los sistemas de transferencias bancarias, las billeteras digitales, los pagos móviles mediante códigos QR, así como un número creciente de soluciones innovadoras, tales como las plataformas de pago integradas en redes sociales o en marketplaces.

Esta diversidad de actores y tecnologías convierte al ecosistema de pagos en un entorno dinámico, atractivo y en constante expansión, cabiendo destacar cuatro ámbitos de evolución según datos del Fondo Monetario Internacional:

- ▶ Cambios en los patrones de depósitos y préstamos: si bien el número de cuentas bancarias ha aumentado a nivel global, en muchas regiones se ha observado una disminución del valor de los depósitos y los préstamos. Por ejemplo, en Oriente Medio y Asia Central, la proporción de préstamos respecto al PIB descendió del 59 % en 2021 al 55 % en 2022. Esta caída puede atribuirse, en parte, a la reversión de las políticas implementadas durante la pandemia de COVID-19 para incentivar el crédito, así como a un endurecimiento de la política monetaria como respuesta al aumento de la inflación.
- ▶ Transformación en los medios de acceso a la financiación: en los últimos años, se ha producido un cambio significativo en los canales de acceso financiero. Mientras que los puntos de contacto tradicionales, como los cajeros automáticos y las sucursales bancarias, están en declive, las plataformas no tradicionales, como los agentes minoristas y los operadores de dinero móvil, están experimentando un notable crecimiento.
- ▶ Crecimiento sostenido de los servicios financieros digitales: en la mayoría de las regiones, los servicios financieros digitales continúan expandiéndose tanto en valor como en número de transacciones, consolidándose como una tendencia clave del sistema financiero global. La proliferación de canales digitales ha derivado, de forma inevitable, en un incremento en su utilización, evidenciado por el aumento tanto en el número como en el valor de las transacciones financieras digitales. Por ejemplo, en África – región que constituye un centro neurálgico del dinero móvil –, el valor de estas transacciones pasó del 26 % al 35 % del PIB entre 2021 y 2022. En Europa y el hemisferio

occidental, la preferencia se ha orientado hacia la banca móvil y en línea, con un crecimiento superior al 20 % en el volumen de transacciones bancarias digitales por cada 1.000 adultos en el año 2022.

*Retos y desafíos de un ecosistema en expansión*

El crecimiento exponencial del ecosistema de pagos plantea interrogantes fundamentales en torno a su seguridad, gobernanza, resiliencia y accesibilidad. Uno de los principales retos es mantener la confianza del usuario en un entorno donde los ciberataques, el robo de identidad y el fraude digital son cada vez más frecuentes, y donde las dependencias externas (como la energía eléctrica, la conectividad a internet, las redes de comunicaciones móviles, la infraestructura de centros de datos o los servicios de DNS y certificados digitales, por ejemplo) de un entorno completamente digital se convierten en críticas.



# Compromiso con la industria



Asimismo, la irrupción de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial y la tecnología *blockchain*, ha dado lugar a modelos de pago disruptivos cuyo marco normativo aún se encuentra en proceso de desarrollo.

Entre las innovaciones más transformadoras destaca la aparición de las criptomonedas. Concebidas originalmente como alternativas descentralizadas al dinero fiduciario, criptodivisas como Bitcoin y Ethereum han evolucionado hasta convertirse en activos digitales. Aunque todavía no se utilizan de manera generalizada como medio de pago cotidiano, su impacto en la arquitectura financiera global ha sido significativo.

En respuesta a este fenómeno, numerosos bancos centrales están explorando el desarrollo de Monedas Digitales de Banco Central (CBDC, por sus siglas en inglés) como alternativa

regulada a las criptomonedas privadas. El *CBDC Tracker* del *Atlantic Council* ofrece una visualización detallada y actualizada de los países que están investigando, desarrollando o implementando este tipo de monedas digitales. Según los datos más recientes, 134 países –que en conjunto representan el 98 % del PIB mundial– han analizado la posibilidad de lanzar una CBDC, 3 han concluido el proceso con un lanzamiento efectivo (Bahamas, Jamaica y Nigeria) y 108 adicionales continúan avanzando en el proceso estando en distintos estadios de evolución. En mayo de 2020, esa cifra era de tan solo 35 países.

Por otro lado, la inclusión financiera continúa siendo un objetivo pendiente en muchas regiones del mundo. Las brechas digitales, económicas y culturales siguen excluyendo a millones de personas del sistema formal de pagos, lo cual limita su participación plena en la economía global.

Finalmente, la regulación y supervisión del ecosistema de pagos enfrenta el desafío de adaptarse a un ritmo de innovación sin precedentes, sin frenar su desarrollo. El equilibrio entre fomentar la competencia y proteger al consumidor se vuelve cada vez más complejo en un entorno donde los límites entre la tecnología y las finanzas son cada vez más difusos.

*¿Cómo ayudar a entender la naturaleza de los cambios?*

Dada la complejidad inherente del ecosistema de pagos, no resulta sencillo comprender la magnitud y naturaleza de los cambios que le afectan. Con el objetivo de contribuir a este entendimiento, el documento publicado por Management Solutions propone, desde un enfoque didáctico:

- ▶ Presentar una visión histórica de la evolución del ecosistema de pagos, identificando los principales factores de transformación que han obligado a las organizaciones – tanto prestadoras de servicios de pago como usuarias– a adaptarse para mantenerse a la vanguardia en la prestación y el uso de dichos servicios.
- ▶ Describir el ecosistema actual, considerando tanto la perspectiva del mercado (oferta y demanda de servicios de pago) como el marco regulatorio que lo rige.
- ▶ Reflexionar sobre los desafíos de transformación que enfrentan los diversos actores del ecosistema, teniendo en cuenta que el nivel de sofisticación y digitalización de empresas y personas es cada vez mayor, lo cual ha dejado obsoletas muchas soluciones de pago tradicionales.
- ▶ Analizar las oportunidades que un proceso de transformación tan profundo puede generar, tanto para los actores tradicionales (aquejlos que históricamente han liderado el ecosistema) como para nuevos participantes que, por su naturaleza, escala o experiencia tecnológica, pueden convertirse en protagonistas relevantes del ecosistema.

## Informe sobre coyuntura económica

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

Este seguimiento se plasma en dos publicaciones trimestrales: i) un informe de coyuntura macroeconómica global (*cross país*), centrado en los indicadores macroeconómicos, y ii) un informe detallado por país en el que, además de la información macroeconómica local, se proporciona una visión de los principales indicadores sectoriales (sector bancario y asegurador, energía y telecomunicaciones).

## Apuntes normativos

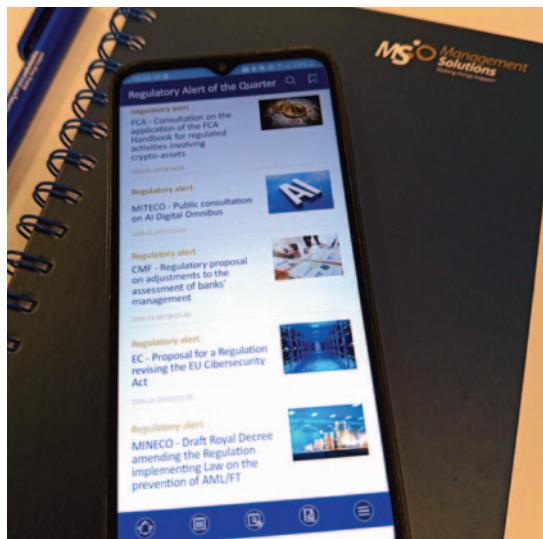
Como firma de servicios profesionales de consultoría en industrias reguladas, Management Solutions realiza un especial seguimiento del ámbito normativo que afecta a los sectores en los que opera. La Firma recopila (semanal y trimestralmente) las principales novedades normativas de las industrias en las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

Concretamente, durante 2025 se han elaborado varias notas técnicas sobre las normativas más relevantes publicadas por

instituciones de referencia sobre ámbitos como la solvencia y la gestión de los riesgos de las entidades financieras, destacando las directrices finales de la EBA para la integración en la gestión de los riesgos ESG, y las publicaciones del ECB sobre la actualización de la guía de modelos internos y las recomendaciones para la simplificación del marco prudencial, de supervisión y de *reporting*.

Además, se ha actualizado la nota técnica sobre el panorama regulatorio y la nota sobre las monedas digitales emitidas por bancos centrales, con los últimos avances normativos a nivel internacional, europeo y local.

## FinRegAlerts™, la app de alertas normativas financieras de Management Solutions



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

FinRegAlerts™ incluye actualmente el acceso a los siguientes contenidos:

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

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

# Compromiso con la industria

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



Seminario sobre inteligencia artificial en Revue Banque, Francia

## **Organización, patrocinio y participación en jornadas y seminarios especializados**

Estas iniciativas fortalecen nuestro papel como agente activo dentro del ecosistema profesional, promoviendo el intercambio de conocimiento y la reflexión conjunta sobre los desafíos emergentes en cada industria.

### *Inteligencia artificial y digitalización*

*Webinar: Maximizing Efficiency with Generative AI: Productivity, Research, and Secure Automation*

Management Solutions y la Cámara de Comercio España-Noruega organizaron el *webinar Maximizing Efficiency with Generative AI: Productivity, Research, and Secure Automation* con el objetivo de mostrar cómo integrar de forma responsable la IA en entornos corporativos para aprovechar plenamente su potencial. Durante la sesión, los participantes pudieron conocer estrategias para mejorar la productividad y la investigación, técnicas de *prompting* y herramientas de IA generativa, así como reflexionar sobre cuestiones clave como la seguridad de los datos, la privacidad y los desafíos éticos.

### *Aplicación de IA en la gestión de equipos humanos, España*

El Hub de Empresas de Valencia de Banco Sabadell invitó a Management Solutions a participar como ponente en la sesión “IA en la empresa - análisis de datos para la innovación en la gestión de equipos humanos”, con el objetivo de difundir entre el tejido empresarial nuevas aplicaciones de la inteligencia artificial en el ámbito de *people analytics*.

El Hub de Empresas de Valencia, uno de los principales nodos de innovación y emprendimiento de la zona de Levante, impulsa iniciativas orientadas a mejorar la gestión empresarial. Management Solutions, que colabora desde hace tiempo con Banco Sabadell en el desarrollo de capacidades de *people analytics* junto con los equipos de RR. HH. y de IA, fue invitado a reconocimiento a su amplia experiencia en analítica aplicada a la gestión de equipos.

## *Seminario sobre inteligencia artificial en Revue Banque, Francia*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el evento AI Act, ses implications sur les secteurs bancaire et assurantiel, organizado por Revue Banque en París. La sesión reunió a representantes de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y de dos grandes grupos bancarios franceses, BPCE y Crédit Agricole, para analizar el papel de la inteligencia artificial y el impacto que supone el AI Act para los sectores bancario y asegurador.

*Desayuno de industria sobre inteligencia artificial, Portugal*

Management Solutions organizó un desayuno sobre regulación de inteligencia artificial y su aplicación en distintos sectores, que contó con la asistencia de representantes de entidades bancarias, aseguradoras y de los ámbitos del transporte y la logística presentes en Portugal. Durante el encuentro, se abordaron cuestiones relacionadas con el AI Act y su supervisión, la estrategia y los planes de adopción, los frameworks de IA, así como las principales tendencias en el desarrollo de esta tecnología en el entorno empresarial.

### *Webinar: Maximizing Efficiency with GenAI, Polonia*

Management Solutions Polonia y la Cámara de Comercio Hispano-Polaca organizaron el *webinar Maximizing Efficiency with GenAI*, centrado en cómo la inteligencia artificial generativa puede transformar la productividad en el entorno profesional. La sesión reunió a profesionales de distintos sectores y presentó herramientas y casos prácticos orientados a mejorar la eficiencia mediante el uso de IA generativa.

El encuentro abordó la formulación eficaz de *prompts* y la aplicación de la IA en tareas habituales como la redacción de correos o la elaboración de informes. También se mostraron ejemplos prácticos con soluciones como Gemini, NotebookLM y Workspace Copilots. La jornada incluyó además una reflexión sobre aspectos clave relacionados con la seguridad de los datos, la privacidad y los desafíos éticos en la adopción de la IA.



Global Process Improvement OpEx Summit, Países Bajos

#### *Global Process Improvement Operational & Excellence Summit, Países Bajos*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en la décima edición del Global Process Improvement & Operational Excellence Summit, celebrada en Ámsterdam. El congreso reunió a más de 100 representantes de empresas internacionales para analizar las últimas tendencias en excelencia operativa (OpEx), mejora de procesos y transformación digital.

La ponencia de la Firma inauguró el congreso y llevó por título “*Operational Excellence Unleashed*”, profundizando en cómo la OpEx debe entenderse como un cambio cultural y un viaje continuo y abordando aspectos tales como la transformación ágil y gobernanza, la reingeniería de procesos e hiperautomatización, el uso de la inteligencia artificial en dicha automatización o el rendimiento basado en datos.

1ª Conferencia sobre Tecnología Financiera, Brasil  
Management Solutions participó como ponente en la 1ª Conferencia sobre Tecnología Financiera, organizada por



CGRE: XXIV Jornada Anual de Riesgos, España

#### Nasdaq en São Paulo con el objetivo de abordar temas relacionados con el riesgo de crédito, el riesgo de mercado y la aplicación de la inteligencia artificial en entornos corporativos.

La Firma participó en el panel “Evolución del panorama regulatorio en Brasil”, en el que se profundizó en los impactos de la implantación de la NIIF 9 Local (Res. 4966) en Brasil y se compartieron los retos y tendencias previstas para los próximos años.

#### Gestión de riesgos financieros

CGRE: XXIV Jornada Anual de Riesgos, España  
Management Solutions, Socio Protector del CGRE, participó en la XXIV Jornada Anual de Riesgos, organizada por el CGRE (Club de Gestión de Riesgos de España) bajo el título “Navegando en la incertidumbre”, para compartir la visión de reguladores y entidades financieras sobre aspectos de actualidad y de máximo interés para el sector. La Firma participó activamente moderando una de las sesiones plenarias de la agenda, centrada en la agenda de los CRO.

#### *Conferencia sobre la gestión del riesgo de tipos de interés y balance, Países Bajos*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en un encuentro especializado en la gestión del riesgo de tipos de interés y balance (Interest Rate Risk in the Banking Book - IRRBB) y en la gestión integral del balance celebrado en Ámsterdam.

El evento reunió a líderes del sector financiero europeo para debatir las implicaciones regulatorias actuales y futuras, así como estrategias innovadoras para gestionar la volatilidad de los tipos de interés y los riesgos de mercado.

La presentación de la Firma abordó el enfoque supervisor de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) en sus inspecciones en curso, analizando los principales puntos de fricción identificados y presentando la evolución del marco de modelado hacia la denominada arquitectura Super-Graph.

# Compromiso con la industria



Banking Scene Conference 2025 Brussels, Bélgica

*Credit Risk Management, Modelling & Validation EMEA, Países Bajos*  
Además de patrocinar el evento, Management Solutions participó en la conferencia Credit Risk Management, Modelling and Validation EMEA, organizada en Ámsterdam, donde profesionales del sector financiero abordaron los desafíos actuales en modelización de riesgo de crédito, validación de modelos y cumplimiento regulatorio.

La ponencia de la Firma, titulada *“Building resilient credit risk models under evolving regulations”*, destacó la necesidad de (i) adaptar los modelos internos de riesgo de crédito (IRB) a los requisitos actuales de transparencia, robustez y trazabilidad, (ii) incorporar escenarios de estrés macroeconómico y de tipo de interés para evitar sesgos e inconsistencias y (iii) aplicar buenas prácticas para la validación (incluyendo validaciones independientes, pruebas de sensibilidad, *backtesting* y *benchmarking* externas). Además, se analizaron los efectos que las nuevas regulaciones europeas (incluyendo las últimas publicaciones de Basilea) tienen sobre los parámetros clave (PD, LGD, EAD), y cómo las entidades pueden equilibrar entre optimización de capital y cumplimiento regulatorio.

## *Banking Scene Conference 2025 Brussels, Bélgica*

Management Solutions fue una de las firmas patrocinadoras de la edición 2025 de la Banking Scene Conference, el principal evento del sector bancario en Bélgica, que profundizó en los principales desafíos relacionados con banca, pagos y la prevención del fraude.

La conferencia reunió a más de 400 profesionales del ámbito financiero y se centró en cómo las entidades bancarias están abordando su transformación interna, impulsada por la innovación tecnológica, los cambios regulatorios y las nuevas expectativas de los clientes, bajo tres áreas temáticas: banca, pagos y prevención del fraude.

*Model Risk Management for Financial Institutions, Alemania*  
Management Solutions participó como ponente en la convención Model Risk Management for Financial Institutions, celebrada en Frankfurt con el objetivo de ayudar a las instituciones financieras a superar los nuevos retos que plantea el riesgo de modelo.

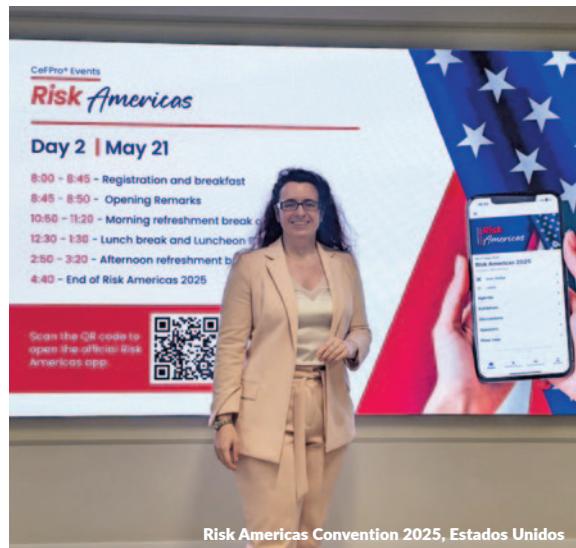


Risk Minds International, Reino Unido

La ponencia de la Firma se centró en la gobernanza integral del ciclo de vida de la inteligencia artificial, la implementación de un enfoque de clasificación de riesgos de 360 grados y la alineación con marcos regulatorios internacionales, incluido el Reglamento de IA de la Unión Europea.

*Annual Banking Credit Risk Management Summit, Austria*  
Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en el Annual Banking Credit Risk Management Summit, celebrado en Viena, con una ponencia sobre inteligencia artificial generativa.

Bajo el título *“Beyond the hype: Real use cases of GenAI for Credit Risk”*, la presentación de Management Solutions repasó las capacidades de la Firma en inteligencia artificial, con especial foco en IA generativa, analizando también la respuesta de la industria financiera al AI Act y presentando diversos casos de uso de la IA en el sector, con un enfoque especial en las aplicaciones específicas para la gestión del riesgo de crédito.



#### *Risk Nordics Summit 2025, Suecia*

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en Risk Nordics, uno de los eventos más relevantes en materia de gestión de riesgos en la región nórdica y báltica, que reunió a las principales entidades del sector financiero y asegurador, así como a reguladores europeos como la EBA y el ECB.

Bajo el título *"Managing liquidity risk under increasing volatility and oversight"*, la ponencia de la Firma abordó los principales retos actuales en la gestión del riesgo de liquidez, incluyendo la detección temprana de riesgos, la gestión de la volatilidad de mercado, el refuerzo de la flexibilidad operativa, las expectativas bajo escenarios de estrés y la mejora de la transparencia para reforzar la confianza de los grupos de interés.

#### *Risk Minds International, Reino Unido*

Management Solutions patrocinó la nueva edición de Risk Minds International, un evento global sobre gestión de riesgos, celebrado en Londres y centrado en los desafíos emergentes

para la industria financiera. El encuentro reunió a los principales responsables de riesgos de las entidades financieras más relevantes a nivel internacional, con el objetivo de compartir tendencias, mejores prácticas y enfoques innovadores.

#### *FLA Motor Finance Conference 2025, Reino Unido*

Management Solutions, miembro desde 2021 de la Finance Leasing Association (FLA), participó como ponente en la FLA Motor Finance Conference 2025, uno de los principales encuentros para líderes del sector de financiación de automóviles en el Reino Unido, en el que se analizaron las últimas tendencias, retos y oportunidades que marcarán el futuro del sector.

La Firma ofreció una ponencia sobre los riesgos y oportunidades para los productos europeos de financiación de automóviles, compartiendo su visión sobre cómo las próximas reformas de la Consumer Credit Act podrían impulsar la innovación en el mercado británico de financiación de vehículos.

#### *XXV Supervision, Risks and Profitability, Italia*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en la XXV edición de Supervision, Risks and Profitability, evento anual organizado por la Associazione Bancaria Italiana (ABI) y celebrado en Milán. El encuentro reunió a más de 1.000 profesionales y cerca de 100 ponentes para analizar las principales tendencias en supervisión, rentabilidad y gestión de riesgos en el ámbito europeo. La Firma compartió su conocimiento experto en regulación bancaria y aplicaciones de la inteligencia artificial en el sector financiero a través de dos ponencias: *"EBA GL 2025: challenges and methodologies in measuring the impacts on banking risks"* y *"AI in banking: real use cases and update on the AI Act"*.

#### *Risk Americas Convention 2025, Estados Unidos*

Management Solutions participó como firma patrocinadora en la edición 2025 de la Risk Americas Convention, celebrada en Nueva York, un encuentro de referencia en el que se analizaron las principales tendencias y desafíos que afronta actualmente el sector financiero.

# Compromiso con la industria



III Congreso anual del CGRRD, República Dominicana

La convención reunió a profesionales del ámbito financiero para debatir sobre cuestiones clave como el impacto de la incertidumbre geopolítica y la volatilidad en las tendencias económicas, la gestión de la liquidez y del balance, así como la evolución de los marcos regulatorios y de las tecnologías emergentes. En el bloque dedicado a Tesorería y Gestión del Balance, Management Solutions moderó diversos paneles centrados en estrategias corporativas para la gestión de la liquidez y la preparación ante situaciones de estrés de liquidez.

**XX Simposio de Riesgos de la ABM, México**  
Management Solutions participó un año más en este evento anual organizado *online* por la Asociación de Bancos de México (ABM), que congregó a más de 50 entidades y registró asistencias promedio por encima de los 2.000 participantes. La Firma participó con una presentación sobre experiencias y recomendaciones globales en la gestión de riesgos de terceros y AML para el sector bancario, así como con un taller práctico sobre inteligencia artificial aplicada a riesgos.

## VI Jornada Anual del CGRCR, Costa Rica

Management Solutions participó como ponente en el evento organizado por el Club de Gestión de Riesgos de Costa Rica (CGRCR) dirigido a los líderes de la práctica de riesgos de instituciones financieras de Centroamérica. La ponencia de la Firma, titulada "Gobierno Corporativo que inspira confianza", abordó prácticas clave para establecer un gobierno sólido, fortalecer la confianza institucional y aplicar buenas prácticas en gestión de riesgos y liderazgo.

## III Congreso anual del CGRRD, República Dominicana

Management Solutions, miembro premium protector del CGRRD (Club de Gestión de Riesgos de la República Dominicana), participó en el III Congreso anual del Club, que reunió en Santo Domingo a cerca de 500 líderes de gestión de riesgos de instituciones financieras de Centroamérica.

La participación de la Firma fue doble: por un lado, presentó una ponencia sobre las tendencias en la gestión de riesgos de terceros y los retos que este tipo de riesgo plantea para garantizar la continuidad del negocio; y, por otro, moderó el panel "Gestión de



Semana de Riesgos en Banco Pichincha, Ecuador

terceros: Interdependencia estratégica y resiliencia con proveedores críticos", que contó con la participación de representantes de entidades financieras, tecnológicas y de servicios profesionales.

## Congreso Asofiduciarias Visión 2026: más capital para un mejor país, Colombia

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions estuvo presente en uno de los principales congresos del Mercado de Capitales de Colombia en el que se repasó la actualidad más reciente sobre el entorno y los retos en transformación que impactarán directamente al negocio, la nueva regulación y las estrategias clave para la inversión extranjera de portafolio, el posicionamiento del mercado de capitales colombiano como plataforma de inversión y desarrollo, así como las oportunidades futuras.

## XXIII Congreso de Riesgos de Asobancaria, Colombia

El XXIII Congreso de Riesgos de Asobancaria, patrocinado por Management Solutions, contó con la participación de profesionales líderes del sector financiero colombiano y de otros



países de la región. El encuentro abordó los desafíos más relevantes en la gestión de riesgos, incluyendo las expectativas macroeconómicas y geopolíticas para 2026, la adopción de la GenIA en los modelos de gestión y la agenda regulatoria prevista para el próximo año.

#### *Webinar: La Auditoría del Futuro es Hoy, Colombia*

Management Solutions y el Centro de Pensamiento de Auditoría AteneA organizaron el webinar *La Auditoría del Futuro es Hoy: Descubre cómo la IA está revolucionando y brindando nuevas capacidades en nuestro día a día*, en el que se presentó cómo la inteligencia artificial está transformando las áreas de auditoría. La sesión, dirigida a representantes de firmas de auditoría de Colombia y la región, abordó las claves para afrontar los desafíos que plantea la IA y aprovechar las oportunidades que ofrece.

Durante el webinar se mostraron cuatro casos de uso desarrollados con GenMS™, el *framework* de IA generativa de Management Solutions, ilustrando cómo esta tecnología puede optimizar procesos, mejorar la precisión y potenciar la toma de decisiones estratégicas en auditoría.



#### *Semana de Riesgos en Banco Pichincha, Ecuador*

Management Solutions acompañó a Banco Pichincha en la organización de la Semana de Riesgos en Ecuador, un ciclo de ponencias formativas centradas en los desafíos y tendencias actuales de la gestión de riesgos en el sector financiero, que reunió a colaboradores de todas las áreas y niveles de la organización. A lo largo de las sesiones, los participantes profundizaron tanto en riesgos tradicionales como en otros emergentes derivados de la transformación digital y la adopción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial. La iniciativa permitió fortalecer las capacidades estratégicas y técnicas del banco en un entorno financiero cada vez más dinámico y desafiante.

*Desayuno para la industria financiera con Asobanca, Ecuador*

Management Solutions organizó, en colaboración con Asobanca (Asociación de Bancos de Ecuador), un desayuno dirigido a profesionales del sector financiero ecuatoriano. Durante el encuentro, la Firma impartió una charla titulada “La gestión de riesgos emergentes en la era digital”, en la que se abordaron los desafíos que enfrentan las entidades financieras

ante el uso creciente de la IA profundizando en las claves que permiten que esta tecnología pueda ser tanto generadora de nuevos riesgos como amplificadora de los ya existentes, con especial énfasis en el riesgo de modelo y la protección de datos.

*II Congreso Internacional de Economía y Banca, Ecuador*  
Management Solutions patrocinó el II Congreso Internacional de Economía y Banca, organizado por Asobanca (Asociación de Bancos Privados del Ecuador) para debatir los principales desafíos del sector en el actual contexto económico.

La Firma mantuvo una presencia activa en las conferencias y paneles, en los que se abordaron temáticas clave como inclusión financiera, riesgos geopolíticos, sostenibilidad, inteligencia artificial y estándares internacionales.

#### *Desafíos y oportunidades de la implementación de procesos de autoevaluación de capital (ICAAP), Ecuador*

Management Solutions y la Asociación de Bancos del Ecuador organizaron conjuntamente un evento de industria que reunió a más de 100 asistentes, en el que se abordaron experiencias prácticas en la evaluación de la adecuación del capital interno (ICAAP), en el contexto de la inminente normativa en Ecuador en esta materia. Durante la jornada, se profundizó en el modelo de capital económico, el estrés, la planificación y la suficiencia de capital, así como en su efectiva integración en la gestión y en la toma de decisiones estratégicas de las organizaciones.

#### *15ª edición del Congreso Internacional de Gestión de Riesgos (G-Risc), Brasil*

Management Solutions participó como patrocinador y ponente en el Congreso G-Risc organizado por FEBRABAN (Federación Brasileña de Bancos) que, bajo el título “Vulnerabilidades y riesgos emergentes: desafíos del sistema financiero”, contó con la participación presencial de más de 500 líderes del sector. La Firma participó en el panel “Riesgo de crédito en la NIIF 9: implementación y retos” y llevó a cabo la ponencia “Desafíos en la implementación de la RDA - BCBS 239”, compartiendo el contexto global de supervisión de la normativa y la proyección de implementación local.

# Compromiso con la industria



*Desayuno de trabajo de ACAFI sobre protección de datos, Chile*  
Management Solutions participó como ponente en un desayuno organizado por la Asociación Chilena de Fondos de Inversión (ACAFI) para su Comité Regulatorio y los máximos responsables de Cumplimiento de las administradoras de fondos asociadas. Durante la jornada, la Firma presentó una ponencia sobre los retos y claves para la implantación efectiva de la protección de datos, en la que se abordaron las principales estrategias para alinear el cumplimiento con el negocio, fortaleciendo la confianza con clientes y reguladores mediante la consolidación de una cultura de datos que habilite la toma de decisiones y proporcione una ventaja competitiva sostenible.

## Sector asegurador

*Jornada IRRD: Principales requerimientos e implicaciones, España*  
Management Solutions organizó en Madrid una jornada para compartir los requerimientos e implicaciones de la nueva Directiva de Recuperación y Resolución de Seguros (IRRD). La sesión contó con la asistencia de expertos del ámbito

regulatorio de más de 15 compañías, que pudieron profundizar en los nuevos requerimientos y compartir dudas y experiencias.

### *Desafíos en la adaptación local a IFRS 17, España*

Management Solutions y FIS organizaron un desayuno de trabajo sobre los desafíos en la adaptación local a IFRS 17 en el que se abordaron las principales implicaciones de la adaptación de los nuevos requerimientos para el sector asegurador español, así como las lecciones aprendidas.

La jornada incluyó una mesa redonda con expertos del sector y una intervención de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones, que aportó una hoja de ruta para la adaptación local. El encuentro se completó con una exposición de FIS centrada en las implicaciones tecnológicas.

### *34ª Convención de Aseguradores AMIS, México*

Management Solutions participó como ponente en la 34ª Convención de Aseguradores de México, el principal evento del sector asegurador del país, organizado por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

Bajo el lema "Seguros en movimiento: innovación, conectividad e inclusión", la convención reunió a más de 1.000 representantes del sector para debatir las tendencias que están transformando la industria. Management Solutions presentó la ponencia "Ecosistemas en la industria de seguros: oportunidad u obligación", en la que se destacó la necesidad de comprender al cliente, ampliar la base de usuarios y diferenciarse mediante soluciones integradas como elementos clave para impulsar el crecimiento y la competitividad.

### *Formación en Solvencia II para el Sector Asegurador Ecuatoriano, Ecuador*

La Junta de Política y Regulación Financiera de Ecuador, junto con Management Solutions y con el apoyo del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), organizó un taller de capacitación sobre Solvencia II dirigido a profesionales del sector asegurador. La formación permitió a los asistentes profundizar en los principales aspectos de la normativa y en su aplicación práctica.

La jornada contó con la participación de representantes de 26 entidades del sector y con intervenciones institucionales que subrayaron la relevancia de esta iniciativa para el fortalecimiento del mercado asegurador en el país.

### *Cumbre Aseguradora 2025 de FEDESEG, Ecuador*

Management Solutions participó en la Cumbre Aseguradora 2025 organizada por FEDESEG, la Federación Ecuatoriana de Empresas de Seguros, con el objetivo de conmemorar el Día Mundial del Seguro y compartir conocimientos y tendencias sobre la industria aseguradora.

La cumbre reunió a las principales entidades aseguradoras del país, así como a representantes del supervisor financiero y del regulador. Management Solutions intervino en el panel dedicado a los retos de implementación del marco Solvencia II en el mercado local, aportando su experiencia en la materia.

## Sostenibilidad y riesgo climático

### Programa ClimaLab del IFC

Management Solutions colabora con ClimaLab, un programa lanzado en 2024 por la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), miembro del Grupo del Banco Mundial, para acelerar la gestión de riesgos climáticos en entidades financieras tanto en Latinoamérica como en Europa.

El objetivo de ClimaLab es acompañar, a lo largo de ocho semanas, a entidades del sector financiero en la definición de su situación actual en la gestión de riesgos climáticos, la evaluación de la materialidad de los riesgos físicos y de transición, así como su impacto potencial en los clientes y las carteras.

El proceso concluye con la elaboración de un plan de transición y una hoja de ruta para la integración de los riesgos climáticos.

### Jornadas Climate Finance 2025 - Universidad Pontificia Comillas, España

Management Solutions moderó la sesión “Renewable investments and the Hydrogen Economy”, celebrada en el marco de las jornadas Climate Finance 2025 - New Contributions in Climate Finance and the hydrogen economy organizadas por la Universidad Pontificia Comillas, en la que se abordaron temas de máxima actualidad como el recientemente creado índice de precios del hidrógeno IBHYX, así como el impacto del riesgo de contraparte en los precios de los contratos de energía a largo plazo.

El encuentro permitió reflexionar sobre los retos asociados a la creación de un índice de hidrógeno renovable en mercados poco líquidos y su comparación con iniciativas similares a escala europea y global, así como sobre la brecha existente entre el coste del hidrógeno fósil y el renovable.

### Taller sobre medición de huella de carbono, España

Como parte de las distintas colaboraciones que Management Solutions realiza anualmente con el Observatorio de Industria y Tecnología, la Firma organizó, junto a TK Elevator (TKE), un taller sobre medición de la huella de carbono, al que asistieron representantes de 20 empresas del sector industrial.



Durante la sesión, la Firma compartió su experiencia y conocimiento en esta materia, abordando los principales retos y la normativa vigente relacionada con la medición de la huella de carbono. Además, se desarrolló un caso práctico junto a TKE centrado en el cálculo de la huella de carbono de alcance 3, categoría 1 (emisiones asociadas a la compra de bienes y servicios).

### IV ESG Forum de Puls Biznesu, Polonia

Management Solutions participó como ponente en una nueva edición del ESG Forum, organizado por Puls Biznesu en Varsovia, un encuentro centrado en las últimas regulaciones y mejores prácticas en materia de desarrollo sostenible.

La ponencia de Management Solutions destacó la importancia de medir la huella de carbono no solo como una obligación de reporte, sino también como una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas. Durante su intervención, explicó los tres alcances de emisiones definidos por el Protocolo GHG, poniendo especial atención en los desafíos asociados al Alcance 3 a lo largo de la cadena de valor. Además, analizó los errores más comunes que suelen cometer las empresas en este proceso

y mostró cómo disponer de datos de carbono fiables puede contribuir a fortalecer la estrategia corporativa, las decisiones de inversión y la relación con las entidades financieras.

### Formación sobre gestión del riesgo climático organizada por IFCy ABIF, Chile

La Firma participó como formador en la jornada sobre Finanzas Sostenibles y Cambio Climático organizada por la International Finance Corporation (IFC) –miembro del Grupo del Banco Mundial– y la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile (ABIF), dirigida a profesionales del sector financiero chileno.

La formación se centró en apoyar a las entidades en la incorporación de criterios ESG y en su adaptación a las nuevas exigencias regulatorias impulsadas por la Comisión para el Mercado Financiero (CMF). Durante la sesión se abordaron temáticas clave relacionadas con la gestión del riesgo climático en el sector financiero, tales como normativas locales e internacionales, estándares de sostenibilidad, medición de riesgos físicos y de transición, así como estrategias de divulgación alineadas con marcos regulatorios como el TCFD.

# Compromiso con la industria

## Fraude, Ciberseguridad y Resiliencia Operativa

### *Fraud Summit 2025, Reino Unido*

Management Solutions patrocinó y moderó un congreso sobre riesgo de fraude en el que se abordaron temas de actualidad en este ámbito, incluyendo los cambios en el panorama normativo, el análisis en profundidad de la tipología de riesgos y los avances técnicos en los controles. Además de moderar la conferencia y los paneles de la cumbre, la Firma participó en una mesa redonda sobre el fraude a través de APP, en la que se repasaron los cambios normativos, la respuesta del sector y cómo se pueden mejorar los controles para reducir el riesgo de que los consumidores se vean expuestos a este tipo de fraudes.

### *Conferencia "3rd Party Risk Management for Financial Institutions", Alemania*

Management Solutions participó como ponente en la conferencia 3rd Party Risk Management for Financial Institutions, un encuentro dedicado a analizar los principales retos y oportunidades derivados del Reglamento de Resiliencia Operativa Digital (DORA).

La presentación de la Firma expuso cómo la normativa actual en materia de resiliencia ofrece un marco sólido para gestionar los riesgos de terceros, demostrando cómo esta normativa podría haber ayudado a prevenir interrupciones de servicio, mitigar impactos y mejorar la resiliencia operativa en general.

### *Fraud, AML, and Financial Crime, Alemania*

La Firma participó en una sesión especializada sobre tendencias en *transaction monitoring* en la que presentó varios casos de estudio clave sobre *financial crime*, utilizados como referencia en la industria. Estos ejemplos permiten evaluar la eficacia de los sistemas de monitorización de transacciones, garantizando que los modelos sean capaces de detectar tipologías delictivas cada vez más complejas y sofisticadas en el entorno actual.

## *DORA: del Reglamento a la implementación, Portugal*

Management Solutions organizó, junto a ASFAC (asociación portuguesa de instituciones de crédito especializado), un evento centrado en el nuevo marco normativo europeo para la resiliencia operativa digital en el sector financiero. La jornada, celebrada en Lisboa, reunió a expertos y representantes del sector para analizar los principales retos y próximos pasos en la aplicación de DORA en Portugal.

El encuentro incluyó presentaciones sobre el estado actual de la regulación y los desafíos asociados a su implementación, así como una mesa redonda en la que diversas entidades compartieron sus experiencias prácticas en la adaptación a DORA. La sesión permitió debatir sobre gobernanza de riesgos TIC, reporte de incidentes, gestión de proveedores y el impacto operativo del reglamento, promoviendo el intercambio de buenas prácticas entre los asistentes.

## *Operational Resilience for Financial Institutions, Emiratos Árabes Unidos*

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en la conferencia Operational Resilience for Financial Institutions, organizada en Dubái y dirigida a profesionales especializados en resiliencia operativa del sector financiero en Oriente Medio. La Firma compartió su experiencia en el diseño e implementación de estrategias de resiliencia operativa.

Durante la sesión, la Firma intervino en el panel "*Aligning Resilience Efforts across all Business Units to Ensure Seamless Operations during Crises*", donde se destacó la importancia de la creación de estrategias de respuesta ante crisis, la necesidad de una mentalidad organizacional enfocada en la resiliencia, la realización de simulacros de crisis y la importancia de una estrategia digital sólida basada en la mejora continua.



20 aniversario de ACAFI, Chile

#### XIV Seminario Internacional de Riesgo Operacional, Prevención de Fraudes y Ciberseguridad, Perú

Management Solutions patrocinó el XIV Seminario Internacional de Riesgo Operacional, Prevención de Fraudes y Ciberseguridad, organizado por la Asociación de Bancos del Perú, y fue invitado a exponer su visión en el ámbito de la identidad digital. Durante la ponencia de la Firma, titulada "El futuro de la identidad digital: de la doble autenticación a los ecosistemas passwordless y la IA adaptativa", se profundizó en las oportunidades que ofrecen los nuevos modelos de autenticación, así como en el papel de la IA adaptativa en la protección de los usuarios, la prevención de fraudes y la construcción de ecosistemas seguros y eficientes.

#### Otros eventos de industria

##### Mesa redonda "Coyuntura 2025" del Observatorio de la Industria y Tecnología, España

Management Solutions, global partner del Observatorio de la Industria 4.0, participó en esta mesa redonda en la que se debatió acerca de los retos y oportunidades que plantea la digitalización, la inteligencia artificial, la sostenibilidad y la transición energética, las necesidades y escasez de talento y la geoestrategia, así como otros retos y riesgos que puedan afectar a la industria española en el año 2025.

El Observatorio de la Industria y Tecnología es un foro de intercambio de ideas y experiencias, integrado por profesionales de varios sectores industriales, con el objetivo de constituir un marco permanente para el debate, la formación, la difusión de información, la investigación y la emisión de opinión en materia de la Industria 4.0.

#### InRetail, Lisboa

Management Solutions patrocinó la 15<sup>a</sup> edición de InRetail, Brands and CX, el principal evento del sector *retail* en Portugal, en el que más de 200 líderes y expertos de los principales actores de la industria se reunieron, durante tres días, para debatir los grandes retos y tendencias del sector, con foco en transformación tecnológica e IA, nuevos modelos de pago y la personalización de la experiencia del cliente.

#### Evento de fin de año de la AMFE, México

Management Solutions participó en el evento de fin de año de la AMFE, un evento que reunió a representantes de las entidades financieras más relevantes de México, junto con el presidente de la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores) y el presidente de la CONDUSEF (Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros).

La Asociación Mexicana de Finanzas Especializadas tiene como misión promover un entorno de diálogo y colaboración entre sus miembros y las autoridades, impulsando la comunicación y la adopción de mejores prácticas en crédito especializado.

#### 20 aniversario de ACAFI, Chile

Management Solutions patrocinó la conmemoración del 20 aniversario de ACAFI (Asociación Chilena de Administradoras de Fondos de Inversión), celebrada en Santiago de Chile, que reunió a representantes del ámbito empresarial, financiero e institucional. Durante el encuentro se abordaron la evolución del mercado de capitales, los desafíos regulatorios y las perspectivas de los inversionistas.



### "Seguimos a la vanguardia del conocimiento sectorial"

Gracias a nuestra profunda especialización industrial y a nuestra amplia experiencia en diversas industrias a nivel global, seguimos manteniéndonos a la vanguardia del conocimiento sectorial. Esto nos permite ofrecer respuestas claras y efectivas a los principales desafíos que enfrentan nuestros clientes en las diferentes industrias en las que desarrollan su actividad.

Nuestra presencia en sectores clave a nivel mundial nos permite identificar y trasladar mejores prácticas entre distintas industrias. Al trabajar con entidades líderes en sus respectivos mercados y geografías, logramos detectar soluciones exitosas en un sector y adaptarlas para resolver problemas similares en otros, potenciando así la creación de valor.

Además, fruto de nuestro compromiso con la innovación y la difusión del conocimiento generado, asumimos el reto de participar activamente en los principales foros sectoriales de los países donde operamos, compartiendo nuestra experiencia y *best practices*. Organizamos también seminarios sobre tendencias industriales y publicamos estudios especializados que abordan cuestiones relevantes para cada industria.

**Rafael Guerra**  
Socio de Management Solutions

## Compromiso con nuestros profesionales

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





# One Team

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

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

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

Todo ello nos convierte en una verdadera escuela de emprendimiento. Nuestros profesionales adquieren y desarrollan conocimientos técnicos, habilidades de gestión y capacidades de dirección, asumiendo responsabilidades en los distintos ejes de gestión de la Firma de manera gradual desde su incorporación.

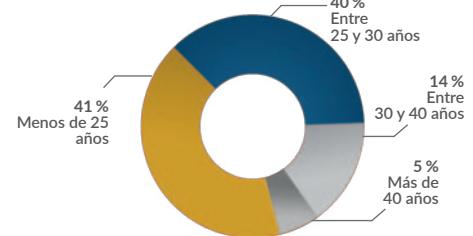
Somos conscientes de que un óptimo desarrollo profesional y el logro de la excelencia en nuestros proyectos, exigen esfuerzo y dedicación; dos palabras que, sin duda, forman parte de nuestra cultura corporativa. También tenemos la experiencia de que estos esfuerzos se ven recompensados por el reconocimiento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

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



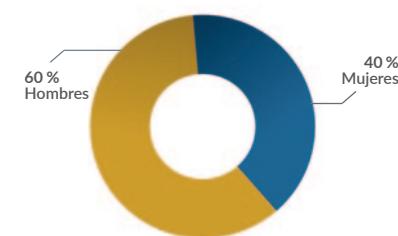
## Distribución de la plantilla

### Por edad



### Por sexo

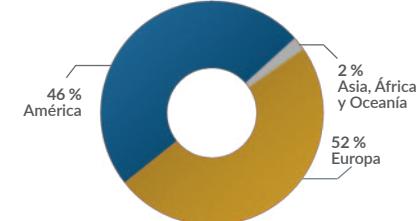
### Por sexo



### Por perfil



### Por nacionalidad



## Incorporación de talento

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

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

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

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

## Programa de tutorías: la figura del tutor

El programa de tutorías, dirigido a todos los profesionales de la Firma, desde los consultores recién incorporados hasta el equipo directivo, tiene como objetivo escuchar y orientar a los profesionales, identificando sus inquietudes y procurando alinearlas con las diferentes necesidades de la Firma.

Las tutorías a los profesionales hasta la categoría de *Experienced Senior* son ejercidas por directores, gerentes y

**Durante 2025 se han recibido más de 200.000 currículos**



## Compromiso con la creación de empleo joven

Management Solutions mantiene desde su origen un férreo compromiso con la creación de empleo y, más concretamente, de empleo joven y de calidad, en los países en los que opera.

Durante 2025 se han incorporado a la Firma cerca de 1.000 profesionales, la gran mayoría de ellos recién graduados para los que Management Solutions supone el primer contacto con el mundo laboral.

# Gestión del talento

supervisores, y las tutorías al equipo directivo las realiza la Dirección de Personas. Su función principal es identificar las inquietudes de los profesionales y asesorarles, implicándose al máximo en su plan de carrera profesional.

Adicionalmente, el programa de tutorías se extiende a los futuros empleados de la Firma (candidatos que han superado el proceso de selección y recibido una carta de oferta para la incorporación masiva de inicio de ejercicio). A todos ellos se les asigna un tutor (*Senior o Experienced Senior*) cuya misión es orientarles, resolver dudas que les puedan surgir, ofrecerles asesoramiento sobre nuestra tipología de proyectos y cultura corporativa y, de esta forma, generar un sentimiento de pertenencia facilitando su futura incorporación.

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

## Plan de carrera

Management Solutions garantiza un plan de carrera claramente definido, donde la evolución de nuestros profesionales depende solo de sus propios méritos, sin límites al crecimiento profesional.

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

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

Más de 3.000 personas participaron en el programa de tutorías en 2025. Cerca de 500 directivos ejercieron como tutores de más de 3.000 profesionales de primer a sexto año, colaborando en su desarrollo profesional dentro de la Firma.

## Promoción interna

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

Esto es posible fundamentalmente gracias a dos factores: la carrera profesional y la estructura jerárquica de la organización. Management Solutions garantiza un plan de carrera claramente definido, donde la evolución de nuestros profesionales depende solo de sus propios méritos y de los resultados demostrados. A este desarrollo contribuye el

sistema de evaluación, en el que se identifican las habilidades profesionales y posibles áreas de mejora.

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

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

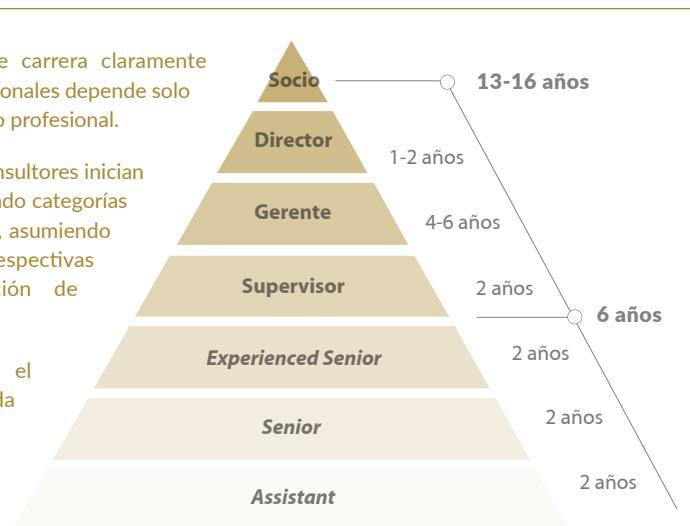
El proceso de evaluación se realiza en dos fases a lo largo del ejercicio anual: la primera, para asegurar el correcto entendimiento de los objetivos marcados; y la segunda, para evaluar el desempeño en el ejercicio en su conjunto y determinar los componentes variables y la promoción en función del grado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

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

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

## Política de retribución

La Política de retribución refleja a nivel global la distribución de compensación fija y variable de los profesionales, así como los distintos beneficios sociales ofrecidos. Dicha política es acorde con el nivel de excelencia y calidad de servicio ofrecido, asegurando una compensación económica por encima de la media del sector.



Todos los profesionales tienen un componente fijo acorde a su perfil y evaluación, que asegure la motivación necesaria para el desempeño de su trabajo. Este componente fijo se complementa con un variable que está en todo caso supeditado a su permanencia en la Firma hasta el fin del año fiscal. La obtención de variable por parte de cada profesional dependerá del resultado de su evaluación (en el caso de profesionales de staff) o del cumplimiento de unos objetivos individuales previamente fijados (en el caso de los directivos), y a los resultados financieros obtenidos por la Firma en los términos y con el alcance que se determine anualmente.

### **Desplazamientos internacionales**

La actividad multinacional de Management Solutions es cada vez mayor. Este crecimiento conlleva la necesidad de desplazamientos entre oficinas y, en algunos casos, de expatriaciones. Estos desplazamientos se convierten en una

oportunidad para los profesionales de la Firma por la experiencia internacional adquirida y por la posibilidad de trabajar en equipos, no solo multidisciplinares, sino también multinacionales.

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

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



### **Trabajo flexible**

Con el objetivo de facilitar la conciliación entre la vida personal y profesional, Management Solutions ofrece a sus profesionales la posibilidad de acogerse a modalidades de trabajo flexible, con un porcentaje de tiempo no presencial que varía en función de las circunstancias y legislación de cada país, si bien con carácter general se aproxima al 30 %. El resto del tiempo se trabaja de forma presencial (en nuestras oficinas o las de nuestros clientes), favoreciendo así el trabajo en equipo y la interacción con el cliente. En todo caso, la prioridad es ofrecer el mejor servicio al cliente y, por tanto, el trabajo flexible está siempre supeditado a las necesidades de cada proyecto.

### **Beneficios sociales**

Ponemos a disposición de nuestros profesionales una serie de beneficios sociales, que difieren en función de cada país, con el objetivo de promover la salud y facilitar la conciliación, siendo los más comunes:

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

# Diversidad e inclusión

En Management Solutions somos conscientes de que contar con un equipo multifuncional, global y diverso, compuesto por diferentes orígenes y perfiles, es un valioso activo para comprender mejor las necesidades de nuestros clientes, afrontar mejor sus retos y poder ofrecer soluciones innovadoras que les aporten un valor diferencial.

Nuestro equipo lo integran profesionales de gran talento, de aproximadamente 50 nacionalidades distintas, provenientes de más de 900 universidades de cinco continentes, y con perfiles y estudios académicos heterogéneos.

La igualdad de oportunidades es uno de los principios básicos de nuestra cultura corporativa. La Firma aplica diferentes políticas y medidas de control con el objetivo de evitar cualquier tipo de discriminación o desigualdad por motivos de raza, género, identidad sexual, orientación sexual, edad, religión o creencia, discapacidad, estado civil, embarazo o maternidad, o cualquier otra característica.

## Plan de igualdad

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

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

profesional, promoción, retribución y ordenación del tiempo de trabajo, así como a la conciliación de la vida laboral, personal y familiar.

La igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres, así como la eliminación de cualquier tipo de discriminación por razón de sexo, forman parte esencial de los principios y valores de la cultura corporativa de la Firma. Reforzando este compromiso continuo con la igualdad, el Plan de igualdad de la Firma (desde 2011 se han ido publicando sucesivos planes) se ha ido actualizando a través de la revisión detallada de los procesos en la selección, la clasificación, la promoción profesional, la conciliación de la vida personal y laboral, la representación femenina, la retribución y la prevención del acoso.

Partiendo del diagnóstico de la situación de Management Solutions, elaborado conforme al análisis descrito, el Plan de



Yearly Meeting 2025, Brasil

Igualdad fijó los objetivos de igualdad a alcanzar en la Firma, así como las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, estableciendo sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos establecidos. El Plan, que estará vigente hasta el 30 de marzo de 2027, recoge un conjunto ordenado de medidas en proceso de implantación o nuevas con fecha de implantación planificada durante la vigencia del Plan, así como una recopilación de las medidas ya implantadas.

Adicionalmente, junto con el Plan, se cuenta con un Protocolo para prevenir el acoso sexual y por razón de sexo en el trabajo, que recoge guías claras de actuación y refleja el compromiso de la Firma con la prevención y la tolerancia cero ante este tipo de conductas.

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

### Premio: Top 50 Female Leaders Argentina

Banco Santander, en colaboración con la London School of Economics and Political Science (LSE), ha lanzado un programa internacional para identificar y formar a mujeres líderes en once países: España, Portugal, Alemania, Polonia, Estados Unidos, México, Brasil, Chile, Argentina, Colombia y Uruguay.

En este contexto, Vanesa Eirin, socia de la Firma en Argentina, ha sido seleccionada como una de las Top 50 Female Leaders del país, un reconocimiento a su destacada trayectoria profesional y a su compromiso con el desarrollo del talento y la excelencia.

Por otro lado, Management Solutions, consciente de la importancia que para sus profesionales tiene compatibilizar su carrera profesional con sus necesidades personales, ha venido estableciendo diversas medidas con el objetivo de que todos los profesionales tengan una carrera profesional plena, y evitar así que la conciliación de la vida familiar y laboral suponga un obstáculo tanto en el acceso de las mujeres a un puesto de trabajo como para su posterior promoción profesional. Entre las medidas dirigidas a facilitar la conciliación de la vida familiar y laboral de sus profesionales, se encuentran las reducciones de jornada, permisos, excedencias, flexibilidad de horarios, etc.

La Firma, en su compromiso con la igualdad, continuará y reforzará sus políticas en este ámbito. En particular:

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

- ▶ Seguir fomentando la utilización de nuevas tecnologías de las que la empresa dispone para realizar reuniones *online*.

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

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

Como parte de nuestro compromiso continuo con la inclusión y la diversidad y la lucha contra cualquier tipo de discriminación, en 2016 se aprobó una Política contra la Discriminación y el Acoso, que formaliza los principios que ya se venían aplicando en Management Solutions para evitar cualquier tipo de discriminación en la Firma.

Además, este compromiso se articula a través de una serie de actuaciones:

- ▶ Convenios de colaboración con organizaciones (como Down Madrid, OPTEAM, IntegralAV, Ibermática Social y Fundación ONCE) con el objetivo de facilitar y promover la inserción sociolaboral de personas con discapacidad en entornos ordinarios de trabajo.
- ▶ Participación en el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promentor) puesto en marcha por Fundación Prodis.
- ▶ Jornadas de voluntariado y participación en eventos promovidos por terceros con el objetivo de lograr la integración de personas con diferentes discapacidades.



# Formación

*Management Solutions pone especial foco en la preparación de sus profesionales, dedicando en 2025 cerca de 400.000 horas a formación*

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

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

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

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

- ▶ Dominar las materias básicas esenciales para el desarrollo de la consultoría, incluyendo economía, contabilidad, matemática aplicada y estadística.
- ▶ Conocer el marco regulatorio, las tendencias del mercado y la coyuntura actual de sectores como el financiero, de energía, telecomunicaciones y otros.
- ▶ Adquirir conocimientos específicos avanzados sobre el sector financiero, sus productos, y la gestión de sus riesgos y procesos.
- ▶ Dominar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de la actividad profesional en consultoría, incluyendo ofimática, software estadístico y diseño de bases de datos.
- ▶ Aplicar las habilidades y conocimientos adquiridos en distintos contextos y emplearlos para resolver un amplio abanico de problemas.

Adicionalmente, el Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – Comillas ONEXED cuenta con una especialización en *data science* orientada a perfiles técnicos y metodológicos, que facilita las herramientas necesarias para poner el análisis de datos en el centro de la propuesta de valor de la Firma.

Desde 2016, se imparte un Diplomado en Consultoría de Negocio en colaboración con el Tecnológico de Monterrey para todos los profesionales de la Firma que se incorporen en la oficina de México.

El objetivo del programa es adquirir conocimientos y competencias necesarios para desarrollar un trabajo de excelencia en el ámbito de la consultoría de negocio. El programa se desarrolla a lo largo de dos cursos académicos.

Adicionalmente, la Firma ha reforzado su oferta formativa para profesionales de otras unidades a través de acuerdos con instituciones formativas de prestigio. Así, desde 2019 se imparte un Programa de Formación en Negocios para los profesionales senior de la oficina de Brasil en colaboración con el instituto Insper, una de las instituciones de enseñanza superior más prestigiosas de

## Programa de formación en colaboración con la Pacífico Business School

Management Solutions puso en marcha en 2025 el programa formativo "Visión de Negocios en Servicios Financieros y Transformación Digital" para los profesionales senior de la oficina de Perú, en colaboración con la Pacífico Business School, la escuela de postgrado de la Universidad del Pacífico, una de las universidades más prestigiosas de Latinoamérica.

El programa, diseñado por la Pacífico Business School para Management Solutions, explora las complejidades y oportunidades del sector financiero en la era digital, analizando estrategias innovadoras para afrontar los desafíos actuales.

El objetivo es preparar a los profesionales senior de la Firma para aprovechar el cambio tecnológico y convertirlo en una oportunidad para mejorar la eficiencia, la innovación y el crecimiento en el ámbito empresarial.



Latinoamérica. Los contenidos del programa se centran en ámbitos relacionados con gestión comercial y marketing aplicado a los servicios financieros, transformación digital y resolución de problemas.

También, desde 2024 se imparte en Colombia el "Programa integral sobre visión de negocios en servicios financieros y transformación digital", en colaboración con la Universidad Pontificia Javeriana.

Durante 2025 la Firma ha reforzado su plan de formación con la puesta en marcha del Programa formativo "Visión de Negocios en Servicios Financieros y Transformación Digital", en colaboración con la Pacifico Business School, dirigido a los profesionales seniors de la oficina de Perú.

Además del Plan de Formación inicial, los consultores de Management Solutions disponen de amplias posibilidades de formación a lo largo de toda su vida profesional, con una media de 600 horas dedicadas a la formación los dos primeros años, más de 150 horas anuales a nivel senior y experienced senior y más de 50 a partir de supervisor.

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

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

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

## Jornada de Formación para Directivos

El 11 de junio de 2025 se celebró en el auditorio de la Escuela Superior de Música Reina Sofía en Madrid la Jornada de Formación para Directivos de Management Solutions, que nuevamente contó con la participación de destacados ponentes del mundo empresarial.

La jornada, seguida por cerca de 500 directivos de Management Solutions, sumando asistentes presenciales y por streaming, contó con la participación de D. Pedro Nieves, tenor, y Dña. Teodora Oprisor, piano, dos alumnos de la Escuela que interpretaron *Ideale* (Paolo Tosti) y *Una furtiva lacrima* (Gaetano Donizetti).

Tras la apertura realizada por parte de D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, se desarrollaron las ponencias:

- ▶ Geopolítica desde Europa: China, Estados Unidos y la Unión Europea. D. José María Beneyto (presidente de la Asociación Española de Empresas de Consultoría).
- ▶ Inteligencia artificial: regulación, adopción y futuro. D. Adrián González (Global AI architect de Microsoft Digital Natives EMEA), D. Manuel Pérez de Castro (head of AI&Digital Risk Unit de Grupo Santander) y Dña. Julia Díaz (head of Data Science de Repsol); mesa moderada por D. Javier Calvo (socio responsable de IA de Management Solutions).
- ▶ Actuales desafíos geopolíticos y tecnológicos de la Defensa Nacional. Principales claves de una estrategia de inversión sostenible. D. Adolfo Sánchez Valdivieso (General de División - director de Asuntos Económicos del Ejército del Aire y del Espacio).
- ▶ La descarbonización y el trilema energético. Dña. Nuria Rodríguez (directora de Medioambiente, Sostenibilidad y Responsabilidad Social de Naturgy).
- ▶ Empowering Transformation: A Business and IT Journey. Dña. Teresa Rosas (head of Technology and Business Support de Fidelidade).



# Formación

## Cursos de conocimientos

Cursos presenciales y con prueba de evaluación, impartidos por socios, directores, gerentes y supervisores: componentes durante los primeros años de vida laboral de los profesionales.

## Cursos externos especializados

Cursos o seminarios especializados cuyos objetivos son la actualización de conocimientos, la obtención de certificaciones y la formación especializada para un área, un proyecto concreto o I+D+i, en ámbitos como la gestión de riesgos y valoración (FRM, ERP, CFA), auditoría de sistemas y ciberseguridad (CISA, CISSP, CISM, CRISC, CEH), gestión de proyectos (PMP, PRINCE2, PM2, CAPM), agile (PSM, CSM, PSPO), sostenibilidad (SCR,

Workiva), soluciones *cloud* (Azure, AWS, Google Cloud), otras soluciones (SOA, Prophet, SAS, Tableau, Salesforce), financial crime (ACAMS, ACFE), gestión de procesos (CBPA, Six Sigma), gobierno IT (ITIL), certificaciones Partner/Fabricantes (Power BI, ServiceNow), TOGAF, criptodivisas y fiscalidad, y *quantum computing*.

## Cursos de habilidades

Cursos que persiguen el desarrollo de habilidades necesarias para el ejercicio de la profesión (gestión de equipos, liderazgo, negociación, desarrollo de modelos de relación duraderos con los clientes, etc.), dirigidos a los profesionales de todas las oficinas que han alcanzado la categoría de Senior en adelante.

## Cursos de idiomas

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

## Plataforma de formación online

Management Solutions cuenta con un portal de formación *e-learning* que complementa el apartado de formación *online* disponible en la Intranet corporativa. El portal facilita a los profesionales de la Firma la realización y seguimiento del Plan de Formación, dando la posibilidad de acceder a materiales

## Graduación de la XII y XIII promoción del Máster en Consultoría de Negocio



D. David Pérez Renovales, Graduación de la XII y XIII promoción del Máster en Consultoría de Negocio, España

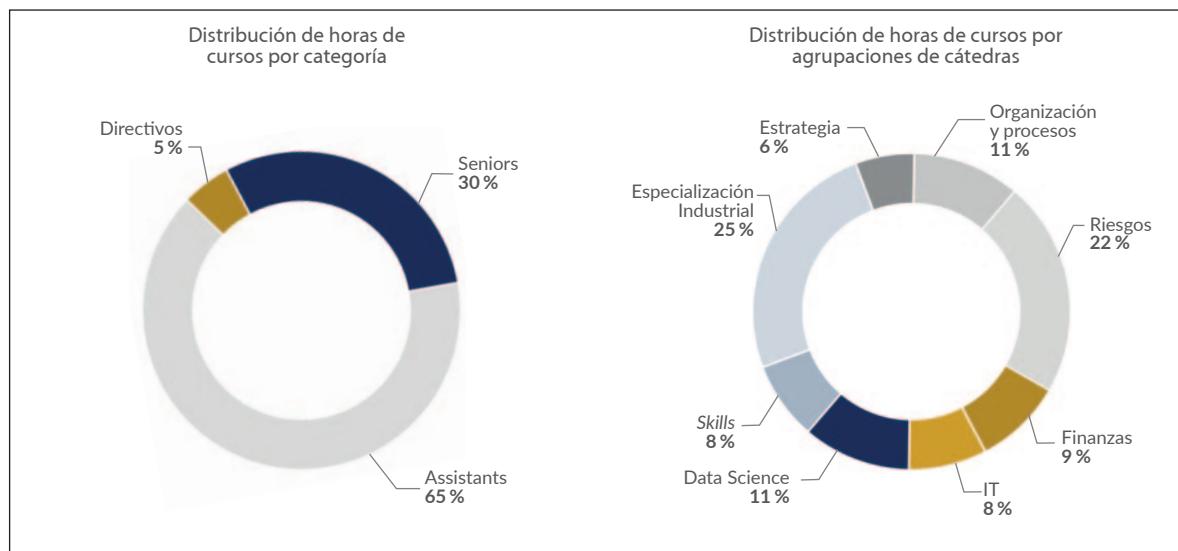
El Aula Magna de ICADE acogió el Acto de Graduación de la XII y XIII Promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions - Comillas ONEXED, compuesta por 286 profesionales de Management Solutions, y que contó como padrino con D. David Pérez Renovales, director general de Control, Planificación y Reporting de Grupo MasOrange y presidente del Club Empresarial ICADE.

El acto académico se celebró en el Aula Magna de ICADE y contó con la asistencia de los alumnos de la decimosegunda y decimotercera promociones del Máster, tutores, instructores, familiares y amigos que quisieron acompañar a los alumnos en su graduación, mientras que aquellos que no pudieron asistir presencialmente pudieron seguir el acto por streaming.

Presidió el acto Dña. Elisa Aracil (vicerrectora de Estrategia, Internacionalización y Ordenación Académica de la Universidad Pontificia Comillas), acompañada en la mesa presidencial por D. Pablo García (director general de Comillas ONEXED, School of Executive & Continuing Education), D. Álvaro Caballo (director del Máster), D. David Pérez Renovales (director general de Control, Planificación y Reporting de Grupo MasOrange y presidente del Club Empresarial ICADE) y D. Alfonso Serrano-Suñer (presidente de Management Solutions).

Antes de la imposición de las becas, intervinieron D. Pablo García, como director del postgrado (Comillas ONEXED); D. Javier Acosta, en representación de los alumnos; D. David Pérez Renovales, como padrino de la promoción; y D. Alfonso Serrano-Suñer, representando a Management Solutions en este acto.

Tras la entrega de las becas, con mención especial a los mejores expedientes obtenidos por D. Javier Acosta, D. Alejandro Segura y D. Santiago Salas, el acto fue clausurado por Dña. Elisa Aracil.



## Graduación de la VIII Promoción del Diplomado en Consultoría de Negocio

El Acto de Graduación de la VIII Promoción del Diplomado en Consultoría de Negocio Management Solutions – TEC de Monterrey, compuesta por 25 profesionales de Management Solutions, estuvo presidido por D. Daniel Moska Arreola, director de Vinculación Regional Ciudad de México de la vicerrectoría de Educación Continua.

Durante el acto tuvo lugar la entrega de los diplomas a los alumnos que completaron el VIII Diplomado en Consultoría de Negocio. Dña. Aurora López Morales, en representación de Management Solutions, y D. Carlos Mercadillo Rojo, director del Diplomado en Consultoría de Negocio, y D. Fernando del Real Laborde, coordinador académico, representando al TEC de Monterrey, dirigieron sus discursos a los asistentes.

formativos específicos (documentación, elementos de apoyo multimedia, ejercicios y casos prácticos) de manera *online*.

Adicionalmente, la oferta formativa de la Firma se complementa con el catálogo de cursos de Coursera, accesible para todos los profesionales y que permite acceder a numerosos cursos especializados en diversos ámbitos.

### Novedades del Plan de Formación

Todos los años se lleva a cabo una revisión y actualización del Plan de Formación global de la Firma, ampliéndolo e incorporando nuevos cursos de cara a dar mayor homogeneidad y consistencia entre los diferentes países, mejorando contenidos y adaptándolos a los nuevos entornos.

Entre las novedades introducidas en el Plan de Formación para el ejercicio, destacan la actualización de contenidos, la mejora de los métodos de aprendizaje y un mayor foco en las nuevas tendencias del mercado como la IA.

La revisión del Plan de Formación tiene también como objetivo garantizar la cobertura de todas las metacompetencias y especializaciones sectoriales de la Firma (complementadas con contenidos de IA) y la mejora de *skills*, a través de la definición de un plan equilibrado por categorías (con más peso en la base de la pirámide) como herramienta para potenciar los planes específicos de cada línea de actividad y poner el foco en su aplicación en los proyectos.

### Actualización de contenidos:

- ▶ Incorporación de nuevos cursos en todas las categorías (Administraciones Públicas, AI Framework, AI Fluency y Vibe Coding).
- ▶ Revisión intensiva de los materiales por parte de las cátedras: componente teórico más ligero en favor de más contenido práctico y participativo, inclusión de nuevas formas de trabajo, apalancados en las herramientas de la Firma.
- ▶ Nuevas certificaciones para dar respuesta a la actividad de la Firma en los ámbitos de administraciones públicas y Defensa.

### Homogeneización de contenidos:

- ▶ Estabilización de los modelos formativos.
- ▶ Foco en la conciliación entre formación y proyectos.
- ▶ Nuevos programas y alianzas con universidades.

### Nuevos métodos de aprendizaje:

- ▶ Revisión de la metodología de impartición, introduciendo los conceptos a través de la experiencia práctica (casos prácticos, ejemplos de proyectos, etc.) y mejorando el engagement.
- ▶ Potenciación progresiva del formato presencial en todas las geografías, con formadores e idioma locales.
- ▶ Ampliación a todos los profesionales de los contenidos voluntarios para complementar la formación a través de las plataformas Moodle y Coursera.

# Formación

## Plan de Formación de Management Solutions

Los cursos del Plan de Formación se estructuran en torno a 25 cátedras, alineadas con los ejes de gestión de la Firma.

<b>Estrategia y gestión comercial</b>	Estrategia corporativa y retos de negocio, gestión comercial, <i>marketing digital</i> , <i>digital business</i> , etc.	<b>Riesgo operacional y control interno</b>	Riesgo operacional, SIRO, metodología de control interno, etc.	<b>Telecomunicaciones</b>	Fundamentos de la industria de telecomunicaciones, regulación, etc.
<b>Finanzas: contabilidad</b>	Contabilidad, análisis de estados financieros, <i>reporting</i> financiero, IFRSs, circuitos contables, etc.	<b>Riesgos - Reporting</b>	<i>Reporting</i> regulatorio y de capital, MIR y actualización regulatoria.	<b>Administración Pública</b>	Curso de servicios profesionales en la Administración Pública.
<b>Finanzas: control de gestión</b>	Control de gestión, sistemas de información, tasas de transferencias y costes, etc.	<b>Otros riesgos</b>	Cursos relativos a riesgos no prudenciales, riesgo de cumplimiento, <i>financial crime</i> , <i>data privacy and protection</i> , MRM, etc.	<b>Tecnología</b>	Diseño de BBDD, Arquitecturas, Big data, Nuevas Tecnologías, Digitalización, Assessment Riesgos Tecnológicos, Cloud, Blockchain, etc.
<b>Data science</b>	Matemáticas aplicadas, modelización financiera, inteligencia artificial, herramientas (SAS, R, Python, Modelcraft™), modelos estadísticos y sesiones de <i>machine learning</i> .	<b>Skills</b>	<i>Interpersonal skills</i> , formación a directivos, formación a formadores, Moodle, técnicas de venta y negociación, <i>problem solving</i> , negocio a través del equipo, etc.	<b>Organización y procesos</b>	Organización y gobierno, transformación de procesos, métodos agile, <i>design thinking</i> , gestión de proyectos, <i>governance</i> , <i>backoffice</i> mayorista/minorista, eficiencia 360°, etc.
<b>Negocios mayoristas</b>	Mercados financieros, tesorería, renta fija y variable, derivados, <i>project finance</i> , valoración de empresas, herramientas de <i>position management</i> , etc.	<b>Banca</b>	Sistema financiero, análisis de coyuntura, negocio bancario, etc.	<b>AAMM y Banca Privada</b>	Gestión de activos y banca privada.
<b>Riesgo de crédito</b>	Regulación, capital y RORAC, gestión de riesgos, provisiones, ICAAP/ILAAP, <i>stress test</i> , <i>pricing</i> , apetito al riesgo, gobierno de la info y DQ, etc.	<b>Energía</b>	Gestión de riesgos en la industria energética, regulación, <i>commodities</i> , etc.	<b>Servicing</b>	Servicing inmobiliario y de deuda.
<b>Riesgos de mercado y ALM</b>	Riesgo de mercado, riesgo de contrapartida, riesgo de liquidez, ALM, riesgos estructurales, etc.	<b>Seguros</b>	Sector asegurador, su regulación, motores de primas (Prophet y AFM), etc.	<b>Banca transaccional</b>	Regulación asociada (SEPA, PSD2, etc.), liquidación y custodia, productos transaccionales, activos digitales, criptodivisas y <i>tokenización</i> , etc.
<b>Compliance</b>	Código de conducta, PRL, protección de datos personales, política de confidencialidad, y prevención de delitos penales y ciberseguridad.	<b>Consumo</b>	Especialización de la industria de consumo.	<b>Sostenibilidad</b>	Introducción al ámbito de sostenibilidad, con foco en riesgos climáticos.
				<b>Normativa y Regulación</b>	Cursos relativos a la actualización regulatoria.

Adicionalmente hay otros componentes de formación que complementan los contenidos técnicos: certificaciones, idiomas y e-learning.

<b>Certificaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestión de Riesgos y Valoración: FRM, ERP, CFA</li> <li>▶ Auditoría de sistemas y ciberseguridad: CISA, CISSP, CISM, CRISC, CEH</li> <li>▶ Gestión de proyectos: PMP, PRINCE2, PM2, CAPM</li> <li>▶ Agile (PSM, CSM, PSPO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sostenibilidad (SCR, Workiva)</li> <li>▶ Soluciones Cloud: Azure, AWS, Google Cloud</li> <li>▶ Soluciones: SOA, Prophet, SAS, Tableau, Salesforce</li> <li>▶ Financial Crime: ACAMS, ACFE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestión de procesos CBPA, Six Sigma</li> <li>▶ Gobierno IT (ITIL)</li> <li>▶ Certificaciones Partner/Fabricantes (Power BI, ServiceNow)</li> <li>▶ TOGAF, Criptodivisas y Fiscalidad y Quantum Computing</li> </ul>
<b>Idiomas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Inglés, alemán, portugués, italiano, francés, español, polaco, noruego, etc.</li> </ul>		
<b>E-learning</b>	<b>Moodle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <i>Data science</i>: métodos matemáticos, cursos de modelización (técnicas no supervisadas de <i>machine learning</i>, series temporales), refuerzo de R y Python, técnicas específicas de programación.</li> <li>▶ <i>Tecnología</i>: DVR, Gestión de identidades, Actualización y parcheado, Instalación de Software no corporativo, Diseño de sistemas informacionales, DevOps, QlickView, Fundamentos de SAP.</li> </ul>	<b>Coursera</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Cursos disponibles sobre ámbitos como finanzas, IT, <i>data science</i>, inteligencia artificial, sostenibilidad, etc.</li> </ul>	

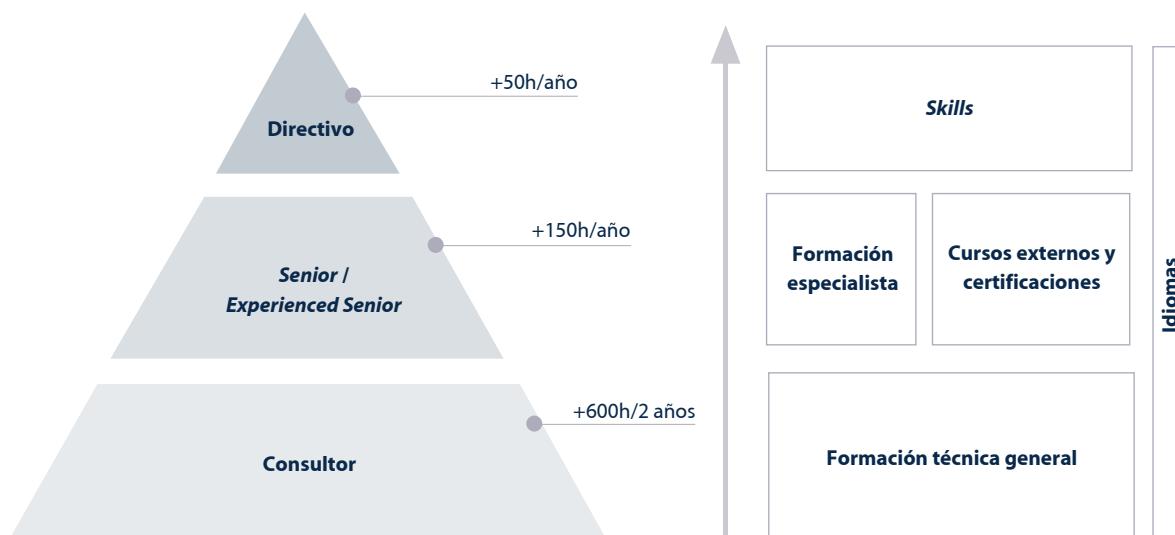


## Estructura del Plan de Formación

El Plan de Formación cuenta con una estructura, contenidos y modalidades de formación adaptados a la carrera profesional de los consultores de la Firma. Incluye más de 160 cursos formativos y cerca de 400.000 horas. Las temáticas giran en torno a las áreas de conocimiento de la Firma y están adaptadas a las necesidades y realidades locales.

El plan de formación se estructura en cátedras de conocimiento, asociadas a los ejes de gestión de la Firma complementadas con cursos voluntarios adicionales:

Cátedras de conocimiento	Formación complementaria
<p>Plan estructurado en ámbitos de conocimiento asociados a los ejes de gestión de la Firma para garantizar la cobertura de todos los contenidos demandados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Sectorial: banca, seguros, energía, telecomunicaciones, consumo, banca transaccional y otros.</li> <li>▶ Metacompetencias: Estrategia y Sostenibilidad, Gestión comercial y marketing, Gestión y control de riesgos, Información de gestión y financiera, Transformación: organización, procesos y sistemas, y Nuevas tecnologías y metodologías.</li> <li>▶ Inteligencia artificial, <i>data science</i>, <i>skills</i> y cumplimiento.</li> </ul>	<p>Contenidos formativos que complementan la formación técnica recibida:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ampliación de conocimientos en los ámbitos técnicos y de <i>data science</i> (<i>e-learning</i>).</li> <li>▶ Obtención de certificaciones de reconocimiento internacional en distintos ámbitos: Gestión de Riesgos y valoración (FRM, ERP, CFA), Auditoría de Sistemas y Ciberseguridad (CISA, CISSP, CISM, CRISC, CEH), Soluciones Cloud (Azure, AWS, Google), otras soluciones (SOA, SAS, Prophet, Salesforce, Tableau), gestión de proyectos (PMP, PRINCE2, PM2, CAPM), gestión de procesos (CBPA, Six Sigma), Agile (CSM, PSM, PSPO), Financial Crime (ACAMS, ACFE), Quantum Computing, Fiscalidad y Criptodivisas, TOGAF, Gobierno IT (ITIL), Sostenibilidad (SCR, Workiva), Power BI, ServiceNow).</li> <li>▶ Idiomas.</li> </ul>



**“Ofrecemos a nuestros profesionales un entorno en el que desarrollar todo su potencial en igualdad de oportunidades”**

Invertir en el bienestar y desarrollo de nuestros profesionales es clave para construir un equipo comprometido, inspirado y preparado para marcar la diferencia. La Firma dedica una especial atención a favorecer el mejor ambiente laboral, apoyando en todo lo posible a sus profesionales.

Nuestro riguroso proceso de incorporación de talento combina la búsqueda de brillantes expedientes académicos (2/3 STEM y 1/3 funcional) con sólidas aptitudes personales.

Con nuestro Plan de Formación procuramos asegurar una base común de conocimientos que permita a nuestros profesionales afrontar sus proyectos con garantías. Dicho plan es una de nuestras principales fortalezas y cuenta con el máximo reconocimiento en el mercado por su calidad y diversidad de contenidos.

Además, contamos con un plan de carrera basado en el mérito, con metas claras y oportunidades de crecimiento constantes. Porque Management Solutions es una auténtica escuela de emprendimiento. Este plan se complementa con un riguroso seguimiento de la carrera de todos nuestros profesionales, a través de un sistema de evaluación continua y un programa de tutorías, que proporcionan orientación personalizada y fomentan relaciones de apoyo dentro de la Firma, potenciando así el desarrollo de su talento.

**Cristina López**  
Socia de Management Solutions

# Bienestar de nuestros profesionales

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



El bienestar de nuestros profesionales es una prioridad para Management Solutions. El cuidado que damos a nuestro equipo no se limita a facilitarles su desarrollo profesional a través de un plan de carrera y un programa de formación continua, sino que implementamos diferentes medidas para favorecer su salud física y emocional, incluidos beneficios sociales, programas de conciliación laboral, trabajo flexible, servicio médico y fomento del deporte.

## **Servicio de medicina en el trabajo**

Management Solutions se preocupa por la salud y seguridad de sus profesionales; para ello dispone de una Política de Prevención de Riesgos Laborales y de un Servicio de Medicina del Trabajo que garantizan el cumplimiento eficaz de la legislación vigente en todos los países en los que la Firma cuenta con oficinas.

Además, todos los profesionales pueden acceder a servicios de asistencia médica privada opcional y a otros beneficios dependiendo del país en el que se encuentren.

A continuación, se describen, a modo de ejemplo, los servicios y políticas aplicables en la sede principal de Management Solutions en España.

Management Solutions dispone de un Sistema Integral de Gestión de la Prevención, a través del cual se articulan todas las actividades relacionadas con la seguridad y la salud en el trabajo. La Firma tiene constituido un Servicio de Prevención Propio, reforzado con el apoyo de terceros, que abarca las cuatro disciplinas preventivas:

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

Su actividad principal se organiza en diferentes áreas.

En el área preventiva, las actuaciones van dirigidas tanto al medio ambiente laboral como a los propios profesionales.

#### *Actuaciones sobre el medio ambiente de trabajo*

De forma periódica se realiza la Evaluación de Riesgos de todos los puestos de trabajo y se actualiza el Plan de Prevención. Asimismo, se llevan a cabo estudios de higiene ambiental que incluyen:

- ▶ Elaboración de planos termohigrométricos de las oficinas, evaluando temperatura, humedad relativa, iluminación y calidad del aire.
- ▶ Medición de niveles de iluminación en las áreas de trabajo.
- ▶ Evaluación de la velocidad media del aire en el sistema de climatización.
- ▶ Clasificación de la calidad de aire interior (método IDA) en función de las concentraciones de CO<sub>2</sub> interior y exterior.

#### *Actuaciones sobre los profesionales*

A todos los profesionales de Management Solutions se les ofrece un reconocimiento médico completo en el momento de su incorporación a la Firma y, de forma voluntaria, con periodicidad anual. Estos reconocimientos permiten detectar precozmente posibles riesgos para la salud y constituyen la base de distintos programas y campañas preventivas desarrollados por el Servicio de Medicina del Trabajo.

#### *Campañas específicas y programas preventivos de salud*

*Campaña de vacunación antigripal.* Programa orientado a reducir la incidencia y la gravedad de la gripe, con especial atención a los grupos de mayor riesgo.

*Programa de prevención cardiovascular.* Acciones orientadas a la prevención de enfermedades cardiovasculares (infartos, ACVA, etc.), integradas dentro de los reconocimientos de ingreso y periódicos. El programa se centra en el diagnóstico, control y seguimiento de la hipertensión arterial y otros factores de riesgo asociados.

*Programas de Prevención oncológica.* Incluyen diferentes actuaciones dependiendo del riesgo individual:

- ▶ *Cáncer colorrectal:* en los reconocimientos médicos se realiza una estratificación del riesgo y se proporcionan recomendaciones personalizadas basadas en los resultados clínicos y en los antecedentes personales y familiares, siguiendo las guías de la Asociación Española de Gastroenterología.
- ▶ *Cáncer de mama:* en mujeres que cumplen los criterios de edad establecidos y de acuerdo con los modelos de la Asociación Americana del Cáncer, se calcula el riesgo de desarrollar cáncer de mama en los 5 años siguientes y en el resto de la vida estimada.
- ▶ *Prevención del cáncer de cérvix:* según las características individuales de cada paciente, se indica la realización de pruebas de detección del VPH en el cérvix uterino.
- ▶ *Cáncer de próstata:* en varones a partir de una determinada edad se analizan marcadores tumorales específicos.

*Programa de deshabituación tabáquica.* Adaptado a las condiciones y necesidades de cada paciente.

*Orientación sanitaria en viajes internacionales.* Existe un programa específico para los profesionales que realicen desplazamientos internacionales, ofreciéndoles información higiénico-sanitaria del país de destino, así como la indicación de las vacunas necesarias o profilaxis ante posibles enfermedades emergentes.

El área asistencial incluye la atención derivada de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como la correspondiente a patologías comunes o accidentes no laborales.

#### *Seguro médico*

Adicionalmente, los profesionales de Management Solutions pueden adherirse a un servicio de asistencia médica privada opcional, subvencionado al 50 % por la Firma. Este servicio ofrece un amplio cuadro médico e incluye, entre otras prestaciones, modalidad de reembolso de gastos, cobertura dental con franquicias especiales, cirugía refractiva de la miopía y asistencia sanitaria en viajes.

#### *Información y comunicación en materia de salud*

Management Solutions dispone además de un sólido sistema de comunicación interna que va más allá de las exigencias establecidas por los organismos públicos en materia de salud y seguridad laboral. A través de la Intranet corporativa, los profesionales tienen acceso a una información completa y actualizada sobre salud, guías de prevención de riesgos y noticias de interés, favoreciendo una cultura preventiva sólida y accesible para toda la organización.

# Bienestar de nuestros profesionales

*Contamos con robustas políticas de prevención de riesgos laborales*

## **Prevención de riesgos laborales**

La prevención de riesgos laborales constituye un pilar fundamental en la Política de Seguridad y Salud de Management Solutions. Con el objetivo de garantizar entornos de trabajo seguros y minimizar la aparición de riesgos, la Firma desarrolla de forma continua diversas actividades técnicas, formativas y organizativas:

*Revisiones periódicas.* Un técnico superior en prevención de riesgos laborales revisa de manera periódica las instalaciones, incluyendo la elaboración o actualización del plan de seguridad, el estudio básico de seguridad y la evaluación de riesgos de todos los puestos de trabajo.

*Estudios ergonómicos.* En función de que lo solicite un profesional, o a requerimiento del Servicio Médico, se realizan estudios ergonómicos personalizados para garantizar la adecuada adaptación del puesto de trabajo a las características de la persona.

*Formación en PRL.* Todos los profesionales reciben un curso básico de prevención de riesgos laborales. De igual forma, los equipos de primera intervención realizan formación específica en centros acreditados para capacitarse en la actuación ante emergencias.

*Documentación.* En el área de Servicio Médico de la Intranet corporativa se ponen a disposición de todos los profesionales una serie de documentos orientados a la prevención de riesgos laborales que pueden resultar de mucha utilidad para garantizar su seguridad:

- ▶ Directorio de riesgos y medidas preventivas. Identificación de situaciones potencialmente peligrosas y de las medidas recomendadas para evitarlas.
- ▶ Normas básicas de prevención de incendios y manejo de extintores. La prevención es el aspecto más importante de la seguridad contra incendios. Se muestran las pautas esenciales para actuar ante situaciones de riesgo de incendio y cómo usar correctamente los equipos de extinción.
- ▶ Normas básicas generales de evacuación. Normas a seguir en caso de activarse la alarma de evacuación de los edificios.
- ▶ Normas básicas de seguridad en instalaciones de clientes. Recomendaciones específicas para garantizar la seguridad durante el desempeño de actividades en las instalaciones de clientes.
- ▶ Plan de seguridad vial. Medidas destinadas a promover una conducción segura y prevenir accidentes de tráfico.



## Club Deportivo

El Club Deportivo es una iniciativa de Management Solutions orientada a promover un ocio saludable y facilitar la integración entre sus profesionales a través del deporte.

Conscientes de los beneficios físicos y emocionales de la actividad deportiva, el objetivo del Club Deportivo es fomentar y facilitar la práctica de todas aquellas disciplinas de interés para los profesionales de la Firma, mediante la organización de campeonatos internos y del impulso a la participación en competiciones externas, muchas de ellas de carácter solidario. La oferta deportiva es amplia y se orienta a los deportes con mayor demanda dentro de la Firma, como fútbol, pádel, golf, tenis playa, vóley playa, pickleball, ajedrez, atletismo o baloncesto.

A través del deporte se intentan promover también los valores de la Firma, como son el espíritu de superación, el trabajo en equipo, la consecución de metas y objetivos comunes, la realización personal, el dinamismo, etc.

Como refuerzo a las actividades deportivas y de corporate wellness existentes, Management Solutions pone a disposición de sus profesionales una plataforma deportiva que permite acceder a gimnasios y otro tipo de actividades deportivas y servicios digitales en nueve países diferentes con descuentos sobre las tarifas habituales.

## Campeonatos organizados por la Firma

El Club Deportivo organiza cada año competiciones internas, atendiendo a los intereses expresados por los profesionales.

Durante el año el Club Deportivo organiza para los profesionales de la Firma torneos de pádel, fútbol y otras disciplinas emergentes o de especial arraigo local, como un torneo de iniciación de pickleball en Estados Unidos, torneo de ecuavóley en Ecuador, torneos de tenis playa en Brasil, torneos de vóley-playa en distintas oficinas o un campeonato de canoas celebrado en Portugal.



Maratón de pádel, España



Torneo Interno de golf, España

# Bienestar de nuestros profesionales

*Más de 1.500 profesionales participan cada año en los torneos y actividades organizados por el Club Deportivo*



Club de Hiking, Colombia

En España, la Firma mantiene un acuerdo de colaboración con Golf Santander & Sports que posibilita la organización de múltiples torneos en sus instalaciones de Boadilla del Monte (Madrid). Gracias a este acuerdo, durante 2025 cerca de 500 profesionales pudieron disfrutar de diversos torneos de fútbol, pádel y golf.

## Torneos de pádel

Cerca de 700 profesionales de la Firma participaron en los diferentes torneos de pádel que se organizaron durante el año a través del Club Deportivo.

En Madrid, se organizaron dos maratones de pádel, que contaron con la participación de 200 profesionales de Management Solutions.

Además, durante el año se organizaron distintas modalidades de torneos de pádel en Bilbao, Barcelona, Londres, París, Frankfurt, Milán, Oslo, Lisboa, Estambul, Johannesburgo, Ciudad de México, Bogotá, Quito, Lima, Santiago de Chile y Buenos Aires, alcanzando entre todos ellos la participación de más de 500 profesionales.

#### Torneos de fútbol

En torno a 300 profesionales de la Firma participaron en los diferentes torneos de fútbol que se organizaron durante el año en varias oficinas.

En Madrid se organizaron dos maratones de fútbol 7, que contaron con la participación de más de 120 profesionales. Por su parte, otras tres oficinas organizaron durante el año

torneos de fútbol. En el torneo interno de fútbol mixto de Bogotá participaron cerca de 60 profesionales de la Firma, mientras que, en Lisboa y Londres, más de 30 integrantes de Management Solutions tomaron parte en las ligas internas organizadas por el Club Deportivo.

#### Creación del Club de Hiking de Colombia

El creciente interés por las actividades de senderismo, impulsado por iniciativas organizadas en distintos países (como la Ruta Morro da Urca realizada en Río de Janeiro), ha motivado la creación en 2025 del primer Club de *Hiking* de la Firma, en Colombia.

Aproximadamente 40 profesionales de la oficina de Bogotá participaron en su primera actividad, que consistió en

recorrer el Sendero Las Moyas, uno de los trayectos más emblemáticos de la ciudad, completando un recorrido de 6 kilómetros en un entorno natural privilegiado.

*Creación de los Clubs de Running de Colombia y Países Bajos*  
Durante 2025 se han puesto en marcha dos Running Clubs, en Colombia y en Países Bajos, con el objetivo de realizar rutas grupales en entornos cercanos a las oficinas de la Firma, promoviendo la actividad física y fortaleciendo al mismo tiempo el compañerismo.

### Management Solutions Bilbao logra el triunfo en la Liga de Fútbol 7 RC Interempresas

El equipo de Fútbol 7 de Management Solutions logró la victoria en la 41<sup>a</sup> edición de la Liga de Fútbol 7 RC Interempresas de Bilbao tras superar en la final al equipo de EY por 3-1. Además, Kostka Real de Asúa, profesional de la oficina de Bilbao, fue nominado como MVP de la final.

El torneo, en el que participaron 12 equipos y se celebró entre los meses de abril y junio, dio la oportunidad al equipo de Management Solutions Bilbao de participar en el Torneo Internacional Champions Fútbol 7 RC Interempresas 2025, en el que participaron los 9 ganadores de los Torneos RC Interempresas organizados en España, Portugal e Italia, durante la temporada pasada.



Equipo de Bilbao de Fútbol 7, España

# Bienestar de nuestros profesionales

## Jornadas multideporte y de team building

Durante el año se organizaron diversas jornadas multideporte y de team building en distintas geografías, con el objetivo de que los profesionales que no practican deporte de forma habitual pudieran compartir experiencias a través de actividades de ocio y tiempo libre, siempre con el fomento de la actividad física como trasfondo.

Estas jornadas incluyeron retos físicos y mentales, juegos tradicionales y dinámicas orientadas a incentivar el trabajo en equipo.

## Competiciones externas

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

Por ejemplo, la Firma participó en la IV edición de Golf Santander & Sports Challenge celebrada en Madrid, unas "olimpiadas" interempresas en las que participaron más de 500 personas de 13 empresas.

El equipo de Management Solutions, que había logrado la victoria en la clasificación general en las dos primeras ediciones de la competición, logró en esta ocasión el cuarto puesto, gracias a la segunda posición obtenida en pádel

femenino y carrera de relevos, y la cuarta posición alcanzada en golf, crossfit y fútbol.

Por su parte, los profesionales de Brasil participaron en "Liga da Firma 2025", una competición que enfrentó a varias firmas profesionales de servicios de consultoría presentes en Brasil en cuatro disciplinas deportivas: fútbol, voleibol, tenis de playa y futvóley.

El equipo de Management Solutions, que participaba en esta competición por primera vez, logró el segundo puesto en la modalidad de tenis de playa femenino.

Por otro lado, equipos de la Firma continuaron participando en torneos de ámbito interempresarial de deportes como pádel, fútbol o baloncesto (en ligas interempresas como las



de Santiago de Chile, Lima, Ámsterdam, Varsovia, Milán, Bilbao y Madrid).

A continuación, se presentan algunos de los logros más destacados alcanzados por nuestros profesionales en torneos interempresas y eventos deportivos celebrados durante el año:

- ▶ Management Solutions Bilbao alcanzó el triunfo en la Liga de Fútbol 7 RC Interempresas.
- ▶ Management Solutions Chile ganó la Liga B de futbolito.
- ▶ Management Solutions logró el segundo puesto en la Woman Nations Cup de fútbol en Países Bajos.
- ▶ Management Solutions obtuvo el tercer puesto en la liga interempresas de baloncesto en Polonia.



Torneo de Ténis Playa, Brasil

En cuanto a las carreras, numerosos profesionales de la Firma participaron en distintas carreras benéficas celebradas en varios países, como la carrera Corre por una causa de la Fundación Entreculturas (en Madrid y Bilbao) y Madrid en marcha contra el cáncer, organizada por la Asociación Española Contra el Cáncer, o la XV Carrera Down Madrid, organizadas en España; la Cancer Research London Winter Run celebrada en Reino Unido; la carrera Sempre Mulher en Portugal; la carrera LoveLife Run Leiden en Países Bajos; la carrera solidaria Somerville Road Race en Estados Unidos; la carrera Kardias, la carrera ANSeR y la carrera IBERO en México; la carrera Verde en Colombia; y la carrera Corre Conmigo 5K 2025 en Perú.

Además de estas iniciativas de carácter solidario, la Firma también participó en el J.P. Morgan Corporate Challenge celebrado en Frankfurt, así como en la 31ª Carrera Pão de Açúcar, en la que participaron más de 150 profesionales de la oficina de São Paulo.

### El equipo de Management Solutions subcampeón de la "Woman Nations Club" de fútbol

Varias profesionales de Management Solutions Ámsterdam participaron en la 2ª edición del torneo de fútbol femenino "Woman Nations Club", celebrado en Weesp.

El equipo de Management Solutions, en su primera participación en el Torneo, logró finalizar en segundo lugar.



Woman Nations Club, Países Bajos

# Medios de apoyo al empleado

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

## Áreas de soporte

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

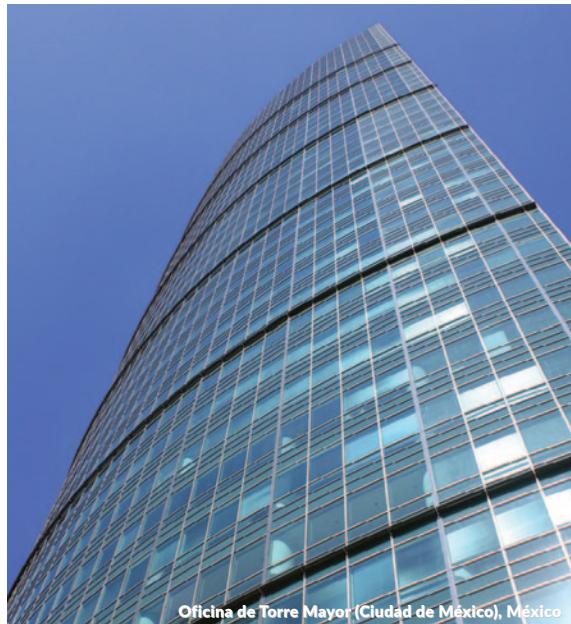
## Tecnología

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

Los profesionales de la Firma disponen de herramientas que les permiten trabajar y acceder a la información con rapidez y seguridad en diferentes entornos: en oficinas de Management Solutions, en oficinas de clientes, desde su propia casa o desde lugares de tránsito (aeropuertos, hoteles, etc.). Contar con esta tecnología ha sido de especial importancia a partir de 2020, con las restricciones a los desplazamientos y las medidas de distanciamiento impuestas por la pandemia, y ha permitido implantar fórmulas de trabajo flexible para los profesionales de la Firma.

## Documentación

En Management Solutions damos mucha importancia a la difusión del conocimiento. Facilitar el acceso a la información es un elemento fundamental de apoyo a nuestros profesionales para la correcta ejecución de los proyectos. El servicio de



Oficina de Torre Mayor (Ciudad de México), México



documentación organiza la información generada diferenciando entre documentación propia y de terceros:

- ▶ Documentación propia: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias, análisis de coyuntura macroeconómica, etc., accesibles a través de la Intranet corporativa.
- ▶ Documentación de terceros: libros, publicaciones y fuentes de información externas especializadas, accesibles mediante petición a la Biblioteca de la Firma.

#### *Infraestructuras y Servicios Generales*

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

El trabajo del equipo de infraestructuras es necesario para gestionar de forma eficiente la apertura y puesta en marcha de nuevas oficinas o la ampliación de las ya existentes. En este sentido, en 2025 se han puesto en marcha cuatro nuevas oficinas: Bruselas (Bélgica), Melbourne (Australia), Columbus y Phoenix (Estados Unidos); y se han concluido las obras de ampliación de las oficinas de México, Río de Janeiro y Estambul.

#### **Acuerdos corporativos**

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

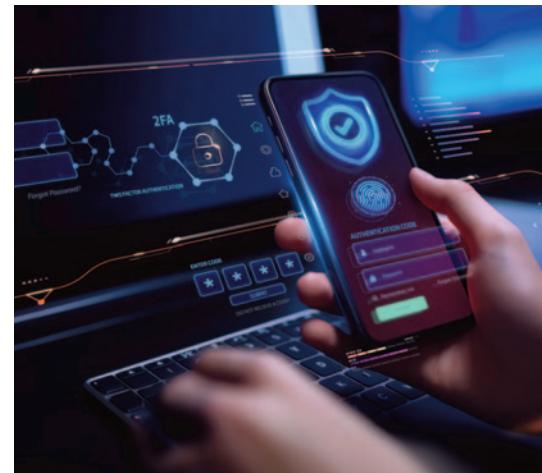
#### *Acceso a ofertas bancarias para colectivos*

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

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

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

Por ello, se ha continuado con el plan de divulgación en materia de ciberseguridad, que incluye vídeos sobre aspectos clave en este ámbito, como la seguridad en las contraseñas, métodos para compartir información de modo seguro, recomendaciones para responder a incidentes, el Sistema de Seguridad Informática de la Firma y la seguridad física de los dispositivos corporativos.



#### *Tarjetas de crédito*

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

#### *Agencia de viajes*

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

#### *Corporate wellness*

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

#### *Otras ofertas*

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

# Comunicación interna

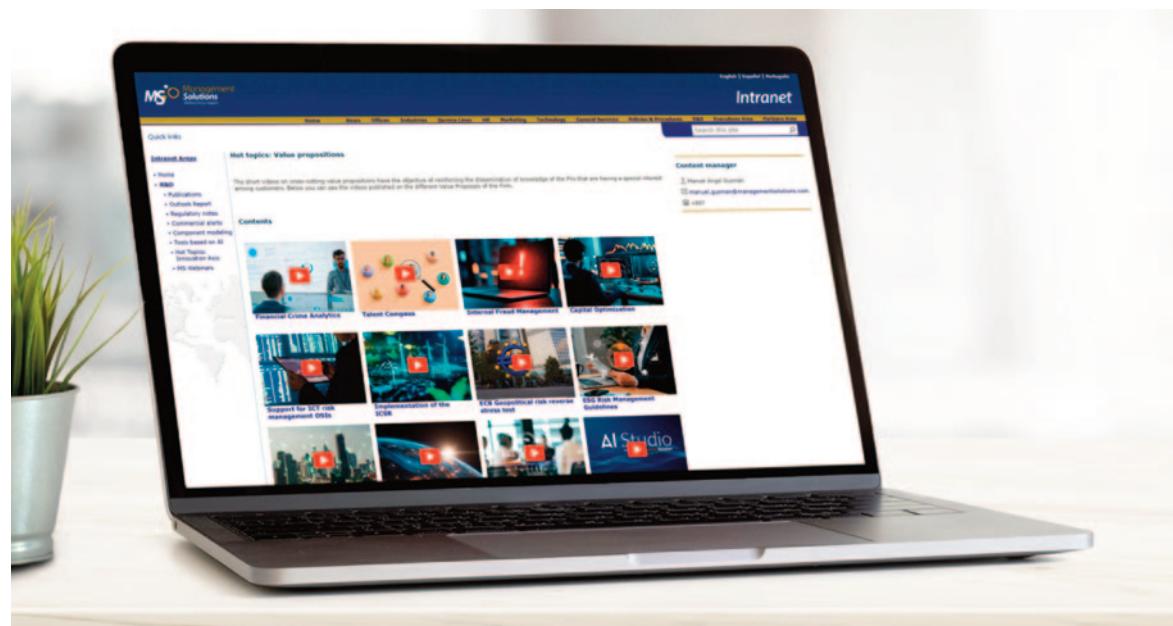
*La comunicación interna constituye un elemento de integración para todos los profesionales de la Firma*

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

Una comunicación interna eficaz nos permite alinear expectativas, fortalecer la identidad corporativa y garantizar que todos los profesionales dispongan de información clara, accesible y actualizada sobre nuestra actividad.

## Intranet corporativa

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



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

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

- ▶ Noticias de actualidad, tanto de la Firma (proyectos destacados, nuevos clientes, relación con universidades, eventos, etc.) como de los sectores y áreas de actividad en las que operamos (seleccionadas y resumidas por el Área de I+D).
- ▶ Información financiera y macroeconómica de los principales países en los que operamos: cotizaciones diarias de los principales índices bursátiles, tipos de interés, tipos de cambio, PIB, inflación, etc.
- ▶ Documentación: documentos de normativa y regulación, cursos de formación, presentaciones, publicaciones propias e informes, políticas corporativas, etc.
- ▶ Acceso a las aplicaciones corporativas.
- ▶ Acceso a información personal: asignación a proyectos, nóminas, cuenta personal, etc.
- ▶ Información relativa a las Áreas de Medios (Personas, Marketing, Servicios Generales, Tecnología, etc.).
- ▶ Información sobre I+D: información relativa a las iniciativas en curso desarrolladas por el Área I+D (y en particular a los prototipos y soluciones de IA al servicio de los profesionales), acceso directo a las publicaciones, informes de coyuntura y otros apuntes normativos publicados por el área, así como un apartado sobre *hot topics* en materia de innovación y regulación.



Yearly Meeting  
Julio 2025 - Teatro Real, España

D. Fernando Vives  
Presidente ejecutivo de Garrigues

D. Gregorio Marañón  
Presidente del Teatro Real

**ManagementSolutions**  
Making things happen

**ManagementSolutions**  
Making things happen

# Comunicación interna

- ▶ Información, contenidos, fotografías, etc. sobre actividades organizadas por Acción Social o el Club Deportivo.

Durante 2025, y actuando siempre bajo un enfoque de mejora continua, se han introducido novedades con el objetivo de facilitar a los profesionales de la Firma el acceso a información y/o trámites de interés, así como mejorar la organización de la información y documentos corporativos (por ejemplo, en las áreas de industrias, líneas de servicio o de apuntes normativos). Destacando, entre otros, la nueva herramienta de explotación de datos macroeconómicos de nuestros informes de coyuntura o la base de datos de normativa (que facilita el acceso ágil a cualquiera de las normas sectoriales publicadas que tienen un mayor impacto para nuestros clientes y las notas técnicas correspondientes).

## **Yearly Meeting Global**

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

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

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

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

### *Yearly Meeting 2025*

Bajo el lema *"The Challenge of Transcending"*, el 11 de julio Management Solutions celebró su Yearly Meeting 2025 en el Teatro Real de Madrid, con la presencia de más de 1.600 profesionales provenientes de las diferentes oficinas de la Firma.



Yearly Meeting 2025, Colombia



Yearly Meeting 2025, Italia

Durante la reunión se repasaron los logros obtenidos por la Firma durante el ejercicio fiscal 2025, se fijaron los retos para el ejercicio 2026 y se presentó el plan estratégico Y30, que ambiciona duplicar el tamaño de la Firma en 5 años. El evento contó además con la participación como ponente invitado de D. Fernando Vives, presidente ejecutivo de Garrigues, y con una intervención de D. Gregorio Marañón, presidente del Teatro Real.

El Yearly Meeting se inició con el repaso a la situación del entorno de mercado, realizado por D. Ignacio Layo (socio de Management Solutions), y continuó con la ponencia de D. Alfonso Serrano-Suñer (presidente de Management Solutions), quien, tras repasar los fundamentos estratégicos de la Firma y exponer las claves para resolver los problemas de nuestros clientes con la sana ambición de trascender, presentó los avances conseguidos durante el ejercicio que concluyó en agosto de 2025.



## Ponentes invitados en las anteriores ediciones del Yearly Meeting

### **Yearly Meeting 24. Teatro Real de Madrid**

D. Óscar García Maceiras, consejero delegado de INDITEX

### **Yearly Meeting 23. Teatro Real de Madrid**

D. José María Fuster, académico de Honor de la RAC, presidente de la Fundación Sicómoro, profesor *ad honorem* de la UPM

D. José Francisco Duato, académico de la Real Academia de las Ciencias, catedrático en excedencia de la Universidad Politécnica de Valencia y CTO de Qsimov Quantum Computing

Dña. Ernestina Menasalvas, directora de la Cátedra iDanae y catedrática de la UPM

### **Yearly Meeting 22. Teatro Real de Madrid**

D. José Bogas, consejero delegado de Endesa

Excmo. Sr. D. José Luis Martínez-Almeida, alcalde de Madrid

### **Yearly Meeting 21. Formato virtual**

D. Nuno Matos, Chief Executive Officer, Wealth and Personal Banking de HSBC

Excmo. Sr. D. Esteban Domingo, vicepresidente de la RAC, miembro del EMBO, de la Academia Europea de Ciencias y Artes y de la Academia Nacional de Ciencias de Estados Unidos, profesor *ad honorem* del CSIC

### **Yearly Meeting 20. Formato virtual**

D. José García Cantera, Global CEO de Grupo Santander

D. Antonio Lorenzo, CEO de Scottish Widows y Group Director Insurance de Lloyds Banking Group

### **Yearly Meeting 19. Teatro Real de Madrid**

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

Dña. María Dolores Dancausa, consejera delegada de Bankinter

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

D. Rafael Miranda, presidente de Acerinox

D. Michael Kemmer, director general, miembro del Consejo de la Asociación de Bancos Alemanes, 2010/2017

### **Yearly Meeting 17. Teatro Real de Madrid**

D. Rodrigo Echenique, vicepresidente de Banco Santander, presidente de Banco Santander España y presidente de Banco Popular

D. Gonzalo Gortázar, consejero delegado de CaixaBank, vicepresidente primero de Repsol y presidente de VidaCaixa

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

D. José María Roldán, presidente de la AEB y vicepresidente de la EBF

D. Jaime Pérez Renovales, secretario general y del Consejo - director general de RR. HH. de Grupo Santander

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

D. Teppo Paavola, Sr. EVP, GM of New Digital Businesses de BBVA

D. Juan Colombás, executive director & Chief Risk Officer de Lloyds Banking Group

D. Víctor Matarranz, head of Group Strategy and of the executive chairman's office de Banco Santander

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

D. Emilio Saracho, Deputy CEO, EMEA de J.P. Morgan

D. Francisco Gómez, consejero delegado de Banco Popular

Dña. Eva Castillo, consejera de Telefónica

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

D. Emilio Botín, presidente de Banco Santander

D. Antonio Brufau, presidente de Repsol

D. José Ignacio Goirigolzarri, presidente de Bankia

D. Julio L. Martínez, rector de la Universidad Pontificia Comillas

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

D. Manuel Soto, vicepresidente cuarto de Grupo Santander  
D. José María Abril, vicepresidente de Telefónica  
D. Antonio Huertas, presidente de Grupo Mapfre

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

D. Alfredo Sáenz, vicepresidente Segundo y consejero delegado de Grupo Santander  
D. José Luis San Pedro, director general de Negocios de Grupo Iberdrola  
D. Alfonso Alonso, director de Transformación de Telefónica

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

D. Jorge Morán, director general de la División Global de Seguros y Banca Directa de Grupo Santander  
D. José Antonio Olavarrieta, director general de CECA  
D. José Luis López, vicepresidente y Consejero de Banesto

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

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

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

D. Ángel Cano, consejero delegado de Grupo BBVA  
D. Francisco Iniesta, director asociado de IESE Business School  
D. Honorio López Isla, vicepresidente y consejero delegado de Unión FENOSA  
D. José María Nus, consejero de Banesto

### **Yearly Meeting 07. Meliá Castilla**

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

### **Yearly Meeting 06. Meliá Castilla**

D. Marcial Portela, consejero delegado de Santander Brasil  
D. Manuel Méndez del Río, director general de Riesgos de BBVA  
D. Jorge Gost, consejero delegado de Banco Pastor  
D. Carlos J. Álvarez, director general Financiero de Gas Natural  
D. Jaime Requeijo, director de CUNEF

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

D. Fernando Ramírez, director general Económico Financiero de Grupo Repsol YPF  
D. Ignacio Sánchez-Asíaín Sanz, director general de Medios de BBVA  
D. Juan Andrés Yanes, director general Adjunto de la Dirección General de Riesgos de Grupo Santander  
D. Francisco Gómez Roldán, consejero delegado de Abbey Nacional PLCD  
Dña. M.ª Josefina Peralta Astudillo, decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de ICADE

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

D. Matías Rodríguez Inciarte, vicepresidente y director general de Riesgos de Grupo Santander  
D. José María Fuster, director general de Medios de Banesto y responsable de la estrategia tecnológica de Grupo Santander  
D. Juan Antonio Hernández Rubio, director general Económico Financiero de Unión FENOSA  
D. Juan Hoyos, socio director de McKinsey para España y Portugal  
Dña. Susana Rodríguez Vidarte, consejera de Grupo BBVA y Decana de la Universidad Comercial de Deusto

# Comunicación interna

## Management Solutions neutraliza un año más las emisiones de CO<sub>2</sub> de su Yearly Meeting

En línea con el compromiso asumido por la Firma de contribuir a la reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>, el Yearly Meeting 2025 (el evento de mayor alcance y dimensión organizado por la Firma) fue neutro en carbono. Para ello, se trabajó en minimizar las emisiones de CO<sub>2</sub> y, para aquellas inevitables, se realizó la mitigación a través de la plantación de 344 árboles en Caminomorisco (Cáceres, España).

De este modo, el bosque de Management Solutions en Caminomorisco suma ya un total de 866 árboles de especies autóctonas como pinos, madroños o alcornoques, que absorberán más de 213 toneladas de CO<sub>2</sub> de la atmósfera. Esta plantación (reconocida por la Oficina Española del Cambio Climático) se ha realizado con el programa Motor Verde de la Fundación Repsol en un terreno afectado por un incendio en 2012 y ha tenido un triple impacto positivo: social, al generar empleo local y en colectivos vulnerables; económico, al generar actividad en la comarca de Las Hurdes; y, por supuesto, ambiental, al recuperar superficie forestal y biodiversidad, y conseguir una captura total de carbono equivalente a las emisiones generadas por los eventos.



Antes de marcar los nuevos retos para el ejercicio 2026, D. Alfonso Serrano-Suñer dio paso a D. Pedro Martínez Ojeda, Dña. Sara de Francisco, D. Rafael Guerra, Dña. Laura León y D. Asier Arranz para una mesa redonda en el que se realizó el repaso de los principales ejes del Plan Estratégico Y30 para los próximos cinco ejercicios.

Gracias a la estrecha colaboración que Management Solutions mantiene con la Escuela Superior de Música Reina Sofía, los asistentes pudieron disfrutar también de las actuaciones de la soprano Dña. Carla Isabel Gómez del Pulgar y del tenor D. Pedro León Nieves, acompañados al piano por Dña. Laila Barnat.

### **Yearly Meetings locales**

Durante el último trimestre de 2025, y como complemento al Yearly Meeting global celebrado en julio, más de 2.000

profesionales participaron en los Yearly Meetings locales celebrados en EE. UU., México, Brasil, Ecuador, Perú, Colombia, Chile, Argentina, Reino Unido, Alemania, Francia, Italia, Noruega, Dinamarca, Países Bajos, Polonia, Portugal, Suiza y Turquía, con el objetivo de repasar los logros obtenidos por Management Solutions a nivel local en el ejercicio 2025, los retos de cada oficina de cara al ejercicio 2026, así como los principales ejes marcados en el Plan Estratégico Y30.

Estos eventos se consolidan como un elemento clave de la estrategia de comunicación de la Firma, puesto que facilitan a los profesionales que no hubieran podido presenciar el evento corporativo, acceso a la misma información utilizada en el Yearly Meeting global, añadiendo además una visión ampliada sobre los logros locales de cada oficina.



**“La comunicación interna es un pilar esencial para fortalecer la cohesión y la integración de todos los profesionales de la Firma”**

En Management Solutions, la comunicación interna ha desempeñado siempre un papel fundamental como elemento de cohesión e integración y como eje de transmisión de nuestros principios y valores en todas las geografías en las que estamos presentes, asegurando que cada profesional, sin importar su ubicación, se sienta parte de un proyecto común.

Para ello, contamos con un plan integral de comunicación interna diseñado para garantizar que la información sobre nuestra cultura, estrategia, logros y retos llegue de una manera homogénea y transparente a todos nuestros equipos. Este plan también atiende las necesidades específicas de cada oficina, fomentando la conexión y el sentido de pertenencia en todas las geografías en las que operamos.



Yearly Meeting 2025, Estados Unidos

**Asier Arranz**  
Socio de Management Solutions

## Compromiso con el entorno

Management Solutions es consciente de la importancia que el ejercicio de su actividad tiene para lograr un crecimiento sostenible de la sociedad. Por eso, la Firma asume su compromiso con las comunidades de los países en los que opera.

El apoyo al mundo académico y a la creación de empleo, el respeto a los derechos humanos y el cuidado del entorno están presentes en su estrategia empresarial, y orienta su crecimiento de manera compatible con los principios de desarrollo sostenible.



**+350**

colaboraciones  
con universidades



**+3.000**

participantes en  
Acción Social



**+50**

actuaciones  
solidarias



&

COMPROMISO  
CO-RAZÓN  
COMUNIDAD



## *La Universidad es un eje fundamental de nuestra política de responsabilidad social*

Para Management Solutions, la interacción con la universidad es un objetivo irrenunciable. Además de la contribución a la creación de empleo con la contratación de recién titulados, ofreciéndoles la oportunidad de desarrollar una excelente carrera profesional, Management Solutions mantiene una estrecha relación con el mundo académico en muy diversos ámbitos: convenios de colaboración para becas y prácticas, impartición de clases y seminarios especializados, cooperación en programas de investigación, presentaciones de casos prácticos, participación en foros de empleo y colaboración con fundaciones y asociaciones universitarias.

En septiembre de 2012 Management Solutions reforzó su compromiso con el mundo universitario con la creación en España del primer Máster en Consultoría de Negocio, organizado en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas y con una duración de dos años. En 2025 se graduaron la duodécima y decimotercera promociones del Máster y se inició la decimoquinta promoción.

Por su parte, en México concluyó la octava promoción del Diplomado en Consultoría de Negocio con el Instituto Tecnológico de Monterrey que se imparte a todas las nuevas incorporaciones de las oficinas de México y se inició la novena promoción.

Además, en 2025 Management Solutions puso en marcha en Perú el programa de formación "Visión de Negocios en Servicios Financieros y Transformación Digital" en colaboración con la Pacífico Business School, con un enfoque similar al puesto en marcha en 2024 en Colombia en colaboración con la Universidad Pontificia Javeriana y al que desde 2019 se imparte en la oficina de Brasil en colaboración con el instituto Insper.

El compromiso con la Universidad se materializa además a través de múltiples colaboraciones, como el apoyo en las prácticas universitarias, la participación en foros de empleo, la creación y desarrollo de cátedras de investigación, el



patrocinio de fundaciones universitarias, la concesión de premios de estudio o investigación, o la elaboración e impartición de contenidos.

### **Programas de prácticas**

Management Solutions contribuye a la transmisión del conocimiento Universidad - Empresa mediante convenios con las universidades más prestigiosas del mundo, ofreciendo prácticas formativas no laborales a estudiantes de últimos cursos universitarios.

En el ejercicio 2025 más de 250 estudiantes realizaron prácticas formativas no laborales en la Firma. Estas prácticas permiten a los alumnos tener un primer contacto con el mundo empresarial y aprender diferentes materias técnicas y adquirir habilidades necesarias para resolver problemas de consultoría.

### **Seminarios y cursos especializados**

Management Solutions, a través de sus socios y directivos, mantiene de forma activa y no remunerada una permanente presencia docente en su ámbito de actuación.

Durante el ejercicio 2025 continuamos colaborando con universidades, tanto en grados como en formación de postgrado, y escuelas de negocios:

- Anahuac
- Babson College
- BI Norwegian Business School
- Boston College
- Boston University
- Bristol University
- Católica-Lisbon School of Business and Economics
- Centro Educacional da Fundação Salvador Arena
- City University/CASS
- ICADE Business School Comillas ONEXED
- Coventry University London
- Delft
- Erasmus University Rotterdam
- ESADE
- Faculdade de Informática e Administração Paulista
- Faculdade Impacta de Tecnologia
- Frankfurt School of Finance
- Fundação Educacional Inaciana Pe. Sabóia de Medeiros
- Fundação Getulio Vargas (FGV)
- IESE
- Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER)
- Instituto Politécnico Nacional - Escuela Superior de Cómputo
- Instituto Tecnológico Autónomo de México
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
- London School of Economics
- Loyola University of Chicago
- Pontifícia Universidad Católica de São Paulo (PUC)
- Pontifícia Universidad Católica del Perú
- Pontifícia Universidad Javeriana
- Tufts
- Universidad Federico Santa María
- Universidad Adolfo Ibáñez
- Universidad Andrés Bello
- Universidad Autónoma de Madrid
- Universidad Autónoma de México
- Universidad Autónoma Metropolitana
- Universidad Carlos III
- Universidad Complutense de Madrid
- Universidad de A Coruña
- Universidad de América
- Universidad de Barcelona
- Universidad de Chile
- Universidad de Deusto
- Universidad de las Américas Puebla
- Universidad de Los Andes
- Universidad de Málaga
- Universidad de Navarra
- Universidad de Oviedo
- Universidad de São Paulo (USP-FEA)
- Universidad del País Vasco
- Universidad del Rosario
- Universidad EAFIT (Medellín)
- Universidad Externado de Colombia
- Universidad Francisco de Vitoria
- Universidad Iberoamericana
- Universidad Jorge Tadeo Lozano
- Universidad Nacional Autónoma de México
- Universidad Nacional de Colombia
- Universidad Nacional de Ingeniería de Perú
- Universidad Panamericana
- Universidad Politécnica de Cataluña
- Universidad Politécnica de Madrid
- Universidad Pompeu Fabra
- Universidad Pontificia Comillas
- Universidad Tecnológica de México (UNITEC – UVM)
- Universidade Presbiteriana Mackenzie São Paulo
- University of Bath
- University of Sydney
- Warsaw University of Technology

# Universidad

## **Presentaciones de empresa y foros de empleo**

Las presentaciones de empresa y los foros de empleo constituyen un punto de encuentro fundamental entre los estudiantes de último año y las empresas. Management Solutions ocupa un lugar destacado en los principales foros, y por el stand corporativo pasan miles de universitarios interesados en conocer más de cerca en qué consiste la consultoría de negocio, los proyectos en los que trabajamos y las posibilidades de carrera que les brinda una firma en constante crecimiento y expansión.

Management Solutions ofrece, como valor añadido de su asistencia a los foros, la presencia de profesionales de la Firma que en su día estudiaron en la universidad correspondiente, y cuya experiencia puede ser de gran valor y utilidad para los estudiantes de último año y recién titulados que aspiran a formar parte de nuestra organización.

Aparte de la recepción de los currículos, en algunos casos el departamento de incorporación de talento realiza *in situ* pruebas psicotécnicas (con el fin de acelerar el proceso de selección de nuevas incorporaciones), desayunos de trabajo con los estudiantes y casos prácticos.

## *Refuerzo de la relación con las principales universidades europeas*

Durante 2025 Management Solutions continuó reforzando sus lazos de colaboración con algunas de las principales universidades europeas. Así, la Firma impartió seminarios, workshops y otros eventos en universidades tan destacadas como la Universidad de Cambridge, la de la City de Londres, el Imperial College London, o la Universidad de Bath en Reino Unido; la Universidad Carlos III, la Universidad Politécnica de Madrid, la Universidad Complutense de Madrid, la Universidad Pontificia Comillas, la Universidad de Deusto o ESADE en

España; la Universidad de la Sorbonne en Francia; la Universidad de Tillburg en Países Bajos; Goethe University en Alemania; la Università Bocconi en Italia; o la BI Norwegian Business School en Oslo, por citar algunas.

## *Refuerzo de la presencia en las universidades de Norteamérica*

Fruto de la excelente relación con las universidades de los estados en los que tiene presencia la Firma, Management Solutions tuvo la oportunidad de impartir seminarios y workshops dirigidos a estudiantes de universidades como el Boston College, participando además en ferias como la "Finance, Consulting & Business Career Fair" y la "STEM Career Fair", u organizar casos prácticos para estudiantes, como "Marketing Analytics: uso de ModelCraft™ para optimizar campañas de InMail y aumentar la captación de donantes para una ONG" en la Universidad de Babson. Además, la

## **Workshop con London School of Economics and Political Science (LSE), Reino Unido**

La Firma organizó en su oficina de Londres un workshop en el que un grupo de estudiantes de la LSE pudo explorar los aspectos clave de la consultoría y cómo las nuevas tendencias en datos e inteligencia artificial están transformando el rol del consultor.

Durante la sesión, los estudiantes tuvieron la oportunidad de desarrollar habilidades prácticas, familiarizarse con metodologías de consultoría y enfrentarse a desafíos empresariales reales a través de diferentes casos prácticos.



**Workshop con London School of Economics and Political Science (LSE), Reino Unido**

Firma mantuvo una presencia activa en foros de empleo, participando en alrededor de 50 eventos, y con presentaciones de empresa y sesiones de Q&A para estudiantes de universidades como New York University, University of Massachusetts (Amherst), Bentley University, Tufts University, the University of Alabama o New Jersey Institute of Technology, entre otras.

*Management Solutions colabora con universidades latinoamericanas*

Además de las iniciativas sobre formación que la Firma mantiene con universidades y escuelas de negocio líderes latinoamericanas, como el Tecnológico de Monterrey (México), Insper (Brasil), la Pontificia Universidad Javeriana (Colombia) o la Universidad del Pacífico (Perú), Management Solutions ha reforzado su presencia en entidades tan prestigiosas como la Universidad de São Paulo (FEA-USP) y la Universidad Presbiteriana Mackenzie en Brasil, la Pontificia Universidad Católica de Chile, la Universidad Torcuato Di Tella en Argentina, la Pontificia Universidad Católica del Perú, el IPN ESCOM y el ITAM en México, o la Universidad de los Andes en Colombia, por citar algunos ejemplos.

Además, durante el año ha participado y organizado eventos para estudiantes de estas y otras universidades, como el Brunch & Case, donde más de veinticinco estudiantes de las principales universidades de México acudieron a la oficina de Management Solutions en Santa Fe y tuvieron la oportunidad de conocer más de cerca la cultura corporativa de la Firma y su propuesta de valor.



Programa de formación en colaboración con la Universidad Pontificia Javeriana, Colombia

### Visita de estudiantes internacionales de BI Norwegian Business School, Alemania

El objetivo de la visita era que los participantes conocieran en profundidad el panorama financiero de Alemania y, en particular, de Frankfurt. Además, se realizó una presentación corporativa en la que se repasó la historia y evolución de Management Solutions, con foco en las principales competencias y líneas de actividad de la oficina alemana, y se presentó un caso de negocio sobre la gestión de proyectos en iniciativas de innovación digital dentro de las entidades financieras.

### Evento sobre el papel de las mujeres en la tecnología organizado por la Universidad Autónoma de Querétaro, México

Profesionales de Management Solutions Querétaro participaron en un evento organizado por la Universidad Autónoma de Querétaro para impulsar el papel de la mujer en el sector tecnológico. La jornada incluyó conferencias, networking y espacios de convivencia entre profesionales y estudiantes.

Profesionales de Management Solutions impartieron una ponencia que destacó los beneficios de iniciar una carrera en consultoría, subrayando el aprendizaje continuo y las oportunidades de crecimiento profesional como pilares clave del desarrollo en la Firma.

# Universidad

## Refuerzo de la presencia en facultades tecnológicas

Durante el año, Management Solutions intensificó su presencia en las facultades de tecnología de las principales universidades de los países en los que está presente.

Como ejemplo, este año en España la Firma ha impartido talleres, workshops y seminarios sobre arquitecturas en la nube, como la ponencia "Migración de arquitecturas cloud" (SATELEC, el foro de empleo y tecnología de la Universidad Politécnica de Madrid); "Visión práctica de la ingeniería del software en el mundo empresarial" (Universidad Complutense de Madrid); "Transformación Digital de la Industria Financiera: Fintech" y "El impacto de las telecomunicaciones en la Industria 5.0" (Universidad Carlos III); "Ciencia de datos y nuevas tecnologías" (Universidad de Barcelona); o sobre la "IA generativa aplicada a los negocios" (Universidad de la Coruña).

## Seminarios sobre Ciencias Actuariales y Financieras

Durante 2025 Management Solutions continuó impartiendo seminarios dirigidos a estudiantes de postgrado de Ciencias Actuariales y Financieras, en los que se trataron, entre otros temas de actualidad, los impactos relacionados con la inteligencia artificial y la sostenibilidad en la industria aseguradora.

Por ejemplo, en la Universidad Carlos III se impartió una sesión que llevó por título "Modelización de riesgos ante el cambio climático"; y en la Universidad de Málaga, una sesión sobre "Los principales retos del sector asegurador" en la que se profundizó acerca de las tendencias y retos existentes en la actualidad para las entidades aseguradoras.

## Management Solutions participa en la Modeling Week de la UCM, España

Management Solutions participó un año más en la Modeling Week, un encuentro organizado por la Universidad Complutense de Madrid (UCM) y dirigido a estudiantes del Máster en Data Science, con el objetivo de promover el uso de técnicas y modelos matemáticos para resolver problemas reales de diferentes sectores de actividad.

En esta edición, Management Solutions propuso un desafío práctico y de alto impacto social, centrado en el ámbito de la salud, orientado al diseño de un asistente de IA capaz de apoyar la toma de decisiones clínicas en el tratamiento de enfermedades raras. El caso planteado consistió en desarrollar una solución basada en técnicas de IA generativa con el objetivo de integrar múltiples fuentes de información

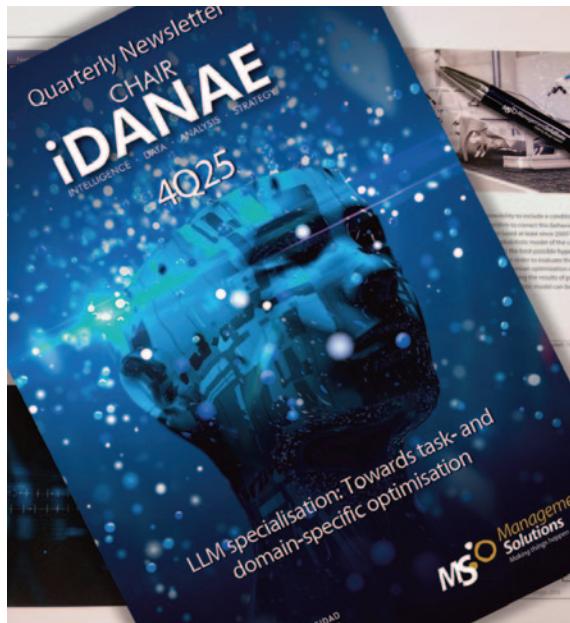


## Programa de aprendizaje experiencial en Frankfurt, Alemania

Management Solutions colaboró nuevamente con la Frankfurt School of Finance & Management en áreas relacionadas con el aprendizaje y desarrollo profesional a través de la celebración de varios talleres y conferencias, además de liderar el proyecto de Aprendizaje Experiencial, que forma parte del itinerario de estudio del Máster en Data Analytics and Management. El proyecto implica a los estudiantes en la creación de un marco de validación de grandes modelos lingüísticos (LLM) que abarque cualquier sistema basado en LLM dentro de un banco.

(historias clínicas, registros de ensayos clínicos y literatura científica) para ofrecer respuestas personalizadas, justificadas y comprensibles al personal médico.

Durante toda la semana, los estudiantes contaron con el apoyo y la supervisión de profesionales de Management Solutions, quienes les orientaron tanto en los aspectos técnicos como metodológicos del caso. Para finalizar el evento, la UCM reiteró su agradecimiento a Management Solutions por su continua colaboración en la Modeling Week y su compromiso con la formación práctica de los futuros profesionales del ámbito matemático y tecnológico.



### **Colaboraciones con la investigación en el mundo universitario**

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

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

La Universidad Politécnica de Madrid (UPM) y Management Solutions firmaron en 2019 un convenio de colaboración para la creación de la Cátedra iDanae (inteligencia, datos, análisis y estrategia) en *big data y analytics* con el objetivo de promover

la generación de conocimiento, difusión y transferencia de tecnología, y fomentar la I+D+i en el área de Análisis de Datos.

Esta Cátedra pretende poner foco en el desarrollo de cuatro componentes, que son parte del ciclo de puesta en valor de los activos más importantes de la sociedad actual, como la información y el conocimiento.

- ▶ Inteligencia, a través de la generación de algoritmos que den soluciones a los retos actuales.
- ▶ Datos, como fuente de información para la obtención de conocimiento.



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

La presentación de los trabajos desarrollados por la Cátedra iDanae se celebró en el Salón de Actos de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (RAC), ante la presencia de más de 150 asistentes y seguida en directo por más de 1.650 personas desde 19 países a través de una retransmisión en *streaming*. El acto estuvo presidido por la Excmo. Sr. Dña. Ana María Crespo, presidenta de la RAC, acompañada por el Excmo. Sr. D. Óscar García, rector de la Universidad Politécnica de Madrid (UPM), Dña. Ernestina Menasalvas, catedrática de la UPM y directora de la Cátedra iDanae, y D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, y contó con la participación de Académicos de la RAC, además de representantes del ámbito docente y empresarial.

Durante el acto, Dña. Ernestina Menasalvas realizó un repaso de los trabajos realizados durante el sexto año de existencia de la Cátedra iDanae. El evento incluyó una sesión magistral a cargo del Excmo. Sr. D. Miguel Ángel Martín-Delgado, académico de la RAC, sobre el origen y las fronteras del conocimiento artificial; y una mesa de debate que, moderada por el Excmo. Sr. D. José María Fuster, presidente de la Asociación de amigos de la Real Academia de Ciencias y académico de Honor de la RAC, profesor *ad honorem* de la UPM y asesor de la comisión de seguimiento de la Cátedra, contó con la intervención de D. Rui Barreto, chief Data and Artificial Intelligence officer de Funciones Globales de Grupo Santander, D. Eduardo Abad, socio responsable de Innovación y Digitalización de Garrigues, D. Manuel Ángel Guzmán, socio de Management Solutions, y el Excmo. Sr. D. Miguel Ángel Martín-Delgado.

Asimismo, se realizó la entrega de los premios organizados por la Cátedra iDanae durante el año. D. Alfonso Serrano-Suñer comunicó el resultado de los premios a la mejor iniciativa en IA para alumnos de bachillerato con vocación científica y del premio a la estudiante STEM con mejor calificación en la PAU; y clausuraron el acto el Excmo. Sr. D. Óscar García y la Excm. Sra. Dña. Ana María Crespo.



- ▶ Análisis, a través de técnicas robustas y modelos avanzados, incorporando técnicas de *machine learning*.
- ▶ Estrategia, diseñada a partir de los análisis de tendencias en la tecnología del conocimiento, que permita generar un plan de desarrollo futuro a largo plazo.

La Cátedra tiene una clara vocación formativa y divulgativa; por ello se realizan sesiones de formación sobre temas de interés relacionados con el ámbito del análisis de los datos, y otros actos y sesiones divulgativas. Asimismo, la Cátedra tiene un plan de becas para apoyar a los mejores estudiantes en su carrera académica, así como un premio al mejor proyecto fin de carrera.

## II edición del Premio a la mejor iniciativa en IA para alumnos de bachillerato con vocación científica

La Cátedra iDanae convocó la II edición del Premio a la mejor iniciativa en inteligencia artificial de alumnos de bachillerato, que busca acercar la IA a los alumnos y suscitar una reflexión sobre sus posibles aplicaciones prácticas, para así contribuir al incremento del interés por los grados del ámbito STEM.

La Comisión de Seguimiento de la Cátedra iDanae determinó conceder el Premio a la candidatura de D. Cade Pan Zheng, alumno del IES San Mateo. Además, el jurado quiso destacar las iniciativas de D. Ruy Laredo Campoamor, D. Rubén Domínguez de la Fuente, D. José Domecq Figueroa y Dña. María Valenzuela García, mediante la concesión de cuatro accésits.

Una de las líneas de trabajo que desarrolla la Cátedra iDanae, impulsada por Management Solutions y la UPM, es el análisis de las metatendencias en el ámbito de Analytics. Para la detección de las metatendencias es importante analizar los proyectos de inversión públicos y privados, así como los elementos destacados por organizaciones, empresas y otros grupos de interés relacionados.

Durante 2025 la Cátedra publicó cuatro informes trimestrales analizando metatendencias en el ámbito de Analytics tales como "Computación Cuántica: Perspectivas estratégicas para los responsables de la toma de decisiones", "GenAI: una aproximación a los sistemas multiagente", "El reto de los sesgos en la construcción de sistemas de inteligencia artificial" y "Regulación de la inteligencia artificial en Europa: el AI Act".



La Cátedra convocó también, durante el curso académico 2024-2025, premios con el objetivo de potenciar el ámbito de la inteligencia artificial a través de la generación de talento. Por un lado, convocó la II edición del Premio a la mejor iniciativa en IA de alumnos de bachillerato, que busca acercar la IA a los alumnos y suscitar una reflexión sobre sus posibles aplicaciones prácticas, para así contribuir al incremento del interés por los grados del ámbito STEM, y por otro lado, la II edición del Premio a la estudiante STEM con mejor calificación en la Prueba de Acceso a la Universidad (PAU), con el que se busca potenciar y ampliar la base de talento femenino en el ámbito STEM, contribuyendo de esta manera a la mejora de la sociedad. Además, durante 2025 la Cátedra también entregó el Premio iDanae al alumno con mejor expediente en el Máster en Ingeniería Informática de la UPM, que recayó en D. Alain Sánchez Quirós.

La Cátedra organizó durante el año otras actividades destacadas, como la sesión de formación para alumnos de bachillerato sobre las claves de los procesos de adopción de la IA en las empresas y sobre trending topics en IA, realizada en el International training hub de Management Solutions conjuntamente con los alumnos del programa de estímulo del talento matemático (ESTALMAT) de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales (RAC).

### II edición del Premio a la estudiante STEM con mejor calificación en la PAU

La Cátedra iDanae convocó la II edición del Premio a la estudiante STEM con mejor calificación en la PAU, que busca potenciar y ampliar la base de talento femenino en el ámbito STEM.

La Comisión de Seguimiento de la Cátedra iDanae determinó conceder el Premio a la candidatura de Marta Barbero Fuentes, reconociendo de esta manera su esfuerzo y los resultados conseguidos en las pruebas PAU 2025. Adicionalmente, el jurado concedió tres accésits, uno a cada una de las candidaturas de Dña. Alicia Zhu Ji, Dña. Carmen Soria García y Dña. Erika Jiménez García.



# Universidad

Cátedra de Impacto Social en la Universidad Pontificia Comillas, España

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

La Cátedra, a la que en 2023 se incorporó Mapfre a través de su Observatorio de Finanzas Sostenibles, pretende proporcionar espacios de debate y reflexión, y de formación de profesionales especializados y crear un *think tank* de conocimiento pionero en España con reconocidos expertos para reflexionar sobre el futuro de la inversión en la materia, la medición del impacto, y la gestión de los riesgos y el fomento de la transparencia en los ámbitos medioambiental, social y de buen gobierno corporativo (ESG).

La actividad en 2025 se centró, además de en la organización de eventos de divulgación y en la finalización del Programa Superior de Gestión y Medición del Impacto Social, en la publicación de dos cuadernos, "Propuestas para la medición y gestión del impacto social. Midiendo el trabajo decente" y "Salud financiera: un enfoque de valor compartido para el sector financiero", que contó con la participación de profesionales de la Firma.

## Salud financiera: un enfoque de valor compartido para el sector financiero

La Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas publicó durante 2025 el informe "Salud financiera: un enfoque de valor compartido para el sector financiero". El documento ha sido elaborado conjuntamente por la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas y Management Solutions, con la colaboración directa de destacadas entidades del sector financiero (entre las que se encuentran BBVA, Banco Pichincha, CaixaBank, Cajamar, Fiare Banca Etica, GAWA Capital, Íkualo, ING España, MAPFRE, MicroBank, Laboral Kutxa, Oikocredit, Sabadell, Santander y Unicaja).

El informe, que cuenta con el prólogo de Dña. Alejandra Kindelán, presidenta de la Asociación Española de Banca, analiza los retos y limitaciones para avanzar en inclusión y salud financiera, las buenas prácticas y propuestas concretas en el diseño y adaptación de productos, servicios y procesos financieros, y las estrategias para acompañar a los clientes en la mejora progresiva de su salud financiera.

Además, el estudio analiza los distintos marcos de medición para evaluar si las iniciativas realmente generan mejoras en la salud financiera. Se apoya en referencias internacionales como el estudio de UNEP FI "Driving Impact on Financial Health and Inclusion", que introduce el *Pathway to Impact* y la Teoría del Cambio como herramientas clave para conectar acciones con resultados e impactos.

Además, el documento presenta metodologías ampliamente utilizadas –encuestas de capacidad financiera, análisis pre-post, índices de pobreza, SROI– y expone un conjunto de indicadores prácticos para medir avances en inclusión, resiliencia y bienestar financiero.



*Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno en la Universidad Pontificia Comillas, España*

La Universidad Pontificia Comillas, Acerinox, BBVA, Carburos Metálicos, Fundación Moeve, Enagás, Redeia, Toyota y Management Solutions firmaron en 2021 un convenio de colaboración para la creación de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno con el objetivo de estudiar el papel del hidrógeno como nuevo vector energético en el proceso de transición hacia una economía descarbonizada y contribuir a su desarrollo.

La Cátedra proporciona espacios de debate y reflexión, y de formación de profesionales especializados y ha creado un *think tank* de conocimiento pionero en España con reconocidos expertos para estudiar el papel del hidrógeno como nuevo vector energético en el proceso de transición hacia una economía descarbonizada y elaborar propuestas para el desarrollo de nuevos modelos de negocio y adaptaciones regulatorias necesarias.

En línea con estos objetivos, durante el año 2025 la Cátedra actualizó su análisis del estado actual de los proyectos de hidrógeno renovable en España, y Europa, incorporando por primera vez el análisis del hidrógeno hipocarbónico y sus derivados.

*Cátedra de Sostenibilidad Inditex-UDC, España*

La Firma inició en 2025 una colaboración con la Cátedra Inditex-UDC (Universidade da Coruña) de Sostenibilidad a través de su participación en el CESIS (Curso de Experto en Sostenibilidad e Innovación Social), dirigido a formar en temáticas clave como la gobernanza de sociedades y organizaciones, la sostenibilidad en sus dimensiones social, ambiental y económica, y la evaluación de impacto. El programa permite aprender a diseñar e implementar estrategias de impacto real mediante metodologías aplicadas.

***Patrocinios y colaboraciones con fundaciones y escuelas universitarias***

Management Solutions colabora regularmente con Fundaciones y escuelas universitarias a través del patrocinio de premios, actos de graduación, etc.

*Club Empresarial ICADE, España*

El Club Empresarial ICADE es una asociación sin ánimo de lucro, promovida en el año 2004 por un grupo de empresarios ex-alumnos de ICADE, junto con el Decanato de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Pontificia Comillas, para fomentar el espíritu emprendedor en esta comunidad universitaria, así como para crear un auténtico foro de reflexión e influencia en la sociedad española.

Management Solutions colabora con las iniciativas que el Club pone en marcha en beneficio de los *alumni* y alumnos de la Universidad Pontificia Comillas, como el *Research Hackaton*, una actividad que organiza la Universidad para sus profesores y que está patrocinada por el Club Empresarial ICADE y Management Solutions.

D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, ha ejercido la vicepresidencia del Club entre 2019 y 2025. A mediados de este año, con motivo de la renovación de su Comité Ejecutivo, D. Miguel Ángel Poblet, socio director de Medios de Management Solutions, se incorporó al mismo como vocal.



## Desayunos de trabajo con el Club Empresarial ICADE, España

El presidente de Management Solutions, D. Alfonso Serrano-Suñer participó en el desayuno coloquio organizado por el Club que tuvo como ponente invitado a D. Antonio Huertas, presidente y CEO de Mapfre.

El coloquio contó con la presencia de representantes del Comité Ejecutivo del Club, del rector de la Universidad Pontificia Comillas D. Antonio Allende SJ, y más de 100 socios del Club. Tras la ponencia de D. Antonio Huertas, se organizó un coloquio, moderado por D. Jaime Pérez Renovales, en el que el presidente y CEO de Mapfre respondió las preguntas que le hicieron los asistentes acerca del contexto económico, del sector asegurador y del caso particular de Mapfre.

De igual manera, el socio director de Medios de Management Solutions, D. Miguel Ángel Poblet, participó en el desayuno coloquio organizado por el Club que tuvo como ponente invitado a D. José Bogas, CEO de Endesa. El evento, organizado en colaboración con la Cátedra de Industria Inteligente de la Universidad Pontificia Comillas, se celebró en la Sala de Conferencias de ICADE y contó con la presencia del rector.



## Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao, España

Management Solutions se incorporó en 2007 en calidad de socio a la Fundación Escuela de Ingenieros de Bilbao, cuya misión es velar por la excelencia de todas las tareas docentes y de investigación que la Escuela de Ingenieros desarrolla. La Fundación, creada en 1997, cumple con su cometido mediante la organización de conferencias, cursos y seminarios, emisión de dictámenes, realización de publicaciones y estudios, fomento de investigaciones, etc., siempre con el fin de mejorar y promocionar la docencia y la investigación en el ámbito de la ingeniería. Además, colabora directamente con el mundo laboral otorgando premios, distinciones y galardones para quienes hayan destacado en el ejercicio de la ingeniería.

## Fundación Deusto, España

La Firma colabora con la Fundación Deusto (Universidad de Deusto) con una donación económica que sirve para la ayuda a los fines estatutarios de la Fundación, entre los que se encuentran invertir y promover proyectos de investigación, estudio o divulgación.

## Consejo Asesor Internacional de ICADE, España

Management Solutions forma parte, a través de su presidente, del Consejo Asesor Internacional de ICADE, compuesto por expertos internacionales en distintos ámbitos y puesto en marcha por Comillas ICADE con el objetivo de potenciar su presencia internacional y conseguir acreditaciones internacionales relevantes.

El Consejo Asesor Internacional de ICADE busca reflejar la diversidad en términos de nacionalidad y geografía, sectores, empresas y otras instituciones educativas, y supone la consolidación de la relación entre universidad e industria, servicios y organizaciones sin ánimo de lucro. Sus miembros brindan asesoramiento, orientación y apoyo a la decana y al equipo de gestión de la Facultad en actividades e iniciativas estratégicas, en el desarrollo de una educación universitaria de calidad y la consolidación de una marca internacional.

## Premios y reconocimientos universitarios, España

Durante 2025 Management Solutions mantuvo su implicación con los estudiantes universitarios patrocinando premios a los mejores Trabajos Fin de Grado (TFG), Trabajos Fin de Máster (TFM) y a los mejores expedientes.

### CFA Quant Awards

Management Solutions patrocinó la edición española de los CFA Quant Awards, un concurso organizado a nivel europeo por 8 sociedades CFA con el objetivo de reconocer el talento de estudiantes de finanzas premiando a los mejores TFM o TFG sobre finanzas cuantitativas.

CFA Society Spain es una institución española sin ánimo de lucro que promueve la formación continua de los

profesionales del análisis y la gestión de inversiones, y la defensa de los intereses de los inversores en los mercados financieros, exigiendo para ello unos estándares de profesionalidad y ética entre sus miembros.

### Concurso de Modelización de problemas de Empresa, España

Management Solutions patrocinó uno de los premios del concurso de Modelización de problemas de Empresa, actividad organizada por la Facultad de Ciencias Matemáticas de la Universidad Complutense de Madrid, y en la que estudiantes de grados y dobles grados de la Facultad debían resolver satisfactoriamente problemas relacionados con el desarrollo de la actividad empresarial utilizando métodos matemáticos englobados dentro del ámbito de *machine learning*.

El premio patrocinado por Management Solutions recayó en el equipo conformado por D. Álvaro Pérez y D. Francisco Javier Huertas, por la solución planteada al problema "Intro RAG Bake-Off for Technical Q&A".

En el marco del acto de entrega de premios, Dña. Adriana Montejano, gerente de Management Solutions, y D. Sergio Ruiz, supervisor de la Firma, recibieron de manos de D. Antonio Brú, decano de la Facultad de Ciencias Matemáticas de la UCM, un reconocimiento especial a Management Solutions por su colaboración continua con esta iniciativa académica a lo largo de los últimos años, en agradecimiento a su compromiso con la Facultad y con la promoción del talento universitario en el ámbito de la modelización y el análisis de problemas empresariales.



Concurso de Modelización de problemas de Empresa, España



Premio al mejor TFG de ICAI, España

# Universidad

## Premio al mejor TFG de ICADE

Management Solutions patrocinó la categoría "Data Analysis and Data Science" de los premios a los mejores Trabajos Fin de Grado de Administración y Dirección de Empresas de ICADE (Universidad Pontificia Comillas) correspondientes al curso 2023-2024.

El premio fue concedido al proyecto "Explainable Deep Reinforcement Learning in a Portfolio Management Framework", realizado por Dña. Alejandra de la Rica Escudero, profesional de Management Solutions de la oficina de Ámsterdam, y dirigido por Dña. María Coronado Vaca.



## Premio al mejor TFG de ICAI

Management Solutions patrocinó el premio del área de "Integración en la gestión de la inteligencia artificial" en los premios a los mejores Proyectos de Fin de Carrera de la Escuela Técnica Superior de Ingeniería ICAI (Universidad Pontificia Comillas) correspondientes al curso 2023-2024.

El premio fue concedido al proyecto "Detección de alucinaciones en modelos de lenguaje grandes en el ámbito médico" elaborado por D. Javier Díaz de Rábago Pemán.



## Premio al mejor TFG en Data Analysis y Data Science en la UFV

Management Solutions patrocinó el premio al mejor Trabajo Fin de Grado en el ámbito de *data analysis* y *data science* del grado de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Francisco de Vitoria del curso 2024-2025, que recayó en Dña. Polina Berengarten por su trabajo "Neurosale".

*Premio al mejor TFM de la Escuela de Ingeniería de Bilbao de la UPV*

Management Solutions patrocinó el premio al TFG del curso 2024-2025 más innovador dentro del ámbito de la transformación digital, valorando especialmente las tecnologías propuestas, la capacidad de innovación de las soluciones obtenidas y su aplicación en el mundo empresarial.

El premio fue concedido al proyecto "Nuevos modelos de detección de objetos en flujos de video basados en la aleatorización de propuestas de regiones de interés y aprendizaje profundo" elaborado por D. Aitzol Olivares.



Premio al mejor TFM de la Escuela de Ingeniería de Bilbao, España

*Premio Joaquim Font 2025 de la Universitat de Barcelona*

Management Solutions patrocinó el premio Joaquim Font de la Facultad de Matemáticas e Informática de la Universitat de Barcelona al alumno con mejor expediente del Grado en Ingeniería Informática de la promoción 2024-2025, que recayó en D. Diego Hernández Antón.



Premio Joaquim Font 2025 de la Universitat de Barcelona, España



**"El respaldo al mundo académico constituye uno de los pilares del compromiso de la Firma con su entorno"**

Cada año trabajamos para ser socios de confianza de las principales universidades de los países en los que operamos.

Por un lado, reafirmamos nuestro compromiso con la educación y la contribución a la creación de empleo joven mediante una colaboración activa con prestigiosas universidades. Esta colaboración se materializa en iniciativas como la impartición de clases y seminarios especializados, convenios de colaboración para becas y prácticas universitarias, premios a la excelencia académica, patrocinios de fundaciones y asociaciones universitarias, etc.

Por otro lado, impulsamos la investigación y transferencia de conocimiento a través de actividades conjuntas, como la creación de cátedras en áreas de vanguardia, como la de iDanae (Big Data y Analytics) con la Universidad Politécnica de Madrid, la de Impacto Social o la de Hidrógeno (ambas con la Universidad Pontificia Comillas).

Con todo ello, ambicionamos trascender más allá de nuestra actividad profesional, contribuyendo de manera decidida a la difusión del conocimiento adquirido y a la investigación.

**Esmeralda García**  
Socia de Management Solutions

# Impacto Social

*La Firma mantiene una política activa de patrocinio y mecenazgo*



Además de nuestra contribución a la innovación y a la creación de empleo a través de nuestra estrecha colaboración con el mundo académico, la Firma establece alianzas (en forma de patrocinio, mecenazgo, y convenios de colaboración) con instituciones científicas y culturales de relevancia, asociaciones empresariales y organizaciones sin ánimo de lucro, para contribuir al desarrollo económico, social y cultural de la sociedad.

Además, la Firma desarrolla actuaciones solidarias directas ejecutadas de manera voluntaria por sus profesionales.

## **Patrocinio y mecenazgo**

El patrocinio y el mecenazgo están siempre presentes en la estrategia empresarial de Management Solutions. Por esta razón, la Firma colabora en la medida de sus posibilidades con instituciones culturales, científicas y empresariales.

## Teatro Real de Madrid, España

Desde la fundación de la Firma, Management Solutions es Patrocinador del Teatro Real de Madrid. Con la aportación económica realizada a favor del Teatro Real, contribuimos a fomentar la difusión, el aprecio y el conocimiento de las artes líricas, musicales y coreográficas; a proteger, conservar y promover el enriquecimiento de los bienes que integran el patrimonio artístico; a la defensa, promoción e investigación del patrimonio lírico-musical español y a fomentar la asistencia de los ciudadanos a su programación y actividades.

Además, D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, es vicepresidente de la Junta de Protectores del Teatro Real y de su Comisión Permanente. En dicha Junta están representados los principales patrocinadores de la institución. La Junta de Protectores tiene como finalidad promover la participación de la sociedad civil en la buena marcha de tan emblemática institución española.

## Management Solutions, Gran Amigo del Real, España

Management Solutions colaboró por noveno año consecutivo con la Fundación Amigos del Teatro Real mediante una aportación económica, quedando nuevamente de manifiesto su compromiso con el patrocinio y mecenazgo de asociaciones e instituciones culturales dentro de su estrategia de Responsabilidad Social Corporativa.

Además, en 2025 Management Solutions fue nombrado, un año más, Gran Amigo del Real, gracias al decidido apoyo que la Firma y más de 100 profesionales han otorgado a la Fundación de Amigos del Teatro Real, constituida para apoyar, fomentar y desarrollar las actividades y proyectos culturales del Teatro Real.

## Management Solutions participa en el estreno del Teatro Real en China



Viaje al Nuevo Mundo , China

D. Diego Cabeza y D. Yu Zhan, socio y gerente de Management Solutions, respectivamente, participaron en las actividades organizadas con motivo del debut de la orquesta española en China, que coincidieron con el viaje de estado de SS. MM. los Reyes de España al país asiático, y que incluyeron dos conciertos en Pekín, además de diversos encuentros y reuniones de trabajo con representantes de empresas presentes en el país.

La iniciativa, enmarcada dentro del plan estratégico de internacionalización con el que el Teatro Real está realizando proyectos artísticos, institucionales y sociales en diferentes países, tuvo como acto principal el concierto para autoridades y representantes de empresas, celebrado en el Centro Nacional de Artes Escénicas de Pekín y que estuvo presidido por sus Majestades los Reyes de España y el presidente Xi Jinping y la Primera Dama Peng Liyuan.

## Management Solutions patrocina la Gala Concierto del Teatro Real en Nueva York

Management Solutions fue una de las firmas patrocinadoras de 'A Musical Fantasy from Spain', una Gala Concierto celebrada en el Carnegie Hall de Nueva York y que contó con la participación de la Orquesta Titular del Teatro Real, además de la violinista Dña. María Dueñas y la soprano Dña. Saioa Hernández.

Además del concierto, el evento incluía una cena de gala, organizada por el Teatro Real y la Fundación AHCES (Allies of Hispanic Culture, Education and Science). Ambos eventos, a los que asistió una representación de Management Solutions, estuvieron presididos por S. A. R. la Princesa de Asturias y de Girona Doña Leonor, quien estuvo acompañada por sus compañeros del buque escuela Juan Sebastián Elcano.

La gala en Carnegie Hall supuso la cuarta aparición consecutiva del Teatro Real en Nueva York desde 2022, dentro de una ambiciosa estrategia de proyección internacional, permitiendo a la institución madrileña reforzar notablemente su presencia en Estados Unidos. Este esfuerzo se sustenta en parte en la red de apoyo de los American Fellows del Real, una comunidad con la que colabora la Firma.

# Impacto Social



Junta de Patronos de la Escuela Superior de Música Reina Sofía, España

## Reunión anual de la Junta de Patronos de la Escuela Superior de Música Reina Sofía, España

D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, participó en la reunión anual de la Junta de Patronos de la Escuela Superior de Música Reina Sofía.

Durante la Junta, presidida por la Reina Doña Sofía, presidenta de honor de la Institución, y que contó con la presencia de Doña Paloma O'Shea, presidenta de la Escuela, además de representantes de las instituciones públicas y de los mecenas privados que colaboran con la Escuela, se presentaron los avances del plan estratégico 2024/2028 de la Institución, con los hitos y objetivos en los que está trabajando la Escuela para continuar con su crecimiento tanto en su oferta académica e impacto social, destacando la reforma del edificio anexo que permitirá ampliar la oferta académica y artística, como en su proyección internacional, con una actuación de su orquesta sinfónica en el Carnegie Hall de Nueva York.

Además, los miembros de la Junta de Patronos tuvieron también la oportunidad de participar en un taller inmersivo de creación musical en el que pudieron experimentar cómo la música no solo puede transmitir emociones sino también ser una herramienta clave en la innovación.

## Escuela Superior de Música Reina Sofía, España

Con el objetivo de apoyar al talento musical joven, Management Solutions y la Fundación Albéniz firmaron en 2021 un acuerdo de colaboración en el área de la formación camerística de la Escuela Reina Sofía, en virtud del cual la Firma apoya desde entonces a uno de los grupos de cámara de la Escuela.

A través del desarrollo de este acuerdo, Management Solutions apoya la constitución de un grupo de cámara en el seno de la Escuela Reina Sofía, que lleva el nombre de la entidad desde el curso 2021-2022, el "Trío Tchaikovsky Management Solutions".

Los alumnos que conformaron el Trío Tchaikovsky Management Solutions durante los cursos 2024-2025 y 2025-2026 son Moira Cauzzo (violín), Hugo Domínguez (violonchelo) y Uladzislau Khandohi (piano).

## Management Solutions patrocina dos conciertos del Encuentro de Música y Academia de Santander

Management Solutions patrocinó dos conciertos celebrados en el marco del XXIV Encuentro de Música y Academia de Santander, que tuvieron lugar en el Seminario Mayor de Comillas el 13 y 24 de julio. La Escuela Superior de Música Reina Sofía organiza anualmente el Encuentro de Música y Academia de Santander, un programa único en Europa, organizado por la Fundación Albéniz (Escuela Superior de Música Reina Sofía), en el que jóvenes músicos de los principales conservatorios europeos, seleccionados por audiciones, participan durante el mes de julio en Santander en un programa intensivo de masterclasses y conciertos, compartiendo aula y escenario con grandes maestros y fomentando el desarrollo del talento joven y la creación de vínculos entre ellos.

Además, este acuerdo ha permitido a Management Solutions participar en actividades como La Voz Cantante, un concurso musical para empleados de cinco compañías, organizar una serie de Conciertos Solidarios de Navidad (en Madrid, Barcelona y Bilbao), incorporar actuaciones musicales al Yearly Meeting Global o a la Jornada de Formación para Directivos, o permitir a empleados y familiares acudir a conciertos y otras actividades organizadas por la Escuela.

Este convenio subraya la importancia de la música de conjunto en la formación de un músico como complemento indispensable a su destreza como solista y participación en orquesta. Asimismo, subraya la apuesta de Management Solutions por valores compartidos como la calidad, el esfuerzo y el desarrollo del talento, así como su incondicional apoyo a las artes y la música.

### Ceremonia de Clausura del Curso Académico de la Escuela Superior de Música Reina Sofía

D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, participó en la Ceremonia de Clausura del Curso Académico 2024-2025 de la Escuela Superior de Música Reina Sofía.

Durante la ceremonia, presidida por la Reina Doña Sofía, presidenta de honor de la Institución, y que contó con la presencia de Doña Paloma O'Shea, presidenta de la Escuela, además de representantes de las instituciones públicas y de los mecenas privados que colaboran con la Escuela, se realizó la entrega de diplomas a los alumnos más sobresalientes y distinciones de la institución.

### Management Solutions participa en "La Voz Cantante", un concurso de canto interempresas de la Escuela Superior de Música Reina Sofía, España

Management Solutions fue una de las entidades invitadas a participar en La Voz Cantante, un concurso interempresas de canto organizado por la Escuela Superior de Música Reina Sofía y que se celebró durante los meses de marzo y abril. Durante el mismo, los equipos participantes pertenecientes a Abanca, Deloitte, Puertos del Estado, Tresmares Capital y Management Solutions, recibieron clases de canto con el objetivo de perfilar su interpretación de *Eye of the tiger* de Survivor y *Rock DJ* de Robbie Williams, las canciones sobre las que serían evaluados tanto por los jueces del certamen como por el voto del público.

La final del concurso se celebró en el Auditorio Sony de la Escuela Superior de Música Reina Sofía pudiendo seguirse también en directo por streaming. El equipo de Management Solutions estuvo compuesto por Dña. Ana Serrano, Dña. Irene López y D. Miguel Quero.



La Voz Cantante, España

# Impacto Social



Patronato de la Fundación Princesa de Girona, España

## Management Solutions participa en el cierre del Tour del Talento de la FPdGi

Tras las etapas de L'Hospitalet de Llobregat, Almería, León y Badajoz, el Tour del Talento, organizado por la Fundación Princesa de Girona, cerró sus actividades de 2025 en un acto organizado en Móstoles (Madrid) en el que se anunciaron los ganadores de los premios Princesa de Girona Internacional.

El acto estuvo presidido por S. M. el Rey Don Felipe VI, y contó con la presencia de D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions.

## Management Solutions patrocina el debut de la Orquesta Sinfónica de la Escuela Superior de Música Reina Sofía en Nueva York

Durante 2025, la Escuela Superior de Música Reina Sofía celebró un hito histórico en su trayectoria como centro de referencia internacional para la enseñanza de jóvenes músicos, con su debut en Nueva York. Management Solutions fue una de las firmas patrocinadoras del concierto "Viaje al Nuevo Mundo", que estuvo presidido por S. M. la Reina Doña Sofía y en el que la Orquesta Sinfónica de la Escuela, dirigida por su director titular Andrés Orozco-Estrada, vivió su debut en el Carnegie Hall de Nueva York (EE. UU.).

## Fundación Princesa de Girona

Management Solutions se incorporó durante el ejercicio 2023 a la Fundación Princesa de Girona (FPdGi), lógica consecuencia de la trayectoria que la Firma viene desempeñando a lo largo de sus 20 años de historia y de su compromiso con las sociedades en las que desarrolla su actividad y, en particular, con su apuesta por el empleo joven y de calidad desde sus inicios.

El patronato de la FPdGi, cuya presidencia de honor ostenta S. A. R. la Princesa de Asturias y de Girona, Doña Leonor de Borbón, se encuentra integrado por representantes de las principales empresas de España.

La FPdGi es una fundación privada, constituida por la sociedad civil en Girona en 2009, impulsada por cerca de 100 patronos de primer nivel, que aspira a ser un referente a nivel estatal en el apoyo, acompañamiento y formación de los jóvenes con el propósito de mejorar e impulsar su desarrollo profesional, su crecimiento personal y su incorporación al mercado laboral.

## Fundación pro-RAE, España

Desde 2021, Management Solutions forma parte de la Junta de Protectores de la Fundación pro-RAE, una institución que tiene como finalidad esencial respaldar, en la medida de sus posibilidades, todas aquellas actividades que constituyen el objeto o fines de la Real Academia Española (RAE).

La Fundación pro-RAE se creó en 1993 para brindar apoyo a la RAE, institución con más de 300 años de historia y que tiene como misión principal velar por que los cambios que experimente la lengua española en su constante adaptación a las necesidades de que sus hablantes no quiebren la esencial unidad que mantiene en todo el ámbito hispánico.

## Management Solutions participa en el Foro de Talento Joven 2025 de la FPdGi

En el marco de su compromiso con el desarrollo del talento y su colaboración con la FPdGi, la Firma participó en el Foro del Talento 2025, organizado por la Fundación con el objetivo de poner en valor el talento joven, incluido el existente en las organizaciones que forman parte de su patronato, a través de la presentación de proyectos de innovación que estas organizaciones están impulsando.

Durante el evento, celebrado en la Universidad Internacional de Cataluña (UIC), participaron más de 100 jóvenes de más de 40 empresas que forman parte del patronato y se presentaron cerca de 50 iniciativas innovadoras, centradas en los ejes temáticos del Foro (propósito social, desarrollo y talento, inteligencia artificial y sostenibilidad). En este contexto, Dña. María Pérez-Serrabona y D. Javier Pedrouzo, profesionales de Management Solutions, presentaron GenMS Atlas™, aplicación diseñada para realizar una validación exhaustiva de sistemas basados en LLMs.



Foro de Talento Joven 2025 de la FPdGi, España

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

Management Solutions forma parte, en calidad de patrono, de la Asociación de Amigos de la Real Academia de Ciencias de España (ARAC) como muestra de su compromiso social con el mundo académico y la investigación en general y, en concreto, con la difusión y transformación del conocimiento científico, al tiempo que colabora con la RAC (Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales) y su Fundación, a través de un patrocinio activo, más allá del soporte financiero, 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.

La RAC es una academia española de carácter público dedicada al estudio e investigación de las matemáticas, la física, la química, la biología, la ingeniería y otras materias relacionadas con las ciencias.

Por su parte, los objetivos de la ARAC son principalmente apoyar el cumplimiento de los objetivos y actividades de la RAC, además de facilitar la difusión de la ciencia, los avances científicos y tecnológicos, y su acercamiento a la sociedad.

En julio de 2020 el Patronato de la Fundación Real Academia de Ciencias (RAC) decidió por unanimidad nombrar patrono electo de la misma al presidente de Management Solutions como reconocimiento del decidido apoyo que la Firma presta en el respaldo e incremento de las labores científicas y de apoyo y difusión de la Ciencia.

### Fundación SERES, España

Management Solutions se incorporó en 2023 al patronato de la Fundación SERES, organización no gubernamental integrada por 150 empresas cuya misión es promover el compromiso del sector empresarial en la mejora de la realidad social.

Con la participación en el patronato de SERES, Management Solutions refuerza su compromiso social mediante actuaciones responsables alineadas con la estrategia de la Firma y que generen impacto positivo en la sociedad.

# Impacto Social

## Red BCSD Portugal

Management Solutions forma parte de la red *Business Council for Sustainable Development (BCSD) Portugal*, organización no gubernamental cuya misión es ayudar a sus más de 180 empresas miembros en su camino hacia la sostenibilidad, promoviendo un impacto positivo para las partes interesadas, la sociedad y el medio ambiente.

BCSD Portugal es una asociación sin ánimo de lucro que inspira y ayuda a construir organizaciones y modelos de negocio que sean competitivos, innovadores y sostenibles, trabajando con las empresas sobre los tres ámbitos de la sostenibilidad (social, ambiental y gobierno). BCSD Portugal forma parte de la Red Global del Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), la mayor organización empresarial internacional que trabaja en el ámbito del desarrollo sostenible.

## Foro Polaco de Inversión Sostenible

Management Solutions forma parte del Foro Polaco de Inversión Sostenible (POLSIF), organización líder del mercado polaco dedicada a promover prácticas de inversión sostenible en el país.

Siguiendo el modelo del Foro Europeo de Inversión Sostenible (EUROSIF), una red de foros nacionales dedicados a la inversión sostenible en toda Europa, el POLSIF funciona como una plataforma de colaboración compuesta por importantes empresas de inversión, bancos y expertos en sostenibilidad con el objetivo de impulsar las prácticas de financiación sostenible en Polonia.

## Club Español de la Energía (ENERCLUB)

Management Solutions participa como socio en el Club Español de la Energía (ENERCLUB), constituido como punto de encuentro, diálogo y difusión entre empresas y profesionales del sector energético y cuyo principal objetivo es facilitar la divulgación y formación de ideas en relación con la utilización racional de la energía, conservación del medioambiente y desarrollo sostenible.

Gracias al apoyo y aportación económica de los socios, ha sido posible el desarrollo de su actividad a lo largo de más de veinte años en torno a cuatro grandes áreas: conocimiento energético, formación, publicaciones y difusión *online*.



Patronato de la Fundación Princesa de Girona, España

## Management Solutions participa en la reunión del Patronato de la Fundación Princesa de Girona

SS. MM. el Rey Don Felipe y la Reina Doña Letizia presidieron la reunión del Patronato de la Fundación Princesa de Girona, cuya Presidencia de Honor ostenta S. A. R. la Princesa de Asturias y de Girona Doña Leonor, y en la que participó D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions.

Durante la reunión, celebrada en el Palacio Real, se presentó el Plan Estratégico 2026 – 2029 y las principales actuaciones para el próximo año, donde la Fundación aspira a seguir inspirando, formando, preparando y movilizando el talento joven, haciéndolo aún más protagonista y eje vertebrador de toda su actividad.

### *Club de Gestión de Riesgos de España*

Management Solutions es socio protector del Club de Gestión de Riesgos de España. Con su aportación económica contribuye a la creación y sostenimiento de las actividades, objeto fundacional del club.

Los objetivos principales de esta asociación son servir de punto de encuentro y foro de debate de la gestión, control, análisis y medición de los riesgos derivados de la actividad empresarial, así como fomentar el intercambio de ideas, experiencias y contraste de opiniones sobre las mejores prácticas en esta materia. Asimismo, entre sus objetivos está el de mantener contactos estrechos con autoridades reguladoras y otros organismos con esos fines y la divulgación del conocimiento a través de la organización y desarrollo de programas de formación (FRM) y cursos por internet.

Como socio protector del Club y miembro de su Consejo de Administración, Management Solutions contribuye igualmente a la financiación y mantenimiento de las diferentes actividades que se organizan.

### *Club de Gestión de Riesgos de la República Dominicana*

Con el objetivo de contribuir a la promoción de la cultura de riesgos en el país, la implementación de mejores prácticas internacionales, capacitación e investigación en gestión de riesgos, Management Solutions se incorporó durante el ejercicio al Club de Gestión de Riesgos de la República Dominicana (CGRRD).

La misión del CGRRD es fomentar la cultura de riesgos, el intercambio de ideas, análisis, investigación, experiencias y

contraste de opiniones entre los miembros sobre las mejores prácticas en materia de gestión de los riesgos y las regulaciones locales e internacionales para el fortalecimiento de las empresas de índole financiera del país.

### *Observatorio de Industria y Tecnología, España*

Management Solutions firmó a finales de 2023 un acuerdo con el Observatorio de Industria y Tecnología por el cual la Firma se incorporó a partir del 1 de enero de 2024 a su patronato.

El Observatorio de Industria y Tecnología es un foro de intercambio de ideas y experiencias, integrado por profesionales de varios sectores industriales, cuyo objetivo es reflexionar sobre las oportunidades representadas por las nuevas tecnologías y su impacto sobre la Industria.

### **Plan especial de intervención para jóvenes de Valencia**

Management Solutions, miembro del Patronato de la Fundación Princesa de Girona, colabora con el "Plan Especial de Intervención para Jóvenes de Valencia" puesto en marcha por la Fundación y que tiene como objetivo contribuir en la reconstrucción del ecosistema joven de la zona afectada por la DANA, a través de cuatro ejes: educación, emprendimiento joven, salud y bienestar, y visibilidad del talento.

Durante 2025, D. Miguel Ángel Poblet, socio de Management Solutions, participó en los encuentros de la Comisión de seguimiento del Plan, constituida por el equipo de la Fundación y representantes de algunas de las empresas del patronato.



Plan especial de intervención para jóvenes de Valencia, España

# Impacto Social

## *Instituto de Actuarios Españoles*

Management Solutions forma parte, como miembro protector, del Instituto de Actuarios Españoles (IAE), principal asociación de actuarios española y miembro de pleno derecho del Groupe Consultatif Actuarial Europeen y de la International Actuarial Association.

Dicho Instituto tiene como principales finalidades representar a sus miembros en cuantas cuestiones se relacionan con su actividad actuaria, organizar e impulsar toda clase de estudios y actividades relacionadas con la profesión de actuario, colaborar con los organismos y autoridades competentes siempre que para ello sea requerido, regular la actividad profesional que, en todo caso, se ajustará a los más exigentes principios científicos y éticos, ejercer tutela, protección y vigilancia sobre las actividades profesionales de los miembros del Instituto, dirimir las cuestiones de carácter profesional que

puedan surgir entre los miembros del mismo y establecer y mantener relaciones e intercambios con aquellos organismos de carácter técnico, científico o profesional, nacionales o extranjeros, dedicados a actividades que total o parcialmente tengan afinidad con los fines del Instituto.

## *Círculo de Empresarios, España*

El Círculo de Empresarios de España es un centro de pensamiento y de debate al servicio de la sociedad española en su conjunto, que tiene como principales objetivos la promoción del libre mercado y de la libre empresa, el reconocimiento del valor social de empresario como creador de empleo, riqueza y bienestar general, y el fomento del espíritu emprendedor.

Management Solutions, a través de su presidente, colabora con la Institución y dirige, desde 2017, el Grupo de trabajo sobre Transformación Digital, que tiene como principal objetivo elaborar una serie de documentos que faciliten el

entendimiento e implicaciones de la transformación digital, dirigidos fundamentalmente a las empresas, con un contenido didáctico, práctico y que cuente con respaldo académico/experto.

Actualmente participan más de 30 profesionales con amplio conocimiento sobre la materia en representación de los sectores más relevantes de la economía española.

## *UK Finance, Reino Unido*

En 2014 Management Solutions se incorporó en calidad de asociado a UK Finance, asociación de banca y entidades financieras líder en Reino Unido, que representa los intereses de más de 240 entidades financieras diferentes que operan en más de 180 países.

UK Finance promueve e impulsa políticas e iniciativas que favorecen tanto a sus asociados como al público en general, basando su trabajo en tres prioridades: i) velar por la correcta relación entre entidades financieras y clientes, independientemente de su tamaño; ii) promover el crecimiento del Reino Unido, tratando de consolidarlo como centro financiero global; iii) elevar los estándares de calidad aplicados en la industria, tanto de carácter profesional como éticos.

## *Finance and Leasing Association, Reino Unido*

Management Solutions se incorporó en 2021 en calidad de asociado a la Finance and Leasing Association (FLA), asociación sectorial que congrega a organizaciones líderes en los sectores de financiación de activos, consumo y financieras de auto en el Reino Unido.

La FLA representa a más de 250 miembros -entre los que se incluyen las principales entidades del Reino Unido en los sectores de financiación de activos, consumo, financieras de auto y otro tipo de empresas que operan en el sector- ante el Gobierno, Reguladores e Instituciones Europeas, siendo actualmente la asociación de esta índole más grande de Europa.

## **Implantación de la metodología Mapa SERES de Huella Social en Acerinox**

Management Solutions ha colaborado con la Fundación SERES en la implantación de su metodología Mapa SERES de Huella Social® en Acerinox, un proyecto que ha permitido la medición del impacto social y económico en el bienestar de las personas, el desarrollo económico local de las comunidades en las que opera y la creación de oportunidades.

Los resultados del trabajo fueron presentados en la reunión del comité ejecutivo de Fundación SERES. El Mapa SERES de Huella Social® es una metodología cuyo propósito es identificar las contribuciones sociales relevantes, establecer métricas comparables y garantizar la transparencia, con el fin de que las compañías puedan gestionar, tomar compromisos y trasladar mejor su impacto social.

## **Red Panhispánica de Lenguaje Claro y Accesible, España**

Management Solutions está adherida formalmente a la Red Panhispánica de Lenguaje Claro y Accesible, una iniciativa impulsada por la Real Academia Española y que inició su actividad en 2024. La red cuenta con dos propósitos esenciales: fomentar el lenguaje claro y accesible como fundamento de los valores democráticos y de ciudadanía, así como promover el compromiso de las autoridades para asegurarla en todos los ámbitos de la vida pública.

Para cumplirlos, la Red pretende integrar todas las iniciativas actuales y futuras en defensa del derecho fundamental de los ciudadanos a comprender las leyes y normas básicas reguladoras de la convivencia social. También aspira a incorporar proyectos en favor de la accesibilidad del lenguaje.

La FLA promueve políticas e iniciativas con el objetivo de mejorar el entorno empresarial en el que sus miembros operan, ayudándoles a crecer de una manera sostenible, y conseguir un mercado financiero en el que tanto los consumidores como las empresas confíen, todo esto bajo los valores de confianza, liderazgo y colaboración.

#### *Bankenfachverband, Alemania*

Management Solutions se incorporó en 2024 a Bankenfachverband, la principal asociación alemana de entidades de financiación al consumo, que agrupa a cerca de 100 entidades entre los principales *players* de la industria de financiación al consumo (incluyendo automoción) y empresas de servicios de sectores relacionados con la banca que operan en el país.

#### *AlFIRM Associazione Italiana Financial Industry Risk Managers*

Management Solutions es miembro desde 2016 de AlFIRM (*Associazione Italiana Financial Industry Risk Management*), asociación que reúne y representa a los profesionales del mundo financiero, bancario y asegurador que trabajan en las áreas de riesgos de las principales entidades del país, y que tiene como objetivos mejorar los estándares organizativos de las funciones corporativas implicadas en la medición de riesgos, y difundir el conocimiento de los criterios de medición de riesgos, mejorando su funcionamiento y utilización.

#### *Cámaras de comercio*

Management Solutions forma parte como socio protector de la Cámara de Comercio Española en China, la Cámara de Comercio Española en Brasil, la Cámara de Comercio Polaco-Española, la Cámara de Comercio Noruega-España, la Cámara de Comercio Española en Alemania, la Cámara de Comercio Española en Italia, la Cámara de Comercio Española en Reino Unido, la Cámara de Comercio Española en Bélgica, instituciones todas ellas que tienen como objetivo el fortalecimiento de los lazos entre empresas e instituciones.

La pertenencia a estas instituciones refuerza la vinculación de la Firma con instituciones y organizaciones de referencia en los mercados en los que Management Solutions opera.

### **Management Solutions refuerza su vínculo con EDEM**

Dña. Hortensia Roig, presidenta de Marina de Empresas, grupo en el que se integra la escuela de emprendimiento EDEM, y D. Alfonso Serrano-Suñer, presidente de Management Solutions, se reunieron en la sede de EDEM en Valencia con el objetivo de reforzar la relación de mutua colaboración que mantienen ambas instituciones.

Marina de Empresas es una iniciativa compuesta por tres entornos (EDEM, Lanzadera y Angels) desde los que se busca fomentar la iniciativa individual y el talento, formando, asesorando y financiando a emprendedores. La iniciativa, que constituye una apuesta por la creación de riqueza, empleo y fomento del emprendimiento, está impulsada y apoyada por Juan Roig, presidente de Mercadona y presidente de honor de EDEM.

Management Solutions se incorporó en septiembre de 2024 en calidad de Miembro a EDEM, escuela de negocios presidida por Dña. Hortensia Roig, colaborando con la institución en ámbitos como la captación de talento, la participación en foros de empleo o la organización de un *Hackathon* sobre *data*.



# Convenios de colaboración

*Management Solutions tiene firmados convenios de colaboración con distintas fundaciones y entidades que promueven causas solidarias, de emprendimiento o integración social*



Carrera Down Madrid, España

## Fundación Síndrome de Down de Madrid, España

Con el objetivo de reforzar su compromiso con la integración laboral de personas con síndrome de Down y discapacidad intelectual, y de manera adicional a las actividades y voluntariados en los que tanto la Firma como los profesionales que la integran participan a lo largo del año y que se detallan en el capítulo de Acción Social, Management Solutions firmó en 2015 un convenio con la Fundación Síndrome de Down de Madrid (Down Madrid) en el marco del programa "Empleo con

Apoyo Stela", que tiene como objetivo facilitar y promover la inserción social y laboral de las personas con síndrome de Down y discapacidad intelectual en entornos ordinarios de trabajo.

Down Madrid es una entidad sin ánimo de lucro, declarada de Utilidad Pública, cuya misión es la consecución de la autonomía individual de las personas con síndrome de Down u otras discapacidades intelectuales y su plena inclusión social.

## **OPTEAM, España**

Management Solutions firmó en 2014 un convenio de colaboración con OPTEAM (anteriormente Viajes 2000), perteneciente al Grupo Ávoris, con el fin de reforzar su compromiso con la integración laboral de personas con discapacidad. Desde entonces, la agencia presta a la Firma los servicios propios de agencia de viajes, que incluyen aspectos relacionados con la reserva de billetes en cualquier medio de transporte, gestión de reservas de hotel para desplazamientos profesionales, etc.

OPTEAM se encuentra calificado como Centro Especial de Empleo (empresas cuyo objetivo es proporcionar a las personas con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado). El compromiso de OPTEAM es impulsar la igualdad de oportunidades y la plena inclusión de las personas con discapacidad mediante la generación de empleo y la búsqueda de la accesibilidad universal.

## **IntegralAV, España**

Management Solutions firmó en 2024 un convenio de colaboración con IntegralAV, Centro Especial de Empleo que ofrece servicios relacionados con viajes (reserva de billetes en cualquier medio de transporte, gestión de reservas de hotel para desplazamientos profesionales, etc.) y organización de eventos.

IntegralAV tiene como objetivo proporcionar a las personas con discapacidad la realización de un trabajo productivo y remunerado, adecuado a sus características personales y que facilite su integración al mercado laboral.

## **Fundación Prodis, España**

Management Solutions colabora con el Programa de Formación para la Inclusión Laboral de Jóvenes con algún tipo de discapacidad (Promentor) puesto en marcha por Fundación Prodis, incorporando a la Firma profesionales provenientes de dicha Fundación.

Fundación Prodis busca proporcionar los apoyos necesarios a las personas con discapacidad para mejorar su calidad de vida y la de sus familias. La Fundación puso en marcha en 2005 el programa Promentor, una iniciativa de profesionales de Prodis en colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid, que tiene como principales objetivos colaborar con las personas con discapacidad intelectual en el diseño de sus Proyectos de Vida a través de planes individualizados basados en la metodología de la Planificación Centrada en la Persona (PCP).

El programa procura proporcionar una formación laboral ajustada a las diferencias individuales para su inclusión laboral en la empresa ordinaria, así como un servicio de empleo con apoyo continuado que fomente la igualdad de oportunidades (en la incorporación, mantenimiento y promoción del puesto de trabajo). El programa ofrece también una formación continua a lo largo de la vida para

los trabajadores que ejercen su derecho al trabajo en la empresa ordinaria y dota de los apoyos necesarios para que los trabajadores con discapacidad intelectual puedan disfrutar de su tiempo libre participando como miembros de pleno derecho en su comunidad.

Para lograr cumplir con estos objetivos, el programa se inicia con un curso de "Formación para la inclusión laboral" (reconocido por la Universidad Autónoma como título propio) tras el que todos los alumnos que se gradúan acceden al Programa de "Empleo con Apoyo", que les proporciona los apoyos necesarios para incorporarse al mercado laboral.



# Convenios de colaboración

## Fundación ONCE, España

Management Solutions colabora con Fundación ONCE con el objetivo de fomentar el empleo y la formación de las personas con discapacidad, así como la sostenibilidad, la accesibilidad universal y las compras responsables.

En virtud del convenio, Management Solutions contará con Inserta Empleo, la entidad para la formación y el empleo de Fundación ONCE, para cubrir puestos de trabajo, preseleccionar a candidatos que se adecúen mejor al perfil requerido, e impartir formación a medida que les permita desempeñar las labores asignadas con la finalidad de conseguir su acceso al empleo de calidad.

El convenio también contempla la posibilidad de colaboración en otras iniciativas como la difusión de programas de becas o la cooperación en programas de accesibilidad tecnológica.

## Ibermática Social, España

Management Solutions firmó en 2020 un convenio de colaboración con Ibermática Social, iniciativa pionera en el sector de la integración laboral de personas con discapacidad en el ámbito de las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación), con el objetivo que reforzar su compromiso con el desarrollo profesional y la integración laboral de colectivos de personas discapacitadas.

Ibermática Social es un Centro Especial de Empleo, creado por Ibermática en 2007 con el apoyo de la Organización Nacional de Ciegos Españoles (ONCE), en el que personas con discapacidad física trabajan y se forman en profesiones del ámbito informático, con el objetivo de integrarse en empresas de ese sector.

## Asociación Española contra el Cáncer, España

En marzo de 2012, Management Solutions se adhirió a una iniciativa de la Asociación Española Contra el Cáncer que consiste en la difusión de mensajes de salud, prevención y detección precoz del cáncer dirigidos a colectivos empresariales, y que tiene como principal objetivo concienciar a la población sobre la importancia de la prevención y la detección precoz del cáncer.

Durante este año Management Solutions ha seguido participando en el Programa de Solidaridad en la empresa mediante la difusión de las newsletters de la Asociación sobre comida sana, la importancia de la prevención y de seguir e inculcar hábitos saludables a los más pequeños, o ampliando información sobre diferentes tipos de cáncer.



Reconocimiento del Colegio Retamar a Management Solutions, España

## Reconocimiento del Colegio Retamar a Management Solutions

En agradecimiento por la colaboración en la inserción laboral de los alumnos de Formación Profesional de Administración y Finanzas e Informática, el Colegio Retamar de Madrid reconoció la labor de Management Solutions durante el Acto de graduación de alumnos de los ciclos formativos del curso 2024-2025. D. José Luis Alier, miembro del Consejo de Administración de Retamar, entregó el reconocimiento a D. Miguel Ángel Poblet, socio director de Medios de Management Solutions, en el Acto de graduación de alumnos de los ciclos formativos correspondientes al curso 2024-2025.

La Asociación Española Contra el Cáncer es una entidad sin ánimo de lucro que lleva más de 70 años trabajando en la lucha contra el cáncer, ofreciendo apoyo a los pacientes y sus familias, impulsando programas de prevención y educación para la salud, acompañamiento a pacientes y familiares, y financiando proyectos de investigación oncológica que permitirán un mejor diagnóstico y tratamiento del cáncer.

### **Convenios de colaboración con colegios**

Management Solutions mantiene Convenios de Colaboración con diferentes colegios de Madrid, que permiten a estudiantes de Bachillerato tener una primera experiencia en un entorno laboral.

Durante 2025, alumnos de los centros Everest School, Highlands los Fresnos, el Colegio Británico y Retamar, tuvieron la oportunidad de visitar una de las sedes de la Firma en Madrid, y conocer así su funcionamiento, misión y objetivos, los valores que comparten los profesionales de Management Solutions, además de las industrias en las que opera la Firma y las líneas de servicio que presta, todo ello a través de reuniones con profesionales de distintos perfiles y cargos, teniendo también la oportunidad de ver de cerca los diferentes tipos de proyecto que se desarrollan y realizando un caso práctico sobre consultoría en el sector financiero.

### **Refuerzo de la relación con la Asociación Española Contra el Cáncer**

Los ganadores de la última edición de Kilómetros Solidarios visitaron la sede de la Asociación Española Contra el Cáncer en Madrid para hacer entrega del donativo conseguido gracias a la actividad Kilómetros Solidarios.

Kilómetros Solidarios es una iniciativa que promueve los hábitos saludables entre los profesionales de la Firma y en la que cada kilómetro recorrido por los participantes, ya sea corriendo o caminando, se convierte en un euro donado a los proyectos de investigación de la Asociación Española Contra el Cáncer.

En 2025, más de 500 profesionales de Management Solutions participaron en la cuarta edición de la actividad, en la que en tan solo una semana se consiguieron recorrer 14.884 kilómetros que la Firma convirtió en un donativo de 14.884 euros para la Asociación.

Los integrantes del equipo ganador de la iniciativa visitaron la sede de la Asociación en Madrid, para conocer de primera mano los servicios gratuitos ofrecidos para pacientes y familiares, y para saber más sobre los proyectos de investigación contra el cáncer que han apoyado con su esfuerzo y trabajo en equipo.



# Acción Social

*La Firma apoya y fomenta las actuaciones solidarias desarrolladas por sus profesionales*



Carrera Solidaria de Management Solutions, España

Desde la creación del Grupo de Acción Social, los profesionales de Management Solutions demuestran cada año su compromiso e implicación por generar un impacto positivo en las comunidades en las que operamos, promoviendo y organizando numerosas actividades en colaboración con diversas ONG y asociaciones benéficas, e involucrándose en las iniciativas solidarias puestas en marcha por la Firma.

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

Concierto Solidario Management Solutions, España

Management Solutions organizó en 2025 una serie de conciertos solidarios, con motivo de la Navidad, para recaudar fondos destinados a los bancos de alimentos de Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia.

Los recitales contaron con la participación del Trío Tchaikovsky Management Solutions, de la Escuela Superior de Música Reina Sofía, y se celebraron en Madrid (Escuela Superior de Música Reina Sofía), Barcelona (Palau de la Música), y Bilbao (Sociedad Filarmónica de Bilbao).

Gracias a la generosidad de los más de 700 asistentes al espectáculo y a las donaciones recibidas en la Fila 0, se consiguieron recaudar más de 5.000 euros.



#### VIII Carrera Solidaria Management Solutions

Durante 2025 la Firma celebró la VIII edición de su Carrera Solidaria, organizada para colaborar con el Banco de Alimentos de Madrid.

El evento, pensado para que tanto los aficionados como familias enteras disfrutaran de un día de deporte solidario en el Bosque Ciudad Financiera de Boadilla del Monte (Madrid, España), contó con la participación de cerca de 400 personas que participaron en las distintas modalidades: 5 y 10 km, marcha no competitiva de 2 km, y carreras infantiles de 300, 500 y 1.000 metros.

Además, durante el evento se recaudaron cerca de 3.000 kg de alimentos no perecederos, sumando los más de 300 kg de alimentos recaudados en la carrera (aceite, legumbres, pasta, conservas, leche, etc.), los donativos online recibidos a través de la web del Banco de Alimentos de Madrid y la donación realizada por Management Solutions (que convirtió los kilómetros recorridos por los participantes en kilos de alimentos no perecederos).

#### Kilómetros solidarios contra el cáncer, España

Management Solutions organizó la IV edición de Kilómetros Solidarios, una iniciativa de carácter global que promueve los hábitos saludables entre todos los profesionales y en la que cada kilómetro recorrido por los participantes se convierte en un euro aportado por la Firma a una causa benéfica; en esta ocasión, a la investigación contra el cáncer a través de la Asociación Española Contra el Cáncer.

Gracias al compromiso y la implicación de los más de 500 profesionales participantes, en tan solo una semana se consiguieron recorrer, corriendo o caminando, 14.884 kilómetros que la Firma convirtió en 14.884 euros donados a la Asociación Española Contra el Cáncer.

La Asociación Española Contra el Cáncer es una entidad sin ánimo de lucro que lleva más de 70 años trabajando en la lucha contra el cáncer, ofreciendo apoyo a los pacientes y sus familias, impulsando programas de prevención y educación para la salud, acompañamiento a pacientes y familiares, y financiando proyectos de investigación oncológica que permitirán un mejor diagnóstico y tratamiento del cáncer.

#### Torneo Solidario de Golf Management Solutions, España

Management Solutions organizó un Torneo Solidario de Golf en favor del Encuentro de Música y Academia de Santander organizado por la Fundación Albéniz (Escuela Superior de Música Reina Sofía), que contó con la participación de cerca de 50 jugadores entre clientes y profesionales de la Firma.

Gracias a la generosidad de los participantes y a la aportación de la Firma, se lograron recaudar 10.000 euros que se destinaron íntegramente a financiar los conciertos enmarcados en el Encuentro de Música y Academia de Santander, y en particular el concierto en la localidad cántabra de Comillas, un programa único en Europa, organizado por la Fundación Albéniz (Escuela Superior de Música Reina Sofía), en el que jóvenes músicos de los principales conservatorios de toda Europa, seleccionados por audiciones, participan en un programa intenso de masterclasses y conciertos, compartiendo aula y escenario con grandes

maestros y fomentando el desarrollo del talento joven y la creación de vínculos entre ellos.

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

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

El torneo de 2025 se celebró nuevamente en el campo de Golf Santander, en Boadilla del Monte, y contó con la participación de 15 equipos (integrados todos ellos por un jugador profesional de golf y cuatro amateurs).

La Fundación Deporte y Desafío es una organización que tiene como objetivo la integración social de personas con discapacidad física, intelectual y/o sensorial a través del deporte, aumentando la libertad de las personas que tienen una discapacidad, promoviendo su independencia, y colaborando en desarrollar su potencial social, mental y deportivo.

#### Voluntariado con Down Madrid, España

El Grupo de Acción Social organizó nuevamente un voluntariado en colaboración con el Área de Ocio de Down Madrid, una asociación que ayuda a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad intelectual. Durante la iniciativa, un grupo de 10 voluntarios de Management Solutions pudo compartir una divertida mañana de manualidades con un grupo de jóvenes con síndrome de Down y otras discapacidades intelectuales.

#### Teto, Brasil

El Grupo de Acción Social de Management Solutions Brasil colaboró con la ONG Teto en la construcción de una vivienda para una familia vulnerable.

El Grupo de Acción Social organizó en primer lugar una recaudación de los fondos necesarios para la compra de

# Acción Social

materiales, que contó con la participación de Management Solutions duplicando el importe recaudado por los profesionales. Posteriormente, y durante tres días, los voluntarios de la Firma ayudaron a construir la casa, desde la preparación de los materiales hasta la pintura de las paredes. El voluntariado culminó con la entrega de la vivienda a la familia.

## Cine Solidario, México

Management Solutions y su Grupo de Acción Social celebraron la sexta edición del Cine Solidario en México en beneficio de la Fundación Clara Moreno y Miramón. El evento contó con la presencia de profesionales de la Firma y sus principales clientes en México, acompañados de sus familias. Gracias a la generosidad de los cerca de 400 asistentes, se lograron recaudar más de 2.500 kilos de alimentos no perecederos que fueron entregados a la Fundación Clara Moreno y Miramón, una institución cuyo fin es transformar la vida de niñas y adolescentes en situación de vulnerabilidad a través de programas de atención integral.

## Donación de ordenadores y teléfonos móviles

Management Solutions colabora habitualmente con diferentes organizaciones donando los ordenadores y teléfonos móviles usados una vez que son renovados. De este modo se logra reducir el impacto ambiental de la Firma, al mismo tiempo que se satisface la necesidad que tienen de este material los colectivos más desfavorecidos.

## Navidades Solidarias

Más de 500 profesionales de Management Solutions tuvieron nuevamente la oportunidad de llevar ilusión a los colectivos más desfavorecidos a través del proyecto "Navidades Solidarias", que se organizó por decimoquinto año consecutivo mediante la puesta en marcha de diversas iniciativas en España, Portugal, Reino Unido, Francia, Alemania, Países Bajos, Italia, Polonia, Turquía, México, Colombia, Ecuador, Brasil, Perú, Chile, Argentina y Sudáfrica.



Concierto Solidario de Navidad de Madrid, Management Solutions



Navidades Solidarias, España

En España se organizó una campaña de recogida de regalos, en colaboración con la organización "Reyes Magos de Verdad", que tiene como objetivo conseguir regalos para colectivos desfavorecidos con los que colaboran diversas asociaciones y que, de otro modo, no recibirían ningún regalo el día de Reyes. Gracias a la participación de más de 160 profesionales, se hizo posible que personas sin recursos de la asociación "Nadie Solo" recibieran los regalos de manos de voluntarios de la Firma, que pudieron conocer de primera mano la labor social que realiza la asociación.

En Portugal la campaña navideña se centró en recoger alimentos solicitados desde el Centro Social de São Nicolau, asociación que distribuye alimentos y ropa, y ofrece acompañamiento a personas mayores y servicio de comedor social. Los voluntarios tuvieron la oportunidad de preparar paquetes variados de alimentos para su posterior distribución en las instalaciones del Centro.

En Reino Unido se colaboró nuevamente con la asociación Oasis Children's Venture, una ONG local de Londres que promueve el juego y el aprendizaje inclusivos para niños y jóvenes con y sin

discapacidad. En esta ocasión, se recogieron alimentos no perecederos, productos navideños, juegos familiares y vales de comida para apoyar a familias necesitadas.

El Grupo de Acción Social de la oficina de Alemania colaboró, un año más, con Die ARCHE Kinderstiftung, una organización que ayuda a familias desfavorecidas. En esta ocasión, se entregaron los regalos que 20 niños de Frankfurt pidieron en sus cartas. Además, los voluntarios de la Firma organizaron un taller en el que envolvieron los regalos y escribieron cartas personalizadas para cada uno de los niños.

En la oficina de Francia se organizó una campaña para recolectar productos de higiene y alimentos para La Balade des Lucioles, asociación francesa que distribuye alimentos, ropa, medicamentos y acompaña a personas desfavorecidas.

En Ámsterdam, los profesionales de Management Solutions organizaron una campaña para recolectar alimentos destinados a colaborar con el Banco de Alimentos de Países Bajos.



En Polonia se organizó una recogida de juguetes y regalos, en colaboración con la asociación Fundacja Pociecha. Esta fundación cuenta con 90 centros en el país y atiende a unos 1.300 niños.

En Italia, los profesionales de las oficinas de Roma, Milán y Bolonia colaboraron activamente con los comedores Caritas Roma y Caritas Ambrosiana. El Grupo de Acción Social organizó una colecta de alimentos no perecederos para apoyar a estos centros; posteriormente, los voluntarios de la Firma acudieron a los comedores para ayudar directamente en tareas logísticas y de reparto de alimentos.

Los profesionales de la oficina de Turquía colaboraron con la ONG “Çorbada Tuzun Olsun Derneği” mediante la preparación de packs de comida para su posterior distribución entre personas sin hogar.

En México se organizó nuevamente la campaña “Sé el Rey Mago de un niño” en colaboración con la Fundación Clara Moreno y Miramón, una institución cuyo fin es transformar la vida de niños

y adolescentes en situación de vulnerabilidad a través de programas de atención integral.

Los profesionales de la oficina de Colombia participaron en una jornada solidaria en colaboración con la Fundación Catalina Muñoz, una organización dedicada a proyectos de hábitat y desarrollo comunitario en entornos vulnerables. Durante la actividad, se contribuyó al mejoramiento de espacios escolares mediante tareas de pintura, construcción de mobiliario y embellecimiento del entorno, generando ambientes más seguros y adecuados para el aprendizaje y la recreación de los niños.

En Ecuador se llevó a cabo una colecta de juguetes destinada a los niños hospitalizados en el Hospital Pediátrico Baca Ortiz, una institución pública que brinda atención a alrededor de 200 menores. La colaboración y generosidad de los profesionales, junto con el apoyo de la Firma, hicieron posible completar los regalos para que todos los niños recibieran un detalle en Navidad. Además, durante la entrega se realizó una actividad de cuentacuentos, lo que contribuyó a hacer aún más especial su estancia en el hospital.

En Brasil, el Grupo de Acción Social organizó en São Paulo dos actividades navideñas. Por un lado, colaboró con la organización Anjos da Noite a través de una colecta de alimentos y la participación en un voluntariado que apoyó la preparación de cerca de 1.000 cenas para su distribución entre las personas sin hogar que duermen en las calles del centro de la ciudad. Por otro, participó en la campaña “Papai Noel dos Correios”, cuyo objetivo era entregar el regalo solicitado a niños de escuelas rurales y zonas desfavorecidas. En Río de Janeiro, por su parte, los profesionales organizaron una fiesta para las niñas del hogar Lar Anália Franco, en la que se entregaron juguetes y cuentos infantiles.

Los profesionales de la oficina de Perú organizaron, un año más, una donación de juguetes para la ONG Alcance Extremo, institución que apoya a familias de Lima y de provincias en situación de vulnerabilidad. Gracias a la generosidad de los voluntarios y al apoyo de la Firma, se contribuyó al objetivo de que ningún niño se quedara sin regalo en Navidad, culminando en una jornada en la que los más pequeños disfrutaron de una fiesta y compartieron un momento con los voluntarios de la Firma.

# Acción Social

En Chile, una vez más, se organizó la campaña Viejito Pascuero en colaboración con el Jardín Infantil Tai Tai, que acoge a alrededor de 77 niños de entre 1 y 4 años en situación de riesgo social en la comuna de Estación Central. La iniciativa tuvo como objetivo que cada uno de ellos recibiera un regalo en Navidad, alcanzándose esta meta y celebrándose una jornada de entrega y convivencia. Además, Management Solutions realizó una donación para la adquisición de juguetes de exterior que contribuirán a mejorar sus espacios de juego y recreación.

En Argentina, el Grupo de Acción Social realizó una jornada solidaria en colaboración con Casa Ronald, organización que brinda alojamiento y contención a familias con niños en tratamiento médico. Gracias a esta actividad se creó una biblioteca infantil para que los niños puedan disfrutar de los beneficios terapéuticos de la lectura, y se desarrolló un taller de cuentacuentos y juegos participativos que fomentó la creatividad, el trabajo en equipo y la diversión en un entorno de aprendizaje.

En Sudáfrica, los profesionales de Johannesburgo acudieron a las instalaciones de The Rivers Foundation, en Sandton, para colaborar en la preparación de sándwiches y bocadillos que posteriormente fueron repartidos en varias escuelas rurales de la zona. Además, los voluntarios llevaron dulces para entregar a todos los niños.

## *Christmas con Fundación Prodis*

Desde 2007, Management Solutions realiza sus tarjetas navideñas colaborando directamente con diferentes ONG con el objetivo de que todos los beneficios obtenidos mediante su impresión se dediquen a proyectos solidarios.

En 2025 Management Solutions realizó la impresión de las tarjetas a través del Centro Especial de Empleo de Fundación Prodis, colaborando de este modo con las personas con discapacidad a las que apoya dicha Fundación con el objetivo de mejorar su calidad de vida y la de sus familias.

Para decidir el diseño de la tarjeta se organizó el tradicional concurso, en el que cerca de 50 jóvenes artistas (hijos, sobrinos y hermanos de profesionales de Management Solutions) mostraron sus habilidades plásticas, y del que salieron los dos dibujos ganadores, realizado por Sara, de 13 años y Carlota, de 10 años.

## *Voluntariado de Pascua en Anjos da Noite, Brasil*

El Grupo de Acción Social de Management Solutions Brasil colaboró nuevamente con Anjos da Noite con una donación de "kits de Pascua" (que incluían dibujos, dulces típicos de Pascua y productos de higiene) para todas las familias en riesgo de exclusión con las que colabora la ONG.

Anjos da Noite es una asociación que semanalmente, además de en fechas especiales, reparten alimentos, ropa de abrigo, zapatos, etc. a personas sin hogar para conseguir la recuperación de su autoestima y su reincisión social.



Navidades Solidarias, Perú



Navidades Solidarias, Argentina

### Torneo benéfico de golf Fundación AVA, España

Además de ser firma patrocinadora, Management Solutions participó en el IV Torneo Fundación AVA, organizado para apoyar a niños con trastornos neurológicos y a sus familiares. En el campo de Santa Marina Golf (Cantabria, España), se dieron cita los equipos participantes en la IV edición de este torneo, organizado para recaudar fondos en favor de la Fundación.

Fundación AVA es una organización sin ánimo de lucro que tiene como objetivo asistir, apoyar y ayudar a personas afectadas por trastornos neurológicos, enfermedades raras o alteraciones congénitas o funcionales que causen discapacidad, y a sus familiares.

### Campañas de donación de sangre en Madrid, España, y São Paulo, Brasil

Los profesionales de Management Solutions participaron, un año más, en campañas de donación de sangre.



Organizada por el Grupo de Acción Social en colaboración con Cruz Roja Española, la actividad transformó una de las salas de formación de la oficina de Bilma en Madrid en un equipado centro de donaciones, dando cabida a los más de 30 profesionales que finalmente pudieron participar en esta iniciativa.

Por su parte, cerca de 25 profesionales de la Firma participaron en la campaña de donación de sangre organizada en São Paulo durante el mes de septiembre.

### Campaña de apoyo ante las intensas lluvias en Puebla, Hidalgo y Veracruz, México

Las oficinas de Management Solutions en México, a través de su Grupo de Acción Social, pusieron en marcha una campaña solidaria en colaboración con la Cruz Roja Mexicana para apoyar a las personas afectadas por las intensas lluvias registradas en los

estados de Puebla, Hidalgo y Veracruz. Gracias a la generosidad y rápida movilización de los profesionales de la Firma, en pocas semanas se logró recaudar más de 100 kg de alimentos y productos de primera necesidad —incluidos alimentos no perecederos, artículos para bebés, productos de higiene personal, medicamentos y material de curación— que fueron entregados en los centros de acopio habilitados para su distribución.

### Campañas de concienciación RSC

#### Día Mundial del Síndrome de Down

Con motivo de la celebración del Día Mundial del Síndrome de Down y con el objetivo de dar apoyo a dicho colectivo, el Grupo de Acción Social de Management Solutions lanzó la campaña global “Calcetines desparejados” en todas sus oficinas, además de organizar otras iniciativas en Chile, Colombia, Ecuador y Perú.



# Acción Social



Navidades Solidarias, España



Corre por una causa, España

Cerca de 150 personas participaron en el reto de los calcetines desparejados, consistente en llevar calcetines diferentes en cada pie y compartir una foto en redes sociales, con el objetivo de crear conciencia y dar visibilidad al colectivo de personas con síndrome de Down y resaltar la importancia de su autonomía. Además, la actividad tenía un doble impacto, ya que la Firma entregó a todos los participantes un par de calcetines solidarios de las fundaciones Down Madrid (realizados en su Centro Especial de Empleo Achirar), ASDRA (Asociación de Síndrome de Down de la República Argentina), Fédération Trisome 21 (Francia), y Down Syndrome Association UK, cuyos beneficios van destinados a colaborar con el colectivo de personas con síndrome de Down.

De manera complementaria, la Firma impulsó también otras iniciativas de apoyo a este colectivo en distintos países: en Chile, mediante la colaboración con la Fundación Rayún Down en una jornada de integración con actividades recreativas; en Colombia, a través del desarrollo de un Taller de Vida Saludable junto a la Corporación Síndrome de Down; en Ecuador, con la organización de una yincana con la Fundación El Triángulo en la que participaron más de 150 personas de distintas edades; y en Perú,

con la participación, un año más, en el Diverso Fest, apoyando a la Sociedad Peruana de Síndrome Down en las tareas organizativas de este evento de integración a través del arte y los juegos.

Estas campañas se suman a la lista de colaboraciones (voluntariados, patrocinios, acuerdos de colaboración, etc.) que Management Solutions ha mantenido con distintas fundaciones de apoyo a colectivos con síndrome de Down desde su constitución.

## Día de la Mujer y la Niña en la Ciencia

El 11 de febrero se celebra el Día Internacional de la Mujer y la Niña en la Ciencia, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas, con el fin de lograr el acceso y la participación plena y equitativa de las mujeres y las niñas en la ciencia, así como recordatorio del papel fundamental que desempeñan en las comunidades de ciencia y tecnología, y de la necesidad de fortalecer su participación.

Management Solutions quiso unirse a la celebración lanzando su campaña interna "Comparte tu interés por la ciencia", con el

objetivo de promover y visibilizar la participación de las mujeres en la ciencia entre los más pequeños, y crear referentes femeninos para la infancia en el ámbito STEM (*Science, Technology, Engineering and Mathematics*) que puedan contribuir a la elección de estas áreas como carreras profesionales.

A través de un *microsite* se difundieron las historias de 9 mujeres, referentes todas ellas en el ámbito científico, y se facilitó a los más pequeños diferentes materiales para despertar su curiosidad por el ámbito científico.

## Jornada de reforestación con Saving the Amazon, Colombia

Más de 30 profesionales participaron en una jornada de siembra de árboles y capacitación ambiental en la Finca Gachancipá de Bogotá, organizada, por segundo año consecutivo, por el Grupo de Acción Social Colombia en colaboración con Saving the Amazon.

Los participantes ayudaron a reemplazar una siembra de eucalipto por un bosque seco tropical, con el fin de recuperar las



Día Mundial Síndrome de Down, Chile

laderas entre las montañas de la región, en una divertida jornada en la naturaleza en la que los voluntarios también recibieron información sobre la importancia para el planeta de los árboles y los bosques, en especial, de la Amazonía.

#### *Día Internacional de Donación de Libros, Brasil*

Con motivo del Día Internacional de Donación de Libros, que se celebra el 14 de febrero, el Grupo de Acción Social Brasil organizó una campaña de recogida de libros y cuentos para los niños sin recursos y en situación de riesgo social extremo que viven en los hogares de Casa da Criança de Santo Amaro.

Gracias a la ayuda de los profesionales de la oficina de São Paulo, se recaudaron más de 170 libros que fueron entregados personalmente en uno de los centros donde los voluntarios pudieron pasar también una divertida tarde de juegos con los niños.

Las Casas da Criança de Santo Amaro son centros que acogen a niños sin recursos de hasta 17 años, proporcionándoles alimentación, atención sanitaria, cursos extraescolares,



Somerville 5K Road Race, Estados Unidos

actividades socioeducativas y cualificación para insertarlos en el mercado laboral.

#### **Carreras solidarias**

##### *XI Carrera "Madrid en marcha contra el cáncer", España*

Cerca de 150 profesionales de Management Solutions participaron en la carrera "Madrid en marcha contra el cáncer" organizada por la Asociación Española Contra el Cáncer con el objetivo de recaudar fondos destinados a la investigación de dicha enfermedad. La prueba contó con la participación de más de 20.000 corredores.

##### *"Corre por una causa, corre por la infancia refugiada", España*

Más de 100 profesionales de Management Solutions participaron en las ediciones de Madrid y Bilbao de la carrera solidaria "Corre por una causa, corre por la infancia refugiada", organizada por Entreculturas y Alboan con el objetivo de

recaudar fondos para defender el derecho a la educación de los niños y niñas que viven en situación de refugio o desplazamiento forzoso.

#### *XV Carrera Down Madrid, España*

Cerca de 100 profesionales de Management Solutions participaron en la XV Carrera Down Madrid, que contó, un año más, con Management Solutions como firma patrocinadora, poniendo de manifiesto el compromiso que la Firma mantiene con Down Madrid desde 2010 a través de la organización de voluntariados o actividades deportivas de integración de manera conjunta.

Organizada con el objetivo de recaudar fondos destinados al Servicio de Deporte y Salud de Down Madrid para promover la inclusión de las personas con discapacidad intelectual a través del deporte, la prueba contó con la participación de cerca de 3.000 corredores.

# Acción Social

## London Winter Run, Reino Unido

Un grupo de profesionales de Management Solutions se reunió en el centro de Londres para participar un año más en la London Winter Run, organizada por la asociación Cancer Research UK con el objetivo de recaudar fondos para investigación y tratamiento de la enfermedad.

## Carrera solidaria Sempre Mulher, Portugal

Un grupo de profesionales de Management Solutions en Portugal participó en la carrera solidaria Sempre Mulher, organizada por la asociación portuguesa de apoyo a mujeres con cáncer de mama (Associação Portuguesa de Apoio à Mulher com Cancro da Mama - APAMCM) y por la Câmara Municipal de Lisboa, alcanzando la cifra de 12.000 participantes.

## Carrera LoveLife Run Leiden en Países Bajos

Cerca de 20 profesionales de la oficina de Ámsterdam participaron en la LoveLife Run Leiden, una carrera solidaria organizada por Fight cancer para apoyar la investigación oncológica.

## Somerville 5K Road Race, Estados Unidos

Más de 20 profesionales de la oficina de Management Solutions en Boston se dieron cita en Somerville, Massachusetts, para participar en la carrera Somerville 5K Road Race, organizada con el objetivo de recaudar fondos para colaborar con Somerville Homeless Coalition, una organización sin ánimo de lucro que tiene la misión de proporcionar apoyo individualizado a personas y familias sin techo con el fin de ayudarles a obtener y mantener viviendas asequibles.

## Carrera Kardias, México

Más de 130 profesionales de Management Solutions México participaron en la carrera solidaria Kardias, una iniciativa organizada con el objetivo de recaudar fondos para realizar cirugías de corazón a niños con enfermedades cardíacas.

## Carrera ANSeR, México

Cerca de 80 profesionales de nuestras oficinas de México participaron en la 17<sup>a</sup> edición de la carrera ANSeR, organizada por la asociación Aquí Nadie Se Rinde, I.A.P., una institución que brinda acompañamiento integral a niños y adolescentes con cáncer.



Carrera IBERO, México



Carrera Verde, Colombia

#### Carrera IBERO, México

Un grupo de profesionales de nuestras oficinas de México participó en la Carrera IBERO 2025, una carrera organizada por la Universidad Iberoamericana en Ciudad de México con el objetivo de recaudar fondos para su programa de becas.

La representación de la Firma tuvo una actuación destacada, logrando una de las profesionales de la Firma el 2º puesto en la categoría femenina de 5K.

#### Carrera Verde, Colombia

Más de 70 profesionales de Management Solutions participaron en la Carrera Verde celebrada en Bogotá y organizada por la Fundación Natura (organización de la sociedad civil dedicada a

la conservación, uso y manejo de la biodiversidad para generar beneficio social, económico y ambiental) con el objetivo correr por los bosques y por los humedales colombianos (ya que por cada corredor inscrito en la prueba se sembraban tres árboles bajo el esquema de restauración ecológica, en reservas naturales, a perpetuidad).

#### Corre Conmigo 5K 2025, Perú

Más de 30 profesionales de Management Solutions en Lima participaron en la carrera solidaria "Corre Conmigo 5K 2025", organizada por la Sociedad Peruana de Síndrome de Down con el objetivo de promover la inclusión y apoyar a las personas con esta condición.



Corre Conmigo 5K 2025, Perú



#### **"Los profesionales de Management Solutions son protagonistas de nuestro compromiso social"**

El sentido de responsabilidad de nuestros profesionales y su deseo de marcar la diferencia involucrándose activamente en las comunidades donde desarrollamos nuestra actividad, es algo que nos hace sentir especialmente orgullosos.

Los profesionales de Management Solutions, con el firme respaldo de la Firma, son quienes lideran nuestro compromiso social a través del Grupo de Acción Social. Cada año, dan muestra de su solidaridad y compromiso con quienes más lo necesitan, desarrollando diferentes actividades solidarias en colaboración con distintas ONG y asociaciones benéficas.

Este año destacamos las campañas de recogida de alimentos, iniciativas para combatir enfermedades, proyectos de reforestación, etc. Cada una de estas iniciativas es una muestra de cómo, juntos, asumimos el reto de trascender y contribuir a construir un futuro mejor.

**Juan F. García**  
Socio de Management Solutions

# Medioambiente

*Estamos especialmente sensibilizados con el impacto medioambiental que pueda generar nuestra actividad*



La movilización sin precedentes de los sectores público y privado para reducir el impacto de la actividad humana en el planeta deja patente la criticidad de abordar las problemáticas medioambientales y reducir el impacto del cambio climático en nuestra sociedad. El objetivo de Management Solutions es impulsar la transformación aportando el talento y las capacidades de sus profesionales y demostrando su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y del Acuerdo de París.

Tanto a través de las iniciativas internas como de los proyectos desarrollados para sus clientes, la Firma promueve una actividad responsable que limite el aumento de la temperatura a menos de 2 °C ayudando a clientes en numerosas geografías a mitigar los riesgos climáticos y adaptarse a los cambios derivados de la transición a una economía baja en emisiones, así como a transmitir de forma clara dicha labor a una sociedad cada vez más concienciada.

El compromiso medioambiental se integra en la estrategia global de sostenibilidad de la Firma y en su propósito de aportar valor a largo plazo a todos los grupos de interés.

El compromiso de Management Solutions hacia una actividad respetuosa con el medio ambiente y en particular con la mitigación del cambio climático, queda reflejado en la Política de Sostenibilidad Medioambiental aprobada durante 2021 y revisada anualmente, en la que el crecimiento sostenible se asienta como una prioridad del más alto nivel.

Adicionalmente, Management Solutions apuesta por sensibilizar e involucrar en materia medioambiental a sus profesionales, atendiendo a su nivel de responsabilidad y proporcionándoles los conocimientos precisos que permitan la implantación de buenas prácticas medioambientales.

Para ello, la Firma dispone de un Manual de Buenas Prácticas Medioambientales revisado anualmente, en el que se establece un conjunto de recomendaciones prácticas, útiles y didácticas, con el objetivo de modificar o mejorar los comportamientos habituales dentro de la oficina y lograr una reducción del impacto ambiental provocado por la actividad de esta y, más concretamente, por cada uno de los profesionales de forma individual. De este modo, se trasladan directrices que tienen como principales objetivos:

- ▶ Mejorar la eficiencia energética y optimizar el consumo de recursos naturales: agua, energía, materias primas, etc.
- ▶ Preservar los recursos naturales.
- ▶ Disminuir la producción de sustancias contaminantes: emisiones de gases a la atmósfera, contaminación del suelo o de las aguas subterráneas, etc.
- ▶ Minimizar y gestionar adecuadamente los residuos, reduciendo su generación y fomentando su reutilización y reciclaje.
- ▶ Sensibilizar y educar medioambientalmente a todo nuestro entorno.
- ▶ Contribuir a un modelo de desarrollo sostenible, donde el consumo actual de los recursos no comprometa el desarrollo social y ambiental de las generaciones futuras.

En 2025, Management Solutions reforzó su compromiso frente al cambio climático con la aprobación de su Plan de Descarbonización 2030, alineado con los objetivos del Acuerdo de París y las metodologías de la *Science Based Targets initiative (SBTi)*. Este plan sustituye el enfoque previo basado en la compensación de emisiones por una estrategia de reducción efectiva, priorizando la disminución real de las emisiones sobre la neutralización mediante proyectos externos.

Adicionalmente, en coherencia con la evolución normativa internacional, la información climática de Management Solutions se elabora de forma alineada con el marco del International Sustainability Standards Board (ISSB), aplicando los estándares IFRS S1 (Requisitos Generales) y IFRS S2 (Información relativa al Clima), que integran las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD).

### **Adaptación y mitigación del cambio climático**

Management Solutions se adhirió en mayo de 2021 a las recomendaciones de la Task Force on Climate-related Financial Disclosures (TCFD), respondiendo a la demanda creciente de un reporte medioambiental alineado con las mejores prácticas del mercado. Tras la culminación del trabajo del TCFD en 2023, su trabajo se integró en los estándares IFRS S1 y S2 desarrollados por el International Sustainability Standards Board (ISSB), que marcan un hito significativo hacia la estandarización de criterios ESG en la información financiera.

De acuerdo con los principios de transparencia que recoge dicho marco, se desarrollan a continuación cada uno de los cuatro ámbitos del IFRS S2, describiendo cómo Management Solutions evalúa los riesgos y oportunidades relacionados con el cambio climático e incorpora los factores climáticos y ambientales en su gobernanza, estrategia y gestión de riesgos, y en su monitorización a través de métricas.



# Medioambiente

*Estrategia: identificación y evaluación de riesgos y oportunidades en diferentes escenarios de evolución de las temperaturas*

El mencionado marco establece, dentro de sus principios, la necesidad de evaluar y divulgar el potencial impacto financiero de los riesgos asociados al cambio climático en diferentes escenarios de temperatura.

Para la evaluación de dichos riesgos, Management Solutions ha tomado en consideración los escenarios publicados por la Network for Greening the Financial System (NGFS), un grupo compuesto por 141 bancos centrales y supervisores y 21 observadores, que contribuye al desarrollo de la gestión de riesgos relacionados con el clima en el sector financiero y a movilizar la financiación general para apoyar la transición hacia una economía sostenible.

En concreto, Management Solutions ha realizado su evaluación de riesgos de acuerdo con los siguientes escenarios:

▶ Escenario Net Zero 2050: es un escenario ambicioso que limita el calentamiento global a 1,5 °C mediante políticas climáticas estrictas e innovación, alcanzando la meta de cero emisiones netas de CO<sub>2</sub> en torno a 2050, en línea con el acuerdo de París. Este escenario asume que se introducen inmediatamente políticas climáticas ambiciosas. Las técnicas de extracción de CO<sub>2</sub> de la atmósfera se utilizan para acelerar la descarbonización, pero de manera muy limitada y, en líneas generales, en consonancia con los niveles sostenibles de producción de bioenergía. Las emisiones netas de CO<sub>2</sub> llegan a cero en torno a 2050, lo que ofrece al menos un 50 % de posibilidades de limitar el calentamiento global por debajo de 1,5 °C a finales de siglo, con un rebasamiento nulo o bajo (< 0,1 °C) de 1,5 °C en los años anteriores. Los riesgos físicos son relativamente bajos, pero los riesgos de transición son altos.

▶ Escenario de "Políticas actuales": este escenario supone que solo se mantienen las políticas aplicadas actualmente, lo que conlleva unos riesgos físicos elevados. Las emisiones aumentan hasta 2080, lo que provoca un calentamiento de

unos 3 °C y graves riesgos físicos. Esto incluye cambios irreversibles como el aumento del nivel del mar. Este escenario puede ayudar a considerar los riesgos físicos a largo plazo para la economía y el sistema financiero si continuamos por la senda actual hacia un "mundo caliente".

## *Escenario Net Zero 2050*

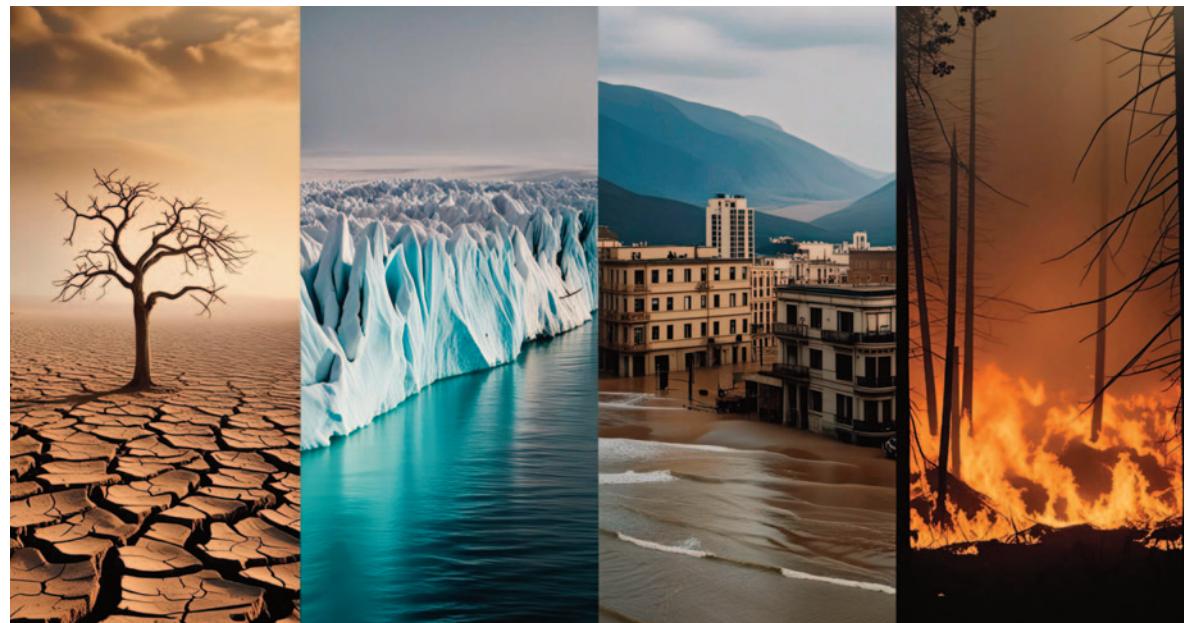
### *a) Riesgos inherentes a este escenario*

Los riesgos en este escenario derivan fundamentalmente de los impactos generados por la transición a un modelo económico y productivo descarbonizado. Aquellos identificados como más relevantes tras el proceso de evaluación realizado por Management Solutions son los siguientes:

▶ Negocio: pérdida de negocio de la Firma derivado de la contracción e incluso problemas de viabilidad por parte de aquellos clientes que no sean capaces de afrontar los

desafíos que supone la transición a un modelo económico descarbonizado. Estos riesgos afectan a la totalidad de los sectores económicos, si bien presentan un mayor impacto potencial en aquellos más intensivos en la emisión de gases de efecto invernadero.

- ▶ Cumplimiento regulatorio: potenciales retrasos en la identificación o cumplimiento de requisitos regulatorios en el ámbito de la Sostenibilidad en alguna de las geografías en las que la Firma opera. Las administraciones de los distintos países han ido promulgando a gran velocidad legislación para promover la transformación sostenible de las empresas. Una parte relevante de dicha legislación guarda relación con la transparencia sobre la gestión de los impactos medioambientales y de cambio climático por parte de las mismas.
- ▶ Rentabilidad: aunque las características de la actividad de Management Solutions hacen que la intensidad en emisión de gases de efecto invernadero sea reducida, existe un impacto



potencial de incremento de costes derivado del aumento de los precios en los créditos al CO<sub>2</sub> que son utilizados para la compensación de emisión de gases de efecto invernadero.

#### b) Oportunidades inherentes a dicho escenario

- ▶ Negocio: aumento de los ingresos de la Firma derivados del acompañamiento a los clientes en sus necesidades de adaptación de su estrategia, negocios y procesos a un nuevo entorno de transición a una economía baja en emisiones.
- ▶ Reputación corporativa: impacto positivo en la imagen de la Firma (ante los clientes, los empleados y la sociedad en general) derivado de la generación de una propuesta de valor de vanguardia y de unos compromisos internos ambiciosos en el ámbito de la Sostenibilidad, lo que puede redundar en una mayor fidelidad del cliente y en la mayor captación y retención del talento.



#### *Escenario Políticas Actuales*

Los riesgos principales en este escenario derivan de incrementos en la frecuencia y/o severidad de fenómenos climáticos agudos o extremos (tales como olas de calor, inundaciones, ciclones o huracanes) o crónicos (incremento de las temperaturas, sequías, etc.).

#### a) Riesgos inherentes a este escenario

- ▶ Riesgos físicos agudos propios: fenómenos meteorológicos extremos que puedan derivar en una disruptión de las actividades de la Firma, en daños a los activos o que afecten a la seguridad de los empleados.
- ▶ Riesgos físicos de los clientes: pérdidas de valor, de ingresos e incluso problemas de viabilidad por parte de aquellos clientes afectados por fenómenos climáticos extremos que afecten directamente a su negocio o infraestructuras.

#### b) Oportunidades inherentes a dicho escenario

- ▶ Negocio: aumento de los ingresos de la Firma derivados del acompañamiento a los clientes en sus necesidades de identificar, medir y gestionar dichos riesgos, o de incrementar la resiliencia de sus negocios o procesos ante estos fenómenos climáticos.

#### *Resiliencia de Management Solutions ante ambos escenarios*

La resiliencia de Management Solutions para hacer frente a los riesgos emergentes en ambos escenarios es elevada. Los ingresos derivados de los servicios de consultoría que ofrece Management Solutions para acompañar a sus clientes ante los desafíos del cambio climático, probablemente compensarán las potenciales pérdidas de ingresos por recorte de los servicios profesionales de aquellos que no afronten adecuadamente dichos retos.

Para ello, Management Solutions ha desarrollado y continúa invirtiendo en el desarrollo de una propuesta de valor puntera en el ámbito de Sostenibilidad, tanto a nivel de investigación y

difusión del conocimiento como de generación de metodologías de medición y gestión, y soluciones tecnológicas que las soportan.

Asimismo, Management Solutions invierte de forma significativa en programas de formación de sus profesionales para garantizar que cuenta con las mejores capacidades para acompañar a sus clientes en estos desafíos.

Todo ello permite que la Firma se encuentre bien posicionada para atraer y retener el talento en este ámbito, a la vez que redunda en una mejora de su reputación.

Con respecto a los riesgos regulatorios, el Área de I+D, junto con el Área de cumplimiento normativo, monitorizan de forma estrecha (tal y como se trata en el apartado de Gestión de Riesgos) todas las iniciativas regulatorias que pudieran afectar en este ámbito tanto a la Firma (en todas las geografías en las que opera) como a nuestros clientes, transformando con ello dicho riesgo en una oportunidad.

En relación con el incremento potencial de los costes en los que se pudiera incurrir, dado lo acotado de la huella de CO<sub>2</sub> de la Firma, incluso en los escenarios de máximo incremento de precios de los activos de compensación, dichas subidas no tendrían un impacto significativo en su rentabilidad.

Finalmente, con respecto a la posible afectación a los activos o la continuidad de las operaciones de la Firma, cabe destacar que la misma cuenta con Planes de Continuidad y Recuperación (certificados por AENOR con la ISO 22301) que se evalúan periódicamente para asegurar la resiliencia de la actividad de la Firma ante estos fenómenos.

Con el fin de reforzar aún más la resiliencia de las operaciones ante emergencias climáticas, la Firma definió en 2025 un protocolo específico para la gestión de emergencias medioambientales, que contempla la comunicación inmediata a los responsables del edificio y a los organismos públicos pertinentes, así como la activación de los planes de evacuación y continuidad de negocio. Este procedimiento, aplicable a todas las oficinas de la Firma, está siendo actualizado para

# Medioambiente

reforzar la resiliencia operativa ante contingencias climáticas como inundaciones, incendios o vertidos accidentales.

Por otro lado, los inmuebles de las oficinas en las distintas geografías se utilizan en régimen de arrendamiento –lo que disminuye significativamente el riesgo de pérdida de los activos- y todos los activos en propiedad están debidamente asegurados.

## Métricas y objetivos

En 2025, Management Solutions aprobó su Plan de Descarbonización 2030, un marco integral de actuación climática alineado con el objetivo del Acuerdo de París de limitar el calentamiento global a 1,5 °C. El plan se fundamenta en las metodologías de la Science Based Targets initiative (SBTi) y sustituye el enfoque previo centrado en la compensación por uno basado en la reducción efectiva y medible de emisiones. Esta evolución implica priorizar la mitigación real sobre la neutralización mediante créditos de carbono, reforzando la coherencia entre las políticas corporativas, la huella ambiental y la creación de valor a largo plazo.

El plan establece metas específicas y verificables para los principales alcances de emisiones:

- ▶ Alcance 1 – Emisiones directas: no aplicable, ya que la Firma no dispone de fuentes de combustión ni procesos industriales propios.
- ▶ Alcance 2 – Energía eléctrica: lograr que el 100 % de la electricidad contratada en las oficinas de la Firma provenga de fuentes renovables antes de 2030, siempre que existan mercados desarrollados o garantías de origen. Este objetivo incluye la transición progresiva hacia contratos de energía verde (PPAs) y la adopción de medidas de eficiencia energética en edificios.

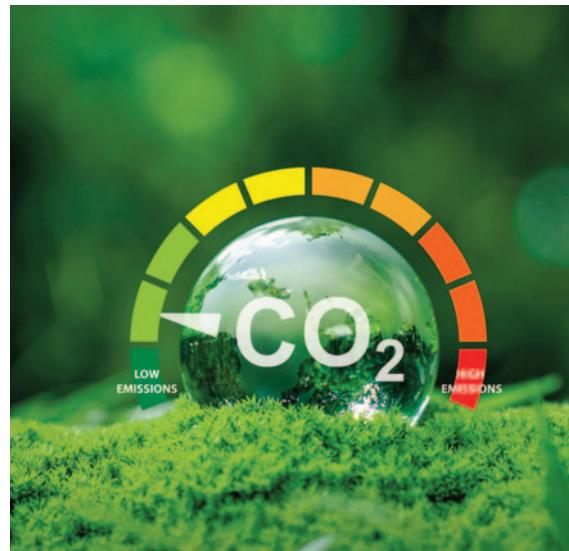
▶ Alcance 3 – Viajes de negocio: reducir en un 55 % la intensidad de emisiones por empleado asociada a los desplazamientos profesionales, tomando como referencia el año base 2019. Para ello, se impulsan alternativas de transporte más sostenibles (uso prioritario del tren frente al avión, movilidad urbana neutra en CO<sub>2</sub>) y se fomenta el uso de plataformas de colaboración digital.

▶ Alcance 3 – Emisiones de nuestra cadena de valor: conseguir que un 55 % de los proveedores relevantes hayan asumido, antes de 2030, compromisos de reducción de emisiones alineados con la ciencia climática (SBTi), integrando dichos criterios en los procesos de homologación y evaluación periódica de proveedores.

Estas metas están diseñadas para reducir de manera sustancial la huella indirecta de la Firma y extender la acción climática a toda su cadena de valor.

Para monitorizar dichos objetivos, Management Solutions calcula anualmente su huella de carbono, cálculo que es objeto de revisión por parte de AENOR, organización que verifica de forma independiente que la declaración efectuada por la Firma es completa, es decir, es una información exacta, coherente, transparente y sin discrepancias notables (certificación ISO14064-1:2018). Además, el cumplimiento del plan es objeto de seguimiento trimestral mediante indicadores de desempeño (emisiones totales y por empleado, consumo energético, porcentaje de energía de fuentes renovables y proveedores con objetivos SBTi).

A continuación, se presenta la medición de la huella de carbono asociada a la actividad de Management Solutions para el año fiscal 2025 y su correspondiente análisis, de forma comparativa con el ejercicio anterior (2024) y con el año base (establecido en 2019 debido a que, a raíz de la pandemia de COVID-19, la actividad de la Firma en años fiscales posteriores al 2019 fue menor a la habitual, en especial, en lo que a los desplazamientos de nuestros empleados se refiere).



En 2025 Management Solutions amplió el alcance de su inventario, incorporando por primera vez las emisiones asociadas a proveedores y las derivadas de las noches en alojamientos (hoteles y apartamentos) vinculadas a viajes de negocio. Esta evolución metodológica aporta una visión más completa de la huella corporativa y refuerza la trazabilidad de las emisiones a lo largo de la cadena de valor.

Alcances	2025	2024	2019
Alcance 1	0	0	0
Alcance 2 <sup>9</sup>	137	299	161
Alcance 3 <sup>10</sup>	5.346	2.804	3.540
TOTAL EMISIONES (tCO <sub>2</sub> e)	5.483	3.103	3.700
Emisiones por empleado (tCO <sub>2</sub> e / empleado)	1,52	1,51	3,16

<sup>9</sup> Consumos de electricidad contratada directamente por la Firma.

<sup>10</sup> Incluye las emisiones asociadas a los viajes de negocio (avión, tren, uso de vehículos particulares, taxis y VTC, así como estancias en hoteles y apartamentos), el ciclo de vida de los ordenadores y teléfonos utilizados por los empleados, las emisiones fugitivas de los equipos de climatización y los consumos eléctricos de oficinas en régimen de coworking.

Las emisiones asociadas a estas nuevas partidas se han calculado de forma retroactiva para FY19 y FY24, con el fin de permitir una comparativa interanual directa en términos de emisiones absolutas frente al año base. Asimismo, y con el objetivo de garantizar la transparencia en la comparación de los datos, se ha realizado un restateo de las cifras previamente reportadas en FY19 y FY24 en la categoría viajes de negocio, para aplicar un ajuste metodológico en los factores de emisión. Las emisiones totales de GEI se han reducido de 6.155 tCO<sub>2</sub>e en el año base FY19 a 5.483 tCO<sub>2</sub>e en FY25, lo que supone una disminución del 11 %, a pesar del aumento de operaciones y número de profesionales. Esta reducción refleja una mejora progresiva en la gestión de la huella de carbono y en la integración de criterios de sostenibilidad en la actividad de la Firma.

Los resultados confirman una reducción de la intensidad de emisiones por número de empleado con respecto al año base (-52 %), especialmente en los ámbitos donde la Firma ha definido objetivos específicos.

- ▶ Alcance 2 – la transición hacia un consumo energético más eficiente y renovable ha permitido disminuir las emisiones asociadas a la electricidad en un 15 % en términos absolutos (a pesar del crecimiento en la operativa) y un 50% por empleado, con respecto a 2019.
- ▶ Alcance 3 – en los viajes de negocio, la intensidad por empleado se ha reducido en un 65 % y las emisiones absolutas en un 35% con respecto a 2019, lo que demuestra la eficacia de las medidas adoptadas por la Firma, como la implantación de soluciones tecnológicas que favorecen el trabajo flexible y reducen la necesidad de desplazamientos, así como la priorización de medios de transporte con menor impacto ambiental, como el tren frente al avión.

En cuanto a las emisiones de nuestra cadena de valor (proveedores), en 2025 el 35% de nuestros principales proveedores por criticidad y volumen de facturación establecen compromisos de reducción de emisiones alineados con la ciencia climática (SBTi).

Por último, cabe destacar que, dada la naturaleza de la actividad de la Firma, centrada en la prestación de servicios profesionales, la totalidad de las emisiones indirectas de Alcance 3 calculadas se originan aguas arriba (upstream), principalmente asociadas a la cadena de suministro, los viajes de negocio y el uso de equipos informáticos.

#### *Compensación*

Se realizan compensaciones a través de la aerolínea LATAM, compensando las emisiones derivadas de los vuelos operados por dicha compañía. En total, durante el ejercicio 2025 se compensaron 80,827 tCO<sub>2</sub>e mediante el proyecto "CO<sub>2</sub>BIO Project – Orinoquía, Colombia", con el que colabora la aerolínea.

Se trata de un programa de conservación ubicado en la región de la Orinoquía colombiana, una zona de sabanas inundables de gran importancia para la conservación de la biodiversidad, la regulación hídrica y la captura de carbono. El proyecto es propiedad de la Fundación Catarubén y cuenta con la certificación *BioCarbon Registry*. Su principal objetivo es evitar la deforestación, degradación y transformación de estos ecosistemas mediante la implementación de actividades de conservación y mitigación del cambio climático.

Adicionalmente, se ha mitigado, un año más, la huella de carbono de la convención anual de la Firma, trabajando en minimizar las emisiones y, para aquellas inevitables, compensándolas a través de la plantación de 344 árboles en Caminomorisco II en Cáceres. Esta plantación (reconocida por la Oficina Española del Cambio Climático) se ha realizado con Motor Verde de Fundación Repsol en un terreno afectado por un incendio en 2012 y utilizando empleo local de colectivos desfavorecidos, contribuyendo de esta forma a la restitución de la biodiversidad y al impacto social. Esta acción permitirá absorber progresivamente las 83,339 toneladas de CO<sub>2</sub> generadas por el evento, a lo largo de la vida de los árboles (aproximadamente 50 años).



Con esta nueva plantación, el bosque corporativo de Management Solutions en Caminomorisco suma ya un total de 866 árboles de especies autóctonas como pinos, madroños o alcornoques, capaces de capturar más de 213 toneladas de CO<sub>2</sub> de la atmósfera.

#### *Gestión de la Energía*

Como se ha señalado, Management Solutions mantiene el firme compromiso de avanzar hacia un modelo energético sostenible, con el objetivo de que el 100 % de la electricidad contratada en sus oficinas provenga de fuentes renovables antes de 2030, siempre que existan mercados desarrollados o garantías de origen disponibles.

A parte de las emisiones de gases de efecto invernadero, Management Solutions monitoriza la energía consumida en sus oficinas.

# Medioambiente

Durante el año fiscal 2025 se ha alcanzado un hito significativo: la matriz del Grupo (España) ha pasado a consumir electricidad 100 % procedente de fuentes renovables certificadas, lo que representa aproximadamente al 52 % del consumo eléctrico global computable en el Alcance 2. Este avance refleja el compromiso de la Firma con la descarbonización de sus operaciones y sienta las bases para la extensión progresiva del uso de energía verde al resto de sus sedes internacionales en los próximos años.

	2025	2024	2019
Consumo anual de energía eléctrica (en kWh)	1.108.818,50	1.117.722	574.947
De los cuales, energía verde (kWh)	577.239,88	0	0
Porcentaje de energía verde	52 %	0	0

Por otro lado, la gestión racional de la energía eléctrica en las actividades diarias es un factor clave para reducir el impacto energético de la Firma. Management Solutions no solo confía en la sensibilización de todos los profesionales, sino que presta una especial atención al lugar en el que se establecen sus oficinas.

Por esta razón, los edificios que albergan las oficinas de Management Solutions constan de distintos sistemas de ahorro energético, como termostatos, avanzados sistemas de aislamiento térmico, detectores de presencia, iluminación de bajo consumo, grifería con apertura y cierre automático, etc. A estas medidas hay que sumar los sistemas de ahorro energético con los que cuentan impresoras y ordenadores.

En este sentido, Torre Picasso, sede de la Firma en Madrid, cuenta con el certificado AENOR de Gestión Medioambiental que acredita su compromiso con el medio ambiente y asegura sus buenas prácticas en materia medioambiental. Adicionalmente, el Centro Empresarial Bilma, la otra sede de la Firma en Madrid, cuenta con la certificación BREEAM Excellent, que evalúa impactos en 10 categorías (Gestión, Salud y

## AENOR renueva el certificado de huella de carbono ISO 14064 a Management Solutions

La Huella de Carbono de una organización es un indicador medioambiental que refleja la totalidad de Gases de Efecto Invernadero (GEI) emitidos a la atmósfera por dicha organización a lo largo de un año específico. Es un instrumento que se utiliza para determinar, evaluar y comunicar el efecto de los productos, servicios y organizaciones en el cambio climático.

Management Solutions realiza anualmente el cálculo de la huella de carbono de su actividad, incluyendo tanto las emisiones directas como indirectas, con el propósito de establecer la estrategia más adecuada para alcanzar los objetivos de su Plan de Descarbonización 2030.

La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) acreditó nuevamente la veracidad del cálculo de esta Huella de Carbono y concedió a Management Solutions la certificación ISO 14064 que verifica, de forma independiente, que la declaración efectuada por la Firma relativa a las emisiones de gases de efecto invernadero es completa, es decir, es una información exacta, coherente, transparente y sin discrepancias notables.

Bienestar, Energía, Transporte, Agua, Materiales, Residuos, Uso ecológico del suelo, Contaminación e Innovación). Por su parte, la sede de la Firma en Bilbao cuenta con la Categoría Platino de la Certificación LEED CS 2.0 otorgada por el USGBC (US Green Building Council). En los siguientes ejercicios nos proponemos seguir reduciendo el consumo de estos recursos, fomentando, entre otras medidas, un uso responsable entre nuestros profesionales.

### Iniciativas de investigación, divulgación y concienciación

En línea con su compromiso con la sostenibilidad ambiental y la lucha contra el cambio climático, Management Solutions desarrolla de forma continua iniciativas orientadas a la investigación, divulgación y concienciación en materia medioambiental en diferentes frentes.

Estas actuaciones abarcan desde la participación en foros y seminarios de industria, o la colaboración con universidades y

organismos especializados, hasta la organización de campañas solidarias. Asimismo, la Firma impulsa la formación y sensibilización de sus profesionales y clientes a través de seminarios, publicaciones y sesiones de capacitación.

A continuación, se detallan las principales actividades desarrolladas en este ámbito:

- ▶ Participación de la Firma en el Club Español de la Energía (ENERCLUB), una importante plataforma de diálogo y punto de encuentro de empresas y profesionales dedicados a la energía, que aboga por el desarrollo sostenible y la preservación del entorno.
- ▶ Organización de campañas y participación en actividades solidarias destinadas a cuidar del medio ambiente, como distintas colaboraciones con la ONG Saving the Amazon con el objetivo de contribuir al crecimiento del "Bosque MS" o la Carrera Verde de Bogotá, organizada por la Fundación Natura con el objetivo de la recuperación de los bosques locales colombianos.

- ▶ Neutralización de la huella de carbono de la convención anual de la Firma.
- ▶ Durante este año, Management Solutions ha seguido participando en las actividades desarrolladas por la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno de la Universidad Pontificia Comillas en colaboración con Acerinox, BBVA, Carburos Metálicos, Fundación Moeve, Enagás, Redeia y Toyota, con el objetivo de estudiar el papel del hidrógeno como nuevo vector energético en el proceso de transición hacia una economía descarbonizada y contribuir a su desarrollo. La Firma también contribuye con la Cátedra de Impacto Social de la Universidad Pontificia Comillas, que cuenta con el apoyo de Open Value Foundation, Fundación Repsol, Observatorio Mapfre de Finanzas Sostenibles y Management Solutions, y que tiene como objetivo promover el conocimiento, la investigación y la innovación en torno a la inversión de impacto, poniendo en relación el crecimiento sostenible de las empresas y el impacto social y medioambiental de sus operaciones e inversiones.
- ▶ Durante 2025 tuvo lugar la presentación del Informe Anual de la Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno, en la que colabora Management Solutions. El informe analiza en profundidad la situación actual del hidrógeno en España, tanto en su producción como en su utilización, así como los avances más recientes en materia de regulación y política energética. El documento examina los factores que condicionarán su competitividad futura como vector energético –entre ellos, la evolución de los mercados y precios, la incertidumbre de la demanda, los costes de producción y las decisiones de inversión y financiación–, e incluye un resumen de las principales publicaciones recientes sobre la materia, como el *white paper* dedicado al papel del hidrógeno en la transición hacia una economía descarbonizada.
- ▶ Elaboración de publicaciones especializadas relacionadas con el ámbito medioambiental, como notas técnicas que sintetizan las principales normativas emitidas por los principales reguladores en este ámbito.
- ▶ Participación en seminarios de industria, y desarrollo e impartición de seminarios y cursos propios que profundizan en



Jornada sobre Finanzas Sostenibles y Cambio Climático, Chile

la problemática asociada al cambio climático y en las actuaciones que desde las organizaciones se deben llevar a cabo considerando el marco normativo actual, por ejemplo:

- Colaboración, en el ámbito de capacitación en riesgos climáticos, con la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), miembro del Grupo del Banco Mundial, a través de su IFC Green Banking Academy. Como ejemplo, Management Solutions participó como formador en la jornada sobre Finanzas Sostenibles y Cambio Climático, organizada por la IFC y la ABIF, orientada a apoyar al sector financiero chileno en la integración de criterios ESG y en el cumplimiento de las nuevas exigencias regulatorias. La sesión abordó la gestión del riesgo climático –incluyendo riesgos físicos y de transición, estándares internacionales y marcos como el TCFD–, y presentó buenas prácticas para la identificación y mitigación de riesgos ambientales en carteras de crédito.
- Participación en la mesa redonda Coyuntura 2025 del Observatorio de Industria y Tecnología, celebrada en
- Madrid, en la que se abordaron los principales desafíos del sector industrial en el corto plazo, con especial atención a la sostenibilidad, la transición energética y la digitalización.
- Management Solutions participó en las jornadas Climate Finance 2025 de la Universidad Pontificia Comillas, moderando la sesión "*Renewable investments and the Hydrogen Economy*", centrada en el nuevo índice de precios del hidrógeno (IBHYX) y en los factores que influyen en la fijación de precios en los contratos energéticos a largo plazo. En colaboración con TK Elevator y el Observatorio de Industria y Tecnología, la Firma organizó en Madrid un taller sobre medición de la huella de carbono con la participación de representantes de 20 empresas industriales. La sesión abordó los principales retos y la normativa vigente en esta materia, e incluyó un caso práctico centrado en el cálculo de la huella de carbono de alcance 3, categoría 1.
- Participación en el IV ESG Forum de Puls Biznesu en Varsovia, destacando la importancia de medir la huella de carbono como herramienta estratégica para la toma de



decisiones y analizando los retos del alcance 3 y la calidad de los datos en la gestión sostenible.

- Celebración de una Jornada de formación para directivos, en la que cerca de 500 directivos de la Firma asistieron a diversas ponencias sobre geopolítica, inteligencia artificial, defensa, sostenibilidad y transformación empresarial. La sesión dedicó especial atención a la sostenibilidad y la descarbonización, con una ponencia centrada en los retos del trilema energético.

► Más allá de la labor de investigación y participación en seminarios, apoyamos a nuestros clientes en múltiples proyectos para la evolución de las metodologías de medición de los riesgos físicos y de transición, y su impacto en el *stress test*, la medición de su huella de CO<sub>2</sub> y la definición de una estrategia y objetivos de reducción a través de SBTi (Science Based Targets initiative), la adecuación a la nueva regulación o la incorporación de los factores ESG en los procesos de gestión de riesgos, gobierno y *reporting*, entre otros. Además, se han organizado diversos eventos para dar a conocer las

creenciales de la Firma en relación con la aplicación de la inteligencia artificial en el ámbito de la Sostenibilidad.

- Management Solutions también colabora con Qsimov, una empresa nacida con la vocación de optimizar al máximo los cálculos relacionados con la inteligencia artificial y la computación cuántica, minimizando el impacto medioambiental de estas tecnologías. La Firma trabaja con Qsimov desde 2022 desarrollando esta tecnología y colabora en la implantación de los sistemas de IA a través de su implementación en proyectos con clientes.
- Desarrollo de la solución propietaria MS<sup>2</sup> (Management Sustainability Solutions), 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 financiadas. 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.

## **Reducción del consumo de recursos**

Nuestra tipología de actividad y el uso intensivo de la tecnología hacen que nuestro impacto medioambiental tenga un recorrido muy limitado, no generando ningún residuo de los considerados como de naturaleza peligrosa. A pesar de esta naturaleza poco contaminante vigilamos nuestros niveles de consumo de recursos más voluminosos (electricidad y agua) y apostamos por cualquier iniciativa de reciclaje y optimización de estos.

### *Papel*

Debido a nuestra actividad, el consumo de papel es uno de los impactos ambientales más significativos de la Firma. Sin embargo, el incremento del trabajo en remoto de nuestros profesionales unido a la implantación de iniciativas como la configuración por defecto de la impresión de documentos a doble cara y la creciente concienciación de los profesionales por la utilización de la información en formato electrónico (como los cursos de formación, cuyos temarios se encuentran disponibles *online* a través de la Intranet y del portal de *e-learning*) han conseguido la reducción paulatina del consumo de papel en nuestras oficinas.

A esta reducción del consumo de papel originado por la Firma en los últimos años también han colaborado la reducción del número de ejemplares impresos de publicaciones y otros elementos que utilizan papel, como folletos, tarjetas, invitaciones para eventos, etc., que en los últimos años han sido sustituidos por la utilización de versiones digitales de dichos contenidos (como ejemplo, en los últimos años se ha eliminado el papel utilizado en las entradas para eventos corporativos o se ha reducido las tiradas de los *brochures* utilizados en las ferias de empleo, que han sido sustituidos por versiones digitales de los mismos a través del uso de códigos QR).

## Plásticos

En línea con las crecientes restricciones en el uso de plásticos de un solo uso, la Firma ha iniciado un proceso de sustitución de todos aquellos elementos elaborados con este tipo de materiales.

En este sentido, desde 2022 la Firma ha eliminado, por ejemplo, el uso de bolsas de plástico, habiendo sido sustituidas por bolsas de Tejido Sin Tejer (TST), o los vasos de plástico desechables en las oficinas, entregando a cada profesional una botella térmica personal o utilizando vasos de cartón como alternativa.

## Gestión de los residuos

En 2025, Management Solutions reforzó sus procedimientos ya existentes de gestión y eliminación de residuos en todas las oficinas, con el objetivo de homogeneizar y mejorar la trazabilidad de las prácticas de gestión medioambiental a nivel global.

Si bien la Firma ya contaba con controles y protocolos establecidos para la correcta segregación y eliminación de residuos —incluidos los de carácter más sensible, como pilas, cartuchos de tóner o tubos fluorescentes—, durante este año se llevó a cabo un análisis detallado del proceso actual en cada sede y se implementaron medidas para asegurar un seguimiento sistemático y documentado.

El nuevo procedimiento refuerza la clasificación de los residuos por tipología, el registro y control de las retiradas, y la verificación de la modalidad y fecha efectiva de recogida (ya sea a través de los servicios de mantenimiento de los edificios o mediante gestores especializados).

Con estas mejoras, la Firma consolida una gestión ambiental más estructurada, trazable y homogénea, reforzando su compromiso con el cumplimiento normativo, la prevención de impactos ambientales y la mejora continua en todas las geografías donde opera.

## Fluorescentes, cartuchos de tóner y pilas

Los tubos fluorescentes habituales en cualquier oficina y los cartuchos de tóner para impresoras y las pilas, una vez agotados, son depositados en los contenedores que los edificios que albergan nuestras oficinas tienen habilitados para ello, o devueltos a la empresa suministradora para su correcta reutilización o reciclaje.

## Papel y envases

El papel y los envases reciclables se separan para que puedan ser reciclados por las empresas gestoras de los edificios. Además, se dispone de unos contenedores donde son almacenados todos aquellos documentos que por su confidencialidad deben ser destruidos. Una empresa externa se encarga semanalmente de recoger estos contenedores, así como de destruir y posteriormente reciclar los documentos.

## Ordenadores y móviles

En cuanto a los equipos informáticos y los teléfonos móviles, la Firma sigue una política global por la que aquellos dispositivos que aún se encuentran en buenas condiciones son donados a distintas ONG. Los equipos informáticos obsoletos se venden a una empresa especialista en el reciclaje de equipos que se encarga de darles una segunda vida útil tras reacondicionarlos o bien de gestionar su destrucción de forma responsable con certificado de borrado de información.

## Management Solutions y los criterios ESG

Management Solutions presta especial atención a todos los aspectos relacionados con la sostenibilidad y los criterios ESG (medioambientales, sociales y de gobierno, por sus siglas en inglés).

De manera adicional a los aspectos medioambientales (la "E" de "ESG"), la Firma dedica también esfuerzos a una gestión activa de aspectos sociales ("S") y de gobierno corporativo ("G").

En relación con los aspectos sociales, la Firma, consciente del impacto positivo que puede generar en su entorno, mantiene una política activa de patrocinio y mecenazgo, convenios de colaboración con asociaciones, patrocinios universitarios, cátedras de investigación (como la de Impacto Social) y actividades de Acción Social, etc., ampliamente detalladas en el capítulo "Compromiso con el entorno" del presente documento.

Por la parte de gobernanza, en el capítulo "Management Solutions, Making things happen" se amplía información sobre nuestra organización y estructura, detallando además el marco de control y de gestión que rige la actividad de la Firma y que se articula a través de la normativa interna, que contiene políticas, procedimientos y manuales.

Para cualquier tipo de opinión, duda o sugerencia sobre la información del presente documento, se ruega ponerse en contacto con:

## Departamento de Marketing y Comunicación

Plaza Pablo Ruiz Picasso 1, Torre Picasso  
28020 Madrid, España  
[marketing-comunicacion@managementsolutions.com](mailto:marketing-comunicacion@managementsolutions.com)  
Tel. (+34) 91 183 08 00

Para más información sobre la Firma visite nuestra web:  
[www.managementsolutions.com](http://www.managementsolutions.com)

O nuestros canales de redes sociales

Madrid (Torre Picasso)  
Plaza 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  
París  
14 Avenue D'Eylau  
75116 – París  
Bruselas  
Pl. Sainte-Gudule 14  
1000 Bruxelles  
Ámsterdam  
Strawinskylaan 571  
1077XX- Ámsterdam  
Copenhague  
Gl. Kongevej 1.  
1610 København  
Oslo  
Edvard Storms gate 2  
0166 – Oslo  
Varsovia  
Emilii Plater, 53  
00-113 – Warszawa  
Breslavia  
Grabarska 1  
50-079 Wrocław  
Viena  
Wiedner Gürtel 13  
1100 - Wien  
Zúrich  
Bellerivestraße, 201  
8034 – Zúrich  
Milán  
Via Turati 27  
20121 – Milano  
Bolonia  
Via del Monte 1  
40126 – Bologna  
Roma  
Vía Vincenzo Bellini, 22  
00198 – Roma  
Lisboa  
Avenida da Liberdade, 245  
1250-143 – Lisboa  
Pekín  
1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 – Beijing  
Estambul  
MYApyi Kredi Plaza C Blok  
34330 Beşiktaş/Istanbul  
Abu Dhabi  
ADGM Square - Al Maqam Tower  
Maryah Island - Abu Dhabi  
Johannesburgo  
191 Jan Smuts Avenue  
2193 – Johannesburg

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  
Columbus  
4449 Easton Way  
OH 43219, Columbus  
Houston  
1980 Post Oak Blvd  
TX 77056 Houston  
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  
154 Calle Rafael Cordero  
PR 00901 – San Juan  
Ciudad de México (Santa Fe)  
Prol. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 – Ciudad de México  
Ciudad de México (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  
Av. Coronel Andrés Reyes, 437  
San Isidro 27 – Lima  
Santiago de Chile  
Enrique Foster Norte, 21  
755-0163 – Santiago  
Buenos Aires  
Avda. Alicia Moreau de Justo, 140  
C1107AAD – Buenos Aires  
Sídney  
60 Martin Place, North Sydney  
NSW 2000 Sydney  
Melbourne  
120 Collins Street  
VIC 3000 Melbourne

© Management Solutions 2026  
Todos los derechos reservados

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

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

\* Desde donde se gestiona Nueva Jersey  
\*\* Desde donde se gestiona Atlanta



Madrid Barcelona Bilbao Coruña Málaga London Frankfurt Düsseldorf Paris Bruxelles Amsterdam Copenhagen Oslo Stockholm Warszawa Wrocław Wien Zürich Milano Roma Bologna Lisboa İstanbul Adu Dhabi Beijing Sydney Melbourne Johannesburg Toronto New York New Jersey Boston Pittsburgh Columbus Atlanta Birmingham Houston Miami Phoenix SJ de Puerto Rico San José Ciudad de México Querétaro Monterrey Medellín Bogotá Quito São Paulo Río de Janeiro Lima Santiago de Chile Buenos Aires