

# Compromiso con el cliente

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



**+1.800**  
clientes globales y locales



**300**  
de ellos nuevos



**+100**  
publicaciones especializadas





# Orientación al cliente

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



## Nuestros partners estratégicos

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

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

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

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

### **Diversificación de clientes**

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

Al cierre del ejercicio, Management Solutions contaba con más de 1.800 clientes activos (300 nuevos clientes en el año), agrupados en tres grandes segmentos: multinacionales con origen americano o europeo, entidades locales y confederaciones

nacionales o regionales, todas ellas instituciones líderes en sus respectivos mercados.

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

### **Modelo Global**

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

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

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

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

## Metodología del control de calidad

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

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

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

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

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

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

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

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

## Certificado de calidad ISO 9001

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

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

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

## Metodología del control de calidad

### Actividades

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

### Entregables

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

# Compromiso con la industria

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

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

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

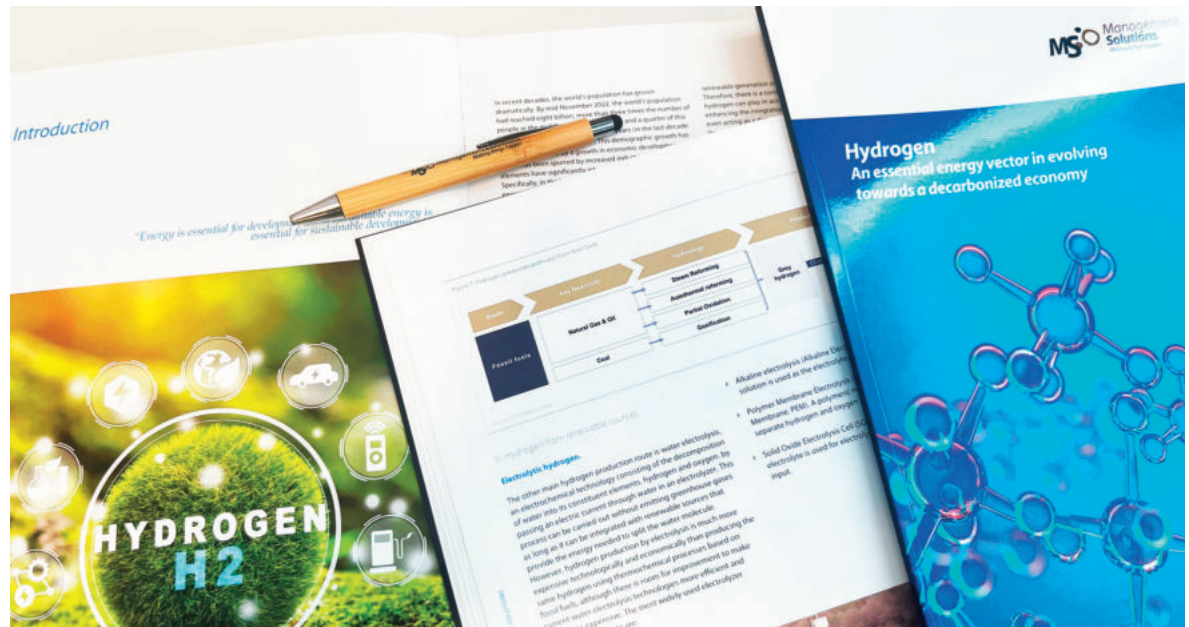
### **Publicación de estudios e informes sectoriales**

Durante 2023 Management Solutions publicó tres *white papers* relacionados con 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, y sobre las tendencias y retos en materia de prevención de delitos financieros en la era digital.

### *El hidrógeno, vector energético esencial en la evolución hacia una economía descarbonizada*

En las últimas décadas, la población mundial ha crecido de forma notable. A mediados de noviembre de 2022 se alcanzaron los 8.000 millones de habitantes, más de tres veces el número existente a mediados del siglo XX, y la cuarta parte de ese incremento se ha producido en los últimos 25 años (solo en la última década este incremento es de un 11,3%). Este crecimiento demográfico ha venido acompañado de un proceso de industrialización como medio para impulsar el desarrollo económico. Ambos elementos han intensificado la demanda de energía de forma significativa. En concreto, en los últimos 25 años, el consumo total de energía primaria creció un 57,8% (en la última década, el incremento supuso un 14,4%, y



en torno al 80% de la demanda total global se satisfizo mediante combustibles fósiles: carbón, petróleo y gas natural).

Este aumento del consumo energético presenta un conjunto de desafíos que se han de abordar, entre los que destaca la preocupación global por el impacto que la producción y el consumo de energía pueden tener sobre el cambio climático. De acuerdo con Naciones Unidas, los combustibles fósiles, como el carbón, el petróleo y el gas, son con diferencia los mayores causantes del calentamiento global, ya que generan más del 75% del total de las emisiones globales de gases de efecto invernadero y cerca del 90% de todas las emisiones en dióxido de carbono. Otro desafío importante que se ha de abordar es el impacto que la producción y el consumo de energía genera para el medioambiente, derivado de los procesos de contaminación del aire y del agua, el uso de la tierra, la necesidad de amplias áreas para la instalación y operación de plantas energéticas, o la gestión de residuos, entre otros. Las energías renovables, que contribuyen decisivamente a paliar el citado impacto sobre el clima, no están exentas de producir impactos medioambientales (potencial utilización extensiva de tierras, impactos en la flora y fauna, etc.). Adicionalmente, estas presentan desafíos en cuanto a la acumulación y el almacenamiento de la energía producida, debido a la variabilidad en la producción. Finalmente, el mix energético actual supone un desafío geopolítico para los países dependientes de energías procedentes de combustibles fósiles que no disponen de dichos recursos naturales, lo que puede poner en riesgo la seguridad energética. Todo ello ha provocado una continua exploración de fuentes energéticas adicionales que permitan transformar el mix energético y aumentar la eficiencia energética, buscando mitigar estos efectos negativos derivados de la producción, transporte y uso de la energía.

En este sentido, las energías renovables (excluyendo la hidráulica) son las que han tenido un mayor crecimiento en la generación eléctrica. La producción de electricidad mediante energías renovables se ha multiplicado por más de 18 desde

principios del siglo XXI, y aunque no todas las zonas geográficas han contado con el mismo impulso, a nivel mundial representaron el 14% de la producción eléctrica en 2022, superando a la energía nuclear, que supuso el 9%. No obstante, el carbón y el gas todavía siguen siendo las mayores fuentes de energía para la producción eléctrica, representando un 35% y 23% respectivamente.

En este contexto, el hidrógeno, un gas de consumo habitual en los procesos industriales, está cobrando mucha relevancia por su capacidad para actuar como un decisivo vector energético (al poder utilizarse para almacenar y transportar energía para posteriormente liberarla). Estudios recientes indican que el 60% de la reducción de emisiones podría proceder de la generación renovable combinada con hidrógeno verde. Por ello, existe consenso en cuanto al papel clave que puede jugar el hidrógeno verde para acompañar esta transición energética, mejorando la integración de las propias energías renovables o incluso actuando como solución de descarbonización en algunos sectores (transporte, procesos industriales, etc.). El desarrollo de hidrógeno verde no deja de ser un acelerador para el sector del hidrógeno en general y no es incompatible con la futura incorporación de otros tipos de hidrógeno, como podría ser el hidrógeno blanco. La creación y expansión de infraestructuras de transporte, el desarrollo del mercado, la transformación de la industria y la adaptación de los patrones de consumo en torno al hidrógeno verde no solo son perfectamente compatibles con el hidrógeno blanco, sino que también podrían converger de manera sinérgica.

El objetivo de esta publicación es proporcionar una comprensión del hidrógeno, explicando los tipos que existen, su cadena de valor y los principales retos que plantea, y analizando un caso de estudio concreto para ilustrar de forma práctica cómo es posible apalancarse en herramientas analíticas para abordar algunos de los desafíos de su proceso de adopción, como la selección del emplazamiento óptimo para desarrollar nuevos proyectos.

*Explainable Artificial Intelligence (XAI): desafíos en la interpretabilidad de los modelos*

“La inteligencia artificial es el campo de la ciencia y la ingeniería centrado en crear máquinas inteligentes, y en especial programas informáticos inteligentes. Está relacionada con la tarea similar de utilizar ordenadores para comprender la inteligencia humana, pero la AI no tiene por qué limitarse a métodos biológicamente observables”.

Esta fue la definición de IA que ofreció John McCarthy, profesor de la Universidad de Stanford, uno de los fundadores de esta disciplina y coautor del término “inteligencia artificial”.

Sin embargo, ya en 1950 Alan Turing se preguntaba: “¿pueden las máquinas pensar?”, y formulaba lo que más tarde se conocería como “test de Turing”: una prueba de la capacidad de una máquina para mostrar una inteligencia indistinguible de la de un ser humano. Turing propuso que un evaluador



# Compromiso con la industria

humano juzgara las conversaciones en lenguaje natural entre una persona y una máquina diseñada para generar respuestas similares a las humanas. Si el evaluador no era capaz de distinguir la máquina del humano, la máquina habría superado la prueba.

Aunque hay controversia al respecto, muchos autores consideran que ya hay inteligencias artificiales que podrían superar el test de Turing, como GPT-4, de la Open AI Foundation, aunque la misma GPT-4 no lo tiene totalmente claro. Asimismo, existen tests más sofisticados, como la prueba de esquemas de Winograd, que consiste en la resolución de anáforas complejas que requieren conocimiento y sentido común, algo que la IA actual no parece ser capaz de hacer aún.

Aun así, aunque el campo de la IA no es nuevo, en los últimos años se han realizado avances vertiginosos, con aplicaciones que van desde los coches de conducción autónoma hasta el diagnóstico médico, pasando por el trading automático, el reconocimiento facial, la gestión de la energía, la ciberseguridad, la robótica o la traducción automática, por citar algunas.

Una característica diferencial de la IA actual está precisamente ligada con la definición de McCarthy antes mencionada: no se limita a métodos observables, y, cuando alcanza cierto nivel de sofisticación, plantea problemas de interpretabilidad. En otras palabras: los modelos de IA tienden a tener una elevada tasa de acierto, muy superior a los algoritmos tradicionales; pero en cada caso concreto puede resultar extremadamente complejo explicar por qué el modelo ha producido un resultado determinado.

Aunque hay aplicaciones de la IA en las que no es tan relevante ser capaces de comprender o explicar por qué el algoritmo ha arrojado un valor concreto, en muchos casos resulta esencial y es un requerimiento regulatorio. Por ejemplo, en la Unión Europea, de acuerdo con el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR), los consumidores tienen lo que se conoce como el “derecho a una explicación”: [...] no ser objeto de una decisión [...] que se base únicamente en el tratamiento

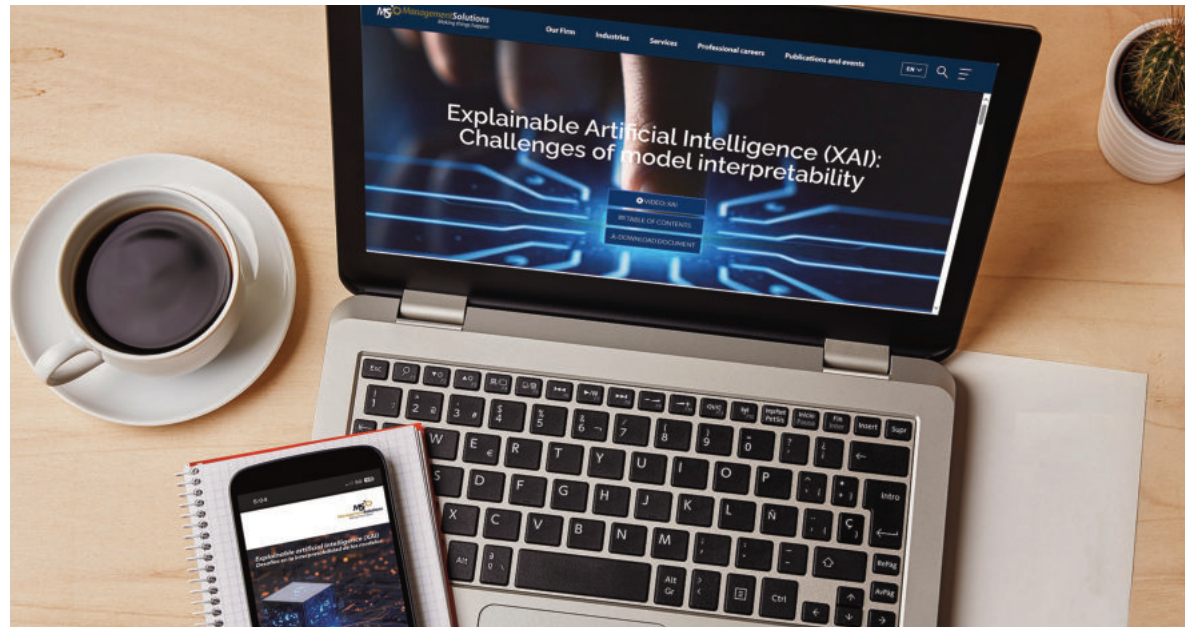
automatizado [...], como la denegación automática de una solicitud de crédito en línea, [...] [en la que] no medie intervención humana alguna”, y tiene derecho “a recibir una explicación de la decisión tomada [...] y a impugnar la decisión”.

Todo esto ha llevado al desarrollo de la disciplina de la inteligencia artificial explicable (XAI), que es el campo de estudio que pretende conseguir que los sistemas de IA resulten comprensibles para el ser humano, por contraposición a la noción de “caja negra” (black box), que alude a los algoritmos en los que solo son observables los resultados y se desconoce el funcionamiento del modelo, o no se consigue explicar el fundamento por el cual se arrojan dichos resultados.

Se puede considerar que un algoritmo se enmarca en la disciplina XAI si sigue tres principios: transparencia, interpretabilidad y explicabilidad. La transparencia se da si se

pueden describir y justificar los procesos que calculan los parámetros del modelo y producen los resultados. La interpretabilidad describe la posibilidad de entender el modelo y presentar cómo toma decisiones de una manera comprensible para los humanos. La explicabilidad alude a la capacidad de descifrar por qué una determinada observación ha recibido un valor concreto. En la práctica, son tres términos muy ligados y con frecuencia se emplean de manera intercambiable, ante la falta de consenso sobre sus definiciones precisas.

Con el objetivo de conseguir dichos principios, se pueden establecer básicamente dos estrategias de abordaje: desarrollar algoritmos que son interpretables y explicables por su naturaleza (como las regresiones lineales, los modelos logísticos o multinomiales, o ciertos tipos de redes neuronales profundas, entre otros), o utilizar técnicas de interpretabilidad como herramientas para conseguir cumplir con estos principios.



La XAI, por tanto, se ocupa tanto de las técnicas para intentar explicar el comportamiento de determinados modelos opacos (“black box”) como del diseño de algoritmos inherentemente interpretables (“white box”). La XAI es fundamental en el desarrollo de la IA, y por tanto para los profesionales que trabajan en contacto con ella, por al menos tres factores:

- 1) Contribuye a generar confianza en la toma de decisiones basadas en modelos de IA; sin esta confianza, los usuarios de estos modelos podrían mostrar resistencia a su adopción.
- 2) Es un requerimiento regulatorio en determinados ámbitos (p. ej., protección de datos, protección del consumidor, igualdad de oportunidades en la contratación de empleados, regulación de modelos en banca).
- 3) Favorece la mejora y el robustecimiento de los modelos de IA (p. ej., mediante la identificación y la eliminación de sesgos, la comprensión de la información relevante para producir un determinado resultado, o la anticipación de posibles errores en observaciones no contempladas en la muestra de entrenamiento del modelo). Todo ello revierte en el desarrollo de algoritmos éticos, y permite focalizar los esfuerzos en las organizaciones en la identificación y aseguramiento de la calidad de los datos que son relevantes en los procesos de decisión.

Aunque el desarrollo de sistemas de XAI está recibiendo gran atención por parte de la comunidad académica, la industria y los reguladores, todavía plantea numerosos desafíos.

En este *white paper* se repasan el contexto y los fundamentos de la XAI, incluyendo la normativa al respecto y sus implicaciones en la organización; el estado del arte y las principales técnicas de XAI; y los avances y retos sin resolver en la XAI. Por último, se proporciona un caso de estudio de XAI, para contribuir a ilustrar su aplicación práctica.



### *Delitos financieros: tendencias y retos en la era digital*

El delito financiero es un concepto general que comprende un conjunto de actividades ilícitas. Aunque existen diferencias entre las jurisdicciones, en términos generales el delito financiero incluye actividades como el blanqueo de capitales (es decir, transformar en legal el dinero procedente de diferentes actividades ilegales), la financiación del terrorismo, el incumplimiento de sanciones económicas, el soborno y la corrupción, el fraude, y el abuso del mercado.

El delito financiero y el blanqueo de capitales (ML/FT, Money Laundering and Financing of Terrorism) es una de las principales amenazas a las que se enfrenta el sector financiero en sus marcos de identificación, gestión y control de riesgos. Por ejemplo, en relación con el blanqueo de capitales, se calcula que la cantidad de dinero que se blanquea en el mundo en un año alcanza entre el 2% y el 5% del PIB mundial, es decir, entre 800.000 millones y 2 billones de dólares estadounidenses actuales. Sin embargo, menos del 1% de este dinero es incautado o retenido por los organismos de seguridad.

En los últimos años, las entidades financieras de muchas zonas geográficas han invertido miles de millones de dólares en la mejora de sus sistemas, personal y procesos para poder hacer frente a la creciente amenaza que supone el delito financiero para su estabilidad y reputación. Según algunos informes del sector, la inversión anual de las entidades financieras de todo el mundo en el cumplimiento de la normativa sobre delito financiero se estima en más de 200.000 millones de dólares.

Son varios los factores que hacen que la lucha contra el delito financiero sea cada vez más compleja:

- ▶ Una economía cada vez más globalizada y el correspondiente sector financiero interconectado, lo que dificulta la trazabilidad completa del dinero.
- ▶ El enfoque local de la supervisión. Históricamente, el enfoque del delito financiero, y en particular las actividades de lucha contra el blanqueo de capitales, ha sido impulsado por los legisladores y supervisores locales, las autoridades



# Compromiso con la industria



policiales de cada país y los organismos de inteligencia financiera. A pesar de la existencia de organismos intergubernamentales, como el Grupo de Acción Financiera Internacional, no ha habido plataformas operativas, ni mecanismos de regulación y supervisión para la colaboración efectiva y el intercambio de información.

- ▶ La progresiva sofisticación de las estrategias de blanqueo de capitales, que implican otros tipos de delitos como el fraude o la ciberdelincuencia (por ejemplo, la usurpación de identidad).
- ▶ La evolución del sector de los pagos hacia mecanismos de pago digitales más fáciles, rápidos y flexibles.
- ▶ La irrupción de las criptomonedas y su capacidad para evitar la trazabilidad de las fuentes de fondos.
- ▶ Los avances tecnológicos desplegados a raíz de la pandemia, que han obligado a las entidades financieras a reducir las

interacciones cara a cara y a sustituirlas por procesos digitales (incluido el onboarding remoto de nuevos clientes), más susceptibles de ser objeto del delito digital que, a la larga, pueden dar lugar a delito financiero.

No obstante, las entidades financieras cuentan con condiciones favorables y pueden llegar a utilizar herramientas más potentes para poder luchar eficazmente contra el delito financiero, identificando, vigilando, midiendo y controlando este tipo de actividades ilícitas, entre otras:

- ▶ Mayor capacidad computacional para ejecutar alertas y estrategias de identificación de riesgos en tiempo real, con un conjunto mucho más completo de data points para identificar estrategias sofisticadas.
- ▶ Modelización matemática más avanzada, incluyendo algoritmos de machine learning que pueden ejecutarse más rápidamente y son capaces de refinar las estrategias y mejorar la eficacia en la detección.

- ▶ Una mayor concienciación por parte de los directivos y del Consejo de Administración sobre las implicaciones de este tipo de delitos, lo que requiere un compromiso y una inversión plurianuales. Al mismo tiempo, una mayor visibilidad del coste total del delito financiero (incluyendo tanto las pérdidas directas como las derivadas de la reparación y las multas), así como la conciencia de los riesgos que acarrear estas prácticas, cada vez más "conectadas".
- ▶ Aumento de la colaboración dentro de la entidad, con la eliminación de silos y la colaboración entre departamentos (tecnología, cumplimiento, legal, fraude, prevención del blanqueo de capitales, etc.) para garantizar que haya un pleno intercambio de información y transparencia entre los equipos encargados del delito financiero.
- ▶ A partir de los primeros trabajos del Grupo de Acción Financiera Internacional, y con la labor de otras organizaciones internacionales como la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, hay mucha más conciencia sobre la importancia de la cooperación internacional.

Tras una serie de casos muy notorios que afectaron a grandes bancos de importancia sistémica mundial, y el correspondiente y más intenso escrutinio normativo, una de las actividades de prevención del delito financiero que ha atraído inversiones especialmente importantes en los últimos años es la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo (AML/CFT). Sin embargo, a pesar de los importantes progresos realizados en el refuerzo de esas capacidades, la prevención de estas actividades ilícitas sigue siendo hoy en día uno de los principales ámbitos de preocupación para las entidades financieras.

Dada la naturaleza transfronteriza del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo, una de las acciones más decisivas es una mayor cooperación internacional entre países y regiones para llevar a cabo una acción sincronizada.

En este sentido, los reguladores y supervisores están desempeñando un papel fundamental a la hora de fomentar y

posibilitar esta colaboración global y apoyar en general la prevención de estos delitos. Algunos de los ejemplos de acciones reguladoras son:

- ▶ Reforzar los mecanismos de supervisión para que abarquen todas las jurisdicciones. Por ejemplo, la 5ª Directiva contra el blanqueo de capitales de la UE exige que la CE realice una evaluación bianual de los riesgos de ML/FT que puedan afectar al mercado interior de la región. Los resultados de estas evaluaciones sirven para informar a los responsables políticos regionales y locales.
- ▶ Fomentar una mayor cooperación entre los legisladores y supervisores locales, las autoridades policiales de cada país y los organismos de inteligencia financiera. La Directiva de la UE sobre la lucha contra el blanqueo de capitales exige una evaluación, por parte de la CE, del marco de cooperación entre las Unidades de Inteligencia Financiera de la Unión Europea con terceros. La Directiva incluye la posibilidad de establecer un mecanismo de coordinación y apoyo. En esa línea, recientemente la UE anunció la creación de una nueva autoridad a nivel de toda la Unión para mejorar la supervisión y la cooperación en materia de lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo entre las Unidades de Inteligencia Financiera locales. La nueva autoridad europea contra el blanqueo de capitales (AMLA) actuará como autoridad central y coordinará a las autoridades nacionales para garantizar, entre otras cosas, que el sector privado de cada país aplique adecuadamente las normas de la UE. Como continuación de ese esfuerzo, la EBA ha publicado recientemente sus "Directrices sobre la cooperación y el intercambio de información entre los supervisores prudenciales, los supervisores de la lucha contra el blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo y las unidades de inteligencia financiera con arreglo a la Directiva 2013/36/UE".
- ▶ Proseguir con la colaboración entre la supervisión prudencial y la no prudencial.

- ▶ Para los riesgos emergentes o las áreas de debilidad identificadas como parte de su proceso de supervisión, los reguladores de todo el mundo están siendo muy activos en cuanto a la emisión de una nueva regulación. Una de las áreas que ha evolucionado más rápidamente es la de las criptomonedas.
- ▶ Fomentar la inversión en datos, modelización avanzada e IA, incluyendo el análisis avanzado de valores atípicos y el análisis de gráficos para la modelización de redes y las relaciones de orden múltiple.

En este contexto, el objetivo del *white paper* es definir el ámbito del delito financiero y analizar el contexto normativo, y desarrollar un enfoque especial sobre las tendencias y retos en materia de AML/CFT, incluyendo la respuesta de las entidades financieras para mejorar los marcos de gestión y control de riesgos, y establecer algunas relaciones entre AML/CFT y otros riesgos que conforman el concepto de delito financiero.

### *Informe sobre coyuntura económica*

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

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



# Compromiso con la industria

## Apuntes normativos

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

Concretamente, durante 2023 Management Solutions elaboró más de una veintena de notas técnicas sobre las normativas más relevantes publicadas por instituciones de referencia sobre ámbitos como capital (como las notas técnicas sobre Basel III Endgame y sobre los informes de seguimiento del impacto de BIS

IV y su adaptación al marco europeo), supervisión (la guía para RDARR, la Consulta sobre la Guía revisada de modelos internos, el documento sobre la resiliencia operacional del sector de los seguros, las prioridades supervisoras para 2023 de la PRA o para el periodo 2024-2026 del BCE), reestructuración y resolución (la directiva sobre recuperación y resolución de las empresas de seguros o reaseguros) reporting y disclosure (aplicación de IFRS 9 por las entidades de la UE), o aquellas sobre dos nuevos ámbitos incorporados durante este año: tecnología e IA (con notas técnicas relacionadas con el Reglamento relativo al marco de acceso a los datos financieros -FIDA-, el Reglamento de Resiliencia Operativa Digital -DORA-, la nueva Directiva sobre servicios de pago -PSD3- y Reglamento -PSR-, el informe de seguimiento sobre machine learning en el enfoque IRB, los mercados de criptoactivos, la Declaración de Derechos sobre Inteligencia Artificial: AI Bill of Rights o sobre el stress test de los riesgos cibernéticos en aseguradoras) y sostenibilidad (como el

panorama de riesgos medioambientales y sociales en el marco prudencial, los nuevos estándares de divulgación de sostenibilidad, la divulgación Financiera Relacionada con la Naturaleza, el proyecto de Acto Delegado sobre Taxonomía Medioambiental, los informes sobre el impacto financiero de los riesgos climáticos o la capacidad de inversión de los bancos multilaterales de desarrollo).

Además, para estos dos últimos ámbitos (tecnología e IA y sostenibilidad) se han publicado dos notas técnicas “vivas” sobre el panorama regulatorio, con actualizaciones continuas recopilando y analizando las últimas publicaciones sobre normativa que afectan a dichas materias.

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



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

FinRegAlerts incluye actualmente el acceso a los siguientes contenidos:

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

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

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

#### *CGRE: XXII Jornada Anual de Riesgos, España*

Management Solutions participó en la XXII Jornada Anual de Riesgos, organizada por el CGRE (Club de Gestión de Riesgos de España), que contó con la asistencia de representantes de organismos reguladores y supervisores internacionales, así como directivos de las principales entidades financieras españolas.

Bajo el título "Nuevos Riesgos, Viejos problemas...", la jornada tuvo como objetivo compartir la visión de reguladores y entidades financieras sobre aspectos de actualidad y máximo interés para el sector.

Management Solutions, Socio Protector del CGRE, participó activamente en el evento moderando una de las sesiones plenarias que componían la agenda de la jornada, que llevó por título "Riesgos ESG: Desafíos, medición e impactos."

#### *"Risk Nordics", Dinamarca*

Management Solutions participó como patrocinador en la 6ª edición de Risk Nordics, una cumbre dedicada a la gestión de riesgos en los países nórdicos y bálticos, cuyo objetivo es poner en contacto a bancos, fondos y aseguradoras para compartir cómo están mitigando los riesgos emergentes y superando los requisitos normativos.

Bajo el título "The Artificial Intelligence Act: Implicaciones para el sector bancario", la ponencia de Management Solutions presentó la Ley de inteligencia artificial y cómo regulará el uso de la IA, la posición del BCE sobre esta nueva normativa, las obligaciones para los proveedores de sistemas de IA de alto riesgo y las implicaciones para los bancos europeos.

#### *Desayuno de trabajo "Riesgos climáticos en el sector asegurador", España*

Más de 30 responsables del ámbito de sostenibilidad y riesgos de diferentes aseguradoras asistieron al desayuno de trabajo "Riesgos climáticos en el sector asegurador", organizado por Management Solutions, en el que directivos de la Firma, junto con otros expertos del sector, compartieron la situación del mercado español, la normativa asociada, así como un caso práctico de medición del impacto de cambio climático.

#### *1ª Jornada Anual de Riesgos del CGRRD, República Dominicana*

Management Solutions, miembro premium protector del CGRRD (Club de Gestión de Riesgos de la República Dominicana), participó como ponente en la primera edición de la Jornada Anual de Riesgos del Club, que llevó por título "Transformando la Gestión Integral de los Riesgos".

Durante el evento se profundizó en aspectos relevantes y tendencias actuales para la función de riesgos, abordando los cambios del entorno económico, político y ambiental, el uso de nuevas tecnologías disruptivas y emergentes o las adecuaciones regulatorias y de mercado. La ponencia de la Firma profundizó en las principales tendencias en la gestión del Riesgo de Modelo (MRM) y los desafíos que esta función está presentando para validar los modelos de inteligencia artificial desarrollados por las entidades financieras.

#### *12º Seminario Internacional de Riesgos Operacionales de Asbanc, Perú*

Además de patrocinar el evento, Management Solutions participó como ponente en el 12º Seminario Internacional de Riesgos Operacionales de la Asociación de Bancos del Perú (Asbanc), que contó con la asistencia virtual de representantes de las instituciones financieras presentes en el país.



CGRE: XXII Jornada Anual de Riesgos, España

# Compromiso con la industria

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

El objetivo del seminario fue compartir la visión de reguladores, entidades financieras y firmas de servicios profesionales sobre aspectos relativos a las últimas tendencias y desafíos en relación con los distintos tipos de riesgos operacionales. La ponencia de Management Solutions llevó por título "Desafíos y oportunidades de la IA en la gestión del riesgo operacional" y compartió con los asistentes los principales retos y oportunidades existentes sobre la inteligencia artificial en la gestión del riesgo operacional, basado en el amplio conocimiento y experiencia internacional de la Firma en dicho ámbito.

## *Integración de los Factores ESG en la Gestión del Crédito, España*

Management Solutions participó en el Foro de debate organizado por el Club de Gestión de Riesgos de España (CGRE) en el que se abordó la situación actual y los principales desafíos que afrontan las entidades financieras en la integración de los riesgos ESG en el riesgo de crédito en diversos ámbitos, como son el gobierno, la admisión, el seguimiento, la fijación de precios, el impacto en la valoración de los colaterales y la gestión de los datos.

## *Aplicaciones prácticas de la IA en los procesos de la empresa, España*

El Grupo de Transformación Digital del Círculo de Empresarios organizó una mesa de debate moderada por Management Solutions en la que expertos en distintos ámbitos expusieron casos prácticos de aplicación de la inteligencia artificial en diferentes áreas como finanzas, virología, industria o energía.

## *Jornadas de Ciberseguridad en la AMIS, México*

Management Solutions impartió unas jornadas sobre Definición del Framework para la Gestión de Riesgos Tecnológicos y de Ciberseguridad en la AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros), con más de 80 participantes entre responsables de riesgos, tecnología y seguridad de la información de empresas aseguradoras mexicanas, enmarcadas dentro del proceso de adaptación que las entidades están

acometiendo para dar respuesta a los nuevos lineamientos comunes, establecidos para reforzar las medidas ante los crecientes ataques y fraudes cibernéticos.

## *Foro anual de Compliance de FENIN, España*

Management Solutions participó en el Compliance Forum de la Federación Española de Empresas de Tecnología Sanitaria (FENIN), celebrado en el IESE de Barcelona, que contó con la asistencia de expertos en Compliance de empresas pertenecientes al sector de tecnología sanitaria y en el que se trataron temas relacionados con la aplicación de la IA y su marco regulatorio, así como su uso en la gestión del riesgo reputacional a través de la herramienta Hatari.

## *Encuentro regional LACADI 2023, Colombia*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el Encuentro Regional LACADI 2023 sobre Riesgos Climáticos celebrado en Cartagena (Colombia), al que asistieron más de 100 representantes de aseguradoras y fondos de pensión, reguladores y expertos en finanzas sostenibles de América Latina.

Durante el evento, organizado por la Iniciativa de Divulgación de Activos Climáticos de América Latina (LACADI), los ponentes de Management Solutions compartieron experiencias sobre las metodologías para analizar el impacto financiero de los riesgos de transición y de los riesgos físicos en entidades aseguradoras y financieras.

## *Model Risk Management for Financial Institutions, Reino Unido*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en la 5ª edición de la convención Model Risk Management for Financial Institutions, celebrada en Londres con el objetivo de proporcionar a los profesionales del sector financiero conocimientos prácticos y tendencias sobre la gestión del riesgo de modelo.



La ponencia de Management Solutions analizó la propuesta de la Ley Europea de inteligencia artificial y sus implicaciones para el sector bancario, con especial foco en las obligaciones para los modelos de IA de alto riesgo.

*Supervision, Risks & Profitability 2023, Italia*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en la edición 2023 de Supervision, Risks & Profitability, evento anual organizado por la ABI (Associazione Bancaria Italiana) y celebrado en Milán.

Los ponentes de Management Solutions presentaron sus ponencias sobre "Explainable Artificial Intelligence y su impacto en el sector financiero" y "Perspectivas para el riesgo operacional: DORA, cadena de valor y ESG".

*LXIV Asamblea General ASNEF, España*

Management Solutions participó como patrocinador en la LXIV Asamblea General ASNEF (Asociación Nacional de Establecimientos Financieros de Crédito) organizada en Valencia y que contó con más de un centenar de participantes de alta dirección de la industria del crédito al consumo, tanto de España como de otros países de la Unión Europea.

*Convención de Aseguradores de México*

Management Solutions fue una de las firmas patrocinadoras de la 32 Convención de Aseguradores de México, el principal evento sobre las tendencias de la industria aseguradora mexicana, organizado por AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros) y que se centró en la inclusión financiera en seguros, las tendencias futuras para el desarrollo del seguro y el papel del seguro ante la coyuntura económica.

La ponencia de la Firma, que llevó por título "Medición de riesgos climáticos en la industria aseguradora", analizó los riesgos relacionados con el cambio climático a los que están expuestas las compañías aseguradoras desde el punto de vista

de sus portafolios de activos y pasivos, así como las metodologías para la medición del impacto financiero del riesgo físico y de transición bajo diferentes escenarios, ejemplificados a través de casos prácticos.

*XVIII Simposio de Administración de Riesgos 2023 de la ABM, México*

La XVIII edición del Simposio de Administración de Riesgos, organizada por la Asociación de Bancos de México (ABM), se centró en las oportunidades para el mundo bancario, como el open banking y el futuro de los medios de pago, las tendencias de la administración de riesgos en los procesos de digitalización, así como la aplicación de la inteligencia artificial, y contó con la participación virtual de más de 2.200 personas.

Management Solutions fue el encargado de presentar los usos y oportunidades de la inteligencia artificial en el sector bancario a

través de su ponencia "Tendencias actuales y avances en las propuestas regulatorias de inteligencia artificial en la banca". Adicionalmente, la Firma impartió un taller sobre la utilización de herramientas que pueden potenciar el desarrollo modelos de machine learning y data science aplicados a la administración de riesgos.

*"Tendencias Regulatorias en Banca e Impacto en América Latina y Perú"*

Management Solutions participó como ponente en el desayuno "Tendencias Regulatorias en la Banca e Impacto en América Latina y en el Perú" organizado por la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros).

Durante el evento, que contó con la participación de los principales responsables de la Gerencia de Regulación de la SBS, se realizó un repaso del escenario macro actual y de las



# Compromiso con la industria

prioridades regulatorias en el ámbito de riesgos, tanto a nivel de Europa, como de Latinoamérica y el Perú. La ponencia de la Firma analizó en profundidad las principales tendencias de la industria en riesgo de crédito, modelización y otros riesgos financieros, en las que Management Solutions atesora un conocimiento experto.

*"ESG Beyond the Acronym - Building a Sustainable Market", organizado por ACREFI, Brasil*

En el evento, organizado por ACREFI (Asociación Nacional de Instituciones de Crédito, Financiación e Inversión) y que contó con la presencia de los principales responsables de las instituciones de crédito de Brasil, se trataron varios temas relevantes en materia de sostenibilidad, tales como: la importancia de modelos de negocio sostenibles que estén en línea con los objetivos del Acuerdo de París y que respeten los retos sociales de cada país; la integración de los riesgos de



sostenibilidad en el modelo de gestión de riesgos y su importancia para la solvencia de los bancos; y la importancia de la gobernanza en el funcionamiento de las empresas. La ponencia de Management Solutions aportó un análisis sobre la Gestión del Riesgo Climático, incluyendo la necesidad que tienen bancos y aseguradoras de integrarlo en el Marco de Riesgos Tradicional, en el que Management Solutions cuenta con un conocimiento experto y destacados proyectos.

*Simposio sobre ciberseguridad, Alemania*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el simposio sobre ciberseguridad organizado por Bank-verlag (organización de servicios TI de la Asociación de Bancos de Alemania –Bankenverband–) en Colonia con el objetivo de tratar temas clave en materia de ciberseguridad y, en concreto, las implicaciones y retos en la implementación de DORA.

El simposio contó con la participación de representantes de entidades del sector financiero alemanas y reguladores locales (como el Bundesbank y BaFin). La ponencia de Management Solutions llevó por título "Quantitative measurement of Cyber Risk: Enhancing the FAIR Model" y abordó el enfoque actual de las instituciones financieras en materia de la medición del riesgo de ciberseguridad, profundizando en el enfoque cuantitativo y exponiendo la propuesta de valor de Management Solutions en torno a su implementación práctica y aplicación en el contexto de la regulación de Resiliencia Operativa Digital (DORA).

*Nordic Financial Crime & Sanctions Forum, Dinamarca*

La Conferencia, celebrada en Copenhague, se centró en cómo poner en valor el poder de la ciencia de datos y la analítica en el terreno de los delitos financieros, mitigando, a su vez, las debilidades de un enfoque puramente científico y basado en datos.

Durante el evento se debatieron en profundidad aspectos relevantes y tendencias actuales para la función de riesgos, tocando temas como AML, sanciones, implementación de Sistemas, intercambio de Información AML y ESG. La ponencia

de Management Solutions exploró los enfoques analíticos y con base en la ciencia de datos aplicables a la delincuencia financiera y cómo pueden enfrentar mejor los distintos retos que presenta.

*AI & Big Data Expo, Países Bajos*

Además de ser Firma patrocinadora, Management Solutions participó como ponente en el AI & Big Data Expo celebrado en Ámsterdam, que reunió a más de 5.000 profesionales del sector tecnológico con el objetivo de descubrir las nuevas aplicaciones de la inteligencia artificial.

*Congreso Anual de ASFAC, Portugal*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el Congreso Anual de ASFAC (Asociación de Instituciones de Crédito Especializado), que contó con la asistencia de CEOs y representantes de entidades financieras locales e internacionales presentes en el país, así como del Banco de Portugal.

El congreso trató sobre los retos a los que se enfrenta la industria de financiación al consumo en la actualidad. Durante la reunión, los ponentes tuvieron la oportunidad de revisar el contexto y las proyecciones para el mercado de distribución y del automóvil, así como las tendencias macroeconómicas y regulatorias. La ponencia de Management Solutions llevó por título "Pricing and Advanced Metrics" y repasó los ejes de acción para la implementación de una estrategia de risk-based pricing.

*XIX Congreso de Riesgo para el Sector Solidario, Colombia*

Management Solutions participó como ponente en el XIX Congreso de Riesgo para el Sector Solidario, evento organizado y promovido por Asoriesgo, la Asociación Gremial de Profesionales Especialistas en Riesgo de Colombia.

Durante el congreso se examinó la relevancia de las pruebas de estrés integrales en la evaluación y gestión de riesgos financieros, y contó con la participación de destacados expertos

de distintas empresas del sector que repasaron las últimas tendencias del mercado. Bajo el título "Gestión de Riesgos en tiempos de incertidumbre: El papel crucial de las pruebas de estrés integrales", la ponencia de Management Solutions profundizó en las mejores prácticas y enfoques metodológicos para realizar este tipo de pruebas.

#### *"La carrera contra el fraude", México*

Management Solutions participó en el congreso "La carrera contra el fraude" organizado en Ciudad de México por Featurespace, una de las compañías punteras en herramientas de prevención del fraude a través de analítica avanzada (modelos IA/ML).

El evento congregó a los principales exponentes de la industria financiera en la lucha y prevención del fraude, contando con la participación de la CNBV (Comisión Nacional Bancaria y de Valores), que expuso su visión de la evolución de la regulación mexicana en materia de gestión del fraude, así como con la presencia de los responsables de fraude de entidades como BBVA, Banorte, Banco Azteca, Banregio y Círculo de Crédito, entre otras. Bajo el título "Soluciones de fraude: la importancia de los partners", la ponencia de Management Solutions repasó los principales retos y oportunidades en materia de fraude, así como las lecciones aprendidas a través de su experiencia práctica.

#### *Cuantificación de riesgos y oportunidades climáticas: panorama regulatorio internacional e integración en la gestión, México*

Management Solutions organizó en su oficina de Torre Mayor (Ciudad de México) un seminario sobre la cuantificación de riesgos y oportunidades climáticas, analizando el panorama regulatorio internacional y la integración en la gestión de empresas no financieras, que contó con la asistencia de cerca de 50 representantes de empresas energéticas y de telecomunicaciones, entre otros sectores.

El seminario contó con la participación como ponentes de especialistas de la Firma en el ámbito de ESG y, durante el mismo, se realizó un repaso sobre el panorama regulatorio internacional y cómo las empresas del sector financiero han abordado la

integración de dichos riesgos en la gestión. Finalmente, se expuso a los asistentes un caso práctico de cuantificación del riesgo, incluyendo el uso de herramientas especializadas.

#### *II Congreso Risk Modelling, Polonia*

El evento, celebrado en Varsovia, contó con la presencia de representantes de entidades locales y globales del sector financiero y abordó temas relacionados con el riesgo de modelo, como los desafíos actuales en modelización, la relación y expectativas del supervisor, la gestión de los riesgos ESG y la regulación y aplicación de la inteligencia artificial.

Management Solutions desarrolló tres ponencias que trataron temáticas como la gestión del Riesgo de Modelo utilizando técnicas de IA y machine learning; el funcionamiento, usos y riesgos de los LLM (large language models); o la modelización de los riesgos climáticos y su integración en la gestión.

#### *IA ACT impact sur la modélisation des risques de crédit et les processus métiers dans la banque, Francia*

Management Solutions patrocinó y participó como ponente en el evento "IA ACT impact sur la modélisation des risques de crédit et les processus métiers dans la banque" organizado por Revue Banque en París.

En el evento, que contó con la presencia de representantes del Banco de Francia, entidades locales y globales del sector financiero, se abordaron temas relacionados con la inteligencia artificial y su impacto sobre los modelos de riesgo de crédito y procesos de negocio bancarios.

Durante el evento se abordaron aspectos relevantes como el panorama normativo de la inteligencia artificial, las implicaciones prácticas para los bancos, los avances en la modelización, validación y gestión de modelos, y auto machine learning, entre otros.





# Compromiso con la industria

## *Jornadas Argentinas y Latinoamericanas Actuariales*

Management Solutions participó en las Jornadas Argentinas y Latinoamericanas Actuariales, organizadas por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, impartiendo ponencias sobre el proceso de adaptación de la normativa internacional de información financiera 17 (NIIF 17) en diferentes geografías, haciendo foco en el contexto normativo de la región, y el Índice Climático Actuarial (ICA).

## *Czas na ESG!, Polonia*

Además de patrocinar el evento, Management Solutions participó como ponente en "Czas na ESG!", un foro de expertos organizado en Varsovia para tratar temas relacionados con la gestión de los riesgos ESG.

Durante el evento, que contó con la participación de más de 50 expertos y 250 asistentes, se debatieron aspectos relacionados con los riesgos del cambio climático, requisitos del ESRS E1 en el ámbito de los riesgos climáticos e información de sostenibilidad, medición de los riesgos físicos, etc.

## *Jornadas de Sostenibilidad de la AACH, Chile*

Management Solutions participó como ponente en las Jornadas de Sostenibilidad de la Asociación Aseguradora Chilena (AACH), donde profesionales de la Firma presentaron a los profesionales del sector asegurador y miembros de la AACH distintas temáticas relacionadas con la sostenibilidad.

Las sesiones impartidas por la Firma analizaron temáticas relacionadas con la sostenibilidad y el sector asegurador, como el marco TCFD (Task Force on Climate-Related Financial

Disclosures), los análisis de doble materialidad, la medición de huella de carbono del sector asegurador, las emisiones de huella de carbono financiadas, el impacto financiero de los riesgos de transición y físicos, o el impacto social.

## *Curso de Gestión de Riesgos y Oportunidades Climáticas junto con el IFC*

En virtud de la colaboración que, en el ámbito de capacitación en riesgos climáticos mantienen ambas entidades, la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés), miembro del Grupo del Banco Mundial, a través de su IFC-Green Banking Academy, y Management Solutions, impartieron el curso Gestión de Riesgos y Oportunidades Climáticas organizado en el marco del Programa de Industrias Sostenibles de El Salvador.



El curso, diseñado e impartido por expertos en finanzas sostenibles y gestión de riesgos climáticos de IFC y de Management Solutions, se desarrolló en formato virtual y estuvo dirigido a profesionales de la Asociación Bancaria Salvadoreña (ABANSA) en el área de sostenibilidad.

#### *Presentación sobre la implantación de la Resolución CMN 4.966, Brasil*

La ABBI, Asociación Brasileña de Bancos Internacionales, contó con Management Solutions para presentar sus capacidades y experiencia sobre los retos de implantación de la Resolución CMN 4.966, adaptación del regulador local a la norma internacional IFRS 9.

La Firma compartió su conocimiento sobre las principales exigencias regulatorias que afectan hoy a las organizaciones, tanto a nivel local como internacional, así como su entendimiento del reto de la implantación de la IFRS 9 local desde las perspectivas de Riesgo, Finanzas y Tecnología, abordando los principales obstáculos para la industria.

#### *Congresos con FEBRABAN, Brasil*

Management Solutions participó en dos congresos organizados por FEBRABAN (Federación Brasileña de Bancos): uno sobre prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, y otro sobre gestión de riesgos (G-RISC).

Los asistentes, representantes de reguladores e instituciones financieras locales e internacionales presentes en el país, pudieron conocer de primera mano las capacidades de la Firma en aspectos claves para la industria como la gestión de riesgos de crédito, de mercado, ESG o la aplicación de técnicas de inteligencia artificial.

#### *Desayuno de trabajo con el sector asegurador, Brasil*

La oficina de Management Solutions en Río de Janeiro organizó un desayuno de trabajo en el que, bajo el lema "Inteligencia artificial y Aplicación en el Cálculo de Provisiones", compartió su

experiencia en la utilización de técnicas avanzadas de IA con representantes de reguladores y entidades aseguradoras brasileñas.

#### *Jornada de formación sobre Gestión del Riesgo Climático, Brasil*

Management Solutions organizó una sesión de formación ejecutiva sobre Gestión del Riesgo Climático dirigida al sector financiero en su oficina de São Paulo.

El objetivo de la Jornada, organizada en colaboración con la IFC (Corporación Financiera Internacional, Grupo Banco Mundial) y la ABBC (Asociación Brasileña de Bancos), fue acercar a los asistentes, representantes del sector financiero brasileño, conceptos fundamentales y destacar las mejores prácticas en el ámbito de la gestión del riesgo climático a través de casos prácticos, abordando temas como la identificación de oportunidades, los métodos de medición del impacto, la estructura de gobernanza y un modelo eficaz de presentación de informes.

#### *OPEXksa, Arabia Saudí*

Management Solutions participó como empresa invitada en OPEXksa, uno de los eventos empresariales más relevantes de los países árabes celebrado en Riad con el objetivo de acelerar la transformación del país y la ejecución de su ambiciosa agenda 2030, contando para ella con los mejores profesionales y empresas del mundo.

Durante la convención la Firma participó en un debate sobre el papel que la consultoría puede jugar en el proceso transformacional del país y ofreció una conferencia profundizando en las claves para acometer proyectos de transformación.



## **"Management Solutions sigue a la vanguardia del conocimiento sectorial"**

Gracias a nuestra especialización industrial, somos capaces de proporcionar respuestas claras a los principales retos de las diferentes industrias en las que trabajamos.

Aprovechando nuestra presencia en las principales industrias a nivel mundial, tratamos de trasladar mejores prácticas entre diferentes sectores, identificando aquellas cuestiones mejor resueltas en un sector que en otro. Todo ello es posible porque trabajamos para las entidades líderes de sus respectivas industrias y geografías.

Además, estamos firmemente comprometidos con la difusión del conocimiento generado por la Firma. Por eso, desde nuestros orígenes hemos apostado por una presencia selectiva en los principales foros sectoriales de los países en los que operamos, así como la organización de *webinars* sobre tendencias industriales y la publicación de estudios especializados sobre aspectos relevantes para cada industria.

**Rafael Guerra**  
Socio de Management Solutions