

## 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.

ManagementSolutions  
Making things happen



**+3.600**  
profesionales



**45**  
oficinas



**+50**  
países en los  
que operamos



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



# YEARLY MEETING 2023

CREATING VALUE IN THE AGE OF  
ARTIFICIAL INTELLIGENCE

20 YEARS

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



20 YEARS



# 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 más de 3.600 profesionales; 45 oficinas plenamente operativas, 21 en América, 20 en Europa, 2 en Asia, 1 en África y 1 en Oceanía; más de 1.800 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, comprometiéndonos con su implantación efectiva. Excedemos el umbral del asesoramiento, siendo partícipes de las metas de nuestros clientes.

Nuestro principal objetivo consiste en superar las expectativas de nuestros clientes y convertirnos en sus socios de confianza. Todo esto solo se consigue poniendo en práctica conceptos como responsabilidad, rigor, exigencia, preparación y entrenamiento. Procurando que nuestros clientes sientan Management Solutions como algo suyo, haciéndoles partícipes de la definición de nuestros propios retos estratégicos.

### **Posicionamiento**

Nuestro posicionamiento se basa en un único concepto: liderazgo. Un liderazgo que día a día se manifiesta en todos los ámbitos de actuación de nuestra Firma, en los servicios que prestamos y en los mercados en los que estamos presentes, asumiendo los retos de nuestros clientes. Este liderazgo es posible gracias a un equipo global y multidisciplinar, joven y responsable, capaz de ofrecer las mejores soluciones a los retos a los que se enfrentan nuestros clientes.

### **Cultura y valores**

Vocación de servicio, compromiso con la excelencia, trabajo en equipo y flexibilidad organizativa son pilares básicos de nuestra cultura corporativa, una cultura referente en el sector, que se rige por unos estrictos principios éticos.

Hacer que las cosas ocurran exige una cultura corporativa fuerte, que fomente la unidad y la solidaridad, basada en el mérito, orientada a los resultados y con permanente foco en el cliente. Características todas ellas que se encuentran en los profesionales de Management Solutions.

### **Compromiso con los clientes**

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

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

### **Compromiso con los profesionales**

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

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

### **Compromiso con la sociedad y el entorno**

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

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

### **Compromiso con la excelencia...**

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

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

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

# Principios éticos del código de conducta

*Principios que rigen la conducta de todos nuestros profesionales*



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

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

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

### **Integridad y honradez**

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

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

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

### **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.





## Management Solutions dispone de un robusto marco de control

Management Solutions dispone de un marco de control y gestión de riesgos cuyo fin es proporcionar una seguridad razonable en la consecución de sus objetivos, aportando de este modo valor y seguridad a sus diferentes grupos de interés. Este marco de control se articula a través de la normativa interna que contiene: políticas, procedimientos y manuales.

Las políticas de la Firma son de obligado cumplimiento y de carácter corporativo (de aplicación en todas sus oficinas). Algunos ejemplos de las principales políticas de la Firma en materia de control y gestión de riesgos son: el Código de Conducta (para empleados y para proveedores), la Política de Cumplimiento, la Política de Confidencialidad, las Políticas de Seguridad física y lógica, la Política de gestión de dudas e incumplimientos, la Política de tratamiento de información personal, la Política de Recursos Humanos, la Política de Prevención de Riesgos Laborales, la Política de Trabajo Flexible, la Política contra la Discriminación y el Acoso, las Políticas Antisoborno y Anticorrupción, la Política de Calidad, la Política de Conflicto de Intereses, la Política de Almacenamiento de

información, la Política de Comunicación, la Política de Continuidad de Negocio, la Política de IA responsable, la Política de Sostenibilidad Medioambiental, etc.

La Firma cuenta con tres líneas de defensa en materia de control y gestión de riesgos: i) la primera, los propios profesionales en el ejercicio de sus funciones conforme a las políticas que se comprometen a cumplir; ii) la segunda, a través de la función de control interno (responsable, entre otros 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).

### **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, 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

# Marco de control y gestión de riesgos

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<sup>4</sup>), 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, 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.

## 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 incluidas en el Código de buenas prácticas para la gestión de la seguridad de la información ISO/IEC 27002:2013. En concreto, analiza el resultado global y nivel de madurez de la Evaluación de la Seguridad de los Sistemas de Información (ESSI) corporativos de Management Solutions y las Auditorías Técnicas realizadas por el auditor externo.
- ▶ Auditoría de Protección de Datos Personales (GDPR): revisión del nivel de cumplimiento de la Firma 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).

<sup>4</sup><https://managementsolutions.integrityline.com/>

## 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 publicó en 2023 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.

- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de Compliance Penal (UNE 19601) – AENOR: auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de riesgo penal de la Firma, de acuerdo al código penal español.
- ▶ Auditoría del Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (ISO 27001) – AENOR: auditoría externa que certifica el Sistema de Gestión de Seguridad de la información de la Firma (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.

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.

### 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:

#### 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



# Marco de control y gestión de riesgos

## *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 y proveedores de negocio como el de gestión de proveedores, establecen las características que deben satisfacer nuestros clientes y proveedores antes de establecer relaciones comerciales con la Firma (p. ej., a través del cumplimiento de la normativa KYC – *Know Your Customer*–).

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 financieros: tendencias y retos en la era digital”, del que se amplía información en el apartado “Compromiso con el cliente”.

## *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*

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.

#### *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 Recursos Humanos) 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.



# Nuestra marca

## *A través de nuestra marca transmitimos nuestra cultura y valores*

La marca Management Solutions es un fiel reflejo de la cultura y valores de la Firma. Al mismo tiempo, refuerza el sentimiento de pertenencia entre todos los profesionales que componen Management Solutions en todos los países en los que desarrolla su actividad.

Nuestro nombre, símbolo, colores y letra corporativa, representan la propia identidad de la Firma. Son los encargados de transmitir nuestros valores y nos diferencian de la competencia. Por tanto, resulta fundamental protegerlos, usándolos de manera apropiada, y velar por asociarles nuestros principios, entre los que destacan los de seguridad, confianza, liderazgo y trabajo en equipo.

Nuestro logotipo, además, incorpora nuestro lema, "Making things happen", que resume la misión de la Firma.

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

foros y eventos, presentaciones, páginas web, canales de redes sociales, propuestas comerciales y entregables), esta se convierte automáticamente en un vehículo de transmisión de nuestros valores.

Por otra parte, la uniformidad de la marca cobra una especial relevancia para una Firma internacional como Management Solutions. Nuestra marca cumple una función integradora al representar aquellos valores que son compartidos por los más de 3.600 profesionales que integran Management Solutions en todo el mundo, quienes, a su vez, la proyectan día a día en la relación que establecen con sus clientes y entorno.

### **Web Management Solutions y Redes Sociales**

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

## **20 años haciendo que las cosas ocurran**

Con motivo de la conmemoración del 20 aniversario de la constitución de Management Solutions, durante los últimos meses de 2022 y en 2023 se ha utilizado un logotipo complementario: "Management Solutions, 20 años haciendo que las cosas ocurran", que ha convivido con el logotipo corporativo hasta final de 2023.



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 especialistas elaboradas por la Firma (entre las que se incluyen los informes de coyuntura macroeconómica, notas técnicas sobre regulación y novedades normativas de ámbito sectorial) y una sección de eventos, que incorpora noticias de la Firma relacionadas con el mundo universitario, profesional y cultural,

así como novedades sobre nuestras campañas solidarias y competiciones deportivas. La web contiene además microsites sobre aspectos a destacar como la RSC, *trending topics* de la industria, *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 2023 aumentaron un 10% las visitas a nuestra página web; cientos de miles de visitas procedentes de más de 200 países.

## 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.



## “Nuestra marca es un fiel reflejo de nuestra misión: hacer que las cosas ocurran”

Nos enorgullece comprobar cómo nuestros clientes nos identifican con una forma muy clara de actuar.

Nos apoyamos en una cultura corporativa fuerte, que nos une y nos diferencia. Una cultura que nació hace más de veinte años de nuestro espíritu de superación, de nuestras ganas de salir adelante, del hambre. Una cultura que nos empuja a salir de nuestra zona de confort para adentrarnos en terrenos desconocidos hasta dominarlos, creando así nuevas dinámicas o mejorando y perfeccionando las ya existentes, para seguir creciendo.

Tenemos unos principios y valores bien arraigados, basados en el compromiso, la vocación de servicio, la integridad, la unidad y el trabajo en equipo; con un objetivo por encima de todos los demás: superar las expectativas de nuestros clientes, convirtiéndonos así en sus socios de confianza.

Somos un equipo de carácter emprendedor y cuantos más seamos y cuanto mejor preparados estemos, más capaces seremos de hacer que las cosas ocurran.

**Fernando Ruiz**  
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 45 oficinas en 43 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 2023 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 seis nuevas oficinas: Málaga (España), Estocolmo (Suecia), Breslavia (Polonia), Sídney (Australia), Querétaro (México) y Río de Janeiro (Brasil).

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, gracias a la consolidación de la actividad en Nueva York, Massachusetts, Alabama, Texas y al excelente comportamiento de las operaciones en Pensilvania de la mano de la oficina de Pittsburgh, desde donde también se da soporte a la actividad en los estados limítrofes de Ohio, Michigan e Indiana. Además, hemos extendido nuestra actividad en otros estados, ejecutando nuevos proyectos en Virginia y Florida.

Por su parte, en Latinoamérica, todas las oficinas de Management Solutions han logrado alcanzar sus objetivos, consiguiendo un crecimiento agregado de dos dígitos. Todo ello ha contribuido a reforzar nuestra posición de liderazgo en consultoría de negocio en las industrias reguladas de los países en los que operamos en la región.

México, que se ha reforzado con la apertura de una nueva oficina en la ciudad de Querétaro, y Brasil, con la apertura de 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, que ha multiplicado por dos su tamaño. Además, año tras año se sigue intensificado 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, creciendo a dos dígitos (15%) e incorporando una nueva oficina en Málaga. 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. Reino Unido ha reforzado su posicionamiento, con un aumento de su penetración en los mercados financiero, asegurador, energético y de telecomunicaciones, estrechando a su vez su relación con el supervisor bancario británico. Y también Portugal ha reforzado su posición de liderazgo en la consultoría de negocio para industrias reguladas.

El resto de oficinas europeas han logrado excelentes resultados, logrando crecimientos en algunos casos por encima del 50%, como Polonia (con una nueva apertura de oficina en Breslavia) e Italia; consolidando crecimientos por encima del 20% en Francia, Suiza y Países Bajos; y logrando un excelente comportamiento de las operaciones en los países nórdicos con la apertura de oficina en Suecia (Estocolmo), 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.

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 el resto de 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 que ha propiciado la apertura de una oficina en 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

#### Toronto

401 de Bay Street  
M5H 2Y4 - Toronto

#### San Juan de Puerto Rico

105 Ponce de León Avenue  
00917 - San Juan

#### Ciudad de México (Santa Fe)

Prol. Paseo de la Reforma, 1015  
01376 - Ciudad de México

#### Ciudad de México (Torre Mayor)

Paseo de la Reforma 505  
06500 - Ciudad de México

#### Monterrey

Frida Kahlo 303  
66260 - Monterrey

#### Querétaro

Av. Corregidora Norte 1116  
76140 - Querétaro

#### San José de Costa Rica

Centro Empresarial Vía Lindora  
Radial Santa Ana. San José

#### Medellín

Carrera 43 A, 1-50  
050021 - Medellín

#### Bogotá

Carrera 7, 71-21  
110231 - Bogotá

#### Quito

Avenida Río Amazonas 4545  
170135 - Quito

#### São Paulo

Rua Funchal, 418  
04551-060 - São Paulo

#### Rio de Janeiro

Praia Botafogo 228  
22250-145 Rio de Janeiro

#### Lima

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

#### Santiago de Chile

Enrique Foster Norte, 21  
755-0163 - Santiago

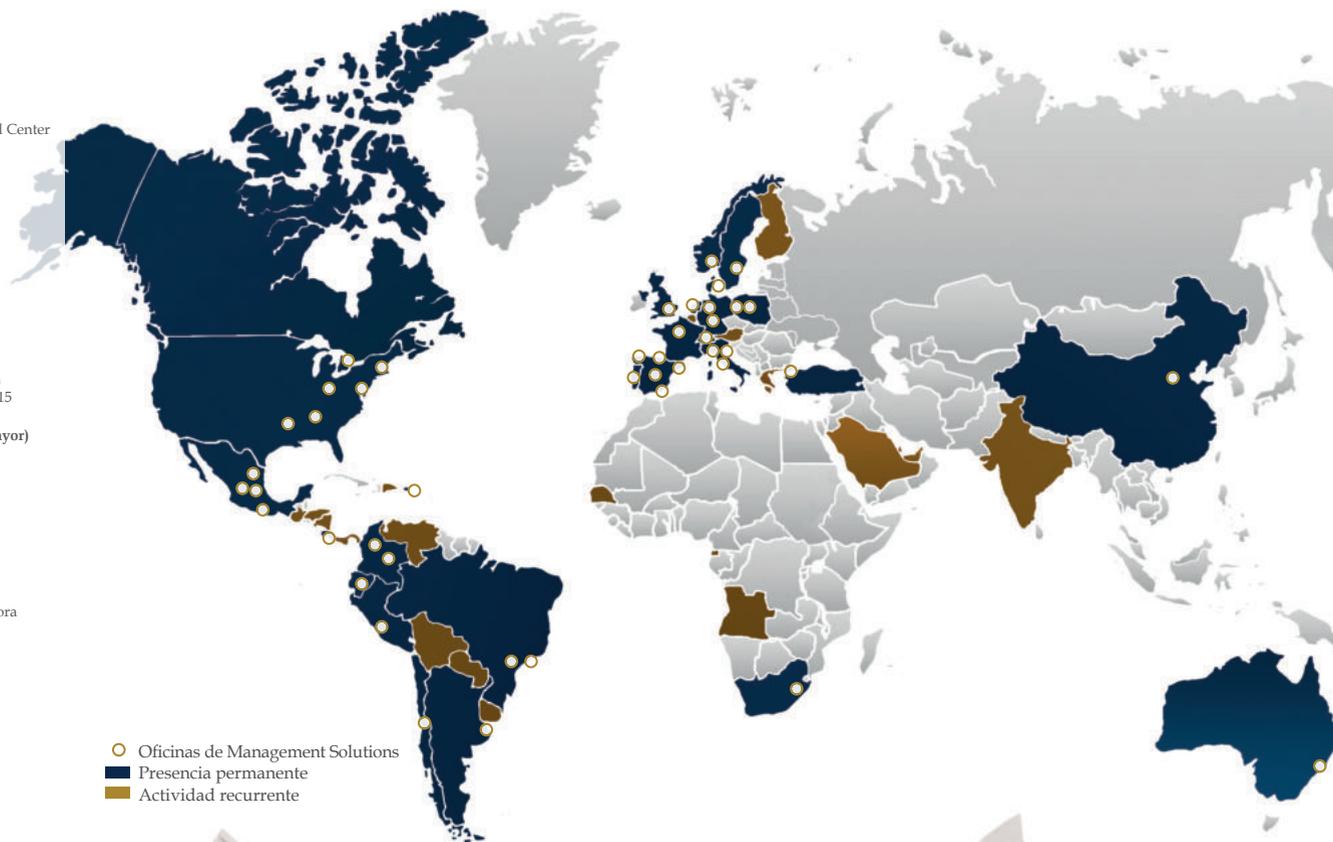
#### Buenos Aires

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

### África

#### Johannesburg

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)

Maria 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

Breitestraße 3  
40213 - Düsseldorf

#### Paris

14 Avenue D'Eylau  
75116 - Paris

#### Ámsterdam

Strawinskylaan 571  
1077XX - Amsterdam

#### Copenhague

Cl. 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 - Milano

#### Bolonia

Via del Monte 1  
40126 - Bologna

#### Roma

Via Vincenzo Bellini, 22  
00198 - Roma

#### Lisboa

Avenida da Liberdade, 245  
1250-143 - Lisboa

### Asia

#### Pekín

1 Jian Guo Men Wai Avenue  
100004 - Beijing

#### Estambul

Mecidiyeköy Yolu 12  
34387 - Istanbul

### Australia

#### 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 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, 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



# Industrias

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), 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, 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. Estos cambios están propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio, actores y servicios, añadiendo un factor de complejidad adicional a un mercado muy competitivo.

Los operadores tradicionales continúan avanzando en el despliegue de redes de nueva generación (5G) para lograr atender el crecimiento exponencial de las distintas demandas. A su vez, están viendo cómo los márgenes de sus negocios



tradicionales (voz y datos) menguan con gran rapidez, y los nuevos ingresos generados por la “nueva economía” son capturados por nuevos *players* (los denominados *over the top*). Dicha transformación digital adicionalmente es uno de los motores clave para impulsar la sostenibilidad en las empresas.

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 actual contexto en la industria de distribución está condicionado por una transformación de los modelos de negocio que implica la revisión de algunos de los principales ejes de gestión. El sector está evolucionando su propuesta de valor hacia un enfoque más centrado en el cliente, apalancado en una mayor y mejor gestión de los datos disponibles, y su puesta en valor mediante la analítica avanzada. La búsqueda de la eficiencia operativa está suponiendo un proceso de mejora continua y de transformación de las estructuras organizativas, operativas y tecnológicas de las compañías con el objetivo de

buscar la máxima productividad y aprovechamiento de los recursos, donde la inteligencia artificial jugará 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.

Adicionalmente, los cambios en los hábitos de consumo y en el comportamiento de los clientes, que demandan un mejor servicio (basado en los ejes de rapidez, disponibilidad y comodidad), y su forma de interacción con los nuevos canales,

incentivada por los avances tecnológicos y la irrupción de los dispositivos móviles, hacen necesario contar con modelos comerciales y logísticos capaces de sacar el máximo partido al modelo de distribución física en combinación con las actuales oportunidades de *e-commerce* (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 elevados y políticas tendentes a la restricción de la liquidez, 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, origen de grandes cambios en el ámbito económico y social. El crecimiento exponencial de las capacidades tecnológicas y la disminución de su coste a través de planes de pago por uso, el aumento de la conectividad y

servicios, el acceso universal a la información o el desarrollo de la inteligencia artificial, entre otros factores, han convertido a la tecnología en motor de los profundos cambios.

Esto está propiciando la aparición de nuevos modelos de negocio que aprovechan mejor la capacidad instalada, son más eficientes y potencian la innovación abierta.

La rápida evolución tecnológica está acelerando el proceso de transformación digital dando lugar a nuevos conceptos como la hiperautomatización o combinación de herramientas de automatización con machine learning e IA, la multiexperiencia con relación al cambio de la experiencia de usuario con el uso de la realidad virtual, aumentada y mixta, la democratización de los datos, el desarrollo y conocimiento con el apoyo a los profesionales en sistemas expertos, los “seres humanos aumentados” con dispositivos que mejoren las habilidades cognitivas, el enfoque ético en el uso de la IA, el *cloud computing* distribuido pasando de un modelo de nube centralizada a otro distribuido geográficamente, el *edge*

*computing* que potencia el procesamiento de la información y la entrega de contenidos cerca de las fuentes de datos, los objetos autónomos y colaborativos con la aplicación intensiva de la IA, o la consolidación del *blockchain* como plataforma para la optimización de las transacciones y el rastreo de activos.

Resulta clave que las empresas del sector tecnológico sean capaces de adaptar sus organizaciones orientando la gestión del talento hacia la innovación y dando respuesta a los riesgos del nuevo contexto, como la ciberseguridad, o a los nuevos paradigmas sociotecnológicos, como *Data Mesh*, generando valor a través de su transformación digital y asegurando la adaptación a la regulación vigente.

## **Otras industrias**

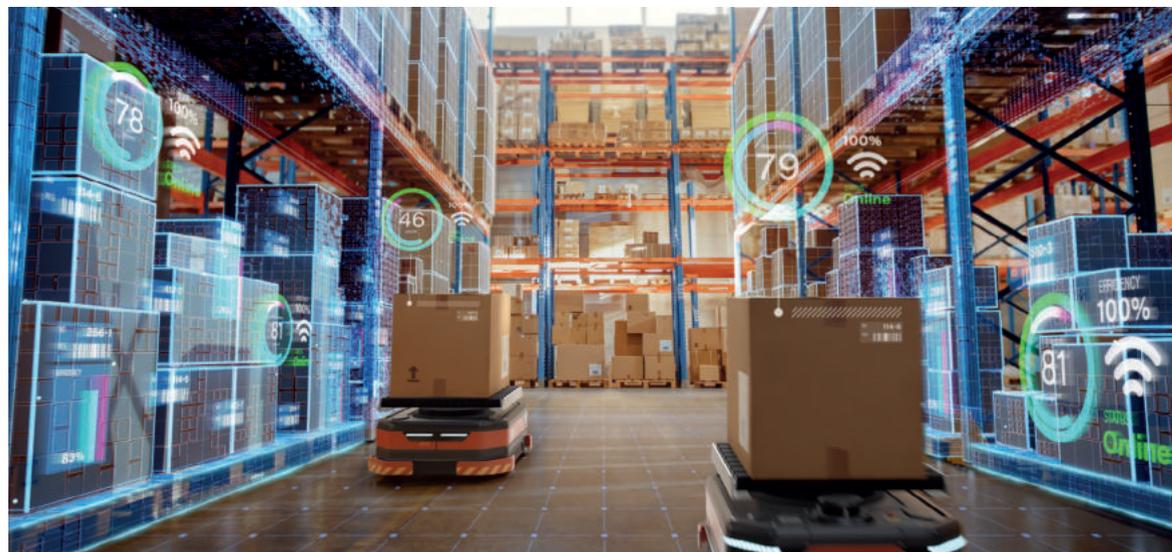
### *Industria*

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 el más afectado, con índices que reflejan una caída en la producción y en las exportaciones. Los sectores siderúrgico y químico aguantan mejor este impacto notando el enfriamiento del crecimiento respecto a años anteriores.

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



La elaboración de planes directores (que contemplen entre otros la optimización de rutas, embalajes, utilización de combustibles alternativos, etc.), la medición de la huella de carbono, así como la medición de riesgos climáticos, están, por tanto, a la orden del día.

Por otro lado, el auge del comercio electrónico continúa siendo la palanca de crecimiento del sector logístico, en el cual el uso de nuevas tecnologías es asimismo completamente disruptivo. En este sentido, tendencias como los almacenes robotizados, la flexibilidad en la fase de reparto para satisfacer las necesidades del cliente, la utilización de inteligencia artificial para optimizar las rutas y, en estado de menor madurez, el transporte autónomo, marcarán en el sector una transformación del negocio sin precedentes.

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.).

De forma adicional, los nuevos operadores del sector están cambiando el paradigma de la última milla, aumentando las expectativas de los clientes, ofreciendo servicios integrados, pagos securitizados y, en general, una mejor experiencia de cliente.

Existen asimismo iniciativas gubernamentales para fomentar la digitalización y la promoción de datos abiertos, procedentes de operadores públicos y privados, cuyo objetivo es el aumento de la competitividad y la eficiencia, así como la apertura de nuevas oportunidades de negocio a empresas emergentes.

Finalmente, derivado de este entorno de incertidumbre y requerimientos de inversión, el foco en la eficiencia en todas sus vertientes es un factor clave, el cual se materializa en aspectos tales como la optimización de procesos, la gestión eficiente de los recursos humanos o las políticas de reducción de costes.

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; así como en la evolución de sus procesos y sistemas hacia la digitalización, buscando, entre otros objetivos, la resiliencia en un entorno en el que la incertidumbre se está convirtiendo en una constante.

La necesidad de adaptación al comportamiento del consumidor (y en particular a los nuevos hábitos tanto de empresas como de particulares), es otro importante desafío para el sector.

# Industrias

## Turismo

La industria turística se ha configurado como uno de los sectores clave en el crecimiento de los países desarrollados. Si bien ha sido uno de los sectores más afectados por la pandemia, el año 2023 se consolida como el de la recuperación turística y, aunque las previsiones son positivas, afloran nuevos factores que amenazan la citada recuperación, como los conflictos bélicos o la alta inflación.

En todo caso es un sector que destaca por su elevada competitividad en un entorno cambiante, marcado por la irrupción de nuevos competidores, el cambio de las necesidades de los clientes o la aparición de nuevos modelos de negocio en el mercado (como la vivienda de alquiler turístico).

Para dar respuesta a este entorno, y una vez superada la pandemia, el sector debe ser capaz de poner en el centro de su reflexión estratégica al cliente, con el objetivo de trasladarle

una oferta más personalizada y de aumentar sus ratios de eficiencia en todos los ámbitos (operativo, gestión, etc.), apalancándose en la digitalización, la sostenibilidad, la retención del talento y la utilización de las nuevas tecnologías.

## Servicios profesionales

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

Para hacer frente a estos retos, las compañías deben continuar apostando por la investigación y el desarrollo de soluciones innovadoras, evolucionando en su diferenciación y liderazgo a través del conocimiento, mejorar la experiencia de cliente, transformar sus organizaciones en estructuras más flexibles y ágiles, y contar con modelos de gobierno y control adecuados que minimicen el riesgo.

## Sector educativo

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), añaden nuevos desafíos a la gestión de la vida universitaria.

### 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 buena tónica del mercado inmobiliario, configurándose como una de las industrias que más influyó en la recuperación económica tras el COVID-19.

El sector está realizando grandes esfuerzos en el desarrollo e incorporación de la transformación digital en sus operaciones. Además, los cambios en los controles de riesgos y los modelos de contratación, las inversiones relacionadas con los criterios ESG y una mayor colaboración público-privada, permitirán a las empresas cumplir con la creciente demanda de infraestructura al mismo tiempo que se logra una rentabilidad sostenible a largo plazo.

### Gobierno

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

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.

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, como el Artificial Intelligence Act en la Unión Europea o el Artificial Intelligence Bill of Rights en Estados Unidos.

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 tiene que estar constantemente adaptada a las nuevas necesidades que surgen a nuestros clientes en una realidad cambiante como la que vivimos”

Nuestros clientes están inmersos en complejos procesos de transformación de sus negocios que pretenden dar respuesta a una realidad cambiante.

Para poder atender a sus demandas, ponemos a su servicio un equipo altamente especializado en diferentes metacompetencias (estrategia, gestión comercial, finanzas, riesgos, transformación, nuevas tecnologías) y multidisciplinar (integrado por economistas, ingenieros, matemáticos, etc.), apoyado por un servicio de I+D de vanguardia.

Nuestra especialización por líneas de servicio facilita el diseño ágil de propuestas de valor que den respuesta precisa a los problemas que nos plantean nuestros clientes, siempre adecuadas a las características propias de sus sectores de actividad.

Nuestro profundo conocimiento sectorial nos facilita el entendimiento de los retos de nuestros clientes y nuestra especialización geográfica nos permite capturar la realidad local o regional, incorporando a nuestras soluciones peculiaridades normativas, sociológicas, culturales, etc. de las economías en las que operan nuestros clientes.

Llevamos décadas afinando nuestra propuesta de valor (añadiendo nuevos servicios y mejorando los ya existentes) para adaptarla a las necesidades cambiantes y específicas de nuestros clientes.

**Ana Díaz Tuya**  
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.

## **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, etc.

En particular y en el ámbito de impacto social, hemos seguido apoyando la labor de investigación y de difusión de la medición de impacto a través de la Cátedra de Impacto Social de ICADE,

de la que somos miembros fundadores, y que fue objeto de estudio en el *white paper* "Desafíos y oportunidades en la medición del impacto social".

Adicionalmente, Management Solutions ha entrado a formar parte de la Fundación SERES, asumiendo la responsabilidad de desarrollar una investigación sobre metodologías de medición del impacto social en los proyectos.

Asimismo, Management Solutions está apoyando a numerosas entidades en la medición de su impacto social. Prueba de ello es el Informe de Impacto Social de la Escuela Superior de Música Reina Sofía, elaborado por la Institución en colaboración con Management Solutions con el objetivo de medir el impacto social derivado de la actividad de la Escuela tomando como base el curso académico 2021-2022.

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 Explainable Artificial Intelligence (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* sobre la aplicación de IA en distintos sectores -como la gestión de recursos humanos, marketing y ventas, o el de la salud-, los LLM, el mantenimiento predictivo, etc.); 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 comercial y marketing

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



### Gestión y control de riesgos

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



### 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: 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.



### 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 actual contexto internacional se caracteriza por una coyuntura económica convulsa, afectada por un marco geopolítico inestable a nivel global. Los desequilibrios entre la oferta y la demanda y el incremento de los precios de los alimentos y de la energía, han tenido un impacto directo en el aumento de la inflación, lo que ha conllevado subidas notables de los tipos de interés por la actuación de los bancos centrales en su control. Todo ello sumado a una desaceleración en el crecimiento del PIB en diversas regiones.

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 y *big data*.

Para ello, el equipo de I+D cuenta con un centro especializado de *data scientists* dedicados a investigar nuevas aplicaciones, en colaboración con otros grupos externos, ideando y desarrollando soluciones específicas capaces de dar respuesta a los nuevos retos que se plantean en las industrias.

Estas actividades se vieron potenciadas mediante el apoyo del 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.

Durante este año se han celebrado cuatro comités, donde se han explorado alternativas y nuevas vías de investigación en inteligencia artificial, lo que ha permitido enriquecer la labor de I+D en su función de innovación.

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 ha iniciado una 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).

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.

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

También realiza la difusión del conocimiento a través de una app, desarrollada para facilitar la 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, etc., para distintos ámbitos de los sectores en los que opera la Firma.

- ▶ Prototipos: desarrollo de herramientas de soporte que permitan verificar y demostrar el correcto funcionamiento (pruebas piloto) de las metodologías desarrolladas, y generación de herramientas específicas para dar respuesta a nuevos requerimientos regulatorios o a necesidades de transformación de los clientes, facilitando los procesos de implantación global de soluciones corporativas.

- ▶ Software: mantenimiento de las herramientas de *data science* desarrolladas y gestión de la relación con proveedores de *software* científico.

- ▶ Control de calidad (QA): certificación de la calidad y 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 veintidós 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 últimos *white papers* elaborados por I+D,

publicados en 2023, que han tratado sobre temáticas como el hidrógeno y su papel como vector energético esencial en la evolución hacia una economía descarbonizada, el contexto y fundamentos de la inteligencia artificial explicable (XAI) y los desafíos en la interpretabilidad de los modelos, o sobre las tendencias y retos en materia de prevención de delitos financieros en la era digital.

- ▶ **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.

### Compromiso con la ciencia

La ciencia es, de acuerdo con la Unesco, una herramienta clave para el desarrollo del conocimiento, el progreso, la paz y el desarrollo de las sociedades, y está en el origen de todo desarrollo económico, social y político. Por su inmenso valor, Management Solutions integra la ciencia en su RSC.

Management Solutions vela por el impulso y desarrollo de la ciencia desde su fundación. El área de Investigación y Desarrollo (I+D) se constituyó como plataforma para promover el conocimiento y sirve, además de otros fines, para impulsar la formación continua de sus empleados en diversas materias científicas (p. ej., Matemáticas, Estadística y Algoritmia).

Por otra parte, como elemento fundamental de su actividad de mecenazgo, Management Solutions, a través de su

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

Con más de 1.500 científicos entre sus profesionales, Management Solutions apuesta por el desarrollo constante y se compromete a posicionar la ciencia como uno de los pilares fundamentales de su RSC, orientada tanto a sus empleados como a la sociedad.



# Haciendo que las cosas ocurran

## *Hemos crecido de manera orgánica y sostenida, multiplicando por 42 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 veintiún 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).

Veintiún años después, Management Solutions ha multiplicado por 42 su tamaño, cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 3.600 profesionales de máximo talento, con más de 1.800 clientes, líderes (globales o locales) en industrias reguladas, y con 45 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.

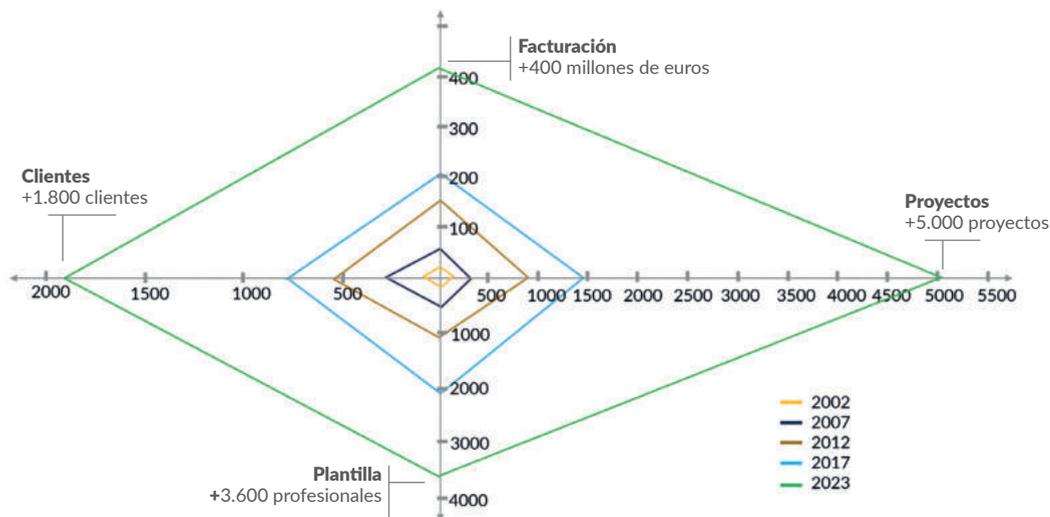
Con motivo de la celebración de su vigésimo aniversario, una representación de la Firma fue recibida en audiencia por S.M. el Rey de España, reconociendo de este modo la trayectoria y el papel desempeñado en la sociedad por Management Solutions a lo largo de sus veinte años de historia.

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.

## Gráfico de evolución de la Firma



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 2023, la Firma ha desarrollado su actividad en un escenario complejo y cambiante, en el que a las dinámicas que nos han impactado durante estos últimos años, 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, hay que sumar el impacto que provoca en nuestras vidas la irrupción de la inteligencia artificial.

### ***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.



### **Su Majestad el Rey Don Felipe VI recibió en audiencia a una representación de socios de Management Solutions en el Palacio de la Zarzuela de Madrid**

S.M. el Rey Don Felipe VI recibió en audiencia a una representación de los socios de Management Solutions, encabezada por el presidente de la Firma, D. Alfonso Serrano-Suñer, en el Palacio de la Zarzuela en Madrid, como reconocimiento a la trayectoria y al papel desempeñado en la sociedad por Management Solutions a lo largo de sus veinte años de historia.

Durante la audiencia, el Rey y los socios de Management Solutions conversaron sobre la situación actual de la economía y los desafíos a los que se enfrentan las empresas en el entorno empresarial global, destacando, entre otros,

los retos derivados de la transformación digital, el contexto del sector financiero o el protagonismo de la formación.

El Rey mostró un conocimiento profundo de la evolución de la Firma en estos veinte años y dirigió palabras de gran respeto y cariño hacia los logros alcanzados por todo el equipo de profesionales de Management Solutions, consciente de las dificultades de hacerlo en un sector tan competitivo, lo que supone sin duda el mejor reconocimiento posible en la celebración del vigésimo aniversario de la Firma.

# Haciendo que las cosas ocurran

## El 30 de diciembre de 2002 se constituye Management Solutions

### 2003, *Compromiso con la Excelencia*

Con 80 profesionales provenientes de Arthur Andersen y oficinas en Madrid, Barcelona y Bilbao, Management Solutions inició su andadura a finales de 2002. La confianza de los clientes en este nuevo proyecto empresarial hizo posible el despegue de nuestra firma, que desde sus inicios apostó por una sólida vocación internacional logrando estar presente en su primer ejercicio en España, EE.UU., Puerto Rico, México, Chile, Brasil y Argentina.

### 2004, *Making things happen*

El primer ejercicio se cerró con un crecimiento del 18%. Management Solutions consiguió sus primeros proyectos en Europa (Italia, Reino Unido y Portugal), mientras que en América consolidó su presencia abriendo una nueva sede en São Paulo, pasando en un año y medio de 80 profesionales a superar los 200.

### 2005, *Un mundo de soluciones*

El año comenzó con el incendio del Windsor, un importante reto que se superó con éxito y que no impidió lograr un crecimiento del 46% de la plantilla y reforzar la actividad en los grandes *players* internacionales. En 2005 se ampliaron las oficinas de

Ciudad de México y Santiago de Chile, potenciando además el área de Medios.

### 2006, *El valor de un equipo comprometido*

Con una marca cada vez más consolidada, se amplió la oficina de Nueva York, se llegaron a superar las 500.000 horas de consultoría y se apostó por estar a la vanguardia del conocimiento creando el área de I+D. La acción social y el deporte pasaron a formar parte del día a día de la Firma.

### 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

- 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)

- 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

- 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

2003

2004

2005

2006

2007

2008

- 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

- 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)

- 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)

organización de las primeras convenciones regionales en Latinoamérica.

### 2009, Nuevos retos, mismos principios

Pese a una coyuntura cada vez más adversa, en 2009 se logró superar el millón de horas de consultoría y se inició la actividad en Alemania, manteniendo una estrategia de crecimiento diversificado y sostenible. La Firma adquirió cada vez una mayor presencia geográfica e industrial y redobló su apuesta por el mundo universitario.

### 2010, Espíritu de superación

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

### 2011, Valores que marcan la diferencia

Frente a un mercado en recesión, Management Solutions fue capaz de incrementar su actividad con una tasa de crecimiento

del 19%, reforzando su apuesta por el talento con más de 1.000 profesionales y abriendo nuevas oficinas en Pekín y Varsovia, así como ampliando las sedes en Lisboa, Lima y Buenos Aires.

### 2012, Generando confianza

En 2012 se completó nuevamente un ejercicio exitoso, llegando a colaborar con más de 450 clientes y ampliando fronteras con la apertura de oficina en Bogotá y de dos nuevas sedes en EE.UU. (Massachusetts y Alabama). Se impulsó la difusión del conocimiento con nuevas convenciones regionales en América y se consolidó la apuesta por la formación con la puesta en marcha del primer máster en Consultoría de Negocio desarrollado en colaboración con la Universidad Pontificia Comillas (ICADE).

### 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).

### 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

- 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)

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

- 1.300 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



# Haciendo que las cosas ocurran

segunda oficina en Ciudad de México). Además se estrechó la relación con los reguladores (y en particular con el Banco Central Europeo) a través del establecimiento de un hub normativo en la oficina de Frankfurt.

## 2016, *Building the digital era*

En 2016 Management Solutions volvió a crecer más de un 16% y lo hizo en todas las geografías (especialmente en EE.UU. y en los principales mercados europeos), industrias y líneas de servicio, sumando más de 60 nuevos clientes y logrando superar los dos millones y medio de horas de consultoría ejecutando más de 1.000 proyectos. Durante el ejercicio se abrieron nuevas oficinas en Roma, París y Birmingham, y se cambió y amplió la sede de São Paulo. También se incrementó la inversión en formación en más de un 30% con respecto a 2015, y se extendió el programa máster en consultoría de negocio a México en colaboración con el Instituto Tecnológico de Monterrey.

## 2017, *Gestionando la transformación*

En 2017 Management Solutions creció con especial fuerza en Europa (Alemania duplicó su tamaño) y EE.UU. (más de un 50%), sumando más de 750 clientes (90 nuevos) y ejecutando

más de 1.300 proyectos. También se potencia la actividad en otras industrias (con foco en los sectores de distribución minorista). Durante el ejercicio se abrió una nueva oficina en Medellín, y se ampliaron las sedes de Madrid, Bilbao, Roma, Varsovia y Boston.

## 2018, *Innovation for growth*

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

## 2019, *Sustainable Growth*

En 2019 Management Solutions realizó cerca de 3 millones de horas de consultoría, creciendo nuevamente por encima del 10%, y abrió cuatro nuevas oficinas, en La Coruña (España), en

Ámsterdam (Países Bajos), Oslo (Noruega) y Quito (Ecuador), reforzando su apuesta por la diversificación geográfica. Además, durante este año la Firma se incorporó al Pacto Mundial de las Naciones Unidas, reforzando su compromiso con la sostenibilidad y la RSE, se obtuvo la certificación ISO 27001 en ciberseguridad, y se estrecharon los lazos con el mundo universitario y de la investigación con el lanzamiento de la Cátedra IDanae en *big data y analytics* en colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid.

## 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

- 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)

- 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

- 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)

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, comprometiéndose a alcanzar la neutralidad de carbono en 2030, 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.

- 2.700 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
- Objetivo de neutralidad de carbono en 2030

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

### 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).

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

2023

### Hoy Management Solutions...

- Ha multiplicado por 42 su tamaño, creciendo siempre, al margen de los ciclos económicos.
- Cuenta con un equipo multidisciplinar de más de 3.600 profesionales con una fuerte cultura corporativa.
- Sirve a más de 1.800 clientes líderes globales y locales.
- Es un *partnership* global que garantiza una respuesta eficaz a las necesidades de sus clientes.
- Está presente en más de 50 países de Europa, América, Asia, África y Oceanía a través de 45 oficinas en 43 ciudades del mundo.
- Cuenta con una propuesta de valor diferencial soportada en un I+D de vanguardia.



### “El cliente es nuestra razón de ser y está en el centro de todas nuestras actuaciones”

Queremos ser socios de confianza de nuestros clientes. Esto nos obliga a estar permanentemente atentos a sus necesidades y cumplir con excelencia nuestros compromisos, desarrollando modelos de relación duraderos que generen valor para ambas partes.

Nuestras prioridades están claras: primero el cliente, luego el equipo y finalmente uno mismo. Y es que el cliente es nuestra razón de ser y está en el centro de todas nuestras actuaciones. Por ello trabajamos con entusiasmo, conjugando talento, conocimiento y habilidades para solucionar de manera efectiva los retos a los que se enfrenta.

En definitiva, estamos donde estamos porque así lo han querido nuestros clientes, y eso lo tenemos muy presente a la hora de planificar nuestro futuro.

**José Ramón Gorrochategui**  
Socio de Management Solutions