

## Hitos de 2023

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



**25%**  
de crecimiento



**+5.000**  
proyectos en  
curso



**+50%**  
de ellos originados  
durante el ejercicio





Open  
High  
Low  
Close



Transmitting



172.29	- 4.49
1,023.88	- 13.73
0.00	+ 0.00
24,285.95	-178.74
6,952.86	- 7.46
11,192.69	+ 54.20
25,927.68	- 91.73

# Creating value in the age of Artificial Intelligence

*En Management Solutions somos conscientes del poder transformador de la IA, así como de los desafíos que conlleva*



Alfonso Serrano-Suñer. Yearly Meeting 2023, Madrid, España

Bajo el lema “*Creating value in the age of Artificial Intelligence*”, Management Solutions organizó en el mes de julio su Convención Anual en el Teatro Real en Madrid.

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

En años anteriores se habían abordado temas como la transformación, el crecimiento sostenible, la confianza, el liderazgo, el emprendimiento.

En esta ocasión, la Convención se centró en un tema de gran actualidad y que impacta en la propuesta de valor de la Firma: la creación de valor en la era de la inteligencia artificial.

Tras realizar un repaso sobre la evolución de la IA, se expuso el posicionamiento de la Firma ante un avance emergente con alto poder transformador como es este.

La IA, según la definición del Departamento de Estado de los EE.UU., es un sistema basado en una máquina capaz de hacer predicciones, recomendaciones o tomar decisiones que influyen en entornos reales o virtuales para objetivos definidos por el ser humano.

Este avance comparte similitudes en su evolución con el de Internet: ambos comenzaron como proyectos de investigación, que se integraron en industrias específicas y, finalmente, se expandieron al gran público mostrando su enorme potencial. Y todo ello ocurriendo a gran velocidad, con apenas tiempo para asimilar riesgos y oportunidades.

Lo cierto es que hoy Internet se ha convertido en una herramienta fundamental en nuestras vidas, cuesta imaginar cómo sería nuestro trabajo sin internet; y no es descartable que pase algo similar con la IA.

Y es que el avance en el uso de la IA es innegable. Soluciones como ChatGPT han logrado el récord de adopción más rápida de la historia, con 1 millón de usuarios en 5 días, 100 millones en 2 meses, y más de 1.000 millones a cierre de los seis meses de su lanzamiento.

El avance de la inteligencia artificial se ha visto favorecido por factores como la facilidad de uso de estas tecnologías y la democratización del acceso a la tecnología (consecuencia directa de la transformación digital en la que estamos inmersos).

La intuitiva interfaz de usuario de los *Large Language Models* (LLM) o la utilización de “copilotos” en los principales productos de software del mercado, han simplificado y universalizado el uso de IA. Dichos factores, junto a la (hasta ahora) gratuidad de muchos de servicios basados en IA, han contribuido a su rápida adopción.

Si rebuscamos en la historia, podríamos decir que la IA comienza a tomar forma como disciplina científica en la década de 1950, cuando un grupo de investigadores del Dartmouth College se propuso crear una máquina que pudiera pensar y aprender como un ser humano. Fue precisamente en la Conferencia de Dartmouth celebrada en EEUU en 1956, donde el matemático John McCarthy acuñó el término “inteligencia artificial” como “el campo de la ciencia y la ingeniería centrado en crear máquinas inteligentes”.

También en los 50, Alan Turing, otro precursor de la IA (matemático británico que descifró la máquina Enigma en la 2ª Guerra Mundial), formuló la famosa prueba que adoptó su nombre, que pretendía medir la capacidad de una máquina para exhibir un comportamiento inteligente similar o indistinguible a la de un ser humano. Esta prueba sigue siendo usada hoy en día para evaluar los resultados de soluciones basadas en IA.

En las décadas siguientes se produjeron avances notables, como la creación de Eliza, un programa de procesamiento de lenguaje natural que podía simular conversaciones con humanos. Pero fue a comienzos del siglo XXI cuando la IA empezó a tener un verdadero impacto en una amplia variedad de industrias (medicina, agricultura, automoción, energía, finanzas, educación, etc.).

Si bien lo más espectacular estaba aún por llegar, de hecho, está ocurriendo ahora mismo (siendo nosotros testigos de ello), y coincide con la aparición de la IA generativa y sobre todo de los LLM como GPT-4 de Open AI Foundation y su interfaz Chat GPT. No es el único, claro, existen modelos *open-source* como Bloom, y los gigantes tecnológicos también han desarrollado sus propios LLM, entre ellos Bard (Google), Bedrock (AWS) o LLaMA (Meta).

De hecho, este último (LLaMA) se ha convertido involuntariamente en un modelo *open-source* tras su filtración de sus fuentes, dando un impulso decisivo a la investigación y desarrollo de modelos “en abierto”.

En todo caso y pese a su rápido desarrollo y uso extensivo, la monetización de los LLM aún está en fase embrionaria, aflorando dos modelos básicos, el pago por servicios o la publicidad.

Los LLM actuales están basados en una arquitectura llamada “transformer”, introducida por Google en 2017, que consiste en un modelo de lenguaje autorregresivo que genera predicciones palabra por palabra (aplicando técnicas de *deep learning*). Para ello, los LLM se entrenan con cantidades masivas de datos, que en la mayoría de los casos provienen de fuentes no reveladas, con el riesgo que esto conlleva.

En los LLM de mayor escala, la red neuronal puede alcanzar billones de parámetros, y los tiempos de entrenamiento pueden ser de meses. Esto, sumado al uso masivo que se hace de los LLM, conlleva un consumo energético muy relevante. El caso es que no se les instruye sobre gramática, semántica ni estructura del lenguaje, sino que aprenden a predecir la siguiente palabra en una frase dadas las palabras anteriores.

En este proceso de aprendizaje “emergen” capacidades sencillas y esperables, como continuar o resumir un texto, pero también otras sorprendentes e inesperadas, y todavía no del todo explicadas, como hacer deducciones lógicas, explicar una metáfora, comprender la ironía, o programar, entre otras muchas.

Estos modelos de lenguaje están alcanzando niveles de comprensión y formulación de texto y código muy cercano al humano y en algunos puntos, superior. Cuesta abarcar la enormidad de las implicaciones de la IA y su potencial transformador. Por ello es importante detenernos un momento en alguno de los desafíos más relevantes en la adopción de la IA.

# Creating value in the age of Artificial Intelligence

*Fieles a nuestro propósito, nos comprometemos a crear valor a través de la IA, contribuyendo así al crecimiento sostenible de nuestros clientes, profesionales, y de la sociedad*

De hecho, algunos de los propios impulsores de la IA, firmaron una carta abierta en la que pedían paralizar 6 meses el entrenamiento de los LLM más potentes para entenderlos mejor y regular sus riesgos.

El primero de dichos desafíos y quizás el más inquietante son los sesgos cuando no directamente errores que pueden contener los resultados de los modelos basados en IA.

Y es que los LLM “hablan” con asertividad y resultan muy creíbles (lo que se conoce como “efecto Eliza”), pero la realidad es que se pueden equivocar, que tienen sesgos potencialmente muy peligrosos, o que directamente se pueden inventar respuestas.

OpenAI Foundation ha admitido que ChatGPT tiene carencias, y esto se produce, fundamentalmente porque sus modelos han sido entrenados con datos obtenidos, entre otras fuentes, de Internet, que a su vez contiene carencias y sesgos.

Como respuesta a los riesgos derivados de dichos sesgos, se están desarrollando mecanismos de control sobre algunas soluciones de LLM. Pero el tema no es sencillo ya que dichos mecanismos de control podrían convertirse fácilmente en una suerte de censura.

En todo caso y para mitigar estos sesgos procede detectarlos, identificar su origen, y facilitar la opción de corregir la fuente del sesgo de manera explícita y transparente. Tarea nada sencilla ya que estamos hablando de redes neuronales profundas que pueden llegar a billones de parámetros, y cuya interpretabilidad resulta muy compleja.

Otro claro desafío en la adopción de la IA, son, las propias fuentes de información. Y es que los LLM absorben textos y aprenden a imitarlos. Si esos textos contienen errores, prejuicios o desinformación, el modelo reproducirá esos problemas.

Para mitigar este riesgo, es esencial comprender y gobernar las fuentes utilizadas en el entrenamiento. Desafortunadamente, los proveedores de LLM no suelen ser transparentes en cuanto a sus fuentes.

Y el propio Parlamento Europeo ya se ha pronunciado al respecto, advirtiendo que los modelos generativos, como GPT, tendrán que cumplir requisitos adicionales de transparencia.

Otro desafío muy relacionado con todo lo anterior es el de la privacidad de la información y el uso ético de los resultados de las soluciones de IA.

Y es que los LLM pueden ser entrenados con datos confidenciales y al operar en la nube, esto puede llevar a la violación de la privacidad o de la propiedad intelectual. Algunos países europeos han prohibido o limitado temporalmente el acceso a ciertos LLM por razones de protección de datos.

Para mitigar estos riesgos, tal y como se recoge en nuestro marco para la utilización de soluciones basadas en LLM resulta es esencial: i) obtener consentimiento del cliente y transparentar su uso; ii) prohibir la incorporación de información confidencial; iii) anonimizar los datos propios y de terceros que se utilicen; y iv) contrastar siempre los resultados con fuentes fiables.

Podríamos seguir enumerando muchos más desafíos asociados al uso extensivo de la IA, como cuestiones relativas a la seguridad o a la eficiencia, o la competitividad, y es que no usar la IA se puede convertir en una desventaja competitiva.

Pero para concluir este apartado cabe destacar un último desafío como es la sostenibilidad de los citados LLM. Y es que, aunque hay estudios subrayan el potencial de la IA para combatir cuestiones como el cambio climático, la realidad es que su consumo energético plantea preocupaciones significativas.

Hasta tal punto que ya hay reguladores (como el Parlamento Europeo) que van a exigir "métodos de medición y registro que permitan calcular el impacto medioambiental de los sistemas [de IA]".

Y es que es natural que los reguladores y supervisores también se posicionen sobre el uso de la IA. Regulaciones como el AI Act de la Comisión Europea y el AI Bill of Rights en Estados Unidos, buscan precisamente establecer marcos legales para abordar algunos de los principales desafíos que implica su adopción.

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, y iii) de la sociedad.

Con respecto a nuestros clientes, nuestro compromiso se sustancia en la actualización continua de nuestra propuesta de valor para dar respuesta a las nuevas necesidades que surgen en torno a la IA.

Un ejemplo lo tenemos en las técnicas de explicabilidad que hemos desarrollado para ayudar a interpretar las decisiones que toman los modelos de IA, contribuyendo así a generar confianza en ellos.

También, y con el fin de evitar dependencias de terceros que pudieran ser irreversibles, llevamos años afinando nuestro propio método de construcción de modelos (incluyendo los de IA): la modelización por componentes ("Modelcraft"), una metodología que permite el desarrollo eficiente de modelos avanzados (con mayor capacidad predictiva y menores tiempos de desarrollo), manteniendo siempre el control en su proceso de construcción y documentación.

Otro ejemplo más lo tenemos en nuestras soluciones para gestionar la privacidad de los datos usados por los modelos de IA; no solo a las relativas a BCBS239 o GDPR, sino también los desarrollos que estamos realizando (en colaboración con expertos de primer orden) en torno al aprendizaje federado y la computación distribuida.

Todo lo anterior, y mucho más, se ha ido integrando en nuestra nueva propuesta de valor sobre IA, diseñada para acompañar a nuestros clientes en el proceso de: i) evaluación, ii) adopción, y iii) seguimiento de la IA. Abordando tanto los usos como la adecuación normativa.

Con relación a nuestro compromiso con la Firma, es decir con todos sus profesionales, Management Solutions ha elaborado su propio marco de adopción de la IA, que define las reglas para su uso interno. Complementario a dicho marco y en el plano de la regulación, se ha desarrollado en la intranet un capítulo



Yearly Meeting 2023, Madrid, España

# Creating value in the age of Artificial Intelligence

específico de normativa básica sobre IA, y se han elaborado Notas Técnicas para facilitar la difusión del conocimiento en la materia.

Además la Firma invierte decididamente en la formación de sus profesionales; y lo hace a través de un plan que se actualiza constantemente con ayuda de I+D, de los responsables de nuestras metacompetencias y de la Universidad.

Un plan que se concreta en más de 300.000 horas anuales de formación, de las cuales 70.000 se dedican a nuevas tecnologías y modelización avanzada (*machine learning, big data, etc.*).

A ello se suma también un plan de certificaciones en varios ámbitos, y en particular el referente a las grandes plataformas tecnológicas, y que incluyen aspectos como ciberseguridad, la arquitectura de sistemas *cloud*, y cómo no, la IA.

Por último, y con relación al compromiso de la Firma con la Sociedad, cabe destacar las colaboraciones en materia de investigación con la universidad (a través de cátedras), y con instituciones de máximo prestigio como la Real Academia de Ciencias, el CSIC o el Círculo de Empresarios, por citar algunas; así como la divulgación científica que se realiza a través de publicaciones especializadas y de la organización de eventos o la participación en foros internacionales, donde, entre otras cuestiones, la Firma comparte su visión sobre IA.

Además, buena parte de las citadas colaboraciones han derivado en: i) proyectos punteros de modelización avanzada (como el desarrollo de LLM más sostenibles); ii) aplicaciones novedosas de la IA (como la identificación de patrones en virología), o iii) la contribución al desarrollo de energías alternativas (como el hidrógeno).

En definitiva, en la era de la IA, nos mantenemos fieles a nuestra misión de crear propuestas de valor para nuestros clientes comprometiéndonos con su implantación efectiva.

Pero nada de esto sería posible si no contáramos con una cultura diferencial. Porque importa lo que hacemos y cómo lo hacemos.

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

Qué mejor prueba de todo ello, que constatar cómo, tras algo más de veinte años emprendiendo, la Firma ha logrado multiplicar por más de 42 veces su tamaño. Somos hoy más de 3.600 profesionales de extraordinaria valía, operando en más de 50 países de Europa, América, Asia, África y Oceanía, a través de las ya 45 oficinas que tenemos en el mundo. Estamos construyendo una gran Firma que ambiciona liderar la consultoría de negocio a nivel internacional, en todas las industrias en las que opera y en todas las líneas de servicio que presta a sus ya más de 1.800 clientes, que a su vez son grandes líderes globales y locales.

Una Firma que cuenta con un equipo de talento, con fuerte perfil analítico pero que a la vez atesora un profundo conocimiento del negocio de sus clientes. Un equipo multicultural, joven y bien formado. Un equipo de



emprendedores que demuestra a diario su vocación de servicio, su talento y su compromiso con la creación de valor, también, en la era de la IA.

En 2023 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos hace un año, creciendo por encima de lo presupuestado, aumentando nuevamente la cuota de mercado, y haciéndolo de manera orgánica, diversificada y sostenida, aplicando un modelo de gestión que maximiza nuestro potencial, garantiza la proyección de nuestros profesionales y sienta las bases de un crecimiento sostenido para los próximos años.

Hemos seguido ampliando nuestro radio de acción a nuevos mercados, además de consolidar nuestra presencia en los países en los que ya operábamos (operamos ya en más de 50 países de Europa, América, Asia, África y Oceanía). Todas nuestras líneas de servicio han crecido de manera equilibrada y también hemos dado pasos importantes en el proceso de diversificación sectorial.

Como resultado de todo lo anterior, hemos aumentado nuestra presencia en gran parte de las entidades con las que ya veníamos colaborando, extendiendo nuestra prestación de servicios a nuevas áreas y divisiones de negocio, impulsando la diversificación sectorial con el despliegue en nuevas industrias, y hemos seguido incrementando nuestra cartera de clientes.

Una cartera integrada por más de 1.800 clientes, grandes multinacionales, corporaciones y entidades líderes locales, a la que se han incorporado más de 300 nuevos nombres, todos ellos de importancia estratégica en sus respectivos mercados. Adicionalmente, durante el ejercicio hemos aumentado nuestra presencia y visibilidad en los reguladores y supervisores de los mercados en los que estamos presentes.

Como ya se ha mencionado, el crecimiento de nuestra actividad no hubiera sido posible sin contar con el extraordinario equipo de más de 3.600 profesionales que conforman nuestra Firma. Un equipo de profesionales de talento, comprometido, acreedor de una fuerte cultura corporativa basada en unos valores que marcan la diferencia. Un equipo que ha crecido desde la base, global, multicultural, multidisciplinar y plenamente integrado. Un equipo íntegro y responsable, capaz de aportar soluciones diferenciales a los retos planteados por nuestros clientes.

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

Afrontamos el futuro con ilusión y confianza, con el firme propósito de ayudar a nuestros clientes a crecer de manera sostenible. Y es que en Management Solutions, seremos lo que nos propongamos ser, convencidos de que lo mejor de la Firma está por llegar.



Yearly Meeting 2023, Madrid, España

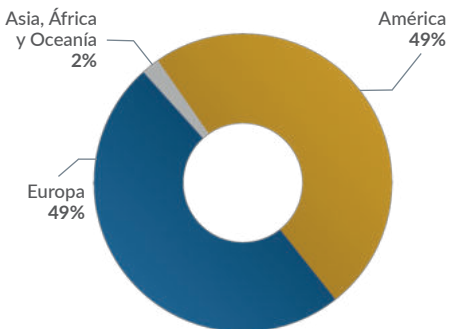


# Diversificación

Durante el año 2023 hemos seguido avanzando en nuestro proceso de diversificación:

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

## Diversificación geográfica<sup>4</sup>



### América

- ▶ Norteamérica (Estados Unidos, Canadá y México) crece con mucha fuerza y se refuerza con nuevas aperturas en México (Querétaro).
- ▶ Sudamérica logra un crecimiento récord por encima del 50%, liderado por Brasil que abre oficina en Río de Janeiro.
- ▶ Crecimiento en todos los países de Centroamérica.

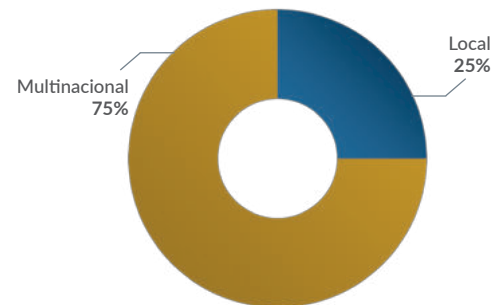
### Europa

- ▶ España alcanza un crecimiento del 15% y se refuerza con la apertura de Málaga.
- ▶ Las oficinas de Reino Unido, Alemania y Francia consolidan su liderazgo creciendo a dos dígitos.
- ▶ Italia y Polonia se disparan (+50%) y abren nuevas sedes (Bolonia y Breslavia, respectivamente).
- ▶ Países Bajos, Portugal y Países Nórdicos crecen por encima del 20%.
- ▶ Suiza triplica su tamaño.
- ▶ Crecimiento sostenido en el resto de Europa (con foco en Europa del Este).

### Asia, África y Oceanía

- ▶ Se consolida la actividad en China y Turquía.
- ▶ Crecen las operaciones en África con foco en Sudáfrica.
- ▶ Inicio de la actividad en Australia con apertura de oficina en Sídney.

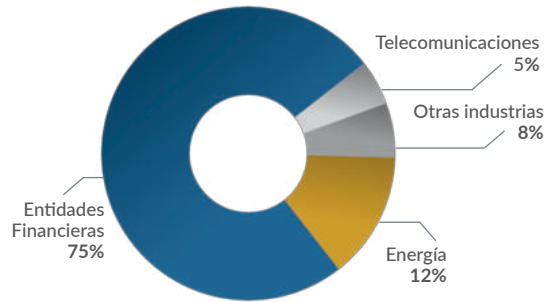
## Diversificación de clientes<sup>4</sup>



- ▶ Más de 1.800 clientes activos.
- ▶ 300 nuevos clientes (de todas las geografías e industrias).
- ▶ Refuerzo de la presencia en clientes:
  - Aumento de la presencia en clientes líderes globales y locales.
  - Incremento de la relación con Reguladores, Supervisores y Organismos Supranacionales.
  - Refuerzo del modelo de relación con proveedores estratégicos.

<sup>4</sup> Medido en horas de consultoría

### Diversificación sectorial<sup>5</sup>



#### Finanzas

- ▶ Crecimiento sostenido (+20%) basado en:
  - Una mayor especialización por negocios (pagos).
  - Referentes en transformación digital y sostenibilidad.
  - Liderazgo en adecuación normativa.

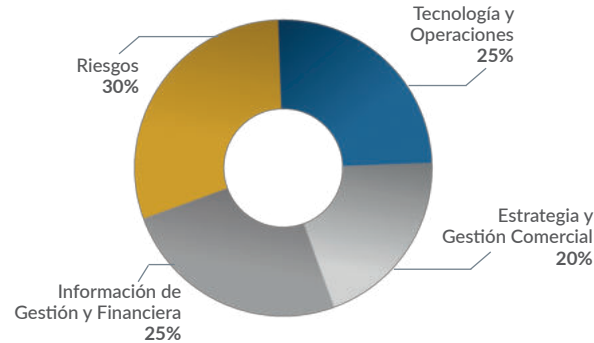
#### Energía y Telecomunicaciones

- ▶ Fuerte crecimiento (+20%) motivado por:
  - El aumento de la base de clientes.
  - La mayor oferta de servicios (transformación digital, inteligencia artificial, *agile*, sostenibilidad, etc.).
  - El despliegue de ambas prácticas en más países (especialmente en América).

#### Otras industrias

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

### Diversificación de soluciones<sup>5</sup>



- ▶ Más de 5.000 proyectos (50% nuevos) en todas nuestras metacompetencias:

- Sostenibilidad (ESG).
- Inteligencia artificial (Modelcraft, Hatari, Gamma).
- Gobierno de Datos y Modelos (MRM, Validación).
- Digitalización (“go to cloud”).
- Eficiencia (Organización y Procesos).
- Rentabilidad y solidez financiera.
- Gestión avanzada de Riesgos (financieros y no financieros).
- Ciberseguridad.
- Mejora continua de nuestras soluciones propietarias:
  - Modelcraft University.
  - MS<sup>2</sup>: medición de Impactos Climáticos.



### “Afinamos constantemente nuestra propuesta de valor ante una realidad cambiante”

Hoy, más que nunca, las empresas buscan respuestas adecuadas ante un entorno incierto y en permanente transformación.

Esto nos obliga a entender en profundidad las nuevas dinámicas competitivas, identificar adecuadamente los problemas a los que se enfrentan nuestros clientes, aportar soluciones de valor y colaborar en su implantación efectiva.

En particular hemos hecho grandes esfuerzos para diseñar una propuesta de valor diferencial en temas tan relevantes para nuestros clientes como el proceso de adopción de la inteligencia artificial o la sostenibilidad.

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

**Marta Hierro**  
Socia de Management Solutions

<sup>5</sup> Medido en horas de consultoría

# Crecimiento e Innovación

## Crecimiento rentable

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

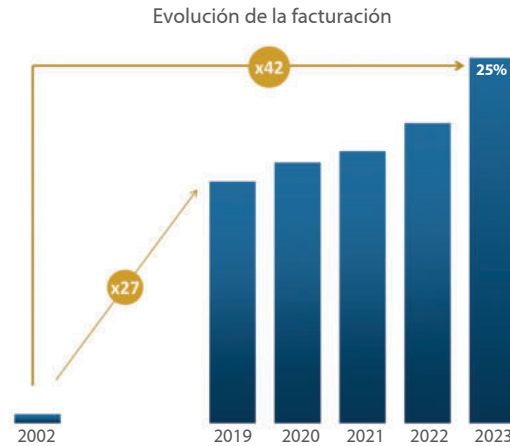
## Innovación I+D+i

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

## Gestión de Recursos Humanos

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

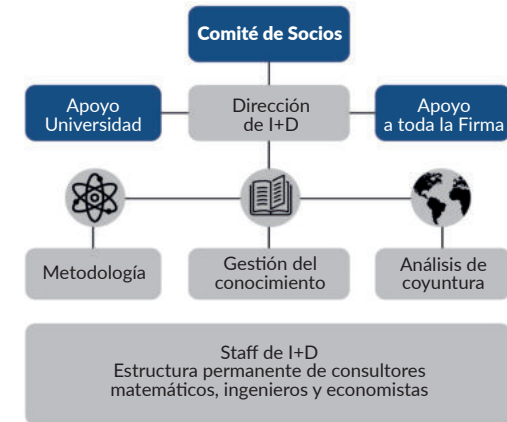
## Crecimiento rentable



- ▶ Crecimiento sostenido del 25%<sup>6</sup> (orgánico, diversificado, rentable).
- ▶ Cerca de cinco millones de horas de consultoría.
- ▶ Ganando cuota en nuestros principales mercados de referencia.
- ▶ Rigor en la gestión financiera.
- ▶ Cumpliendo los cinco pilares del plan estratégico Y25:
  - Apuesta por la sostenibilidad.
  - Mayor oferta cuantitativa y digital (+alianzas).
  - Crecimiento multinacional ("one Firm").
  - Especialización sectorial (nuevas industrias).
  - *Smart Working*.

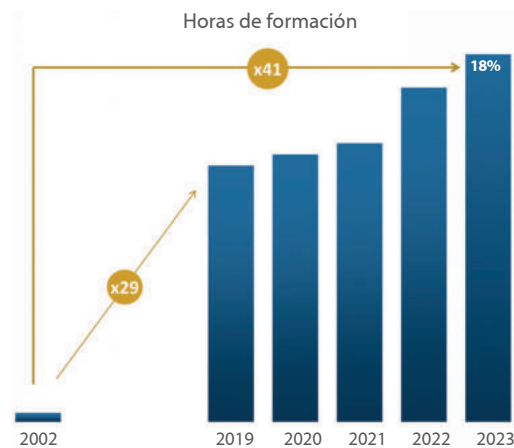
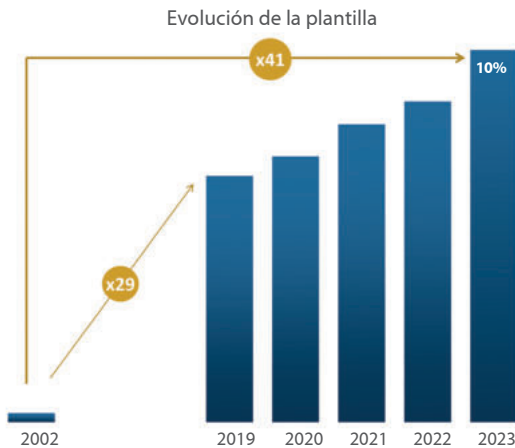
<sup>6</sup>400 millones de euros de facturación anual.

## Innovación I+D+i



- ▶ Inversión equivalente al 10% de la capacidad de la Firma.
- ▶ Estructura permanente integrando equipos de:
  - Metodología (Innovación).
  - Gestión del conocimiento (metacompetencias, normativa, *benchmarks*, publicaciones, formación, etc.).
  - Análisis de coyuntura.
- ▶ Cobertura global (todos los países, industrias y líneas de servicio).
- ▶ *Hub* normativo en Frankfurt, sede del BCE.
- ▶ Colaboración con universidad / instituciones / empresas.
- ▶ Ejecución del Plan Global de I+D (más de 250 acciones ejecutadas):
  - Metodología:
    - IA aplicada (siete nuevas propuestas de valor en la materia).
    - Soporte a las cátedras: Cátedra iDanae de *big data* y *analytics* (UPM), Cátedra de Impacto Social (U.P. Comillas) y Cátedra de Estudios sobre el Hidrógeno (U.P. Comillas)
    - Colaboraciones con la Real Academia de Ciencias de España (por ejemplo en ámbitos como la virología o IA sostenible).
  - Gestión de Conocimiento:
    - Afinado de propuestas de valor.
    - Actualización del Plan de Formación.
    - Servicio de alertas normativas (a través de tres canales: app, web y redes sociales).
    - Más de 100 publicaciones especializadas (internas y externas).
  - Análisis de coyuntura: un informe global e informes detallados para 22 países.

## Gestión de Recursos Humanos



*En 2023 hemos vuelto a superar los objetivos cualitativos y cuantitativos que nos marcamos*

- ▶ Más de 3.600 profesionales, creciendo desde la base, con más de 1.000 incorporaciones y más de 300 becas durante el ejercicio.
- ▶ Promoción basada en el mérito de toda la pirámide:
  - Refuerzo de la primera línea de dirección (18 nuevos Socios y 18 nuevos Directores).
  - Mayor capacidad directiva (162 nuevos Gerentes y Supervisores).
  - Crecimiento orgánico en todas las categorías.
- ▶ Gestión global de la pirámide ("one team").
- ▶ Excelencia en la incorporación de talento (más de 200.000 candidatos analizados).
- ▶ Refuerzo de los vínculos con la Universidad y el Postgrado:
  - Presentes en más de 370 facultades de Europa, América, Asia, África y Oceanía.
  - Cerca de 350 convenios de colaboración.
  - Más de 10 premios de Trabajo Fin de Grado o Máster y patrocinios.
  - Impartiendo formación en varias de las universidades más prestigiosas de Europa y América.
- ▶ Refuerzo de los procesos de supervisión, evaluación y tutoría:
  - Procesos de evaluación continua, primando el talento.
  - Programa semestral de tutorías (intentando alinear las necesidades de los profesionales con las oportunidades que ofrece la Firma).
  - Seguimiento semestral de Recursos Humanos al equipo directivo.
- ▶ Énfasis en la formación:
  - Más de 330.000 horas invertidas en formación.
  - Más de 750 cursos impartidos (17 nuevos).
  - Mejora continua del Plan de Formación:
    - Graduación de la décima promoción del Máster en Consultoría de Negocio Management Solutions – ICADE Business School en España.
    - Graduación de la sexta promoción del Diplomado en el Tecnológico de Monterrey en México.
    - Programa avanzado de formación en colaboración con INSPER en Brasil.
    - Desarrollo del e-learning (Moodle y Coursera) de formación reglada / voluntaria.
    - Complemento externo: con foco en el equipo directivo (CFA, FRM, PMP, PSM, PMI, CISA, ICAI, Cloud, etc.).

# Comunicación y flexibilidad organizativa

## Comunicación

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

## Flexibilidad organizativa

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

## Comunicación



- ▶ Refuerzo de la promoción de marca con motivo del 20 aniversario.
- ▶ Canales de comunicación digital:
  - Nuevos contenidos en *intranet* y *web* (píldoras formativas, *webinars*, *One Team*, etc.).
  - Despliegue de nuevos idiomas en web corporativa.
  - Nuevos contenidos en RRSS.
- ▶ Más publicaciones especializadas:
  - Publicación de *white papers* sobre hidrógeno, *Explainable Artificial Intelligence* o delitos financieros.
  - Informes trimestrales de coyuntura (4 informes globales y 88 informes de país).
  - Notas técnicas y novedades normativas (*cross industria*).
- ▶ Mayor presencia en foros de profesionales y de Supervisores.
- ▶ Más Acción Social, patrocinio y mecenazgo:
  - Más de 50 actividades solidarias: "Multiplica x2 tu apoyo a los damnificados por los terremotos en Turquía", Navidades Solidarias, VI Carrera Solidaria, Concierto de Navidad Solidario, donaciones de sangre, donaciones de equipos informáticos, voluntariados corporativos, participación en eventos deportivos solidarios, etc.
  - Colaboraciones con ONG, fundaciones e instituciones (Teatro Real, Real Academia de Ciencias, Fundación Pro RAE, Escuela Superior de Música Reina Sofía, Fundación Princesa de Girona, Fundación ONCE, Fundación Prodis, Fundación SERES, etc.).
- ▶ Pacto Mundial de las Naciones Unidas.
- ▶ Mayor apoyo al Club Deportivo en todas las oficinas de la Firma:
  - Más de 1.000 participantes en torneos deportivos internos y externos.
  - Organización de eventos deportivos: torneos de golf, torneos de pádel, fútbol sala y otros deportes (*curling*, ajedrez, *volleyball*, tenis playa, etc.).

## Flexibilidad organizativa



- ▶ Refuerzo de las áreas y funciones de Medios:
  - Refuerzo de la estructura en todas las áreas de medios.
  - Ejecución del plan de transformación tecnológica:
    - Automatización de procesos (BC/MIS).
    - Implantación del nuevo TESS web.
    - Refuerzo de la seguridad informática.
  - Apertura de nuevas oficinas en Málaga (España), Estocolmo (Suecia), Breslavia (Polonia), Querétaro (México), Río de Janeiro (Brasil) y Sídney (Australia), y renovaciones/ampliaciones en Barcelona (España), Londres (Reino Unido), Ámsterdam (Países Bajos), Ciudad de México (México), Bogotá (Colombia), Quito (Ecuador) y São Paulo (Brasil).
- ▶ Función global de control (Auditoría, Calidad y Cumplimiento):
  - Actualización y difusión de políticas corporativas.
  - Formación continua a todos los profesionales sobre políticas corporativas.
  - Elaboración de un mapa de cumplimiento global.
  - Informes de Auditoría Interna y *Quality Assurance* (anuales/semestrales/trimestrales/mensuales).
  - Certificaciones externas en procesos (ISO 9001), en Ciberseguridad (ISO 27001), en Compliance Penal sobre prevención de delitos (UNE 19601), en Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (ISO 22301) y en cálculo de la huella de carbono (ISO 14064).



Ignacio Layo. Yearly Meeting 2023, Madrid, España

## “Un año más, hemos vuelto a superar todas las metas que nos marcamos”

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

Gracias a ello, el balance del ejercicio ha sido excelente, logrando un crecimiento sostenido superior al 25%.

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

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

Un equipo, en definitiva, de emprendedores.

Tal y como dicta nuestro lema, ¡hemos hecho que las cosas ocurran! Y lo hemos hecho dando muestras de una gran capacidad de adaptación y transformación para generar valor en la era de la inteligencia artificial.

**Ignacio Layo**  
Socio de Management Solutions



Yearly Meeting 2023 São Paulo, Brasil