

Hitos de 2021

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



5%
de crecimiento



+3.000
proyectos en
curso



+50%
de ellos originados
durante el ejercicio



Resilience & Leadership

La resiliencia nos permite adaptarnos a situaciones adversas y el liderazgo nos ayuda a marcar el rumbo hacia un crecimiento sostenible



Bajo el lema “Resilience & Leadership”, Management Solutions organizó en el mes de julio su Convención Anual, en formato virtual debido a las restricciones derivadas de la pandemia del COVID-19, en la que tras analizar el contexto internacional, se repasaron los logros obtenidos por la Firma y se marcaron los objetivos de cara al próximo ejercicio. En este apartado se resumen algunos de los planteamientos expuestos en la Convención.

Vivimos tiempos de gran incertidumbre. Una incertidumbre generada en gran medida por una profunda transformación en

la que estamos inmersos y que se ha visto acelerada estos últimos años con el fenómeno de la digitalización, esa suerte de espacio virtual a escala global que elimina barreras físicas al crecimiento.

Una incertidumbre, agravada recientemente, por las duras repercusiones en términos sanitarios y económicos provocadas por una pandemia que nos ha hecho cambiar, de la noche a la mañana, nuestra forma de vida; y también acrecentada por los grandes desafíos derivados del cambio climático.

Una incertidumbre, a la que se suman los efectos de un histórico cambio de ciclo geo político (denominado por algunos sociólogos como era “post occidental”) que se inició en 2014 cuando China superó el PIB, en paridad de poder adquisitivo, de EEUU, y que avanza sin tregua. Y es que en este último siglo Europa ha pasado de representar el 25% de la población mundial a menos del 10%, es más, desde los años 50 del pasado siglo, el mundo ha aumentado su población de 3 mil a 7 mil millones de habitantes, siendo prácticamente nula la aportación de occidente, concentrándose dicho crecimiento en Asia.

Esto, sumado al ya comentado fenómeno de la “democratización” del acceso a la tecnología, que conlleva una convergencia gradual de la productividad per cápita, provoca, que el peso relativo del PIB de un país tienda cada vez más hacia el peso relativo de su población, desplazando así el polo de la actividad económica mundial.

Pero también vivimos tiempos de enormes oportunidades. Cambian las prioridades, surgen nuevas necesidades, afloran novedosos modelos de negocio y se producen también profundas transformaciones en los modelos de negocio ya existentes.

En este contexto, resulta especialmente importante desplegar una adecuada actitud. Y es precisamente la combinación de resiliencia y liderazgo la que nos ayuda a convertir las incertidumbres en oportunidades sobre las que construir el crecimiento futuro. La capacidad de adaptación a entornos cambiantes, el talento, la innovación, la diversificación, el compromiso con la excelencia y la vocación de servicio; permiten transformar los retos en soluciones generadoras de valor.

La resiliencia nos permite adaptarnos a situaciones adversas y el liderazgo nos ayuda a marcar el rumbo hacia un crecimiento sostenible. Una resiliencia y liderazgo que, en el caso de Management Solutions, conlleva un fuerte compromiso con clientes, profesionales y entorno.

Un compromiso que nos obliga a una actualización permanente de nuestra propuesta de valor potenciando la investigación y el desarrollo de nuevas competencias, en colaboración con el mundo universitario y académico; profundizando y ampliando nuestro conocimiento sectorial; y reforzando nuestra presencia en los países en los que operamos, apoyando siempre a las sociedades en las que nos integramos.

La incertidumbre se supera generando confianza. Cuanto mayor es el problema al que nos enfrentamos, mayor es la

oportunidad que se nos presenta para ayudar a resolverlo, generando así confianza en nuestro entorno.

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

Soluciones que además tienen un alto impacto social: como la gestión avanzada de los impactos derivados del cambio climático, la gestión de los riesgos reputacionales, aplicando técnicas de interpretación del lenguaje natural, la ética en el uso de la inteligencia artificial, o la propia respuesta a la crisis provocada por el COVID-19, aportando propuestas para garantizar la continuidad de las operaciones y posteriormente ayudando a planificar la reactivación.

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

En 2021 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos hace un año, creciendo por encima de lo presupuestado, aumentando nuevamente la cuota de mercado, y haciéndolo de manera orgánica, diversificada y sostenida, siempre al margen de los ciclos económicos, aplicando un modelo de gestión que maximiza nuestro potencial, garantiza la proyección de nuestros

profesionales y sienta las bases de un crecimiento sostenido para los próximos años.

Hemos seguido ampliando nuestro radio de acción a nuevos mercados, además de consolidar nuestra presencia en los países en los que ya operábamos (operamos ya en más de 40 países de Europa, América, Asia y África). Todas nuestras líneas de servicio han crecido de manera equilibrada y también hemos dado pasos importantes en el proceso de diversificación sectorial.

Como resultado de todo lo anterior, hemos aumentado nuestra presencia en gran parte de las entidades con las que ya veníamos colaborando, extendiendo nuestra prestación de servicios a nuevas áreas y divisiones de negocio, impulsando la diversificación sectorial con el despliegue en nuevas industrias, y hemos seguido incrementando nuestra cartera de clientes. Una cartera integrada por más de 1.200 clientes, grandes multinacionales, corporaciones y entidades líderes locales, a la que se han incorporado más de 150 nuevos nombres, todos ellos de importancia estratégica en sus respectivos mercados. Adicionalmente, durante el ejercicio hemos aumentado nuestra presencia y visibilidad en los reguladores y supervisores de los mercados en los que estamos presentes.

Este crecimiento de nuestra actividad no hubiera sido posible sin contar con el extraordinario equipo de 2.700 profesionales que conforman nuestra Firma. Un equipo de profesionales de talento, comprometido, acreedor de una fuerte cultura corporativa basada en unos valores que marcan la diferencia. Un equipo que ha crecido desde la base, global, multicultural, multidisciplinar y plenamente integrado. Un equipo joven, íntegro y responsable, capaz de aportar soluciones diferenciales a los retos planteados por nuestros clientes.

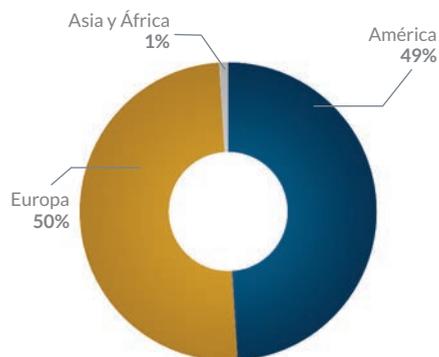
En definitiva, un año más hemos vuelto a superar todas nuestras metas en todas las geografías en las que estamos presentes, en todas las industrias en las que operamos y en todas las líneas de servicio que prestamos. Afrontamos el futuro con ilusión y confianza, con el firme propósito de ayudar a nuestros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

Diversificación

Durante el año 2021 hemos seguido avanzando en nuestro proceso de diversificación:

- ▶ Creciendo nuevamente de manera consistente en América, Europa, Asia y África.
- ▶ Intensificando la actividad en todas las industrias reguladas, manteniendo el liderazgo en Finanzas, ganando cuota en Energía y dinamizando la actividad en Telecomunicaciones y en Otras industrias.
- ▶ Aumentando nuestra cartera de clientes.
- ▶ Actualizando nuestra oferta de soluciones:
 - Estrategia
 - Gestión comercial y marketing
 - Información de gestión y financiera
 - Gestión y control de riesgos
 - Gobierno, organización y procesos
 - Nuevas tecnologías

Diversificación geográfica¹



América

- ▶ EE.UU. mantiene su buen ritmo de crecimiento (+8%), reforzado con la apertura de oficina en Pittsburgh
- ▶ Crecimiento sostenido de dos dígitos en las unidades de Latinoamérica, con Ecuador multiplicando por 5 su tamaño, y Colombia y Perú superando el 20%
- ▶ Crecimiento en todos los países de Centroamérica

Europa

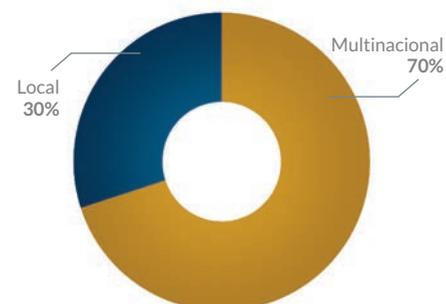
- ▶ Refuerzo de la presencia en el mercado español con la apertura de la oficina de La Coruña a finales del pasado ejercicio
- ▶ Las oficinas de Reino Unido, Alemania (con la apertura de Düsseldorf) y Portugal consolidan su liderazgo
- ▶ Francia, Italia, Polonia, Países Bajos logran crecimientos en torno al 25%
- ▶ Refuerzo de la presencia en los Países Nórdicos, creciendo tanto en Noruega (+20%) como en Dinamarca (la oficina de Copenhague multiplica su actividad por 20)
- ▶ Crecimiento sostenido en el resto de Europa (con más foco en Europa del Este)

Asia

- ▶ Fuerte impulso de la actividad en Asia (China y Turquía)
- ▶ Reactivación de la actividad en África (con especial foco en Sudáfrica)

¹medido en horas de consultoría

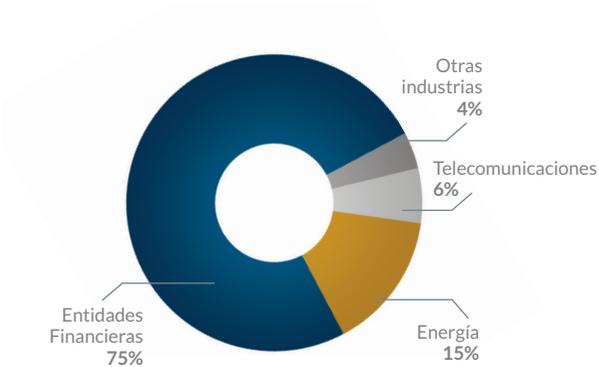
Diversificación de clientes²



- ▶ Más de 1.200 clientes activos
- ▶ 150 nuevos clientes (de todas las geografías e industrias)
- ▶ Refuerzo de la presencia en clientes:
 - Incremento de la relación con Reguladores, Supervisores y Organismos Supranacionales
 - Refuerzo del modelo de relación con proveedores estratégicos

²medido en horas de consultoría

Diversificación sectorial¹



Finanzas

- ▶ Crecimiento sostenido (+5%) basado en:
 - Una mayor especialización por negocios
 - Referentes en Transformación Digital y Sostenibilidad
 - Liderazgo en adecuación normativa

Energía

- ▶ Fuerte crecimiento (+30%) motivado por:
 - El aumento de la base de clientes
 - La mayor oferta de servicios (transformación digital, Inteligencia Artificial, *Agile*, sostenibilidad, etc.)
 - El despliegue de la práctica en más países (especialmente en América)

Telecomunicaciones

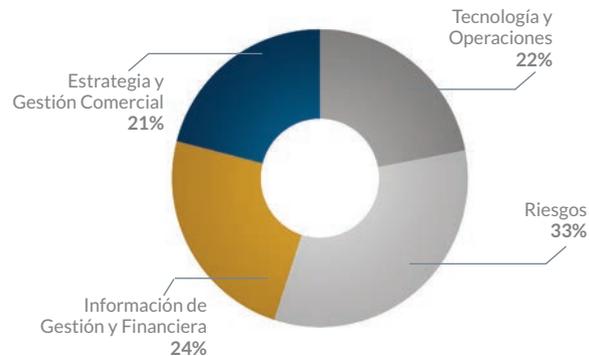
- ▶ Fuerte crecimiento de las operaciones (+30%) basado en:
 - La incorporación de nuevos clientes
 - La ampliación de la oferta en servicios
 - La extensión de la práctica a nuevas geografías

Otras industrias

- ▶ Aumento exponencial de la actividad en industrias como distribución, farma, tecnología, construcción, empresas industriales y de servicios, o educación

¹medido en horas de consultoría

Diversificación de soluciones²



- ▶ Más de 3.000 proyectos (50% nuevos) en todas nuestras *Core Competencies*:

- COVID-19 (10 nuevas propuestas de valor)
- Rentabilidad y solidez financiera (optimización de RWA, RORAC, *Pricing*)
- Riesgos no financieros (Sostenibilidad, Reputacional, Financial Crime)
- Organizaciones *Agile*
- Digitalización de procesos (experiencia cliente, eficiencia –RPA–)
- Gobierno de Datos y Modelos (MRM, Validación)
- *Machine Learning* e Inteligencia Artificial
- Arquitecturas *Big Data* y proyectos “*go to cloud*”
- Ciberseguridad
- Nuevas soluciones propietarias (Modelcraft y Hatari) y actualización de las existentes (todas disponibles en cloud)

²medido en horas de consultoría



“Nos hemos propuesto ayudar a nuestros clientes a encontrar soluciones ante los actuales momentos de incertidumbre”

Hoy, más que nunca, las empresas buscan respuestas adecuadas ante un entorno incierto. Esto nos obliga a entender en profundidad las nuevas dinámicas competitivas, identificar adecuadamente los problemas a los que se enfrentan nuestros clientes, aportar soluciones de valor y colaborar en su implantación efectiva.

En *Management Solutions* desarrollamos soluciones innovadoras, que aprovechan la disrupción tecnológica para hacer eficientes los procesos, mejorar la experiencia de los clientes, controlar mejor los riesgos y extraer más valor a la información disponible. Soluciones, en definitiva, que faciliten a nuestros clientes un crecimiento rentable y sostenible.

Sandra Martins
Socia de *Management Solutions*

Crecimiento e Innovación

Crecimiento rentable

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

Innovación I+D+i

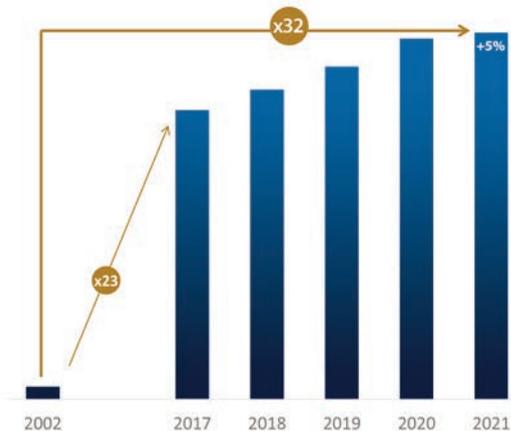
Apostando por el I+D+i y la formación como elementos clave de diferenciación de nuestra propuesta de valor en el mercado.

Gestión de Recursos Humanos

Garantizando, a través de nuestro modelo de *partnership*, un desarrollo profesional que recompense el mérito de cada uno de nuestros profesionales.

Crecimiento rentable

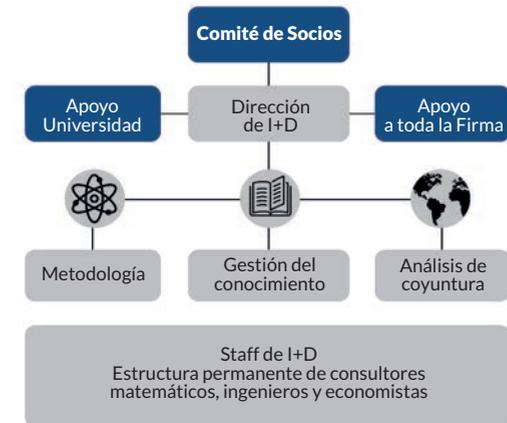
Evolución de la facturación



- ▶ Crecimiento sostenido del 5%¹ (orgánico, diversificado, rentable).
- ▶ Más de tres millones y medio de horas de consultoría
- ▶ Ganando cuota en nuestros principales mercados de referencia
- ▶ Rigor en la gestión financiera
- ▶ Elaborando y aprobando el plan estratégico Y25:
 - Apuesta por la sostenibilidad
 - Crecimiento multinacional con fuerte especialización sectorial (nuevas industrias)
 - Mayor oferta cuantitativa y digital (sumando alianzas)
 - *Smart Working*

¹Superando la cifra de 300 millones de euros de facturación anual

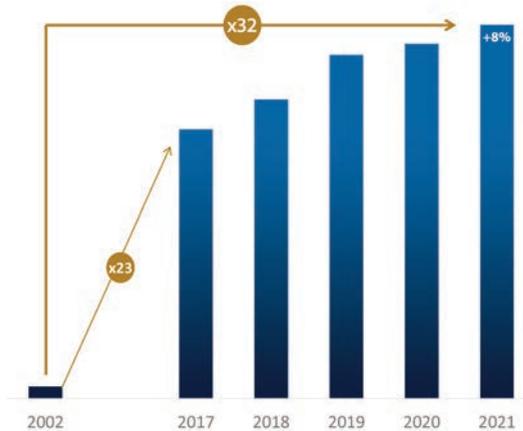
Innovación I+D+i



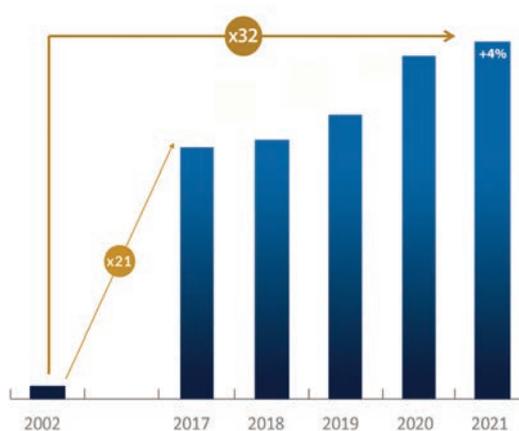
- ▶ Inversión equivalente al 10% de la capacidad de la Firma
- ▶ Estructura permanente integrando equipos de:
 - Metodología (Innovación)
 - Gestión del conocimiento (*Core Competencies*, normativa, *benchmarks*, publicaciones, formación, etc.)
 - Análisis de coyuntura
- ▶ Cobertura global (todos los países, industrias y líneas de servicio)
- ▶ *Hub* normativo en Frankfurt, sede del BCE
- ▶ Colaboración con universidad / instituciones / empresas
- ▶ Ejecución del Plan Global de I+D (más de 250 acciones ejecutadas):
 - Metodología:
 - Desarrollo de soluciones de Machine Learning
 - Desarrollo de cátedras: Cátedra iDanae de Big Data y Analytics (UPM), Cátedra de Impacto Social (U.P. Comillas) y Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno (U.P. Comillas)
 - Colaboraciones en propuestas de valor de Inteligencia Artificial (financiar crime, reputacional, climáticos, etc.)
 - Gestión de Conocimiento:
 - Afinado de propuestas de valor
 - Actualización del Plan de Formación
 - Servicio de alertas normativas (a través de tres canales: app, web y redes sociales)
 - Más de 100 publicaciones especializadas (internas y externas)
 - Análisis de coyuntura para 22 países (añadiendo Benelux)

Gestión de recursos humanos

Evolución de la plantilla



Horas de formación



- ▶ Más de 2.700 profesionales, creciendo desde la base, con más de 500 incorporaciones y 200 becas durante el ejercicio
 - ▶ Promoción basada en el mérito de toda la pirámide:
 - Refuerzo de la primera línea de dirección (10 nuevos Socios y 19 nuevos Directores)
 - Mayor capacidad directiva (178 nuevos Gerentes y Supervisores)
 - Crecimiento orgánico de la capa senior
 - ▶ Gestión global de la pirámide ("one team")
 - ▶ Excelencia en la incorporación de talento (más de 200.000 candidatos analizados)
 - ▶ Refuerzo de los vínculos con la Universidad y el Postgrado:
 - Presentes en más de 300 facultades de Europa, América y Asia
 - Más de 200 convenios de colaboración
 - Más de 10 premios de Trabajo Fin de Grado o Máster y patrocinios
 - Impartiendo formación en varias de las universidades más prestigiosas de Europa y América
 - ▶ Refuerzo de los procesos de supervisión, evaluación y tutoría
 - Procesos de evaluación continua, primando el talento
 - Programa semestral de tutorías (intentando alinear las necesidades de los profesionales con las oportunidades que ofrece la Firma)
 - Incremento de la comunicación con los equipos durante el confinamiento
- ▶ Énfasis en la formación:
 - Más de 250.000 horas invertidas en formación
 - Más de 700 cursos impartidos (22 nuevos)
 - Mejora continua del Plan de Formación:
 - Octava promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School en España
 - Quinta promoción del Diplomado en el Tecnológico de Monterrey en México
 - Programa avanzado de formación en colaboración con INSPER en Brasil
 - Desarrollo *e-learning* de formación reglada / voluntaria
 - Complemento externo: con foco en el equipo directivo (CFA, FRM, PMP, PSM, PMI, CISA, ICAI, Cloud, etc.)



En 2021 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos

Comunicación y flexibilidad organizativa

Comunicación

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

Flexibilidad organizativa

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

Comunicación



- ▶ Canales de comunicación digital:
 - Nuevos contenidos en intranet (píldoras formativas, webinars contenidos COVID-19)
 - Despliegue de una nueva web corporativa
 - Nuevos contenidos en RRSS
- ▶ Más publicaciones especializadas:
 - Publicación de White Papers sobre Riesgo Reputacional y COVID-19
 - Informes trimestrales de coyuntura (64 informes)
 - Notas Técnicas y Novedades Normativas (cross industria)
- ▶ Mayor presencia en foros de profesionales y de Supervisores
- ▶ Más Acción Social, patrocinio y mecenazgo;
 - Más de 50 actividades solidarias: "Multiplica x2 tu ayuda por el COVID-19", "Kilómetros Solidarios", Navidades Solidarias, donaciones de sangre, donaciones de equipos informáticos, voluntariados corporativos, participación en eventos deportivos solidarios, etc.
 - Colaboraciones con ONG, fundaciones e Instituciones (Teatro Real, Real Academia de Ciencias, Fundación Pro RAE, Escuela Superior de Música Reina Sofía)
- ▶ Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- ▶ Mayor apoyo al Club Deportivo en todas las oficinas de la Firma:
 - Más de 1.000 participantes en torneos deportivos internos y externos
 - Organización de eventos deportivos: torneos de golf, torneos de pádel, fútbol sala, etc.

Flexibilidad organizativa



- ▶ Refuerzo de las áreas y funciones de Medios:
 - Refuerzo de la estructura (Recursos Humanos y Tecnología)
 - Ejecución del plan de transformación tecnológica:
 - Migración a Microsoft 365 (Office, Teams, Intune, etc.)
 - Migración de Navision a Business Central
 - Digitalización de procesos (App de tickets)
 - Nuevas aplicaciones (reserva de espacios, trabajo remoto, etc.)
 - Apertura de las oficinas de Düsseldorf (Alemania) y Pittsburgh (Estados Unidos) y ampliación de las oficinas de Madrid, Lisboa, Bogotá y México
- ▶ Función global de control (Auditoría, Calidad y Cumplimiento):
 - Informes de Auditoría Interna y *Quality Assurance* (anuales/semestrales/trimestrales/mensuales)
 - Auditoría externa de estados financieros (consolidados e individuales)
 - Estados de información no financiera
 - Certificaciones externas en procesos (ISO 9001), en Ciberseguridad (ISO 27001), en Compliance Penal sobre prevención de delitos (UNE 19601) y en Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (ISO 22301)
 - Formación continua a todos los profesionales sobre políticas corporativas



“Un año más, y pese a las dificultades de nuestro entorno, hemos vuelto a superar todas las metas que nos marcamos “

Hemos sabido aprovechar nuestras fortalezas, esforzándonos en hacer bien lo que mejor sabemos hacer: servir a nuestros clientes con excelencia, integridad, humildad, generosidad y pasión.

Gracias a ello, el balance del ejercicio ha sido excelente, logrando un crecimiento sostenido superior al 5%.

El mérito de este éxito radica, sin lugar a dudas, en el extraordinario equipo de profesionales que conforman Management Solutions. Un equipo de

talento, con un fuerte perfil analítico combinado con un profundo conocimiento del negocio de las industrias para las que trabaja; multicultural (que agrupa más de 40 nacionalidades); joven y bien formado; ético, responsable y comprometido.

Tal y como dicta nuestro lema, ¡hemos hecho que las cosas ocurran! Y lo hemos hecho dando muestras de resiliencia y de liderazgo.

Ignacio Layo
Socio de Management Solutions

