

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.



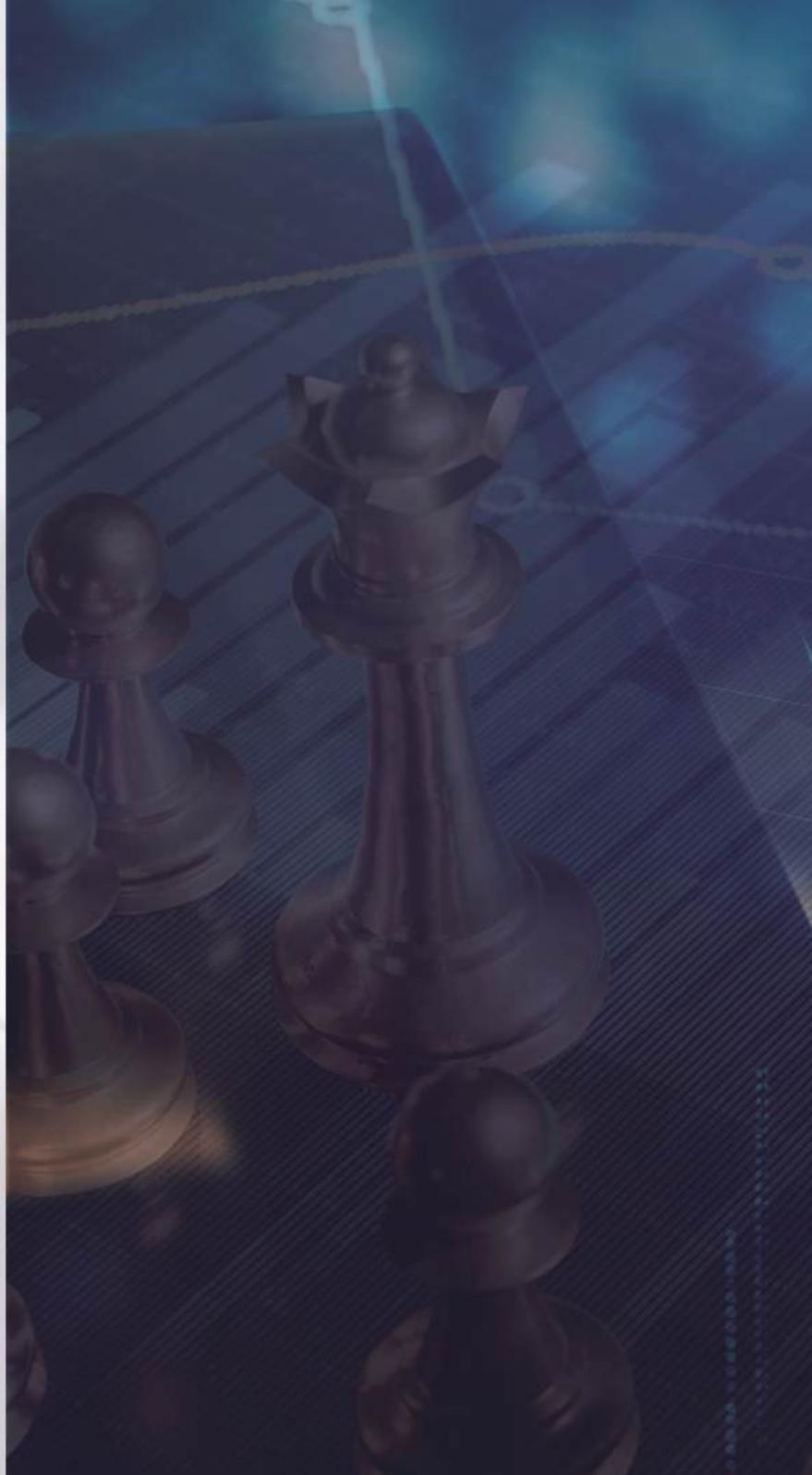
4.000
profesionales



48
oficinas



+50
países en los
que operamos





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 cerca de cinco millones de horas anuales de consultoría; un equipo global de cerca de 4.000 profesionales; 48 oficinas plenamente operativas, 21 en Europa, 22 en América, 3 en Asia, 1 en África y 1 en Oceanía; más de 2.000 clientes, todos ellos referentes en sus respectivas industrias; y más de 5.000 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, comprometidos 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

Esfuerzo **Búsqueda constante de la excelencia**
Pasión **Solidaridad** *Generosidad*
Unidad **Integridad** **Talento** **Compromiso**
Meritocracia **Perseverancia en la persecución de los objetivos**
Formación
Espíritu emprendedor **Orientación a resultados**
Humildad **Vocación de servicio**

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

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

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

Integridad y honradez

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

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

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

Dedicación a la excelencia

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

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

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

Compromiso

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

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

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

Profesionalidad

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

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

Énfasis en el factor humano

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

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

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

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

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

Privacidad y confidencialidad

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

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

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

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

Responsabilidad con la sociedad

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

Organización y estructura

Management Solutions se constituye como un partnership único y global

El modelo empresarial de Management Solutions es el *partnership*, un colectivo de socios que participa activamente en el desarrollo del negocio de la Firma. El máximo órgano en la gestión y administración de la Firma es el Comité de Socios, en el que participan todos los socios y donde se realiza un seguimiento continuo de la actividad y evolución del negocio.

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



Marco de control y gestión de riesgos

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.

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 aspectos, 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).

Management Solutions dispone de un robusto marco de control

Ámbito	Documento del marco de control
Ámbito general	Código de conducta; Política de conflicto de interés; Política de almacenamiento de la información; Política de confidencialidad; Política antisoborno y anticorrupción; Política de inteligencia artificial responsable
Cumplimiento	Política de cumplimiento; Declaración contra la esclavitud 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 en remoto; Política de prevención de riesgos laborales
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
Finanzas	Política de finanzas
Gestión de Proveedores	Código de conducta de proveedores; Procedimiento de gestión de proveedores.
Comunicación y conocimiento	Política de comunicación
Sostenibilidad y riesgo climático	Política de sostenibilidad
IT y seguridad	Política de seguridad; Política de desarrollo de software interno



Marco de control y gestión de riesgos

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.

Actuación ética y responsable de los profesionales de la Firma

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

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

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

Además, 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, organismos reguladores, 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 hace llegar al QA Global (a través del Canal Ético*), quien aplicará los criterios de independencia, objetividad, confidencialidad, protección de datos, secreto de comunicaciones y ausencia de represalias para el informante de buena fe.

Control interno y cumplimiento

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

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

Entorno de control

Como consecuencia de todo lo anterior, y de manera recurrente, la Firma desarrolla todo un conjunto de actuaciones que refuerzan su entorno de control y que se suman al compromiso con la calidad, el cumplimiento normativo, la seguridad informática y la continuidad de nuestro servicio (y que se ratifica con los correspondientes certificados externos que mantenemos: ISO9001, ISO14064, UNE19601, ISO22301, ISO27001). A continuación, se detallan algunas de las principales actuaciones realizadas en materia de control y gestión de riesgos:

*<https://managementsolutions.integrityline.com/>

Sistema de Gestión de Compliance Penal

El Sistema de Gestión de *Compliance* Penal de Management Solutions aplica tolerancia cero en lo que respecta a cualquier tipo de acto delictivo; en especial, atendiendo a su actividad, a aquellos que afectan a corrupción, blanqueo de capitales, confidencialidad y protección de datos personales. La Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR) ha reconocido la conformidad de nuestro Sistema de Gestión de *Compliance* Penal con la norma UNE 19601 para 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;
- ▶ establecer medidas de vigilancia y control idóneas para prevenir delitos y reducir de forma significativa el riesgo de cometerlos;
- ▶ mejorar la gestión, ayudar a reducir el riesgo penal y dar una mayor garantía de seguridad y confianza ante órganos de gobierno, accionistas e inversores, entre otros grupos de interés.

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



Prevención de la corrupción y el soborno

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

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

Prevención del blanqueo de capitales

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

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

Fruto de la preocupación, compromiso y conocimiento de la Firma en el ámbito de la prevención del blanqueo de capitales, Management Solutions publicó en 2023 el *white paper* “Delitos

Marco de control y gestión de riesgos

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), que en 2024 ha visto el lanzamiento de una nueva versión, Paladin 2.0.

Control de la cadena de suministros de la Firma

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

Management Solutions tiene establecida una política de alta de proveedores que requiere, especialmente en aquellos que prestan servicios de relevancia, un análisis previo a su contratación. Este análisis incluye datos de la sociedad, de su estructura societaria y aspectos reputacionales y de cumplimiento, así como de compromiso con la sostenibilidad. 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.

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

Declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos

Nuestras políticas reflejan nuestro compromiso con los derechos humanos y con los más altos estándares de integridad, haciendo incompatible la esclavitud. Si bien en la evaluación interna de riesgos se ha valorado un riesgo bajo de incurrir en esclavitud dentro de nuestro negocio, la Firma mitiga el posible riesgo de comisión de este delito a través de nuestras políticas internas (Código de Conducta y Código de Conducta de Proveedores, Política de Cumplimiento,

Procedimiento de gestión del riesgo penal y Políticas de Personas) 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 y la trata de seres humanos y a la obligación de no cometer ningún delito relacionado).

El detalle de todas las medidas establecidas a este respecto está recogido en la “Declaración contra la esclavitud y la trata de seres humanos” publicada en la web de Management Solutions 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 mecanismo para garantizar que esas actividades no estén diseñadas para producir ninguna ventaja competitiva empresarial, incluyendo el análisis de la organización benéfica para garantizar que la misión y los objetivos de la organización estén alineados con los de Management Solutions. Una vez realizado el análisis, el Comité de Acción Social (presidido por el Director de Medios de la Firma y con presencia de los responsables de Marketing y Comunicación y del Área de Personas) aprueba el apoyo, que se refrenda en su caso en el Comité de Socios.

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 cibernético

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

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

La obtención 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 calidad aplicados por Management Solutions en el tratamiento confidencial de la información.

Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio

Con el objetivo de robustecer el marco de control corporativo de la Firma y dar respuesta a una creciente necesidad por parte de clientes y entidades reguladoras y supervisoras, Management Solutions cuenta con un 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.

Auditoría interna

La función de auditoría tiene como objetivo asegurar el cumplimiento tanto del Marco de Control interno (políticas y procedimientos) como de las diferentes normativas a las que Management Solutions está sujeta. Con este fin, 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 incluídas 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 organización 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.

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 cerca de 4.000 profesionales que integran Management Solutions en todo el mundo, quienes, a su vez, la proyectan día a día en la relación que establecen con sus clientes y entorno.

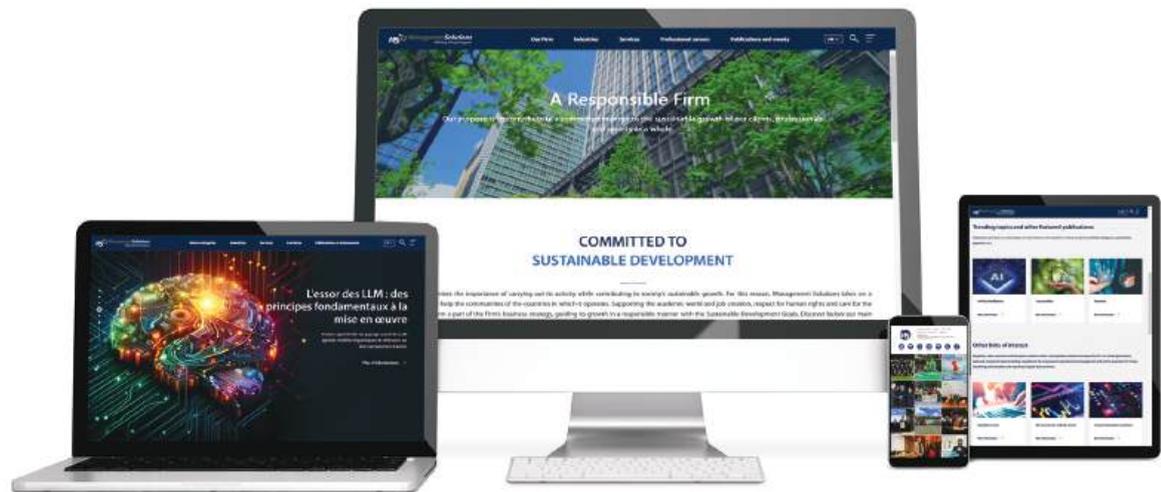
Web Management Solutions y Redes Sociales

La página web corporativa (www.managementsolutions.com) es nuestro principal canal para llegar a la sociedad y, por tanto, uno de los pilares fundamentales en los que se basa nuestra comunicación externa.

Imagen corporativa

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

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



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

El site 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 especializadas 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 ha visto reforzada estos últimos años por la creación de dos canales corporativos en Youtube (en inglés y español), y la utilización activa de perfiles en redes sociales (LinkedIn, Facebook, 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 2024 aumentaron un 8% las visitas a nuestra página web; cientos de miles de visitas procedentes de más de 200 países.

Nuevos contenidos en la web corporativa

En 2024 se lanzó el apartado “Una firma responsable” de la web corporativa, una nueva sección sobre sostenibilidad que recoge los principales compromisos de la Firma en los ámbitos social, medioambiental y de buen gobierno corporativo.

Con el objetivo de transparentar los compromisos y facilitar el acceso a la información, esta nueva sección se encuentra estructurada en cuatro apartados:

- **Negocio responsable:** nuestras iniciativas para velar por el cumplimiento no solo de la legislación y normativa vigente, sino también de nuestros propios códigos y normativa interna que garantizan los más altos estándares de ética, integridad y transparencia en nuestro modelo de gobierno corporativo.

- **Cuidando el talento:** las diferentes medidas puestas en marcha por la Firma para garantizar el bienestar y desarrollo de nuestros profesionales.
- **Impacto social y contribución a la sociedad:** nuestros compromisos con las sociedades en las que operamos, apoyando al mundo académico, las artes, la cultura, la ciencia, la integración social, etc.
- **Medioambiente:** iniciativas relacionadas con la reducción del impacto medioambiental que pueda generar nuestra actividad.



“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; y 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 cultura corporativa sólida que hay detrás de nuestra marca, que nos une y crea un fuerte sentido de pertenencia a un “One Team”, y que, a la vez, nos diferencia de nuestros competidores.

Esta cultura nace de nuestro espíritu de superación y de nuestra ambición por seguir creciendo, y se basa en valores como en 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, haciendo que las cosas ocurran.

Gabriel Blázquez
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 48 oficinas en 46 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 2024 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 tres nuevas oficinas: Miami (Estados Unidos), Viena (Austria) y Abu Dabi (Emiratos Árabes Unidos).

En Norteamérica 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 en Florida, durante 2024 se abrió una oficina en Miami. Además, se ha seguido reforzando la actividad de la Firma en Nueva York, Massachusetts, Alabama, Texas, y Pensilvania, de la mano de la oficina de Pittsburgh, desde donde también se da soporte a la actividad en los estados de Ohio, 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.

En España, la Firma continúa reforzando su posición de liderazgo de la mano de sus oficinas en Madrid, Barcelona, Bilbao, La Coruña y Málaga, creciendo a dos dígitos (por encima del 10%).

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 ha culminado un gran ejercicio de la mano de nuestras oficinas en Varsovia y Breslavia. La creciente presencia de la Firma en el centro y este de Europa, ha motivado la apertura durante este año de la oficina de Viena (Austria).

El resto de oficinas europeas también han logrado excelentes resultados, alcanzando crecimientos por encima del 30% como Italia, Portugal, Francia, Países Bajos y Suiza; y logrando un excelente comportamiento de las operaciones en los países nórdicos con el excelente desempeño de la oficina de Suecia (Estocolmo) en su primer ejercicio, mientras que Noruega y Dinamarca siguen 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.

Además, la creciente actividad de los últimos años en Oriente Medio ha propiciado la apertura de una oficina en Abu Dabi (Emiratos Árabes Unidos), que está sirviendo de apoyo para clientes de otros países de la región.

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.

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

Miami
1221 Brickell
FL 33131, Miami

Toronto
401 de Bay Street
M5H 2Y4 - Toronto

San Juan de Puerto Rico
105 Ponce de León Avenue
00917 - San Juan

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

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

Monterrey
Frida Kahlo 303
66260 - Monterrey

Querétaro
Av. Corregidora Norte 1116
76140 - Querétaro

San José de Costa Rica
Centro Empresarial Vía Lindora
Radial Santa Ana, San José

Medellín
Carrera 43 A, 1-50
050021 - Medellín

Bogotá
Carrera 7, 71-21
110231 - Bogotá

Quito
Avenida Río Amazonas 4545
170135 - Quito

São Paulo
Rua Funchal, 418
04551-060 - São Paulo

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

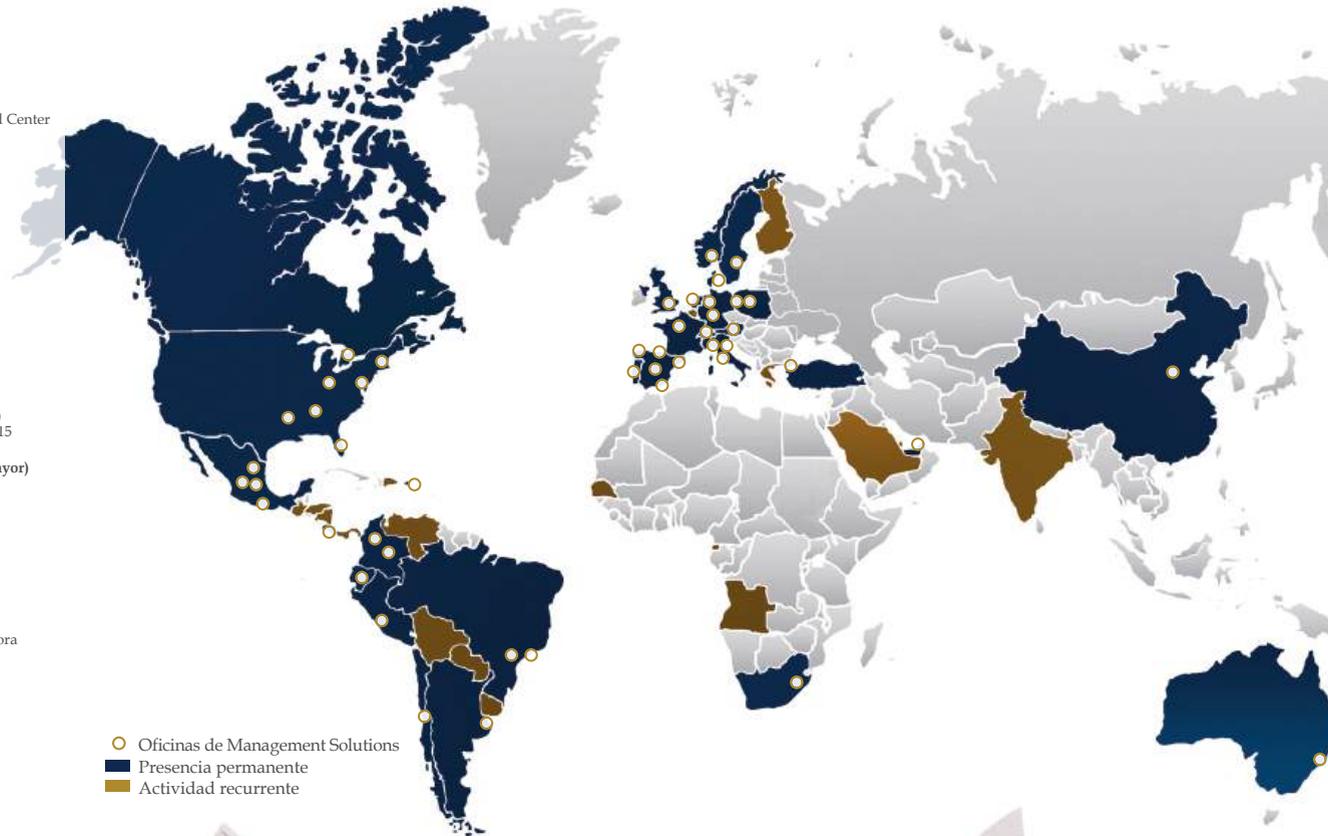
Lima
Avda. Coronel Andrés Reyes, 437
San Isidro 27 - Lima

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

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

África

Johannesburgo
191 Jan Smuts Avenue
2193 - Johannesburg



○ Oficinas de Management Solutions
■ Presencia permanente
■ Actividad recurrente

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

La 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
Breitstraße 3
40213 - Düsseldorf

Viena
Wiedner Gürtel 13
1100 Wien

París
14 Avenue D'Eylau
75116 - París

Ámsterdam
Strawinskylaan 571
1077XX - 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
Grabarska 1
50-079 Wrocław

Zúrich
Bellerivestraße, 201
8034 - Zúrich

Milán
Via Turati 27
20121 - Milán

Bolonia
Via del Monte 1
40126 - Bologna

Roma
Via Vincenzo Bellini, 22
00198 - Roma

Lisboa
Avenida da Liberdade, 245
1250-143 - Lisboa

Asia
Pekín
1 Jian Guo Men Wai Avenue
100004 - Beijing

Estambul
Mecidiyeköy Yolu 12
34387 - Istanbul

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

Oceanía
Sidney
20 Martin Place, North Sydney
NSW 2000 Sydney

* Desde donde se gestiona Nueva Jersey
** Desde donde se gestiona Atlanta

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 está inmerso en una profunda transformación impulsado por una realidad cambiante en la que convergen dinámicas de carácter estructural como son: las derivadas de la transformación digital y en particular de la irrupción de la inteligencia artificial, las provocadas por la transición energética (en respuesta a los desafíos del cambio climático) o los efectos de la pérdida progresiva de liderazgo de Occidente; con otras graves cuestiones de carácter coyuntural (como son los conflictos armados). Además, el escenario macroeconómico es incierto, con una inflación persistente y un débil crecimiento que se suma a fuertes exigencias regulatorias.

Con relación a la regulación y supervisión, los requerimientos son más numerosos, más exigentes y afectan a más ámbitos (capital, provisiones, estructura de balance, liquidez, apalancamiento, conducta, ESG, etc.), a cambio de una mayor seguridad y solvencia del conjunto del sistema, lo que merma la rentabilidad de las entidades de forma estructural; y los costes directos de adaptarse

a ellos están siendo muy significativos para las entidades. Pero se aprecia a la vez una cierta estabilización de esta dinámica en el medio plazo, a medida que el proceso de transformación regulatoria y supervisora vaya concluyendo.

En cuanto a la transformación digital, destaca la aparición y el rápido proceso de adopción de la inteligencia artificial, un desafío de enormes proporciones dado su potencial transformador. El aumento exponencial de datos y capacidades de almacenamiento, procesamiento y modelización avanzada, con menores costes asociados; 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.

Finalmente, cabe destacar el rol activo que está asumiendo la banca en materia de sostenibilidad (ESG), convirtiéndose en un actor fundamental en el proceso de cambio de los sistemas productivos de la economía (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: la incorporación de la dimensión digital en el pensamiento estratégico con foco en la eficiencia; el compromiso con la sostenibilidad de los negocios; la mejora de la experiencia del cliente; el foco en la rentabilidad y solidez financiera, la gestión proactiva de los riesgos con especial atención a los de impacto social; o la revisión de los planes de continuidad de los negocios.

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 creciendo de forma desorganizada y restringen el crecimiento.

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 (y en el proceso de adopción de la inteligencia artificial), el uso intensivo del dato, la mejora en la eficiencia de las operaciones, la irrupción de nuevos modelos de negocio y ecosistemas, el incremento en el entorno de control y de los requerimientos regulatorios, y también aquí, la adaptación a los principios de sostenibilidad (ESG).

En los últimos años, y en parte por el impacto del COVID-19, 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 efectos pandémicos y geopolíticos anteriormente expuestos, unido a los cambios regulatorios como el Reglamento de Protección de Datos (GDPR), el reglamento

Industrias

DORA, la IA Act, la Directiva de Distribución de Seguros (IDD), 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 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 ELOPA, *price walking*, etc.), así como en sus estructuras de gobierno y organización. También, la nueva normativa vinculada a la sostenibilidad, así como la presión social y de los mercados, se ha convertido en una de las principales prioridades de la industria durante el próximo año.

Energía

El sector 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 energéticos, además de los tradicionales suministros (agua, luz, gas, etc.).

Esto coincide en el tiempo con la irrupción y consolidación de los avances tecnológicos, la transformación digital, el valor del dato, el desarrollo vertiginoso de la inteligencia artificial 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, y crecimiento de las redes; y una compleja coyuntura geopolítica que afecta al precio y al consumo energético.

Estas circunstancias plantean numerosos retos de gestión relacionados no solo con el esfuerzo defensivo del posicionamiento actual y con la diversificación, sino con la forma de medir, soportar y gestionar eficazmente los negocios (el desarrollo de la generación renovable y su almacenamiento,

la optimización del *trading* energético, el uso eficiente de los recursos financieros, 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, 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 contexto actual de la industria de distribución y *retail* está condicionado por la transformación de los modelos de negocio en los principales ejes de la cadena de valor. La evolución en la demanda de los consumidores está favoreciendo que se oriente su propuesta de valor hacia una visión más centrada en el cliente, mejorando su experiencia mediante una mayor personalización en la atención bajo un esquema "*phygital*"; todo ello apalancado en una mayor y mejor gestión de los datos disponibles, y su puesta en valor mediante la analítica avanzada. La búsqueda de la eficiencia operativa está suponiendo un proceso de mejora continua y de transformación de las estructuras organizativas, operativas y tecnológicas de las compañías con el objetivo de buscar la máxima productividad y aprovechamiento de los

recursos, donde la inteligencia artificial está jugando un papel fundamental.

En este sentido, la sensibilización del sector con relación al desarrollo de modelos de negocio sostenibles en todas sus vertientes (ESG) está suponiendo un reto en el proceso de transformación. Avanzar hacia compromisos de reducción de emisiones (en sus diferentes *scopes*), el desarrollo basado en economía circular, la búsqueda de la eficiencia energética o cuantificar el impacto social de los modelos de negocio, son inquietudes relevantes en la agenda de la alta dirección, todo ello en un contexto cada vez más exigente en términos de regulación.

Los cambios en los hábitos de consumo y en el comportamiento de los clientes, que demandan un mejor servicio (basado en los ejes de rapidez, disponibilidad y comodidad), y su forma de interacción con los nuevos canales, incentivada por los avances tecnológicos y la irrupción de los dispositivos móviles, hacen

necesario contar con modelos comerciales y logísticos capaces de sacar el máximo partido al modelo de distribución física en combinación con las actuales oportunidades de *e-commerce* (modelos de negocio "*phygital*"). Todo ello dentro de una búsqueda continua de captura de eficiencias a lo largo del *shopping journey*, que mejoren los márgenes ya de por sí estrechos (trazabilidad de la cadena logística – reducción de mermas, digitalización de la gestión postventa, etc.). La automatización de tareas manuales y la incorporación de la inteligencia artificial como mecanismo de captura de eficiencias contribuye a una reducción de costes en el tiempo, no exenta de nuevos riesgos derivados de la adopción de estas soluciones.

En el contexto actual de tipos de interés y políticas monetarias, cobra especial importancia la gestión financiera del negocio asegurando la cobertura de las necesidades de tesorería y optimización del capital circulante (planes de tesorería, reducción del ciclo de conversión de caja, entre otros).





Finalmente, el contexto actual de marcada incertidumbre, obliga a las compañías a reforzar los mecanismos que aseguren la continuidad del negocio anticipando nuevos eventos a gobernar, y a dar respuesta mediante la gestión de aspectos vinculados a la organización y los RRHH, la tecnología, las instalaciones, los proveedores y los procesos de comunicación, convirtiéndose este aspecto en uno de los elementos críticos en el actual contexto de alta competencia del sector.

Tecnología

La industria tecnológica se encuentra actualmente en el epicentro de la transformación del resto de industrias, siendo eje central de la industria 4.0 y el origen de grandes cambios en el ámbito económico y social. El crecimiento exponencial de las capacidades tecnológicas, sumado a la reducción de costes mediante modelos de pago por uso, el aumento de la conectividad, el acceso universal a la información o el desarrollo de la inteligencia artificial, entre otros factores, han convertido a la tecnología en motor de los profundos cambios.

Estos avances han impulsado la aparición de nuevos modelos de negocio más eficientes, que aprovechan mejor la capacidad instalada y fomentan la innovación abierta.

La rápida evolución tecnológica está acelerando el proceso de transformación digital dando lugar a nuevos conceptos como la hiperautomatización (combinación de herramientas de automatización con *machine learning* e IA), la multiexperiencia (que transforma la experiencia de usuario mediante el uso de la realidad virtual, aumentada y mixta), la democratización de los datos (facilitando el acceso y uso de grandes volúmenes de información); los “seres humanos aumentados” (a través del uso de dispositivos que mejoren las habilidades cognitivas), el enfoque ético en el uso de la IA, el *cloud computing* distribuido (que evoluciona de un modelo de nube centralizada a otro distribuido geográficamente), el *edge computing* (que permite el procesamiento y la entrega de contenidos más cerca de las fuentes de datos), los objetos autónomos y colaborativos (habilitados por el uso intensivo de la IA), o el *blockchain* (que se

consolida como plataforma para la optimización de las transacciones y el seguimiento de activos).

Además, estas innovaciones están acelerando el desarrollo de tecnologías emergentes que dominarán el panorama en los próximos años, como la IA generativa, la computación cuántica, el avance de redes 5G y 6G, los gemelos digitales, la robótica autónoma y la expansión del metaverso. Estos avances están transformando sectores clave como la salud, la manufactura, el transporte y los servicios financieros, mientras que las empresas deberán enfrentar desafíos en áreas como la ciberseguridad y la necesidad de adoptar un enfoque ético en el uso de la IA.

Resulta clave que las empresas del sector tecnológico sean capaces de adaptar sus organizaciones orientando la gestión del talento hacia la innovación y dando respuesta a los riesgos del nuevo contexto, como la ciberseguridad, o a los nuevos paradigmas sociotecnológicos, como Data Mesh, generando valor a través de su transformación digital, asegurando el cumplimiento normativo y maximizando las oportunidades que ofrecen estas tecnologías.

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 las guerras comerciales entre EE.UU. y China y el resto de turbulencias globales que desestabilizan el panorama económico y político.

El sector del automóvil es uno de los más afectados, con índices que reflejan una caída en la producción y en las exportaciones. Los sectores siderúrgico y químico aguantan mejor este impacto notando el enfriamiento del crecimiento respecto a años anteriores.

Como consecuencia de esta desaceleración a nivel global y de la deslocalización de la cadena de valor de la industria, las empresas necesitan un proceso constante de mejora continua y

transformación para minimizar el impacto de las amenazas externas y de las debilidades internas.

En este contexto, la transformación digital, entendida en sus diversas acepciones de extracción de valor del dato, automatización y robotización, gestión inteligente y sonorización, nuevas formas de trabajo y nuevos modelos de negocio, juega un rol fundamental en la industria en términos de aumento de competitividad y disminución de costes causados por ineficiencias. Del mismo modo, la convergencia a las expectativas y requerimientos en materia de sostenibilidad es uno de los focos actuales y de los próximos años por parte de las empresas industriales.

Industria farmacéutica

La industria farmacéutica se ha convertido en uno de los principales motores 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 de sus operaciones.

Logística y transportes

El sector de logística y transportes está inmerso en un proceso de transformación que pone foco en la sostenibilidad y la digitalización como pilares clave para adaptarse a un contexto

dinámico y competitivo. En un entorno donde las disrupciones globales y locales se mantienen como desafíos constantes, la resiliencia operativa se ha convertido en una prioridad estratégica.

La evolución de los hábitos de consumo, impulsada por la digitalización y las demandas de inmediatez, representa un desafío fundamental. Tanto empresas como particulares buscan soluciones rápidas, flexibles y sostenibles, lo que exige al sector una mayor innovación en sus modelos operativos y de servicio.

En esta línea, los planes estratégicos continúan priorizando iniciativas como la optimización de rutas mediante inteligencia artificial, el uso de combustibles alternativos (hidrógeno verde, biocombustibles y electricidad), la reducción de emisiones a través de la medición de la huella de carbono y la integración de tecnologías de análisis predictivo para gestionar riesgos climáticos y operativos. Además, el sector avanza en la adopción de estándares ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) para responder a las crecientes exigencias regulatorias y sociales.

El comercio electrónico, motor clave del crecimiento logístico, ha alcanzado niveles de madurez que demandan mayor eficiencia en la "última milla." Las soluciones disruptivas, como los almacenes robotizados, la personalización en las entregas y el transporte autónomo, están transformando la industria. Además, el auge del *quick commerce* y las expectativas de entregas ultrarrápidas están redefiniendo las operaciones logísticas urbanas.

Las entidades del sector buscan pues en la digitalización (y en particular en la adopción de inteligencia artificial) nuevas herramientas y palancas para hacer frente a los retos existentes (acceder al interior de los procesos de la cadena de suministro utilizando tecnologías de minería de procesos, aplicar algoritmos especializados de *data mining* para identificar los focos de retraso o error, etc.).

En paralelo, los operadores logísticos están rediseñando la experiencia del cliente. Soluciones como servicios integrados, seguimiento en tiempo real, métodos de pago securizados y plataformas digitales han elevado los estándares de servicio, obligando a todo el sector a una innovación continua.



Por último, la eficiencia operativa sigue siendo el núcleo de las estrategias empresariales, especialmente en un entorno marcado por la inflación y los altos costes de inversión. Desde la optimización de procesos internos hasta la mejora en la gestión de recursos humanos, la reducción de costes y la implementación de tecnologías verdes, las empresas buscan equilibrar sostenibilidad, rentabilidad y resiliencia para mantenerse competitivas.

Turismo

La industria turística se ha configurado como uno de los sectores clave en el crecimiento de los países desarrollados. Si bien fue uno de los sectores más afectados por la pandemia, el año 2023 se consolidó como el año de la recuperación turística y 2024 ha marcado un punto de inflexión. Aunque las previsiones son positivas, los retos persisten: riesgos geopolíticos y macroeconómicos, condiciones climáticas extremas, equilibrio entre crecimiento y sostenibilidad o impacto de las nuevas tecnologías.

Industrias

Para dar respuesta a este entorno, y ante una mayor demanda que prioriza el bienestar y las experiencias personalizadas, el sector está impulsando medidas que ponen en el centro de su reflexión estratégica al cliente, con el objetivo de poder trasladar una oferta más personalizada y sostenible, pero sin olvidarse de aumentar los ratios de eficiencia en todos los ámbitos (operativo, gestión, etc.). En este contexto, la digitalización, la sostenibilidad, la retención del talento y la utilización de las nuevas tecnologías se convierten en pilares fundamentales.

Servicios profesionales

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

Para hacer frente a estos retos, las compañías deben continuar apostando por la investigación y el desarrollo de soluciones

innovadoras, evolucionando en su diferenciación y liderazgo a través del conocimiento, mejorar la experiencia de cliente, transformar sus organizaciones en estructuras más flexibles y ágiles, y contar con modelos de gobierno y control adecuados que minimicen el riesgo.

Sector educativo

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 al alumno de procesos de gestión académica y administrativa, así como del compromiso social.

La demanda universitaria sigue siendo importante en sectores tradicionales (enseñanza, sanidad, etc.), pero hace ya tiempo que ha irrumpido con fuerza la necesidad de perfiles especializados en el ámbito cuantitativo y las nuevas tecnologías (gestión y modelización de la información, digitalización, robotización, Big Data, ciberseguridad, etc.), siendo necesaria tanto la revisión del modelo educativo como su gobierno.

La transformación digital abre 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. Adicionalmente, el desarrollo de sistemas de información avanzados que refuercen 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).

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,



fundamentalmente derivado del incremento de la licitación pública y la continua dinamización del mercado inmobiliario. La recuperación económica pospandemia ha consolidado a esta industria como un pilar clave en la reconstrucción de economías a nivel global.

En la actualidad, el sector está afrontando su transformación digital mediante el uso de tecnologías avanzadas como los gemelos digitales, la automatización de procesos y la integración de inteligencia artificial para la optimización de los proyectos de construcción. 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 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.

Gobierno

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

Para impulsar una transformación de los sistemas productivos hacia una economía más sostenible y digitalizada, se han elaborado importantes planes de transformación, como por ejemplo el NextGenerationEU, en el caso de la Unión Europea. Igualmente, se están lanzando programas muy significativos de inversión pública en respuesta a la guerra en Ucrania, al cambio climático y a la crisis energética, como el programa LIFE de la UE, que ha aprobado una inversión muy significativa en doce nuevos proyectos estratégicos de medio ambiente y clima.

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, aprobada por el Parlamento Europeo el 13 de marzo de 2024 y que entró en vigor el 1 de agosto de 2024, marcó un hito histórico en la regulación de la IA a nivel mundial.

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.

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



“Nuestra propuesta de valor 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), 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, 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.

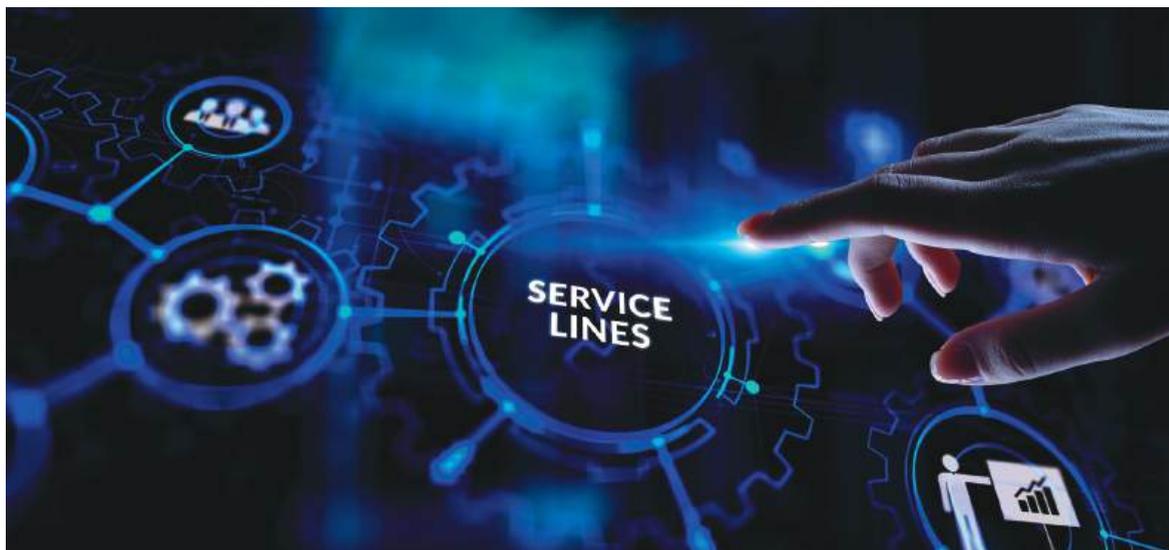
Por último, nuestra diversificación geográfica nos permite captar las particularidades locales y regionales, integrando en nuestras soluciones aspectos normativos, sociológicos y culturales propios de las economías en las que nuestros clientes desarrollan su actividad.

Durante décadas, hemos seguido perfeccionando nuestra propuesta de valor mediante la incorporación de nuevos servicios y la mejora continua de los existentes, garantizando así soluciones adaptadas a las necesidades específicas y cambiantes de nuestros clientes.

Esther de Dios
Socia de Management Solutions

Líneas de Servicio

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



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

FCRC (Financial and Commodities Risk Consulting)

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

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

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

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

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

RBC (Retail Business Consulting)

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

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

En este contexto, desde la línea de RBC ayudamos a nuestros clientes a hacer realidad sus metas y objetivos. 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.



Líneas de Servicio

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.

MS² (Management Sustainability Solutions), la herramienta para la medición de los riesgos asociados al cambio climático

MS² 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.

Con la incorporación de MS² se complementa el catálogo de soluciones propietarias de la Firma, manteniendo la apuesta decidida de Management Solutions por seguir dando una respuesta integral a cuestiones clave de la gestión de riesgos, permitiendo una adecuada gestión de los mismos y cubriendo de forma rigurosa los requerimientos regulatorios.

Nuestra práctica de sostenibilidad (ESG)

Durante los últimos años hemos desarrollado competencias transversales diferenciales (incluidas en los diferentes ejes antes 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 de 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.

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 inteligencia artificial (IA)

La IA se ha convertido en un pilar fundamental de la transformación empresarial. Su adopción acelerada está cambiando no solo cómo operan las empresas, sino también cómo interactúan con sus clientes, empleados y accionistas. Asimismo, la IA introduce nuevos retos como son los posibles sesgos, la interpretabilidad de los resultados, la privacidad de los datos, el uso ético de los resultados o el elevado consumo energético que requiere.

En este contexto, surgen tanto oportunidades como desafíos: la necesidad de capital humano especializado, la gestión de grandes volúmenes de datos y la importancia de tomar decisiones informadas y éticas basadas en algoritmos complejos.

Por su parte, los principales entes reguladores y supervisores están trabajando para fomentar de manera controlada el



desarrollo, despliegue y uso de la IA, resultando en una rápida evolución del entorno regulatorio. Esto exige de las empresas un enfoque proactivo y ágil para asegurar no solo el cumplimiento normativo, sino también la responsabilidad social en la adopción de estas tecnologías.

En Management Solutions somos conscientes del poder transformador de la IA, así como de los desafíos que conlleva. Y también estamos convencidos de la aportación de valor que puede suponer un uso adecuado de ella, entendiendo por adecuado: eficaz, ético y seguro. Por ello, fieles a nuestro propósito, nos comprometemos a crear valor a través de la IA, contribuyendo así al crecimiento sostenible: i) de nuestros clientes, ii) profesionales, iii) y de la sociedad.

En el campo de la investigación y desarrollo, estamos comprometidos con la generación y difusión de conocimiento en el ámbito de IA: elaborando publicaciones como el *white paper* sobre los Large Language Models (“El auge de los LLM: de los fundamentos a la aplicación”, del que se amplía información en el capítulo “Compromiso con el cliente”); colaborando con la Cátedra iDanae en su análisis de metatendencias (que recientemente ha publicado *white papers* analizando los desafíos en la construcción de redes neuronales, teoría de grafos y redes neuronales en la industria farmacéutica, la construcción de una IA sostenible o las implicaciones de la AI Act para las empresas, etc.); participando junto con equipos de prestigiosas instituciones en investigaciones científicas en el campo de virología aplicando IA potenciada por el uso de 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.

Todo ello nos ha permitido desarrollar una serie de propuestas de valor que dan respuesta a las necesidades relacionadas con la IA de cada organización, agrupadas en cinco ámbitos: i) Adaptación a la regulación (EU AI Act, US AI Bill of Rights, etc.); ii) Estrategia y plan de adopción de IA; iii) Framework de IA (gobierno, organización, políticas y procedimientos, formación, etc.); iv) Infraestructura, arquitectura y datos para IA, y v) Desarrollo, validación y uso de modelos de IA.

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. La preocupación por asegurar la sostenibilidad de la economía ha pasado a ocupar un lugar primordial en la conciencia colectiva global y en la agenda de inversores y reguladores, configurándose como una parte esencial de la estrategia empresarial y por ello Management Solutions ha decidido jugar un rol relevante en este proceso.



Gestión y control de riesgos

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



Transformación: organización y procesos

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



Gestión comercial y marketing

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



Información de gestión y financiera

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



Transformación: tecnología

Somos especialistas en la definición e implantación de la tecnología más adecuada a las necesidades y posibilidades de cada organización (arquitectura, infraestructura, etc.), y diseñamos marcos que robustezcan el gobierno de la información, del dato y de los modelos, y en particular, dada su trascendencia, el marco de adopción de inteligencia artificial.



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



El contexto de coyuntura económica global avanza hacia una estabilidad del crecimiento, aunque afrontando desafíos motivados por la incertidumbre del marco geopolítico internacional. La política monetaria restrictiva ha causado un descenso en la inflación global, que se acerca al objetivo de los bancos centrales y, en consecuencia, una reducción progresiva de los tipos de interés en la mayoría de las principales economías. En términos de crecimiento, el PIB mundial se mantiene estable, mientras el comercio internacional continúa recuperándose.

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 creación 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 segundo 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).

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

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.

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.

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

También realiza la difusión del conocimiento a través de 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.

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.

- ▶ 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

- ▶ 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 y veintiocho informes detallados (uno por país) 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 son los dos últimos *white papers* elaborados por I+D,

publicados en 2024, que han tratado sobre el panorama actual de los LLM (Large Language Models) y algunas reflexiones acerca de sus perspectivas futuras, y sobre la medición de los riesgos climáticos y medioambientales en el sector financiero.

- ▶ **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.

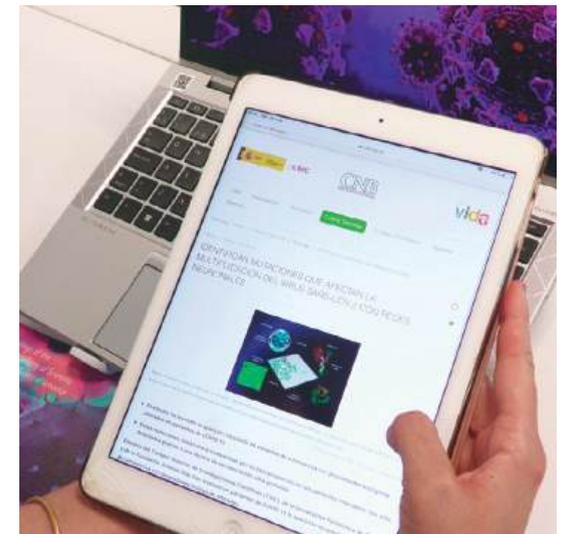
Management Solutions participa en un estudio científico de aplicación de IA sobre mutaciones víricas

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 Northwestern University de Estados Unidos y de Management Solutions, llevaron a cabo con éxito un estudio que ha revelado la aparición incipiente de variantes de coronavirus con propiedades biológicas alteradas en pacientes de COVID-19 y que fue publicado por la prestigiosa revista PNAS.

El éxito del estudio, que ha contado con la participación de profesionales del Área de I+D de Management Solutions, se basó en el marcado carácter interdisciplinar de la investigación, en la que se han aunado un amplio abanico

de conocimientos que abarcan desde la medicina a la biología estructural y la bioinformática.

El estudio fue publicado por la prestigiosa revista PNAS (Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America), y otras relevantes instituciones del ámbito de la investigación, como el CSIC (Consejo Superior de Investigaciones Científicas) o el Centro de Biología Molecular Severo Ochoa, ya se hicieron eco de la publicación.



Haciendo que las cosas ocurran

Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por 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 veintidós 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).

Veintidós años después, Management Solutions ha multiplicado por 50 su tamaño, cuenta con un equipo multidisciplinar de cerca de 4.000 profesionales de máximo talento, con más de 2.000 clientes, líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 48 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.

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.

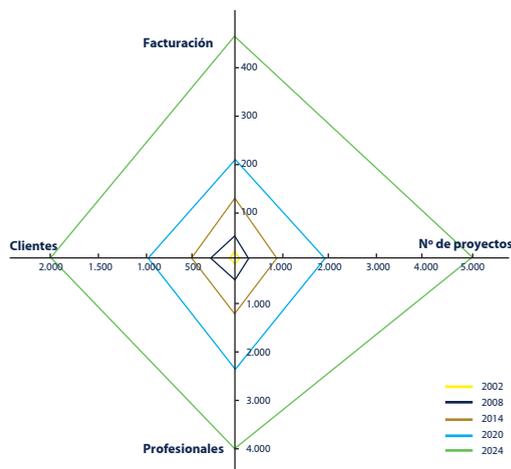
Durante el ejercicio 2024, la Firma ha desarrollado su actividad en un escenario complejo y cambiante, en el que han continuado impactándonos dinámicas tales como la digitalización, la transición energética, las guerras y pandemias, el debilitamiento del liderazgo de Occidente, o el incierto panorama 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.

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)

2003

2004

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

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

2005

2006

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

2007, One Team

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

2008, Pasión por el futuro

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

- 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

2007

2008

- 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

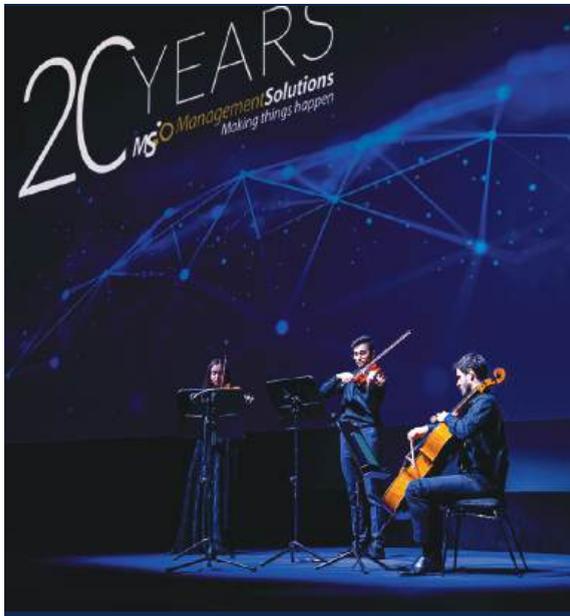
Se realizó un permanente esfuerzo por ampliar y adaptar el catálogo de soluciones, buscando dar la mejor respuesta a las necesidades de los clientes de la Firma. Pero este año también se ampliaron horizontes, abriendo nuevos mercados como Suiza y Perú, y globalizando la acción social y el club deportivo,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

2009

2010

- 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)

2011

2012

- 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 – ICADE Business School

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 Estados Unidos) 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

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 – ICADE Business School

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 EEUU 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

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)

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

2017, *Gestionando la transformación*

En 2017 Management Solutions creció con especial fuerza en Europa (Alemania duplicó su tamaño) y EE.UU. (más de un 50%), sumando más de 750 clientes (90 nuevos) y ejecutando más de 1.300 proyectos. También se potencia la actividad en otras industrias (con foco en los sectores de distribución minorista). Durante el ejercicio se abrió una nueva oficina en Medellín, y se ampliaron las sedes de Madrid, Bilbao, Roma, Varsovia y Boston.

- 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

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

2018, Innovation for growth

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

2019, Sustainable Growth

En 2019 Management Solutions realizó cerca de 3 millones de horas de consultoría, creciendo nuevamente por encima del 10%, y abrió cuatro nuevas oficinas, en La Coruña (España), en Ámsterdam (Países Bajos), Oslo (Noruega) y Quito (Ecuador), reforzando su apuesta por la diversificación geográfica. Además, durante este año la Firma se incorporó al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, reforzando su compromiso

con la sostenibilidad y la RSE, se obtuvo la certificación ISO 27001 en ciberseguridad, y se estrecharon los lazos con el mundo universitario y de la investigación con el lanzamiento de la Cátedra IDanae en *big data* y *analytics* en colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid.

2020, Building Trust

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

Cátedra de Impacto Social en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas, Open Value Foundation y Fundación Repsol.

2021, Resilience & Leadership

En 2021 Management Solutions siguió creciendo de manera orgánica, diversificada y sostenible, adecuando sus propuestas de valor a un entorno de creciente incertidumbre. Se ejecutaron más de 3.000 proyectos, superando los 3 millones y medio de horas de consultoría y se abrieron dos nuevas oficinas en Düsseldorf (Alemania) y Pittsburgh (Estados Unidos). 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.

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

2019

2020

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

- 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

2021

2022

- 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

- 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

2023

2024

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

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 4 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).

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 5 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.



“Los clientes son nuestra prioridad absoluta y la razón de ser de todo lo que hacemos”

Nuestro objetivo es claro: queremos superar las expectativas de nuestros clientes y convertirnos en sus socios de confianza.

Para ello, establecemos unas prioridades claramente 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; buscamos construir relaciones duraderas basadas en la confianza, la excelencia y el 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.

José Ramón Gorrochategui
Socio de Management Solutions

Hoy Management Solutions...

- Ha multiplicado por 50 su tamaño, creciendo siempre, al margen de los ciclos económicos.
- Cuenta con un equipo multidisciplinar de 4.000 profesionales con una fuerte cultura corporativa.
- Sirve a más de 2.000 clientes líderes globales y locales.
- Es una *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 48 oficinas en 46 ciudades del mundo.
- Cuenta con una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.